

Life

MAGAZINE

Kevät – Kesä 2018

MANDATUM LIFE

37 asiaa,
jotka
aukaisevat
sijoittajien
rahahanat

40
—

Palkitseminen
on
supervoima

24
—

Kiinteistö-
sijoittajan
kannattaa
tähtä
Eurooppaan

30
—

Pekka
Uuramon
kaksi
kysymystä



ILMASTOKRIISI KOETTELEE JO!



Jäästä ja lumesta riippuvaisten eläinten, kuten saimaannorppien, tulevaisuus on ilmaston lämpenemisen myötä vakavasti uhattuna. Mutta onneksi ihmisten toiminnasta voi seurata jotakin hyvääkin! Yhdessä voimme hillitä ilmastonmuutosta. Liity jo tänään: wwf.fi/ilmastokummiksi

Miksi meitä tarvitaan? Tavoitteemme on pysäyttää luonnon köyhtyminen ja rakentaa tulevaisuus, jossa ihmiset ja luonto elävät tasapainossa. wwf.fi

Tässä numerossa

24

Hajautaja hallitse

Kiinteistömarkkinat ovat vahvasti paikallisia, joten sijoittajan kannattaa tähtyä Eurooppaan.



9

Tarja Tyni:
Unohda ihminen,
putoa kelkasta

10

Näin valloitetaan maailma

20

Riski muuttuu
mahdollisuudeksi

23

Kirsi Sormunen:
Hyvä hallitus suuntaa
katseensa tulevaisuuteen

24

Hajauta ja hallitse

30

Pekka Vauramon matka
maan alta pilvien päälle

38

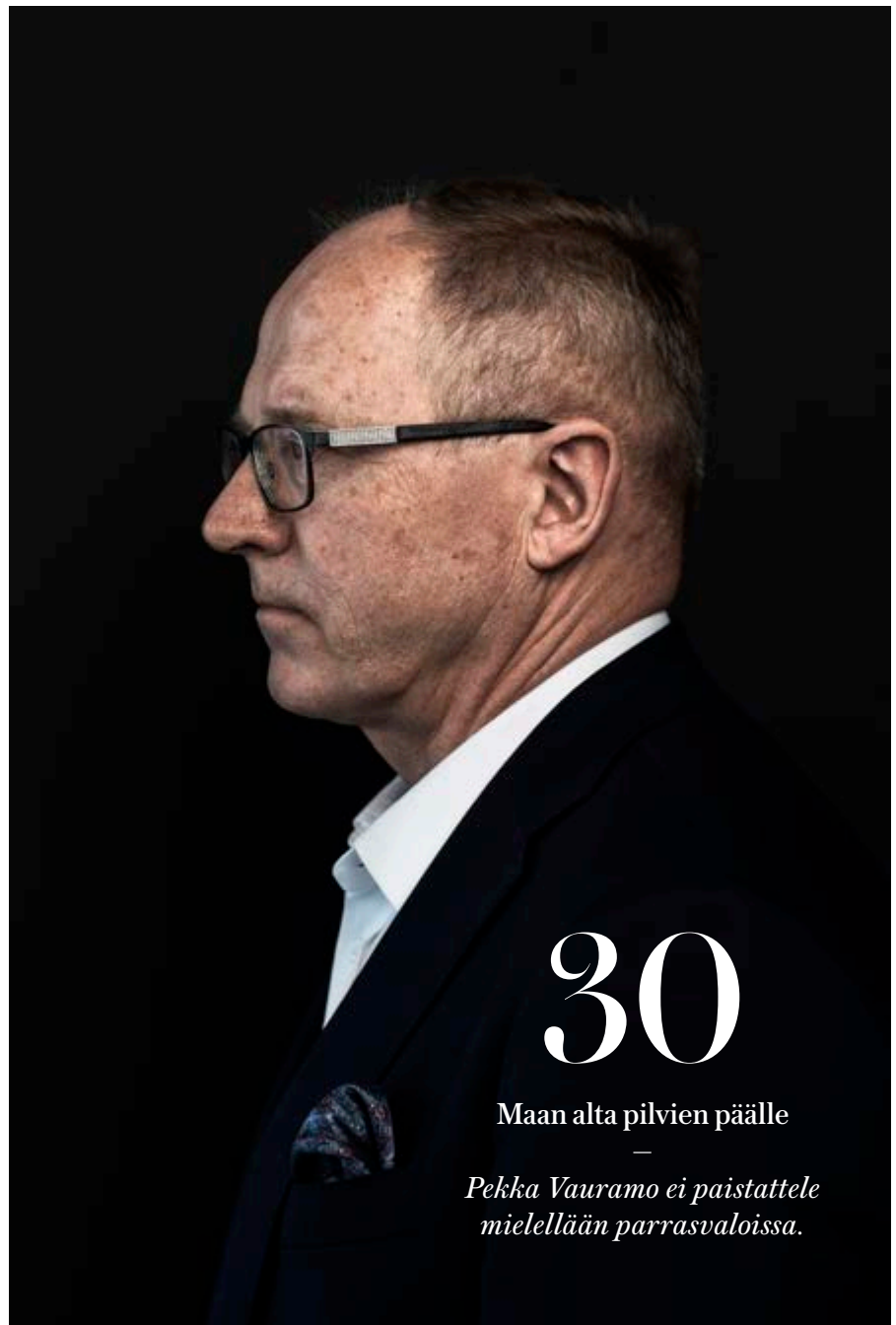
Juhani Lehtonen:
Korkojen laskutrendi on
päättynyt – mitä sitten?

40

Sitä arvostat,
mistä palkitset

48

Ei sitten, vaan nyt



30

Maan alta pilvien päälle

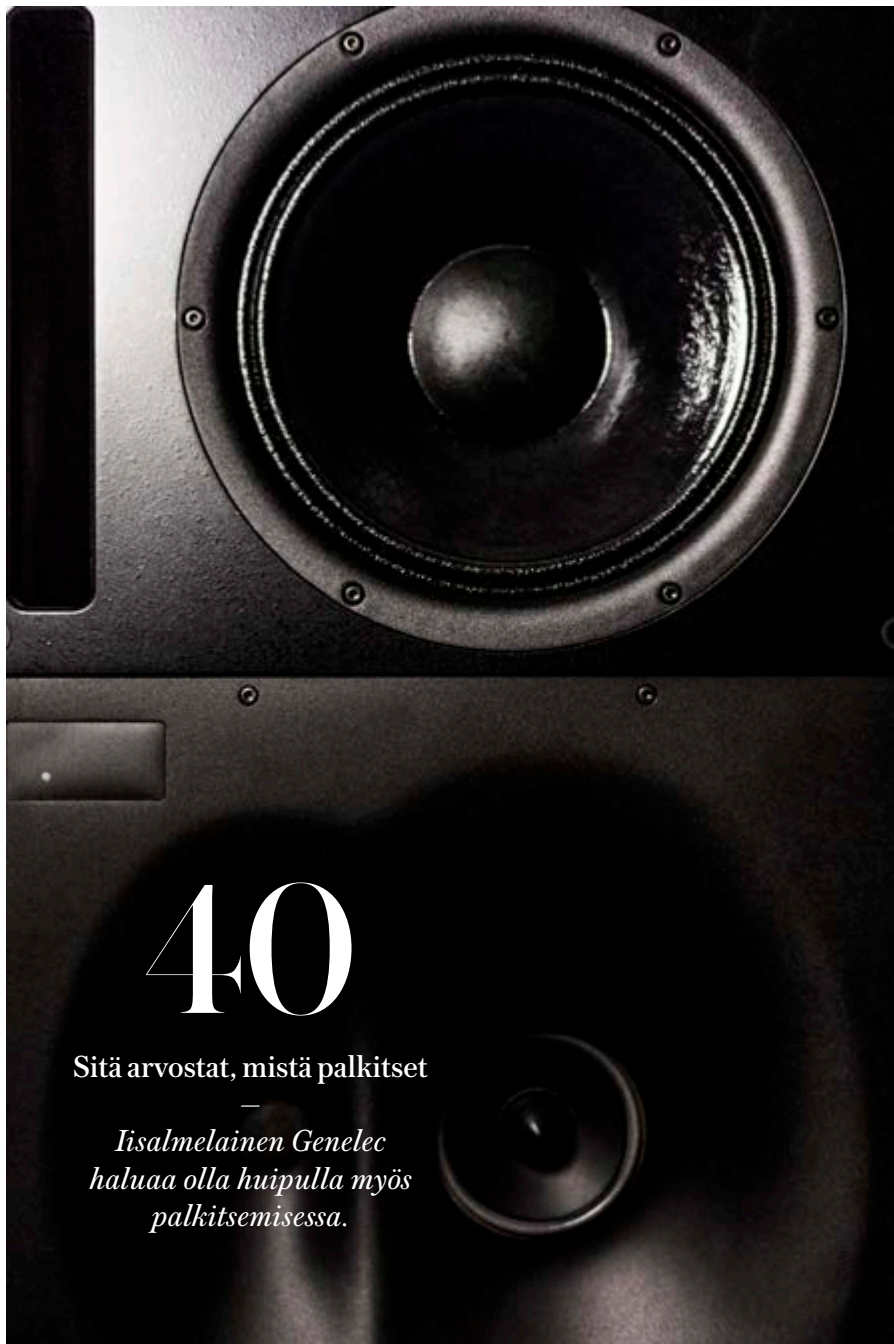
*Pekka Vauramo ei paistattele
miehellään parrasvaloissa.*

10

Näin valloitetaan maailma

*Asiat, joiden täytyy
loksahtaa kohdalleen,
jotta visio vakuuttaa
rahoittajat.*





40

Sitä arvostat, mistä palkitset

—
*Iisalmelainen Genelec
haluaa olla huipulla myös
palkitsemisessa.*

50

3 x periksiantamattomuus:
Niko Kari, Samuel Purola
ja Roope Kakko

54

Tuhat ja yksi solmua

62

Rahasta & hengestä

66

Juhani Mykkänen:
Kuolema kintereillä

69

Reetta Meriläinen:
Viisas oppii auttamalla

70

Ilkka Herlin:
”Näitä asioita ei voi
ajatella liikaa.”

54

Tuhat ja yksi solmua

—
*Matto voi olla hyvä
sijoitus, kun tietää mihin
kiinnittää huomiota.*



VAKIOT

9

TOISESSA VALOSSA

Tarja Tyni:
Unohda ihminen,
putoa kelkasta

23

KOLUMNI
Kirsi Sormunen:
Hyvä hallitus
suuntaa katseensa
tulevaisuuteen

38

ESSEE
Juhani Lehtonen:
Korkojen laskutrendi
on päättynyt
– mitä sitten?

66

ESSEE
Juhani Mykkänen:
Kuolema kintereillä

69

KOLUMNI
Reetta Meriläinen:
Viisas oppii auttamalla

Life

MAGAZINE

KEVÄT / KESÄ 2018

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

Päätoimittaja
Niina Riihelä

Toimituspäällikkö
Alex af Heurlin
alex.afheurlin@mandatumlife.fi
p. 050 422 5233

Ulkoasu
AD Jarkko Hyppönen
jarkko@ateljeehypponen.fi
p. 050 522 9134

Toimitus
Gut Studio Oy
www.gut.fi
info@gut.fi

Paino
Punamusta Oy

Paperi
Kansi: Galerie Art Gloss 250 g/m²
Sisus: Novapress Silk 90 g/m²

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

Julkaisija
Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö
Käyntiosoite: Bulevardi 56, 00120 Helsinki
Postiosoite: PL 627, 00101 Helsinki
p. 010 515 225
Y-tunnus 0641130-2

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



Talouteen erikoistunut toimittaja **Annukka Oksanen** kirjoitti jutun kansainvälisestä kiinteistösijoittamisesta. "Mielenkiintoisinta oli kuulla yksittäisten sijoituskohteiden tarinoita. Ahaa-elämyksen saa, kun pystyy yhdistämään yksittäisen rakennuksen johonkin isoon trendiin. Esimerkiksi verkkokaupan hurja suosio Britanniassa selittää, miksi laatikon näköisistä logistiikka-keskuksista on tullut kiinnostavia sijoituskohteita."



Toimittaja ja Gut Studion osakas **Tia Nikkinen** teki jutun matoista. "Jutunteko tuki käsitystäni siitä, että miltei mikä tahansa asia on hurjan kiinnostava, jos siitä vain tietää tarpeeksi. Enpä ole aiemmin oivaltanut, miten kiehtovia ryijyt ja niiden historia on."



YLPEÄSTI YRITTÄJÄN RINNALLA 45 VUOTTA

Vuoden 2017 huhtikuussa Talenom täytti 45 vuotta. Kunnioitettavaan ikään ehtineen tilitoimistoketjun historia on monella tapaa esimerkillinen tarina kotimaisesta kasvusta. Kaikki ei kuitenkaan ole muuttunut. Talenomien olemassaolon tarkoitus on pysynyt perustamisestaan lähtien samana.

Talenom perustettiin aidosta halusta auttaa yrittäjää voimaan ja menestymään paremmin. Yhtä lailla Talenomilaiset ovat alusta alkaen tunnustaneet tosiasiasi sen, että hyvinvoiva ja menestyvä yrittäjä rakentaa Suomen tulevaisuuden. Yli puolet kotimaisten yritysten työpaikoista on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kun samaan aikaan yrityksessä työskentelee keskimäärin alle kolme työntekijää, ymmärretään että ulkopuolinen apu on tarpeen.

Ja meille Talenomilaisille yrittäjän auttaminen on kunniatehtävä.



TALENOM
yrittämisen iloa



Toisessa valossa

Toisessa valossa -palstalla esitellään väite ja pohditaan sitä.

Unohda ihminen, putoa kelkasta

Tämän tietävät kaikki: Elämme valtavaa tiedon ja teknologian murroskautta.

Automaatio ja tekoäly voivat kadottaa arvioista riippuen 10–50 prosenttia työpaikoista. Suurin osa työnkuvista muuttuu, kun robotit, tekoäly ja tietokoneet oppivat yhä vaativampia tehtäviä.

Yritysjohtajille korostetaan, että viimeistään nyt on opeteltava tekoälyn perusteet ja hyödynnettävä sitä liiketoiminnassa. Muuten putoaa kelkasta. Tämä kaikki on totta, mutta muutos ei tapahdu ilman pätevää ja innostunutta johtoa ja henkilöstöä. Nyt jos koskaan kannattaa opetella myös palkittamisen perusteet ja satsata ihmisiin.

Tulevaisuuden työntekijältä vaaditaan luovuutta, uteliaisuutta, uudenlaista ongelmanratkaisukykyä, joustavaa suhtautumista muutoksiin ja sitoutumista yrityksen arvoihin ja visioon.

Houkuttelevaa olisi kutsua palkittamista salaiseksi aseeksi, jonka avulla valtava liiketoiminnan muutos viedään maaliin. Mutta onnistunut palkitseminen on kaikkea muuta kuin salaista, se on täysin läpinäkyvää.

Jokaisen työntekijän täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan, miksi ja mistä asioista työntekijöitä palkitaan. Palkittamisella motivoidaan ja innostetaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet, joiden täytyy olla linjassa yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa.

Harvardin yliopiston laajan tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät synnyttävät parhaat tulokset ja pienimmät riskit. Sitoutuminen työhön taas syntyy, kun yrityksessä vallitsee luottamus ja henkilöstö pääsee loistamaan. Nobelisti **Edmund Phelps**in luoma termi joukkokokoitus kuvaa hyvin tällaista liiketoimintaa.

Luottamuksen kulttuuria tuetaan palkittamisella, aineellisella ja aineettomalla. Jos aineellinen palkitseminen ei toimi, se syö tehon muulta. Todellinen innostus syntyy aineettomista tekijöistä, kuten julkisesta kiitoksesta ja kannustuksesta, kehittymismahdollisuuksista ja työn merkityksestä.

Teknologiayritykset ovat ymmärtäneet ihmisen ja teknologian yhteisen merkityksen bisnekselle erinomaisesti. Eräskin maailman teknologiajäteistä antaa kaikkien työntekijöidensä vapaasti ideoida, millaisilla projekteilla yritys pääsee kohti visiotaan. Työntekijät rankkaavat, kenen projektiin menevät mukaan ja asettavat itse projektiryhmänsä tavoitteet, joiden tulokset vaikuttavat sekä tulospalkkioihin että palkkaan.

Ihminen pysyy pääroolissa, tapahtui maailmassa miten suuria mullistuksia hyvänsä.

Tarja Tyni

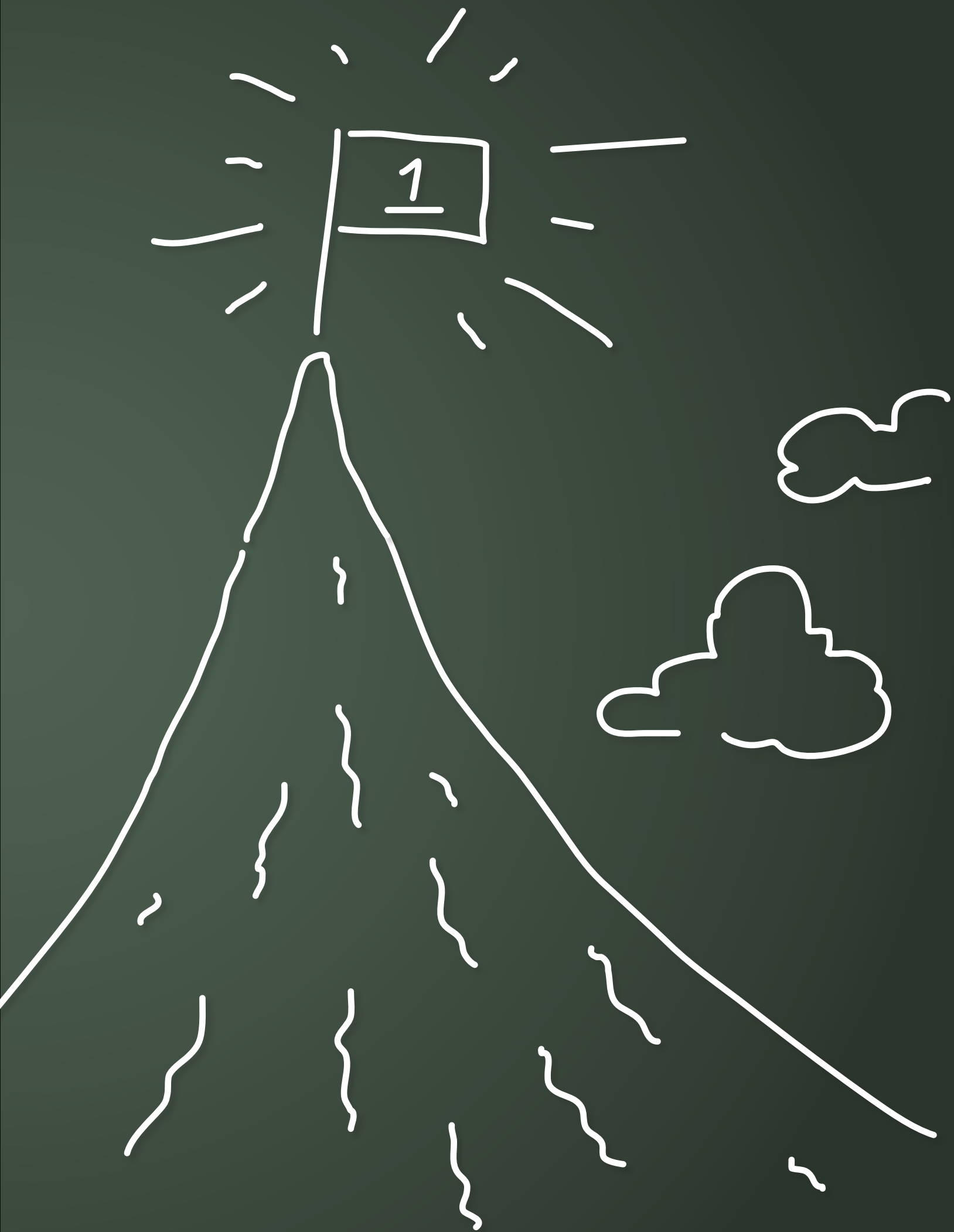
Kirjoittaja on Mandatum Lifen avainasiakkuuksista ja myynnistä vastaava johtaja.

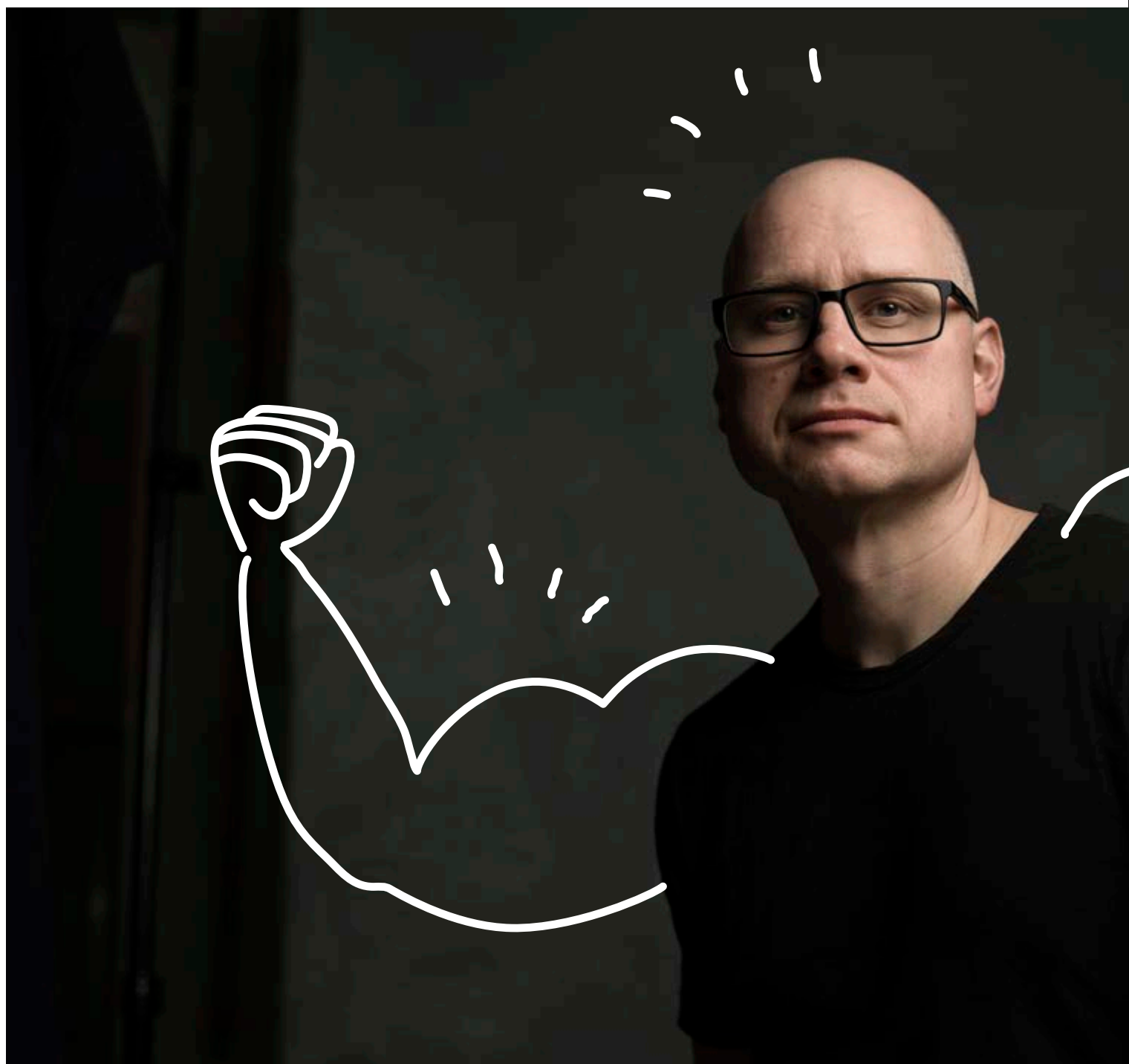
Näin → valloitetetaan maailma

TEKSTI Anna-Kaari Hakkarainen / KUVAT Jussi Ratilainen / KUVITUS Jarkko Hyppönen

KUINKA VAIKEAA ON RAKENTAA TIE IDEASTA
MENESTYKSEEN? MILLAISTA ON MYYDÄ TULEVAISUUTTA?
PÄÄOMASIOITTAJA LIFELINE VENTURES JA SUOMALAISET
STARTUPIT PALJASTAVAT, MITEN LUPAAVA IDEA
VIEDÄÄN KÄYTÄNTÖÖN.







Mikä yhdistää amerikkalaista vuokrauspalvelu Airbnb:tä ja suomalaista kosketuspintoja valmistavaa Canatua? Entä 3D-printtaukseen erikoistunutta Tinkercadia, puhelinkauppa Swappieta ja virtuaalilaseja kehittävää Varjoa?

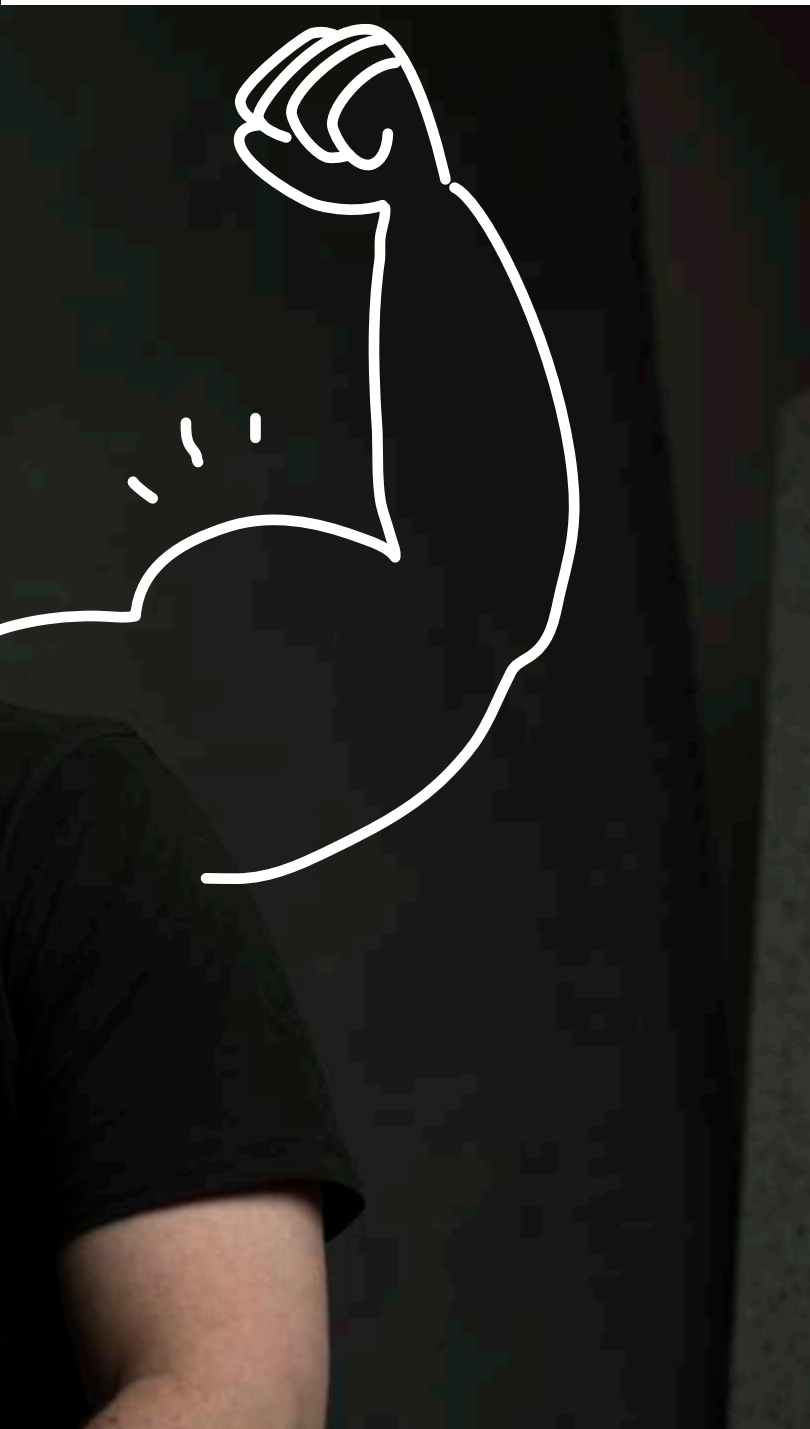
Kaikissa edellä mainituissa yhtiöissä perustajat

ovat vainunneet markkinoiden murroksen ennen muita. He ovat aavistaneet, että lähitulevaisuudessa tietyt asiat linkittyvät – polut risteävät – ja että risteyskohtaan voi syntyä kokonaan uusi markkina-alue.

Sen ansiosta heidän yrityksensä ovat saaneet etumatkaa ja onnistuneet valtaamaan markkina-alueita kilpailijoiden nenän edestä.

Miten on mahdollista, että pienistä suomalaisyhtiöistä on tullut hetkessä kansainvälisiä suunnan-

Niko Eiden on yksi vr-maailmaa ravisuttelevan Varjon kolmesta perustajasta. Hän uskoo, että Varjosta tulee yksi maailman johtavista teknologiayrityksistä.



*Kaksikko ei ollut ajatellut
perustavansa firmaa. Ainakaan
näin nopeasti.*

näyttäjiä? Miten ne ovat saaneet sijoittajat vakuuttu-neiksi villeistä yritysideoistaan?

Aloitetaan *visiosta*.

Urho Konttori ja **Niko Eiden** pohtivat uralleen uutta suuntaa kesäkuussa 2016. Microsoft oli juuri lopettanut toimintansa Suomessa. Eideniltä ja Konttorilta oli lähtenyt työt alta.

Kaksikko sai idean *video see through* -virtuaali-todellisuuslaseista. Lasien avulla todellista ja virtuaalista maailmaa pystyisi sekoittamaan lähes rajattomasti.

Ideasta oli kuitenkin pitkä matka toteutukseen. Suomen tunnetuimpiin riskisijoittajiin lukeutuvan Lifeline Venturesin **Petteri Koponen** osaisi ehkä vinkata heille, mihin firmaan heidän kannattaisi hakea töihin – hän kun tunsu alalta käytännössä kaikki.

Konttori ja Eiden saivat jo seuraavalle päivälle puolen tunnin ajan Kuposelta. Konttori valmisti idean pohjalta pikavauhtia *demon* eli esittelyversion.

Koposen ja **Timo Ahopellon** luona Eiden ja Konttori laittoivat edellisenä yönä valmistuneen videon pyörimään. Kun video oli loppu, Koponen katsoi Eideniä ja Konttoria.

Jos perustatte firman, Lifeline on mukana, hän sanoi.

Se oli kuuma kesäpäivä ja kaupunki oli hiljentynyt juhannuksen viettoon.

”Tupsahdimme kadulle ja raavimme päätämme. Mietimme, että mitä nyt tehdään.”

Kaksikko ei ollut ajatellut perustavansa firmaa. Ainakaan näin nopeasti.

Silti, kuten Koponenkin ymmärsi, heillä oli käsissään jotain ainutlaatuista: Markkinoilla olevissa virtuaalilaseissa oikea tila ei ollut läsnä. Lisätyn todellisuuden augmented reality -laseissa taas ei pystynyt tuomaan tilaan varjoa, ja lisätty todellisuus näytti niissä päälle liimatulta. Niin syntyi Varjo – video see through -laseja kehittävä startup.

Varjon ratkaisulla voi kontrolloida jokaista silmien eteen tuotavaa pikseliä. Kun ne päässään nostaa virtuaaliesineen käteensä, oikeassa huoneessa olevat varjot näkyvät esineen pinnalla.

”Sen avulla voi tehdä tosi psykedeelisiä juttuja. Tulevaisuudessa se voi tarkoittaa vaikkapa sitä, että kun ihminen pitää Varjon laseja silmillään, hän voi nauttia aamupalan Bahamalla”, Eiden sanoo.

Viime syksyn Slush oli Urho Konttorin uralle ratkaiseva. Hän nousi startup -tapahtuman lavalle ja kertoi Varjosta. Tai oikeastaan hän puhui vallankumouksesta.

Konttori julisti, että edessämme on uusi koneiden vallankumous, Immersive Computing Revolution. Sen seurauksena rajat hälvenevät mielikuvituksemme tieltä. Tulevaisuudessa emme voi enää erottaa, mikä on totta ja mikä virtuaalista. Kaikkea ympäris-

tössämme voi manipuloida. Todellisuuteen voi lisätä loputtomasti virtuaalisia kerroksia.

Siihen tarvitaan ihmisen silmää mukailevat virtuaalilasit. Juuri sellaiset, joita Varjo on kehittä-mässä.

Varjo on kerännyt yli 15 miljoonan euron rahoituksen, vaikka sillä ei ole vielä lainkaan liikevaihtoa. Uusia työntekijöitä rekrytoidaan lähes päivittäin.

Varjo on valinnut omalaatuisen strategian moniin kilpailijoihinsa verrattuna. Varjo kertoo ideastaan avoimesti, vaikka tuote ei ole vielä valmis. Varjon **avoim** strategia on taannut sen, että se on saanut runsaasti **julkisuutta**.

Varjo on antanut haastatteluja kaikkiiin Pohjois-Amerikan merkittävimpiin teknologia-alan julkaisuihin *Wiredista Engadettiin*. Uutisointi on vahvistanut entisestään Varjon tarinaa sijoittajien ja mahdollisten asiakkaiden silmissä.

”20 haastattelua itään ja 20 länteen”, Niko Eiden sanoo yrityksen pääkonttorilla Helsingin Aleksanterinkadulla.

Sekä Varjon luojat että siihen sijoittaneet uskovat, että **ajotus on juuri oikea**. Ajoitukseen viitataankin miltei aina, kun jokin startup nousee maailmanmaineeseen. Esimerkiksi vuokrauspalvelu Airbnb:n perustajien oli aluksi hyvin vaikea löytää rahoitusta idealleen. Miksi kukaan haluaisi vieraita ihmisiä kotiinsa?

Airbnb:n ajoitus oli kuitenkin täydellinen. Yhtiö perustettiin taantumun alussa vuonna 2008. Taloustilanteen vuoksi ihmiset tarvitsivat kipeästi uusia rahanlähteitä, esimerkiksi juuri vuokramarkkinoilta. Samaan laman tuomaan markkinarakoon iski myös kyytipalvelu Uber.

Airbnb ja Uber aavistivat, että **kuluttajat olivat valmiita** uudelle idealle. Jos ne olisivat tulleet markkinoille paria vuotta aiemmin, ne olisivat miltei varmasti epäonnistuneet, samaan tapaan kuin 90 prosenttia kaikista startupeista.

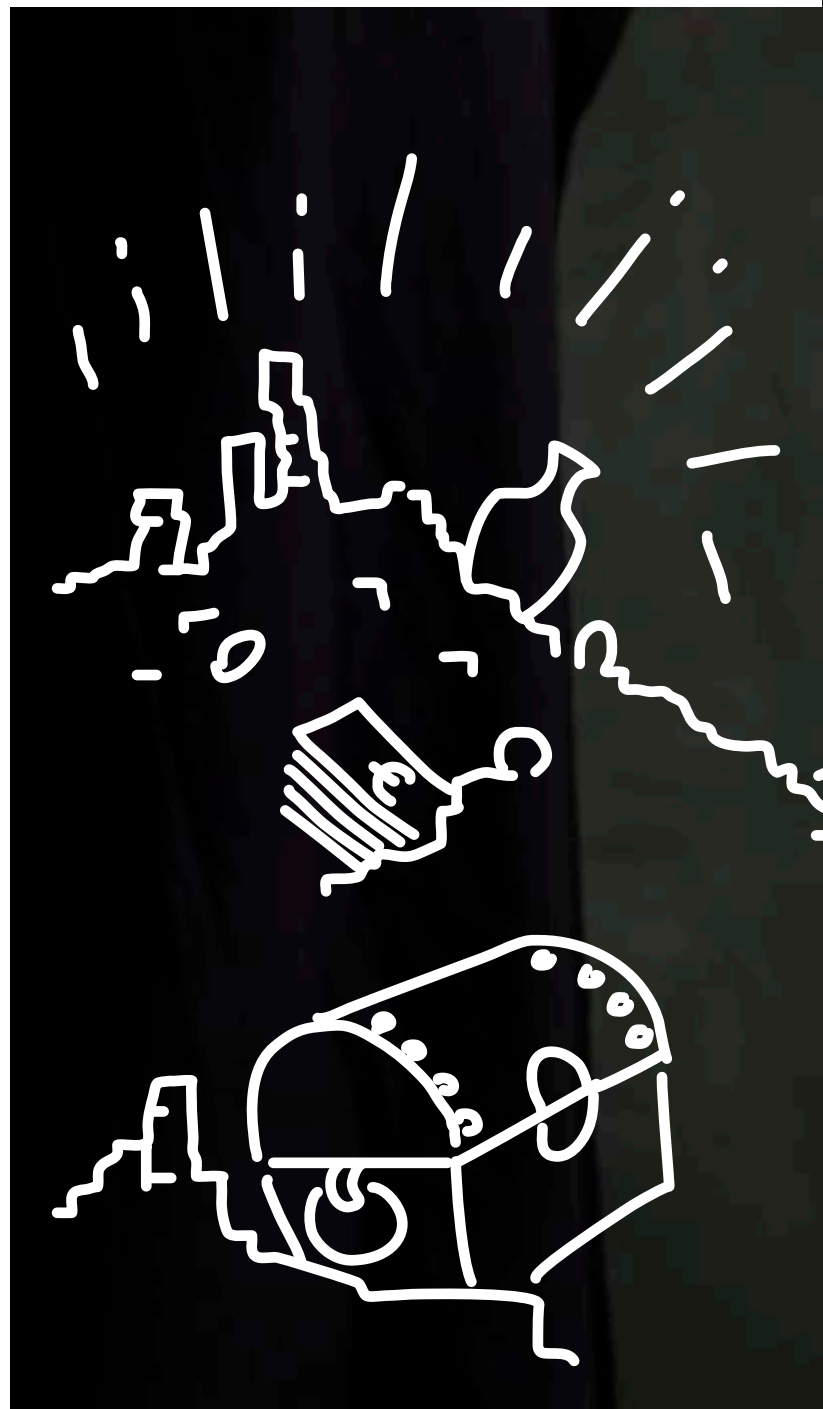
Kyky nähdä asioiden linkittyvän eli konvergoituvan on jokaisen yritysjohtajan tärkeimpiä taitoja, Lifeline Venturesin partneri **Kai Backman** painottaa.

Backman kertoo esimerkin yrityksestä nimeltä London Electrobuss Company. Sähköbussiyhtiö oli onnistunut ratkaisemaan keskeisen sähköbussseja vaivanneen ongelman, eli latauksen. Bussit ajoivat varikolle liukuhihnan päälle, ensimmäisessä pisteessä akut pudotettiin bussista alas, sitten liukuhihna vei eteenpäin ja valmiiksi ladatut akut nostettiin bussiin. Viisi minuuttia, niin bussit olivat uudelleen liikenteessä.

”Ihmiset rakastivat sitä. Se oli teknisesti täydellinen firma, ihan tulevaisuuden juttu”, Backman sanoo. Homma meni kuitenkin mönkään.

Perustajat paljastuivat huijareiksi.

”Mutta tarina ei ole tämä”, Backman sanoo. ”Tari-



”Tulevaisuus on tulossa, mutta se voi kestää kauemmin kuin ihmiset kuvittelevat.”



**Lifeline Venturesin
pääomasijoittaja
Kai Backmanille
yrityksen tiimi
on kaikki kaikessa.
"Hyvillä tiimeillä ei
ole huonoa visiota.
He ovat osanneet
filteröidä
riittävästi."**

na on se, minä vuonna tämä tapahtui. Arvaa? Vuonna 1906."

Jos London Electrobus Companyn perustajat eivät olisi olleet keplottelijoita, olisivat sähköbussit saattaneet lyödä läpi jo 1930-luvulla. Mutta niin kauan kuin joku muisti tarinan sähköbussihujareista, kukaan ei sijoittanut sähköbusseihin.

"Tulevaisuus on tulossa, mutta se voi kestää kauemmin kuin ihmiset kuvittelevat. Jos sijoitit sähköbusseihin vuonna 1906, olit täysin oikeassa, se oli tu-

levaisuutta. Mutta samaan aikaan sijoitit täysin kuolleeseen bisnekseen."

Backmanin mukaan on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, mitä tapahtuu **lyhyellä aikavälillä**.

"Viisi vuotta on liian pitkä aikaväli. Vuoden näkemys on taas liian lyhyt, se ei anna liiketoimintaetua, sillä olet automaattisesti jäljessä niitä, jotka rakentavat kolmen vuoden perspektiivillä. **Kolme vuotta** on niin konkreettinen, että voit tehdä bisneksessäsi hypähdyksiä."



Backman sanoo, että hänellä on mielessä paljon asioita, jotka varmasti tapahtuvat kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden sisällä. Ei tarvitse kuin katsoa ihmiskunnan teknologista kehitystä, niin tietää, että ne tapahtuvat jossain vaiheessa. Näin pitkän aikavälin trendit eivät ole kovin olennaisia uutta yritystä perustettaessa.

”Jotkut väittävät, että **Steve Jobsin** tai **Elon Muskin** kaltaiset hahmot ovat onnistuneet muuttamaan ihmiskunnan suuntaa. Luulen, että he molemmat

ovat pystyneet enemmänkin ennakoimaan sitä ehkä puolella vuodella. *Tarpeet ovat piileviä.*”

Suomalainen Swappie myy käytettyjä korjattuja kännyköitä, ja on hyvä esimerkki piilevän tarpeen löytämisestä. Lifeline Ventures on Backmanin johdolla juuri sijoittanut siihen.

”Swappien perustajilla oli briljantti havainto. He huomasivat, että puhelinten kehitys hidastui. Uusi malli ei tarkoita automaattisesti parempia ominai-

Juha Kokkonen on tehnyt pitkän uran avainrooleissa Nokialla, Nokia Networksissa ja Microsoftilla. Kokkonen johdolla Canatu muutti menestyksekkäästi strategisen painopisteensä.



”Pelkällä teknologialla ei tee mitään. Pääasia on se, miten ratkaiset arkipäivän ongelmia.”

suuksia. Niitä ei enää vaihdeta sen takia, että uusi olisi merkittävästi parempi kuin vanha”, Backman kertoo.

Swappien perustajat ovat teollistaneet vanhojen puhelinten huolto- ja korjausprosessin. He korjaavat kännyköitä, antavat kännyköille takuun ja myyvät ne.

”Tavallaan aika yksinkertainen bisnes, ja tavallaan todella itsestään selvä huomio. Mutta nämä kaverit tajusivat sen ennen muita. Kukaan muu ei sitoutunut hommaan. Nyt niillä on 6–7 kuukauden etumatka muihin.”

¹¹ **Etumatka kilpailijoihin** on asia, josta Backman puhuu paljon. 12 kuukautta olisi ideaali, mutta se on harvoin mahdollista. Puoli vuotta on realistinen ja riittävä aika ketterälle startupille.

Siinä ajassa pötkii pitkälle.

Backman on itsekin onnistunut ajoituksessa ja päässyt sen siivittämänä ratkaisevalle etumatkalle.

Vuonna 2010 3D-printtaus oli nousemassa suuren yleisön tietoisuuteen. Yhä useammat ihmiset miettivät tahoillaan, miten voisivat suunnitella printattavia tavaroita. Samaan aikaan tietokoneselaimissa alettiin standardisoida 3D-grafiikkaa. Backman ja **Mikko Mononen** päättivät panna kaiken peliin. He uskoivat, että 3D-standardisointi menisi läpi vuoden sisään, ja perustivat 3D-printtauksen suunnitteluun erikoistuneen yhtiön, Tinkercadin.

Backman kertoi ideastaan Lifeline Venturesin Petteri Kuposelle, joka piti sitä ”maailman tyhmillä ideana ikinä”.

Koponen päätti kuitenkin tehdä taustatyötä ja päätyi Backmanin kanssa samaan lopputulokseen: 3D-printtauksen liepeille oli syntymässä uusia markkinoita. Backman jätti työnsä Googlella ja perusti Tinkercadin ennakkoaavistuksensa perusteella.

Seuraavat seitsemän kuukautta Backman ja Mononen tekivät töitä yöstä päivää. He saivat Tinkercad-aplikaation ulos viikko sen jälkeen, kun alan standardisointi astui voimaan. Ensimmäisellä viikolla applikaatiolla oli 100 käyttäjää, toisella 100 000.

Kun miehet päättivät myydä yrityksensä, ostajaehdokkaita oli kymmenittäin.

¹² **V**arjon Niko Eiden pitää tärkeänä, että yritysjohtajalla on *kyky vaihtaa näkökulmaa*. Alussa pitää visioida, haaveilla ja kokeilla erilaisia juttuja, mutta kurssia pitää pystyä muuttamaan nopeasti, jos uusia bisnesmahdollisuuksia avautuu.

Varjon perustajat huomasivat, että toteuttaakseen video see through'n sellaisena kuin se halusi, piti ensin luoda tarkempi näyttö.

”Me emme lähteneet tekemään sitä tuotetta, jolle saatiin rahoitus, vaan jatkoimme tarkan näytön tutkimista”, Eiden sanoo.

Unelmointi ja uusien markkinoiden etsiminen

on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on luopua unelmointivaiheesta ja siirtyä käytäntöön, kun on siihen valmis.

”Jos jatkat visioajattelua, et ikinä saa tuotetta ulos. Startupin elinkaareissa pitää tapahtua *transitio*, jotta saadaan tuote markkinoille ja kaupallinen onnistuminen”, Eiden neuvoo.

Eidenin mukaan moni startup kaatuu siihen, etteivät perustajat vaihda näkökulmaansa ajoissa unelmoinnista kaupalliseen toteutukseen. Menestys vaatii kovaa ja arkista työtä. Monet yhtiöt hakevatkin tähän muutosvaiheeseen *ulkopuolista apua*.

Kosketuspintoihin erikoistunut Canatu perustettiin vuonna 2004, ja yhtiö haki vuosikautia sopivaa markkinaa. Lopulta vuonna 2016 Canatu päätti hakea uutta suunnannäyttäjää yhtiön ulkopuolelta. Toimitusjohtajaksi nousi **Juha Kokkonen**, joka mylläsi yhtiön strategian uusiksi.

Muutos oli iso, ja sen seurauksena Canatua voi tavallaan pitää uudelleen syntyneenä startupina.

Canatun pääkonttori sijaitsee Konalan teollisuusalueella Helsingissä. Kokkonen nojautuu tuolissaan taaksepäin ja kertoo, että tärkeintä oli miettiä tarvetta.

”Pelkällä teknologialla ei tee mitään. Pääasia on se, *miten ratkaiset arkipäivän ongelmia*”, Kokkonen sanoo.

”Pitäisi uskaltaa tehdä päätös, että keskitytään tähän ja ollaan

Hän etsi yritykselle aiempaa tarkemmin määriteltyä *fokusta* ja huomasi autoteollisuudessa meneillään olevan murroksen.

”Autoteollisuudessa on menossa kolme isoa muutosta: käyttökokemus muuttuu, kun mennään yhä enemmän kosketusnäyttöihin. Itseohjautuvuus asettaa uusia haasteita auton sisätiloille. Sähköautoihin haetaan yhä ohuempia ja kevyempiä ratkaisuja”, Kokkonen sanoo.

”Lisäksi Yhdysvalloissa on tulossa laki, jonka mukaan kaikki oleelliset asiat pitää pystyä tekemään autossa kahdessa sekunnissa. Nämä ovat kaikki meille valtavia *kilpailuetuja*.”

Canatun hiilinanoputkiteknologiaan perustuvaa kosketuspintaa pystyy venyttämään ja taivuttamaan kuin spagettia. Teknologian voi yhdistää käytännössä mihin tahansa muotoon tai materiaaliin: kosketusohjaimet voivat olla vaikkapa auton nahkaisessa käsinojassa.

”Monesti firmat ajattelevat, että ne eivät kykene löytämään strategialleen fokusta, ja siksi kokeillaan

tuolla ja tuolla. Pitäisi uskaltaa tehdä päätös, että keskitytään tähän ja ollaan siinä maailman parhaita.”

Yritys kertoo visiostaan valitulle kohderyhmälle mahdollisimman konkreettisesti. Asiakkaille näytetään kädestä pitäen, miltä sen teknologialla tuunattu auto näyttää ja tuntuu. Yrityksen konttorilla voi kokeilla auton osia, joissa on hyödynnetty hiilinanoputkiteknologiaa.

Canatussa yhdistyvät nyt *konkretia* ja *teknologiatarinankerronta*.

Hyvä teknologiatarinankerronta on iso osa myös virtuaalilasiyhtiö Varjon *brändiä*.

”Pitää antaa oikea annos teknologiaa ja pitää kuvata se niin, että kuulijat sekä uskovat että ymmärtävät miten se toimii. Lisäksi tarinassa pitää olla innostusta, että tämä on kova juttu”, Varjon perustaja Eiden sanoo.

Kai Backman pitää *tiimiä* tärkeimpänä yksittäisenä asiana, kun hän arvioi mahdollisia sijoituskohteita.

Backman ja Lifeline sijoittavat kohdeyhtiöihin alkuvaiheessa, eikä lopputulosta voi ennustaa täysin rationaalisesti.

Ennen sijoituspäätöstä tehdään aina tietty checklist, jossa katsotaan, onko yrityksessä asioita, jotka estävät menestyksen. Onko tuote sellainen, että sille on olemassa markkina ja mahdollisuus rakentaa py-

syvä kilpailuetu? Onko yrityksellä mahdollisuus merkittävään arvonnouluun suhteellisen lyhyellä aikavälillä?

”Loppuosa on tiimiä”, Backman sanoo ja luettelee hyvän tiimin osatekijät: *”sitoutuminen, kyky saada asioita aikaiseksi, älyllinen rehellisyys, kriittisyys ja halu uudistaa jatkuvasti ajatteluaan.”*

Se, että pystyy näkemään ilmiöiden risteämistä, vaatii syvällistä ymmärrystä alasta.

”Me teemme varmaan keskimäärin yhdet maisterintutkinnot kahdessa vuodessa jossain epämääräisessä alassa, ei siis missään koulussa vaan itse. Meitä yhdistää järkähtämättömän suuri *uteliaisuus*”, Backman sanoo.

Uteliaisuus ja *kyky ajatella asioita uudella tavalla* yhdistävät Canatua ja Varjoa. Molemmat yhtiöt hakevat Lifeline tapaisten sijoittajien rinnalle *strategisia kumppanuuksia*.

”Lähestyimme 40 firmaa. Kerroimme tarinamme ja *arvolupauksemme*. Mietimme jokaiselle erik-

seen sopivan **yhteistyökulman**: miksi heidän kannattaisi investoida, mitä he saisivat bisnesyhteistyöstä meidän kanssamme”, Juha Kokkonen kertoo.

Sen jälkeen Canatu rajasi mahdollisten kumppanien määrän kahteentoista, joiden kanssa se kävi asetta syvällisempiä keskusteluja. Lopulta jäljellä oli seitsemän yritystä, joiden kanssa se aloitti yhteistyön.

Nyt Canatu esimerkiksi rakentaa uutta tuoteperhettä yhteistyössä autoteollisuusjätti Denson kanssa. Denson kautta suomalaisyritykselle avautuvat sekä Aasian että Amerikan markkinat.

”Halusimme saada partnerit, jotka auttavat pääsemään **eri myyntikanaviin** ja myös **kehittämään tuotteita**.”

Asetelmassa on riskinsä: nyt rahoittajina on tahoja, joita ei kiinnosta ainoastaan Canatun vaan myös oman yhtiön menestyminen. Kokkonen uskoo, että riski kannatti ottaa.

”Tämä nopeuttaa kehitystämme ja menoa markkinoille. Asiakkaamme ovat valtavia autoteollisuuden firmoja. Heille on tärkeää, että olemme **uskottavia**.”

Uskottavuudesta on kyse myös nimissä, jotka löytyvät Varjon sivuilta: BMW, Airbus ja 20th Century Fox. Varjolla on lupa käyttää kaikkia partnereidensa brändejä omassa markkinoinnissaan.

siinä maailman parhaita.”

Varjo hyödyntää strategisia kumppaneitaan myös tuotekehityksessä. Kumppanit antavat **palautetta**, mikä toimii ja mikä ei: onko esimerkiksi ergonomiasa parannettavaa, väsykö silmä, pysyykö ohjelmisto pystyssä.

Jokaisella Varjon yhteistyökumppaniyrityksellä on oma ajatuksensa, mihin käyttää laseja. Yksi aikoo hyödyntää niitä lentäjien koulutuksessa, toinen autojen suunnittelussa. Kenttä on laaja. Jotta Varjo voi menestyä, laitteen pitää toimia monien eri työkalujen ja ohjelmistojen kanssa. Siinä auttaa, kun **asiakkaat antavat näkemyksensä** heti kehitysvaiheessa.

Niin. Näkemys. Kun yrittäjät tulevat esittelemään ideoitaan Lifeline Venturesiin, he esittelevät ja myyvät juuri näkemyksiä, mahdollisia tulevaisuuskuvia.

”Kaikki **toimitusjohtajat ovat myyjiä**”, Kai Backman sanoo.

Parhaat yritysjohtajat eivät niinkään myy vain omaa visiotaan. He ovat keksineet vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja tekevät niistä totta.

Menestyksen salaisuus

1. Visio
2. Vaikuttava demo
3. Avoimuus
4. Julkisuus
5. Juuri oikea ajoitus
6. Kuluttajat ovat valmiita
7. Kyky nähdä asioiden linkittyvän
8. Lyhyen aikavälin ymmärrys
9. Kolmen vuoden perspektiivi
10. Piilevänä olevat tarpeet
11. Etumatka kilpailijoihin
12. Kyky vaihtaa näkökulmaa
13. Transitio
14. Ulkopuolinen apu
15. Arkipäivän ongelmien ratkominen
16. Fokus
17. Kilpailuetu
18. Konkretia
19. Teknologiatarinankerronta
20. Brändi
21. Tiimi
22. Sitoutuminen
23. Kyky saada asioita aikaiseksi
24. Älyllinen rehellisyys
25. Kriittisyys
26. Halu uudistaa jatkuvasti ajattelua
27. Uteliaisuus
28. Kyky ajatella asioita uudella tavalla
29. Strategiset kumppanuudet
30. Arvolupauksen kertominen
31. Sopivat yhteistyökulmat
32. Eri myyntikanaviin pääseminen
33. Tuotteen kehittäminen partnerien kanssa
34. Uskottavuus
35. Palaute kumppaneilta
36. Näkemys asiakkailta
37. Toimitusjohtajan rooli myyjänä

RISKI MUUTTUU MAHDOLLISUUKSIKSI

ILMASTONMUUTOS ON TOSIASIA, JOKA ON MUUTTANUT JA MUUTTAA
YMPÄRISTÖÄ, JOSSA ELÄMME. HYVÄ UUTINEN ON SE, ETTÄ SIJOITTAJAT
OVAT AVAINASEMASSA SEN TORJUMISESSA.

< 2°

Pariisin ilmastopimuksen tavoitteena on pitää maapallon keskilämpötilan nousu selvästi alle kahdessa asteessa.



**20 000 VUOTTA
SIIHEN MENI**

Viime jääkauden kylmimpinä aikoina maapallon keskilämpötila oli 4–7 astetta nykyistä alhaisempi. Nyt yhtä iso muutos lämpimämpään suuntaan on tapahtumassa sadassa vuodessa.



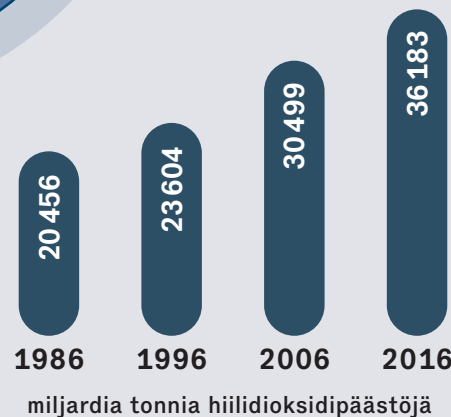
+4–8°

AU REVOIR!

Jos ilmastomuutos etenee nykytahdilla, Suomen keskilämpötila nousee 4–8 astetta tämän vuosisadan loppuun mennessä. Se vastaa Keski-Euroopan nykyistä keskilämpötilaa.

36 183

Ihmisen aiheuttamat hiilidioksidipäästöt ovat lähes tuplaantuneet 30 vuodessa.



Lähteet: Ilmatieteen laitoksen tutkimusprofessorin Jari Liskin haastattelu, BSAG, Global Carbon Project, 4 for 1000 Initiative, Ilmasto-opas.fi, Riskeistä mahdollisuuksiin – Sijoittajan opas ilmatoriskien hallintaan (WWF, Mandatum Life), ilmatieteenlaitos.fi, carbonaction.org, Kansainvälinen energiajärjestö IEA, IPCC.

HIILINIELU EI NIELE KAIKKEA...



30%

maapallon hiilidioksidipäästöistä sitoutuu takaisin maaperään ja kasvillisuuteen.



46%

maapallon hiilidioksidipäästöistä jää ilmakehään.



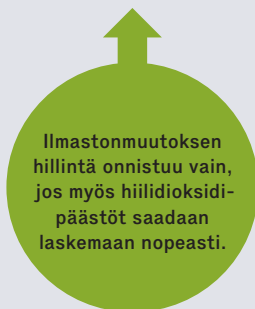
24%

maapallon hiilidioksidipäästöistä sitoutuu takaisin meriin ja vesistöihin.

... MUTTA NIELUA VOI KASVATTA

4%

Jos peltomaassa olevan hiilen määrää saataisiin kasvatettua neljällä promillella, sen on laskettu riittävän tasapainottamaan ihmisten aiheuttamat vuosittaiset hiilidioksidipäästöt.



MUTTA MITEN SE TEHDÄÄN?

Ilmatieteen laitoksen, Sitran ja BSAG:n pilottiprojektissa tutkitaan ja testataan viljelymenetelmiä ja niiden vaikutusta hiilen sitoutumiseen.

Kansainvälisen energiajärjestön IEA:n arvio uusiutuvaan energiaan ja energiatehokkuuteen tarvittavista investoinneista, jotka vaaditaan, jotta ilmaston lämpeneminen pystytään pitämään alle kahdessa asteessa:

**75 000 000
000 000 \$**

MITEN ILMASTORISKI KANNATTAA HUOMIOIDA OMASSA SALKUSSA?

Selvitä sijoitussuunnitelma ja se, miten vastuullisuusasiat on huomioitu.

Käy sijoitustavoitteet sekä arvokeskustelu läpi kaikkien sidosryhmien kanssa.

Hyödynnä yhteistyökumppanit tiedonkeruussa.

Valitse sijoitusstrategia ja aseta tavoitteet.

Pysy sijoitussuunnitelmassa.

Seuraa ja mittaa kehitystä suhteessa asetettuun tavoitteeseen.

Päivitä sijoitussuunnitelma säännöllisin väliajoin.

Ilmatoriskien arviointi on helpointa osakkeiden ja yrityslainojen kohdalla. Valtionvelkakirjalainojen ja vaihtoehtoisten sijoitusten osalta saatavilla olevan tiedon määrä on kasvussa.

ÄLÄ TINGI TUOTOSTA

Esimerkiksi pienemmän hiilijalanjäljen yhtiöihin sijoittava MSCI World Low Carbon Leaders on ylittänyt emoindeksinsä MSCI Worldin tuoton noin 5 prosenttiyksiköllä.

Modern Masters Helsinki

Bukowskis - Pohjoismaiden johtava huutokauppatalo



Rafael Wardi, *Kaksi naista* (yksityiskohta). Loppuhinta: 39 939 €.



Sam Vanni, *Ratas*. Loppuhinta: 5 638 €.



Alvar Aalto, *nojatuoli*. Loppuhinta: 21 275 €.



Alvar Aalto, *lattiavalaisin*. Loppuhinta: 4 966 €.



Alvar Aalto, *Maljakko*. Loppuhinta: 49 250€.

Arts & business

Modern Masters Helsinki-huutokauppa on nyt käynnissä! Bukowskis on pohjoismaiden johtava designin huutokauppatalo ja Modern Masters Helsinki esittelee suomalaisen modernin taiteen ja designin parhaimmista. Bukowskin hallitseva asema Pohjoismaisilla huutokauppamarkkinoilla perustuu laatuun, asiantuntemukseen ja kansainväliseen verkostoon.

Tervetuloa huutokauppaan ja näyttöön!

**Huutokauppa 05.-16. huhtikuuta online osoitteessa bukowskis.com
Näyttö 11.-16. huhtikuuta osoitteessa Iso Roobertinkatu 12, Helsinki**



Reidar Särestöniemi, *Riekon Päiväkirja* (yksityiskohta). Loppuhinta: 30 090 €.

**Bukowskis -
Arvotaidetta ja designia**
www.bukowskis.com

Bukowskis



Design

Anna Rosenius,
040 128 49 77,
anna.rosenius@bukowskis.com



Taide

Laura Pohjola,
0400 464 576,
laura.pohjola@bukowskis.com



Korut

Nina Westerlund,
050 577 26 20,
nina.westerlund@bukowskis.com



Taide

Johanna Lindfors
040 560 80 84,
johanna.lindfors@bukowskis.com

Kolumni

Hyvä hallitus suuntaa katseensa tulevaisuuteen

Poikkeako työskentely pörssiyhtiön, valtio-omistaisen yhtiön, perheyhtiön tai kansalaisjärjestön hallituksessa toisistaan? Yhtäläisyyksiä on itse asiassa paljon enemmän kuin eroja.

Hallitusten monimuotoisuus yhdistetään usein ensisijaisesti sukupuolikiintiöihin. Monimuotoisuus koostuu kuitenkin huomattavasti monipuolisemmista tekijöistä kuten kokemus- ja koulutustaustasta, eri ikäryhmistä ja kansallisuksista.

Hallituksessa tarvitaan oman toimialan osaamista. Jos sitä kuitenkin painotetaan liikaa, muodostuu helposti liian yksimielinen joukkue. Riskinä tässä olen nähnyt sekä hallituksen ja johdon roolien sekoittumisen että kyvyttömyyden kyseenalaistaa asioita. Joukossa tarvitaan myös niitä, jotka esittävät tyhmiä kysymyksiä.

Toinen toimivan hallitustyöskentelyn perusta on hyvä yhteishenki. Jäsenten on kyettävä kuuntelemaan toisiaan. On tärkeää, ettei hallitukseen muodostu ”kahden kerroksen väkeä”. Mikäli päätöksiä valmistellaan kabineteissa, hallituksen rooli muuttuu päätöksentekijästä kumileimasimeksi. Myös yksittäisen jäsenen kyky kantaa henkilökohtainen vastuu päätöksistä vaikeutuu.

Hallituksen tärkein tehtävä on valita yhtiölle kyvykäs toimitusjohtaja. Kun tässä onnistutaan, on johdolle annettava työrauha. Hallituksen ja toimitusjohtajan välillä on kuitenkin oltava vahva luottamus, onhan hallitus aina johdolta saamiensa tietojen varassa.

Hallituksen on syytä vaatia päätösesitysten tueksi riski- ja herkkyysanalyysija vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Niiden pohjalta hallitus voi tarvittaessa haastaa toimivan johdon näkemyksiä.

Hallitustyö vaatii jatkuvaa uudistumista. Se tarkoittaa



Pieni jännite hallituksen kokouksissa on suorastaan välttämätöntä.

sekä kehityskohteiden identifointia että yhtiön strategiaan prioriteetteihin tarvittavan osaamisen säännöllistä arviointia. Vuosittain tehtävät itsearviointit, tavoitekeskustelut ja epäviralliset ajatustenvaihdot ovat tässä tärkeitä työvälineitä.

Monessa yhtiössä käytetty toimikausien maksimimäärä on hyvä tapa varmistaa, ettei hallituksesta muodostu liian homogeeninen yhteisö.

Professori **Didier Cossin** IMD-instituutista uskoo, että pieni jännite hallituksen kokouksissa on suorastaan välttämätöntä. Ilmapiiri, joka rohkaisee avoimeen keskusteluun ja eriävien näkemysten esiin tuomiseen saa hallituksen monimuotoisuudesta irti kaiken potentiaalin.

Hallitustyö on muuttunut entistä vaativammaksi ja edellyttää riittävää ajankäyttöä, toimintaympäristön seuraamista sekä hyvää valmistautumista kokouksiin. Hallitus-

jäsenyys ei enää ole hyvä veli -verkoston avulla avautuva kunniavirka, joskin niitäkin esimerkkejä vielä löytyy.

Parhaissa hallituksissa olemme peräpeiliin katsomisen sijaan kyetneet keskittymään tulevaisuuteen liittyviin riskeihin ja mahdollisuuksiin. Skenaariotyöskentely on hyvä apuväline markkinoilla tapahtuvien disruptioiden ennakoinnissa. Hallitus vastaa strategiasta ja sen on ymmärrettävä, kuinka uudet megatrendit kuten tekoäly, teollinen internet tai siirtyminen kiertotalouteen vaikuttavat yhtiöön.

Hallituksen toimintakyky ei riipu siitä, onko kyseessä pörssilistattu yhtiö, perheyhtiö, valtio-omistainen yhtiö vai kansalaisjärjestö. Kaikissa niissä vaaditaan kykyä ja uskallusta kyseenalaistaa asioita. Huumoriakaan ei pidä unohtaa!

Kirsi Sormunen

Kirjoittaja on hallitusammattilainen, joka vaikuttaa mm. DNA:n, VR Groupin, Sitran ja Unicefin hallituksissa.



HAJAUTA JA HALLITSE

TEKSTI Annukka Oksanen / KUVITUS Pietari Posti

JOS SIJOITTAAN KIINTEISTÖIHIN VAIN SUOMEN
SISÄLLÄ, HAJAUTTAMINEN ON LÄHES MAHDOTONTA.
SIKSI KIINTEISTÖSIJOITTAJAN KANNATTAA
TÄHYTÄ EUROOPPAAN.

Kuhmuraistenkiemurais- ta, korkeuksiin kurotta- vaa Sagrada Família -kirkkoa Barcelonan Eixampelen kaupungin- osassa on rakennettu kuin Iisakin kirkkoa. Arkkitehtuurinero **An- toni Gaudín** visioiman kirkon pystyttämisen

alkoi vuonna 1882, eikä se ole vielä tänään päättynyt.

Parin korttelin päässä kirkosta Còrsega-kadulla- kin kilkaavat rakennustyöt, mutta siellä pitäisi tulla valmista tämän vuoden lopussa. Kemian- ja kulutus- tavarayhtiö Henkelin entiseen Espanjan-pääkontto- riin avautuu neljän tähden hotelli.

Hotelli on esimerkki siitä, millaisia kansainvälisiä kohteita on tarjolla suomalaisille, jotka ovat kiinnos- tuneita hajauttamaan kiinteistösioituksiaan ulko- maille.

Monen suomalaisen keskikokoisen instituution kiinteistösioitukset rajoittuvat pelkästään Suo- meen. Se on vähän hassua, koska Suomi on pieni markkina.

Tämä lisää sijoittajan riskiä ja riippuvaisuutta yh- den maan talouskehityksestä.

Kiinteistömarkkinat ovat vahvasti paikallisia, jo- ten jo Euroopan sisällä ne ovat tehokas keino hajaut- tamiseen: jokin maa tai kaupunki saattaa nousta ku- koistukseen esimerkiksi it-alan tai lääketieteellisuuden menestyksen takia ja toinen kaupunki taas nuupah- taa, kun useampi iso yritys lopettaa. Käänteet näky- vät suoraan kiinteistömarkkinoilla.

Osakemarkkinoilla tehokas hajauttaminen voi olla hankalampaa, sillä likvidit osakemarkkinat kor- loivat globaalitaloudessa hyvinkin voimakkaasti.

”Meiltä kysytään, miksi emme laajenna muualle Eurooppaan. No, miten voisimme tuntea perusteel- lisesti Frankfurtin markkinat, kun Manchesterin ja Leedsinkin välillä on jo niin suuria eroja?” Clearbell Capital LLP:n partner **Rob West** sanoo.

Clearbellissa on 30 työntekijää ja se on Mandatu- min kumppani Britanniassa. Kiinteistösiioittajana Clearbell etsii kulloiseenkin strategiaansa sopivia si- joituskohteita ja ostaa ja manageeraa niitä.

Paikalliskiemuroiden taitaja menestyy

Còrsega-kadun hotelli kuuluu Mandatum Lifen kiinteistösioituksiin Meridia Capitalin kautta. Me- ridia Capital osti rakennuksen vuonna 2014.

Paikalliskiemuroiden sumpliminen on olennai- nen osa kiinteistösiioittamista. Ken sen taitaa, me- nestyy. Siksi suomalaisen salkunhoitajan ei kannata lähteä itseksensä ostoksille Espanjaan, vaan on pa- rempi turvautua asiantuntijan apuun.

Vuonna 2015 turis- miin kriittisesti suh- tautunut Barcelona en Comú -liike voitti pai- kallisvaalit ja päätti ra- joittaa matkailua. Barce- lonan uusi johto linjasi, et- tei hotelleja juuri rakenneta vähään aikaan.

”Monet ulkomaiset kiinteistösi- joittajat yrittivät tuolloin saada hotelli- lupaa, mutta jäivät ilman. Piti puhua ja se- lostaa todella paljon poliitikkojen ja tekniikkaih- misten kanssa, että saimme luvan”, Meridia Capita- lin partneri **Juan Barba** kertoo.

Barba ja muut meridiacapitalilaiset tiesivät, ke- neen ja milloin olla yhteydessä, koska he olivat koti- kentällään Barcelonassa.

Paikallistuntemus korostuu erityisesti value add -kiinteistösioituksissa, jotka ovat nykyään suosittu- ja. Ne ovat muita kuin keskustojen ilmeisiä arvokiin- teistöjä. Ne vaativat paljon työtä, mutta tarjoavat myös kunnan tuottopotentiaalia. Niiden löytäminen ja menestyksekkäs manageeraus edellyttää poikkeuk- sellista markkinatuntemusta.

Value add -kiinteistösiioittamisstrategiassa hae- taan esimerkiksi kiinteistöjä, jotka ovat olleet vähän huonolla hoidolla ja joista saa kunnostamalla hou- kuttelevia. Maalikerros, aula, viihtyisiä kanttiini tai vaikka vuokralaisten yhteinen kuntosali voivat olla hyviä houkuttimia.

Sijoittaja saa arvonnousunsa siitä, että tällainen kohde myydään hyvässä kunnossa ja täyteen vuok- rattuna.

PwC:n ja Urban Land Instituten vuoden 2018 kiinteistömarkkinoita käsittelevän selvityksen mu- kaan juuri tämän value add -sijoittamisen suosio kas- vaa tänä vuonna. Keskustojen ja muiden ydinkiin- teistöjen arvostukset ovat sen verran korkealla, että tuottoa on syytä hakea muualta.

Oikeassa paikassa oikeaan aikaan

Mandatum tuli Barcelonan Còrsega-kadulle vuonna 2016, kun lupa hotellin rakentamiseen oli jo saatu, mutta se ei ollut vielä virallisesti kirjanpidossa. Ajoin- tus oli täydellinen.

Nyt Meridia Capitalilla ja sitä kautta Mandatu- milla on salkussaan kultakimpale eli hotelli, joka val- mistuu kasvavan kysynnän eli turismin ja rajatun tarjonnan eli hotellihuoneiden markkinoille. Kata- lonian itsenäistymispyrkimysten aiheuttama säikäh- dys on alkanut laantua, eikä sen alunperinkään arvi- oitu juurikaan vaikuttavan turismiin.

Jos kaikki sujuu suunnitelmien mukaan, Meridia Capital myy hotellin joko vuonna 2019 tai 2020 ja saa

Paikallistuntemus korostuu erityisesti value add -kiinteistö- sijoituksissa, jotka ovat nykyään suosittuja.



siitä mukavan voiton. Rahaston sijoitushorisontti on neljä viisi vuotta.

Barba laskeskelee, että he ovat investoineet hotellikiinteistöön noin 60 miljoonaa euroa ja saanevat myynnistä selvästi enemmän.

Hotelli on esimerkki unelmakohteesta, eikä vastaa keskivertotuottoa. Hajonta kiinteistösalkun sisällä voi olla suurta. Erilaisissa kyselyissä valtaosa eurooppalaisista kiinteistösijoittajista on asettanut vuoden 2018 tuotto-odotuksensa 5–10 prosenttiin.

”Tämä ei ole samanlaista kuin osakkeiden ostaminen. Pitää tuntea paljon oikeita ihmisiä ja alueita”, Barba sanoo.

Barba itse on malliesimerkki siitä, millaista paikallistuntemus voi parhaimmillaan olla. Koska hän on opettanut alan opiskelijoita 18 vuotta, ”kaikki” tuntevat hänet ja kertovat hänelle auliisti virityksistään. Hän on myös ollut töissä Espanjan kriisin rannoille perustetussa SAREB-roskapankissa, jossa hän vastasi 50 miljardin euron arvoisten ongelma-kiinteistöjen myynnistä.

Nyt Barba vastaa Meridia Capitalin kiinteistö-sijoitusstrategiasta.

Milleniaalit haluavat töihin keskustaan

Lähitulevaisuudessa Barbaa kiehtovat Barcelonan keskustan toimitilamarkkinat. Ennen toimistoissa käytiin kaupungin laitamilla, mutta Barba uskoo, että se ei kiinnosta milleniaaleja.

Tällainen trendien havaitseminen ja ennakkointi on Barban perustyötä.

”Työ on milleniaaleille elämäntapa, joten he haluavat työskennellä elämän keskellä”, Barba sanoo kaupunkiin saapuvista nuorista ammattilaisista. Jotta he viihtyvät työssään, ympärillä pitää olla ravintoloita, kahviloita ja säpinää.

Barban havainto on osa ilmiötä, josta saattaa muotoutua uusi liiketoimintamalli kiinteistösijoittamiseen. Ennusteiden mukaan sosiaalisesta infrastruktuurista, kuten Barcelonan vilkkaasta katuelämästä, ja infrastruktuurista ylipäänsä voi tulla entistä kiinnostavampi osa sijoituskohdetta.

Kiinteistösijoittaminen ei rajaudu enää rakennukseen yhtä selvästi kuin ennen. Kun työ mielletään elämäntavaksi, kiinteistömarkkinoillakin pitää alkaa kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, millainen tunnelma väreilee kiinteistön ulkopuolella.

Còrsega-kadulla kiinteistön arvoon saattaa vaikuttaa vaikkapa uuden huippuravintolan avaaminen tai Gaudí-villityksen yltäminen entisestään.

”Pitää tuntea paljon oikeita ihmisiä ja alueita.”

SUURENNUSLASIN ALLA: BRITANNIA

BREXIT SÄIKÄYTTI, MUTTA VAIN VÄHÄN

Verkkokaupan osuus Britannian vähittäiskaupasta nousee tänä vuonna 18 prosenttiin. Luku on maailman kärkeä.

Brittien verkkokauppahimon takia Britanniassa tarvitaan logistiikkakeskuksia. Uusien keskusten rakentamisen lisäksi vanhoja pitää kohentaa ja räätälöidä.

Yksi kiinteistösijoittamisen nykytrendeistä on logistiikka- ja teollisuuskiinteistöjen vaatimustason eriytyminen. Asiakkailla eli mahdollisilla vuokralaisilla voi olla hyvinkin erilaisia vaatimuksia tiloista ja niiden käyttötarpeista. Lisäksi vaatimukset muuttuvat koko ajan teknologian kehittymisen takia. Sijoittaja saa siis olla tarkkana, kun hän valitsee investointikohdetta.

Clearbell Capital LLP:n partneri **Rob West** uskoo vahvasti logistiikkakiinteistöihin sijoituskohteena, mutta hänen mielestään avain hyviin sijoituksiin on perusteellinen paikallistuntemus.

West kertoo esimerkin. Ennen kuin Clearbell Capitalin maanlaajuiseen Cara-logistiikkasalkkuun tehtiin hankinta, ostokohteena olleen kiinteistön vuokralaiset tavattiin kaksi kertaa. West halusi tutustua vuokralaisiin ja olla perillä heidän suunnitelmistaan.

”On tärkeää ymmärtää, mitä vuokralaiset suunnittelevat ja haluavat. Sijoittajan riski on silloin pienempi”, West perustelee. Se varmistaa vuokranmaksun eli tasaisen tuoton ja myös sen, että täyteen vuokratusta kiinteistöstä saa hyvän hinnan, kun sen myy eteenpäin.

Tapaus on esimerkki siitä, miten kiinteistöstrategin työ voi ulottua isosta makrosta eli brexitistä pienimpään mikrotalouteen eli yksittäiseen vuokralaiseen. Siihen päälle lisätään vielä megatrendit eli esimerkiksi kaupungistuminen ja digitalisoituminen.

Finanssikriisi on jättänyt jälkensä kiinteistöalallekin. Epävarmuus alkoi levitä Britanniaan Yhdysvalloista jo vuonna 2007.

”Ennen vuotta 2007 logistiikkakiinteistöjä rakennettiin ja niihin investoitiin paljon, mutta sen jälkeen on ollut vuosien tauko kehityksessä. Viime aikoina epävarmuutta on aiheuttanut brexit: vuoden 2017 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana logistiikkakeskuksia rakennettiin 60 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2016 vastaavana aikana”, West sanoo.

”Nyt luottamus on palannut, mutta rakennustyöt eivät ole vielä käynnissä. Kysyntää siis riittää.”

Tiuhaan asutun Britannian tonttipula ja tiukat kaavoitussääntö kasvattavat kysynnän ja tarjonnan epäsuhtaa entisestään.

Brexit kauhuskenaarioineen säikäytti monet kiinteistösijoittajat, jotka vetäytyivät epävarmemmista kohteista kaupunkien keskustoihin, joista niistäkin arimmat pakenivat ulkomaille. Nyt pahin brexit-paniikki on liennut. West arvioi kuitenkin, että epävarmuus jatkuu aina maaliskuuhun 2019. Silloin brexit-sopimus pitäisi olla neuvoteltuna.

”Brexit on tehnyt sijoittamisen paljon kiinnostavammaksi, sillä brexitin todellinen talousvaikutus on ollut arvioitua pienempi. Tunnelma on huonompi, mutta Britannian talous kasvaa ja punta on heikentynyt. Nyt on hyvä aika katsella tänne.”



MAAN ALTA PILVIEN PÄÄLLE

TEKSTI Pekka Vanttinen / KUVAT Jussi Ratilainen

OLI KAKSI KYSYMYSTÄ, JOITA PEKKA VAURAMO
PUNNITSI, ENNEN KUIN OTTI VASTAAN
FINNAIRIN TOIMITUSJOHTAJAN PESTIN.
TOINEN NIISTÄ KOSKI JULKISUUTTA.



Siihen saakka **Pekka Vauramo** oli aina kyennyt vastaamaan siltä istumalta kyllä tai ei. Mutta nyt oli tarjolla sellainen keikka, että oli tovi tuumattava.

”Sanoin tarvitsevani hetken. Kysymyksiä oli kaksi, joista toinen liittyi julkisuuteen. Finnair on aihe, jolla pääsee otsikoihin. Mietin, haluanko kohdalleni senkaltaista näkyvyyttä. Päivää ennen nimitystä sanoinkin täällä, että haluan tehdä samanlaisen katoamistempun kuin **Lauri Kivinen** Yleisradiossa. Olen aika yksityinen, varjelen omaa aikaani”, Vauramo sanoo ja vilkaisee taivaalle kipuavaa lentokonetta.

Ollaan Finnairin neuvottelutiloissa, joiden alapuolella rullaa lentokenttä ja yläpuolella taivas. Neuvotteluhuoneen sisällä istuu Vauramo, joka muistelee viiden vuoden takaisia hetkiä punnitusti ja harkiten.

Historian valossa pohdinta oli ymmärrettävää. Finnair on yhtiö, josta kaikilla on mielipide. Vastaavaan asemaan on yltänyt vain Nokia mobiilivuosiin.

Finnair oli valtio valtiossa oman kekkosensa kanssa, kun **Gunnar Korhonen** käänteli peräsimiä liki kolmekymmentä vuotta 1960–87. Hänen jälkeensä turbulenssi on kuljettanut viittä pääjohtajaa, jotka ovat yrittäneet oikaista kurssia.

”Jos faktat sanovat yhtä, mutta tunnepuoli toista, niin aika usein tilannekuvassa on jotain pielessä tai faktoja on liian vähän.”

Ei siis ihme, että Vauramo on pitänyt matalaa profiilia. Ei henkilöjuttuja, ei kekseliäiden ja kantaaottavien twiittien tulvaa twitterissä. Vain hillityn hallittuja osavuosikatsauseisintymisiä.

Kuvaavaa on hakukoneen tulos. Pekka plus enter antaa seuraavan listan: **Haavisto** (poliitikko), **Hyy-salo** (freestylehiihtäjä), **Rinne** (maalivahti)...

Toisaalta aika ei enää synnytäkään Waldenin ja Raaden kaltaisia patruunoita. Miksi siis nykyjohtajan persoonan pitäisi ketään kiinnostaa?

Jos ei muuten, niin siksi, että Vauramon vuonna 2013 alkaneen toimitusjohtajuuden aikana – ja erityisesti vuodesta 2016 lähtien – ongelmalapsi Finnairista on tullut rankkojen säästöjen jälkeen erinomaista tulosta tekevä yhtiö. Luvut ovat ylittäneet odotukset. Matkustajamäärät, käyttöasteet ja asiakastytyväisyys ovat kohonneet merkittävästi. Rekrytoinnit on aloitettu. Kuten ennenkin, henkilökunta hymyilee.

Nyt hymyn taakse on tullut lämpö.

Vauramo puhuu rakenteellisista uudistuksista ja jakaa niiden käynnistämisestä kiitosta myös edeltäjilleen. Samalla hän on selvästi ylpeä tuloksen organisuudesta. Kasvun takana on yhtiön omien voimavarojen parempi hyödyntäminen, eivät yritysostot.

Ehkä toimitusjohtajan persoonallakin jotain vaikutusta on.

Poika kentän laidalla

Reilut neljäkymmentä vuotta sitten Lahti oli muualta tulleiden kaupunki. Karjalaiset olivat jo jotenkin asettuneet, mutta kukoistava huonekalu- ja metalliteollisuus houkutti uutta väkeä ympäri Suomen. Heihin lukeutui myös Pieksämäeltä muuttanut Vauramon perhe, jonka Pekka-poika oli viisivuotias.

Vauramot asuivat Launeen alueella, jossa asui paljon samanlaisia perheitä: tavallisia työtätekeviä suomalaisia, niin kuin Vauramo perhettään kuvailee. Vauramon isä oli rakennusalalla, äiti pääosin kotona.

Teini-iässä Vauramo ei solahtanut selvästi mihinkään lokeroon tai rooliin. Tai niin kuin Vauramo itse kuvailee, hän oli ”monenlainen”.

Oma tie kuitenkin löytyi – hyvin lahtelainen sekini.

”Olin innostunut kaikesta urheilusta, asuimme kentän laidalla. Kaikki väliajat harrastin jääkiekkoa, jalkapalloa ja yleisurheilua. Siihen kaupunki oli, ja on edelleen, hyvä paikka.”

Osalle Lahti oli päätepiste, toisille välietappi ja ponnahduslauta. Myös Pekka Vauramolle.

”Lahti oli kasvun ja maaltamuuton ilmentymä. Mutta siellä ei pysytty, se oli vähän läpivirtauspaikka. Muistan, kun lukiossa aloin ajatella omaa tulevaisuuttani. Koulun jälkeen suuntasin heti Helsinkiin.”

Vauramo haki Teknilliseen korkeakouluun lukemaan kemiaa, mutta jäi muutaman pisteen päähän opiskelupaikasta.

”Ajattelin, että menen kaivospuolelle ja haen siten siirtoa tai pyrin uudestaan. Ala alkoi kuitenkin kiinnostaa, enkä sitten koskaan vaihtanutkaan.”

Opinnot ja työuran alkuajat kertovat liki maanisesta innostuksesta ja kyvystä paneutua. Joululomat ja kesät Vauramo möyri Outokummun harjoittelijana maan alla. Palkkaa tuli niin paljon, että tuloajat ylittivät, eikä teekkarikylästä irronnut asuntoa. Vauramo matkusti opintojen alkuajoina joka päivä Otaniemeen Itä-Helsingistä.



Vauramo uskoo, että Finnair on viimeinen paikka, jossa hän on palkkatöissä. Sen jälkeisiä suunnitelmia ei vielä ole valmiina.

Sinnikkyys palkittiin nopealla organisaatioloikalla. Lapiro vaihtui kynään ja oikeisiin insinöörihommiin.

Vauramo huomasi 26-vuotiaana vetävänsä melkein neljänsadan kaivosmiehen porukkaa.

Aasian kautta Suomeen

Kun Euroopassa muuri murtui, 32-vuotiaan Vauramon kolmilapsinen perhe muutti Aasiaan. Vuosina 1989–94 työmaana oli Manner-Kiina ja asuinpaikkana Hongkong ensin Tamrockin ja sitten Sandvikin palveluksessa.

Kaupunkiin hän palasi 2010, nyt Cargotecilla.

Vanhan liiton uskolliselle soturille firman vaihto otti koville. Perusinsinöörin tavoin Vauramo ei tuntemuksiaan juuri erittele, mutta päätöstä hän suosittu kuvailemaan työelämänsä vaikeimmaksi.

”Siinä kävin painia itseni kanssa. Olin hylkäämässä sen, mitä olin opiskellut ja yrityksen, jossa olin ollut kaksikymmentä vuotta. Sandvikissä minulla oli paljon ystäviä lähes joka mantereella.”

Aika Cargotecilla jäi suhteellisen lyhyeksi, kun

yhteyttä otti Finnair. Kokemus Aasiasta oli varmasti valintakriteereistä painavimpia.

Päätin tehtyä firmojen vaihtoa **Mika Vehviläisen** kanssa Vauramo ei suostu enemmälti avaamaan. ”Onhan siinä tarinan alku, mutta ei siitä mitään draamaa saa.”

Nuoruuden jaksot isänmaan mullissa olivat ehkä tehneet tehtävänsä ja kasvattaneet vahvat ja pitkät juuret. Kotiutuminen Aasiasta oli kivuton.

”Henkisesti en koskaan muuttanut pois Suomesta. Niin olin päättänyt ja siitä olen onnellinen. Kun täältä lähdin, nautin ajasta muualla, mutta olin valmis palaamaan milloin tahansa. Monille se näyttää olevan elintaso- ja verotussyistä vaikeaa. Yritysmaailmassa jotenkin helposti unohtuu, kun lähtee pääkonttorin suojusta. Muutamien vuosien kuluttua kukaan ei oikein muista, että siellä on yksi pekka tuolla maailmalla. Minulle ei mielestäni koskaan käynyt niin.”

Se toinen kysymys

Vauramon takana olevista valtavista ikkunoista näkyy, miten hämähä hiipii taivaanrantaan ja värjää sinne vaaleanpunaisia juovia.

”Vasta jokin aika sitten hiffasin, että olen tehnyt työurallani kaikkea maan ja taivaan välillä”, Vauramo sanoo ja hymyilee.

Kun Finnairin työtarjous tuli, Vauramo mietitytti julkisuus, mutta myös toinen kysymys: valtion enemmistöomistajuus ja sen vaikutus omaan rooliin.

”Pohdin saako täällä tehdä asioita, joita täytyy tehdä. Vai onko tausta sellainen, että kädet ovat kahlitut. Sitä sparrailin muutamien ihmisten kanssa. Nyt ajatellen, en voi sanoa olevani tilanteeseen pettynyt.”

Kaiketi on julkinen salaisuus, että Finnairissa ennakoidaan ja toivotaankin valtion omistajuuden pienenemistä. Vauramo asettelee sanansa taitavasti. Asenne on kliinisen realistinen.

”Valtioenemmistö ei ole selkänöjä eikä hidaste. Kunnioitan sitä, että meillä on yksi iso omistaja, jolla on vahva tahtotila. Mutta toisaalta olemme suomalainen osakeyhtiö ja toimimme osakeyhtiöläin puitteissa. Se sanoo aika tarkalleen, että osakkeenomistajia pitää kohdella tasapuolisesti. Sitä meidän täytyy varjella.”

Tässä puhuu nyt se osavuositarkastuksista tuttu johtaja Vauramo, joka punnitsee sanansa ja vakuuttaa asiallisuudellaan. Mutta millainen on se Vauramo, jota yleisö ei näe? Se, joka tulee aamulla töihin, riisuu ulkovaatteet ja avaa tietokoneen?

”Kun Vauramo tuli, niin muutama kuukausi oli aivan hiljaista. Mietimme jo vähän, että saimmeko me nyt uutta toimitusjohtajaa lainkaan. Mutta hän tu-

Vanhoissa jääkiekon puulaakijoukkueissaan (Senior Hockey Fellows ja Huurteiset Herrat) Vauramo pelasi enimmäkseen keskushyökkääjänä, vaikka onkin pelaajataustaltaan puolustaja. Nykyisissä töissä osuvin verrokkilaji saattaisi olla jalkapallo. Mitäpä muuta moderni toimitusjohtaja on kuin keskikentän moottori – hyökkäyksen rakentaja, puolustuksen koordinaattori, kymppipaikan piilokärki.

Siinä paikassa olennaista on päätöksentekokyky. Vauramon sanotaan kuuntelevan aikansa kunnes...

”...päätän. Kyllä minulla sitä vikaa on. Vuosien varrella olen pyrkinyt opettelemaan kuuntelemista, en tiedä olenko onnistunut. Jossain vaiheessa kärsimättömyys nousee esiin. Ja sitten se päätös tulee, jos se muuten ei ole tullakseen. Parhaat niistä ovat niin hyvin valmisteltuja, että voidaan jo keskittyä kaikkeen muuhun mitä niiden ympärillä tapahtuu – ei vain nuijankopautukseen.”

Stressi saa liikkeelle

Lentoyhtiö on monimutkainen ympäristö. Pääoma- ja työvoimavaltainen, yllin kyllin säännelty, samaan aikaan sekä pitkän että lyhyen aikavälin ratkaisuja vaativa ja imagokuhmuille altis – yksi lumimyräkkä ja se voi olla siinä: en taidakaan enää lentää Helsingin kautta.

Tee siinä sitten päätöksiä. Insinöörimatriisit eivät oikein riitä, tarvitaan muutakin. Kokemus on opettanut katsomaan ja kuuntelemaan asioita laajemmin.

Vauramo on lupautunut mentoriksi. ”Minulla on itselläni ollut keskustelukumppani Tamrockin ajoista asti. Finnairilta en aio ottaa mentorointia, ettei tule olo, että korva-merkitsen ihmisiä.”

”Vuosien varrella olen pyrkinyt opettelemaan kuuntelemista, en tiedä olenko onnistunut.”

tustui rauhassa taloon ja ihmisiin ja loi erityisesti suhteita voimakkaisiin ammattiryhmiin. Täytyy sanoa, että henki on nyt selvästi parempi kuin joidenkin aikaisempien johtajien aikana. Kommunikaatio on selkiytynyt”, kuvailee nimettömänä pysyvä lentokapteeni.

Vauramo näkyy Finnairin käytävillä, sinuttelee, ei käytä kravattia ja on konebongari siinä missä muutkin finnairilaiset. Hän ottaa kontaktia ja piipahtaa lennolla mielellään ohjaamossa.

”Joskus pyydetään istumaankin”, Vauramo sanoo ja hymyilee.

Mutta kiehahtaa se rauhallinenkin mies.

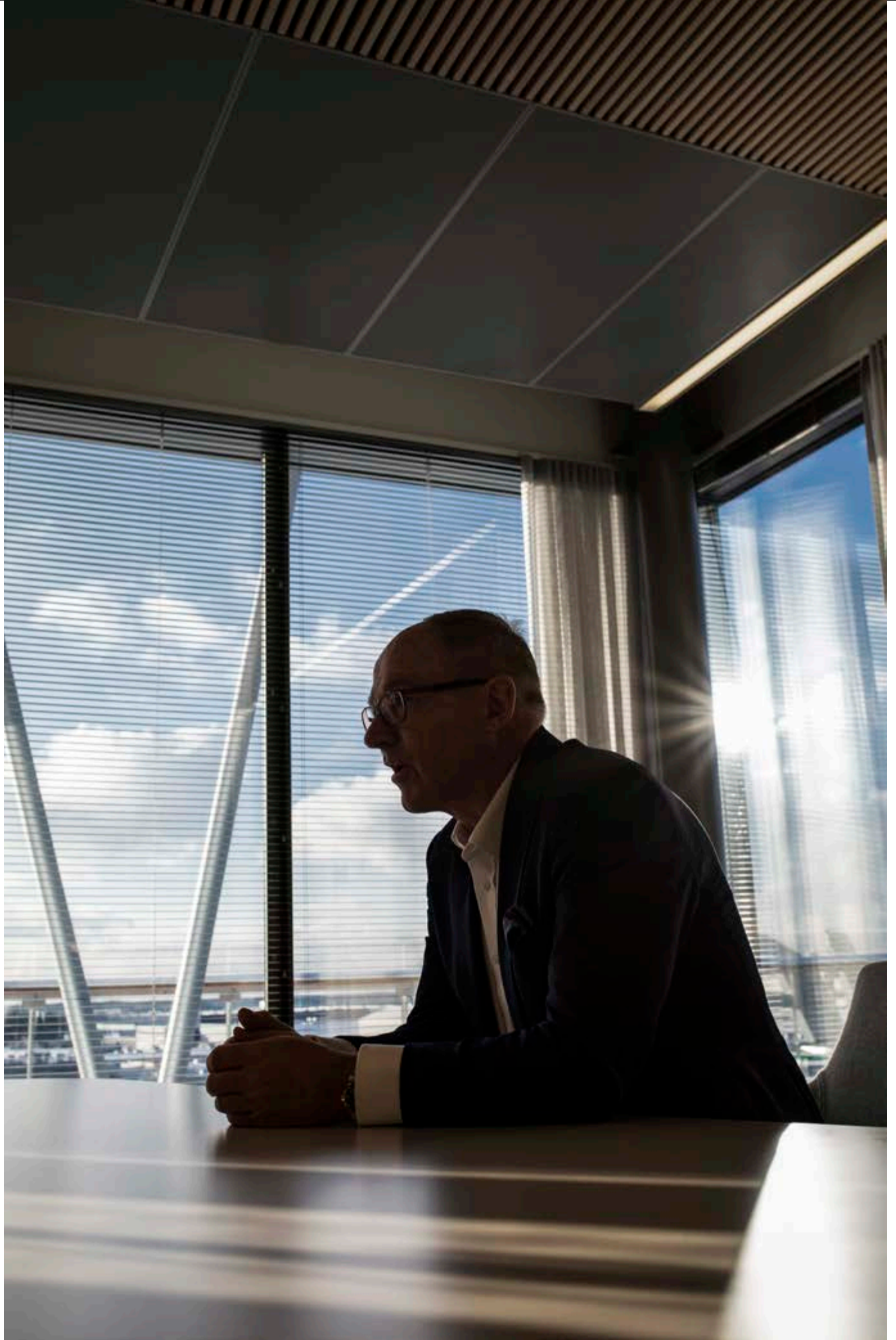
”Kyllähän välillä hermostuu ja menettää yöuniaan, kun jokin asia jää vaivaamaan. Mutta pitää miettiä mihin se hermostuminen johtaa ja mitä se auttaa. Itsekseen voi suuttua, mutta joukkojen edessä ei voi hirveästi mököttää. Keskustelut auttavat vaikeissa asioissa.”

”On niin, että kun asiat muuttuvat monimutkaisemmiksi, niin todellisia faktoja alkaa olla vähemmän. Ne ikään kuin hämärtyvät. Väitän, että minulla on aika paljon tunneälyä matkassa, tai intuitiota. Jos faktat sanovat yhtä, mutta tunnepuoli toista, niin aika usein tilannekuvassa on jotain pielessä tai faktoja on liian vähän.”

”Stressinhallinnan mielestäni osaan. En koe, että olisin sitä joutunut mitenkään opettelemaan. Tehtäviin kasvaa ja päätökset ovat aina hankalia. Asioiden mittakaavan ja monimutkaisuuden takia se on tosin välillä kuin siedätyshoitoa. Mutta stressi on myös liikkeellepaneva voima.”

Ikkunoiden takana superkuu tekee nousuaan. Seuraavan kerran kuu tulee yhtä lähelle maata joulukuussa 2052. Niin pitkälle asioita ei mietitä edes lentoyhtiössä.

Tulokset puhukoon puolestaan, niin kuin tähänkin saakka.



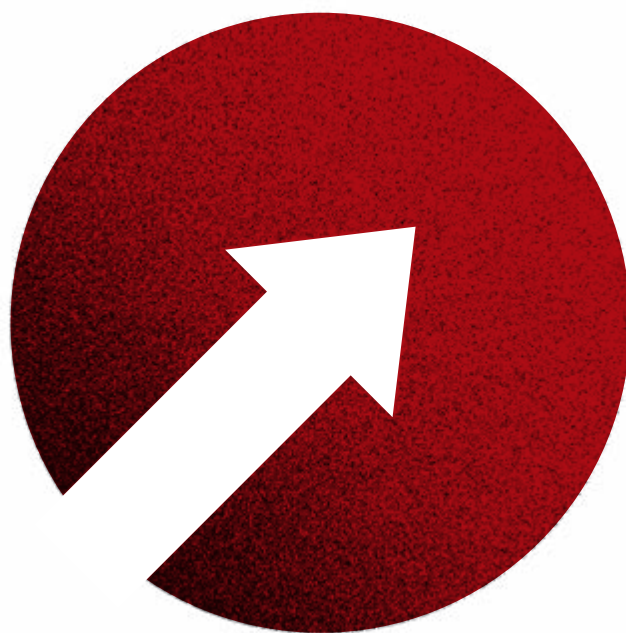


Oikein.

**Pääoma valitsee aina oikean suunnan.
Siksi se virtaa kohti vastuullisempia sijoituskohteita.
Se, mikä on oikein, on tuottavaa.**

mandatumlife.fi/tulevaisuus

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

Essee

Korkojen laskutrendi on päättynyt – mitä sitten?

**KORKOJEN NOUSU AIHEUTTAA LYHYELLÄ
AIKAVÄLILLÄ SUURET TAPPIOT
SIJOITTAJIEN SALKKUUN, JOS NOUSUA
VASTAAN EI OLE SUOJAUDUTTU, KIRJOITTA
JUHANI LEHTONEN ESSEESSÄÄN.**

Saksa ei ole mikään Japani.

Anomalia poistuu kohta.

Ei ne korot nyt nollaan mene.

Negatiivinen korko ei pyöri järjestelmissä.

Finanssikriisin jäljiltä korkotaso on laskeutunut trendinomaisesti länsimaissa. Sijoittajat ovat seuranneet päät pyörien kehitystä, jossa korkotason valuminen on lyönyt kaikki odotukset ja ennusteet. Vuosina 2009–2010, kun finanssikriisistä tultiin ulos, en muista tavanneeni ketään, joka olisi liputtanut negatiivisten korkojen mahdollisuutta. Pidin itsekin tällaista tapahtumaa käytännössä mahdottomana.

Niin vain kuitenkin kävi.

Saman väitteen voi esittää toiseen suuntaan. Vai kuulostaako tutulta:

Korkotaso pysyy matalana.

Ei ne korot noin vaan nouse.

Demografia ja talouskasvuedellytykset pitävät inflaation alhaalla – ja korot.

Mitä sitten tapahtuu, jos ja kun ne korot nousevat?

Tällä hetkellä globaalisti on liikkeellä yli 8 000 miljardin dollarin (kyllä, 8 biljoonan dollarin) edestä joukkolainoja, joiden tuotto on negatiivinen. Euroopassa vuoden 2018 alkaessa noin 40 prosenttia kaikista liikkeeseen lasketuista joukkolainoista käy kauppaa negatiivisella korolla. Mitä ihmettä?

Elämme todella erikoista talous- ja finanssikriisin aikaa. Inflaation olemattomuus tällä hetkellä on käytännössä se seikka, miksi keskuspankit uskaltavat ajaa erityisesti euroalueella ja Japanissa sellaista rahapolitiikan linjausta, että oksat pois.

Kauanko tätä kestää?

Laskelmiemme mukaan noin kahden prosentin rivakka korkotason nousu aiheuttaa globaaleille korkomarkkinoille suurin piirtein samansuuruisen negatiivisen markkina-arvomuutoksen kuin mitä teknologiamarkkinan puhkeaminen 2000-luvun

alussa aiheutti osakemarkkinoille.

Ihan pilipali-asiasta ei siis ole kyse. Viime vuosina globaalien joukkolainaindeksien herkkyyttä korkotason muutoksille on lisännyt se, että valtiot ja yritykset ovat korkojen laskun vuoksi pyrkinet laskemaan liikkeelle aina vain pidempiä ja pidempiä lainoja, ja siten hyötymään tulevaisuudessa nykyhetken matalista koroista. Sijoittajan kannalta tilanne on päinvastainen.

Lisäksi suursijoittajien oma tilanne kulissien takana on muuttunut. Muun muassa eurooppalaisten vakuutus-

*Tällä hetkellä
globaalisti on
liikkeellä yli
8 000 miljardin
dollarin edestä
joukkolainoja,
joiden tuotto on
negatiivinen.*

yhtiöiden vakavaraisuussäännöt ovat muuttuneet merkittävästi.

Esimerkiksi osakkeisiin sijoittaminen tarkoittaa kymmenien prosentin suuruista oman pääoman vaatimusta suhteessa sijoituksen markkina-arvoon.

Samaan aikaan esimerkiksi eteläisen Euroopan valtionlainoille korkoriskin ulkopuolella oleva, muun muassa Italian maksukyvyttömyyteen liittyvä vastaava pääomavaade on nolla.

Syystäkin vakuutusyhtiöiden osakepainot ovat laskeneet dramaattises-

ti Euroopassa ja ovat joillakin jo nollassa tai hyvin lähellä sitä.

Instituutiot on ikään kuin ohjattu ostamaan valtionlainoja ja muita pitkiä korkoinstrumentteja tilanteessa, jossa korot ovat jo valmiiksi miinuksella tai nollan tietämillä. Se on huono juttu.

Finanssikriisin jäljiltä markkinoiden rakenne on muuttunut. Kautavarausten ylläpitäminen on nykyään pankeille kallista, joten riskin välittäjän rooli on nyt jollain muulla. Vai onko sitä kellään?

Keskuspankkien iso interventio markkinoille on vielä jotakuinkin päällä, mutta tästä eteenpäin ne alkavat pakittaa. Fed myy jo aktiivisesti taseestaan joukkolainoja. Markkinat alkavat olla enemmän omillaan tämän uuden rakenteen kanssa. Rahoitusmarkkinoilla hintaheilunta nousee väijäämättä. Riskipuskureiden poissa ollessa hinnan pitää joustaa, ennen kuin uusi ostaja löytyy.

Korkojen nousu aiheuttaa lyhyellä aikavälillä suuret tappiot sijoittajien salkkuun, jos korkojen nousua vastaan ei ole mitenkään suojauduttu. Tilanne ei siis ole ongelmaton sellaisille sijoittajille, joilla ei ole lainkaan osakkeita.

Se kuuluisa tuoton riski alkaa realisoitua.

On nimittäin selvää, että korkojen laskutrendi on nyt päättynyt euroalueella. Mutta vielä on epävarmaa, alkaako uusi nousutrendi saman tien. EKP poistaa lisäelvytyksensä tänä vuonna ja ensimmäiset ohjauskoronnot ovat piipussa ladattuna vuodenvaihteen jälkeen.

Inflaatio on aina jälkisyklinen asia, ja niin se on nytkin. Hankalimmassa skenaariossa EKP joutuu kiristämään kiireen vilkkaa rahapolitiikkaa tilanteessa, jossa pitäisi jo löysätä.

Yksi asia on varma: matematiikka toimii nytkin. Korkojen nousu pitää huomioida salkkuissa.

Juhani Lehtonen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen korkosijoitusjohtaja

Sitä arvostat, mistä palkitset

TEKSTI Heli Satuli / KUVAT Max Steffansson

KAIUTINVALMISTAJA GENELEC PÄÄTTI PARI VUOTTA
SITTEN RUKATA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄNSÄ
UUSIKSI. SEN SEURAUKSENA SYNTYI OHJELMA,
JOKA SAA SEKÄ YRITYKSEN ETTÄ IHMISET
KUKOISTAMAAN.



Harvoin löytyy sellaista ää-
nentarkkailutapahtumaa,
studiota tai tv- ja radiotuo-
tanta, jossa Genelecin
kaiuttimet eivät olisi käy-
tössä. Menestys on synty-
nyt monista tekijöistä,
mutta yksi tärkeimmistä on
myös yllättävin: vastuullinen palkitseminen.

Genelecin toimitusjohtaja **Siamäk Naghian** päätti rakentaa Genelecin palkitsemisjärjestelmän uusiksi pari vuotta sitten. Naghianin kokemukset muun muassa Nokian tuotekehityksessä saivat hänet kiinnostumaan palkitsemisen vaikutuksista.

“Palkitseminen on hyvin herkkä ja tärkeä asia”, Naghian sanoo.

”Palkitseminen herättää voimakkaita tunteita, mikä paljastaa siinä piilevät mahdollisuudet. Mutta myös sen, miten suurta vahinkoa voidaan saada aikaan, jos palkitaan väärin tai ei tiedetä mitä tavoitellaan.”

Yritys tekee palkitsemisella isoja strategisia valintoja. Se, mistä ja miten ihmistä palkitaan, ohjaa tekemistä enemmän kuin myönnetään.

Palkitseminen on usein yrityksen suurin kuluerä, mutta palkitsemista ei pidä nähdä vain kuluina.

”Kuluerää mielekkäämpää on puhua palkitsemisesta investointina, joka muovaa yrityskuvaa, henkilöstön tyytyväisyyttä ja koko yrityskulttuuria. Toimiva palkitseminen rakentaa yrityksen menestystä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä”, Mandatum Lifen palkitsemispalveluiden liiketoiminnanjohtaja **Kiisa Hulkko-Nyman** sanoo.

Palkitsemiskäytännöllä on keskeinen rooli myös Genelecin tarinassa.

Iisalmelta maailmalle

Genelec syntyi reilut 40 vuotta sitten, kun Yleisradiolla akustikkona työskennellyt **Juhani Borenius** kyseli akustiikan jatko-opiskelijakavereiltaan, osaisivatko nämä rakentaa aktiivisen tarkkailukaiuttimen. Ensimmäisen **Ilpo Martikaisen** ja **Topi Partasen** piti selvittää, mikä moinen laite oli.

Kaksi viikkoa myöhemmin ensimmäinen prototyyppi oli valmis. Kahden vuoden tutkimus- ja kehitystyön jälkeen perustettiin Genelec Oy Savon Iisalmeen, perustajien kotiseudulle. Toiminnan perustajatus on pysynyt samana noista päivistä lähtien.

“Kaiutin on tulkki lähtöäänä ja korvan välissä. Sen tehtävä on toistaa alkuperäinen ääni autenttisesti. Tällainen kaiutin vaatii valtavasti tutkimusta, tuotekehitystä ja psykoakustista osaamista”, toimitusjohtaja Naghian sanoo.

Laatu vaatii tekijöiltä paljon.

“Tekemiseen täytyy olla intohimo. Meillä on tois-

sä ihmisiä, joilla on sisäistä kunnianhimoa ja halu etsiä totuutta äänestä.”

Kun oikeilla paikoilla on sopivat työntekijät, yritys voi toimitusjohtajan mukaan keskittyä ruokkimaan ja ylläpitämään tekijöiden motivaatiota.

Työntekijän motivaation kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on palkitseminen. Naghian ottaa vertauskuvaksi puutarhan kasvatuksen: alustan on oltava otollinen, mutta lannoittamalla ja huolenpidolla saadaan paras tulos.

Yrityksen on pohdittava tarkkaan, millaista palkitsemisen on oltava, että se kannustaa ihmisiä onnistumaan ja saa yrityksen kukoistamaan.

Palkitseminen lähtee arvoista

Genelecin pintaladontalinja sylkee kaiuttimien piirilevyjä tehtaan kellarikerroksessa. Ladontalinjalla aktiivikaiuttimet saavat ensimmäiset ja tärkeimmät komponenttinsa eli elektroniikan.

Naghianin mukaan suunnittelun lähtövaatimuksena on, että tuote voidaan valmistaa Iisalmessa ja se on vähintään 20 vuotta tuotannossa.

Suurin osa kaiutinkoteloista valmistetaan kierrätetystä alumiinista. Kestävää kehitystä tukevat myös tuotteiden pitkä elinkaari ja varaosien saatavuus.

“Me pyrimme määrittelemään tason, johon muut pyrkivät”, toimitusjohtaja summaa.

Tähän ei päästy helposti. Genelecin ensimmäiset kymmenen vuotta olivat eloonjäämiskamppailua. Tuotteiden lisäksi Genelec teki pitkään saliaäniurakointia. Se oli taloudellisesti

kannattavaa, mutta vuonna 1989 yritys päätti keskittyä kaiuttimiin.

Kyseessä oli ratkaiseva päätös. Sittemmin Genelec on laajentanut toimintaansa ammattikäytöstä avasennuksiin ja kuluttajapuolelle. Alkuperäinen neljän hengen tiimi on kasvanut jo 150 henkilöksi.

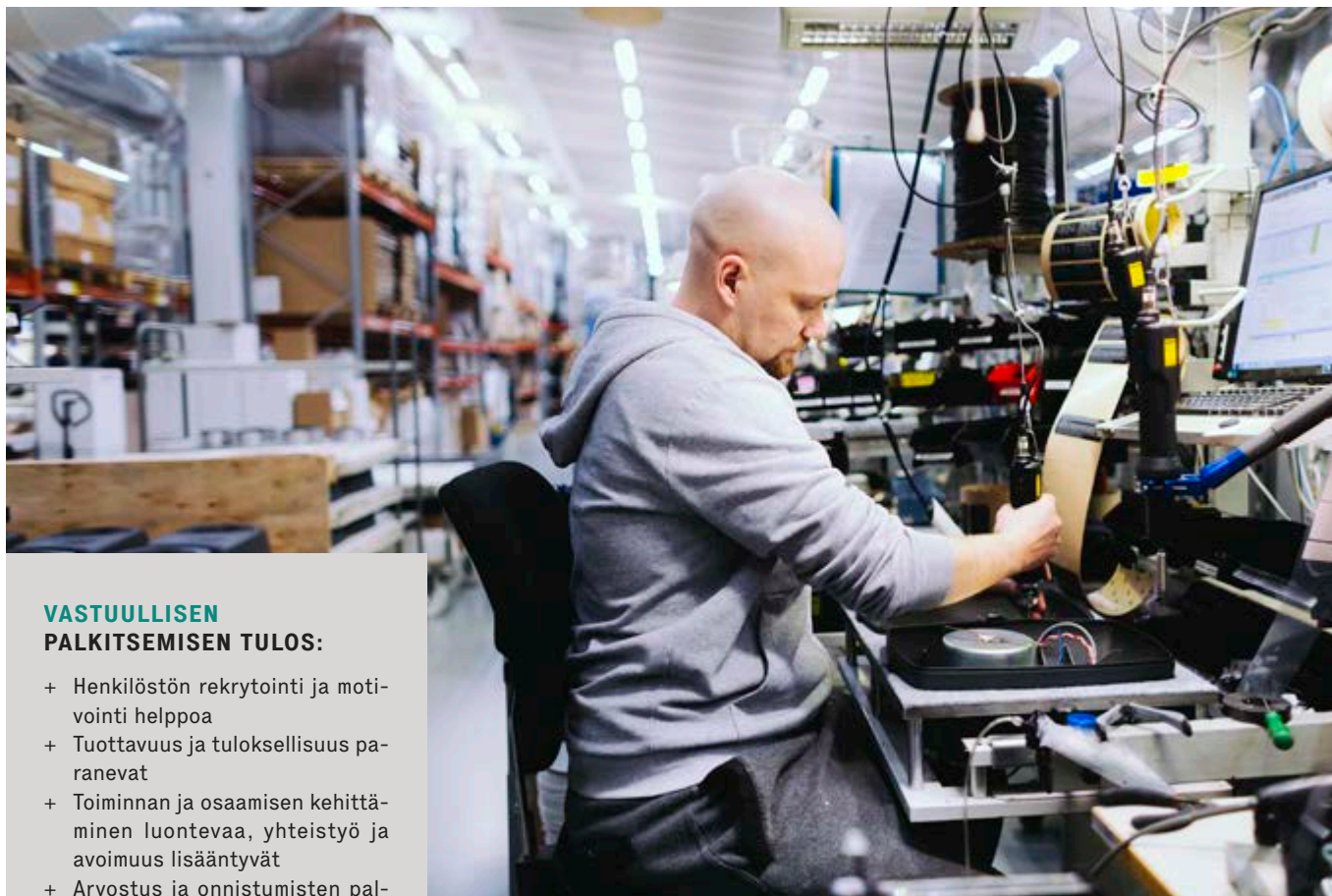
Pari vuotta sitten Naghian huomasi, että oli tullut aika kehittää johtamisjärjestelmää. Samassa päätettiin uudistaa palkitseminen.

“Palkitsemiskäytäntöjen ja yrityskulttuurin on sovittava yhteen. Jos haluaa kehittää työskulttuuria, on muutettava myös palkitsemista”, muistuttaa palkitsemisen asiantuntija **Anna Ylikorkala**.

Kun palkitsemisen käytännöt otettiin Genelecillä suurennuslasin alle, paljastuivat myös niiden puutteet.

Vastuullinen palkitsemisjärjestelmä on avoin ja yrityksen arvojen ja periaatteiden mukainen. Toimitusjohtaja Naghianin mukaan Genelecin vanha jär-

Palkitsemiskäytäntöjä ei voi kopioida suoraan toisilta organisaatioilta.



VASTUULLISEN PALKITSEMISEN TULOS:

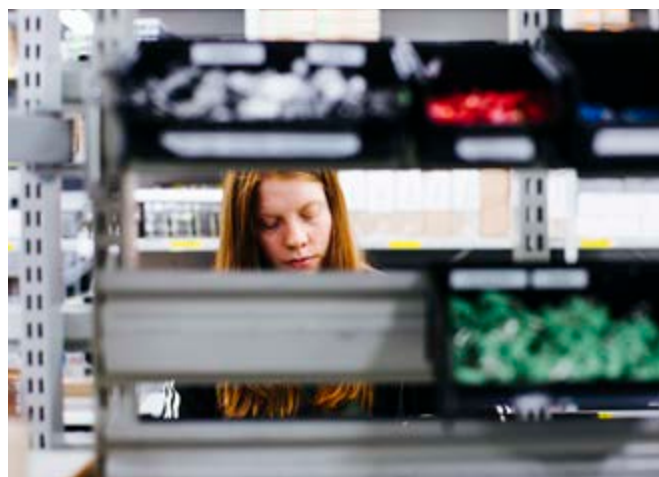
- + Henkilöstön rekrytointi ja motiivointi helppoa
- + Tuottavuus ja tuloksellisuus paranevat
- + Toiminnan ja osaamisen kehittäminen luontevaa, yhteistyö ja avoimuus lisääntyvät
- + Arvostus ja onnistumisten palkitseminen nostavat innostusta ja motivaatiota
- + Vastuullinen palkitseminen on keskeinen ja konkreettinen osoitus yritysvastuusta, mikä vaikuttaa positiivisesti sijoittajiin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin

Intohimoinen suhtautuminen ääneen yhdistää Genelecin työntekijöitä. Aki Hirvonen kokoaa 8040-sarjan kaiutinta työpöydällään.

HUONON PALKITSEMISEN TULOS:

- Kateus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, kuihtuva yrityskulttuuri
- Siipeily, osa-optimointi ja vastuuttomuus lisääntyvät, työteho laskee
- Kustannukset kasvavat ilman hyötyjä
- Toiminnan kehittäminen hidastuu
- Vaihtuvuus kasvaa, rekrytointi vaikeutuu
- Yrityksen maine vaarantuu

Kanye West ja lukuisat muut maailmantähdet kelpuuttavat vain Genelecin kaiuttimet. Täydellinen ääni syntyy kokonaisuudesta, johon tarvitaan myös Krista Lappalaisen valmistamia piirilevyjä.



Vastuullinen palkitseminen

”Vastuullinen palkitseminen on paitsi merkittävä osa reilua henkilöstöpolitiikkaa, myös tapa ohjata henkilöstöä saavuttamaan tavoitteita, jotka ovat toivottavia asiakkaan, ympäristön, henkilöstön ja yhteistyökumppanien kannalta.”

– Kiisa Hulkko-Nyman, Mandatum Lifen palkitsemispalveluiden liiketoiminnanjohtaja



jestelmä ei kuitenkaan ollut täysin linjassa yhtiön omien periaatteiden kanssa.

Palkitseminen ei ollut henkilöstön mielestä avointa. Joulubonus tuli, kun yritys oli tehnyt hyvää tulosta, mutta ihmiset eivät tieneet sen perusteita. Läpinäkymättömyyden lisäksi palkitseminen oli irrallaan muista johtamisjärjestelmistä.

Tämä on KT Kuntatyöntantajien johtavan työelämän kehittämisen asiantuntijan **Niilo Hakosen**

mukaan tavallista. Moneen suomalaisorganisaatioon on vuosien saatossa muodostunut koelma tavoitteista ja strategiasta erillisiä palkitsemishimmeitä.

Henkilöstö ajattelee jokaisen lomamatkaa varatessaan kuittaavansa laskun automaattisina pitämällä tulospalkkioilla.

Usein rinnalla toimii

epävirallisia palkitsemistapoja tai vanhentuneet käytännöt palkitsevat henkilöitä suhteettomasti työpanokseen verrattuna. Yritys voi menettää parhaat työntekijänsä, jos he eivät koe palkitsemisjärjestelmää oikeudenmukaiseksi.

Genelecin henkilöstöltä puuttui myös kokonaiskuva yrityksen tarjoamista eduista. Monet aineettoman palkitsemisen tavat olivat arkipäiväistyneet ja muuttuneet näkymättömiksi.

Tehtaalla on esimerkiksi hieroja, jolle voi pistäytyä, kun hartiat tuntuvat kipeiltä. Lisäksi Genelec tarjoaa työntekijöilleen laajan sairausvakuutuksen. Summa on iso kuluerä yritykselle, mutta henkilöstö ei etua muistanut.

Hakosen mukaan aineeton palkitseminen on ihmisille luultua tärkeämpää. Hän kannustaa yrityksiä kertomaan rohkeammin henkilöstölleen, millaisia aineettomia etuja on tarjolla.

Voiton tekevät kaikki

Vastuullinen palkitseminen luo kestävästä yhteisöllisyyttä ja luottamuksen kulttuuria. Genelecillä henkilöstö oli alusta lähtien mukana kehittämässä uutta palkitsemisjärjestelmää. Ensin työntekijöiltä kysyttiin, mitä mieltä he olivat palkitsemisen paketista. Hieronnan kaltaisia aineettomia etuja arvostettiin paljon, mutta palkkaukseen moni ei ollut yhtä tyytyväinen. Tältä pohjalta Genelecillä ryhdyttiin kehittämään uusia käytäntöjä.

Ylikorkala huomauttaa, että jokainen yritys, yrityskulttuuri ja tavoitteet ovat omanlaisiaan, siksi palkitsemiskäytäntöjä ei voi kopioida suoraan toisilta organisaatioilta.

Genelecillä palkitsemisjärjestelmän perustaksi

otettiin yrityksen arvot: usko, innostus, rehellisyys, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus.

“Halusimme välttää sisäisen kilpailun. Palkitsemisen piti olla kannustavaa ja ennen kaikkea edesauttaa yhteisiä ponnisteluja tuottavuuden parantamiseksi”, Naghian sanoo.

Oli varmistettava, että ihmiset eivät ala tavoitella palkitsemista laadun kustannuksella. Avainlause oli tavoitteellisuus yhdessä tekemisen kautta.

“Jos tulosta syntyy, sitä voidaan sitten jakaa. Kaikki voittavat ja juhlimme yhdessä. Onnistumisen tunteen vahvistaminen on tärkeää”, Naghian sanoo.

Palkitseminen ei valmistu koskaan

Genelecin palkitsemisuudistus kesti pilotointivaiheen kanssa vuoden. Tuloksena on palkitsemisjärjestelmä, jonka kantavana ajatuksena ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. Palkkaus koostuu nyt kiinteästä osasta ja tulospalkkaukseen perustuvasta lisästä, joka kytketään suoraan tulokseen.

Jos tulosta ei synny, ei tule palkkiolisääkään.

Vuosittain jaettava potti määritellään vuosittaisen liikevaihdon, käyttökatteen ja käyttökatteen kasvun perusteella. Summaa verrataan laadullisten tavoitteiden toteutumiseen.

Genelecin palkitsemisjärjestelmässä laadun mittareita ovat tuottavuus, toimitusvarmuus, tuotteiden laatu, myyntikate ja brändielementit. Jos laadullisten mittarien osalta tavoitteet ovat täyttyneet kuluneena vuonna esimerkiksi 50-prosenttisesti, bonuspotista päättyy jaettava puolet. Summa jaetaan tasan koko henkilökunnan kesken riippumatta kausipalkkojen suuruudesta.

Naghianin mukaan palkitsemisjärjestelmä ei ole koskaan valmis. Palkitsemista viritellään tarpeen mukaan, kun puutteita ilmenee ja yritys muuttuu.

“Nyt meillä on huippubrändi, hyvät tekijät ja toimiva palkitsemisjärjestelmä.”

Palkitsemisjärjestelmää kehitetään säännöllisesti henkilöstön kanssa ”yt-neuvotteluissa”, joissa keskustellaan henkilöstön edustajien kanssa avoimesti yrityksen kehittämisestä.

Johto käy henkilöstön kanssa läpi, ovatko tavoitteet realistisia ja mitä mittareita käytetään. Laadulliset tavoitteet määritellään osastokohtaisesti, jolloin mittarit ja tavoitteet ovat varmasti selviä. Henkilöstökyselyn perusteella työntekijät pitävät uutta palkitsemisjärjestelmää tasapainoisena.

“Ihmiset ovat tyytyväisiä. Viime vuosi oli tosin hyvä tuloksen kannalta, mutta tämä järjestelmä toimii myös heikompiina aikoina, koska se koetaan oikeudenmukaiseksi”, Naghian sanoo.

Asiantuntijahaastattelujen lisäksi artikkelin lähteenä on käytetty kirjaa Kokonaispalkitsemisen johtaminen (Alma Talent 2018).

Jos haluaa kehittää työkulttuuria, on muutettava myös palkitsemista.

Genelecillä etsitään totuutta äänestä. Jussi Kääriäinen testaa, että 8020-kaiutinsarjan äänentoisto on kohdillaan.

VASTUULLINEN PALKITSEMINEN MIELLETÄÄN USEIN
SANAHELINÄKSI. PYYSIMME PALKITSEMISEN ASIAANTUNTIJOITA
KOMMENTOIMAAN NELJÄÄ YLEISTÄ VÄITETTÄ.

1-2

Palkkaerot ovat epäoikeudenmukaisia

Samasta osaamisesta, ajasta ja panoksesta on maksettava samaa työtä tekeville sama palkka. Se on palkitsemista tutkineen Vaasan yliopiston yliopistonlehtori **Anu Hakosen** mukaan valtaosalle suomalaisista oikeudenmukaisen palkkauksen mitta.

Tutkimukset osoittavat ihmisten toivovan, että hyvät työsuoritukset näkyvät palkassa. Kun työntekijä pitää korvaustaan oikeudenmukaisena, hänen motivaationsa ei vaarannu.

”Vastuullisessa yrityksessä voi olla palkkaeroja. Ongelmia syntyy, jos ihmiset eivät tiedä, mistä erot johtuvat. Eroille on löydyttävä perustellut ja hyväksyttävät syyt ja ne on kerrottava avoimesti”, sanoo Hakonen.

Etenkin nuoret vaativat avoimuutta rahakorvauksista puhuttaessa. Jos palkitseminen on salamyhkäistä ja vain johtajan päässä, se on tuomittu epäonnistumaan. On varmistettava, että kaikki ymmärtävät palkkauksen ja palkitsemisen perusteet.

Toiset arvostavat työpaikkaa, jossa oma panos vaikuttaa suoraan tilipussin paksuuteen. Toiset taas työyhteisöä, jossa yhteiset tulokset ratkaisevat. Toimiva palkitseminen on usein yhdistelmä molempia.

Sisäinen motivaatio ratkaisee, ei raha

”Valtaosa ihmisistä käy töissä rahan takia. Ihmiset pitävät palkkaansa osaamisensa ja arvostuksensa mittarina. Se merkitsee enemmän kuin rohjetaan sanoa”, toteaa Anu Hakonen.

Työsuhde on aina vaihtosuhde: millä hinnalla ja ehdoilla ihminen myy osaamisensa, työpanoksensa ja aikansa työnantajalle. Keskustelussa sisäisestä motivaatiosta tämä usein unohtuu.

Hakonen huomauttaa, että rahan lisäksi aineeton palkitseminen on ihmisille tärkeää. Edut, työaikojen joustot ja kehitysmahdollisuudet vaikuttavat innostumiseen ja sitoutumiseen jopa euroja enemmän. Kokonaispalkitseminen onkin hyvä tapa rakentaa toimiva ja vastuullinen palkitsemisen paketti.

3

**Vastuullisuus
on kova arvo**

”Työnantajakuva on tärkeä etenkin nuoremmalle sukupolvelle. He pohtivat tarkkaan, millaisen organisaation menestyksen eteen haluavat tehdä töitä”, Hakonen toteaa.

Vastuullinen yritys huolehtii henkilöstön jaksamisesta. Palkkiojärjestelmät toimivat julkisissa organisaatioissa hyvin, jopa yksityistä sektoria paremmin.

Palkitseminen ei saa johtaa epäeettiseen toimintaan, lyhytnäköisyyteen tai ympäristöä kuormittaviin ratkaisuihin. Sen sijaan voi palkita esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, hyvästä johtamisesta tai muusta yrityskulttuurin vahvistamisesta.

4

**Bonukset eivät sovi
julkiselle sektorille**

”Virkavastuu ei muuta ihmistä tunteettomaksi koneen osaksi tai jotenkin erilaiseksi”, KT Kuntatyönantajien johtava työelämän kehittämisen asiantuntija **Niilo Hakonen** huomauttaa.

Niilo Hakosen mukaan julkisella sektorilla on eniten hyödyntämättömiä mahdollisuuksia palkitsemisessa. Kuntasektorin tulospalkkiokokeilut ovat osoittaneet, että palkkiojärjestelmät toimivat julkisissa organisaatioissa hyvin, jopa yksityistä sektoria paremmin.

Vaikeinta on tehdä poliittisen paineen alla tarvittavat päätökset niiden rahoituksesta. Vuonna 2016 tulos- ja kertapalkkioiden osuus oli vain 0,1 prosenttia kuntaorganisaatioiden 21 miljardin euron henkilöstökustannuksista.

Julkisella sektorilla pääroolissa ovat Hakosen mukaan rahan sijaan muut palkitsemisen tavat. Ihmiset kokevat usein tekevänsä merkityksellistä, tärkeää työtä. Se luo hyvän pohjan palkitsemiselle.



Ei sitten, vaan nyt

Iloiset 60-vuotisjuhlat on vietetty perhepiirissä Hua Hinissä. Facebookin 237 onnitteluviestiä on peukutettu. Nyt pitäisi enää keksiä, miten viimeiset työvuodet ja eläkepäivät viettää.

TEKSTI Antti Marttinen – KUVITUS Jenni Väre



MIETI, MITÄ HALUAT

Viihdytkö nykyisissä töissä? Kaipaatko lisää vapaa-aikaa? Tekisikö mieli jotain ihan muuta? Ehkä haluat perustaa oman yrityksen?

Kuusikymmppisenä on juuri oikea hetki pysähtyä miettimään omia toiveita ja mahdollisuuksia. Keskustele avoimesti myös työnantajasi kanssa.

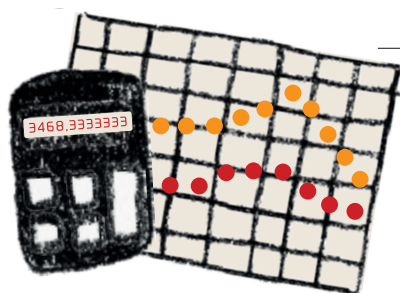


AVAA OVE

Jos haluat keventää viimeisiä työvuosia, tarjolla on OVE eli osittainen vanhuuseläke 61-vuotiaasta alkaen.

OVEa voi saada aloitustiästä riippuen vajaa puolet (50%) tai neljänneksen (25%) eläkkeestä, joka siihen mennessä on kertynyt. OVE on ikään kuin ennakkoa omasta tulevasta eläkkeestä, jota se hieinan pienentää.

OVE on työntönteon suhteen hyvin joustava. Voit jatkaa entiseen tapaan, lyhentää työaikaa enemmän tai vähemmän tai vaikka lopettaa kokonaan. Otat vaikka 50 prosentin OVEN, mutta sovit vain viidenneksen lyhennyksen työaikaan, jolloin tulotasosi jopa hiukan nousee. Sama jousto koskee yrittäjää.



PYÖRITÄ LASKUREITA

Verkosta löydät monia laskureita, joilla voit tutkia vaihtoehtoja. Tässä esimerkki:

1958 syntynyt Tarja tienaa nyt 6000 euroa kuussa ja eläkettä on karttunut lähes 3000 euroa. Jos hän jatkaisi täysillä 64-vuotiaaksi, eläke olisi 3200 euroa. Jos hän 61-vuotiaana ottaa 50 prosentin OVEN ja puolittaa työaikansa, OVE olisi suuruudeltaan 1235 euroa ja eläke 64-vuotiaana 2840 euroa. 3 vuotta lyhyttä päivää ja OVEa alentaisi siis hänen eläkettään 360 eurolla kuussa.

62-vuotiaana otettu OVE olisi 1350 euroa, 63-vuotiaana 1470 euroa.

Tarja voi järjestelmän puolesta valita juuri haluamansa työnteon ja osaeläkkeen yhdistelmän. Työnantajalla taas on velvollisuus pyrkiä järjestämään hänelle osa-aikaista työtä.

Mitä enemmän vähentää työaikaa, sitä enemmän tietysti tulot ja tuleva eläke alenevat, mutta myös verot kevenevät. Jokainen kuukauden myöhennys OVEN aloituksessa korottaa Tarjan esimerkissä sekä OVEa että tulevaa eläkettä kymppin verran kuussa.

Mahdollista on myös lopettaa nykyinen työ kokonaan ja käyttää OVE starttirahana eläkevuosien yrittäjyyteen tai perusturvana keikkatulojen rinnalla.

Alin eläkeikä

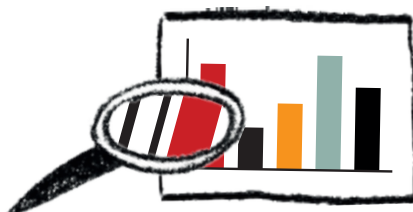
1956	63 v 6kk
1957	63 v 9kk
1958	64 v
1959	64 v 3 kk
1960	64 v 6 kk
1961	64 v 9kk
1962	65 v

SELVITÄ, MITÄ MUUT TEKEVÄT

OVE tuli viime vuonna osa-aikaeläkkeen tilalle ja on ollut selvästi suosittu. Siihen tarttui vuonna 2017 heti yli 10 000 työntekijää ja yrittäjää. Suurin osa on ottanut täyden 50 prosentin OVEN.

Yli puolet OVEN ottaneista on jatkanut työnteoa entiseen tapaan, kolmannes vähentänyt ja yksi kymmenestä lopettanut kokonaan.

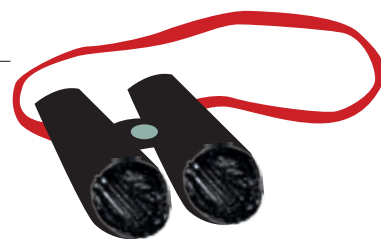
Entä eläkeiässä? Nykyisin vajaa viidennes jatkaa työnteoa muodossa tai toisessa.



MUISTA VEROTTAJA

Pida mielessä verotus. Nyrkkisääntö on, että palkan ja eläkkeen yhdistelmästä menee hieman vähemmän veroa kuin yhtä suuresta palkka- tai eläketulosta yksinään.

Tarjan esimerkissä 6000 euron palkasta vero on 39,9 prosenttia ja nettotulo 3600 euroa kuussa. Puolipäivätyö + 50% OVE -yhdistelmässä bruttotulo on (3000+1235) 4235 euroa, veroprosentti enää 33,2 ja netto 2830 euroa. Jos Tarja ottaisi OVEN palkan päälle, bruttotulo olisi (6000+1235) 7235 euroa, veroprosentti 41,6 ja nettotulo 4225 euroa.



JATKA PARHAALLA MAHDOLLISELLA TAVALLA

Entä kun olet siirtynyt eläkkeelle? Miten silloin kannattaa myydä omaa työpanostaan?

Verokortilla. Kevein tapa on työskennellä verokortilla, jolloin työnantaja hoitaa muodollisuudet. Sopii varsinkin, jos teet lähinnä keikkoja tai osa-aikatoittoa vanhalle työnantajalle.

Kevytyrittäjänä. Jos töitä on enemmän ja eri suuntiin, kevyt vaihtoehto on toimia laskutuspalvelun kautta. Palvelu hoitaa ennakkoerot ja maksut, ottaa välistä oman siivunsa ja tilittää sinulle nettopalkan.

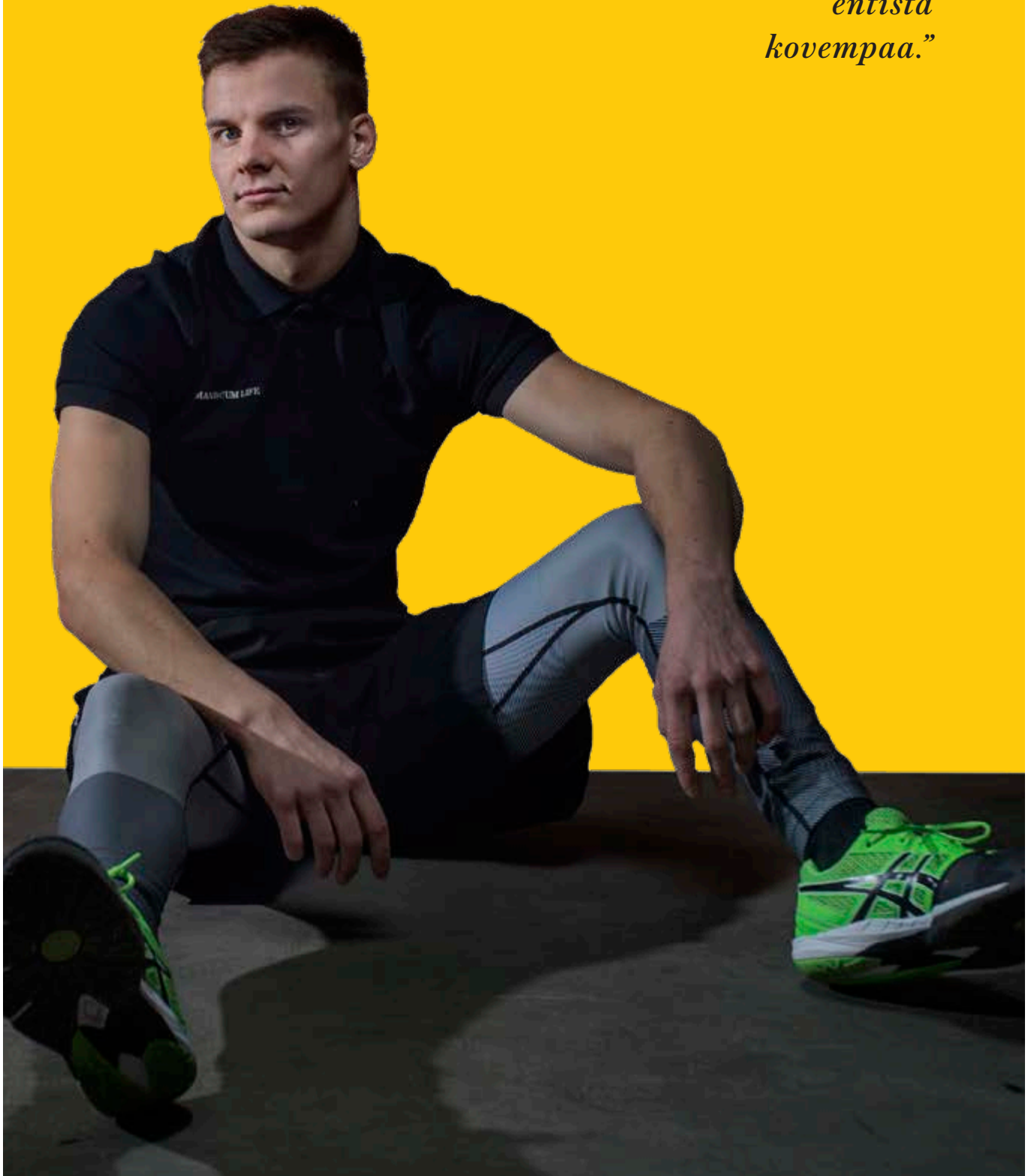
Toiminimellä. Jos haluat eläkkeellä myydä työpanoksesi oman yrityksen nimissä, voit perustaa toiminimen ja ryhtyä liikkeen- ja ammatinharjoittajaksi. Hoidat itse talousasiiasi tai käytät tilitoimistoa. Toiminimeä koskevat kevyemmät kirjanpidon ja verobyrokratian säädökset kuin osakeyhtiöitä. Tulot verotetaan eläkkeen päälle tienattuna ansiotulona, kun ensin on vähennetty kulut ja 5 prosentin yrittäjävähennys.

Veroa eläkkeen päälle ansaituista vuosituloista menee kaikissa kolmessa vaihtoehtoissa noin 15 000 euroon asti suunnilleen kolmannes, minkä jälkeen prosentti alkaa kivuta kohti 50:tä.

Osakeyhtiössä. Yhtiön perustamista – yksin tai yhdessä – kannattaa miettiä, jos ostaa tai myy muutakin kuin omaa työpanostaan ja toimintaan kohdistuu isompia taloudellisia riskejä.

Juttuun on haastateltu Eläketurvakeskuksen ja Veronmaksajien asiantuntijoita.

*”Tilanne ei ole
reilu, mutta sen
takia haluan
työskennellä
entistä
kovempaa.”*



EI PIIRUAKAAN PERIKSI

SUOMALAINEN PERIKSIANTAMATTOMUUS ON IHMEVOIMA, JOLLA ON RAKENNETTU TALOJA JA VOITETTU MAAILMANMESTARUUKSIA. MUTTA MITÄ PERIKSIANTAMATTOMUUDESTA AJATTELEE NUORTEN SUOMALAISURHEILIJOIDEN SUKUPOLVI? ESITIMME KYSYMYKSEN FORMULAKUSKILLE, PIKAJUOKSIJALLE JA GOLFARILLE.

TEKSTI Anna Väre

NIKO KARI

*Olen valmis
tekemään tavoitteeni
eteen mitä tahansa*

Tässä maailmassa on oltava vähän ylikuottoa itseensä. On uskottava, että on muita edellä sekä henkisesti että fyysisesti. Luotan siihen, että ajan vielä F1-luokassa. Tämä tavoite on mielessäni joka päivä siitä hetkestä kun herään, ja olen valmis tekemään sen eteen mitä tahansa.

Urani kaksi viimeistä vuotta ovat olleet kaikista vaikeimpia. Red Bull -yhteistyön loppuminen tuntui tosi ikävältä, koska se on tärkeä reitti F1:een. Toisaalta F1-Akatemia oli myös raaka koulu, pomo oli kova ja vaativa meitä nuoria kuskeja kohtaan.

Sieltä tuli paljon oppia, mutta myös valtavasti painetta. Ehkä se oli liikaa, sillä aikani alkoivat parantua, kun yhteistyö päättyi.

Kilpa-autoilussa onnistuminen koostuu monista tekijöistä. Kaikille tulee välillä huonoja hetkiä. Silloin olisi mukava saada myös tukea, ei pelkkää kritiikkiä. Siksi on ollut hieno huomata, että ihmiset eivät ole hylänneet minua ja tukea löytyy myös suomalaisista yrityksistä. Ilman sitä ajaminen olisi mahdotonta.

Laji on niin kovaa bisnestä, että se heijastuu kaikkeen. Multimiljonäärien pojilla on selkeä etulyöntiasema, sillä he voivat ostaa taakseen kokonaisen tiimin. Mielestäni Formula 1:een tulisi päästä vain taidoilla, ei rahalla. Tilanne ei ole reilu, mutta sen takia haluan työskennellä entistä kovempaa.

Tämä on yksilölaji, jossa pitää luottaa itseensä. Takaiskuja tulee kaikille ja niistä on mentävä eteenpäin ilman, että menetyksiä jää liiaksi funtsimaan. Onnistumiset tuovat aina lisäiskua ja nostavat itseluottamusta. Niitä kohti mennään.

Formulaporukoissa suomalaisten kuskien on sanottu olevan erilaisia. Ehkä meillä on bensaa suonissa. Sanotaan, että suomalaiset taistelevat tiensä radalle ja eteenpäin. Uskon, että me suomalaiset olemme henkisesti vahvempia.

Kimin kanssa olen käynyt parisen kertaa pelaamassa sulista. Häneltä olen oppinut, että kisa on ohi vasta kun maalilippu heiluu. Pienistä kämmeistä ei saa ajaessa hermostua. Jos esimerkiksi auto tai pari pääsee jossain paikassa ohi, ei siitä saa hämääntyä tai alkaa surkuttelemaan tilannetta, vaan on mentävä takaisin hyvään flowhun. Ennen kuin maaliviiva ylittyy, voi tapahtua mitä tahansa.”

Vuonna 1999 syntynyt Niko Kari on suomalainen autourheilija, jota pidetään yhtenä Suomen lahjakkaimmista nuorista kuljettajista. Kaudella 2015 Kari voitti Pohjois-Euroopan SMP Formula 4 -sarjan mestaruuden. Kari ajaa GP 3 -sarjaa MP Motorsportin tallissa.



SAMUEL PUROLA

*Jos luovuttaa,
ei voi saavuttaa
mitään*

'Tärkein syy juoksemiseeni on, että tykkään mennä kovaa. Juoksin ikäisteni kärkiajan ekoissa kisoissani 9-vuotiaana, mutta seiskaluokalla aloin treenata toissani. Vanhempani lopettivat kilpajuoksun kun minä ja kaksoisveljeni synnyimme, mutta nykyään isä toimii valmentajanamme.

Muutaman vuoden päästä aikuisten kisoissa kaikki ovat samalla viivalla. Nuorten kisat ovat siihen vain välivaihe. Haaveenani on juosta joskus olympialaisissa. Esikuvani on **Usain Bolt**, jota olen seurannut vuosia. Hienointa hänessä ovat rentous ja positiivinen asenne. Meillä on myös samantyyppiset vahvuudet ja heikkoudet juoksijoina. Osaan juosta rennosti ja minulla on kova maksiminopeus. Lähtöni ei kuitenkaan ole vielä niin räjähtävä kun haluaisin.

”Todellista sisukkuutta on positiivinen ajattelu loukkaantumisen yhteydessä.”

Luotan isäni treeniohjelmaan sataprosenttisesti. Valmentajana hän kehittää itseään jatkuvasti ja opiskelee pikajuoksun saloja. On myös asioita, jotka hän teki omalla urallaan väärin ja siksi hän osaa neuvoa meitä. Isä oli niin innokas treenaaja, että lepo jäi vähemmälle ja homma meni todella yli. Veljeni kanssa treenaamme niin vähän, ettei ylikuntoa voi syntyä. Treenit vedämme kuitenkin täysiä. Kovilla tehoilla harjoittelu kehittää voimaa ja räjähtävyyttä ja samalla simuloi kisatilannetta.

Perheestä on hommassa iso apu, sillä tuemme kaikki toisiamme. Jos on huonompi aika eikä treeni kulje, on hyvä, että veli tekee samaa treeniä ja on vieressä tsemppaamassa. Muuten juoksu olisi yksinäistä hommaa.

Periksimattomuus on tärkeä ominaisuus, sillä jos luovuttaa, ei voi saavuttaa mitään. Tärkeintä on pitää kiinni omista päämääristä ja tavoitteista. Vielä kertaakaan treeneihin lähteminen ei ole tuntunut ikävältä. Kun jalat vetävät hapoille, treeni itsessään tuntuu välillä pahalta, mutta se kuuluu asiaan. Silloin on vaan pakko painaa eteenpäin ja purra hammasta.

En koe olevani muita sisukkaampi. Monet muut ovat kokeneet paljon vaikeampia juttuja, itse olen päässyt toistaiseksi tosi helpolla. Mielestäni todellista sisukkuutta on positiivinen ajattelu loukkaantumisen yhteydessä; sellainen asenne, että kyllä tästä selvitään. Tulevaisuuden kannalta tärkeintä on pitää kroppa ehjänä.

Vuonna 2000 syntynyt Samuel Purola on pikajuoksija Oulusta. Purola pitää hallussaan 17- ja 19-vuotiaiden 100 metrin Suomen ennätystä ajalla 10.31. Purolan suosikkimatka on 200 metriä. Kisaan valmistautuessaan Purola kuuntelee Metallican Masters of Puppetsia.

ROOPE KAKKO

En halua jättää viimeistäkään korttia kääntämättä

'Golfissa kaikki on aina itsestä kiinni. Menipä hyvin tai huonosti, vastaus löytyy peilistä. Laji vaatii paljon teknistä osaamista, mutta erityisesti paksua nahkaa. Ammattilaisena on pakko kestää paineita tai mieluiten jopa nauttia niistä, tuleehan leipä pöytään vain onnistumisten kautta.

Periksiantamattomuus ei ole urheilussa vain hyväksi, sillä kovasta työstä ei erikseen palkita. Kaikki osaavat harjoitella kovaa, mutta se joka uskaltaa levätä kunnolla, hyötyy treenistä eniten. Vain tulokset määrittävät urheilijan kovuuden ja arvon.

Pidän itseäni optimistina, sillä jaksan uskoa parempaan huomiseen. Vaikeissa paikoissa saan juttuseuraa läheisiltäni ja vaimolta, joka myös on ammattigolfari. Hän jaksaa tsemptata minua ja puhalttaa uutta liekkiä hiipuvaan hiileen.

Kriisissä tärkeintä on jatkaa treenaamista. Kun hyviä treenejä saa tarpeeksi alle, tuloksetkin paranevat. Paljon olen juossut

lenkkejä mietiskellen asioita ja valvonut öitä vuosien varrelta. Toistaiseksi motivaatio on aina löytynyt, ja hinku onnistua on voittanut pettymyksissä vellomisen.

Jaksamistani on koeteltu moneen otteeseen. Kärsin pitkään reumasäryistä ja käveleminen oli pahimmillaan lähes mahdotonta. Onneksi vaivaan löytyi lääkitys, jolla oireet saatiin kuriin. Urani alussa raha oli tiukassa ja valmentajani valmensi minua ilmaiseksi, mistä olen hänelle ikuisesti kiitollinen.

Viime vuosi oli osaltani karmeja ja se päättyi kamalaan pettymykseen kauden viimeisessä kilpailussa. Putosin Euroopan kiertueelta. Täytin juuri 36 vuotta ja päätin jo viime syksynä, että nyt on aika ottaa koneesta kaikki irti. Pidän kolmen kuukauden tauon golfista ja treenasin pelkkää fysiikkaa. Tämän kevään harjoittelen Orlandossa maila kädessä.

Haluan katsoa, miten pitkälle voin kehittyä. Aion olla itsekäämpi treenien suhteen ja kaikki ylimääräinen saa jäädä pois. Saatan olla vähän aikaa heikompi aviomies ja isä, mutta en halua jättää viimeistäkään korttia kääntämättä. Kun olen noussut takaisin Euroopan kiertueelle, arvioidaan tilanne uudestaan."

Vuonna 1982 syntynyt Roope Kakko on pelannut golfammattilaisena vuodesta 2004. Hänen saavutuksiinsa kuuluvat mm. Euroopan kiertueen voitto vuonna 2015 sekä kaksi European Challenge Tour -mestaruutta.

Kuva Veikko Kähkönen


"Hinku onnistua on voittanut pettymyksissä vellomisen."



Mattotrendit menevät sisustustrendien mukaan. Nyt suosittuja ovat vaaleat matot. Esimerkiksi valkoiset paimentolaismatot geometrisillä kuviolla olivat edellisen kerran suosittuja 1960- ja 70-luvuilla.

Kuva Heli Blåfield





*TUHAT
JA
YKSI
SOLMUA*

AITO MATTO TAI RYIJY ON KUIN TAIDETEOS.
NE VOIVAT OLLA MYÖS HYVIÄ SJOITUKSIA,
KUN TIETÄÄ, MIHIN KIINNITTÄÄ HUOMIOTA.

TEKSTI Tia Nikkinen





2

1. Iranilaiset matot ovat pääosin hyvin laadukkaita ja säilyttäneet tasonsa vuodesta toiseen. Ne ovat kuvioiltaan hienostuneita ja yleensä melko kaavaisia ja symmetrisiä.

2. Mattojen nimitykset kertovat niiden iästä: old on yli 30 vuotta vanha, semiantikki noin 50-vuotias, antiikkimatto taas 50–70-vuotias tai vanhempi. Mitä vanhempi matto on, sitä enemmän sitä arvostetaan. Ennen 1850-lukua tehdyt matot ovat erittäin harvinaisia.

Itämaiset matot

”Matot ovat kuin raha, postimerkit, hopea tai taide: mitä enemmän niitä alkaa seurata, sitä kiehtovammiksi ne muuttuvat. Niiden kuviot, värimaailma ja alku-perä alkavat avautua.

Olen aina ajatellut, että aidot matot säilyttävät arvonsa, mutta viimeisen parinkymmenen vuoden aikana mattojen arvo on romahtanut. Syy on ollut Iranin kauppasaarto, jonka takia kaikki matot sieltä ovat tulleet Eurooppaan tai Aasiaan. Tarjonta on ollut hillitöntä, mutta asia voi muuttua, kun kauppasaarto on nyt purettu.

Huutokaupoissa aitojen mattojen hinnat ovat aina paljon halvempia kuin kaupoissa. Huutokaupasta aidon maton voi saada parillakin sadalla.

Aidot matot on aina solmittu tai kudottu käsin. Koneellisesti tehtyjen mattojen jälleenmyyntiarvo on vähäinen. Kannattaa huomioida, että Intiassa ja Pakistanissa tehdään mattoja käsin sarjatuotantona. Niissä ei ole sinänsä vikaa, mutta niitä on joka toisessa kodissa.

Laadun näkee maton kääntöpuolelta: miten tiiviitä ja pieniä solmut ovat ja miten päät on viimeistely.

Sänkyni vieressä on turkkilainen kayser-matto, jolle lasken jalat herättyäni.

Se on metallinhohtoinen, sini-punainen, ja näyttää siltä kuin se voisi lähteä koska tahansa lentoon. Kayser-mattoja alettiin tehdä 1920-luvulla turisteja varten. Ne ovat puuvillaa, mutta käsitelty niin, että niissä on silkinpeilaava pinta ja ne näyttävät valmiiksi vanhoilta. Niitä pidettiin pitkään huonoimpina mattoina koskaan, mutta nykyään monet keräilevät niitä. Ne ovat niin hienoja. Pidän usein vähän kulahtaneista matoista, niissä on charmia.

En koskaan ostaisi mattoa tai taulua sijoitusmielessä. Niiden tarkoitus on tuottaa mielihyvää kotona joka päivä.”

*Taide- ja antiikkiasiantuntija
Joachim Borgström, Bukowskis*

Ryijyt

”Ryijyt tulivat elämäni salakavalasti. Sain väitöslahjaksi ryijyn vuonna 1980, ja koska sain valita sen itse, kävin tarkasti läpi, minkälaisia ryijyjä on tehty. Valitsin Suomen tärkeimmän ryijyn, **Akseli Gallen-Kallelan Liekin**.

Myöhemmin aloin ostella ryijyjä huutokaupoista, koska minusta ne olivat kauniita. Tuntui, että 200 vuotta vanhat tekstiilit olivat huutokaupoissa aivan alihinnoiteltuja.

Vuonna 2005 minulla oli 25 ryijyjä ja lainasin niitä Heinolan taidemuseon näyttelyyn. Silloin tajusin, ettei ryijyjä ole esillä oikein missään. Ajattelin, että haluan sellaisen kokoelman, jolla voin esitellä koko ryijyn historian.

Nyt minulla on yli 500 ryijyjä. Kolmannes niistä on 1700- ja 1800-luvuilta, kolmannes 1900-luvun alkupuoliskolta ja viimeinen kolmannes moderneja taide-ryijyjä 1950-luvulta lähtien.

Yli 200 vuotta vanhat ryijyt ovat todella arvokkaita, joitakin tuhansia euroja, jos ne ovat hyvin säilyneitä. Niistä melkein kaikki ovat uniikkeja.

Toinen arvokas kohde ovat modernien huippusuunnittelijoiden työt 1950–60-luvuilta. Aivan huippu oli **Hugo Simbergin** tytär **Uhra-Beata Simberg-Ehrström**, jonka työt pysyvät aina arvossa. Niiden kanssa saa vain olla tarkkana, sillä Suomen Käsityön Ystävät myi hänen ryijyjensä ohjeita joskus ulos, eivätkä kaikki kutojat ole osanneet liu'uttaa värejä hienovaraisesti. Muita himoittuja nimiä ovat **Eva Brummer**, **Kirsti Ilvessa-lo**, **Ritva Puotila** ja **Timo Sarpaneva**. Kerran yksi Simberg-Ehrströmin ryijy nousi huutokaupassa 14 000 euroon. Sitä en huutanut.

Laatua on joskus vaikea tunnistaa. Ryijyn takapuolelta voi varmistaa, että ryijy on tiukkaan kudottu ja säännöllisen siistin näköinen. Yläreunan pitää olla suora.

Moderneissa ryijyissä voi katsoa, onko niitä pilattu pesemällä. Lankojen päiden pitää olla erillään toisistaan eikä hirveän venyneitä. Korjaukset alentavat aina hintaa.”

Ryijykeräilijä ja Ryijy elää -kirjan kirjoittaja Tuomas Sopanen



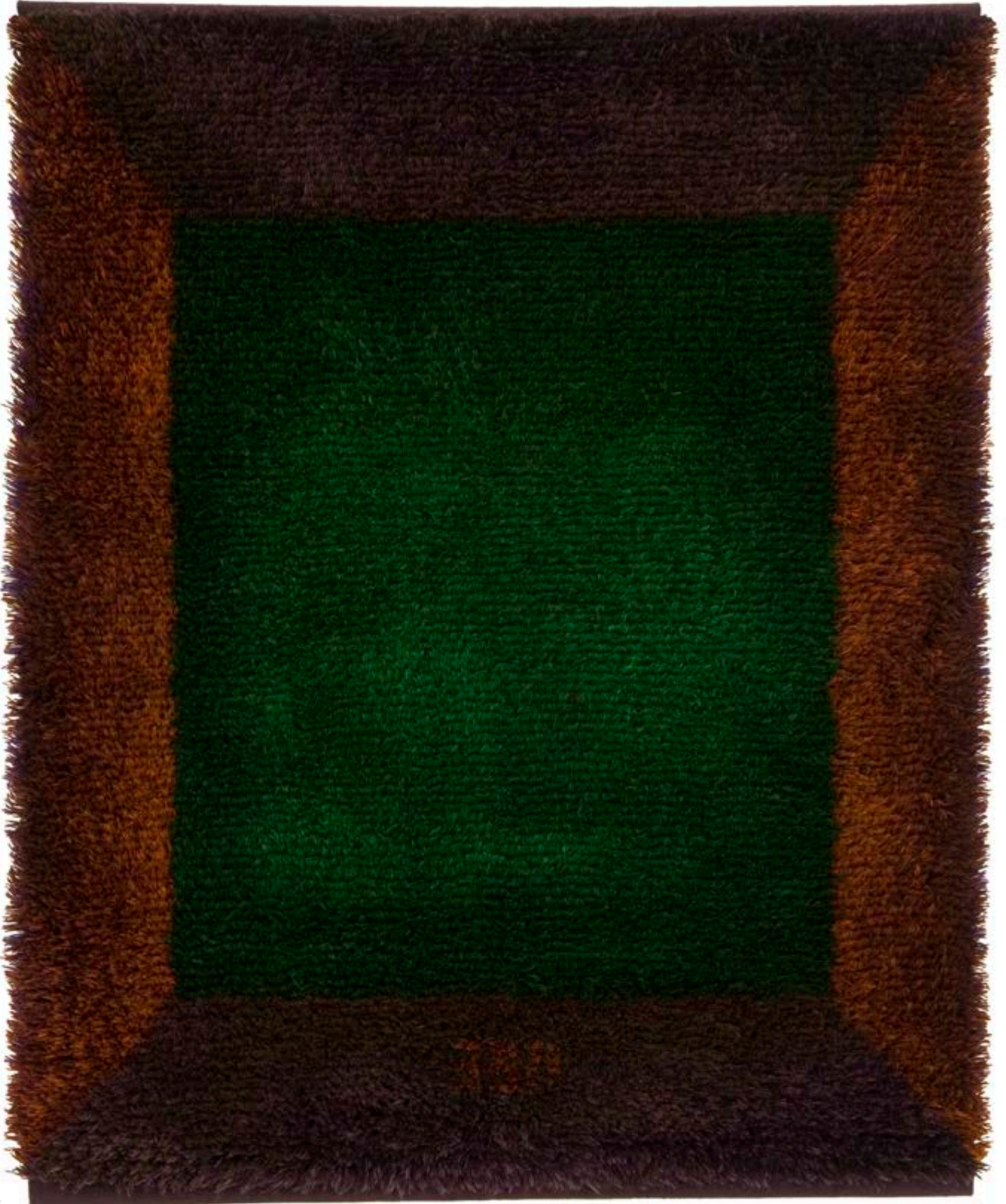
Kuva Kari Jämsén

1

1. Akseli Gallen-Kallelan Lieki vuodelta 1900 aloitti modernin ryijytaiteen Suomessa. Sitä edeltävinä vuosikymmeninä täällä tehtiin ryijyjä ulkomaisten ristipistomallien pohjalta: ruusuja, kukkia, kauriita. Pariisin maailmannäyttelyyn suunnitellussa epäsymmetrisessä Liekissä oli voimakas liikkeen tuntu ja se laskeutui seinältä penkin päälle ja lattialle. Liekin jälkeen monet kuvataiteilijat ja arkkitehdit alkoivat suunnitella samantyyppisiä penkkiryijyjä.

2. Yksi Tuomas Sopasen lempiryijyistä on Uhra-Beata Simberg-Ehrströmin Oras, jonka ensimmäisenä kudotun kappaleen vuodelta 1972 hän omistaa. ”Oras on kuin lainehetiva viljapelto, värit sulautuvat toisiinsa kauniisti. Tämä on tehty akvarellimallin pohjalta ja jokainen nukka on sellainen kuin taiteilija halusi.”

Kuva Kari Jämsen







1. 1700–1800-luvuilla ryijyissä ei ollut koskaan hapsuja, mutta 1900-luvulla niistä tehdyissä kopioissa on melkein aina. Ryijyillä ei ollut nimiäkään, koska melkein jokainen oli uniikki ja kutojat tekivät niitä omaan käyttöönsä. Ryijyjä alettiin nimetä vasta kopioiden myötä 1900-luvulla.

2–3. Laadun tunnistaa tarttumalla räsymattoon: sen tulee olla tiukka ja napakka. Reunojen pitää olla suorat ja päiden siististi huolitellut. Hapsuton matto on paras, sillä hapsut kuluvat muutamassa vuodessa ja matto alkaa purkautua, vaikka kestäisi muuten vuosikymmeniä.

Räsymatot

”Räsymaton kutominen sisältää valtavan tunteita. Jokainen mattonsa itse kutoen konttaa mattoa pitkin etsiskelemässä kesämekkoaan tai paitaansa, jotka voi tarinoina raidoista löytää.

Ainoa oikea räsymatto on käsinkudottu ja siihen on käytetty vain käytöstä poistettuja vanhoja tekstiilejä. Se on kierrätystä parhaimmillaan. Räsymatto ei koskaan pröystäile vaan on aina omalla vaatimattomalla tavallaan iloinen.

Markettien ja melkein kaikkien sisustusliikkeiden versiot ovat räsymatto-sanan rienausta – vähän niin kuin se, että *Mona Lisasta* tehdään julisteita.

Oikeita aitoja räsymattoja tekevät pääosin kotikutojat, joilta tilaamalla saa sopivan kokoisen ja värisen ja varmasti yksilöllisen maton. Jokainen räsymaton neliö vaatii hirveästi työtä. Siksi käsinkudottujen räsymattojen neliöhinta lähtee 150 eurosta ylöspäin.

Kerran, kun lapseni olivat vielä pieniä, lähdimme käymään mökillä saassa. Oli niin ihana ilta, että päätimme jäädä yöksi, vaikkei alun perin ollut tarkoitus.

Yön aikana keli muuttui rajusti, ja aamulla tuuli ja satoi. Meillä oli päällämme vain keveät kesävaatteet ja edessä neljän kilometrin merimatka avoveneellä.

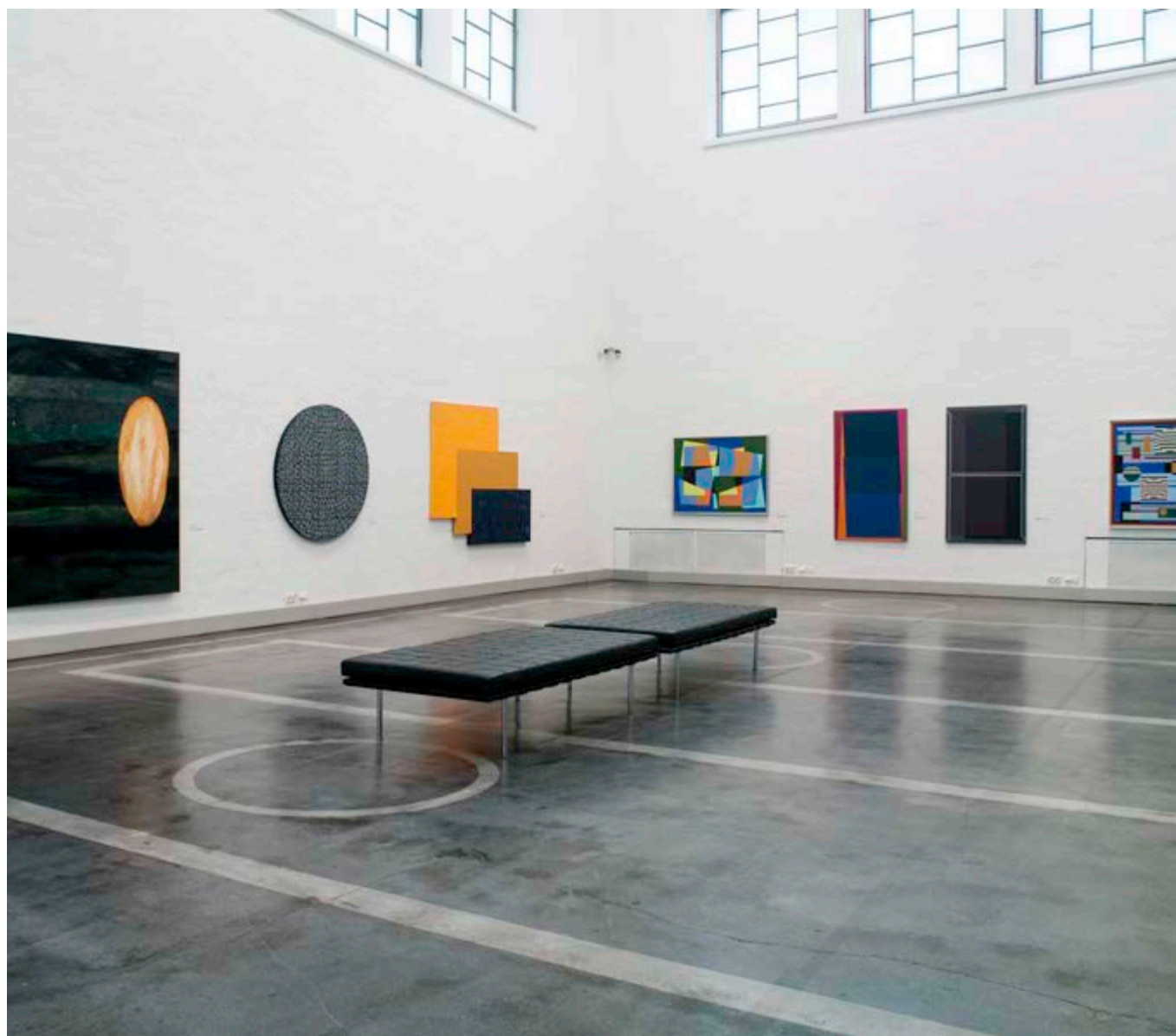
Mökillä oli onneksi matonkudelaatikko, josta pengoin lapsille lämmikkeiksi kauhean näköisiä räsyjä, reikäisiä collegehousuja ja vastaavia.

Olimme aikamoinen näky perille päästyämme, varsinkin kun mantereella paistoi aurinko pilvettömältä taivaalta.

Nekin räsyä kudoin sitten muistoksi mattoon.”

Räsymatto – nostalgiaa ja nykyaikaa
-kirjan kirjoittaja Elina Hassi

RAHASTA & HENGESTÄ



Kuva Patrik Rastenber

Taiteen henki oli yleisömenestys

Yli 12 200 taiteen ystävää tutustui Sampo-konsernin kokoelmasta koottuun Taiteen henki -näyttelyyn Helsingin Taidehallissa vuoden 2017 lopulla. Ainutkertainen näyttely esitteli suomalaisen taiteen harvoin nähtyjä helmiä kultakaudelta modernismiin.

Taidehistorioitsija **Tuula Karja-**

laisen kuratoimassa näyttelyssä oli teoksia muiden muassa **Akseli Gallen-Kallelalta, Helene Schjerfbeckiltä** ja **Juhana Blomstedtiltä**.

Suomen itsenäisyyden juhlavuoden kruunannut näyttely herätti toiveen saada muitakin piilossa olevia taidekokoelmia esille. Taiteen henki saatiin herätettyä niin museokävi-

jöiden, asiakkaiden kuin konsernin henkilökunnan arjessa – juuri kuten kokoelmalla oli alun perin tarkoituskin.

Taiteen henki oli yksi Mandatum Lifen ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kalevan Suomi 100 -hankkeista.



Mandatum Lifen palkitsemispalveluiden liiketoiminnanjohtaja Kiisa Hulkko-Nyman on yksi kirjan kirjoittajista.

PALKITSE OIKEIN

Harva asia vie yritystä yhtä nopeasti metsään kuin vääristä asioista palkitseminen. Pahimmillaan epäonnistuneet palkitsemiskäytännöt aiheuttavat kateutta, välinpitämättömyyden kulttuuria, siipeilyä ja väariin asioihin keskittymistä.

Uunituore *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu* -kirja (Alma Talent 2018) antaa konkreettisia neuvoja, mitä kannattaa ottaa huomioon, kun tehdään henkilöstön palkitsemiseen liittyviä ratkaisuja.

Kirjan kirjoittajilla on monipuolinen kokemus kokonaispalkitsemisen kehittämisestä ja tutkimuksesta. Kirjassa käydään läpi muun muassa palkitseminen hyvinä ja huonoina aikoina, toimintakulttuurin rakentaminen ja parhaiden kykyjen johtaminen.



94%

Mandatum Lifen työntekijöistä on sitä mieltä, että Mandatum Life on kokonaisuutena todella hyvä työpaikka.

MANDATUM LIFE YKSI PARHAISTA

Mandatum Life on valittu yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista kahdeksantena vuotena peräkkäin. Mandatum Life sijoittui Great Place to Work Institute Finlandin tutkimuksen keski suurten yritysten sarjassa sijalle 15.

MANDATUM LIFEN AVAINLUVUT 2017

MAKSUTULO, OMALLA VASTUULLA

960

miljoonaa euroa
(2016: 1 116)

TULOS ENNEN VEROJA

236

miljoonaa euroa
(210)

OMAN PÄÄOMAN TUOTTO

13,3%

(15,9)

SIJOITUSTOIMINNAN TUOTTO

6,5%

(7,2)

VAKAVARAISUUSSUHDE

182%

(160)

HENKILÖSTÖ,
KESKIMÄÄRÄINEN LUKUMÄÄRÄ

525

(543)

RAHASTA & HENGESTÄ

RATKAISU ON RAHAVIRROISSA

WWF Suomi ja Mandatum Life julkaisivat tammikuussa sijoittajille oppaan ilmatoriskien hallintaan. Kestävää sijoitustoimintaa tukeva *Sijoittajan opas ilmatoriskien hallintaan: riskeistä mahdollisuuksiin* kertoo ilmastonmuutokseen liittyvistä sijoitusriskeistä ja auttaa sijoittajia vähentämään sijoitustensa hiilijalanjälkeä sijoitustavoitteita unohtamatta.

Oppaan tavoite on kannustaa konkreettisiin esimerkeihin kaupunkia, kuntia, säätiöitä, yliopistoja ja muita varainhoitopalveluja käyttäviä tahoja ottamaan ilmastonmuutoksen hillitsemisen huomioon sijoitusstrategiassaan.

”Kun sijoittajat näkevät ilmastonmuutoksen liiketoimintariskinä, se vaikuttaa suoraan yrityksen menestysedellytyksiin. Sijoittajalle ilmastonmuutokseen varautuminen on järkevää riskienhallintaa, paremman tuotto-riski-suhteen saavuttamista ja ennen kaikkea epävarmuuden poistamista”, sanoo Mandatum Lifen allokointiratkaisuista vastaava johtaja **Caro- lus Reincke**.



Opas on osa Mandatum Lifen ja WWF Suomen helmikuussa 2017 aloittamaa yhteistyötä, joka tähtää vastuullisen sijoittamisen edistämiseen ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Opas on tuotettu yhteistyössä Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran kanssa.

Opas löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta mandatumlife.fi/sijoittajan-opas.

”Ilmastonmuutoksen torjuminen edellyttää rahavirtojen kanavoimista vähähiilisiin kohteisiin.”

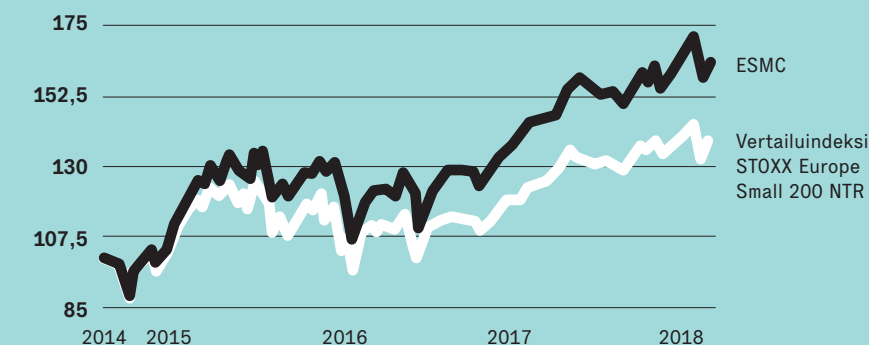
– Liisa Rohweder,
WWF Suomen pääsihteeri

RAHAT POIKIMAAN EUROOPPAAN

Euroalueen talous on noussut vihdoin jaloilleen vuosikausia jatkuneen nolokasvun jälkeen. Euroopan komissio ennustaa euroalueen kasvavan tänä vuonna 2,2 prosenttia, mikä olisi alueen nopein kasvuvauhti sitten vuoden 2011.

Parantunut taloustilanne näkyy myös Euroopan osakemarkkinoilla. Varsinkin pienyhtiöiden osakekurssit ovat nousseet rivakasti kahden viime vuoden aikana.

”Usean heikon vuoden jälkeen talous on kääntynyt kasvuun Euroopassakin. Työttömyys on laskussa, teollisuuden tuotanto ja bruttokansantuot-



teet hyvässä nousussa”, Mandatum Lifen European Small & Mid Cap -osakerahaston salkunhoitaja **Samuli Outinen** sanoo.

Outinen on hoitanut eurooppalaisiin pienyhtiöihin keskittyvää rahastoa yhdessä **Janne Holtarin** kanssa sen perustamisvuodesta 2014 lähtien. Rahasto on tuona aikana ylittänyt selvästi vertai-

luindeksinsä ja rahaston vuotuinen tuotto ajanjaksolta on yli 15 prosenttia.

Outinen ja Holtari matkustavat jatkuvasti ympäri Eurooppaa tutustuakseen mahdollisiin sijoituskohteisiin. Samalla he tapaavat kohdeyhtiöiden johtoa.

”Tämä jos mikä on jalkatyötä. Matkapäiviä kertyy useita kymmeniä vuodessa”, Outinen sanoo.



Kysymys: Uskaltaako osakkeisiin enää sijoittaa?

Osakemarkkinat ovat nousseet Yhdysvalloissa kohta vuosikymmenen ja Euroopassakin nousu on ollut viime vuosina jyrkkää. Uskaltaako osakemarkkinoille enää sijoittaa?

VASTAUS: ”Osakkeet ovat olleet historiallisesti likvideistä omaisuuslajeista tuottoisimmat. Osakemarkkinat ovat tarjonneet sijoittajalle pitkällä aikavälillä noin kahdeksan prosentin vuotuista tuottoa. Muiden omaisuuslajien, esimerkiksi velkakirjojen ja kiinteistöjen, tuotto on jäänyt osakkeita vaatimattomammaksi, mutta näidenkin omaisuuslajien tuottokehitys on ollut erinomaista viime vuosikymmenen aikana.

Tosin tarkasteltavaksi valittu aikaväli vaikuttaa kuvaan huomattavasti. Osakemarkkinoillakin on koettu vuosikausia kestäneitä heikkotuottoisia jaksoja. Esimerkiksi finanssikriisissä Yhdysvaltain osakemarkkinat laskivat puolentoista vuoden aikana yli 50 prosenttia.

Lopulta osakesijoittajan kärsivällisyys on kuitenkin palkittu ja osakemarkkinoiden nousukaudet ovat paikanneet heikkotuottoisten jaksojen aiheuttamat kolhut sijoittajan varallisuudelle. Maaliskuussa Yhdysvaltain S&P 500 -osakeindeksi oli osingot mukaan luettuna noin 130 prosenttia vuoden 2007 huippuja ylempänä. Näin siitä huolimatta, että

matkan varrelle sattui modernin historian pahin pörssiromahdus.

Pitkäjänteisen, tuottohakuksen sijoittajan kannattaa siis edelleen suosia osakesijoituksia. Lyhyellä tähtäimellä markkinatilanne on haastavampi. Osakemarkkinat ovat nousseet jyrkästi viime vuosina, muun muassa keskuspankkien suuren elvytyksen seurauksena. Sijoittajan ei kannata odottaa osakemarkkinoilta lähivuosina samanlaista tuottoa mitä viime vuosina on nähty.

Moni asia viittaa siihen, että saatamme olla markkinasyklin jälkipuoliskolla. Korkomarkkinoilla nähtiin vuodenvaihteessa selvä liike ylempään. Korkojen nousu on usein ennakoitunut käännettä myös osakemarkkinoilla. Mandatum Lifen hallinnoimissa sijoitustuotteissa olemme pienentäneet sijoitusten osakemarkkinaherkkyttä asteittain vuoden 2017 kevästä alkaen.”

Kysymykseen vastasi Mandatum Lifen alokaatioratkaisuisista vastaava johtaja Carolus Reincke



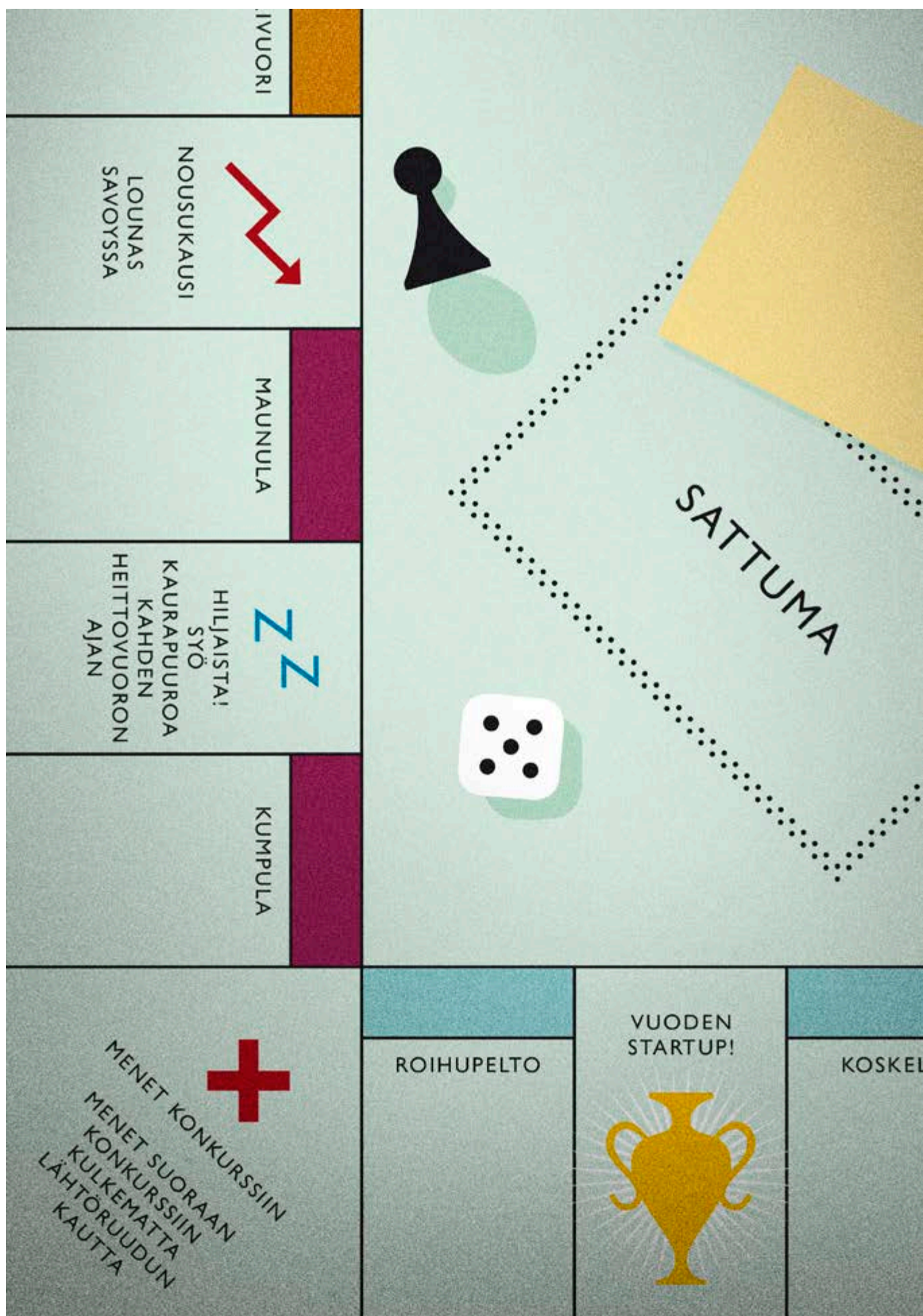
UUSI VAURASTUMISEN PALVELU

Mandatum Lifen ML Rahat -mobiilisovelluksen palvelut ovat laajentuneet. Uudessa palvelussa asiakas asettaa vaurastumistavoitteensa, ja palvelu opastaa koko matkan ajan, miten tavoite saavutetaan.

Palvelussa yhdistyvät asiakkaan tavoitteen ja asiakkaan varojen hoito. Asiakkaan tavoitteen saavuttamista edesautetaan älykkään teknologian avulla ja varoja hoitavat Mandatum Lifen ammattilaiset. Siksi onnistuminen ei edellytä asiakkaalta kiinnostusta sijoittamiseen. Palvelu kertoo tavoitteen lähenemisestä kiinnostavasti ja vapauttaa aikaa muihin asioihin.

Asiakas voi tehdä kertasijoituksia tai säästää kuukausittain sekä muuttaa tavoitettaan, tehdä lisäsijoituksia tai lunastaa rahat veloituksetta milloin haluaa. Alkuun pääsee 2000 euron kertasijoituksella tai 100 euron kuukausisijoituksella.

mandatumlife.fi/vaurastu



Kuolema kintereillä

STARTUPIN PERUSTAJA ELÄÄ JATKUVASSA PELOSSA SIITÄ,
ETTÄ OMAA ”LASTA” EI KOHTA ENÄÄ OLE. MUTTA
YRITTÄJÄLLÄ ON SENTÄÄN AVAIMET KOHTALOONSA.

Ystävät kysyvät usein, miksi halusin lähteä miljoona ihmistä tavoittavan median esimiehen hommista startup-yrittäjäksi. Miksi lähdit *tuollaiseen*, he kysyvät ja tarkoittavat startup-skeneä. Osaksi sitä hiton pöhinää. Niitä hemmetin huppareita. Hämentävää rahoituskierrosvalssia. Toimistoja, joissa ollaan niin olevinaan, kun ei käytetä kenkiä.

Tietysti he viittaavat ”tuollaisella” myös siihen pelottavaan tilastoon, jonka moni muistaa startuppeista: yhdeksän kymmenestä startupista kuolee, suurin osa vielä kolmen ensimmäisen vuoden aikana.

Niin. Kuolema on koko ajan kintereillä, mutta se on myös virkistävä kirittäjä.

Kolmen ja puolen viime vuoden aikana mekin olemme onnistuneet lähes-kuolemaan.

Yliarvioimme palvelumme ensimmäisen version vetovoiman. Aliarvioimme monella kuukaudella ajan, jonka sen kehittäminen kestäisi.

Avasimme muutaman ulkomaisen markkinan jälkikäteen katsoen hätköiden, esimerkiksi ilman maajohtajaa, tarpeeksi suurta määrää yhteistyökumppaneita tai kestäväälle pohjalle mietittyä logistiikkaverkostoa.

Ruotsissa konfiguroimme johdollani kasan alennuskoodejamme vahingossa siten, että onnistuimme antamaan opiskelijoille parissa tunnissa 30 000 eurolla ilmaisia krediittejä palveluumme. Siitä vielä selvitettiin, mutta vakavampi kassakriisi oli lähellä, kun rekrytoimme välillä liian nopeasti kasvutahtiimme nähden.

Miksi siis lähteä mukaan tällaiseen rimpuihuun, jossa jokainen kuukausi tuo uuden ”kiinnostavan oppimiskokemuksen”, ja panoksena on yritys, joka tuntuu omalta lapselta?

Ensinnäkin siksi, että toisin kuin isossa yrityksessä, startupissa saa aidosti tuntea, että kaikki on kiinni ikimoman porukan tekemisestä.

Silloin ei voi piiloutua kaukana olevan johtoryh-

män päätöksen, konsulttitalon tekemän kehnon organisaatiouudistuksen tai sadan hengen markkinointiosaston kääntäytymisen taakse. Teemme kaiken yhdessä ja meillä on vapaat kädet näyttää parhaamme. Tasan haluamallamme tavalla.

(Samalla se toki tarkoittaa, että jos hommia menee raskaasti pieleen, tietää itse, että ihan ne ikiomat kyvyt eivät nyt riittäneet. Se voi olla todella kuiva pala nieltäväksi. Että minä en ollut tarpeeksi hyvä.)

On hieno tunne olla Davidina samalla areenalla miljardeilla rahoitettua Goljatia vastaan ja tietää, että rikaskin kaveri joutuu ratkomaan kaikki samat ongelmat kuin itse.

Teknologiastartup tekee myös lähtökohtaisesti jotain uutta. Kilpailijatkin koettavat vasta keksiä, miten tätä tehdään.

Omassa pienessä kioskissa koko tiimin suuntaa voi muuttaa nopeasti, suurinpiirtein yhdellä istumalla. (Uusi tavoite – esimerkiksi ”kannattavuus” – pitää vain kirjoittaa tiimipalaverin kalvolle tarpeeksi suurella fontilla.)

Suunnan muuttamisessa auttaa sekin, että työkaaverit ovat yrittäjähenkisiä ja valmiita muutoksille. Keskijohto ei purnaa Sodexon ruokalassa konsernitason viisivuotisstrategian hämmäisyydestä, kun ei ole keskijohtoa, ruokalaa tai konsernia. Strategiakin tarkoittaa alkuvaiheessa sitä, mitä konkreettista tehdään seuraavien 3–12 kuukauden aikana.

Asiat voivat yhä päättyä meidänkin kohdallamme katastrofiin, vaikka työllistämme jo yli sata ihmistä, ja olemme nostaneet noin 15 miljoonaa euroa rahoitusta.

Voimme hassata kassamme vääriin avainrekryihin tai vaillinaisten tietojen pohjalta valittujen uusien markkinoiden avaamiseen.

Kuolema uhkaa yhä tasaisin väliajoin.

Se saa aikaan tunteen, että todella elää.

Juhani Mykkänen

Kirjoittaja on yksi ravintolaruokaa välittävän Wolt-yrityksen perustajista.



TUKIKUMMIT

SILLÄ ON MERKITYSTÄ, ONKO NUOREN
ELÄMÄSSÄ MERKITYSTÄ.

Tukikummit-säätiö kerää varoja niille nuorille, jotka ovat vaarassa pudota pois harrastuksista ja kaveriporukoista – toisin sanoen syrjäytyä. Keräystilille tulevat varat menevät 100-prosenttisesti lyhentämättöminä lasten ja nuorten harrastusten sekä opiskelun mahdollistamiseen. Nuorena saadulla itsensä toteuttamisen mahdollisuudella on valtava vaikutus tulevaisuuteen.

Lahjoita merkitystä nuoren elämään: tukikummit.fi



Kolumni

Viisas oppii auttamalla



Teemmekö oikeita asioita? Miksi teemme niin kuin teemme?

Vähän aikaa aivoissa oli hiljaista, kun nuori toimittaja kysyi: "Voisiko tän progiksen livestriimata? Saa-taisiin isompi yleisö." Oli vuosi 2010 ja piti ihan kysyä, että mistä puhut. Tämä ei ollut ensimmäinen eikä viimeinen kerta, kun paperilehdessä aloittaneelle kertyi nuoremmalta tarpeellista oppia.

Tietääkseni vielä ei järjestetä työelämän eri-ikäisten keskinäistä ymmärrystä lisääviä teky-koulutuksia.

Liekö alan konsulttejakaan. Niitä odotellessa voi itse tehdä jotakin: voi ryhtyä mentoriksi.

Mentoroinnista oletetaan varsin automaattisesti, että ansioitunut konkari jakaa työelämän taitojaan, tietojaan ja taktista osaamista nuoremmalle. Ihan oikein, mutta käsitys on kapea.

Reverse mentoring eli käänteinen mentorointi keikauttaa asetelman toisin päin. Aktori eli mentoroitava opastaakin mentoria omaan sukupolveensa, sen osaamisiin ja käsityksiin maailmanmenosta. Viisas mentori saa kahdenlaista hyvää: iloa auttamisesta ja hyötyä laillisesta urkinnasta. *Reverse mentoringia* tapahtuu mentoroinnissa automaattisesti, mutta sen voi upottaa tietoisesti osaksi mentorointiohjelmaa.

Olen mentoroinut itseäni tuntuvasti nuorempia ihmisiä, joista osa työskentelee eri alalla. Nuorimmat ovat etsineet työpaikkaa, töissä jo olevat eväitä työelämässä jaksami-

seen, esimiestyöhön, alan vaihtoon tai työyhteisön kriisien ratkaisuun.

Mentoroinnin mittava ilonaihe on ollut paluu suurten kysymysten äärelle. Mikä on tämän työn perimmäinen tarkoitus? Teemmekö oikeita asioita? Miksi teemme niin kuin teemme?

Keskusteluissa työvuosisedimenttien alta on kaivautunut esiin nuoruusvuosien idealismia, halua löytää merkityksiä ja tehdä maailmaa paremmaksi. Mentoroinnille puris-

tettu aika on synnyttänyt ajatuksia ja ideoita omaan käyttöön. Ei Naisten Pankkikaan tullut sattumalta elämäni. Nyt on aikaa toteuttaa vanhan maailmanparantajan unelmaa, auttaa kehitysmaiden rutiköyhiä naisia ja heidän lapsiaan.

Sukupolvieroista kiinnostavimpia on ollut se, ettei parempi palkka tai lisääntyvä valta ole tärkein motiivi työpaikkaa vaihdettaessa. Myönteinen meininki, hyvät työkaverit, toiminnan eettisyys, luottamuksen kulttuuri ja kannustavat esimiehet motivoivat enemmän.

Olen havainnut, että nuoret ovat paljon keskustelevampia kuin omanikäiseni. Mietitään yhdessä. Hierarkia ei ratkaise, vaan parempi argumentti.

Kokemani perusteella siitä seuraa hyvää.

Reetta Meriläinen

Kirjoittaja on Helsingin Sanomien ex-päätoimittaja ja Naisten Pankin ohjausryhmän puheenjohtaja, jolla on ollut 13 mentoroitavaa.

Uusia ajatuksia

Juttusarjassa tunnetut suomalaiset paljastavat kirjan, puheen tai tapahtuman, joka on muuttanut heidän ajatteluaan.

”Näitä asioita ei voi ajatella liikaa”

KIRJA HIILEN SITOUTTAMISESTA
MAAPERÄÄN JOHDATTI CARGOTECIN
ILKKA HERLININ KANSAINVÄLISTEN
HUIPPUTUTKIJOIDEN VERKOSTOON.

Luin **Courtney Whiten** kirjan *Grass, Soil, Hope* kolmisen vuotta sitten. Se oli käännekohta.

Kirja on johdonmukainen kertomus siitä, mikä potentiaali maaperällä on ilmastonmuutoksen kääntämisessä. Ilmakehän ylimääräinen hiili voidaan palauttaa yhteyttämällä maahan. Ja kun maaperän hiilipitoisuus lisääntyy, sen vedenpidätyskyky nousee, eivätkä ravinteet enää valu pelloilta vesistöihin.

Olin lukenut aiheesta aiemminkin, mutta tämä syvensi ajattelua. Kirjan lähdeviitteiden avulla löysin valtavan määrän tieteellistä tietoa, alan kansainvälisiä huippuja ja edelläkävijöitä. Otimme näihin tyyppeihin yhteyttä kyselläksemme tarkemmin. Nykyään kuulumme vaimoni **Saaran** kanssa globaaliin hiilensidontaverkostoon, ja käymme alan huippujen kanssa päivittäin ajatuksenvaihtoa Australiaan, Jenkkeihin ja Eurooppaan.

Ilmastonmuutos pitäisi nostaa paljon enemmän keskiöön bisnesmaailmassa. Näitä asioita ei voi liikaa ajatella, kun koko toimintaympäristömme on vaakalaudalla.”

Ilkka Herlin on Cargotecin suuromistaja ja hallituksen puheenjohtaja sekä Itämeren pelastavan Baltic Sea Action Groupin (BSAG) perustajajäsen. Hän on myös perustaja ja hallituksen puheenjohtaja kahdessa ekologisessa yrityksessä, Soilfood Oy:ssä ja Qvidja Kraft Ab:ssa.

Ilkka Herlinin BSAG-säätiö käynnisti viime syksynä kokonaisvaltaisen Itämeri- ja ilmasto-projektin Ilmatieteenlaitoksen ja Sitran kanssa.



Huomattu.

Jos kyse olisi vain rahasta, asiat olisivat yksinkertaisempia.

Mutta kyse on yrityskulttuurista, tasa-arvosta,
oikeudenmukaisuudesta ja elämän mielekkyydestä.

Yksilön, yhteisön ja yrityksen saumattomasta
yhteensovittamisesta, joka johtaa kaikkien menestykseen.

Sitä on moderni palkitseminen.

mandatumlife.fi/palkitseminen

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI



OOPPERA
BALETTI

Tuhannen taalan paikka.

TARTU TILAISUUTEEN:

oopperabaletti.fi/bravo



Bravo-klubi on oopperan ja baletin intohimoisille ystäville tarkoitettu yhteisö, joka tarjoaa mahdollisuuden päästä lähemmäs taidetta ja taiteilijoita räätälöidyissä tilaisuuksissa. Klubilaisilla on myös mahdollisuus tulla seuraamaan harjoituksia suljettujen ovien taakse sekä ostaa ensi-iltalippuja hyviltä paikoilta.

Myynnissä on nyt 50 jäsenyyttä Bravo-klubiin kaudelle 2018 – 2019. Jäsenyyden vuosimaksu on 1000 euroa. Klubin tuotot ohjataan Suomen kansallisoopperan ja -baletin taiteellisen toiminnan tukemiseen.