

Life

MAGAZINE

Syksy – Talvi 2018

MANDATUM LIFE



38

Rahat ja henki
10 vuotta

10

Hyvä kasvujohtaja
edistää turvallisuutta

28

Kirsi Mettälä ja
verraton urapolku

22

Saxo Bank on
uuden ajan konkari



Maapallon sydän lyö tyhjää, kun yksikin laji häviää.



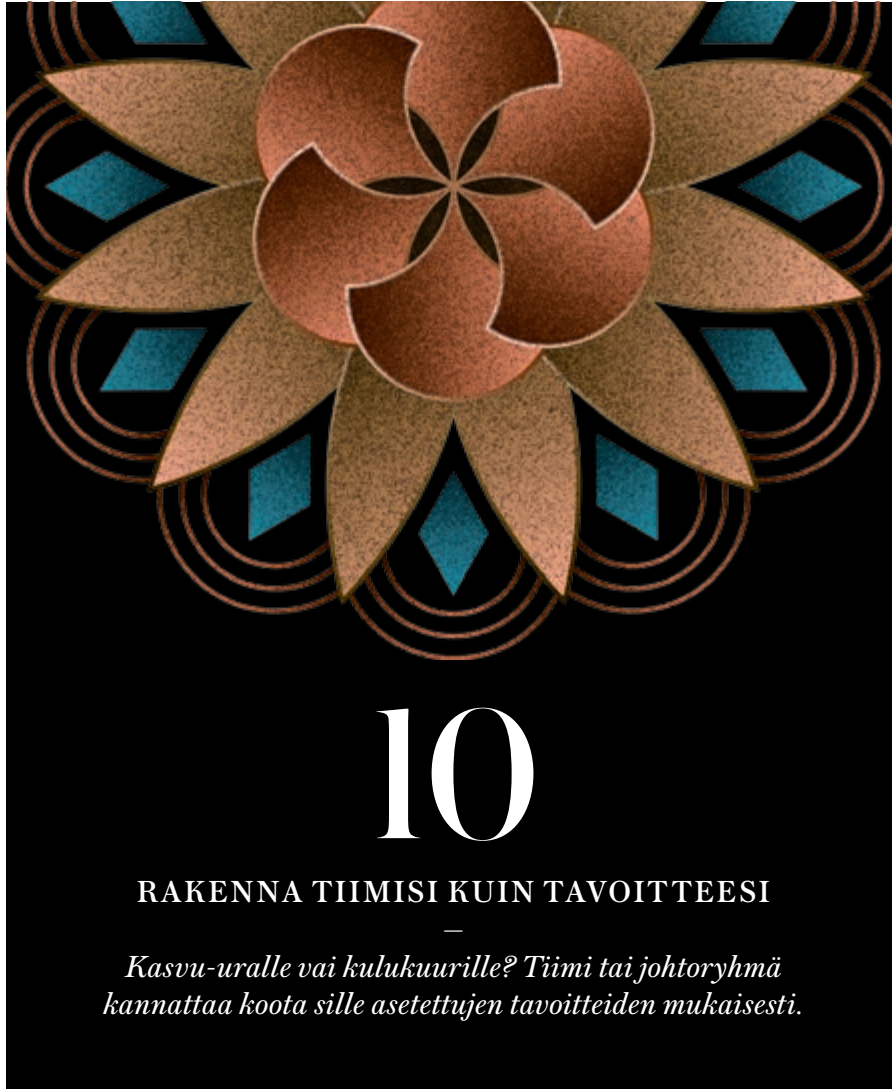
Tilanne on kriittinen.

Meneillään on vakava luonnon monimuotoisuuskriisi, joka uhkaa myös taloutta, ruoantuotantoa ja ihmisten terveyttä. Selkärankaisten villieläinten määrä on romahtanut reilun 40 vuoden aikana peräti yli puolella. Suurin syy siihen on se, että me ihmiset olemme ajattelemattomuuttamme tai ahneuttamme vie-neet eläimiltä elintilan ja elämän. Käynnissä on lajien ennennäkemättömän voimakas sukupuuttoaalto, ja se on ensimmäistä

kertaa historiassa ihmisten aiheuttama. Yhdessä muutos parempaan on vielä mahdollinen, mutta nyt on kiire toimia.

NYT TARVITAAN SELKÄRANKAA!
Auta ja liity kummiksi: wwf.fi/kummiksi
Tai tee kertalahjoitus: wwf.fi/lahjoita

Tässä numerossa



10

RAKENNA TIIMISI KUIN TAVOITTEESI

Kasvu-uralle vai kulukuurille? Tiimi tai johtoryhmä kannattaa koota sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.



22

FINANSSIALA
RAKENTUU
PALASISTA

*Saxo Bank on
teknologiayritys, jolla
on pankkilisenssi.*

7

Kiisa Hulkko-Nyman
Palkitaanhan hevosiaakin?

8

Sijoittajat kiinnostuivat
ilmastonmuutoksesta

10

Rakenna tiimisi kuin tavoitteesi

18

9 × oman itsensä johtaja

21

Frank Martela
Tahdonvoima on lihas

22

Finanssialan tulevaisuus
rakentuu palasista

28

Kirsi Mettälä
Pitkän linjan mahdollistaja

36

Juhani Lehtonen
Passi, viisumi ja tullipaperit, kiitos

38

Rahat ja henki 10 vuotta

48

Jääsilmä avaruuteen

52

Hyvästä työstä voidaan
palkita monella tapaa



38

RAHAT JA HENKI
10 VUOTTA

*Uusi strategia syntyi
ainutlaatuisessa
markkinatilanteessa.*

54

3 × läpimurto
**Minna Parikka, Aki
Soudunsaari ja Tommi Toija**

58

Ajaton kaunotar

66

Rahasta & hengestä

69

Stig Gustavson
Pää kylmänä yrityskaupoilla

70

Mikko-Pekka Hanski
Rituaalit muokkaavat
ajattelua ja toimintaa



58

AJATON KAUNOTAR

*Nahka luo nahkansa
yhä uudelleen.*

Life

MAGAZINE

SYKSY / TALVI 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@ateljehypponen.fi
p. 050 522 9134

Toimitus
Cocomms Oy
info@cocomms.com
www.cocomms.com

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

Kansi: Perttu Saksa, Mandatum Life,
Mainostoimisto Taivas

TEKEEKÖ ERP-JÄRJESTELMÄSI KUOLEMAA?

Hanki liiketoiminta-alusta Oscarilta iloisena
takuutoimituksena kiinteään kuukausihintaan

ALKAEN*

595 €/KK

*Sisältäen Oscar Liiketoiminta-alustan pilvipalveluna suomalaisilla
palvelimilla, käyttöönottoprojektin sekä käyttötuen.



**LATAA MAKSUTON OPAS
TOIMINNANOHJAUKSEN
ONNELA JA TUONELA**

ERP:stä liiketoiminta-alustaan - Kokeneet konkarit kertovat
www.oscar.fi



OTA YHTEYTTÄ! Saat yrityksesi
kaikki liiketoimintaratkaisut meiltä,
Suomen nopeimmin kasvavalta
liiketoiminta-alustatoimittajalta



www.oscar.fi | myynti@oscar.fi

Toisessa valossa

Toisessa valossa -palstalla esitellään väite ja pohditaan sitä.

Palkitaanhan hevosiakin?

Daniel Pinkin vauhdikkaat videot ja esitykset havainnollistavat houkuttelevasti, miten henkilöstöä innotetaan entistä parempiin suorituksiin. Ei rahalla, vaan tarjoamalla haastavia ja itsenäisiä työtehtäviä sekä mahdollisuus tehdä työtä, jolla on merkitys.

Pink neuvoa unohtamaan kepin ja porkkanan ja miettimään, mitä kannustimilta halutaan ja mitä ne oikeastaan ovat. Olisiko aika miettiä, mikä nykyihmiselle on arvokasta?

Kun ihmisiä kohdellaan ihmisinä eikä hevosina, myös johtamisen välineet ja menetelmät muuttuvat. Näin maailmakin muuttuu pala palalta paremmaksi paikaksi elää ja työskennellä. Samalla myös yritys menestyy.

Pinkin ja monen muun palkittamisen popularisoijan näkemykset ovat kuitenkin yksipuolisia ja usein etäällä ihmisten arjesta.

Esimerkiksi rahalla todellakin on väliä. Palkittaminen on työsuhteen oleellinen osa ja parhaimmillaan oikeudenmukainen vastine työpanoksesta. Oikeanlainen palkittaminen tuottaa tulosta yritykselle ja hyvän toimeentulon työn tekijöille.

Vaikka eri elämäntilanteissa toimivat erilaiset palkittamisen keinot, rahapalkittaminen ohjaa monia vahvasti kohti tavoitteita.

Työssäni kohtaan kuitenkin usein yritysjohtajia, joilla on rahan motivoivuudesta selkeä näkemys: porukka on työssään niin innostunut, että on turha sotkea kuvioon mitään rahapalkkioita.



On kieltämättä houkuttelevaa pitää henkilöstöä niin työnsä vihkityneenä, että se saa jatkuvasti huipputulosta aikaan. Tämän varaan ei kuitenkaan kannata tuudittautua.

Työntekijän on nimittäin koettava palkittaminen reiluna. Ihmisille ovat sekä rahapalkka että sisäinen motivaatio tärkeitä. Heitä on kannustettava oikealla tavalla ja ymmärrettävä heidän syynsä tehdä työnsä hyvin.

Jos palkittamisesta ei pidetä reiluna, työinto murenee varmasti. Myös työtään rakastava ja sisäisesti motivoitunut työntekijä on herkkä palkittamisensa oikeudenmukaisuudelle. Palkka ja palkkiot osoittavat myös arvostusta.

Rahapalkittamisen on aina tuettava sisäistä motivaatiota. Silloin palkitaan merkityksellisistä tavoitteista, joihin henkilö pystyy vaikuttamaan. Palkittamisen avulla annetaan kohdennettua ja parhaimmillaan hyvin ajoitettua palautetta, mikä taas tukee kehittymistä.

Raha kannustaa, kun työn kokonaisuus on kunnossa ja palkkio tuntuu reilulta. Raha ei ole itseisarvo, mutta sen mahdollistama hyvä elämä on – työssä ja kotona.

Kiisa Hulkko-Nyman
Kirjoittaja on Mandatum Lifen palkittamispalveluista vastaava liiketoimintajohtaja.

Asiantuntija

Maximilian Horster osallistui syyskuun lopussa Climate Week NYC -tapahtumaan.

Sijoittajat kiinnostuivat ilmastomuutoksesta

TEKSTI: Nina Broström / KUVAT Kristiina Wilson

**ILMASTONMUUTOS ON YKSI NOPEIMMIN KASVAVISTA
SIJOITUSTRENDEISTÄ. MAXIMILIAN HORSTERIN KEHITTÄMÄT
TYÖKALUT AUTTAVAT SIJOITTAJIA MITTAAMAAN OMISTUSTENSA
YMPÄRISTÖVAIKUTUKSIA JA ARVIOIMAAN ILMASTORISKIN
VAIKUTUKSIA SALKKUUNSA.**

Miksi ilmastonmuutos on yksi tämän hetken nopeimmin kasvavista sijoitustrendeistä?

Lämpötiloja on mitattu vuodesta 1880 asti, ja seitsemän historian lämpimintä vuotta on mitattu viimeisen kymmenen vuoden jaksolla. Kun sään ääri-ilmiöt koskettavat ihmisiä konkreettisesti, kiinnostus ilmastomuutosta ja sen hillitsemistä kohtaan kasvaa. Tämä on näkynyt viime vuosina sijoitusosalalla ympäri maailmaa, ja uskon, että trendi vain vahvistuu tästä eteenpäin.

Miten sijoittajat ottavat ilmastoasiat huomioon päätöksiä tehdessään?

Perinteisesti ilmastomuutosta on ajateltu riskitekijöiden kautta eli millainen uhka se on sijoituksille.

Ympäristötietoiset sijoittajat, esimerkiksi monet suomalaiset instituutiot, miettivät kuitenkin yhä useammin salkusta koituvia vaikutuksia: autetaanko meidän varoillamme ympäristöä vai vahingoittavatko omistukset sitä. Aktiivisella omistajuudella he pyrkivät myös vaikuttamaan sijoituskohteiden toimintaan ympäristövaikutusten minimoimiseksi.

Millaisiin ilmastoriskeihin sijoittajan tulee kiinnittää huomiota?

Ensinnäkin tulee miettiä, kuinka ilmastomuutos vaikuttaa konkreettisesti sijoituskohteeseen. Jos esimerkiksi tulvat ja mutavyöryt lisääntyvät jatkossa Etelä-Euroopassa tai hurrikaanit yleistyvät Floridassa, niistä koituu todellisia riskejä liiketoiminnalle – ne heijastuvat esimerkiksi Espanjan elintarviketuotantoon tai Floridan hotelliliiketoimintaan.

Toiseksi tulee tarkastella salkkua lainsäädännön kehityksen kautta: mitä sijoituksille vaikkapa energiayhtiöissä kävisi, jos hiilivoima kiellettäisiin kokonaan tai jos bensasyöpöille autoille ltkäistäisiin haittavero.

Lainsäädännön merkitys korostuu, kun Pariisin ilmastosopimus astuu voimaan vuonna 2020. Kannattaa muistaa,

että käytännössä kaikki maailman maat ovat sitoutuneet kasvihuonepäästöjen vähentämiseen ja ilmaston lämpenemisen hillitsemiseen. Tavoitteisiin ei päästä ilman merkittäviä muutoksia niin kulutustottumuksissa kuin yritysten ja teollisuuden tuotantotavoissa.

Näkykö vastuullisuus rivin alla?

Vastuullisuus ja tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä. Vastuullisuus paitsi luo uusia sijoitusmahdollisuuksia myös auttaa välttämään tai vähentämään tappioita.

Mitä riskejä ilmastomuutokseen sisältyy?

Ilmastomuutos on pitkä ja hidas prosessi, eikä se välttämättä nouse esille lyhytaikaisissa sijoituksissa. Myös poliittinen riski on todellinen: jos Yhdysvallat oikeasti vetäytyy Pariisin sopimuksesta tai poliitikot eivät muutoin saa sopimuksen tavoitteita jalkautettua käytäntöön, silloin näkemystä on muutettava pikeminkin ilmastomuutokseen sopeutumiseksi kuin sen ehkäisyksi. Ei kuitenkaan ole vielä lainkaan varmaa, että jenkit irtautuisivat sopimuksesta.

Mitkä yritykset tai toimialat ovat hyviä esimerkkejä vastuullisuudesta?

Autoteollisuus on hyvä esimerkki vastuullisuuden paranemisesta. Skandaalien jälkeen autojen valmistajat ovat havahtuneet siihen tosiasiaan, että nykyistä ekologisemmat moottorit, sosiaalinen vastuu ja parempi yrityshallinto ovat liiketoiminnan näkökulmasta hyvä asia.

Miten sijoittajat Suomessa ja maailmalla ottavat ilmastomuutoksen huomioon?

Suomessa ilmastoasioihin herättiin hie-man myöhemmin kuin esimerkiksi Ruotsissa tai Tanskassa. Viimeisen 3–4 vuoden aikana kehitys on ollut sitäkin nopeampaa, ja tätä nykyä suomalaissijoittajat ovat kehityksen kärkijoukkoa.

Muutoin sijoitussektorilla ollaan vasta kehityksen alkuvaiheessa, eikä ilmastomuutoksesta ole vielä muodostunut oletusarvoa, joka huomioitaisiin aina ja kaikkien sijoitusten kohdalla. Tietoisuus on kuitenkin herännyt, ja kiinnostus kasvaa.

Miltä tulevaisuus näyttää? Kuinka kauan uskot vastuullisuustrendin kasvun jatkuvan?

Vastuullisuus oli vielä jokin aika sitten sijoitussektorin pieni sivujuonne, marginaali-ilmiö, mutta nyt se on ottamassa paikkaansa sijoittamisen valtavirrassa. Jatkossa ilmastomuutos ja kestävä kehitys ovat luonteva osa sijoituspäätöksen tekoa, eivät pelkästään riskien hallintaa.

Kyllä me ihmiskuntana olemme vielä sen verran edesvastuuttomia, että vastuullisuudessa riittää runsaasti kasvunvaraa jatkossakin. Olemme vasta siirtymässä sijoitussektorin valtavirtaan. Suurin osa sijoittajista vasta tutustuu aiheeseen ja miettii, mitä se heidän kohdallaan merkitsee.

Uskon kuitenkin, että jossain vaiheessa vastuullisuudesta tulee sijoittajille itsestään selvä valinta – eihän kukaan halua leimautua vastuuttomaksi!

**MAXIMILIAN
HORSTER**

Filosofian tohtori,
ISS-Ethix Climate Solutionsin
toimitusjohtaja. Aiemmin
South Pole Groupin Climate
Neutral Investments -yksikön
perustaja ja osakas.
Kehittänyt menetelmän,
jolla voidaan arvioida sekä
yksittäisten sijoituskohteiden
vastuullisuutta että ilmastomuutoksen
kokonaisvaikutusta
sijoitussalkkuun.



RAKENNA TIIMISI KUIN TAVOITTEESI

TEKSTI Mari Valkonen / KUVITUS Jarkko Hyppönen

KUN YRITYS HAKEE KASVUA UDESTA SUUNNASTA,
TIIMILTÄ TAI JOHTORYHMÄLTÄ VAADITAAN HYVIN
ERILAISIA OMINAISUUKSIA KUIN AIKAISEMMIN.
PÄÄOMASIOITTAJA, JOHDON HENKILÖARVIOINTEJA
TEKEVÄ PSYKOLOGI JA PÖRSSIYHTIÖN JOHTORYHMÄN
JÄSEN KERTOVAT, MISTÄ TULEVAISUUDEN
HUIPPUTIIMI KOOSTUU.





”Huono tiimi saa hyvän idean tuhottua.”

Nuorilla yrittäjillä on käsissään loistava idea, jolle he uskovat tulevaisuudessa olevan valtavasti kysyntää ympäri maailmaa. Mutta kun Managing Partner **Juha Mikkola** Capmanilta kuulee yrityksestä, hän katsoo ensin sen tiimiä ja vasta sitten yritysidea.

Mikkolan työtä on etsiä tulevaisuuden menestysaloja ja yrityksiä, joissa on potentiaalia kasvaa alansa markkinajohtajiksi.

”Tiimi on meille ylivoimaisesti tärkein sijoituskriteeri. Hyvä tiimi tekee keskinkertaisestakin ideasta loistavan. Huono tiimi saa hyvän idean tuhottua”, sanoo Mikkola.

Mistä tulevaisuuden huipputiimi sitten koostuu? Kysyimme sitä kolmelta oman alansa huipulta, joiden työtä on rakentaa, tukea ja pitää yllä loistavia tiimejä ja johtoryhmiä.

Huipputiimissä jokainen ymmärtää asiakasta

Johdon suorahaku- ja konsultointipalveluja tarjoavan Preconin perustaja ja psykologi **Eeva Joki** arvioi työkseen yrityksiin rekrytoitavia johtajia. Hänen yrityksensä tekee jokaiselle varteenotettavalle kandidaatille perusteellisen arvion hakijan potentiaalista ja riskeistä. Huipulla pelkkä substanssiosaaminen ja aikaisemmat meriitit eivät riitä, Joki sanoo.

Joen mukaan ketään ei voida rekrytoida pelkän sopivuuden vuoksi. Ensin pitää katsoa, millaista lisäarvoa hän tuo yritykseen. Jos asemansa vakiinnuttanut yhtiö hakee kasvua, se onnistuu harvoin jatkamalla samalla linjalla kuin aikaisemmin.

Johtoryhmän jäseneltä vaaditaan näkemystä – siis hyvin perusteltuja mielipiteitä siitä, mihin yrityksen pitää tähdätä. Toisena tärkeänä asiana Joki mainitsee asiakasymmärryksen.

”Jotta johtoryhmä on huipputiimi, kaikilla pitää olla riittävästi käsitystä siitä, millaisia asiakkaiden tarpeet ja markkinatilanne ovat ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä”, Joki sanoo.

Koostuuko huipputiimi huippuyksilöistä? Outotecin henkilö- ja viestintäjohtajalla **Kaisa Aalto-Luodolla** on siitä selvä näkemys. Hän istuu kansainvälisen pörssi-yhtiön johtoryhmässä ja johtaa Outotecin rekrytointeja.



JUHA MIKKOLA,
56

Capmanin
Growth-rahaston
Managing Partner,
MBA

Ura:
Capman,
Norvestia, Suomen
Teollisuussijoitus

”Totta kai joka paikalle halutaan mahdollisimman hyvä osaja. Mutta jos huippuyksilö ei ole valmis sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen ja tekemiseen sekä haastamaan ja tukemaan muita, hän on riski.”

Johtoryhmän pitää arvostaa omaa monimuotoisuuttaan

Kun Capman kiinnostuu yrityksestä, Mikkolan intuitio voi jo ensimmäisessä tapaamisessa kertoa, että sijoitus kannattaa. Toisten yritysten kanssa voidaan tapailla useampi vuosi ennen sijoituspäätöstä.

”Meillä on leikkimielinen sanonta, että jos ihmiset tulevat palaveriin puvut päällä, emme ikinä sijoita siihen. Yhtiön johdossa voi olla yksi tai kaksi kaupakorkeakoulun käynnyttä. Jos heitä on liikaa, tiimi ajattelee liian samalla tavoin”, Mikkola sanoo.

Pörssi-yhtiön johtoryhmässä pukeutuminen on kenties konservatiivisempaa, mutta niissäkin ymmärretään entistä paremmin monimuotoisuuden merkitys.

Jotta yhtiö voi ymmärtää globaalia asiakaskuntaa kokonaisuudessaan, myös sen omista riveistä pitää löytyä monimuotoisuutta. Erilaisuudesta on etua päätöksenteossa. Kun päätöstä tekevät eri-ikäiset ja -taustaiset ihmiset, siitä tulee mahdollisimman hyvä.

Esimerkiksi Outotecin asiakkaiden tarpeet, taustat ja liiketoimintaympäristöt poikkeavat toisistaan.

”Mitä enemmän meillä on kokemusta erilaisista tilanteista, eri substanssialueilta ja eri kulttuurien kanssa työskentelystä, sitä paremmin voimme hyödyntää kollektiivista osaamistamme”, Aalto-Luoto sanoo.

Aalto-Luodon mukaan monimuotoista tiimiä pitää kasvattaa tietoisesti. Uusia johtajia rekrytoidessa pitää katsoa, millaista osaamista yrityksen huipulta puuttuu. Jos halutaan tulevaisuudessa painottaa esimerkiksi jotakin tiettyä maantieteellistä aluetta tai kehitysalueita, sen alueen tuntija olisi hyvä saada mukaan johtoryhmään.

Monimuotoisuus ei kuitenkaan voi ajaa puhtaasti asiaosaamisen ohi, Eeva Joki sanoo. Unelmatiimin jäsenen tarvitsee siis olla sekä huippuosaja että täydentää parhaalla mahdollisella tavalla tiimiä tai johtoryhmää. Se tekee osajien löytämisestä entistä haastavampaa.

Monimuotoisen tiimin kanssa työskenteleminen ei aina ole helppoa.

”Jotkut meistä kykenevät vaihtamaan johtamistyyliä luontevasti.”

”On usein helpointa toimia sellaisen ihmisen kanssa, joka ajattelee samoin kuin itse. Vaatii työstämistä, jotta erilaisuutta osataan arvostaa ja hyödynnä mahdollisimman hyvin”, Aalto-Luoto sanoo.

Hyvä kasvujohtaja edistää psykologista turvallisuutta

Liiketoimintajohtajalla oli käsissään todellinen *dream team*, joka oli aiemmin luotsannut firman vaikeiden aikojen läpi. Jäsenet olivat sitoutuneita ja osaavia, mutta kun yritys lähti hakemaan kansainvälistä kasvua ja kehittämään digitaalista toimintaansa, huipputiimistä ei lähtenytäkään enää tarvittavia tehoja irti.

Preconin Joki sanoo, että monet suomalaiset yritykset kaipaavat tällä hetkellä uutta osaamista ja aiempaa enemmän kasvujohtajia, kun edelliset kymmenen vuotta on etsitty tehokkuusjohtajia. Siksi aiemmin täydellinen johtoryhmä ei välttämättä ole paras valinta uuteen tilanteeseen.

Joen mukaan tehokkuusjohtajan keskeisin tehtävä on luoda selkeyttä, kun taas kasvujohtajana tärkeintä on edistää työyhteisön psykologista turvallisuutta. Kasvujohtaminen on yleensä riskin ottamista, epäonnistumisen sietoa, runsasta keskustelua ja rakentavaa haastamista. Se on vähemmän hierarkista kuin tehokkuusjohtaminen. Pitää siis katsoa, sopiiko johtajan vaikuttamistapa yrityksen strategiisiin tavoitteisiin.

Uudenlaisessa markkinatilanteessa yrityksen pitää arvioida, löytyykö johtoryhmästä tarpeeksi kasvun tarvittavaa osaamista. Jos osaamista puuttuu, pitää Joen mukaan pohtia, ehtiikö nykyisistä tekijöistä kasvattaa uudenlaisia osaajia vai pitääkö heidän tilalleen rekrytoida uusia tekijöitä.

Vaikka johtaja olisi hyvä tuomaan tehokkuutta ja selkeyttä, hän ei välttämättä ole oikea henkilö johtamaan riskikasvua. ”Jotkut meistä kykenevät vaihtamaan johtamistyyliä luontevasti, toiset taas ovat parempia jommassa kummassa lajissa”, Joki sanoo.

Avoimuus edistää luottamusta

Uskallanko sanoa ääneen, jos uskon hankkeen epäonnistuvan? Voinko – missä tahansa asemassa – eh-



EEVA JOKI,
50

Preconin osakas,
psykologi

Ura:

Precon,
Heidrick & Struggles,
AIMS Finland,
Psycon

dottaa uudenlaista tapaa toimia työpaikalla tulematta nolatuksi?

Hakukoneyhtiö Google etsi 2010-luvun alussa täydellisen tiimin reseptiä. Yhtiö tutki satoja omia tiimejään pyrkien selvittämään, miksi osa tiimeistä menestyi, mutteivät kaikki. Yli vuoden kestäneessä tutkimuksessa selvisi, että kaikkein menestyneimpiä tiimejä yhdisti psykologinen turvallisuus – uskallus olla työssä oma itsensä heikkouksineen ja vahvuuksineen.

”On tärkeää luoda ilmapiiri, jossa ei mene yhtään energiaa vääränlaisten epävarmuuksien käsittelemiseen ja jossa jokainen voi olla oma itsensä”, sanoo Outotecin Aalto-Luoto.

Myös yhdysvaltalainen menestyskirjailija, konsulttiyritys The Table Groupin perustaja **Patrick Lencioni** korostaa luottamuksen ja avoimuuden merkitystä. Hänen mukaansa luottamus edellyttää oman haavoittuvuuden paljastamista. Se vaatii paljon, sekä yksilöltä että yhteisöltä.

Lencionin mukaan omien vajavaisuuksien avoin myöntäminen ja tietynlainen paljaus muiden edessä rakentavat luottamuksen, jonka pohjalta voidaan toimia yhdessä mahdollisimman tehokkaasti. Tulokset näkyvät paitsi ilmapiirissä myös viivan alla.

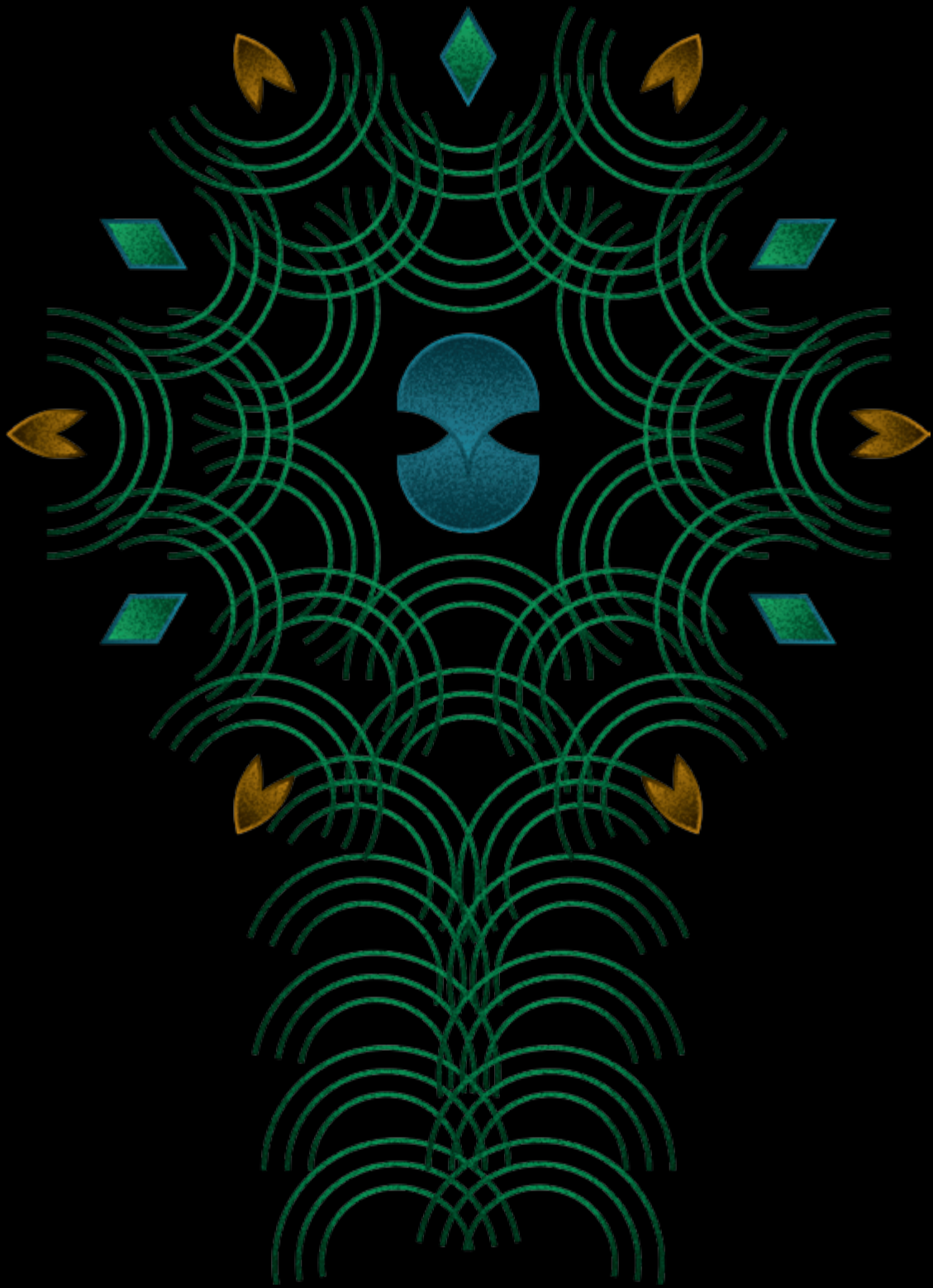
Johtajan esimerkki antaa Aalto-Luodon mukaan mallin sille, miten vapaasti muut tiimiläiset uskaltaivat työssään näyttää oman inhimillisyytensä.

Johtajan on tunnistettava, miten tiimin paras osaaminen saadaan käyttöön. Johtoryhmässä jokaisen pitää ottaa vastuuta oman vastuualueensa yli ja yhdessä viedä yhtiötä eteenpäin.

”Johtaja tuntee tiiminsä – yksilöiden ja ryhmän – vahvuudet ja saa ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen. Hyvä johtaja tunnistaa myös tiimissä olevat tunteet ja pystyy käsittelemään niitä”, sanoo Aalto-Luoto.

Outotecilla edistetään tiimien yhteenhitaamista tietoisesti. Eräessä vaiheessa johtoryhmän jäsenet keskustelivat jokaisen johtoryhmän kokouksen jälkeen siitä, miten olivat toimineet tiiminä ja kuinka se tuki heidän tavoitteitaan. Välillä on tärkeää viettää aikaa ilman tiukkaa agenda ja seurustella vapaamuotoisesti.

Kun tiimi on hajallaan ympäri maailmaa, kanssakäymiseen pitää Aalto-Luodon mukaan kiinnittää erityisen paljon huomiota.



”Pitää soittaa, lähettää WhatsApp-viestejä, pitää Skype-palavereita ja huolehtia siitä, että nähdään kasvokkain.”

STARTUP VAATII EPÄVARMUUDEN SIETOA, PÖRSSIYHTIÖ KOKEMUSTA

Ohjelmistorobotiikkaa kehittävä Digital Workforce Services sai alkunsa, kun kolme it-alan kokenutta johtajaa jätti aikaisemmat hyvät työpaikkansa, tiputti palkkansa lähes viidennekseen aikaisemmas- ta ja perusti uuden yrityksen, kertoo Capmanin managing partner **Juha Mikkola**.

Tämä on Mikkolan mukaan poikkeuksel- lista – valtaosa uusien, nopeasti kasva- vien firmojen yrittäjistä on nuoria. Harval- la suuryrityksen johtajaksi edenneellä on kykyä ajatella asioita täysin uudella taval- la tai halua päästää vanhasta asemastaan irti.

”Heistä on tullut corporate-ihmisiä, eikä heille istu nuorten kasvuyritysten maailma. Kyky asennoitua valtavaan epävarmuuden tilaan ja toimia siinä tehokkaasti ilman tuki- rakenteita on osoittautunut erittäin vai- keaksi”, Mikkola kuvaa suuriin organisaa- tioihin tottuneita johtajia.

Toisaalta kokemus on useissa johtoteh- tävissä korvaamaton etu, Outotecin henki- löstö- ja viestintäjohtaja Kaisa Aalto-Luo- to muistuttaa.

”Globaalin ja mutkikkaan liiketoiminnan johtamiseen pitää olla riittävästi kokemus- ta, jotta johtaja voi johtaa uskottavasti erilaisissa tilanteissa. Monimuotoisuutta pitää silti olla: se miten minä näen työelä- män, voi poiketa paljon vanhempien koke- muksista. Eri ikäisiä on hyvä olla myös jat- kuvuuden vuoksi, jotta kovin monta tiimin jäsentä ei vaihdu yhtä aikaa”, Aalto-Luo- to sanoo.



**KAISA
AALTO-LUOTO,
39**

Outotecin
henkilöstö- ja
viestintäjohtaja,
KTM

Ura:
Outotec,
Mandatum Life,
GlaxoSmithKline

”Pitää soittaa, lähettää WhatsApp-viestejä, pitää Skype-palavereita ja huolehtia siitä, että nähdään kasvokkain. Näin varmistetaan, että arjen keskuste- lua on olemassa”, sanoo Aalto-Luoto.

Aalto-Luodon omasta johtoryhmästä kaksi työs- kentelee Saksassa, ja hän on joutunut miettimään, miten kaksi etäjäsentä tuntevat itsensä osaksi tiimiä. Välillä hän osallistuu itsekin kokouksiin Saksasta kä- sin ja pyrkii saamaan porukan fyysisesti samaan paikkaan säännöllisesti.

”Kun tiimin pitää olla enemmän kuin osiensa summa, pitää miettiä, miten luottamus ja toisten sy- vällinen tunteminen saadaan aikaan”, Aalto-Luoto sanoo.

Huipputiimiä motivoi maailman muuttaminen

Juha Mikkola auttoi oululaista tietoturvan testaus- laitteita valmistanutta Codenomiconia kasvamaan niin suureksi, että yritys myytiin Yhdysvaltoihin 100 miljoonalla dollarilla. Vuonna 2017 yrittäjät ottivat Mikkolaan yhteyttä uudelleen. Heillä oli uusi yritys Arctic Security, jolle he halusivat tehdä saman kuin Codenomiconille.

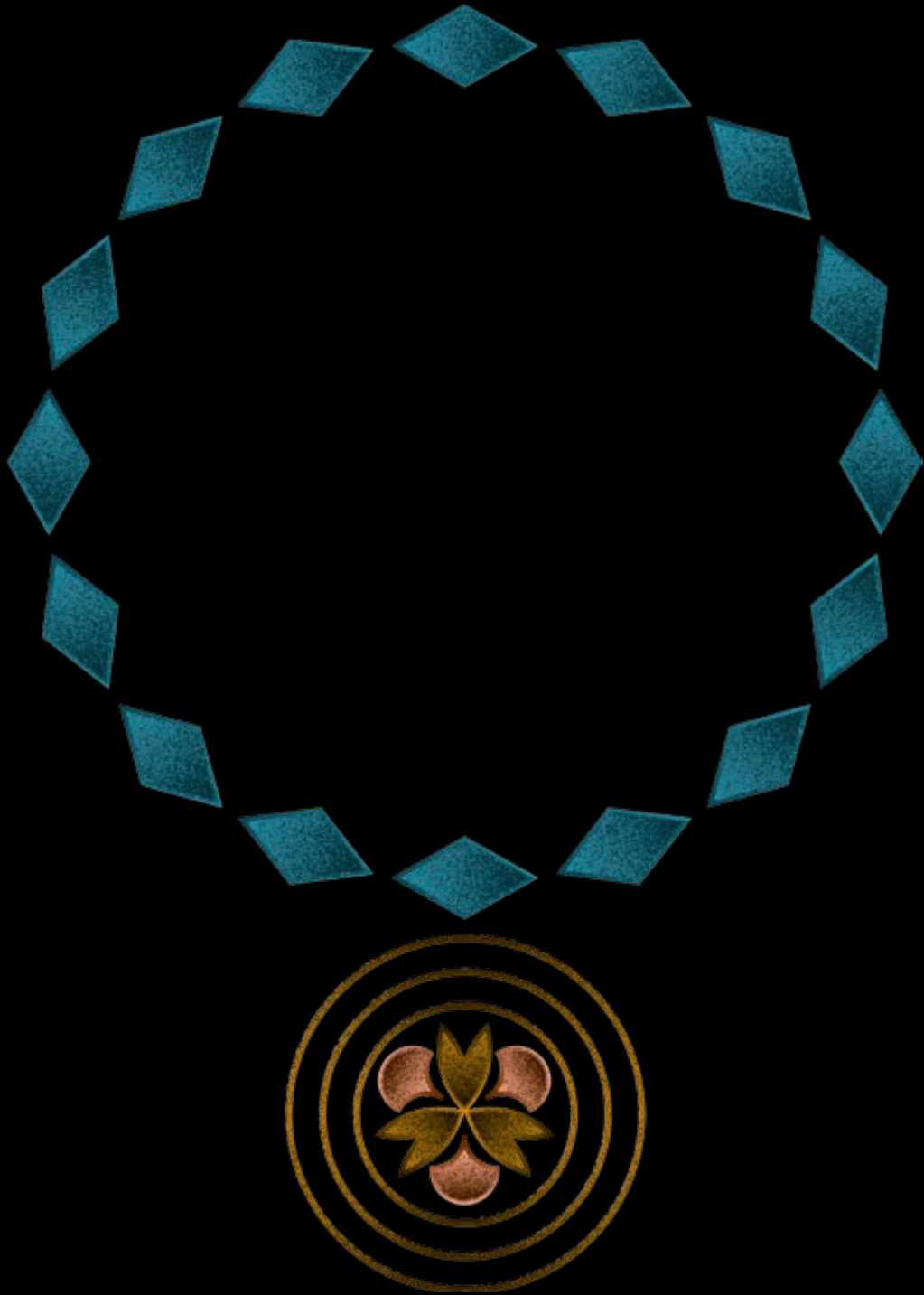
Hetken Mikkola pohti, onko yrittäjillä voitokkaan yrityskaupan jälkeen yhä nälkä. Hän totesi kuitenkin pian, että yrittäjiä motivoi ennen kaikkea maailman muuttaminen. Lopulta Capman päätti lähteä yhtiöön vähemmistöosakkaaksi.

Lyhyen aikavälin taloudellinen hyvinvointi tai status eivät voi Mikkolan mielestä olla huipputiimin jäsenen tärkein motivaattori. Silloin maali on liian lähellä.

”Menestyviä kasvuyritystiimejä ei aja eteenpäin nykyinen palkkataso. Ne haluavat rakentaa jotakin merkittävää, joka onnistuessaan tuo tiimin jäsenille palkinnon. Jos joudumme vakavasti keskustelemaan yrityksen johdon palkkatoiveista, emme ole kiinnos- tuneita yritykseen sijoittamisesta.”

Myös Outotecin Aalto-Luoto sanoo, ettei yksilön etu voi ajaa yhtiön edun ohi.

Tiimi pitää rakentaa siten, että sitä motivoivat ja innostavat oikeat asiat. Johdon toiminnassa tärkeintä on rakentaa mahdollisimman hyvää tulevaisuutta – tasapainotella tämän päivän ongelmanratkaisun ja pitkällä aikavälillä kestävä liiketoiminnan välillä.



9 × OMAN ITSENSÄ JOHTAJA

TEKSTI: Marjo Kanerva

ITSEOHJAUTUVA JOHTAJA SAA AIKAAN TULOKSIA RIITTÄVÄLLÄ
TYÖPANOKSELLA, OMASTA HYVINVOINNISTAAN TINKIMÄTTÄ.
JOHTAMINEN EDELLYTTÄÄ ENNEN KAIKKEA ITSEKURIA JA
PITKÄJÄNTEISYYTTÄ.

1

Ymmärrä liiketoimintaa

Esimiehen on osattava katsoa lukujen taakse ja ymmärrettävä, mihin kaikkeen hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Kirkasta itsellesi, mitkä tekemiset lisäävät yrityksen kustannuksia. Mieti, miten voit tiimeinesi vaikuttaa myynnin ja kannattavuuden kehittämiseen.

Kurkista aika ajoin liiketoimintasi tulevaisuuteen. Miten tulevat muutokset näkyvät omalla vastualueellasi? Olisiko niiden takia syytä tehdä jotain toisin?

2

Kirkasta tavoitteesi

Yritysten strategiset tavoitteet ovat isoja, eivätkä ne ohjaa yksittäisen ityöntekijän arjen valintoja. Se on jokaisen tehtävä itse.

Aseta itse itsellesi sopivan kokoisia tavoitteita joka päivä, mutta ole myös valmis muuttamaan niitä. Uskalla myös haastaa omaa esimiestäsi ja miettiä, mitä sinulle asetetut tavoitteet tarkoittavat jokapäiväisessä työssä.

3

Tunnista osaamisesi

Merkitse kalenteriin oman toiminnan kehittämiseen tarvittava aika. Pohdi mitä tehdään mutta myös miten tehdään. Toimintatavat ovat osa yhtiön kulttuuria – niitä eivät kilpailijat pysty kopioimaan.

Laajenna käsitystäsi osaamisesta. Ammattitaidon lisäksi osaaminen on järjestelmien ja verkostojen hallintaa, yhteistyö- ja viestintätaitoja sekä kykyä ja halua opiskella jatkuvasti ja oppia uusia asioita.

SUBSTANSSI-
OSAAMINEN

SYSTEEMI-
OSAAMINEN

Työkalut
ja työpaikan
kirjaamattomat
säännöt

TYÖYHTEISÖ-
TAIDOT

Vuorovaikutus-
ja viestintätaidot

OPPIMAAN
OPPIMINEN

Uteliaisuus

5

Haasta ajatuksiasi

Erityisesti kiireessä toimimme usein automaattivaihteella. Olisiko ongelmaan olemassa muukin ratkaisu kuin se ensimmäiseksi mieleen juolahtava?

4

Kehitä itseäsi

70/20/10-mallin mukaisesti aikuisen ihmisen oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu työtä tekemällä, 20 prosenttia oivaltamalla (reflektio ja palaute) ja 10 prosenttia koulutuksissa.

Oppia voi siis muullakin kuin kurssilla. Ilmoittaudu rohkeasti mukaan projekteihin, jotka eivät ole sinulle aihealueeltaan tuttuja tai pysähdy pohdiskelemaan omia tekemisiäsi. Pyydä palautetta kollegaltasi tai tiimiläisiltäsi.

6

Tunnista millainen johtaja olet

Mitä realistisempi käsitys sinulla on omasta tavastasi toimia, sitä vaikuttavampi johtaja olet.

Onko sinua helppo lähestyä? Uskalletaanko sinulle kertoa myös vähemmän miellyttäviä asioita? Jos vastasit kyllä, olet oikeilla jäljillä. Jos vastasit ei, miten voisit parantaa vuorovaikutustaitojasi tai lisätä luotamusta vuorovaikutustilanteissa?

7

Osa pyytää apua

Huolehdi siitä, että ympärilläsi on riittävä tukiverkosto. Kaikkea tietoa ei voi hallita itse, eikä yhdellä henkilöllä voi olla kaikkea osaamista. Tärkeintä on tietää, kenen puoleen kannattaa kääntyä tarpeen vaatiessa.

Delegoi työtehtäviä tiimillesi. Delegoimalla arvostat toisen osaamista ja annat hänelle mahdollisuuden. Muista kuitenkin kunnioittaa toisen ajankäyttöä.

9

Muista juhlia

Mitä on saatu aikaan? Onnistumisten juhliminen kannustaa eteenpäin, sitouttaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä sekä luo ylpeyttä omasta työstä. Positiivisuus on ilmainen keino vahvistaa työssä viihtymistä.

8

Hallitse ajankäyttöäsi

Suunnittele ajankäyttöäsi eri aikajännteillä. Katso ensi viikkoon, kuukauden ja puolen vuoden päähän sekä loppuvuoteen. Kirjaa kaikki jo tiedossasi olevat rutiinitehtävät kalenteriin.

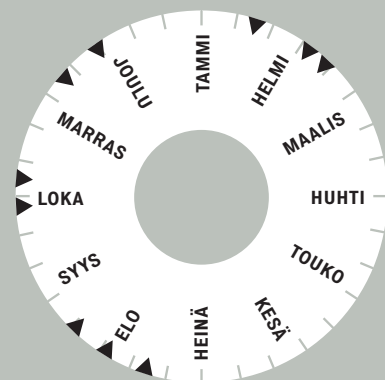
Päivitä kalenteria myös taaksepäin ja analysoi ajankäyttöäsi. Et tarvitse post-it-lappuja, kun tehtävälista on kalenterissa.

Värikoodaamalla erilaiset kalenterimerkinnot voit yhdellä silmäyksellä hahmottaa, millainen viikko on luvassa. Kalenterista näet, mikä osuus ajastasi kuluu tiimin johtamiseen. Onko aikaa varattu riittävästi?

Muista varata kalenterista myös omaa aikaa, aikaa lounaille ja satunaisten tulipalojen sammuttamiseen.

Jos yhtiö on muutoksessa, johdolla on todennäköisesti erittäin paljon palavereja, mikä ruokkii epävarmuutta alaisissa. Silloin kannattaa pitää mielessä, että tärkein tehtävä on ihmisten johtaminen, ei palavereissa istuminen.

Huolehdi jaksamisestasi. Sitä ei kukaan muu voi tehdä puolestasi.



Oman ja ostetun
median liitosta syntyy

RAJATON

mahdollisuus.



Kun viestisi kulkee saumattomasti oman ja ostetun median, digitaalisen ja printin välillä, se löytää kohteensa ja vaikuttaa vastustamattomasti. Me Otavamedialla hanskaamme koko kentän – sekä median että sen sisällön. Tutustu esimerkkeihin osoitteessa yrityksille.otavamedia.fi

otavamedia

Kolumni

Tahdonvoima on lihas



*Johdatko
vireystilaasi
tietoisesti?*

Miten saan asioita aikaiseksi? Erityisesti niitä, jotka eivät ole kaikkein innostavimpia. Tietyt tehtävät tulee tehtyä kuin itsestään, ne suorastaan vetävät puoleensa. Mutta sitten on se kasa hommia, joita lykkää aina vain eteenpäin. Lista kasvaa ja ahdistaa, mutta töihin ei millään tekisi mieli tarttua.

Valitettavasti myös ne ikävät tehtävät on pakko tehdä. Menestys vaatii joskus sitä, että jaksaa puristaa sen ylimääräisen tunnin, kun tekisi jo mieli luovuttaa – että saa itsensä soittamaan sen hankalan puhelun tai käymään sen ikävän keskustelun, vaikka ei yhtään tekisi mieli. Kun rauta on kuumaa, on joskus taottava, vaikka käsi olisi kuinka väsynyt. Toisin sanoen, menestys vaatii tahdonvoimaa.

Miten sitten varmistaa, että tahdonvoima ei petä silloin, kun sitä tarvitaan?

On kriittistä ymmärtää, että tahdonvoima on kuin lihas, se väsyä käytössä. Kun mieli on virkeä ja levännyt, pystymme tietoisesti päättämään, mitä teemme ja mitä emme tee. Mutta kun vireystila laskee, fokus herpaantuu, ajattelun laatu heikkenee ja päätöksentekokyky kyykkää.

Siksi ensimmäinen askel tahdon voimistamisessa on pitää huolta perusasioista: syö, juo ja nuku riittävästi.

Erityisesti uni on asia, josta liian moni tinkii, vaikka tiedetään, että luovaa ja kriittistä ajattelua vaativissa tehtävissä univaje laskee nopeasti tuloksia. Kun mieli on väsynyt ja tuijotat ruutua saamatta mitään järkevää aikaiseksi, silloin on

nokosten aika! Vartin tai puolen tunnin lepotauko ei ole lorvailua. Se on investointi, joka maksaa itsensä nopeasti takaisin lisääntyneenä työtöhona. Uskalla siis levätä oman tehokkuutesi vuoksi.

Toiseksi, eliminoi turhat mielen kuormittajat.

Barack Obama käytti aina samanvärisiä pukuja: ”Yritän vähentää päätöstenteon määrää. En halua tehdä päätöksiä siitä, mitä syön tai mitä

puen päälleni.” Presidenttinä ollessaan hän halusi säästää energiansa niihin päätöksiin, joilla on oikeasti väliä.

Kolmanneksi, aikatauluta päiväsi vireystilan mukaan.

Pidä huolta siitä, että vaativammissa tehtävissä mielesi on terävimmillään. Itse pyhitän aamut kirjoittamiselle, joka omassa työssäni on se kriittisin tehtävä. Sähköpostit sun muu säälä hoituu iltapäivälläkin, mutta toistepäin yhtälö ei toimi.

Johdatko tietoisesti omaa vireystilaasi? Jos tavoitteesi on menestyä luovuutta, kriittisyyttä ja itsehillintää vaativassa asiantuntija- tai esimiestyössä, nyt on aika aloittaa.

Frank Martela

Kirjoittaja toimii tutkijatohtorina Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella sekä valmentajana ja hallituksen puheenjohtajana Filosofian Akatemia Oy:ssä. Hän on kirjoittanut muun muassa kirjat Tahdonvoiman käyttöohje ja Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?

Finanssialan tulevaisuus rakentuu palasista

TEKSTI Anukka Oksanen / KUVAT Lars Møller

TANSKALAINEN SAXO BANK ON
FINANSSITEKNOLOGIAN VISIONÄÄRI.



Hirmuliskon luuranko roikkuu lounasruokailijoiden yllä tanskalaisen Saxo Bankin kanttiinissa. Luuranko on osa pääkonttorin tyylikästä ja hauskaa sisustusta.

Luurankojen viesti on kuitenkin vakava: muutu tai kuole sukupuuttoon. Sisään-tuloaulan formula-auto viestii nopeutta. Pitkin lasiruutuseinäistä, tanskalaisen 3xn-arkkitehtitoimiston suunnittelemaa rakennusta on siroteltu tanskalaista nykytaidetta Saxon omasta kokoelmasta.

”Haluamme, että ihmiset tulevat aamulla töihin hymyillen. Siitä saa niin paljon energiaa”, Saxo Bankin toimitusjohtaja ja perustaja **Kim Fournais** perustelee värien ja muotojen kuplintaa.

Ollaan Tuborg Havnissa Kööpenhaminan vauraalla pohjoispuolella. Ohi kulkevan Strandvejenin varrella komeilee muistona alueen panimohistoriasta iso, vihreä Tuborg-olutpullo. Enää täällä ei panna olutta, vaan kehitetään finanssiteknologiaa ja -palveluita. Ilmassa väreilee disruptio.

Philip Heymanns Alléen talon kierreportaita katutessa tulee selväksi, että fokus on vahvasti tulevaisuudessa ja että Saxon pitää ehtiä sinne ensimmäisenä. Kakkoskerroksen yleisilassa työntekijä testailee virtuaalidellisuutta VR-lasit päässään.

Kaiken tämän tarkoituksena on viestiä, että Saxo Bank on erilainen kuin perinteiset pankit. Niin se onkin.

Saxon tavoitteena on ollut alusta asti tehdä asiat toisin kuin perinteiset finanssiyhtiöt. Fournais määrittelee Saxon ”teknologiayritykseksi, jolla on pankkilisenssi”. Puolet pankin noin 1500 työntekijästä työskentelee teknologian ja liiketoiminnan kehityksessä.

Saxon liikeideana on tehdä sijoittamisesta niin helppoa ja läpinäkyvää, että se on mahdollista ihan kaikille.

”Tavoittemme on, että kauttamme pystyy käymään kauppaa kaikilla maailman relevanteilla instrumenteilla.” Fournais korostaa, että kaupankäynnin pitää olla Saxon kautta niin helppoa, että se sujuu intuitiivisesti.

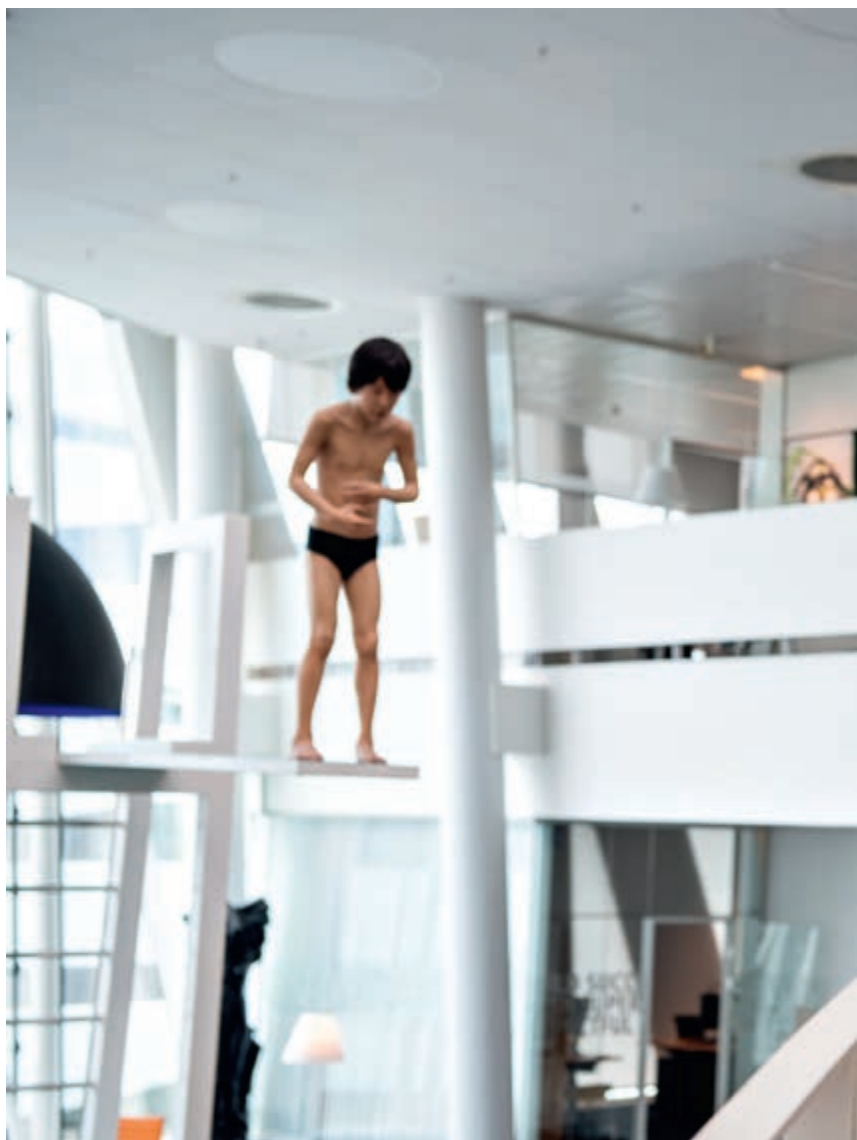
Saxo Bankissa sijoitusinstrumentteja on tarjolla yli 35 000 aina osakkeista johdannaisiin ja valuuttoihin. Asiakkaita on 170 maassa. He voivat tehdä sijoituksensa 28 eri kielellä.

”Myös suomeksi ja kiinaksi.”

Alle kymmenen prosenttia Saxon liiketoiminnasta on Tanskassa. Koska kumppaneina ja asiakkaina on isoja kansainvälisiä instituutioita, finanssiteknologia-yrityksiä ja yksityissijoittajia, liiketoiminta on aidosti globaalia. Konttoreitakin on eri puolilla maailmaa.

Saxo Bankilla ei ole omia finanssituotteita, vaan se valitsee globaalista tarjonnasta parhaina pitämänsä tuotteet, olivat ne sitten instrumentteja tai markkina-analyyseja.

”Sitten me paketoimme ne uudestaan. Kaupan-



Saxo Bankin toimitusjohtaja Kim Fournais. Taustalla Michael Elmgreenin ja Ingar Dragsetin teos Catch Me Should I Fall.



käyntialusta, tuote, hinta, palvelu”, Fournais luettelee konseptia, jonka kaikkien osien pitää olla tikissä.

Uuden ajan konkari

Saxo Bank on pankiksi nuori, mutta finanssitekniologiayritykseksi vanha. Kim Fournais ja **Lars Seier Christensen** perustivat pankin vuonna 1992. Elettiin aikaa ennen internetiä. Alkupääoma oli 70 000 euroa.

Startupilla ei ollut tukena perinteisten pankkien satavuotiasta brändiä eikä asiakaspohjaa, mutta sillä oli vapaus olla välittämättä perinteisiin nojasta vasta bisnessmallista ja raskaista rakenteista.

Fournais muistelee huvittuneena, miten valuuttojen hintoja saattoi seurata teksti-tv:stä, jonne ne päivittyivät kerran tunnissa. Tarkempia tietoja piti soittaa pankeista lankapuhelimella. Reutersin screeni sentään auttoi asiaa.

Fournais'ta innosti Saxo Bankin perustamiseen avainhavainto, että asiakas ei ollut perinteisten pankkien toiminnan keskiössä.

”Se oli ala-arvoista. Uskoin, että tässä tulee muutos. Me halusimme palvelua asiakkaita paremmin”, Fournais sanoo.

Alussa oli kyse niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin siitä, että asiakkaita palveltiin perinteisten pankkien sulkemisajan jälkeen. Tätä on vaikeaa käsittää nykymaailmassa, jossa kaikilla halukkailla on pääsy ajantasaiseen markkinadataan kännykkänsä kautta ja jossa kaupat tehdään heti, eikä niiden varmistusta tarvitse odottaa postissa tulevassa kirjeessä.

”Oli tärkeää avata pääsy markkinoille vuorokauden ympäri, ja oli tärkeää parantaa hinnoittelua.” Koska hintatietoja ei ollut vapaasti saatavilla, pankit saattoivat pullistaa osto- ja myyntihinnan eroa. Nykyään tietojen panttaaminen ei ole enää mahdollista.

”Lyhyellä aikavälillä tiedon ja näkemysten panttaaminen asiakkailta saattaa olla hyvää bisnestä. Mutta jos katsoo kauemmaksi, molempien, sekä bisneksen että asiakkaan täytyy hyötyä.”

Insinööri-austainen Fournais ja **Seier Christensen** oivalsivat aika pian, että internet mullistaa alan.

Räätälöidyt käyttöliittymät

Saxo Bankin ytimessä on teknologia, joka tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden säätää ja kustomoida Saxon palveluja omiin tarpeisiinsa. Samankaltaista ohjelmointirajapintaa (API) käyttää esimerkiksi Amazon. Saxo sanookin rakentavansa ”rahoituksen Amazonia”.



Luurankojen viesti on vakava: muutu tai kuole sukupuuttoon.

Saxo antaa asiakkaille liittymän, jota asiakkaat voivat jatkokehittää.

”Voimme tarjota kaikki sovellusalustat samalla ydinteknologialla. Kaikki eivät halua rakentaa koko systeemiä alusta. Se veisi liikaa aikaa ja resursseja. Näin asiakkaamme pääsevät hyötymään koko arvoketjulle tarjoamastamme tuesta”, Fournais selostaa.

Asiakas voi siis keskittyä omanlaisensa käyttöliittymän rakentamiseen. Tai sitten hän voi käyttää Saxon valmista käyttöliittymää.

Fournais luonnehtii Saxon mallia Lego-lähestymistavaksi, jossa erilaisia palikoita napsautellaan kunkin osapuolen kannalta parhaiten toimivaksi kokonaisuudeksi. Hänen työhuoneensa kirjahyllyn päällä komeilevat legoista rakennettu raketti, robotti ja minihahmoja. Yhden rinnoissa lukee Saxo.

Teknologia leikkaa sijoittamisen kuluja

Pätevän tuotepaketin lisäksi Saxon täytyy osata perustella potentiaalisille asiakkailleen, miksi pankin asiakkaaksi kannattaa ryhtyä.

Yksi Saxon asiakasryhmistä on yksityissijoittajat. Heille pitää saada läpi viestiä sijoittamisen perusasioista eli hajauttamisen tärkeydestä ja tuotteiden hinnoittelusta. Teknologia mahdollistaa tulevaisuudessa yhä pienemmät marginaalit ja muut kulut esimerkiksi osakekaupassa, mikä tekee siitä koko ajan kannattavampaa pientenkin määrien kaupankäynnissä.

Fournais käyttää esimerkkinä Tanskaa.

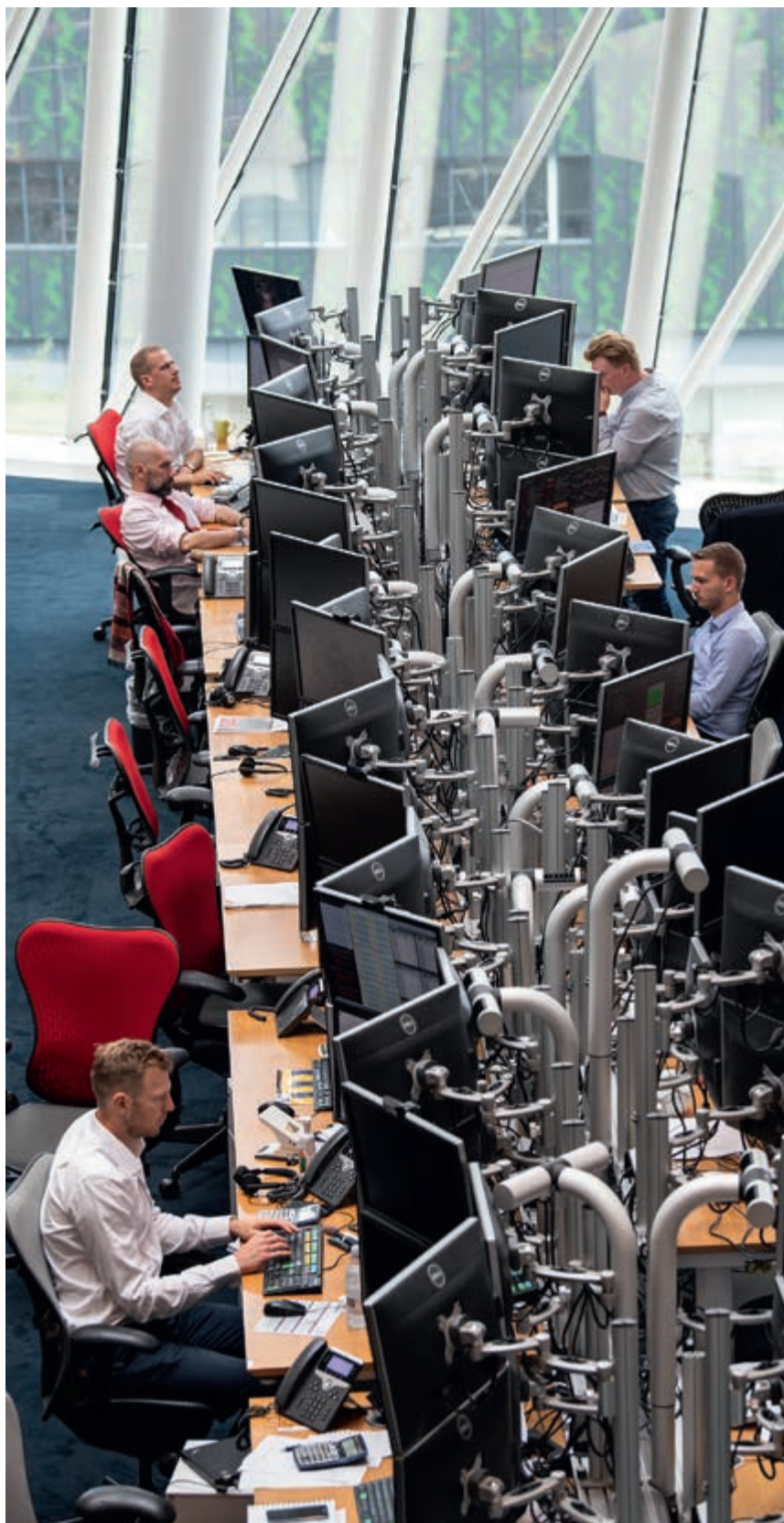
Tuoreen tanskalaistutkimuksen mukaan tanskalainen yksityissijoittaja omistaa keskimäärin 1,9 osaketta. Se tarkoittaa, ettei riskiä ole käytännössä hajautettu.

”Meidän kauttamme he voivat sijoittaa mihin tahansa makrotaloussykliin.”

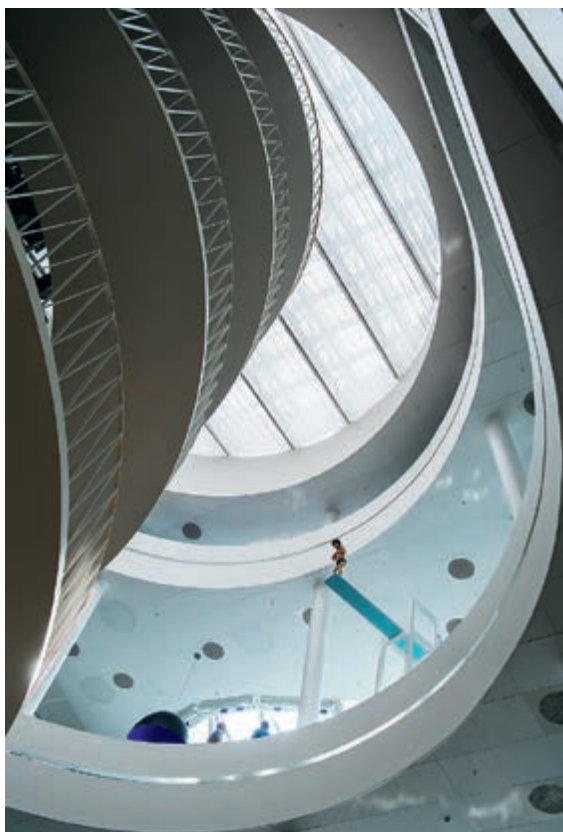
Saxo konkretisoi kuluja asiakkailleen mielellään niin, että prosenttiyksikön poistuminen kuluista tarkoittaa joko mahdollisuutta jäädä eläkkeelle neljä vuotta aiemmin samoilla säästöillä tai sitten säästöjällä on varaa kesämökkiin.

Ammattisijoittajille, välittäjille ja suurille instituutioille tärkeää on joustavuus, toimintavarmuus, hinta ja nopeus. Saxoa käyttävät lukuisat maailman johtavat investointipankit ja finanssitalot.

Kolmas asiakasryhmä on finanssiteknologia-yritykset, joita nyt perustetaan kiihtyvään tahtiin. Saxo tarjoaa arvoketjussaan myös sääntelyteknologiaa eli niin kutsuttua regtechiiä. Se tarkoittaa järjes-



Fournais luonnehtii Saxon mallia Lego-lähestymistavaksi.



AVAINLUKUJA 2017

Liiketoiminnan tuotot:
3,0 miljardia kruunua
Käyttökate:
932 miljoonaa kruunua
Työntekijöitä:
yli 1500
Eri instrumentteja sijoitusaloilla:
yli 35 000
Eri osakemarkkinoita sijoitusaloilla:
36

telmiä, jotka voivat analysoida esimerkiksi pankin tai muun finanssiyrityksen puolesta sääntelyn vaatiman kaupankäyntitiedon.

Kumppanuudet vievät tulevaisuuteen

Saxo kansainvälistyy kumppanuuksien kautta. Tuore esimerkki on italialainen Banca Generali, jonka käyttöön Saxo tarjoaa globaalit kaupankäyntimahdollisuudet. Saxo puolestaan saa italialaispankin 2000 neuvonjohtajaa ohjaamaan asiakkaitaan Saxon järjestelmään.

”Kumppanuuksista tulee iso trendi. Rahoitusmaailma on liian monimutkainen, jotta kaikki voisivat tehdä kaikkea kaikille. Toimijoiden täytyy fokusoida ydinosaamiseensa ja rakentaa kumppanuuksia muiden alueiden tukemiseen”, Fournais ennustaa.

Asiakaspalvelun tulevaisuuteen Saxo tähtää tekoälyn ja big datan tuella. Fournais’n mukaan kaikkia asiakkaita ei voi palvella henkilökohtaisesti esimerkiksi puhelinsoitoilla, koska silloin tuotteesta tulee joko liian kallis tai liiketoiminta ei pysy kannattavana. Silti palvelun pitää olla yhä henkilökohtaisempaa.

”Se on mahdollista vain tekoälyn ja big datan avulla. Viestintä on hyvin henkilökohtaista, koska tiedämme riskiprofiilisi, kaupankäyntihistoriasi ja mikä sinua kiinnostaa”, Fournais kuvailee.

Maantieteellisistä alueista Saxo tähyää innokkaasti Kiinaan. Kiinalainen Geely osti vuonna 2017 51,5 prosentin osuuden Saxosta. Samalla Sampo hankki vajaan 20 prosentin osuuden Saxosta.

”Kiinassa, maailman toiseksi suurimmassa taloudessa, on tärkeää olla voimakas kiinalainen kumppani”, Fournais sanoo.

Sampoa Fournais taas kehuu siitä, että perinteikäs finanssitalo on niin kiinnostunut tulevaisuuden mahdollisuuksista. Hänen mielestään he kolme, vakiintunut arvoyhtiö Sampo, kiinalainen suuryritys Geely ja hän itse perustajaomistajana, ovat hyvä yhdistelmä kuljettamaan Saxoa jatkuvassa muutoksessa.

Fournais pitää Saxon menestyksen avaimena myös mahdollisimman monipuolista työntekijäjoukkoa. Pelkästään Tanskassa Saxon palveluksessa on 48 kansallisuuden edustajia. Koko maailmassa saxolaisissa on 65 eri kansallisuutta.

”Diversiteetti on todella, todella tärkeää. Et voi ymmärtää maailmaa, jos et ymmärrä sen ihmisiä. Me olemme niin erilaisia, tulemme erilaisista kulttuureista, puhumme eri kieliä, meillä on eri uskonnot.”

Hän on ilmiselvästi ylpeä kulttuurien sekoituksesta Tuborg Havnin lasitalossa.

”Me tanskalaiset alamme olla täällä jo vähemmistöä. Jos pitää tehdä maailmanluokan tasoa, ei se onnistu tanskalaisilta yksinään. Ja sama taitaa koskea suomalaisiakin”, Fournais virnistää.

PITKÄN LINJAN MAHDOLLISTAJA

TEKSTI Pekka Vääntinen / KUVAT Jussi Ratilainen

SKANSKA-KONSERNIN HENKILÖSTÖJOHTAJA JA
JOHTORYHMÄN JÄSEN KIRSI METTÄLÄ ON IHMISTEN
JA TIIMIEN KEHITTÄJÄ HENKEEN JA VEREEN.
KEHITTÄMISEN JA KEHITTÄMISEN HALU ON VIENTY
ETEEPÄIN MYÖS HÄNEN OMAA, NYKYMITTAREILLA
POIKKEUKSELLISTA URAANSA.



Tilastot kertovat kiihtyvistä sykleistä. Vaihdamme autoa, asuntoa, puoluetta, joskus jopa puolisoa vähintään viiden vuoden välein – työpaikasta puhumattakaan. Pysyvyys mielellään usein suoralta kädeltä taantumaksi ja pysähtyneisyydeksi, muutos synonyymiksi eteenpäin menolle ja kehitykselle.

Siksi onkin niin virkistävää tavata Kirsi Mettälän tapainen henkilö. Siinä, että on pysynyt saman yrityksen palveluksessa pian neljännesvuosisadan, on jotakin tälle ajalle harvinaista komeutta. Yhteydenottoja on ollut ja muutamissa haastatteluissakin on tullut käytyä. Mutta ei, rakennusyhtiö Skanska on pysynyt kotina.

Asia vaatii hieman avaamista.

”Skanskalle on tyypillistä, että ihmisten kehittämiseen panostetaan, ja minulla on ollut mahdollisuus monenlaisiin työtehtäviin. Toiseksi, minulla on aina ollut esimiehiä, jotka ovat tukeneet ja auttaneet eteenpäin. Kolmas seikka liittyy yhtiön kulttuuriin ja arvomaailmaan. Täällä on hyvä me-henki ja ihmisistä välitetään aidosti”, kehuu Mettälä työnantajansa.

Jatkuvuuden ja vaihtuvuuden suhde niin organisaation kuin yksilön kannalta on kuitenkin teema, jota hän on pohtinut – myös henkilökohtaisella tasolla. Yleistä totuutta sopivista vaihteluväleistä ei hänen mukaansa ole. Tilanteet ovat yksilöllisiä, siis juuri henkilökohtaisia.

”Ihmiset ovat erilaisia. Joku voi olla pitkään samassa tehtävässä, pystyy uudistumaan ja on motivoi-

sesti yhä ponnekkaammin. Kuluvan vuoden tammi-kuussa hänet nimitettiin Skanska AB -konsernin henkilöstöjohtajaksi sekä johtoryhmän jäseneksi.

Tapahtuneesta hän vaikuttaa edelleen olevan aidosti otettu. Ja kääntää asemansa kohoamisen enemmän työnantajansa kehumiseksi kuin omaksi ansiokseen.

Samalla tulivat kuitenkin myös hälvenneeksi omat pohdinnat työuran suunnasta.

”Tarjous tuli yllättäen. Ei sitä tarvinnut kovasti miettiä. Koin että haluan ottaa haasteen vastaan. Olin kuitenkin aika halolla päähän lyöty, kun tulin Ruotsista – mitä olen mennyt tekemään! Ehkä siirtymä emoyhtiöön kuvaa juuri Skanskan kulttuuria. Sitä, että ei ole kyse sukupuolesta, iästä tai taustasta vaan että haetaan oikeaa osaamista. Nyt se osaaminen katsottiin olevan 54-vuotiaalla naisella Suomesta. Arvostan sitä valtavasti.”

Oppimishaluinen kehittäjä

Mettälän valintaan henkilöstöjohtajaksi on täytynyt eittämättä vaikuttaa myös persoonallisuus. Tavatesa hän tulee kohti käsi ojossa kuin kesätuuli. Hän osaa avoimuudellaan ottaa keskustelukumppaninsa ja jaksaa kärsivällisesti kerta toisensa jälkeen noudattaa kuvaajan toiveita ja vilkutellessa alas pääkonttorin ala-aulaan.

Tämä on hänen valtakuntansa, jossa joka toinen pysähtyy vaihtamaan kuulumisia. Tärkeilystä ei ole tietoaakaan ja ”moro” ja muut manselaisuudet sorah-

Kirsi Mettälä kuvaa itseään oppimishaluiseksi kehittäjäksi, joka saa tarvittaessa suunsa auki.

On vaarallista, jos vain tekee asioita, kuten on aina tehty ja uskoo, että niin on kaikki hyvin.”

tunut etsimään uusia näkökulmia. Toinen on kaksi vuotta, ja on täysin lamaantunut. Kyse ei ole ajasta, vaan uudistumiskyvystä. Itsekin mietin, pystynkö löytämään uutta ja levittämään sitä yhteisöön. Vai olenko tulppana aidolle uudistamiselle? On vaarallista, jos vain tekee asioita, kuten on aina tehty ja uskoo, että niin on kaikki hyvin.”

Vastuu on hänen mukaansa yhteinen.

Yksilöllä täytyy olla motivaatio, hänen on oltava moottori. Organisaation, työnantajan on puolestaan luotava uudistumiselle edellytykset. Ja juuri sitä Kirsi Mettälä on tekemässä, tuoreen positionsa mukai-

tavat ja venyvät edelleen luontevasti mitä pidemmälle haastattelu etenee.

Sillä tamperelainenhan Mettälä alun perin on. Helsinkiin hän saapui luokkatoveriheilansa, nykyisen miehensä, kanssa vuonna 1983. HSO-sihteerin tutkinnon jälkeen työpaikka löytyi Teollisuuden keskusliitosta, nykyisestä EK:sta. Sieltä matka jatkui talousjohtajan assistentiksi rakennusliike Hakaan.

Yksi Suomen taloushistorian näyttävimpiä konkursseja jäi kyseisenä päivänä kokematta, sillä Mettälä oli silloin äitiyslomalla. Pari kuukautta myöhemmin puhelin kuitenkin soi.



”Hakan aikainen esimieheni soitti ja kertoi, että he ovat perustaneet Skanskan Suomen-tytäryhtiön, tulisitko töihin. Lähdin tietenkin. Vähitellen työnkuva laajeni ja lähdin työn ohella opiskelemaan lisää. Opiskelin Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa ja valmistuin tradenomiksi. Erityisesti innostuin henkilöstöasioista. Myöhemmin täydensin opintojani vielä Aalto-yliopiston eMBA:lla”, Mettälä muistelee.

Oppimishaluinen hän sanoo aina olleensa, samoin kuin luonteeltaan kehittäjä. Mukaan voi lukea myös ulospäinsuuntautuneisuuden. Taipumukseen kuuluu kyky avata suunsa, silloin kun asiaa on. Seinäruusu on hänestä mahdollisimman kaukana.

Tradenomiopintojen loppuvaiheessa Mettälä siirtyi henkilöstöasioiden pariin, kun Skanskaan perustettiin henkilöstösuunnittelijan toimi. Alue kasvoi nopeasti. Vuonna 2001 se katsottiin niin tärkeäksi, että hänet nimitettiin henkilöstön kehityspäälliköksi.

Vuosituhanne ensimmäisellä vuosikymmenellä asiat seurasivat toisiaan nopeasti.

Vuonna 2005 toimitusjohtaja **Juha Hetemäki** pyysi Mettälän Suomen Skanskan johtoryhmän sihteeriä. Vielä saman vuoden lopulla tuli kutsu johtoryhmään vastaamaan henkilöstön kehittämisen lisäksi myös viestinnästä. Portfolio kasvoi vuonna 2009 henkilöstöhallinnolla edellisen toimenhaltijan

taipäiviä lukuun ottamatta aika kuluu Tukholmassa tai muiden maiden liiketoimintayksiköissä pitkiä päiviä tehden. Entinen partiolainen ei enää ennätä luontoon niin usein kuin haluaisi. Länsiylämaanrrieri eli westie on Helsingissä asuvan muun perheen ulkoilutettavana.

Yhden uuden asian vilkas matkustaminen on sentään tuonut.

”Olen löytänyt äänikirjat. Luen paljon, elämäkertoja ja erityisesti uudempiä suomalaisia kirjailijoita – viimeksi **Kjell Westötä, Laura Honkasaloa** ja Romanovien historiaa käsittelevän teoksen. Nykyisin pyrin kuuntelemaan myös ruotsiksi.”

Tukijoista mahdollistajiksi

Skanskan kuuden hengen johtoryhmässä neljää ruotsalaista täydentää yksi amerikkalainen ja yksi suomalainen. Miehiä on neljä, naisia kaksi, joista toisen vastuulla on siis henkilöstöjohtaminen. Miksi, yhä edelleen niin usein, juuri tuo alue on annettu naiselle?

Kysymys ja käsitys ovat Kirsi Mettälän mukaan vanhanaikaisia. Henkilöstöjohtajan toimenkuvaan ei ole sitä mitä ennen.

”Yhä enemmän on myös miehiä, ennen oli ehkä naisenemmistö. Opiskeltiin henkilöstöhallintoa, haluttiin tehdä ihmisten kanssa töitä ja edettiin johta-

Kirsi Mettälä
kutsuu henkilöstöhallintoa, viestintää ja taloushallintoa mahdollistaviksi toiminoiksi. Kaikissa pitää ymmärtää bisnestä, ja työtä tehdään yhdessä.

”Jokainen jäsen miettii omaa aluettaan, mutta kehittynyt johtoryhmä pystyy näkemään myös ison kuvan. Kukaan ei vastusta, jos tuo pöytäsi hyviä ratkaisuja.”

eläköidyttyä. Myöhemmin mukaan tuli vielä yritysturvallisuus.

Kunnes nyt koko konsernin henkilöstöjohtajana tittelin mukaisten tehtävien oheen on liitetty vastuullisuusasiat. Niihin luetaan työturvallisuus ja -hyvinvointi, ympäristöasiat, monimuotoisuus ja yhteisövastuu.

Kirsi Mettälä siis tuntee Skanskan – ja Skanska hänet. Mutta toki, asioiden katsominen globaalisti Tukholman vinkkelistä on eri asia kuin istua Helsingin Ruskeasuolla. Pohjoismaiden ohella Skanska toimii Puolassa, Tšekissä, Slovakiassa, Unkarissa, Romaniassa, Britanniassa sekä Pohjois-Amerikassa, mistä tulee peräti kolmannes liikevaihdosta.

Uudet tehtävät ovat tietenkin vaikuttaneet myös yksityiselämän rutiineihin. Viikonloppuja ja perjan-

jiksi. Nyt monilla on taustaa linjatehtävissä ja operatiivisessa johtamisessa. Se on hyvä juttu ja tuo poikkitieteellisyyttä. Substanssiosaaminen on tärkeää, mutta se ei riitä. On myös ymmärrettävä liiketoimintalogiikkaa.”

Työn sisältöjen muuttuessa on Mettälän mukaan myös syytä vaihtaa termistöä. Esimerkiksi henkilöstöhallintoa, viestintää ja taloushallintoa on totuttu kutsumaan tukitoiminnoiksi. Niiden nykyisen ja kasvavan painoarvon perusteella määritelmä on eriyttävä.

”Kutsun niitä mieluummin mahdollistaviksi toiminoiksi. Kaikkiin pätee se, että bisnestä pitää ymmärtää. Mahdollistaja-sanassa on lisäksi se kiva piirre, että se kuvaa enemmän yhdessä tekemistä. ”Tukeminen” kuulostaa vähän kuin sivusta tulemiselta ja



tekemiseltä, ei mukana tiimissä olemiseltä”, hän kuvailee.

Ainakin vanhan maailman kulttuurissa yritysten sisällä vallitsi kuitenkin usein eräänlainen terve järjente, checks and balances -järjestelmä.

Liiketoimintajohto saattoi käskää painamaan täyttä höyryä eteenpäin välittämättä mahdollisista uhreista yhtiön sisällä saati ulkona. Henkilöstöhallinnon – ja viestinnän – kukkahattutätien tehtävänä oli sitten muistuttaa erinäisistä ikävistä reunaehdoista, kuten laeista ja imagokysymyksistä.

Kärjistys on tietenkin raju ja yliampuva, mutta olisiko globaaleista yrityksistä vaarassa kadota tällainen yritys itse itseltään suojeleva henki, jossa joskus vastakkaisetkin näkökannat punnitaan huolella ja tarpeen tullen vähän kinatenkin? Varsinkin, kun –

kuten Mettälä sanoo – on ennen muuta ymmärrettävä bisnestä?

Mettälän mukaan kyse on eri toimintojen välisten raja-aitojen madaltumisesta ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa. Kaikki liittyy kaikkeen. Hieman paradoksaalisesti se tarkoittaa sitä, että osa-alueiden on kyettävä myymään asiansa osaksi tehtävää kollektiivista päätöstä.

”Tiimissä tekeminen on nykypäivää, ja se tarkoittaa kokonaisvastuuta bisneksestä. Jokainen tuo siihen oman kulmansa ja ammattitaitonsa. En ole koskaan kokenut omiani vain HR-asioiksi. Jokainen jäsen miettii omaa aluettaan, mutta kehittynyt johtoryhmä pystyy näkemään myös ison kuvan. Kukaan ei vastusta, jos tuo pöytään hyviä ratkaisuja. On kuitenkin osattava myydä ja markkinoida osaamistaan ja sen arvoa. Tilanne on sama kaikille. Jos jää nurkkaan odottamaan, kukaan ei revi mukaan.”

Heterogeenisuus ennen homogeneisuutta

Ryhmässä tekeminen, tiimit, näyttävät olevan Mettälälle sydämen asia. Siitä on lyhyt hyppäys hänen toimenkuvaansakin kuuluvaan monimuotoisuuden vaalimiseen. Altruismien ohella kyse on myös pitkälti kliinisestä tehokkuuden edistämisestä.

”Oikein johdettuna heterogeeninen ryhmä on aina parempi kuin homogeeninen. Kaikkien ollessa yhdestä puusta nyökytellään yhdessä samoille asioille. Innovaatio ja luovuus ovat matalalla. Tämä on tutkittua tietoa. Hyvin johdetussa heterogeenisessa ryhmässä sitoutuneisuus ja tyytyväisyys ovat ihan eri tasolla. Siksi haluamme rakennuslalle enemmän naisia.”

Johtamisessa nämä tavoitteet merkitsevät yleisen asenneilmapiirin muokkaamista erilaisuutta sallivaksi. Mettälälle tärkeää on työtoverin kohtaaminen henkilökohtaisella tasolla. Samalla erilaisten prosessien on oltava avoimia ja ymmärrettyjä.

”Esimiehen päätehtävä on luoda tiimille mahdollisuuksia ja edellytyksiä. On hyvä tietää ihmisistä myös vähän enemmän, se tekee kanssakäymisestä inhimillistä ja välittävää. Kaikki eivät toki halua itseltään paljon kertoa ja sekin on hyväksyttävä. Myös palkitsemisperusteiden on oltava läpinäkyviä ja riidat ja valitukset on puitava läpi – muuten ne alkavat kasvaa”, luettelee Mettälä ja viittaa Skanskan eettiseen komiteaan, jonka käsittelyyn päätyvät asiat ovat hänen mukaansa melko usein seurausta väärinkäsityksistä ja kommunikaatiokatkoista.

Vaikka brändiasiat eivät Mettälälle enää kuulu, henkilöstöasiat ovat eittämättä sitä kovinta ydintä, josta työnantajakuva muodostuu.

Puskaradio, joka kertoo kuinka ihmisiä kohdellaan ja kehitetään, on voimakkaampi kuin mikään kampanja. Hyvä imago merkitsee hyviä työnhakijoita.





 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JAHENKI

Essee



Passi, viisumi ja tullipaperit, kiitos

TULLIT JA MUUT KANSAINVÄLISEN KILPAILUN
RAJOITTEET OVAT MAAILMANTALOUDELLE
MYRKKYÄ. MIKSI NE SITTEEN ON TAAS
KAIVETTU TYÖKALUPAKISTA ESIIN?

Adam Smith, David Ricardo, Heckscher-Ohlin... Taloustieteen tutkimususeilta eri aikakausilta tarjoo kohtalaisen selkeän näkemyksen, jonka mukaan vapaakaupalle on hyvät perusteet. Tullit häiritsevät taloudellisesti optimaaliseen lopputulokseen pääsyä. Sitä ei kuitenkaan heti uskoisi, kun katsoo maailmanpolitiikan nykytilaa.

Mikä on johtanut siihen, että äänestäjäkunta tukee politiikkoja kaivamaan työkalupakkinsa pohjalta jo kertaalleen melkein unohtuneet työkalut: kontrollin, markkinoiden hinnanmuodostusmekanismin häirinnän, interventiot ja tullit?

Kenties selitystä voi hakea maail-

manpolitiikan suurista linjoista ja talouden megatrendeistä.

Aasian taloudet ovat kasvattaneet painoarvoaan. Sen seurauksena lännessä etsitään uutta tasapainoa, näköjään keinolla millä hyvänsä.

Kiinan massiivinen teollistuminen ja kaupungistuminen ovat kasvattaneet Yhdysvaltojen ja Kiinan välisen kaupan epätasapainoa 2000-luvulla. Kiinassa tuotetut tavarat ovat kerryttäneet kaupan ylijäämiä ja saadut dollarit on puskettu takaisin Yhdysvaltain valtionlainamarkkinoille. Kiinassa on siten tuli merkittävä dollarimääräisten valtionlainojen omistaja, eli toisin sanoen velkoja. Rapakon takana ovat alkaneet kulmakarvat kohota.

Kiina on tällä hetkellä bruttokansantuotteella mitattuna maailman toi-

seksi suurin talous, ja maan talous kasvaa edelleen kovaa. Nykyisten kasvu-urien perusteella maa ohittaa Yhdysvallat maailman suurimpana taloutena vuonna 2028 – siis kymmenen vuoden päästä. Kiina on kasvanut yksinkertaisesti niin suureksi, että Yhdysvaltojen on otettava se huomioon kaikissa linjauksissaan.

Tässä valossa on ymmärrettävää, että Yhdysvallat vaatii Kiinaa noudattamaan avoimen talouden sääntöjä, avaamaan markkinoitaan yhdysvaltalaisyhtiöille sekä vapauttamaan pääoma- ja hyödykemarkkinat.

Kiina taas vetoaa siihen, että mitattuna bruttokansantuote/kansalainen-mitarilla se on vasta noin 50. vaurain valtio. Kiinan mielestä markkinoiden avaamisella ei ole kiire. Hiljaa hyvä tulee.

Tämä vastakkainasettelu on johtanut kauppasodan ensi laukauksiin – jos ei kauppaa avata, niin rankaistaan sitten.

Yksittäiset tullipäätökset voivat jatkua yksittäisiä teollisuusyhtiöitä tai jopa Yhdysvaltain osavaltioita voittajiin ja häviäjiin. Isossa kuvassa kaikki kuitenkin häviävät, jos maailmankauppa häiriintyy. Maailman bruttokansantuote kasvaa tänä vuonna noin 3,7 prosenttia vuoden takaisesta, ja kasvusta leijonanosa tulee Aasian maista. Ei ole kenenkään etu, jos Aasian taloudet kyykkäävät tullien takia.

Väli- ja lopputuotteiden tullit häiritsevät komponenttivalmistajien ja monimutkaisten tuotantoketjujen toimintaa. Tämän seurauksena tullit ja niillä nokittelu vaikuttavat dominoefektin tavoin lopputuotteiden hintoihin eli viime kädessä kuluttajan kukkaroon.

Kiinan vienti Yhdysvaltoihin muodostaa noin 20 prosenttia maan kokonaisviennistä, joten Yhdysvallat edustaa Kiinalle suurta markkinaa. Maiden välinen kauppataase on tällä hetkellä Kiinalle noin 28 miljardia dollaria ylijäämäinen. Amerikkalaisten jo asettamien tullien vaikutus on toistaiseksi kuittaantunut Kiinan valuutan, juanin heikentymisellä. Kauppasota on täydessä käynnissä, sekä tullessa että valuuttamarkkinoilla.

Valuuttamarkkinat muokkaavatkin voimakkaasti kilpailukenttää.

Maailman suurimmat talousmaat ovat G20-kokouksissa peräänkuuluttaneet markkinamekanismien aktiivista roolia valuuttamarkkinoilla. Yksikään maa ei halua, että kauppakumppanit peukaloivat valuuttakurssejaan kilpailukykyisemmiksi. Kysymys kuuluukin: jos jonkin talousalueen valuutta heikkenee maailmantalouden kehityksen seurauksena, onko muilla talouksilla oikeus ryhtyä vastaiskuun asettamalla tuontitulleja?

Maailmankaupan tähänastisen järjestyksen ja sääntöjen mukaan ei.

Kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä rukataan kuitenkin parhailaan pikavauhtia uusiksi. **Donald**

Trump hakee kahdenvälisiä diilejä, ja tässä ympäristössä kaikki sopimukset ovat uudelleen neuvoteltavissa.

Kauppa- ja valuuttasodan sijaan maailmankaupan uuden tilanteen voi nähdä myös Kiinan ja Yhdysvaltojen välisenä ideologisena konfliktina.

Autoritaarisen Kiinan strateginen linja näyttää olevan eri mittakaavassa kuin länsimailla. Kun länsimaissa painetaan verrattain lyhyiden vaalisyklien ja lyhyen aikavälin kannustimien kanssa, Kiina hakee asemaansa ennemmin vuosikymmenien tähtäimellä.

Donald Trump hakee kahdenvälisiä diilejä. Tässä ympäristössä kaikki sopimukset ovat uudelleen neuvoteltavissa.

Yhdysvallat tuntuu keskittyvän yhä enemmän kotimaan asioihin ja yksittäisiin diileihin kauppakumppaneiden kanssa hajottamalla yhteensuhteita. Samaan aikaan kiinalaiset ovat täyttämässä nopeasti Yhdysvaltain jättämää tyhjiötä.

Tuorein esimerkki on niin kutsuttu Belt & Road Initiative, eräänlainen Silkkite 2.0. Kiina haluaa sitoa nykyiset ja tulevat kauppakumppaninsa lähelle itseään muun muassa rautateiden, satamien, energiainfrastruktuurin ja muiden suuren kokoluokan rakennushankkeiden kautta. Tavoitteena on yhdistää yli 70 maata infrastruktuurin avulla. Hankkeen alueella asuu noin 65 prosenttia maailman väestöstä, ja alue vastaa noin 40 prosenttia maailman bruttokansantuotteesta.

Samalla uuden silkkiteiden rakentaminen kiihdyttää vääjäämättä monen pienen ja taloudeltaan hauraan valtion päätymistä Kiinan vaikutuspiiriin. Jykevillä kiinalaislainsäädännöllä rakennetaan infra varsinkin pieniin Aasian maihin. Lainan takaisinmaksun häiriintyessä Kiina on kelpuuttanut maksuksi muun muassa satamia ja luonnonvaraesiintymiä – useimmiten edullisilla ehdoilla ja pitkällä toimitussopimuksilla.

Siinä, missä yhdysvaltalaiset ja eurooppalaiset entisaikoina hyödynsivät mertentakaisia mahdollisuuksia, kiinalaiset tekevät nyt samaa velkaisten valtio-omisteisten yhtiöiden avulla.

Pakistanin tilanne kuvaa intressien ristiriitaa. Pakistan joutuneen ottamaan lähikuukausina seuraavan Kansainvälisen valuuttarahaston eli IMF:n tukipaketin. Yhdysvallat vaatii, ettei IMF:n pakettia saa käyttää velkojen maksuun kiinalaisille.

Protektionismi häiritsee suoraan kaupankäyntiä kansainvälisillä markkinoilla, mutta yleensä siihen liittyy myös muita poliittisia ulottuvuuksia. Vuosikymmenien kansainvälisen kaupan integroitumisen purkautuminen tuottaa pahimmillaan merkittävää tehottomuutta yrityksiin, talouteen ja lopulta yhteiskuntaan.

David Ricardo ja muut taloustieteen pioneerit puistelevat päätään pilven reunalla.

Sijoittajat ovat tähän asti päässeet kehittyvien markkinoiden kasvuun kohtuullisen hyvin mukaan länsiyhtiöiden kautta, niiltä osin kuin kauppapolitiikka on antanut länsitoimijoille tilaa toimia kehittyvillä markkinoilla. Tämä voi muuttua tulevaisuudessa. Rahavirrat ovat alkuvuoden aikana kääntyneet kehittyviltä markkinoilta länteen.

Lopulta taloudellinen kasvu luo vaurautta kansakuntaan. On vaikea nähdä, miten protektionismi ja kovat tullit edistäisivät taloudellista kasvua ja vaurautta pitkällä aikavälillä.

Juhani Lehtonen
*Kirjoittaja on Mandatum Lifen
korkosijoitusjohtaja*



MANDATUM LIFEN KYMMENEEN ENSIMMÄISEEN VUOTEEN

ON MAHTUNUT OMAN IDENTITEETIN ETSIMISTÄ,

KASVUA, YLLÄTTÄVIÄ KÄÄNTEITÄ JA

VIRHEISTÄ OPPIMISTA, KIRJOITTA

PETRI NIEMISVIRTA.

Rahat ja henki 10 vuotta

Rahat ja henki syntyi kymmenen vuotta sitten ainutlaatuisessa markkinatilanteessa. Taustalla oli Sampo Pankin myynti Danske Bankille vuonna 2007.

Oli heti selvää, että Sampo Pankin myyminen muuttaisi perustavanlaatuisella tavalla Mandatum Lifen edeltäjän Henki-Sammon identiteettiä. Valtaosa Henki-Sammon vakuutuksien myynnistä oli tapahtunut Sampo Pankin kautta. Jatkoimme toki yhteistyötä Sampo Pankin uuden omistajan Danske Bankin kanssa, mutta meidän täytyi keksiä itsemme uudelleen.

Henki-Sampo kulki 2000-luvun alussa vakuutusalan tuotekehityksen eturintamassa. Olimme kuitenkin pääasiassa vakuutusten tekijä, emme palvelu- tai myyntiorganisaatio. Meidän oli muututtava vakuutustehtaasta moderniksi palveluyhtiöksi, ja se vaati järeitä toimia.

Aloitimme uuden strategian rakentamisen vuoden 2007 aikana. Päätimme tuoda henkivakuuttamisen osaksi myös laajat varainhoidon palvelut. Laajensimme toimintaamme oman taaseen sijoituksista myös asiakkaiden varojen hoitoon.

Se oli varsin luonnollinen liike. Henkivakuuttamisessa on nimittäin kyse aina rahasta ja hengestä. Vakuutusyhtiö saa vakuutuksenottajalta varallisuutta. Saadun varallisuuden hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla on sekä vakuutetun että vakuutajan etu.

Palkkasimme vuoden 2008 kesän aikana kymmeniä henkilöitä uuteen varainhoidon yksikköömme. Näin iso operaatio Suomen kokoisessa maassa vaati huolellista suunnittelua, sillä emme halunneet, että kilpailijamme saisivat vihiä uudesta strategiastamme liian aikaisessa vaiheessa.

Uusi strategia ja identiteetti vaativat rekrytointien lisäksi uutta nimeä.

Pegasos.
Mandatum Life,
2014.

1874
Suomen vanhin
henkivakuutusyhtiö
Kaleva perustetaan.



Mandatum oli saavuttanut 1990-luvulla laajan tunnettuuden investointipankkina. Sampo hankki Mandatumin vuonna 2001, ja lopulta Mandatum päätyi Danske Bankille Sampo Pankin mukana vuonna 2007.

Oikeudet Mandatum-nimeen vapautuivat kuitenkin Sammon käyttöön vuoden kuluttua Sampo Pankin myynnistä. Meistä tuli Mandatum Life.

Strategiatyömme oli loppusuoralla kesällä 2008, kun Yhdysvaltain asuntomarkkinoilta alkoi kantautua huolestuttavia tietoja. Yhdysvaltain asuntomarkkinoilla muhinut kriisi levisi vuoden 2008 syksyyn mennessä koko maailman finanssijärjestelmään.

Toisin kuin voisi kuvitella, ajankohta oli hyvin otollinen uudelle, omanlaisellaan strategialla toimivalle henkivakuutusyhtiölle. Pystyimme rakentamaan tuotevalikoimamme ja toimintatapamme puhtaalta pöydältä samaan aikaan, kun sijoittajien suuri massa ryntäsi pää edellä poteroon.

Poikkeukselliset ajat antoivat meille mahdollisuuden tarjota poikkeuksellisen houkuttavia sijoituskohteita. Esimerkiksi suomalaisten metsäyhtiöiden joukkovelkakirjat tarjosivat tuolloin reilusti yli kaksinumeroista tuottoa, mikä tuntuu nykyisessä korkoympäristössä käsittämättömältä.

Ne, jotka uskaltautuivat tuolloin osakemarkkinoille, tekivät suurella todennäköisyydellä elämänsä parhaita kauppvoja. Samaan aikaan vakuutusalan markkinaosuuksia jaettiin uusiksi.

Kriisi mylläsi finanssialan toimintamallit uusiksi myös toisella tapaa. Kriisin seurauksena finanssialan sääntelyn määrä on moninkertaistunut. Sen seurauksena pankit ja vakuutusyhtiöt ovat hyvin erilaisia organisaatioita kuin kymmenen vuotta sitten.

Tein ensimmäisen osakekauppani joskus 2000-luvun taitteessa, teleoperaattorin listautumisannissa.

Nyt on helppo sanoa, että sijoittajien teknologiausko oli vuosituhannen vaihteessa yliampuva. Visiot tulevasta nettikauppoineen, robotteineen ja algoritmeineen olivat oikeansuuntaisia, mutta enneaikaisia. Sijoittajien haaveista huolimatta maailma toimi tuolloin vielä varsin analogisesti.

Myös sijoittajien näkemykset uuden digitaalisen maailman

Kissat.
Mandatum Life,
2012.

1997

Henki-Sampo perustetaan silloiseen vahinkovakuutus konserni Sampo. Kaleva jatkaa yhteistyöyhtiönä.

1999

Henkivakuutusosakeyhtiö Nova ja Henki-Sampo yhdistyvät. Henki-Sampo kasvaa nopeasti alan markkinajohtajaksi.

2000

Vakuutus konserni Sampo ja pankki konserni Leonia yhdistyvät finanssikonserni Sampo-Leoniaksi. Henki-Sampoon fuusioidaan Leonia Henkivakuutus.





Kuoriainen.
Mandatum Life,
2014.

voittajista olivat vinossa. Perinteiset mediayhtiöt ja teleoperaattorit eivät olleetkaan nopeasti muuttuvan maailman voittajia, pikemminkin päinvastoin.

Kupla puhkesi ja teknologiaosakkeet rytisivät alas pian ensimmäisten osakesijoitusteni jälkeen. Oppirahat oli maksettava.

Vuosituhanneen vaihteen teknologiakupla oli monelle suomalaiselle traumaattinen kokemus. Moni hävisi pelirahaa ja moni hävitti hartaasti kootut säästönsä. Se antoi liiankin karvaan opetuksen osakemarkkinoiden oikullisuudesta.

Kenties siksi, että it-kupla osui erityisellä voimalla Suomeen, suomalaiset suhtautuvat osakesijoittamiseen edelleen muita pohjoismaalaisia varovaisemmin.

Sijoittajien haaveet vuosituhanneen vaihteessa antoivat vihiä siitä, millaiseksi maailma oli muuttumassa. Nyt, pari vuosikymmentä myöhemmin, yksikään toimiala ei ole turvassa teknologiselta murrokselta. Tavaratalot, konepajat, jopa lääkärit ja juristit saavat jatkuvasti uusia digitaalisia kilpailijoita.

Muutos on hyvin konkreettinen esimerkiksi juuri pörssi-toimeksiannoissa. Wall Streetillä huutavat meklarit ovat nykyään esillä pääasiassa mediaa ja muuta yleisöä, ei itse kaupantekoa varten. Varsinainen kaupanteko tapahtuu pääosin kone-saleissa, koneiden toimesta.

Meklarit ja pankkien kivijalat ovat muuttuneet koodinpätkiksi. Software is eating the world, kuten Piilaakson riskisijoittaja **Marc Andreessen** on todennut.

Samaan aikaan maailmanmarkkinat ovat avautuneet yksityis-sijoittajille aivan uudella tavalla. Aiemmin ulkomaille tehtävät sijoitukset olivat instituutiosijoittajien etuoikeus, josta yksityis-sijoittajat osasivat tuskin haaveillakaan. Nyt kuka tahansa voi käydä kauppaa Lontoon, New Yorkin tai Hongkongin markkinoilla napin painalluksella.

Mandatum Life perustettiin poikkeuksellisessa markkinatilanteessa, ja markkinat ovat olleet tietynlaisessa poikkeustilassa siitä lähtien. Keskuspankit ovat painaneet ohjauksorkonsa ennätyskellisen alas, ostaneet valtavia määriä arvopapereita ja nostaneet siten kaikkien omaisuuslajien hintoja.

On todennäköistä, että seuraavat kymmenen vuotta tulevat olemaan nyt koettuja vaikeampia, niin osake- kuin korkosijoit-

2002

Strateginen muutos
Henki-Sammossa:
yhtiö päättää keskittyä sijoitussidonnais-
ten vakuutus tuotteiden myyntiin.

2007

Sampo myy Sampo
Pankki -konsernin
Danske Bankille.
Henki-Sampo aloit-
taa jakeluyhteistyön
Danske Bankin
kanssa.

2008

Henki-Sampo muuttaa
nimensä Mandatum
Henkivakuutusosake-
yhtiöksi. Henki-
vakuutusten rinnalle
perustetaan varainhoito.
Uusi strategia on
Rahat ja henki.

tajallekin. Se ei tarkoita, etteikö sijoittaminen enää kannattaisi. Jatkossa sijoittajan on vain valittava sijoituskohteensa entistä tarkemmin.

Suurimmat sijoitusvirheet tehdään tyypillisesti nousumarkkinassa ja huomataan laskumarkkinassa. Pitkä sijoitushorisontti auttaa selviämään markkinatöyssyistä, ja pitkäjänteisyys onkin sijoitusfilosofiamme keskiössä.

Sijoitusfilosofiamme seurauksena nousumarkkina ei koskaan tunnu niin euforiselta eikä laskumarkkina niin epämiellyttävältä kuin lyhytjänteisellä, uhkarohkealla sijoittajalla.

Joku voi sekoittaa pitkäjänteisyyden tylsyyteen. Meidän mielestämme pitkäjänteisyys on kuitenkin ainoa tie vakaaseen ja vastuulliseen liiketoimintaan.

Pitkäjänteisyys ei tarkoita, ettemmekö olisi tilaisuuden tullen hyvinkin opportunistisia. Jos näemme markkinoiden hinnoittelun jotain virheellisesti, tarraamme kiinni kuin kissa ohi vilistävään peltomyyrään. Ketteryys ja kärsivällisyys ovat yhdistelmä, josta monet sijoittajat puhuvat. Harva kuitenkaan malttaa tai pystyy toteuttamaan niitä käytännössä.

Alusta alkaen olemme ottaneet yhdeksi periaatteeksemme kansasijoittamisen. Se tarkoittaa, että sijoitamme omalla taseellamme usein samoihin kohteisiin asiakkaidemme kanssa. Vuodesta 2015 olemme panostaneet entistä enemmän vaihtoehtoihin sijoituksiin. Mandatum Life on toiminut omalla taseellaan näillä perinteisten osake- ja korkomarkkinoiden ulkopuolisilla markkinoilla jo pitkään, mutta viime vuosien aikana olemme tuoneet näitä sijoituskohteita yhä enemmän myös asiakkaidemme ulottuville.

Vaihtoehtoisissa sijoituksissa sijoitusfilosofiamme kärkiaihiot, kärsivällisyys, opportunisti ja kansasijoittaminen, korostuvat erityisen paljon.

Kun kansainvälinen suursijoittaja haluaa pienentää Brexitiin liittyviä riskejään Isossa-Britanniassa ja tarjoaa Birminghamissa sijaitsevaa logistiikkakeskusta sijoittajille houkuttelevin ehdoin, me olemme valtuuttamiemme varainhoitajien kanssa perehtymässä tarjoukseen ensimmäisten joukossa.

Me tunnemme rahoituksen hakijat ja ne toimijat, joilla on monimutkaisissa rahoitustilanteisissa tarvittava erityisosaaminen. Yhdistämme rahan, rahoituksen tarpeen ja parhaat kykymme. Lopputuloksesta hyötyvät kaikki osapuolet.

2011

Mandatum Life ostaa Sillan eläke- ja henkilöstörahas- palvelujen liike- toiminnot.

2014

Suomi-yhtiö luovuttaa 1,3 miljardin euron suuruisen lasku- perustekorkoisen ryhmäläkekantansa Mandatum Lifelle.

Minulle sijoittamisessa ja vakuutustoiminnassa on tuoton rinnalla tärkeää myös se, miten sijoituskohteet muuttavat maailmaa. Uskon vakaasti, että sijoittajilla on vähintään yhtä suuri mahdollisuus vaikuttaa maapallon tulevaisuuteen kuin poliitikoilla.

Vastuullisuus on elimellisesti sidoksissa kannattavaan liiketoimintaan. Ilman tulosta yhtiö ei voi toimia pitkäjänteisesti, ja ilman pitkäjänteisyyttä ei voi toimia vastuullisesti. Vastuullisuus on erityisen korostunutta vakuutusalailla, sillä vakuutus on asiakkaalle annettu lupaus.

Suuria riskikeskittymiä on pakko tasata, tapahtui teknologian kehityksessä sitten kuinka suuria harppauksia hyvänsä.

Riskeiltä varautumiseen vastaavat osaltaan vakuutusyhtiöt. Vakuutusjärjestelmä tasaa niitä riskejä, joita yksilöt tai organisaatiot eivät pysty yksinään kantamaan. Jos perheen suurituloisin sairastuu, se voi olla kova isku paitsi henkilökohtaisesti, myös koko perheen toimeentulolle. Sairausta tai henkivakuutuksen avulla suuri joukko ottaa kantaakseen osan yksilön riskistä. Vakuutusyhtiön vastuulle jää arvioida riskin todennäköisyys oikein. Vakuutus, jos mikä, on sosiaaliturvaa.

Olemme Mandatum Lifessa alusta asti panostaneet henkilöstön hyvinvointiin ja korostaneet yrityskulttuurin merkitystä. Tämä työ on tuottanut tulosta. Olemme sijoittuneet Suomen parhaimpien työpaikkojen joukkoon jo kahdeksana vuonna peräkkäin. Tekemämme työ näkyy myös asiakkaidemme tyytyväisyydessä – ja tehty työ näkyy tulosluvuissamme.

Mandatum Lifen ensimmäiseen kymmeneen vuoteen on mahtunut oman identiteettimme etsimistä, kasvua, yllättäviä käännteitä ja virheistä oppimista. Aloitamme toisen vuosikymmenemme erinomaisista asemista, yhdessä asiakkaidemme kanssa.

Petri Niemisvirta

*toimitusjohtaja
Mandatum Life*

2017

Mandatum Life ostaa kaksi rahastoa Fourtonilta.

2018

Mandatum Life ja Danske Bank allekirjoittavat uuden sopimuksen yhteistyön jatkamiseksi.



Jääsilmiä avaruuteen

TEKSTI Jari Mäkinen / KUVAT Iceye Oy ja Jari Mäkinen

NUORI SUOMALAINEN AVARUUSYHTIÖ ICEYE AIKOO LÄHETTÄÄ PARIKYMMENTÄ SATELLIITTIA MAATA KIERTÄMÄÄN. TÄTÄ VOISI PITÄÄ HULLUNA, ELLEI YHTIÖLLÄ OLISI JO YKSI SATELLIITTI AVARUUDESSA, TOINEN LÄHTÖKUOPISSA JA RAHOITUS TUSINAAN LISÄÄ. SAMALLA SUOMI ON NOUSEMASSA AVARUUDEN PIENEKSI SUURVALLAKSI.

Suomi on ollut pitkään pikkutekijä avaruusosalalla. Siinä missä muut läntiset teollisuusmaat ja muun muassa Brasilia ja Intia ovat singonneet satelliitteja avaruuteen, ei Suomessa oltu moisesta kiinnostuneita. Virallinen Suomi suhtautui avaruusliiketoimintaan jopa vähätellen.

Nyt tilanne on tyystin toinen. Suomesta on kehittymässä avaruuden pieni suurvalta – kiitos pienten, edullisten ja suosituskykyisten satelliittien. Taustalla on sama kehitys kuin Nokian matkapuhelimissa aikanaan. Kun tarkoitus on tunkea elektroniikkaa pieneen tilaan, on nähtävästi suomalainen omimmillaan.

Äkkikäänös on pitkälti Aalto-yliopiston ja professori **Jaan Praksin** ansiota, joka päätti vuonna 2010 aloittaa satelliittihankkeen. Pientä Aalto-1-satelliittia väsättiin Otaniemen kampuksella Sähkötalon toisessa kerroksessa pienessä kopperossa, ja viime vuoden kesällä se saatiin lopulta taivaalle.

Monet opiskelijasatelliitit tehdään enemmän tai vähemmän valmiista osista, mutta Aallossa haluttiin tehdä mahdollisimman paljon itse – opetella alusta alkaen satelliitin suunnittelu ja rakentaminen.

Satelliitin tekeminen kesti odotettua kauem-

min. Osa tekijöistä sai hankkeesta hyviä ideoita ja lähti koittamaan siipiään yrittäjinä. Eräs heistä oli **Pekka Laurila**.

Mitä on uusi avaruus?

Avaruusala on juuri nyt murroksessa, mikä on pitkälti Aalto-r:n kaltaisten pienten satelliittien ansiota. Nämä uudenlaiset nanosatelliitit, CubeSatit, perustuvat standardiin, jonka mukaisesti laitteita on helppo tehdä ja laukaista avaruuteen isompien satelliittien mukana.

Alun perin CubeSatit olivat vain opiskelijoiden hankkeita, mutta 2010-luvulla myös yritykset kiinnostuivat niistä. Käyttämällä aiempaa edullisempaa elektroniikkaa saatiin satelliittien hinnat murtoosaan perinteisestä, jolloin niitä voitiin tehdä enemmän.

Kun satelliitteja on paljon taivaalla, niistä saadaan tietoa nopeasti ja kätevästi. Pikkusatelliitit eivät pysty esimerkiksi kuvaamaan Maan pintaa paremmin kuin isot satelliitit, mutta kun niitä on parvellinen taivaalla, saadaan kuvia aiempaa nopeammin halutusta paikasta.

Tulos on niin sanottu *New Space* eli *uusi avaruus* – tapa tehdä avaruushankkeita aiempaa no-

”Tämä ei ole kännykeli, joka tuottaa nopeasti. Meillä paloi paljon rahaa, ennen kuin mitään oikeastaan tuli valmiiksi.”

peammin, edullisemmin ja uudempaa tekniikkaa käyttämällä.

Uuden avaruuden yhtiöt toimivat vähän kuin pelitai ohjelmistoyhtiöt. Satelliitteja tehdään nopeasti ja suoraviivaisesti ja liiketoimia suunnitellaan varsin hyvässä etukenossa. Jos homma ei toimi, aloitetaan nopeasti puhtaalta pöydältä.

Uudenlainen tutka

Siinä missä monilla uuden avaruuden yhtiöillä ei suurten puheiden ja ideoiden ohella ole juurikaan näyttöä, Iceyellä on sitä jo roppakaupalla.

Laurilan yhdessä **Rafal Modrzewskin** kanssa perustamalla Iceyellä on jo yksi satelliitti avaruudessa ja takanaan yli 50 miljoonan dollarin rahoitus. Rahoitus pohja antaa rahkeita uusien satelliittien lähettämiseen ja yhtiön kehittämiseen.

Enää satelliitteja ei siis täydy tehdä komerossa, vaan yhtiöllä on uudet tilat Otaniemessä ja sivukonttori Puolassa. Henkilökuntaa on noin 80.

Nykyisin titteliä CSO eli Chief Strategy Officer käyttävä Laurila tunnustaa, että vauhti on ollut kova ja viime vuodet raskaita.

Laurilan ja Modrzewskin keksintö on kevyt ja kompakti tutka, joka voidaan lähettää avaruuteen. Koska tutka on edullinen, niitä voidaan laukaista paljon. Yhtiö voi nappailta satelliiteillaan tarkkoja tutkakuvia maapallon pinnasta, jäätiköistä ja meristä lähes koko ajan. Kuvia voidaan ottaa pilvienkin läpi päivin öin.

”Siinä missä Google indeksoi koko ajan nettiä, meidän tavoitteemme on indeksoida koko planeettamme pintaa”, tiivistää Laurila. ”Keräämme nopeasti havaintoja eri puolilta maapalloa ja tuotamme niistä tietotuotteita asiakkaillemme.”

Esimerkiksi luonnononnettomuustilanteissa tarkat tutkakuvat avaruudesta voivat säästää hetkessä miljoonia. Laivojen reittien optimointi jää keskellä tuo kuvien hinnan takaisin, jos ajomatka on muutamankin kilometrin lyhyempi.

Start-up-kurssilta vauhtia

Iceyen taustalla on Aalto-yliopiston ensimmäinen teknologiayrittämistä innostanut Aalto Ventures -ohjelma, johon Aalto-1 -nanosatelliittihankkeessa tuolloin mukana ollut teekkarikaksikko osallistui.

”Siellä piti pohtia erilaisia kaupallisia toimintamalleja. Meillä oli niitä aika paljon”, Laurila selittää.

Näistä parhaimmaksi osoittautui tutkasatelliitti. Ihan CubeSat-kategoriaan ei käyttökelpoista tutkaa

voi puristaa, joten siitä tuli noin satakiloisen pien-satelliitti.

Kaksikko lähti työstämään ideoita eteenpäin muutamien mahdollisten asiakkaiden kanssa saatuaan Aalto-yliopiston Aalto Center for Entrepreneurship -yrittäjyyskeskukselta pienen apurahan ja joukon neuvonantajia.

Toisen apurahan turvin nuoret yrittäjät pystyivät paneutumaan myös tekniikkaan, ja heitä avusti edelleen Tekesiltä syksyllä 2012 saatu tuki. Prototyyppi oli valmis vuoden 2015 alussa. Samoihin aikoihin Iceye Oy aloitti virallisesti toimintansa.

Rahoituksen järjestäminen tekemisen ohessa oli vaikeaa, koska Iceyen liiketoiminta ei ole kovin suoraviivaista.

”Tämä ei ole kännykeli, joka tuottaa nopeasti. Meillä paloi paljon rahaa, ennen kuin mitään oikeastaan tuli valmiiksi.”

Onnea matkassa

Iceye on tullut markkinoille oikeanlaisella tuotteella oikeaan aikaan. Pelkkä onni ei kuitenkaan riitä.

Hyvien neuvonantajien ja pätevän tuotteen avulla yhtiö on saanut huomiota kansainvälisissä tiedotusvälineissä BBC:tä, Forbesia ja Wirediä myöten. Julkisuus on poikunut lisää julkisuutta ja myötätuulta rahoitusta etsittäessä.

Alusta alkaen yhtiö etsi päteviä tekijöitä ympäri maailman. Avaruusalan osaajia ei yksinkertaisesti ollut tarpeeksi Suomessa eikä kokeneita satelliittirakentajia lainkaan. Suurin osa työntekijöistä on ulkomailta Suomeen muuttaneita, ja yhtiön työkieli on englanti.

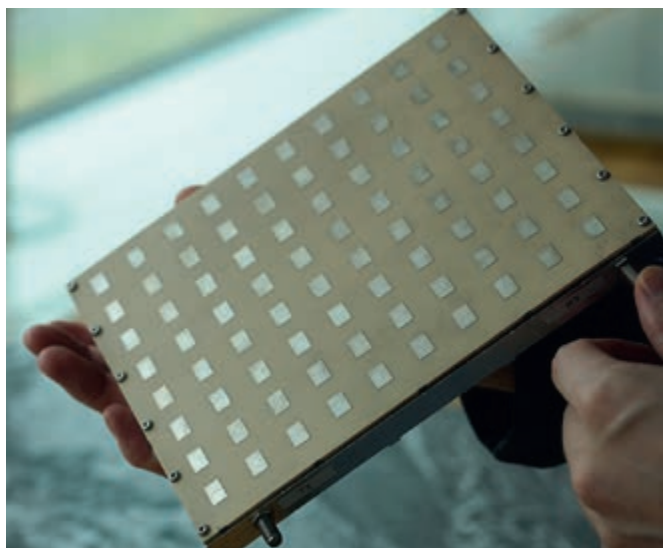
Iceye tekee itse omat satelliittinsa Espoossa, joskin alijärjestelmiä ostetaan ulkoa. Sen sijaan tutkalaitteet tehdään kokonaan yhtiön omalla elektroniikkalinjalla.

”Huomasimme nopeasti, että näin pääsemme nopeammin eteenpäin. Voimme tehdä uusia järjestelmiä ja versioita nopeasti.”

Kuten uudessa avaruudessa yleensä, Iceye käyttää pääosin edullista, lähes kaupan hyllyllä olevaa teollisuuselektroniikkaa. Haittana on se, että se kestää avaruuden olosuhteita huonommin kuin perinteiset avaruusosat.

Luotettavuus ei kuitenkaan ole ongelma. Jos yksi satelliitti pettää, sen tilalle voidaan lähettää toinen.

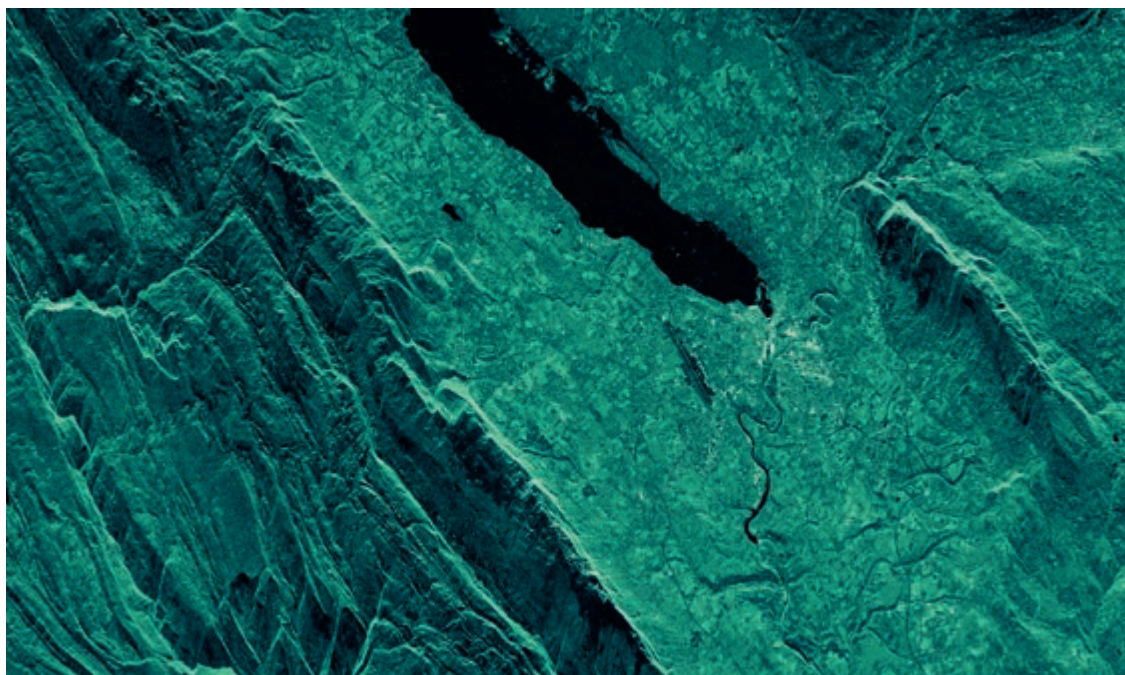
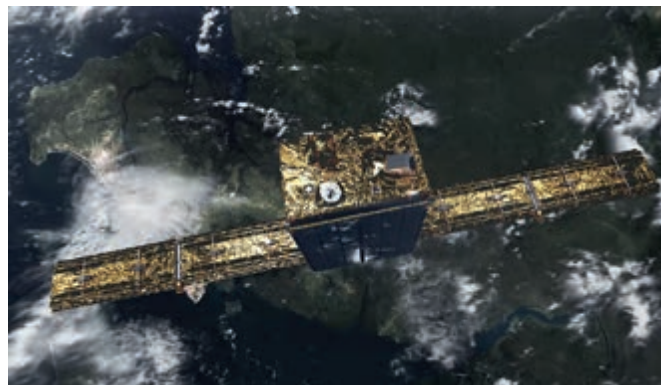
Laadunvalvonta ja testaaminen vievät monissa satelliittihankkeissa yli puolet budjetista. Iceye ottaa kuitenkin huomioon vain tarpeellisen luotettavuus-



Tämä on Iceyen tärkein innovaatio: kompakti ja tehokas tutka-antenniyksikkö.

Iceye X1 on matkailukokoinen, noin 80-kiloinen satelliitti. Sen huomiotaherättävin osa on avaruudessa täyteen kokoonsa avatuva tutka-antenni, jonka kärkiväli on noin 3,5 metriä.

Geneven järvi- ja vuoristomaisemaa avaruudesta käsin kuvattuna.



marginaalin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että satelliitteja kootaan yhtiön puhdistilassa ilman kaikkia puhdistilan normaaleja proseduureja. Vain herkimpiä optisia osia käsiteltäessä otetaan tiukemmat menetelmät käyttöön. Näin säästetään aikaa ja rahaa.

Suunnannäyttäjä

Iceye X2 -satelliitti kuljetetaan syksyllä Otaniemestä Yhdysvaltoihin, mistä se lähetetään näillä näkymin marraskuussa avaruuteen X1:n seuraksi. Seuraavat satelliitit ovat jo valmistumassa, ja niitä laukaistaneen myös uudentyyppisillä, pienten satelliittien laukaistun kehittäväillä raketeilla.

Myös kyydit avaruuteen ovat kokemassa lähi-aikoina pienen mullistuksen, kun kilpailun myötä

hintataso putoaa olennaisesti. Tässäkin mielessä Iceye on juuri oikeaan aikaan liikkeellä.

Myös virallinen Suomi on heräämässä uuteen aikaan.

Tämän vuoden alkuun saakka Suomella ei ollut satelliittien lähettämistä koskevaa säädäntöä lainkaan, joten viranomaisille tuli pieni kiire saada aikaan oma avaruuslaki. Laista tehtiin saman tien sellainen, että se ottaa useita muita maita paremmin huomioon uuden avaruuden yrittäjät.

Muutkin viranomaiset yritysrahoituksesta ja tuotekehittelyn tukemisesta alkaen ovat muuttaneet radikaalisti linjaansa avaruustoimintaan.

Avaruustoiminnasta haaveillaan nyt Suomeen konkreettista uutta teollisuudenalaa – eikä syyttä. Juuri tällaisessa teknologiaosaamisessa Suomi voisi olla hyvä. Ja onkin jo.



Hyvästä työstä voidaan palkita monella tapaa

Palkkiorahasto on aiempaa joustavampi palkitsemisen muoto, minkä ansiosta hyvinkin erilaiset yritykset ovat innostuneet rahastosta. Muutaman vuoden takaisen lakimuutoksen ansiosta palkkiorahastoon voi nykyisin sitoa erilaisia palkkiojärjestelmiä ja aiempaa monipuolisempia mittareita. Listasimme keskeisimpiä syitä, joiden vuoksi suomalaisyrityksissä perustetaan palkkiorahastoja.

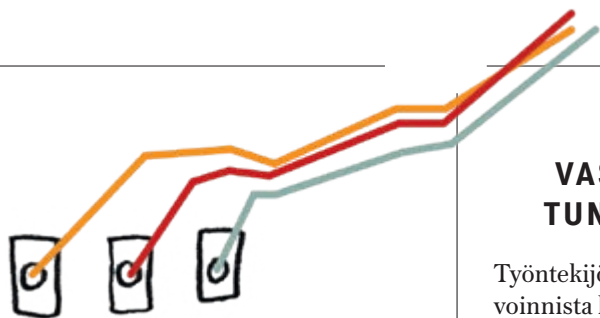
TEKSTI Maiju Oikarinen / KUVITUS Jenni Väre

LISÄÄ KANNUSTAVUUTTA SAMALLA KUSTANNUKSELLA

Palkkio- eli henkilöstörahaston avulla työnantaja voi tehostaa tulospalkkiojärjestelmäänsä.

Kun yritys haluaa kannustaa työntekijöitä kohti tavoitteita ja parempia suorituksia, rahaston avulla se voi maksaa suurempia palkkioita ilman kustannusten kasvua. Työnantajan ei nimittäin tarvitse maksaa palkkioista henkilösivukuluja, ja palkkiot se voi vähentää verotuksessa. Kun työntekijä nostaa varojaan rahastosta, 20 prosenttia nostosta on verovapaata.





MENESTYTÄÄN YHDESSÄ

Monet perinteiset yhtiöt, mutta myös uudet, pienet ja ketterät yritykset, haluavat korostaa yhdessä tekemistä. Palkkiokriteerit voivat olla tiimi- tai talotasoisia. Palkkioita voidaan myös maksaa puhtaasti yrityksen tuloksen perusteella, kun halutaan palkita työntekijöitä yrityksen hyvästä menestyksestä tasavertaisesti.

OMISTAJIEN JOUKKOON

Viime vuosina yhä useammassa yrityksessä on havahduttu siihen, miten paljon koko henkilöstön suoriutuminen ja sitoutuminen vaikuttavat yrityksen menestykseen.

Palkkiorahaston avulla työntekijät voidaan ottaa mukaan omistajiksi, kun henkilöstön omistama rahasto sijoittaa yrityksen osakkeeseen. Tällöin hyvä tulos näkyy suoraan työntekijöidenkin palkkapussissa. Järjestely sopii erityisesti pörssiyhtiöihin.



VASTUULLISUUS TUNTUU ARJESSA

Työntekijöiden taloudellisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on osa henkilöstövastuuta.

Moni palkansaaja miettii eläke-aikaa ja ehkä eläkkeelle jäämistä hieman aikaisemmin tai hiljalleen työn määrää vähentäen. Nuoria työntekijöitä taas kiinnostavat toisenlaiset joustot. Yksi haaveilee downshiftauksesta kaukomailla. Toinen haluaa jäädä vanhempainvapaalle ja tehdä muutaman vuoden lyhyempää työpäivää. Palkkiorahaston avulla voidaan rahoittaa osa-aikaista tai määräaikaista työntekoa.



VAHVEMPAA VIESTINTÄÄ

Palkkiorahasto auttaa pitämään mahdolliset palkkiot ja niihin liittyvät tavoitteet työntekijöiden mielessä. Palkkiot saapuvat rahastoon säännöllisin väliajoin, ja säästöjen kehitystä voi seurata. Kerran vuodessa mietitään, olisiko rahan nostamiselle tänä vuonna tarvetta. Näin työn ja palkittamisen tavoitteet pysyvät kaikilla mielessä.



EROTTAUDUTAAN EDUILLA

Työntekijät ymmärtävät entistä paremmin kokonaispalkkauksen merkityksen.

Peruspalkka on lähtökohta, jonka jälkeen katsotaan, mitä muuta yrityksessä on tarjolla. Erilaisilla henkilöstöeduilla ja palkkioilla on taloudellista merkitystä, mutta niiden avulla yritys myös erottautuu muista ja houkuttelee hyviä työntekijöitä. Rahasto on yleistynyt erityisesti pienissä yrityksissä asiantuntija-aloilla.



VARAINHOITOPALVELUA MINULLE JA MEILLE

Palkkiorahasto tarjoaa kaikille johdosta työntekijöihin helpon tavan kartuttaa varallisuuttaan sijoittamalla palkkioita ammattimaisen varainhoidon avulla. Rahastosta voi tehdä nostoja vuosittain, mutta mitä pidempään nostoja lykkää, sitä suurempi summa rahastoon kertyy. Rahasto on suuri sijoittaja, jolla on laajempi sijoituskohdeiden valikoima kuin yksityissijoittajalla.

PORTIT AUKI!

Maaginen on hetki, jolloin oivallus palkitaan ja tietää intuitionsa osuneen oikeaan. Mitä läpimurto eri aloilla tarkoittaa, ja kuinka elämä sen myötä muuttuu? Onko se sittenkin vasta lähtölaukaus pitkälle ja ainutlaatuiselle matkalle?

TEKSTI Anna Väre / KUVAT Evelin Kask

MINNA PARIKKA: ONNISTUMINEN EI OLE TAIDeproJEKTI

”Tahdon kenkieni herättävän hyvää tuulta ja välittävän emootioita.”

Kenkien suunnitteleminen oli teinihaaveeni, joten lähdin Englantiin opiskelemaan alaa heti lukion jälkeen. Kun palasin Suomeen, perustin yrityksen ja tein ensimmäiset kolme vuotta kaiken itse. Se oli hienoa aikaa, sillä en tiennyt yrittämisestä mitään, mutta työni näytti, mihin kaikkeen olin kykeneväinen.

Hype syttyi nopeasti, sillä media innostui kengistäni saman tien. Sanotaan, että Suomen markkinat ovat pienet ja täällä on vaikea menestyä. Se ei kuitenkaan pidä paikkaansa, jos tuote on tarpeeksi kiinnostava ja haluttava. Kansainvälinen menestys luonnollisesti lisää mielenkiintoa, mutta uskon, että kengistäni pidetään, koska naiset voivat ilmaista niillä omaa persoonaansa. Kengillä voi hullutella, koska ne ovat vain aksentti pukeutumisessa, toisin kun vaikka ihan kreisi mekko.

Pupukengät olivat kansainvälinen läpimurtoni. Osuimme tennaritrendiin oikealla hetkellä. Kengissä oli myös kiva yllätysmomentti, jonka ansiosta ne päätyivät monen tunnetun Instagram-tähden jalkoihin. Näkyvyys oli täysin orgaanista ja julkiset jopa kyselivät tuotteitamme itse. Esimerkiksi malli **Cara Delevingne** käytti puputennareita monta kertaa, ja paparazien avulla kengät saivat reilusti lisähuomiota.

Suosio eskaloitui nopeasti. Jo puolen vuoden päästä tuotteemme olivat myynnissä isojen kansainvälisten tavaratalojen hyllyillä – juuri kuten olin aina halunnut. Samalla puputossujen menestys lisäsi kassavirtaa ja mahdollisti yrityksen laajenemisen.

Silti uuden malliston julkistaminen jännittää minua edelleen.

Muotiala on todella vaikea ala. Ensin voit olla tosi cool, ja yhtäkkiä et enää olekaan. Yliopistossa Englannissa kurssinvetäjämme sanoi, että muistakaa, ei tämä ole mitään rakettitiedettä, ne ovat vain kenkiä.

Koetan pitää tämän mielessä. Vaikka on kiva menestyä ja katsoa pitkälle horisonttiin, on tärkeää säilyttää todellisuudentaju alaa ja omaa tekemistä kohtaan.

Paras vastapaino muodille löytyy luonnosta ja arkisista asioista. Tykkään asua Helsingissä, koska elämänrytmi täällä on niin verkkaisa.

Yrittäjänä minun täytyy ajatella myös tuotteideni kaupallisuutta, eikä suunnittelu voi olla vain omaa visiota ja fiilistelyä. Koen onnistuneeni, kun ihmiset käyttävät kenkiäni eivätkä näe niitä vain taideprojektina.

Kun kaipaen inspiraatiota, lähdän matkalle. Lempikohteitani ovat Aasian maat, kuten Korea ja Japani, joiden yltäkylläisyys ja populaarikulttuuri ovat kuin toiselta planeetalta.

Haen matkoiltani lapsen kaltaista ihmettelyä ja intoa, joiden haluan näkyvän tuotteissani. Paras palautteeni on, että kenkäni herättävät ihmisissä hyvää tuulta ja välittävät emootioita.

Minna Parikka on kansainvälisesti menestynyt kenkäsuunnittelija, joka tunnetaan erityisesti leikkisistä pupukengistään. Parikan kenkiä myydään tällä hetkellä 25 maassa. Jälleenmyyjiin kuuluvat muun muassa Harrods- ja Harvey Nichols -tavaratalot.



AKI SOUDUNSAARI: TÄHTÄÄN AINA KORKEAMMALLE

*”Olemme saaneet palkintoja,
mutta läpimurtoimme on
vasta tulossa.”*

Viime vuosina olemme saaneet runsaasti palkintoja ja tunnustusta, mutta koen, että todellinen läpimurtoimme on vasta edessä. Yrityksen kasvamiseksi yrittäjän on itse kasvettava sitä nopeammin. Jos missio on tarpeeksi vahva, sen toteutumiseksi on valmis ponnistelemaan vaikka välillä kohtaisi vastustustakin.

Minulla ei ole mitään kokemusta suuren yrityksen johtamisesta, mutta kestävyysurheiluun pohjautuva kilpaurheilutaustani on antanut hyvän pohjan yrittämiselle. Urheilussa onnistumiset saavutetaan miljoonien toistojen ja epäonnistumisten kautta, mikä on opettanut myös nöyryyttä.

Kun aloitimme, myimme ensimmäiset 20 tuotettamme pelkän prototyyppin avulla. Uskon, että asiakkaat vakuutuivat, kun jaoimme visiomme, mutta olimme liikkeellä enemmän hattu kourassa kuin jenkkiytyliin takki auki.

Koen, että matkan varrella saavutetut voitot ja pokaalit ovat vain välietappeja, joiden myötä tavoitteet asetetaan entistä korkeammalle. Viime vuonna sain kutsun **Sauli Niinistön** isännöimisiin Linnan juhliin. Se oli hieno kunnia, mutta samalla mietin jo seuraavaa tavoitetta.

Sisäänrakennettu mentaliteettini on, että haluan kehittyä kaikessa mahdollisimman pitkälle.

Käyttäytymistieteisiin nojaavana sarjayrittäjänä kiinnostukseni on aina kohdistunut ihmisen terveyden, onnellisuuden, oppimisen ja suorituskyvyn parantamiseen. Niiden mahdollistajana liikunta ja puhdas luonto ovat olleet sekä henkireikäni että intohimoni, ja niistä olen löytänyt myös missiini yrittäjänä.

Asuimme viime talven New Yorkissa. Siellä huomasin konkreettisesti, miten aistien jatkuva ylikuormitus ja luontokosketuksen puuttuminen vaikuttavat ihmiseen. Maailman suurkaupungeissa asuvat ihmiset vieraantuvat luonnosta ja kärsivät huonosta hengitysilmosta, kun taas Suomessa metsät ovat lähellä ja ilma on maailman puhtainta. Tavoitteeni on tämän kokemuksen mahdollistaminen mahdollisimman monelle.

Merkityksellinen hetki yrityksessäni oli, kun yhtiökumppanini **Niko Järvinen** soitti ja kertoi ensimmäisen koekeissimme labratuloksista. Kävelin silloin Jyväskylän aurinkoisella kävelykadulla. Puhelusta tuli lämmin ja hyvä tunne. Ajattelin, että nyt tässä on jotain. Intuitiomme, se vahva gut-fililis, oli ollut oikeassa.

Rahoitimme Naavan toimintaa 1200 Nordic-sijoittajaa keränneellä B2B-joukkorahoituskampanjalla. Kierrosten jälkeen soitimme läpi kaksi kolmasosaa sijoittajista ja kysyimme, miksi he sijoittivat meihin.

Oli hienoa, että valtaosa sijoittajista kertoi samaistuneensa



pyrkimyksiimme ja pitävänsä niitä henkilökohtaisesti tärkeinä. Se antaa uskoa viedä asiaa eteenpäin.

Aki Soudunsaari on Naavan toimitusjohtaja. Vuonna 2012 perustettu Naava valmistaa toimistoihin ja julkisiin tiloihin suunniteltuja kalustemaisia älyvihersiiniä, jotka tuovat aidon luonnon ja biologisen ilmanpuhdistamisen rakennettuun ympäristöön.

TOMMI TOIJA: KUNNIA ON KATOAVAA

”Reaktiot puolesta tai vastaan ovat aina parempia kun se, ettei taide kosketa ollenkaan.”

Pikku ukkeli -hahmoni syntyi puolivahingossa. Olin työstämässä ensimmäistä näyttelyäni Mäntän kuvataideviikoille, ja aikaa lähtöön oli enää pari päivää. Olin jo aiemmin tehnyt kokeita pienistä hahmoista. Koska Mäntän näyttelytila on iso korkea tehdashalli, aloin miettiä, miltä pieni hahmo siellä näyttäisi. Se oli vastapainoa ajatukselle, että iso tila tulisi selättää jotenkin fyysisesti ja tehdä sinne vielä suurempia teoksia.

Valoin nopeasti pikkupelkurin, jolla oli kädet silmillä, ja päätin ottaa sen mukaan kokeiltavaksi. Kun asetin hahmon näyttelytilaan, huomio kääntyi täysin siihen. Kriitikoilta saamani palaute vahvisti, että suuntani oli oikea. Lisäksi Wihurin säätio osti työn kokoelmiinsa, mikä oli ensimmäinen julkisen kokoelman tekemä taidehankinta töistäni.

Vaikka taide on aina tietynlaista omakuvaa, sen tulee nousta päiväkirjamaisuudesta ylemmälle tasolle, jotta se voi koskettaa

katsojaa. Teen taidetta omista, täysin henkilökohtaisista lähtökohdistani. Se tarkoittaa, että tekisin sitä kaikesta huolimatta.

Taiteilijana en halua julistaa tai kertoa, miten asiat ovat tai miten niiden tulisi olla. Kun vien työni näyttelyyn, ei enää ole omista käsissäni, mitä ihmiset niistä ajattelevat – eikä se oikeastaan kuulukaan minulle. On hienoa, jos ihmiset samaistuvat töihini ja ne toimivat heille peilinä tai muistojen herättäjänä.

Reaktiot puolesta tai vastaan ovat aina parempia kun se, ettei taide kosketa ollenkaan. En silti anna palautteen vaikuttaa tekemiseeni.

Taiteilijan työ on myös ammatti, joten tunnettuus auttaa teosten myynnissä ja tuo elantoa. Kun pidin näyttelyn Amos Andersonin taidemuseossa ja Bad Bad Boy -veistokseni oli esillä Helsingin taideviikoilla, tekemiseni tuli tunnetuksi myös suuremmalle yleisölle, joka ei seuraa taide- ja kulttuurikenttää niin aktiivisesti. Se on varmasti vaikuttanut esimerkiksi tilaustöiden kysyntään.

Siitä huolimatta en koskaan ole ajatellut, että olisin tietyllä hetkellä saavuttanut jotain erityistä. Realiteetti nimittäin on, että onni täällä vaihtelee. Tunnettuus, maine ja kunnia saattavat hävitä yhtä yllättäen kuin ovat tulleetkin.

Tommi Toija on taiteilija ja kuvanveistäjä. Lapualainen Toija valmistui Kuvataideakatemiasta taiteiden maisteriksi vuonna 2003 ja on pitänyt kymmeniä yksityis- ja ryhmänäyttelyitä. Hänet tunnetaan erityisesti ihmismuotoisista pikku ukkeli -veistoksistaan.





AJATON KAUNOTAR

KIVIKAUTISESTA KEKSINNÖSTÄ KEHITTYI
KLASSIKKOMATERIAALI, JOKA TAIPUU TUOREISIIN
MUOTOIHIN VIELÄ 2000-LUVULLAKIN.
NAHKA LUO NAHKANSA AINA UUELLEEN.

TEKSTI Laura Friman / KUVAT Jussi Ratilainen



ARKISESTA ARVOKKAASEEN

Olipa kerran materiaali, joka löytyi vahingossa. Kun metsästetty eläin nyljettiin kivikaudella nahkansa alta ruuaksi, jäljelle jäi veritahrainen vuota. Tälle ylijäämätuotteelle keksittiin ajan mittaan käyttöä: se kietaistiin harteille alkeelliseksi vaatteeksi tai pingotettiin tikun nokkaan telttakankaaksi.

Aluksi löytö vaikutti kuitenkin hankalalta. Kuumassa se mädäntyi, kylmässä jäykistyi kopperaksi. Potentiaali äkättiin vasta, kun saaliseläimen ihralla hierominen toi materiaaliin joustavuutta.

Nahkan työstäminen kehittyi käsityöläisammattiksi jo ennen ajanlaskumme alkua. Keskiajalla nahkasta valmistui mestarien käsissä niin pieteetillä viimeistelyjä kirjankansia kuin näyttäviä gobeliinejakin.

Nahkasta tuli ensin arkista, sitten arvokasta. Nykyään se on kumpaakin.









EKOLOGISTA LUKSUSTA

2000-luvun kuluttajalle nahka näyttäytyy unelmamateriaalina, sillä kauniin ulkonäkönsä lisäksi se on harvinaisen sitkeää tekoa. Erityisen haluttua se on huonekaluissa.

Kurkistus Pohjoismaiden johtavan nettihuutokaupan Bukowskin varastoon varmistaa tämän todeksi: Bukowskin kätköt ovat täynnä nahka-aarteita, mutta vikkellä on niiden liikkuvuuskin. Nahkalla ei nimittäin ole rajattua kohdeyhmää, vaan se kutkuttaa kaikkia: nuoria ja iäkkäämpiä, konservatiivisia ja boheemeja sisustajia, sekä perinteikkään että modernimman tyylin ystäviä. Nahka aateloivat myös suomalaiset design-klassikot: Kukkapuron komean Karusellin, **Alvar Aallon** ikoniset istuimet...

”Mustan nahkan hinta kohoaa huutokaupoissamme aina korkeimmaksi, mutta myös sisustuksen keskipisteenä ja katseenvangitsijana käytetty punainen nahka on suosittua”, Bukowskin designasiantuntija **Anna Rosenius** kertoo. ”Asiakkaat ovat tietoisia siitä, että nahkan jälleenmyyntiarvo on suuri. Siitä valmistetut hankinnat ovat kannattavia.”

Huonekalujen lisäksi nahka on laadun tae ja luksuksen merkki muun muassa autojen istuinverhoilussa. Siihen investoidaan klassisten kenkien ja takkien lisäksi myös asusteissa. Erityinen merkki-paalu nahka-asusteiden historiaan naku-tettiin vuonna 1908, kun belgialainen laukkuvalmistaja Delvaux haki patenttia tuoreelle keksinnölleen, pienelle ja käteväälle käsilaukulle. Loppu on olallamme keikkuva historiaa.

Yli vuosisataa myöhemmin nahka on yhä himoittujen statuslaukkujen vakio-materiaali, sillä se on arvokkaan ulko-näkönsä lisäksi huippukäytännöllinen vaihtoehto. Vaikka tuotteen käyttötahti olisi armoton ja johtaisi vuosien myötä kulumiin, laukun elämä jatkuu: rasisus-vammat voi paikata suutarilla. Siksi nahka on myös ekologinen valinta.



NAHKAN UUSI AIKA

Pitkästä historiastaan huolimatta nahka on myös tulevaisuuden materiaali. Uudella vuosituhanella se mukautuu kekseliäisiin tuotteisiin, kuten Yhdysvalloissa taannoin lanseerattuihin, kuuntelijan tunnetilan mukaan väriään vaihtaviin kuulokkeisiin tai city-fillariin kiinnitettävään viinipullotelineeseen.

Seuraava nahkaa hyödyntävä menestysinnovaatio voi löytyä myös Suomesta.

Porilaisen **Jenni Ahtiaisen** persoonallisia nahka-asusteita, kuten Linnan juhlessakin nähtyjä solmukkeita, suunnittelevan gTien tuorein aluevaltaus on kuulokoru, jonka runko on valmistettu silikonista ja nahkasta. Ahtiainen valmisti tuotteen prototyypin hankittuaan itselleen kuulolaitteen ja harmistuttuaan apuvälineen ankeasta ulkonäöstä. Hänen käsissään konventionaalisesta kuulolaitteesta kehkeytyi vähäeleisen elegantti koru. Kuulokorulle oli tilausta: parhailaan Ahtiainen käynnistelee yhteistyötä Kuuloliiton kanssa.

Nahkan tulevaisuus linkittyy myös teknologian kehitykseen: esimerkiksi huipputasoiset uv-tulostimet mahdollistavat jo näyttävän grafiikan pehmeille materiaaleille – kuten nahkalle. Tämä laventaa materiaalin käyttötarkoituuspalettia entisestään.

Mullistavista murrosvaiheista huolimatta nahkan perusolemus pysyy ennallaan. Nahka on mutkaton materiaali, mutta se nauttii huomiosta: sitä huolletaan puhdistamalla ja rasvaamalla. Elämän jäljillä on kuitenkin lupa näkyä.

Ajattomuus ja iättömyys ovat nahkan valtteja: nuorena upea, vanhana yhtä tyrmäävä.

RAHASTA & HENGESTÄ

Emil Ruusuvuori ”Isot matsit voitetaan pään sisällä”

TEKSTI: Anna Väre, Marjo Kanerva

Suomen nuori tennislupaus Emil Ruusuvuori, 19, on kivunnut kesän ja alkusyksyn aikana tennismattilaisten ATP-listalla peräti 100 sijaa aina sijalle 351. Näin hän on heittämällä ylittänyt tavoitteensa, joka oli päästä vuoden aikana 500 parhaan listalle.

Ruusuvuori pokkasi kesän aikana kulta kahdessa Futures-tason turnauksessa, ja hänellä oli ratkaisijan rooli Suomen Davis Cup -joukkueessa. Voittamalla viimeisen ja ratkaisevan ottelun nuorukainen varmisti Suomen nousun Davis Cupin ykkösdivisioonaan ensimmäistä kertaa sitten vuoden 2012.

Kentälle astuminen sytyttää Ruusuvuoren kilpailuvietin.

”Tennis vaatii vahvaa keskittymistä ja läsnäoloa. Usein voittaja on se, joka on parhaimmillaan, kun pelataan parista ratkaisevasta pisteestä. Pärjätäkseen on oltava fyysisesti kunnossa, mutta huipulla



Kuva Jesse Väänänen

henkinen puoli ratkaisee. **Novak Djokovicin** mukaan kaikki osaavat lyödä palloa, mutta tennis on 90-prosenttisesti mentaalista. Isot matsit voitetaan pään sisällä”, Ruusuvuori sanoo.

Nuorukainen on välttynyt suurilta vastoinkäymisiltä ja on saanut harjoitella terveenä viime vuodet. Tämä on näkynyt myös tuloksissa.

”Pelaajana vahvuuteni ovat syötössä, kämmenessä ja ajoituksessa. Esikuviani ovat **Roger Federer** ja **Rafal Nadal**, joi-

den uraa olen seurannut pienestä pitäen. On mahtavaa, että Federer on vielä 36-vuotiaankin maailman ykkönen. Hän on legenda ja idolini.”

Vuosi sitten ammattilaiseksi ryhtynyt Ruusuvuori kiertää tämän vuoden alemman tason pelejä ja kerää mahdollisimman paljon pisteitä päästäkseen kovempiin kisoihin. Jatkossa hän keskittyy etupäässä ATP Challenger -turnauksiin, joissa hänen tavoitteenaan on kohota yhä lähemmäs sadan parhaan kärkikahinoita.

TAPATURMAVAKUUTUS JO YLI

2500

LAPSELLE

Mandatum Life lahjoittaa Tukikummiensa kautta tapaturmavakuutuksia vaikeassa tilanteessa olevien perheiden lapsille. Yhteistyön kautta tapaturmavakuutuksen on saanut jo yli 2500 lasta.

TUKIKUMMIT



Kohta puolet matkailijoista ulkomaisia

Suomen suurimman talviurheilukeskuksen Levin rinteet ja ladut vetävät puoleensa yhä enemmän myös ulkomaisia matkailijoita.

Alppien hiihtokeskuksista Levi erottuu monipuolisuudellaan.

Levi kansainvälistyy nyt vauhdilla. Kiinnostusta Lappia kohtaan kasvatavat muun muassa wellbeing- ja pyöräilytrendit. Kittilän lentokentällä on meillä 20 miljoonan euron investointi, joka kasvattaa lentoaseman kapasiteettia merkittävästi.

Levi on tulossa vedenjakajalle. Kohta puolet alueelle saapuvista matkailijoista on ulkomaisia.

Levi vetää puoleensa erityisesti brittejä ja alppimaiden turisteja. Aasian maista kärkisijaa pitää Japani.

”Suurimmat kasvuodotukset kohdistuvat juuri Aasiaan – Aasian kortti on vielä kääntämättä. Tällä hetkellä hotellihuoneiden määrä asettaa kuitenkin rajat kasvulle. Kapasiteettiin on luvassa paranusta, sillä Levi Hotel Spa eli entinen hotelli Levitunturi laajentaa parhaillaan, ja muitakin hankkeita on suunnittelupöydällä”, Levi Ski Resortin toimitusjohtaja **Jouni Palosaari** kertoo.

Levi erottuu Keski-Euroopan hiihtokeskuksista laajalla oheishjelmavaluuden tarjonnallaan.

Turistien haaveena on kokea Lapissa Big Five eli husky-, poro- ja moottorikelkka-ajelu, revontulet ja lumikenkäily. Yrittäjäverkoston tarjoamien palvelujen valikoima kehittyä ja laajenee jatkuvasti.

”Matkailijoita kiinnostaa esimerkiksi mahdollisuus yöpyä iglussa ja ihailla arktista tähtitaivasta tai revontulia makuuasennosta”, Palosaari sanoo.

Uutena vetonaulana ovat lumettoman ajan revontulet. Parhaat revontulet nähdään usein syksyllä, ennen lumentuloa. Kontrasti tumman maan ja valoisan taivaan välillä on silloin erityisen terävä.

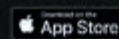
Levin talvisesongin starttaa perinteinen alppihiihdon maailmancup, joka kisataan Levitunturissa 17. ja 18. marraskuuta. Viime vuonna pujottelukisalla oli peräti 200 miljoonaa katsojaa ympäri maailmaa.

Sinustako sarja-onnistuja?

Vaurastuminen ei ole sattumaa, kun siihen on hyvät välineet. Uusi mobiilipalvelu pitää tavoitteesi iskussa. Säästät kuukausittain tai kerralla.



Tutustu ja vaurastu:
mandatumlife.fi/vaurastu



MANDATUM LIFE
RAHAT JA HENKI

Palkittu.

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

Hallituskolumni

Pää kylmänä yrityskaupoilla

Isoihin yrityskaappoihin liittyy aina isoja riskejä. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että yhtiön hallitus tuntee oman liiketoimintansa läpikotaisin. Kokeemuksesta kuitenkin tiedän, ettei asia läheskään aina ole näin.

Monesti hallitus on liiaksi keskittynyt hallinnollisiin asioihin. Lisääntyvän sääntelyn seurauksena byrokratiaan ja muodollisuuksien hoitamiseen uppoaa yhä enemmän aikaa, joka on pois liiketoiminnan johtamisesta.

Keskittyminen väärin asioihin on erityisen ongelmallista yrityskauppatilanteessa, sillä juuri hallitus päättää riskin ottamisesta. Hallitus kantaa äärimmäisen vastuun liiketoiminnan kehittämisestä: miten yritystä saneerataan tai fuusioidaan, mitä liiketoimintoja pidetään, mitä lopetetaan tai myydään pois.

Hallituksen tehtävä on kokonais kuvan hahmottaminen sekä oman että ostettavan yhtiön osalta. Miten hallitus voi tehdä harkittuja päätöksiä, jolle se ymmärrä omaa liiketoimintaansa?

Olen urani aikana tehnyt satakunta yrityskauppaa: 70 Konecranesin toimitusjohtajana ja noin 30 hallituksen puheenjohtajan ominaisuudessa.

Kahta samanlaista yrityskauppaa ei ole tullut vastaan, ja siksi oppeja on vaikea yleistää. Isoissa kaupoissa on kuitenkin tärkeää, että hallitus on täysillä mukana ja että hallitus ymmärtää markkinoita, uhkakuvia ja kilpailutilannetta.

Malliesimerkki hallituksen sataprosenttisesta mukanaolosta yrityskaupassa oli yhdysvaltalaisen Terexin MHPS-liiketoimintojen hankinta Konecranesille. Monivaiheiset neuvottelut kestivät melkein kaksi vuotta ja niissä edettiin fuusiosuunnitelmista Terexin nosturiliiketoiminnan ostoon vuonna 2017. Hallitus pysyi hyvin kelmassa mukana, vaikka eri skenaarioita oli peräti kuusitoista. Panokset olivat isot –



*Suurin synti
kauppatilanteessa
on rakastua
ostettavaan.*

parhaimmillaan pelissä oli 1,5 miljardia euroa.

Yrityskaupan monitahoisuuden hahmottamiseen pystyvät kokemukseni mukaan vain henkilöt, joilla on kokemusta yrityksen ylimmässä johdossa työskentelystä. Omakohtainen kokemus yritysjärjestelytilanteen moniulotteisen ja jatkuvasti muotoaan muuttavan palapelin kokoamisesta on korvaamaton etu.

Kaikkien hallituksen jäsenten ei kuitenkaan tarvitse olla yhtä mieltä. Eriäviä näkökulmia on tärkeä tuoda esille ja niitä on käsiteltävä hallituksessa avoimesti ja monipuolisesti. Lopulta on kuitenkin päädyttävä rakentavaan lopputulokseen. Konecranesissa tehtyjen kauppojen määrä viittaa siihen, että olemme hallituksessa pystyneet vetämään yhtä köyttä.

Joskus kauppa on epäonnistunut, mutta oman liiketoiminnan ja ostettavan yrityksen tunteminen pienentää riskejä. Oma kultainen sääntöni

on aina ollut se, että joka tilanteessa pitää olla mahdollisuus perääntyä. Olenkin varmasti lähtenyt suunnilleen yhtä monesta yrityskaupasta kesken prosessin kuin olen solminut yrityskauppoja. Myös Terex-kaupasta vetäydyimme kaksi kertaa ennen kaupan syntymistä.

Suurin synti kauppatilanteessa on rakastua ostettavaan, siitä meillä on monta esimerkkiä Suomen historiassa. Tässäkin asiassa hallituksella on tärkeä rooli pitää pää kylmänä ja kokonaiskuva mielessä.

Stig Gustavson

Kirjoittaja on vuorineuvos, Konecranesin entinen toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Hän vaikuttaa tällä hetkellä muun muassa IK Investment Partners -pääomasi-joitusyhtiön hallituksessa, usean suomalaisen salkkuyhtiön hallituksen puheenjohtajana ja startup-yrityksien hallituksessa.

Uusia ajatuksia

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

”Rituaalit muokkaavat ajattelua ja toimintaa”

KOHTAAMISET PARIISISSA JA PIILAAKSOSSA MUUTTIVAT MIKKO-PEKKA HANSKIN KÄSITYSTÄ SIITÄ, MITEN IHMISTEN KÄYTTÄYTYMISEEN VOIDAAN VAIKUTTA.

Kaikkiilla puhutaan muutoksesta ja siitä, mitä se tarkoittaa. Meidän on muutettava tapaamme toimia ja tehdä töitä, sillä digitalisaatio panee uusiksi niin tuotteet, palvelut ja prosessit kuin työntekijöiden roolitkin.

Törmäsin alkukesästä kahteen kiinnostavaan ihmiseen. Molemmat ovat tutkineet sitä, miten ihmisten ajatteluun ja toimintaan voidaan vaikuttaa ja päätyneet samaan ratkaisuun – rituaaleihin.

Capgeminin johtaja, ranskalainen intellektuelli **Pierre Hessler** kertoi, miten 200 000 ihmistä ympäri maailmaa työllistävä Capgemini on uudistanut muutosjohtamista ottamalla käyttöön uusia bisnesrituaaleja. Yhtiön sitoutumisseremoniassa osallistujat kiinnittävät itsensä yhteen köyteen vuorikiipeilijöille tutulla sulkurenkaalla.

Rituaalien merkityksestä puhui Primer 2018 -konfrensissa San Franciscossa myös Ideanin asiakaskokemusjohtaja **Melissa Hui**. Hänen mukaansa on pohdittava ja tarvittaessa muutettava työssä käytettäviä rituaaleja, mikäli halutaan vaikuttaa tulevaisuuteen.

Rituaalien etuna verrattuna esimerkiksi kokouksiin on se, että ne ovat mieleenpai-

nuvia elämyksiä. Osallistujat tuntevat olevansa mukana jossain erityisessä. Rituaalit poikkeavat arjesta, sillä niihin liittyy tiettyä arvokkuutta ja voimakkaita symboleja. Rituaalit hitsaavat osallistujat yhteen. Ne muokkaavat käytöstä, sillä rituaalista poikkeaminen ei ole hyväksyttävää.

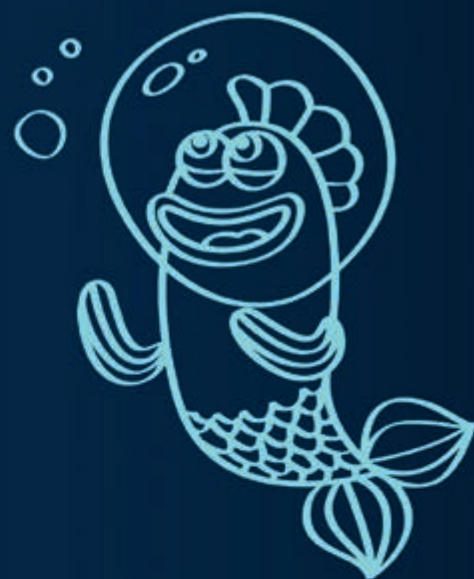
Hyviä esimerkkejä arkielämästä ovat vaikkapa rippikoululeiri, lentokentän check-in ja ihmiset yhteen kokoava kahvihetki toimistolla.

Meillä Ideanissa on muutamia hyväksi havaittuja rituaaleja. Saatamme esimerkiksi aloittaa asiakaspalaverit meditoimalla ja hengitysharjoituksilla. Rituaali meillä on myös pulkkaan saadun projektin kokonaisvaltaisen läpikäynti.

Mikko-Pekka Hanski

Ideanin asiakaskokemusstrategi ja perustajakumppani auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan tehokkailla ja innostavilla design-lähtöisillä menetelmillä. Hänellä on kyky kiteyttää monimutkaisia haasteita ja muuttaa ne toteuttamiskelpoiksi strategioiksi. Mikko-Pekka on kokemusdesignin edelläkävijä Suomessa ja kansainvälisesti.





ANNA

LAHJAKSI PELKKÄÄ ILMAA!

Ilman happea ei pärjää kukaan. En minä, et sinä. Eikä varsinkaan Itämeri. Itämeren pohjassa on Irlannin kokoinen hapeton alue, joka aiheuttaa muun muassa myrkyllisiä sinileväkukintoja. Tule apuun ja ohjaa joululahjarahasi Itämeren pelastustyöhön.

www.joululahjaitamerelle.fi



LENNOT JA SINULLE VALITUT HOTELLIT

Finnair Holidays vie sinut maailman kiehtovimpiin kohteisiin. Lähde muutamaksi päiväksi tai viihdy jopa pari viikkoa, ja viimeistele elämyksesi vaikka jokilaivaristeilyllä. Finnair Holidays -matkat sisältävät aina lennot ja sinulle valitut hotellit. Saat nämä ja kolminkertaiset Finnair Plus-pisteet osoitteesta finnair.fi/holidays

FINNAIR
HOLIDAYS