

Life

MAGAZINE

Syksy – Talvi 2017

MANDATUM LIFE

KIP KVA & KVA KVA

10

**Suomi nousee voittajien
joukkoon, kun tartumme
tärkeimpiin tilaisuuksiin
häikäilemättömän
älykkäästi.**

20

**Rautainen totuus
luottamuksesta**

50

**Opportunisti ajattelee
omilla aivoilla**

56

**Myönteisyys murtaa
kallioita**

Täysin uusi Arteon

Nyt ennakkomyynnissä



Sulavalinjainen katseenvangitsija

Uusi Arteon on sulavalinjainen ja hieno Grand Coupé. Ainutlaatuinen yhdistelmä urheilullisuutta ja viistoperän eleganssia. Tutustu Volkswagenin ylläiseen uutuuteen osoitteessa www.volkswagen.fi.

Teemme tulevaisuudesta totta.

Arteon 2,0 TDI 110 kW (150 hv) DSG-automaatti - hinta CO₂-päästöllä 114 g/km. Arteon-malliston yhdistetty EU-kulutus 4,4–7,3 l/100 km, CO₂-päästöt 114–164 g/km. Suositusvähittäishinnasto 1.9.2017, sisältää toimituskulut 600 €. Kuvan auto erikoisvarustein.



Alk. 45 598 €



Volkswagen

Tässä numerossa

10

Suomi 200

Itsenäisen Suomen tarina on kertomus tuottavuuden rajusta noususta. Älykilpailukyvyyn ja markkinointiosaamisen merkitys kasvaa itsenäisyyden toisella vuosisadalla.





9

Lauri Vaittinen:
Vaurastumisen puolesta

25

Ilkka Halava:
Kaupunki on kiihdyttämö

26

Kuinka sitoutuneet palkitaan

32

Juhani Lehtonen:
Japanin jousi kiristyy

34

Infograafi:
Yrittäjä epäilee eläkkeitä

38

Rahasta & hengestä

48

Osakkuus terästä katseen

50

Kärsivällisyys on Sammon
salaisuus



26



20

Mielen avajaiset

—
*Luottamusjohtaminen on
nykyaikaisen yrityskulttuurin
tärkein työkalu. Luottamusta
rakennetaan vahvistamalla sitä,
mitä on ihmisessä parasta.*

42

Luen ajatuksesi

—
*Sisaruksilla on tärkeä
kilpailuetu liiketoiminnassa:
Linda ja Laura Langh osaavat
lukea toistensa ajatuksia.*



54

Risto Anttonen:
Kuinka tuhoaisin oman
bisnesmallin



56

Myönteisyydestä x 3:
Minna Palhamo, Reijo Ruokanen
ja Mika Mäkeläinen

70

Sivulauseessa:
Häpeämätön Joonna Haatainen

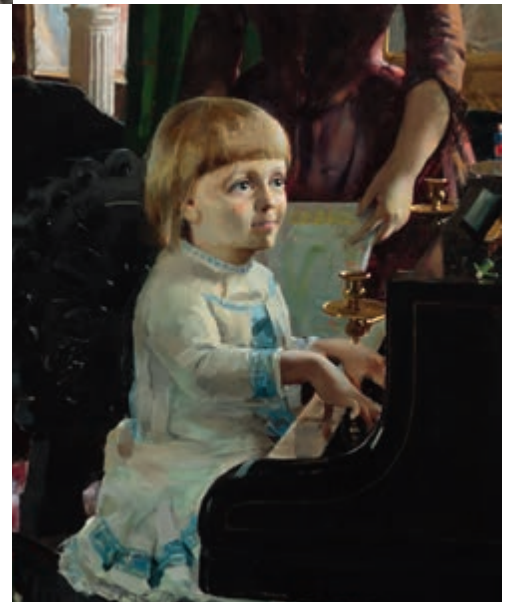
71

Tekijät

60

Taide on peili

—
*Sammon taidekokoelma piirtää
ison kuvan kuvataiteen ja
kansakunnan kehityksestä.*



VAKIOT

9

PÄÄKIRJOITUS

Lauri Vaittinen:
Vaurastumisen puolesta

25

KOLUMNI

Ilkka Halava:
Kaupunki on kiihdyttämö

32

ESSEE

Juhani Lehtonen:
Japanin jousi kiristyy



54

KOLUMNI

Risto Anttonen:
Kuinka tuhoaisin
oman bisnesmallin

70

SIVULAUSEESSA

Häpeämätön
Joona Haatainen

MUULLA SAMASTA AIHEESTA

”

Luovuus on asioiden yhdistämistä. Jos kysyt luovilta ihmisiltä, kuinka he tekivät jotain, he tuntevat usein olonsa hieman syylliseksi, koska he eivät oikeasti tehneet mitään, vaan näkevät jotain. Ratkaisu tuntui heistä itsestään selvältä. Se johtuu siitä, että he pystyvät yhdistämään kokemuksiaan ja oivaltamaan niiden pohjalta uusia asioita.

– Steve Jobs

Taiteen ei pidä vaikuttaa juuriharjan tavoin hermoihin vaan sen pitäisi suoda rauhaa.

– Pekka Halonen

Kesti aikansa ymmärtää että on oltava tie eikä päämäärä. Nyt haluan että maalaamiseni on sellaista mikä virtaa minusta luonnollisesti, mieluiten omasta ilostani. Mutta minä haluan tulla – ja minä tulen onnelliseksi.

– Tove Jansson

Firman pitää liikkua kuin silakkaparvi: kääntyä yhtenä kalana, kun signaali tulee. Omistaja ei saa ikinä vahingoittaa yritystään. Sen vuoksi olen onnellinen siitä, että minua varoitetaan, kun olen väärässä.

– Jorma Terentjeff

Tule minun sydämeni täyteen jotain hurjaa, joko hienoa tai tukahduttavan hehkuvaa kaipuuta, joka saa minut luomaan yhä uusia aiheita ja uusia runoja, antaa minulle uusia ja uusia aiheita ja avartaa minun näköpiiriäni!

– Saima Harmaja 13-vuotiaana

”

AUTA PELAS- TAMAAN "WAU"



Auta meitä suojelemaan maailman upeimpia elämyksiä. Tuhannet uhanalaiset lajit ja niiden ainutlaatuiset elinympäristöt ovat vaarassa hävitä. Sinua tarvitaan nyt. Tule mukaan ja liity WWF-kummiksi: wwf.fi/kummiksi

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

On maamme vauras ja hyvä niin

On maamme köyhä, siksi jää kuuluu Maamme-laulun tunnetuimpiin säkeisiin. Se on irrotettu **Johan Ludvig Runebergin** II-säkeistöisestä runosta, jonka perusvire ylistää isänmaan aineettomia hyveitä ja merkitystä kaikille suomalaisille.

Kun Runeberg kirjoitti runonsa 1846, puheet köyhyydestä pitivät taatusti paikkansa. Edessäkin oli vielä paljon nälkävuosia, sotia ja muita kriisejä matkalla nyky-Suomeen.

Nyt Suomi on satavuotias itsenäinen länsimäinen hyvinvointivaltio, joka on vaurastunut vuosien varrella huomattavasti. Euroopan keskuspankin viimevuotinen selvitys kertoo, että suomalaisten kotitalouksien nettovarallisuus vastasi jo euroalueen keskitasoa. Varsinkin eurokriisin aikana se kehittyi eri suuntaan kuin lähes kaikkialla muualla euroalueella.

Kansainvälisissä vertailuissa Suomen kotitalouksien asemaa heikentää se, että palkansaajien ja heidän työnantajien puseista säästetty 200 miljardin euron eläkevarallisuus lasketaan meillä julkisiksi varoiksi. Kun lakisääteisiä ja työmarkkina-pohjaisia eläkevaroja vertaillaan suhteessa bruttokansantuotteeseen, yllämme OECD-maiden kymmenen parhaimman joukkoon. Hieno suoritus!

Tapamme kartuttaa varallisuutta on kuitenkin tällä hetkellä hyvin tehoton. Viiden viime vuoden aikana kotitalouksien suosituin säästämismuoto on ollut pankkitili. Suomalaisen varallisuuden kasvu on samaa aikana tullut nimenomaan osakkeiden ja rahastojen tuotosta ja arvonnoususta. Varovaisuus on tullut kalliiksi.

Kovin hyvää ei lupaa sekään, että olemme saavuttaneet ammattimaisesti sijoituksissa eläkevaroissa pisteen, jossa varoja maksetaan ulos enemmän kuin säästetään kasvamaan lisää.

Usein tuntuu, että suomalaiset ovat pyrkineet säilyttämään Runebergin aikojen asenteen varallisuuteen ja etenkin sen kas-

vattamiseen. Mitäpä maallisesta mammonasta, kun tärkeimpiä asioita ei voi ostaa.

Tarkemmin katsottuna aineellinen menestys ei ole kuitenkaan ristiriidassa runebergilaisten ihanteiden kanssa. Päinvastoin – voidaan hyvin sanoa, että ne ovat tehneet vaurastumisen mahdolliseksi. Henkiset eväät, kuten korkea koulutustaso, osaaminen ja innovaatiot, ovat nostaneet Suomen hyvinvointi- ja vaurausvertailujen kärkeeseen.

Myös sijoitusalan osaaminen kuuluu näihin henkisiin eväisiin. Siksi on erittäin tärkeä huolehtia, että sitä pidetään Suomessa yllä. Yhden prosenttiyksikön heitto eläkevarojen pitkän aikavälin sijoitustuotoissa merkitsee suurempaa eurosummaa kuin kilpailukykysovimuksella saavutetut säästöt.

Henkinen itsenäisyys voi jäädä ontoksi ilman taloudellista itsenäisyyttä. Vaurastumista ei pidä jättää instituutioiden yksinoikeudeksi.

Suomi kuuluu niihin Euroopan maihin, joissa kotitalouksien varallisuus painottuu asuntoihin. Myös sijoituskohteet ovat usein asuntoja. Kiinteä omaisuus saattaa tuntua turvalliselta, mutta omaisuuden keskittäminen ei ole se riskittömin vaihtoehto.

Vaurastuminen ei vaadi ahnetta asennetta eikä maisteritason osaamista. Tarvitaan vain pitkäjänteisyyttä, ja korkoa korolle -ilmiö hoitaa loput.

Jo Runeberg muistutti suomalaisia siitä, ettei kurjuuteen tarvitse alistua. Hän näki Suomen tien köyhyydestä parempaan tulevaisuuteen ja kirjoitti näköalansa Maamme-laulun viimeiseen säkeistöön. Siinä sanotaan, että *sun kukoistukses kuorestaan kerrankin puhkeaa*.

Lauri Vaittinen
Kirjoittaja on *Mandatum Lifen* sijoitusratkaisujen johtaja.

Toisessa valossa -palstalla esitellään väite ja pohditaan sitä.

AIVOILLA, EI VOIMALLA

**Maailmantalouden tärkeimmät muutosvoimat
ovat digitalisaatio, globalisaatio ja ilmastonmuutos.
Suomalaisten on käytettävä niitä häikäilemättä hyväkseen,
jotta Suomi vaurastuisi myös itsenäisyytensä
toisella vuosisadalla.**

TEKSTI Kustaa Hulkko — **KUVAT** Jussi Ratilainen



Alussa olivat suo, kuokka ja Jussi. Näillä sanoilla alkaa **Väinö Linnan** suuri romaani Täällä Pohjantähden alla.

Linnan kirja on kertomus suomalaisen yhteiskunnan ristiriidoista 1880-luvulta 1950-luvun alkuun asti. Samalla se on eepinen tarina arjen taloudesta: ihmisten osaamisesta, ahkeruudesta ja säästäväisyydestä, ponnistelusta paremman elintason puolesta.

Suomi oli kehitysmää, yksi Euroopan kurjimmista kolkista. Pentinkulman ihmiset eivät kuitenkaan tyytyneet kuokkaan, vaan ottivat innokkaasti käyttöön kaikki uudet välineet, jotka helpottivat elämää ja lisäsivät toimien tuottavuutta.

Räätäli **Halme** hankki puhelimen ja hevoskauppiaan poika **Kivioja** osti kuorma-auton, jolla vietiin maitoa meijeriin. Kirjan kuvaama edistys huipentui, kun **Jussi Koskelan** pojanpoika hankki traktorin.

Kaupungeissa draivi oli vähintään yhtä kova kuin maaseudulla. Sähkö, puhelin ja vesiklosetti tulivat helpottamaan kaupunkilaisten elämää jo 1800-luvun lopulla. Tuottavuuden kasvu johti siihen, ettei kaikkea valveillaoloaikaa tarvinnut enää käyttää uurastamiseen. Uudet palvelut ja huvitukset alkoivat muokata eurooppalaistuvan Helsingin kaupunkikulttuuria.

Rohkeat kansalliset visiot ohjasivat nuoren Suomen kehittämistä. Lainsäädäntöä ja instituutioita uudistettiin, taloutta kansainvälistettiin.

Osakeyhtiöasetus ja elinkeinovapaus olivat syntyneet jo 1800-luvulla. Pörssi tuli vuonna 1912, maareformi ja oppivelvollisuus 1920-luvun alussa.

Yritteliäisyys ja edistysusko oli vahvaa. Kansallinen kapitalismi hyödynsi metsiä ja vesivoimaa. Vientimarkkinat imivät suomalaista puutavaraa.

Suomi oli pieni talous, joka sopeutui aktiivisesti maailman menoon, kansainväliseen kilpailuun, sen ajan globalisaatioon. Kehittyvällä maalla oli älykilpailukykyä, eikä vain kustannuskilpailukykyä, josta nyt puhutaan niin paljon.

Keskity siihen, mitä osaat

Satavuotiaan Suomen tilinpäätös on hyvä. Tämä maa kuuluu useimmilla edistykseen mittareilla maailman kärkeen.

Entä seuraavat sata vuotta? Miten meidän käy?

Joistakin trendeistä voidaan esittää hyviä arvauksia. Yksi niistä on väestönkehitys.

Se tiedetään melko varmasti, että väestö vanhenee. On ennustettu, että sadan vuoden aikana miesten elinikä kohoaa yli 85 vuoden ja naisten yli 90 vuoden. Suomen väkiluku lienee 5–6 miljoonaa, ellei tule kansainvaellusta, joka mullistaa kaiken.

Monilta muilta osin kaukainen tulevaisuus on hämärän peitossa. Suuret digitalisaation, globalisaation ja ilmastonmuutoksen kaltaiset muutokset vaikuttavat Suomeen, mutta seurauksia emme vielä tiedä. Jotkut pitävät niitä ahdistavina uhkina. Toiset näkevät niissä valtavia mahdollisuuksia, joihin pitää tarttua hanakasti.

Kansainvälinen politiikka voi tuottaa yllätyksiä, teknologia synnyttää järjestyttäviä muutoksia. Vakaana pidettynä Suomen yhteiskunnallinen kehitys saattaa lähteä ennakoimattomille urille. Suomi voi romahtaa, mutta se voi myös loistaa.

Niinpä tämä juttu ei ennusta seuraavaa sataa vuotta. Tavoitteena on sen sijaan pohtia kehityksen pääsuuntia ja muutosvoimia. Mutta jos suomalaiset haluavat ottaa oppia omasta historiastaan, yksi johtopäätös on selvä:

”Meillä on vain yksi kasvustrategia. Suomen on tunnistettava maailmantalouden muutosvoimat ja käytettävä niitä häikäilemättä hyväksi”, sanoo professori **Matti Pohjola**.

Ideat ennen koneita

Pohjolan mukaan kansakunta menestyy samalla reseptillä kuin yksilökin: keskity siihen, mitä osaat ja missä menestyt parhaiten. Jos vahvat alueet ovat aloilla, joilla arvonlisäys on suurta eli kannattavuus on hyvä, silloin onnistumiseen on hyvät mahdollisuudet.

Uusin tutkimus korostaa ideoiden eli tieteellisen tiedon ja teknisten keksintöjen merkitystä talouskasvulle.

”Ideoiden tärkeys on tiedetty ennenkin, mutta nyt se on kirkastunut entistä enemmän”, Pohjola sanoo.

Toisen maailmansodan jälkeen ajateltiin, että tuotantopääoma on kasvun tärkein lähde. Siksi Suomenkin piti investoida rohkeasti pääomavaltaiseen teollisuuteen.

Seuraavaksi ymmärrettiin koulutuksen merkitys. Ideoiden ensisijaisuus tajuttiin vasta 1990-luvulla. Pääomaakin tarvitaan, totta kai, mutta se on vain väline ideoiden toteuttamiseksi.

Ennen ajateltiin, että ideat saadaan kuin manna taivaasta, mutta nyt tutkijat korostavat tutkimus- ja kehittämistoiminnan roolia. Panostaminen siihen on yksi niistä keinoista, jolla politiikka voi vaikuttaa teknologiseen kilpailukykyyn.

Kilpailukyvyyn haastetta lisää ongelma, johon ideoiden tuotannossa on törmätty: teknologisia innovaatioita on

”Ideoiden tärkeys on tiedetty ennenkin, mutta nyt se on kirkastunut entistä enemmän.”

Matti Pohjola

Matti Pohjola on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori. Hän on väitellyt Cambridgen yliopistossa ja työskennellyt YK-yliopiston Wider-instituutin apulaisjohtajana. Hän on tutkinut muun muassa työmarkkinoita, taloudellista valtaa, luonnonvarojen hyödyntämistä ja kansainvälisiä ympäristöongelmia. Viime aikoina Pohjola on paneutunut erityisesti tuottavuuteen, talouskasvuun ja teknologian kehitykseen.



PUHE TYÖN LOPPUMISESTA ON SPEKULOINTIA

Teollisesta vallankumouksesta lähtien taloustieteilijät ovat vakuuttaneet pessimisteille, että uusi teknologia ei tuhoa työtä. Historia tukee heidän väitettään. Silti on mahdollista, että asiat voivat kehittyä tulevaisuudessa toisin.

Tämän päivän keskustelua siivittää robottien ja tekoälyn voittokulku. Pelätään, että rekkakuskeille ja kaupan kassatyöntekijöille käy kuin entisajan työhevosille.

On skenaarioita, joiden mukaan automaatio uhkaa kolmasosaa Suomen työpaikoista.

Professori Matti Pohjola huomauttaa, että niissä ei kuitenkaan ole tarkasteltu, mitä uutta työtä tuottavuuden ja tulojen kasvu voi synnyttää.

Pohjola arvioi, että toistaiseksi puhe työn loppumisesta on spekulointia.

”Vakuuttavaa evidenssiä siitä ei ole, vaan toistaiseksi markkinatalous on luonut uutta työtä kadonneen tilalle.”

Teollisuusmaiden sadan vuoden työttömyystilastoissa ei näy nousevaa trendiä, vaikka uudet teknologiat ovat korvanneet laajoja ammattikuntia. Esimerkiksi Yhdysvalloissa rahoitus- ja vakuutusalan työllisyys on nyt 20 prosenttia korkeampi kuin vuonna 1995.

OSAAJAT LIIKKUVAT YLI RAJOJEN

Kasvuyritysten toiminta perustuu hyvin koulutettujen yksilöiden kansainvälisiin tiimeihin.

”Kasvuyritykset kilpailevat globaalisti alan parhaista aivoista”, Inka Mero sanoo.

Onneksi Suomen asema kasvuyritysten kansainvälisillä työmarkkinoilla on hyvä.

Suomi on ei-hierarkkinen yhteiskunta, joka tarjoaa asukkailleen puhdasta luontoa, kultuuria ja elämisen laatua.

”Koodari pystyy täällä elämään hyvää elämää. Ei tarvitse tehdä 16-tuntisia työpäiviä eikä elää kaksiossa perheen kanssa.”

Vetovoimassa on silti parantamisen varaa. Merolla on täsmäresepti siihen, miten Suomen houkuttelevuutta voisi lisätä kansainvälisten huippuammattilaisten silmissä.

”Tarvitsisimme ilmaisen englanninkielisen peruskoulun. Sillä peittoaisimme täysin muut maat, jopa Ruotsin.”

Mero korostaa, että kasvuyritykset ovat myös tapa ehkäistä aivovuotoa. Jos Suomessa olisi vain kypsien, paikallaan junaavien toimialojen hitaasti kasvavia yrityksiä, lahjakkuudet hakeutuisivat muualle töihin.

”Silloin ajautuisimme pidemmän päälle alihankkijataloudeksi.”



nyt vaikeampi keksiä kuin ennen. Kasvun ylläpitäminen on kalliimpaa, koska matalalla roikkuvat hedelmät on jo poimittu talteen.

Nyt odotetaan tieteellistä ja teknologista läpimurtoa, joka saisi aikaan uuden tuottavuusaallon – samantapais- ta mylläkkää kuin sähkövoiman tai tietotekniikan käytönnotto aikoinaan olivat. Kyky teknis-tieteellisiin läpimurtoihin on tärkeä, mutta sen lisäksi Suomen pitää vahvistaa myös kaupallistamisen, markkinoinnin ja myynnin voimia. Niidenkin edistämiseen tarvitaan älykkyyttä.

Keksit itse tai kopioit

Työn tuottavuuden kasvu kuulostaa kuivalta ekonomistislangilta, mutta se on Suomen tulevan tarinan punainen lanka. Se on yhtä kuin talouskasvu ja elintason nousu.

Tuottavuuden lähteitä ovat ideat, tieto, tutkimus, keksinnöt, koneet, teknologia, automaatio, yrittäjäyys,

tiimityö, hyvä johtaminen, työntekijän yksilölliset oivallukset ja niin edelleen.

Paremmat tuottavuuden ansiosta tulotasomme on korkea, vaikka emme raada enää niin kuin vanhempamme ja isovanhempamme.

Suomalaisten työtuntien määrä on sa-

dassa vuodessa melkein puoliintunut, mutta tunnissa tienattujen tavaroiden ja palvelujen arvo on 15-kertais- tunut.

Kun internet kaupallistettiin 1990-luvun lopulla, alkoi puhe niin sanotusta uudesta taloudesta. Iskusanan takana oli usko siihen, että tietotekniikka toisi mukanaan ihmistyön tuottavuuden kestäväen kasvun.

Yllättäen niin ei käynytäkään. Tuottavuuden kasvu pysähtyi Suomessa, ja sama trendi vaikuttaa myös maailmalla.

Tutkijat käyvät vilkasta keskustelua siitä, onko kyseessä pysyvä ilmiö vai kääntävätkö tulevat keksinnöt ja teknologiat tuottavuuden uuteen nousuun. Kukaan ei

tiedä, miten tässä käy. Uudet talousmahdit Kiina ja Intia panostavat onneksi voimakkaasti tutkimukseen ja kehitystoimintaan.

”Eihän kaikkea tarvitse keksiä itse. Globaalisti kaikki hyödylliset ideat ovat kopioitavissa”, Matti Pohjola sanoo.

Kopiointi kuulostaa tuoreelta idealta ainakin Suomessa, mutta sekin vaatii osaamista ja ymmärrystä. Sen lisäksi tarvitaan nöyryyttä, samaa asennetta, jolla Japani lähti sodan jälkeen opiskelemaan teollisuusmaiden teknologiaa. Pian se oli elektroniikassa ja autoteollisuudessa maailman huipulla.

Markkinointiosaaminen on hyvä esimerkki suositeltavasta kopioinnin kohteesta.

”Innovaatioita meillä riittää, mutta niiden kaupallistamisessa olemme selvästi heikompia kuin monet muut maat.”

Näin kirjoitti markkinoinnin ja hallitustyön ammatilainen **Anne Korkiakoski** tämän lehden edellisessä numerossa (Life Magazine Kevät–Kesä 2017).

Hänen mukaansa suomalaisissa yrityksissä markkinointi ymmärretään usein vain tukitoimintona – ei siis ydinprosessina, niin kuin pitäisi, jos tavoitteena on menestyminen.

Korkiakosken mukaan suomalaiset yritykset käyttävät markkinointiin keskimäärin alle puolet kilpailijamaiden yritysten vastaavista investoinneista.

”Brändejä voidaan rakentaa investoimalla systemaattisesti aivan kuten sellutehtaitakin rakennetaan”, hän kiteytti ajatuksensa.

Kasvuyritys on innovaatiokone

Kaikki yritykset osallistuvat uusien innovaatioiden kehittämiseen, mutta kasvava osa läpimurroista tapahtuu kasvuyrityksissä. Ne ovat nykytalouden innovaatiodynomoita ja siksi tärkeitä hyvinvoinnin lähteitä.

Innovaation käsitettä ei pidä kuitenkaan tulkita tässä yhteydessä liian juhlallisesti. Ekonomisti **Paul Romerin** esimerkki erinomaisesta innovaatiosta on pahvimukin kansi, joka on samankokoinen riippumatta mukin koosta.

Idean keksi – pahvimukiyritystä. Tämäntyyppiset keksinnöt syntyvät yritysten käytännön työssä eivätkä ne edes voisi syntyä muualla.

Kasvuyrittäjä **Inka Mero** määrittelee startupin eli aloittavan kasvuyhtiön yritykseksi, joka tavoittelee skaalautuvaa liiketoimintaa epävarmassa ympäristössä.

Skaalautuvuus tarkoittaa sitä, että yrityksen kannattavuus säilyy tai jopa paranee, kun myynti kasvaa. Äärimmäisen pienin kustannuksin monistettavat digitaaliset tuotteet kuten pelit ja musiikki ovat hyviä esimerkkejä skaalautuvista tuotteista.

Olennaista on, että myynti rynnistää kuin gaselli: vuosikasvu ylittää kaksi- tai jopa kolminumeroisiin lukemiin. Kunnianhimoisen kasvuyrityksen tavoitteena on Inka Meron mukaan jopa yli 100 prosentin vuosikasvu.

”Yhteiskunnan kannalta olennaista on myös se, että kasvuyritykset työllistävät ihan eri tahtia kuin suuryritykset”, hän sanoo.

Suomalaisen kasvuyrityksen suuri ongelma on kotimarkkinoiden pieni koko. Kymmenen vuotta sitten oli toinenkin ongelma: puuttui hyvä kasvuyrittäjyyspolitiikka.

”Kasvuyritykset kilpailevat globaalisti alan parhaista aivoista.”

Inka Mero

Inka Mero on eturivin kasvuyrittäjä ja enklisijoittaja, joka sijoittaa varojaan aloittaviin yrityksiin. Mero toimii kasvuyrityskiihdyttämö Pivo5 Oy:n hallituksen puheenjohtajana ja hän on myös YIT:n, Fiskarsin ja Nokian Renkaiden hallituksen jäsen. Aiemmin hän on toiminut muun muassa Nokian ja Soneran johtajistossa.

Meron mukaan tilanne on muuttunut ratkaisevasti, ja viime vuosina on saatu aikaan hyviä tuloksia. Mikä vielä tärkeämpää, Supercell ja muutamat muutkin suomalaiset kasvuyritykset ovat kohonneet globaaliin eliittiin.

”Kasvuyrittäjyys ruokkii kasvuyrittäjyyttä.”

On syntynyt kasvuyritysten kriittinen massa, joka houkuttelee suomalaisia ja ulkomaisia osaajia. Ilmapii-ri on myönteinen, ja rahoitusmahdollisuudet ovat parantuneet.

Inka Mero pitää Suomen valttina myös sitä, että maahan on syntynyt kasvuyritysten ja perinteisen teollisuuden muodostamia ekosysteemejä.

”Fortumista lähtien on perusteellisuusyrityksiä, jotka kehittävät aktiivisesti uusia digitaalisia palveluita.”

Tavaraa on mutta onko elämää?

Kaikki kehittyneet maat ovat käyneet läpi suuren rakennemuutoksen, deindustrialisaation. Teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta on alentunut, ja tärkeimmät teollisuusmaat ovat muuttuneet vähitellen palvelutalouksiksi.

Johtava eurooppalainen palvelutalous on Britannia. Siellä tehdasteollisuuden bkt-osuus on vain 10 prosenttia.

Suomessa teollisuuden bkt-osuus oli lähes neljännes, kunnes se romahti äkkiä 17 prosenttiin, samoihin lukemiin Ruotsin ja euroalueen kanssa.

Kukaan ei toivo, että Suomen teollisuus heikkenisi edelleen. Britannian esimerkki kuitenkin osoittaa, että deindustrialisaatio ei johda väistämättä perikatoon.

Itse asiassa teollisuudenkin arvonlisäys syntyy pikemminkin palveluista kuin siitä, että raaka-aineita jalostetaan fyysisiksi tavaroiksi. Esimerkiksi elektroniikkateollisuuden tuotoksesta enää 20 prosenttia on tavaroita ja loput ovat ohjelmistoja, patentteja ynnä muita palveluita.

Palvelujen nousun takana on rautainen laki: kun tulo- taso nousee, kysyntä siirtyy tavaroista palveluihin. Esimerkiksi terveystenonjen bkt-osuus nousee kaikkialla.

Professori Matti Pohjola arvioi, että tulevaisuudessa ihmiset arvostavat terveyttä entistä enemmän.

”Elämästä on pulaa, tavarasta ei”, hän sanoo. ”Yritysten näkökulmasta terveysbisnes on hyvä toimialavalinta.”

Yksi esimerkki tästä trendistä on Nokia, joka panostaa terveysteknologiaan. Nokian älyhiusharja pyrkii tunnistamaan hiusten terveyteen liittyviä ongelmia. Myös rakentaminen sopii esimerkiksi teollisesta toimialasta, jolla palvelun osuus kasvaa ja digitaalisuus etenee.

”Tulevaisuudessa halutaan entistä useammin vuokrata asunto tai ostaa asuminen palveluna”, sanoo Inka Mero, joka vaikuttaa muun muassa YIT:n hallituksessa.

Tämä trendi on sukua Airbnb-ilmiölle, joka edustaa niin sanottua jakamistaloutta. Airbnb on globaali yritys, jonka kautta kuluttajat tarjoavat majoitusta toisilleen.

Trendin taustalla on asumiseen liittyvien arvostusten muutos. Urbanisoituminen eli kaupungistuminen jatkuu. Kasvukeskusten vetovoima on yleismaailmallinen ilmiö.

Digitalisaatio synnyttää rakentamiseen ja asumiseen tehokkaita ratkaisuja. Äly tulee taloon ja kytkee kiinteistöt tietoliikenteen ja energian verkkoihin.

Helsingistä voi tulla finanssikeskus

Palvelujen kasvu piti Suomea pystyssä viime vuosien pitkän taantumun aikana. Varsinainen valopilkku oli tietointensiiviset markkinapalvelut, joihin luetaan muun muassa informaatio- ja viestintä. Tämän alan terävin kärki oli tietojenkäsittelypalvelut.

Positiivisiin kasvupoikkeuksiin kuului parhaimmillaan myös finanssiala eli rahoitus ja vakuutus. Esimerkiksi taantumavuonna 2014 sen arvonlisäys kasvoi lähes 10 prosenttia.

Finanssiala välittää Suomeen monenlaisia ulkomaisia sijoitustuotteita, esimerkiksi rahastoja. Mandatum Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** sanoo, että finanssialan merkittävä arvonlisäys jäisi saamatta, jos ala joutuisi tyytymään vain välittäjän rooliin. Vuonna 2008 Mandatum Lifen salkun- ja varainhoito ei työllistänyt ketään, mutta nyt työpaikkoja on 70. Näiden ammattilaisten maksamista veroista hyötyvät myös muut suomalaiset.

Suomessa on totuttu ajattelemaan, että suomalainen finanssisektori palvelee lähinnä kotimarkkinoita.

Niemisvirran mukaan alan kilpailukyky riittää kuitenkin tuottamaan myös vientituotteita. Helsingistä voi siksi kehittyä yksi pohjoismaisista finanssikeskuksista.

”Jos ei usko isoihin asioihin, ei niitä koskaan synnykään”, Niemisvirta huomauttaa.

Mandatum Lifen vetäjä arvioi, että sijoitustuotteiden neutraali verokohtelu on tärkeä ehto alan tulevalle kasvulle.

”Jos suomalaisia sijoitustuotteita verotetaan ankaremmin kuin ulkomaisia, on selvää, että sijoitusvirrat menevät muualle.”

Sääntelyn kasvu on ollut yksi finanssikriisin jälkeisen

”Jos ei usko isoihin asioihin, ei niitä koskaan synnykään.”

Petri Niemisvirta

Petri Niemisvirta on Mandatum Henkivakuutus- osakeyhtiön (Mandatum Life) toimitusjohtaja ja Sammon johtoryhmän jäsen. Niemisvirralla on lukuisia luottamustehtäviä yrityksissä ja elinkeinoelämän järjestöissä. Hän toimii muun muassa pörssiyritys Alma Median hallituksen varapuheenjohtajana sekä työeläkeyhtiö Varman, tanskalaisen vakuutusyhtiö Topdanmarkin ja Keskukskauppakamarin hallituksen jäsenenä.



VAKUUTTAMISEN JA SIJOITTAMISEN PERUSIDEAT PYSYVÄT

Henkivakuutus on riskienhallintabisnestä, sanoo Mandatum Lifen toimitusjohtaja Petri Niemisvirta. Vakuuttamisen tarve ei häviä koskaan.

Sama pätee säästämiseen ja sijoittamiseen, vaikka eri aikoina sijoitustuotteita on paketoitu eri tavoin. Esimerkiksi osakkeita ihmiset ostavat saadakseen osinkoja ja arvonnousua.

Sen sijaan sijoittamisen eettiset ja poliittiset reunaehdot muuttuvat. Monelle sijoittajalle vastuullisuus on yhtä tärkeä asia kuin tuotto. Finanssiala on muutoksen kourissa myös digitalisaation takia.

”Finanssipalveluiden ja säästämistuotteiden ostaminen siirtyy suurelta osin verkkoon”, Niemisvirta arvioi.

Suuret globaalit vakuutusyhtiöt, joilla on tehokkaat digitaaliset työkalut ja valtavat taseet, voivat tulevaisuudessa haastaa alan suomalaiset yritykset näiden kotikentällä.

Toimialan ulkopuoliset jättiyritykset – Amazon, Apple, Facebook ja Google – ovat keränneet valtavasti dataa ihmisten käyttäytymisestä. On mahdollista, että Apple tai joku toinen teknologiajätti yrittää mullistaa nykyisen markkinatilanteen, jota hallitsevat vakuutusalan vanhat yritykset.

”Toistaiseksi tämän toteutumisesta ei ole merkkejä”, Niemisvirta sanoo.

ajan suurimmista poliittisista muutoksista. Se koskee sekä pankki- että vakuutustoimialaa.

Niemisvirran mukaan sääntelyn taakka kasvattaa finanssialan yritysten kokoa ja lisää alan keskittymistä.

”*Too big to fail* -ongelma vain kasvaa”, hän sanoo.

Niemisvirta tarkoittaa tilannetta, jossa pankin koko tai keskeinen markkina-asema muodostaa riskin koko rahoitusjärjestelmälle. Finanssikriisin alla ja sen aikana törmättiin tähän: jotkut pankit olivat niin suuria, ettei valtiolla ollut varaa päästää niitä konkurssiin. Monien arvioiden mukaan tietoisuus tästä yllytti näitä pankkeja lisäämään riskinottoaan.

Voisi ajatella, että joskus koittaa taas deregulaation eli sääntelyn purkamisen aika.

Niemisvirta ei usko siihen näillä näkymin – ainakaan Euroopassa.

”Pikemminkin uskon siihen, että seuraavaksi reguloidaan finanssialan uudet fintech-yritykset. Sen takia on vaikea nähdä, että myöskään vakiintuneiden toimijoiden sääntelyä voitaisiin vähentää.”

Ilmastonmuutos suosii kestäviä

Niemisvirta puhuu myös ilmastonmuutoksesta. Hän sanoo olevansa tässä asiassa ”kohtalaisen pessimistinen” ja siteeraa maailmankuulua brittifysikko **Stephen Hawkingia**, joka on sanonut, että ihmiskunnalla on sata vuotta aikaa löytää uusi planeetta asuinsijakseen.

Niemisvirta pitää todennäköisenä, että ilmastonmuutokseen voi liittyä myös uusia kansainvaelluksia, kun ilmastonmuutos tekee laajoista alueista asuin- ja eläin- ja kasvieläin- ja vottomia.

”Miten yhteiskunnat kestävät, jos tänne pyrkii valtava määrä ilmastonmuutosta pakenevia ihmisiä?”

Elinkeinoelämässä vakuutusyhtiöt olivat ensimmäisiä toimijoita, jotka ottivat ilmastonmuutoksen vakavasti. Nyt kansainvälisessä yhteisössä vallitsee laaja yhteisymmärrys siitä, että ilmastonmuutos johtuu ensi sijassa ihmisen toiminnasta.

Ilmastonmuutos merkitsee identiteettikriisiä kokonaisille toimialoille ja muuttaa sijoittajien käyttäytymistä. Porsche ja Volvo ovat jo ilmoittaneet lopettavansa dieselautojen valmistamisen. Energiateollisuuden taaseissa kivihiiltä kirjataan alas.

Nämä asiat ovat vain pieni otos ongelmista, joita ilmastonmuutos tuo reaalityöelämään ja sijoitusmarkkinoille.

Petri Niemisvirta huomauttaa, että Pohjoismaat saattavat hyötyä ilmastonmuutoksesta alkuvaiheessa, ehkä 50 vuoden ajan. Leutojen säiden takia vahinkovakuutusyhtiöt ovat jo nyt raportoineet talvikausilta paranevia tuloksia.

Suomalaiset yritykset voivat hyödyntää ilmastonmuutoksen torjuntatoimia kehittämällä cleantechiä eli puhdasta teknologiaa. Se on Suomen suuri kollektiivinen satsaus kestävään kasvuun.

Insinöörien luvattu maa tuottaa jatkuvasti innovaatioita, jotka liittyvät uusiutuviin energiamuotoihin kuten aurinko- ja tuulivoimaan, vesien puhdistamiseen ja kiertotalouteen eli jätteiden kierrätykseen. Peräti kolmannes Suomen julkisista t&k-rahoista käytetään cleantechiin, arvioi alan verkosto Cleantech Finland.

Toiminnan kasvupohja on suuri, sillä ala kuhisee kasvuyrityksiä. Cleantech-liiketoiminnan yhteinen

liikevaihto ylitti 25 miljardia euroa jo vuosia sitten, ja siinä työskentelee ainakin 50 000 ihmistä.

Suomeen on kehittynyt useita tämän alan ekosysteemejä. Mukana on myös suuria yrityksiä. Esimerkiksi Outotec on suunnannut voimavarojaan teollisuuden energiätehokkuuden lisäämiseen.

Vientimahdollisuuksia riittää: Kiinan ja Intian kaltaiset talousjätit ovat kiinnostuneita puhtaasta tekniikasta kansainvälisten sitoumustensa ja suurkaupunkiensä ympäristöongelmien takia.

Tärinästä tyyneyteen

Uhkakuvia riittää. Osa niistä on suorastaan apokalyptisiä, osa taas sangen arkipäiväisiä. Jotkut uhkat kääntyvät rohkeiden ja yritteliäiden ihmisten käsissä mahdollisuuksiksi. Osa ongelmista päättyy vyyhdiksi politiikan kitkaiselle agendalle, joka vilisee intohimoja, ristiriitoja ja saavutettuja etuja.

Miten uudistaa Suomen työmarkkinoita? Kuinka kehittäisimme eläkejärjestelmää, sosiaaliturvaa ja terveydenhuoltoa? Miten pelastetaan Suomen metsävaroihin perustuva biotalous, jos EU:n ympäristöpolitiikka painottaa lyhyen tähtäyksen päästöjä enemmän kuin pitkän aikavälin hiilinielua?

Suurimpien teemojen rinnalla monet muut talouden ja hyvinvoinnin olennaiset kysymykset uhkaavat jäädä katveeseen.

Yksi niistä on tämä: Miten parantaa johtamista, kuinka lisättäisiin markkinoinnin panoksia? Tai miten yrittäjyyden ja omistajuuden edellytyksiä edistetäisiin? Kotimaiset yrittäjät ja omistajat ovat ratkaisevan tärkeä resurssi, sillä ulkomaiset sijoittajat voivat kadota nopeasti, jos markkinat jostakin syystä kriisiytyvät.

Uhkakuviin on varauduttava ja ongelmat on riideltävä läpi. Samalla on hyvä muistaa, mitä sijoittaja **Warren Buffett** kirjoitti niistä, jotka vaikerivat pelätessään tulevaisuutta:

Tuomion profeetat ovat jättäneet huomiotta yhden ratkaisevan tekijän: inhimillisiä voimavaroja riittää.

Lohdullinen on myös **Mauno Koiviston** tunnettu aforismi:

Ellemme varmuudella tiedä, kuinka tulee käymään, olettakaamme, että kaikki käy hyvin.

Suomella on poikkeuksellisen hyvät eväät itsenäisyytensä toiselle vuosisadalalle. Tämä maa on eturivin koulutusyhteiskunta. Tarmo, rohkeus, yrittäjyys ja t&k-toiminnan tuottamat uudet teknologiat ovat ennenkin tuottaneet suomalaisia menestystarinoita. Päämiakin Suomella on enemmän kuin koskaan.

Tulevan sadan vuoden aikana kirjoitetaan monta kiinnostavaa tarinaa suomalaisista arjen sankareista. Väinö Linnan manttelinperijä, jonka nimeä emme vielä tiedä, saattaa hyvinkin aloittaa suuren historiallisen romaansinsa näillä sanoilla:

Alussa olivat tekoäly, robotti ja Jussi. ❶

*”Ellemme
varmuudella
tiedä, kuinka
tulee käymään,
olettakaamme, että
kaikki käy hyvin.”*

MONTAKO TYÖTUNTIA MAKSAA KILO PAISTIA?

Taulukko kertoo, kuinka kauan suomalainen teollisuustyöntekijä on joutunut tekemään töitä ansaitakseen punaviinipullon, kilon naudanpaistia ja polkupyörän.

Vertailussa käytetty punaviini on Saint-Emilion. Polkupyörä on Helkaman Oiva 3.

Laskelmassa on käytetty miespuolisen metallityöntekijän keskituntiansiota (1913 ja 1967) ja Teollisuusliiton jäsenen keskituntipalkkaa 2016 vuorolisineen ja lyhennysvapaineen (Pekkaset).

Tietopuutteiden takia joitakin hintoja on korvattu lähivuosien hinnoilla tai arvioilla.

Juuri itsenäistyneen Suomen tiedoista naudanlihan hinta on vuodelta 1913, viinin vuodelta 1914 ja polkupyörän vuodelta 1909. 50-vuotiaan Suomen tiedoista polkupyörän hintatieto on arvio.



1 kg naudanpaistia



1 pullo punaviiniä

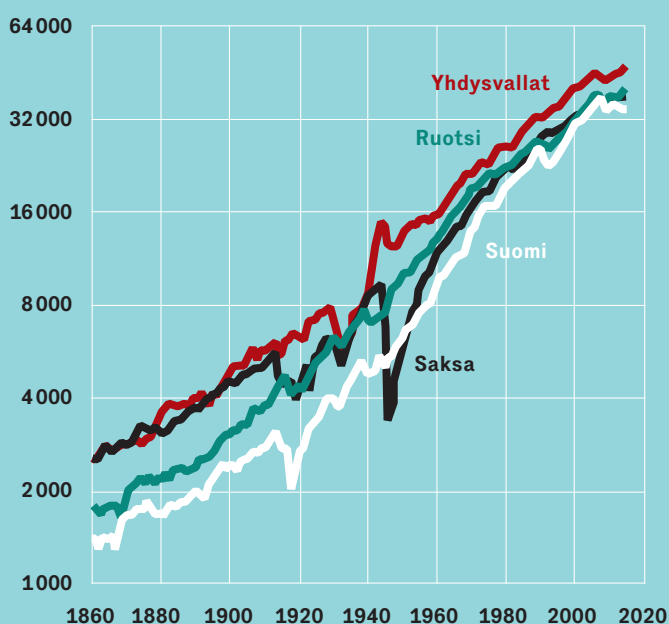


miesten polkupyörä

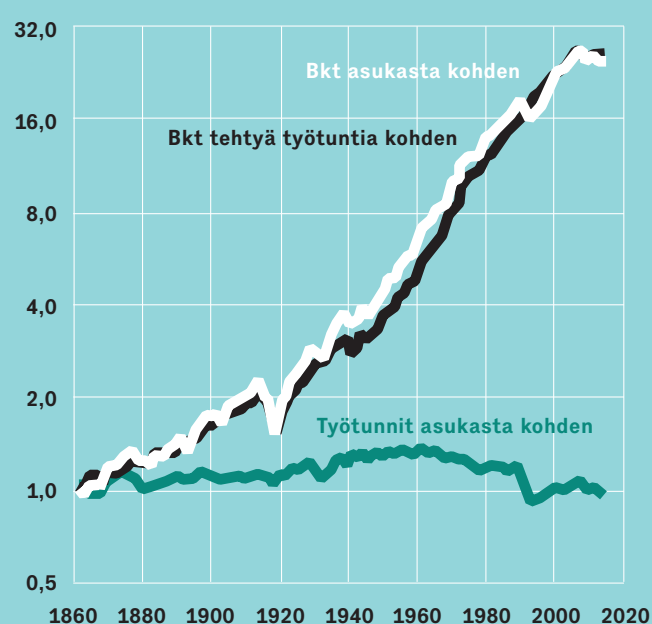
	1 kg naudanpaistia	1 pullo punaviiniä	miesten polkupyörä
Suomi 0 v.	2 t 49 min	7 t 25 min	570 t 47 min
Suomi 50 v.	1 t 59 min	1 t 11 min	66 t 16 min
Suomi 100 v.	49 min	53 min	39 t 3 min

VÄHEMMÄLLÄ ENEMMÄN

Bruttokansantuote asukasta kohden vuosina 1860–2015 (euroa vuoden 2010 hinnoin, ostovoimakorjattu)



SUOMEN TARINA ON TUOTTAVUUDEN TARINA







Rautainen totuus *luottamuksesta*

Luottamusjohtaminen perustuu kovaan tieteeseen eikä mutuntuntumaan. Se on menestyvän yrityskulttuurin tärkein työkalu.

TEKSTI Heli Satuli – KUVITUS Jenni Väre

”Jos minä kehtaan halata, kuka tahansa kehtaa”, vakuuttaa 193-senttinen aivotutkija **Paul Zak** vahvalla kalifornialaiskorostuksella.

Liikanimellä tohtori Love tunnettu Zak on omien sanojensa mukaan entinen ”aggressiivinen testosteronikone”. Nyt hän haluaa jokaista tapamaan ihmistä, sillä kosketus vapauttaa aivoissamme luottamusta ruokkivaa oksitosiinia. Vaikutus on tosin vain väliaikainen. Halauksella ei rakenneta menestyvää yrityskulttuuria.

”Mutta luottamuksella rakennetaan. Luottamus on ihmisen perustarve. Vain sen päälle voi luoda kestävästä työskentelyä”, palkittu neurotieteilijä painottaa. Hän on tutkinut koko uransa ihmisten aivotoimintaa heidän työskentelynsä aikana.

Zakin mukaan luottamus on monelle johtajalle selkäpiissä uinuva itsestänselvyys. Johtamisen työkalu, josta ei puhuta.

Valtaosa yritysten johtajista ymmärtää hyvin yrityskulttuurin merkityksen. Mutta entä sen perusta? Luottamusjohtaminen ei ole pehmeä taito vaan välttämättömyys.

Zak perustelee: Luottamuksen kulttuuri ruokkii jokaista antamaan parastaan. Se parantaa tuottavuutta, sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta ja sitä kautta yrityksen tulosta. Korkeimman luottamustason yritykset ovat hänen mukaansa keskimäärin 2,5 kertaa tuloksekkaampia. Luottamus saa aikaan hyvän kierteen.

Vuosikymmeniä yrityksiä valmentanut Aalto-yliopiston professori, filosofi **Esa Saari-**
nen allekirjoittaa Zakin sanoman.

”Luottamusjohtaminen
avaa ihmisten voima-

virrat yksilöinä ja yhteisönä. Sen osoittivat Nokian ihmisen vuosien tulokset ja tietenkin suomalainen yhteiskunta toisessa maailmansodassa.”

Oikeanlaista kemialla

Paul Zak alkoi tutkia luottamusta, koska hän halusi selvittää, miksi yrityskulttuuria on niin vaikea rakentaa. Ihmisillä on luontainen taipumus luottaa toisiinsa. Tarvittiin siis jokin neurologinen signaali, joka antaa aivoille käskyn luottaa. Zak tutki ihmisaivoja yli vuosikymmenen, otti lukemattomia verikokeita ja aivokäyriä sekä syöti synteettisiä hormoniannoksia.

Lopulta hän selvitti luottamuksen salaisuuden, ensimmäisenä maailmassa.

”Aivot tuottavat oksitosiinia, kun koemme luottamusta ja oksitosiini saa meidät olemaan luotettavia. Eli jos kohtelet minua hyvin, aivoni antavat signaalin, että haluan olla seurassasi. Siksi kohtelen myös sinua hyvin.”

Oksitosiini vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten me käyttäydymme ja kuinka yhteisöt toimivat. Jos ihmistä kohtelee huonosti, hän kulkee helposti siitä, mistä aita on matalin. Epäluottamus on motivaation suurin este. Itä-Suomen yliopiston professori **Taina Savolaisen** mukaan luottamusta nakertavat etenkin sovitun tekemättä jättäminen, lupausten pettäminen, selän takana puhuminen, salailu ja selvittämättömät ristiriidat.

Tutkijat ovat havainneet myös sen, että sukupuolten välillä on suuria eroja. Epäluottamuksen edessä miesten testosteronitaso kohoaa ja heistä tulee aggressiivisia ja itsekkäitä. Naiset puolestaan kävelevät pois ja muuttuvat tunteettomiksi. Samat lainalaisuudet pätevät kaikkialla maailmassa. Paul Zak selvitti sen kenttäkokeella Uuden-Guinean sademetsien alkuperäisväestön keskuudessa.

Zak ei ole tuloksineen yksin. Luottamuksen kulttuuri on taloustieteilijöiden mukaan yksi pääsyyistä siihen,

LUOTTAMUS NUMEROINA

Ero luottamusmittauksessa parhaiten ja huonoiten sijoittuneiden yritysten välillä. Paul Zakin tekemässä vertailussa oli mukana 1001 työntekijää ja 12 yritystä.

+ 106 %
energiaa

+ 90 %
suosittelee yritystä työpaikkana

+ 76 %
sitoutuneisuus

+ 66 %
läheisemmät välit kollegoiden kanssa

+ 50 %
tuottavuus

+ 41 %
saavutuksen tunne

- 13 %
sairauspoissaoloja

- 40 %
työuupumus

- 74 %
stressi

Luottamuksen kulttuuri vaikuttaa siihen, miksi toiset valtiot ovat köyhiä ja toiset kukoistavat.

miksi toiset valtiot ovat köyhiä ja toiset kukoistavat.

Yhdysvaltalaisen **Stephen Coveyn** ja **Douglas Conantin** tutkimusten mukaan luottamus-pula on keskeisin syy organisaation tehottomuuteen ja irtisanoutumisiin. **Sari-Johanna Karhapään** tutkimus puolestaan osoittaa, että korkean luottamustason organisaatioissa työntekijät kokevat, että toiminnalla on jatkuvuutta ja ennustettavuutta.

Luottamuksen merkitys on entisestään kasvanut nykypäivän verkottuneessa maailmassa ja etenkin muutostilanteissa. Väitöskirjatutkija **Janne Kaltiaisen** mukaan työntekijät kokevat johdon toiminnan sitä reilumpana, mitä enemmän he luottavat johtoon. Ja myös toisinpäin: jos työntekijä ei luota johtoon, hän näkee helpommin merkkejä epäreilusta kohtelusta. Esimies on jälleen esikuva, halusi hän sitä tai ei.

Mirjami Ikosen tutkimuksen mukaan esimiehet rikkovat luottamusta tahattomasti passiivisuudellaan tai välinpitämättömyydellään. Luottamus lähtee voimakkaaseen kasvuun tai syöksykierteeseen usein hyvin pienistä arkeisista sanoista ja teoista.

Herätä menestystekijä

Luottamuspuolen voisi ajatella olevan Suomessa kunnossa. Rehellisyys ja suoruus ovat osa suomalaisten dna:ta. Kotimaisia menestystarinoita leimaavat luottamus, yhteistyö ja rohkeus.

Esa Saarinen pyörittää kuitenkin päätään. Hänen mielestään perusarvot kaipaavat herättelyä:

Työelämä kehittyi pirstaleisesti ja houkuttelee filosofin mukaan unohtamaan ihmiset. Usko järjestelmien ylivaltaan esineellistä ihmisiä ja kutistaa heidän parhaat hyveensä. Monet johtajat sortuvat uskomaan siihen, että joku elitistisempi ja erillistävämpi tyyli toimii paremmin kuin se, jossa ihmiset toimivat rehdisti ja asemaan katsomatta.

Saarinen muistuttaa, että luottamuksen idea on rakentaa sen varaan, mikä ihmisessä on parasta. Suomalaisessa luottamusperimässä piilee hänen mukaansa paljon potentiaalia. Luottamusjohtaminen on jo nyt suomalainen menestystekijä siellä, missä sitä osataan hyödyntää.

Filosofi muistelee kokemuksiaan **Jorma Ollilan** vuosina Nokiassa.

Luottamus oli keskeinen tekijä nousuun, joka et-sii edelleen vertaistaan. Ollila uskoi suomalaisen johtamistyylin parhaisiin puoliin. Ytimessä oli kyky luoda luottamusta ja usko sen nostevoimaan. Myös **Matti Alahuhta** on Saarisen mukaan huippuesimerkki siitä, miten johtaja voi olla samanaikaisesti vaativa ja huolehtiva.

Voisiko **Tommi Mäkisen** rallitallassa olla henkenä muu kuin luottamus? Tai Uudenkaupungin autotehtaalla, joka tavoittelee maailman parasta laatua?

”Vaistomainen yhteys toisiin heidän asemaansa katsomatta, empatia ja yhteydellisyyskyky on meidän perimäämme. Sille tulee rakentaa jatkossakin.”

Mutta mikään yritys ei toimi tyhjiössä. Yhteiskunnan asenteet heijastuvat suoraan työpaikoille. Epäluottamusta esiintyy kaikissa maissa. Ilmiö on maailmanlaajuinen. Siksi tarvitaan luottamuksen vastaisku.

Luottamus ei vaadi aivotiedettä

Aivotutkija Zakin mukaan valtaosa yrityksistä ei tee mitään luottamuspulalle, sillä työkalut puuttuvat. Jotkut turvautuvat yhä vanhaan pelkojohtamiseen. Korkea stressitaso estää kuitenkin oksitosiinin muodostumisen, samoin mikromanagementointi.

”Te suomalaiset rakastatte sääntöjä ja ohjeita. Mutta yrityksen tuloksen kannalta liiat säännöt ovat vahingollisia, koska ne salpaavat tuottavuuden”, varoittaa Zak.

Moni johtaja yrittää parantaa luottamusta sir-kushuveilla. Zak kehottaa kuitenkin unohtamaan karaokeillat ja kesäjuhlat.

Rahakaan ei toimi. Kanadalaisen taloustieteilijä **John Helliwellin** tutkimuksen mukaan 10 prosentin lisäys luottamuksessa kasvatti ihmisten tyytyväisyyttä saman verran kuin 36 prosentin palkan- korotus.

Zak rauhoittelee, että luottamus on helposti opittavissa oleva taito. Jokainen voi rakentaa yrityskulttuurin, jossa luottamus, ilo ja sitoutuminen kasvavat kestäväällä tavalla.

”Parasta tässä on, että sijoitetun pääoman tuotto on taattu. Luottamuksen kulttuurin rakentaminen on lähes ilmaista.”

Luottamuksen parantamisessa kaikki alkaa mitaamisesta. On tiedettävä paitsi lähtötaso, myös heilahtelut. Motivoituvatko ihmiset huonommin maanantaisin tai ovatko he stressaantuneita, kun osavuosikatsaus lähestyy?

Työntekijöitä voi pyytää vastaamaan asteikolla 1-7, miten paljon he nauttivat työstään. Seuraava askel on valita muutos, jota halutaan testata. Zak painottaa sanaa *testaus*.

Kokeilusta on viestittävä selvästi henkilökunnalle: mitä muutosta kokeillaan, miksi, milloin ja kuinka kauan kokeilu kestää. Sitten pitää määrittää, mitä kokeilulla yritetään muuttaa. Parantaa myyntiä? Vähentää sairauspoissaoloja? Avainsana on konkreettisuus. Lopuksi arvioidaan tulokset. Sitten valitaan uusi kokeilun kohde ja toteutetaan se.

Paul Zak painottaa, että täydellistä luottamusta ei ole olemassa sen paremmin kuin täydellistä yrityskulttuuriakaan.

”Tavoitteena pitää olla jatkuva pyrkimys parempaan. Se riittää. Luottamuksen päälle voi rakentaa mitä vain.”

Kahdeksan askelta luottamukseen

Näin luot luottamuksen kulttuurin, joka kirittää yrityksesi menestykseen.

1. KIITÄ

Palkitse johdonmukaisesti. Kiitä hyvästä suorituksesta konkreettisesti, julkisesti, henkilökohtaisesti, yllättävästi ja lähellä tapahtumaa, josta palkitset.

Kiitä esimerkiksi tiimitapaamisessa tai lähetä henkilökohtaisia kiitoskortteja. Luo vuotuinen tapahtuma, jossa palkitaan paras kollega tai tiimi. Käytä säännöllisiä palautesessioita käytäntöjen ja ideoiden keräämiseen ja ota ne käyttöön.

2. ASETA TAVOITTEITA

Haastavien tavoitteiden asettaminen aktivoi aivot ja tekee tavoitteen saavuttamisesta motivoivaa. Tavoitteiden on oltava konkreettisia. Tavoite voi olla myös tehtävä, esimerkiksi puhuminen viiden potentiaalisen asiakkaan kanssa. Paloittele tavoite viikoittaiseksi työksi ja tee kirjallinen tarkistuslista. Pidä tiimien koko pienenä.

Rohkaise ideoimaan, seuraa tuloksia ja anna palautetta. Kiitä heti, kun tavoite on saavutettu. Anna ponnistuksen jälkeen aivoille aikaa toipua ennen kuin asetat uuden tavoitteen.

3. PIDÄ LUPAUKSESI

Ilmaise aina aikomuksesi. Selkosanaiset suunnitelmat parantavat uskottavuutta ja luottamusta kykyysi johtaa. Ole sanojesi mittainen. Työntekijät reagoivat voimakkaasti siihen, jos lupauksia jätetään pitämättä, oli syy mikä tahansa.

4. ANNA VALTAA

Vapaus on iso motivaattori. Luovu turhasta hierarkiasta ja tittleleistä. Anna tiimin päättää, kuinka projekti toteutetaan yhteisesti sovitun kehyksen sisällä. Vapauta työajat ja seuraa vaikutuksia työn tuottavuuteen. Kierrätä tiimin johtajuutta joka projektissa.

Pidä projektin jälkeen purkusessio, jossa jokaisen mielipide tulee kuulluksi. Vaadi jokaista kirjoittamaan vuosittain kirje, jossa hän perustelee, kuinka hän tuottaa arvoa organisaatiolle.

5. OLE AVOIN

Avoin tiedonjako vähentää epävarmuutta. Siirrä johto samaan tilaan muun henkilöstön kanssa tai aukaise työhuoneiden ovet. Jaa tietoa viikoittaisissa palaverissa. Varmista, että kaikki osaavat lukea yrityksen tulostietoja. Jaa johtoryhmän pöytäkirjat ja selitä, miksi päätökset tehtiin. Kuuntele.

Muista, että etenkin kipeät asiat on paras sanoa kasvotusten.

6. VÄLITÄ

Välittäminen saa yhteisön työskentelemään paremmin. Harjoittele välittämistä ilmaisemalla sanallisesti ne tunteet, jotka näet kollegoiden kasvoilla. Älä istu palavereissa pöydän päässä, vaan vaihtele paikkaasi ja rohkaise muita toimimaan puheenjohtajina.

Soita sairastuneelle ja kysy, mitä hän tarvitsee tervehdykseen.

7. INVESTOI IHMISEEN

Ihminen on kokonaisuus. Työminää ja kotiminää ei voi erottaa. Toteuta säännöllisesti henkilökohtainen arviointi, jossa selvitetään työntekijän ammatillinen, henkilökohtainen ja henkinen kehitys.

8. OLE INHIMILLINEN

Osoita oma haavoittuvuutesi. Inhimillisuus on voimakkuuden merkki, koska se signaloi tiimityöskentelyä eikä halua dominoida. Poikkeuksen tekee vain iso kriisi. Pyydä tiimiläisiltä apua, älä vaadi asioita.

Sitoudu kuuntelemaan vähintään kaksi kertaa enemmän kuin puhut. Jaa tunteita ja fiiliksiä muiden kanssa. Muista näyttää työntekijöille, että arvostat heitä.





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

Kolumni

Kaupunki on kiihdyttämö



*Työmotivaatioon
pätee sama sääntö
kuin c-vitamiiniin.*

Kaupungistumisen kiihtymistä on vaikea olla huomaamatta. Suomessa aluekeskukset kiihdyttävät maassamuuttoa ja tuottavuus kiinnittyy entistä tiukemmin urbaaniin elämänmenoon.

Ilmiö on globaali. Kaupungit vastaavat tuottavuudesta kaikissa maailman kolkissa. Kyse ei ole siis sattumasta, vaan kaupungin ideassa ja perusolemuksessa täytyy olla jotain, joka kiihdyttää tuottavuutta.

Kaupungin idea kannattaa pitää mielessä, kun työpaikalle haetaan lisää luonnollista tuottavuutta. Kaupungit koostuvat työpaikoista, joten olisi erikoista, jos tuottavan työpaikan idea ei mitenkään muistuttaisi kaupungin vastaavaa.

Kaupungin ideaan ovat universaalisti kuuluneet työnjako, sosiaalisuus, ei-luonnollisuus, kauppapaikalla tapahtuva vaihto, resurssien keskittyminen, huokoiset rajat ja ärsykkeet. Jos työnjako on olennaista, ei kannata jatkuvasti palkata itsensä kaltaisia työnhakijoita, vaikka he vaikuttavat hyviltä tyypeiltä.

Sosiaalisuus ja kontaktien runsaus toteutuvat kaupungissa, mutta eivät vankilamallisissa työpaikoissa. Monitoimitilan tärkeimmät paikat muistuttavat toreja. Koppikonttorin ja vankisellin idea on sama: joku suorittaa aikarangaistusta kopissa ja vartija päivystää käytävällä.

Luonnontilainen ihminen alistuu viettensä vietäväksi. Kaupunki edustaa ei-luonnollista tilaa, joka perustuu sääntöihin, sopimuksiin ja yhteisyyttä lisääviin rituaaleihin. Työpaikalla tavat, juhlat, palkinnot, firmajoukkueet, rennot perjantait ja vaikkapa virheille skoolaaminen edustavat samaa ei-luonnollista. Lyhytnäköinen johtaja siivoaa kulukuurihuumassa yleensä juuri kaiken tämän, jota ilman kaupunki olisi vain kustannuspaikkojensa karu funktiokokoelma.

Kaupunki on ollut alusta alkaen vaihdon keskus, kauppa-
paikka. Siksi on erikoista, ettei työpaikoilla tehdä enempää keskinäisen vaihdon eteen.

Miltä tuntuisi, jos työpaikalla työntekijät vaihtaisivat basarihengessä keskenään dokumenttejaan, ideoitaan, aineistojaan, kontaktejaan ja osaamistaan? Tällaista basaria on kuitenkin vaikea kuvitella työpaikalle, jonka seinällä kyltin teksti ehdottaa hiljaisuutta ja työkaverin työrauhan palvomista. Yt-neuvottelujen pelossa moni piilottaa varmuuden vuoksi omat kultamunansa, jotta niiden pelastusvoima on tosi-
paikan tullen tallessa.

Kaupunki on luonteeltaan merkittävä resurssikeskittymä, jossa resursseja on saatavissa helposti. Toisin on niillä työpaikoilla, joissa junamatkat ja lyijykynät edellyttävät ennakkotilauksjärjestelmän osaamista ja pomon hyvää tuulta.

Kaupunkiin voi tulla ja sieltä voi lähteä ilman rajamuodollisuuksia, sillä kaupungin rajat ovat huokoisia. Yrityksissä taas voi vastaanottotiskillä kohdata vartiointiliikkeen edustajan, joka tarkastaa henkilöllisyyden ja valvoo sekä saapumista että poistumista silmä kovana. Tosin aina ei voi olla varma, valvotaanko ovella vieraiden hallittua tuloa vai oman väen pysymistä sisällä.

Kaupunki vilisee ärsyksiä. Myös työmotivaatio vaatii säilyäkseen jatkuvaa ärsykkeiden virtaa. Siksi siihen pätee sama sääntö kuin c-vitamiiniin: eilisen vitamiinit eivät auta enää tänään.

Kaupunki tuottaa kasvua rennolla otteella, pakottamatta. Tätä voisi kutsua luonnolliseksi tuottavuudeksi, johon me ihmisetkin lähtökohtaisesti pyrimme.

Työpaikallakin kannattaa katsoa käyttöohjetta, varsinkin näin murrosaikana. Mielellään hyvän sään aikana eikä vasten, kun savu on hälvennyt.

Ilkka Halava

Kirjoittaja on tulevaisuudentutkija ja yritysvalmentaja. Hänen mielestään on oikein, että robotit vievät ihmisiltä tulevaisuudessa kaikki tylsät työt. Hauskat työt jäävät ihmisten tehtäväksi.

TEKSTI Paula Launonen – KUVAT Antti J. Leinonen

PALKINTO tai PUSKURI

Vastuullinen työnantaja sopii puurtajien
viimeisiin työvuosiin järjestelyjä,
joista molemmat osapuolet hyötyvät.

AINA VALMIINA.
Satamavalvoja Into
Vaattovaara,
satamavalvoja
Jari Outinen ja
toimitusjohtaja
Jaakko Rantsi viihtyvät
kaikissa keleissä.

*”Yllätyin työntekijöiden kovasta kunnosta,
pitkistä työurista ja vahvasta motivaatiosta.”*

Jaakko Rantsi, Kemin Satama





"Parhaina vuosina henkilöstölle on maksettu lähes kahden kuukauden palkkaa vastaava bonus."

Mauri Rukajärvi, Ravelast

HYMY VALAISEE.
Muottimestari Timo Ontero
 (vas.), toimitusjohtaja
Mauri Rukajärvi ja tuotanto-
johtaja Petri Rukajärvi tietävät,
että fyysinen työ vaatii
hyvän kunnon.



VARAUDU ERILAISIIIN TARPEISIIN

Työntekijän mahdollisuus ottaa osa vanhuuseläkkeestään maksuun jo ennen virallista eläkeikää ei tarkoita automaattisesti työajan lyhentämistä, sillä töitä saa jatkaa entiseen malliin. Työnantajan on lähtökohtaisesti järjestettävä mahdollisuus osa-aikaisuuteen, jos työntekijä niin haluaa.

Valistunut työnantaja miettii jo ennakoon malleja osa-aikaisen työskentelyn toteuttamiseksi ja tekee eläköitymissuunnitelman, jossa otetaan huomioon koko organisaation ikärakenne, eri henkilöstöryhmät sekä yksilölliset kompetenssit.

Miltä ikärakenne näyttää nyt ja kymmenen vuoden kuluttua? Entä mikä olisi optimaalinen tilanne? Miltä motivaatio ja jaksaminen näyttävät poissaolotilastojen valossa? Vastaa koko henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa? Miten varmistetaan, että osaaminen pysyy yrityksessä, vaikka tekijät vaihtuvat?

Jotta työnantaja voi tarjota joustoa ja varmistaa työkykyä, rahoituksen pitää olla kunnossa. Kun eläköityminen suunnitellaan ajoissa, myös rahoitus pystytään turvaamaan esimerkiksi lisäeläkejärjestelyjen avulla.

Meneillään oleva työmarkkinoiden sukupolvenvaihdos haastaa suomalaisyritykset miettimään ratkaisuja, joilla liiketoiminta pidetään kannattavana ja resurssit riittävinä. Monien organisaatioiden keski-ikä lähentelee viittäkymmentä, ja lähivuosina sorveilta poistuu enemmän ihmisiä kuin tilalle nousee.

Tilanne ei ole uusi eikä yllättävä. Ikäjohtaminen, työhyvinvointiohjelmat ja osaamisen siirtämisen menetelmät vakiintuivat henkilöstöstrategioihin vuosituhanen vaihteessa, kun suurten ikäluokkien eläköityminen alkoi.

Uutta kuitenkin on se, että vuoden 2017 alussa vammaantulle uudistuksen ansiosta työnantajien on aiempaa helpompi sopia pitkän linjan puurtajien kanssa työuran viimeisiin vuosiin järjestelyjä, joista molemmat osapuolet hyötyvät.

Eläkeuudistus antaa työntekijälle mahdollisuuden vähentää työntekoa joustavasti tai kokonaan jo ennen 65 vuoden vanhuuseläkeikää. Jos virtaa riittää, hommia voi paistaa myös pitkään virallisen rajapyykin jälkeen.

Siksi tietotaidon siirtämistä ja työkyvyttömyysriskejä pohditaan yhä useammin työyhteisöissä, joissa eläköitymisen haitari alkaa kuudestakymmenestä ja jatkuu seitsemäänkymmppiin.

Lovi loppuelämäksi

Vastuullinen yritys ottaa henkilöstön työurien hallinnassa huomioon myös eläkeuudistuksen sisältämät sudenkuopat.

Yritykselle voi aiheutua hankaluuksia ennakoitua isommasta konkarivajeesta, josta Eläketurvakeskus (ETK) varoitti kesän lopulla. ETK:n mukaan osittain varhennettua vanhuuseläkettä haki pelkästään tammi-kesäkuussa 8 500 henkilöä, kun koko vuoden määräksi oli arvioitu 10 000. Joka kolmas aikoi jatkaa työntekoa osa-aikaisesti, ja joka kymmenes suunnitteli kokopäiväistä huilaamista oloneuvoksena.

Varhennettu eläköityminen jättää eläkeläisen lomppukoon loven loppuelämäksi. Etukäteen nostettavaan osaan tehtävä vähennys leikkaa eläkettä 0,4 prosenttia jokaiselta varhennetulta kuukaudesta.

Samalla periaatteella vanhuuseläke suurenee, jos jatkaa töissä 65-vuotissyntymäpäivän jälkeen. Tämä voi houkuttaa sinnittelemään töissä mahdollisimman pitkään, vaikka motivaatiota tai terveyttä ei enää riitä täysipainoiseen työskentelyyn.

Rapakuntoinen jaksaa huonosti

Yritysjohtajat arvioivat nyt uuden eläkelain mahdollisuuksia ja riskejä kaikkialla Suomessa. Yksi heistä on toimitusjohtaja **Mauri Rukajärvi**, jonka johtama Ravelast Oy valmistaa Oulussa, Nokiolla, Vantaalla ja Ruotsin Kiirunassa kumi- ja polyuretaanituotteita teollisuuden tarpeisiin.

Yrityksellä on 35 työntekijää. Liikevaihto on noin viisi miljoonaa euroa.

”Meillä on paljon pitkiä palvelussuhteita, ja työ on fyysisesti raskasta. Vaikka olemme jatkuvasti parantaneet työergonomiaa, on selvä, ettei ihan huonokuntoinen jaksata tätä”, Mauri Rukajärvi sanoo.

Rukajärven mukaan runsaasti käsityötä ja erityisosaamista vaativa prosessi on riippuvainen kokeneista työntekijöistä, joiden motivaation taustalta löytyy itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon kannustava johtaminen.

”Kun kokeneet ammattilaiset ja nuoret tulevaisuuden tekijät kehittävät yhdessä työmenetelmiä, tuloksesta on vahva sitoutuminen ja innostus. Konkreettinen osoitus tällaisen toimintakulttuurin voimasta on tietysti se, että Ravelast kasvaa vakaasti ja kannattavasti.”

Eläkeläiset purkavat ruuhkaa

Rukajärvi kertoo, että henkilöstölle on maksettu tulospalkkioita vuodesta 2008 alkaen. Tuolloin yritys siirtyi perheen omistukseen.

Parhaina vuosina henkilöstölle on maksettu lähes kahden kuukauden palkkaa vastaava bonus. Ravelast on päättänyt muuttaa tulospalkkiojärjestelmää, joka koostuu rahapalkkiosta sekä ryhmäeläkevakuutuksesta. Ryhmäeläkkeestä henkilöstö pääsee aikanaan nostamaan kuukausittaista lisäeläkettä.

Mauri Rukajärvi on tyytyväinen työeläkeuudistukseen, joka mahdollistaa osittaisen siirtymisen eläkkeelle joustavasti ennen virallista eläkeikää. Hänen mukaansa on todella hyvä, että yritys voi sopia mutkatomasti osa-aikaisesta työskentelystä ja pitää osaajia talossa mahdollisimman pitkään. Tiukassa paikassa Rukajärvi turvautuu jo nyt eläkeläisiin.

”Pyydämme jopa yli 70-vuotiaita eläkeläisiämme purkamaan ruuhkahuippuja. He eivät ole ehkä enää niin nopeita kuin nuoruudessaan, mutta osaavat hommat taatusti.”

Kahdessa tai kolmessa vuorossa

Vapaa-ajan uistelijat tuntevat Tornionjokilaakson kirkkaat kalavedet. Harva kuitenkaan tietää, että samoilla leveysasteilla sijaitsee maailman pohjoisin kontaktimuovi- ja suojakalvotehdas.

Toisen polven yrittäjä, Pelloplast Oy:n toimitusjohtaja **Tero Lassila** vakuuttaa, että vajaan neljäntuhannen asukkaan Pello on täydellinen kotipaikka tuotekehitykseen, teknologiaan ja kansainvälisiin markkinoihin satsaavalle yritykselle.

Tehdas työllistää 18 työntekijää. Joukossa on ihmisiä, jotka ovat tulleet taloon jo 1970-luvulla, kun Lassilan isä käynnisti tuotantoa. Muoveja valmistetaan samantapaisilla tuotantolinjoilla kuin paperia eli työ on pitkälti automaattisen prosessin valvontaa joko kahdessa tai kolmessa vuorossa.

”Nykyaikainen tehdastyö ei ole muuten raskasta, mutta vuorotyö vaatii hyvää fysiikkaa. Huolehdimme jaksamisesta esimerkiksi niin, että tuemme henkilöstön liikuntaharrastuksia ja kannustamme heitä pyöräilemään töihin”, Lassila kertoo.

Pelloplast säästää henkilöstölle ryhmäeläkkeeseen lisäeläkettä, jonka arvoa kaikki eivät aluksi oivaltaneet.

”Ihmiset olivat tottuneet bonusrahaan, joka rapsahdi tilille heti. Säästäminen tulevaisuutta varten tuntui monesta liian epämääräiseltä. Asenteet ovat muuttuneet, kun täällä on käynyt eläköityneitä työntekijöitämme kertomassa, miten mukava väljyyttä ekstratuloa tuo budjettiin”, Lassila kertoo.

JOUSTAVASTI ELÄKKEELLE

Lisäeläke parantaa työntekijän tulo-tasoa työuran jälkeen ja kompensoi mahdollista varhennusvähennystä.

Lisäeläkkeen avulla työntekijä voi siirtyä eläkkeelle joustavasti, itsensä ja työnantajan kannalta sopivimpaan aikaan.

Ryhmäeläkevakuutus on järkevä palkitsemistapa työntekijälle ja yritykselle. Vakuutusmaksuja ei lueta työntekijän palkaksi, vaan ne verotetaan aikanaan eläketulona. Vakuutusmaksut ovat kokonaisuudessaan yrityksen verotuksessa vähennyskelpoisia. Maksuista ei makseta palkan sivukuluja.

UUDISTUS PÄHKINÄNKUORESSA

Vuoden 2017 alussa voimaan tullut eläkeuudistus vaikuttaa seuraavasti:

Eläkeuudistuksen myötä vanhuuseläkeikää nostetaan vuoden 2017 jälkeen kolmella kuukaudella vuodessa, kunnes sen alaraja on 65 vuotta. Uudet ikärajat koskevat vuonna 1955 ja sen jälkeen syntyneitä. Tämän jälkeen rajat nousevat edelleen.

Kun työntekijä on täyttänyt 61 vuotta, hän voi saada vanhuuseläkkeestä maksuun 25 tai 50 prosenttia osittaisena vanhuuseläkkeenä. Osittaisen vanhuuseläkkeen alaikäraja nousee vuonna 1964 syntyneillä 62 vuoteen. Sen jälkeen syntyneiden alaikäraja nousee enintään kaksi kuukautta kerrallaan samalla tavalla kuin alin vanhuuseläkeikä.

Työnantajan on lähtökohtaisesti järjestettävä työt niin, että osittaiselle vanhuuseläkkeelle siirtyvä voi halutessaan tehdä osa-aikatyötä.

Osittainen vanhuuseläke pienentää eläkettä varhennusvähennyksellä, 0,4 prosenttia kutakin kuukautta kohden eli 4,8 prosenttia vuodessa.

Jos työntekijä jatkaa työssä oman ikäluokan alimman vanhuuseläkkeen alaikäajan jälkeen, eläkekarttuma kasvaa 0,4 prosenttia kuukaudessa.

TYÖTÄ VUOROSSA.

Nykyaikainen tehdastyö ei ole raskasta, mutta vuorotyö vaatii hyvää fysiikkaa, tietävät Pelloplastin Leena Pasma (vas.), toimitusjohtaja Tero Lassila ja Satu Kivellä.



”Säästämme henkilöstölle ryhmäeläkevakuutukseen lisäeläkettä, jonka arvo kaikki eivät aluksi oivaltaneet.”

Tero Lassila, Pelloplast

Kovaa työtä ja pitkiä uria

Palkitsemisen uusia mahdollisuuksia pohditaan myös Perämeren perukoilla, Kemin Satamassa.

Satamassa tehdään raskasta fyysistä työtä riippumatta ulkoilman lämpötilasta, viiman voimakkuudesta tai siitä, putoaako taivaalta räntää, rakeita, vettä tai lunta tai paahtaako aurinko hellelukumissa.

Laivoja luotsataan ja kiinnitetään laituriin, ja aluetta huolletaan kaikkina vuorokauden aikoina ympäri vuoden.

Huhtikuussa 2016 Kemin Sataman toimitusjohtajana aloittanut **Jaakko Rantsi** myöntää yllättyneensä työntekijöiden kovasta kunnosta, pitkistä työurista ja vahvasta motivaatiosta.

”Jokin aika sitten vietimme 40 vuotta palvelleen työntekijän läksiäisiä, kun hän siirtyi vanhuuseläkkeelle.”

Gradussaan yritysten palkitsemiskäytäntöjä tutkinut

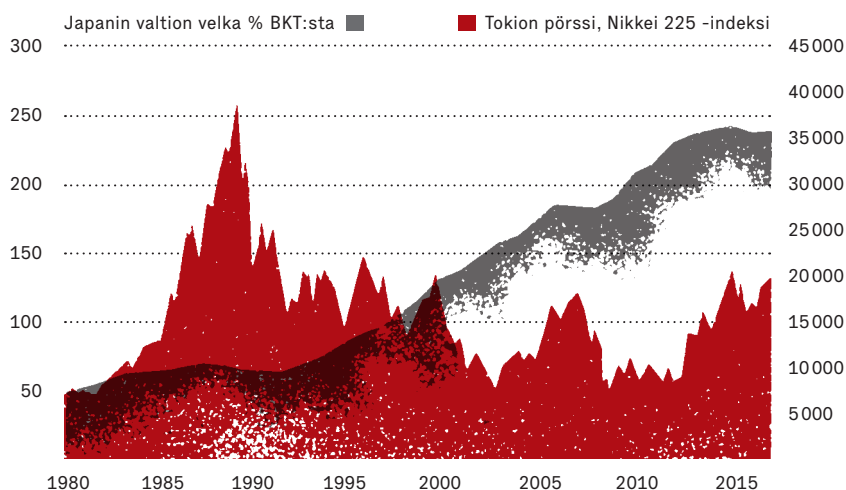
Rantsi uudistaa parhaillaan Kemin Sataman johtamisjärjestelmää, johon ei ole aiemmin sisällynyt minkäänlaisia tulospalkkioita tai mittareita.

”Palkitsemista pitää miettiä useista näkökulmista, kun yrityksen tulos syntyy monenlaisien kompetensien kokonaisuudesta”, Rantsi pohtii.

Hän aikoo rakentaa mittariston, jolla työntekijöitä palkitaan oikeudenmukaisesti tehtävien vaativuuden ja yksilöllisen pätevyyden mukaan. Palkitsemisjärjestelmän keskeinen elementti on kaikille Kemin Sataman vakituisille työntekijöille otettu ryhmäeläkevakuutus.

”Ryhmäeläkevakuutus puskuroi myös niitä tilanteita, joissa työntekijä vähentää työntekoa ja alkaa nostaa osittaista vanhuuseläkettä ennen virallista eläkeikää. Osittaiseen vanhuuseläkkeeseen liittyvä varhennus nimittäin pienentää lakisääteistä eläkettä tuntuvasti”, Rantsi huomauttaa. 📌

Essee



Jousi joka viritettiin liian kireäksi

Japani on onnistunut korjaamaan monta asiaa, kirjoittaa Juhani Lehtonen esseessään. Epäily Japanin pitkän aikavälin kestävydestä ei ole kuitenkaan kadonnut mihinkään.

KUVITUS Ateljee Hyppönen

Tämä on hanhi, joka munii kultamunia. Softbank-ryhmän pääjohtaja **Masayoshi Sonia** ei voi moittia tarpeettomasta vaatimattomuudesta, kun hän kuvailee johtamansa yhtiön luonnetta. Herra Sonin puheet ja teot tuovat mieleen pikemminkin lennokkaan amerikkalaisen bisnes-cowboyn kuin perinteiset japanilaiset pukumiehet.

Tavallisesta teleyhtiöstä ensin teknologiayhtiöksi ja sitten maailman suurimman *private equity* -rahaston pyörittäjäksi kasvanut Softbank on hyvä esi-

merkki uuden ajan japanilaisesta bisneksistä, jonka ytimessä on aggressiivisuus. Suomalaiset saattavat muistaa Softbankin sen sijoituksesta Supercelliin – omistus, jonka japanilaiset ovat jo myyneet suurella voitolla eteenpäin.

Japanin taloudelle kuuluu juuri nyt hyvää. Bruttokansantuotteen kasvu on kiihtynyt 4,0 prosenttiin ja työttömyysaste on painunut 2,8 prosenttiin. Ovatko menetetyt vuosikymmenet jäämässä historiaan?

Rahoitusmarkkinoilla ajatellaan usein, että talouden realiteetit ovat universaaleja. Että niin sanottu akateemi-

nen totuus toimii kaikkialla samaan tapaan.

Japania on käytetty jo vuosia esimerkkinä talouden pysähtyneisyydestä. Velalla vivutettu kasvu johti siellä tunnetusti rahamarkkinoiden ylikuumenemisen kautta kiinteistökuplaan, romahdukseen ja reaalitalouden lamaan. Kun Japanin korkotaso painui alle yhteen prosenttiin 2000-luvun alussa, Euroopassa arvuuteltiin, onko euroalueellakin edessään sama lohdu-ton tie. Tätä ei enää tarvitse pohtia – näin kävi.

Jenin heikentyminen ja voimakas el-

vytys ovat piristäneet Japanin talouden mittareita. Japanin inflaatio on kuitenkin ollut jo noin kymmenen vuoden ajan nollassa tai miinuksella, ja valtion velka-aste on kohonnut 240 prosenttiin suhteessa bruttokansantuotteeseen.

Mitä Japanin tapaus voisi opettaa muille länsimaille? Voisiko se olla esimerkki, innostava vai varoittava?

Japanin yhteiskunnan ja talouden rakenne on kovin erilainen kuin Pohjoismaissa. Ensimmäisen leiman lyö politiikan, julkisen sektorin ja yritysten hierarkkinen päätöksenteko.

Yksityisellä sektorilla yrityksen toimitusjohtajaksi nouseaan käytännössä vain hallituksesta. Yrityksestä tai sen omistajista riippumattomia hallituksen jäseniä on vähän, ja päätöksistä käydään vain harvoin aitoja ja kriittistä keskustelua. Työsuhteet ovat koko uran mittaisia ja palkitseminen usein ikäsidoonista. Jatkuvuus on tärkeämpi arvo kuin tuottavuus.

Toinen suuri ero liittyy työmarkkinoihin.

Japani on tunnistanut väestön ikääntymisen haasteet. Työikäisten osuus supistuu nopeasti, ja vuonna 2040 enää 52 prosenttia väestöstä on työikäisiä. Maa on siitä huolimatta kääntynyt työmarkkinoilla sisäänpäin, eikä ulkomaista työvoimaa haluta Japaniin, ellei kyse ole määräaikaisesta työskentelystä.

Japanin esimerkin kautta on mielenkiintoista seurata, miten teollisuuden robotisaatio ja palvelusektorin työvoimapula vaikuttavat työllisyyteen, palkkahkehitykseen ja inflaatioon. Voisiko palvelujen työvoimapula aiheuttaa pulonkauloja, jotka laukaisevat palkka-inflaation – ilmiön, jota on pidetty lähestulkoon mahdottomana vuosikausia jatkuneen deflaation jälkeen?

Kolmas kiinnostava näköala voi avautua keskuspankin rahapolitiikassa. Bank of Japan (BoJ) oli se, joka otti ensimmäisenä käyttöön niin sanotun suuren singon deflaation torjumiseksi.

Japanin valtion budjettialijäämä rahoitetaan *de facto* keskuspankista. Se on poliittisesti arka yhtälö. Valtionlainojen lisäksi keskuspankki ostaa myös osakkeita pörssinoteerattujen rahastojen eli ETF:ien kautta. BoJ omistaa tällä hetkellä yli 40 prosenttia valtionlainan kannasta ja jo yli 120 miljard-

din dollarin edestä Nikkei-ETF:iä. Keskuspankki on siten noussut suurimpien japanilaisten yritysten suurimpien omistajien joukkoon, tosin ilman hallituspaikkoja.

Jäävätkö osakeomistukset keskuspankin taseeseen ikuisiksi ajoiksi? Mitä tapahtuu korko- ja osakemarkkinoille, jos inflaatio ryöpsähtää irti ja keskuspankin tasetta on pakko pienentää?

Politiikka ja keskuspankki ovat varsin avoimesti naimisissa keskenään Japanissa.

Keskuspankki menetti itsenäisyytensä, kun **Shinzo Abe** valittiin pääministeriksi vuonna 2013. Singot kaivettiin esiin. Aben niin sanottu kolmen nuolen politiikka tähtää merkittävään rahapolitiikan elvytykseen, valtion menojen kasvun kautta tulevaan elvytykseen sekä yrityssektorin uudistuksiin.

Voisiko Japani olla esimerkki, innostava vai varoittava?

Vaikuttaa siltä, että valtiovalta on vihdoin herännyt yritysten kehnon *corporate governancen* eli omistajapolitiikan aiheuttamiin ongelmiin. Abe ja kumppanit ovat oivaltaneet, että japanilaisyriyten pääoman tuotot ja osingot jäävät vaatimattomiksi kansainvälisessä vertailussa.

Yritykset ovat 1980-luvun lopulta lähtien säästäneet, kasvattaneet kassavaroja ja lykänneet investointeja. Tämä on ymmärrettävää: kuplan puhkeamisen jälkeen yrityksissä todettiin, etteivät ne halua ikinä enää joutua tilanteeseen, jossa ne näkevät matin kukkarossa.

Nyt, kun viennin kysyntä on virinyt globaalin talouskasvun ja heikoman jenin ansiosta, perinteiset japanilaiset yritykset ovat ryhtyneet käynnistämään myös investointeja. Silti vasta

pieni joukko Masayoshi Sonin kaltaisia miehiä ottaa kaiken irti halvan rahan vivusta.

Myös japanilainen yhteiskunta on murroksessa. Harmaantuva kansakunta näkee radikaalimman nuorison, joka haluaa nostaa Japanin parempiin asemiin kansainvälisillä kentillä. Pääministeri Aben tavoitteena on, että Tokion olympialaisten aikaan vuonna 2020 talouden lisäksi myös japanilaisen itsetunto on vahvistunut.

Japani putosi ensimmäisenä deflaation loukkuun, mutta se on viimein kömpimässä sieltä ylös. Tällä ilmiöllä on merkittävä vaikutus globaaliin inflaatioon ja sitä kautta korkotason hinnoitteluun.

Japani on maksanut ponnisteluitaan suuren hinnan. Maalla ei ole enää varaa merkittävään lisäelvytykseen.

Suomi on melko samantyyppisessä tilanteessa kuin Japani. Väestömme ikääntyy Euroopan nopeinta vauhtia, mikä pienentää talouskasvun potentiaalia. Suuri osa suomalaisten kotitalouksien varallisuudesta on kiinni talletuksissa kuten japanilaisillakin. Osakeomistusten ja omistajuuden puute heikentää talouden dynamiikkaa molemmissa maissa.

Ei voi kuvitella, että Japanin keskuspankki ryhtyisi aktiiviseksi omistajaksi, jonka innovatiivisuudesta koko kansantalous hyötyisi. Kun BoJ:n tase-elvytysohjelma jonakin päivänä loppuu, yksityisen sektorin on korvattava ostoillaan BoJ:n nykyiset ostovolyymit, jotta kehikko pysyy kasassa. Muutoin osakkeiden arvot laskevat nopeasti ja korot nousevat.

Japanissa on onnistuttu korjaamaan monta suurta asiaa, ja suunta on toistaiseksi kohti parempaa. Epäily Japanin pitkän aikavälin kestävytydestä ei ole kuitenkaan kadonnut mihinkään.

Eräs sijoitusjohtaja sanoi äskettäin, että *it's never too late to sell Japan*. Japani saattaa nousta vielä vähän, mutta jousi on viritetty äärimmilleen. Murtoiman todennäköisyys on hyvin suuri. Pahimmassa tapauksessa jousi katkeaa kokonaan.

Juhani Lehtonen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen korkosijoitusjohtaja.

KUN ELÄKE ON OMISSA KÄSISSÄ

Yrittäjän on otettava pakollinen eläkevakuutus (YEL), jonka perusteella yrittäjä saa eläkettä ja sosiaalietuuksia. Yrittäjä voi kuitenkin itse määritellä tulot, joiden perusteella hän maksaa vakuutusmaksut. Monen yrittäjän YEL-eläke jää pieneksi. Fiksu varautuu siksi eläkepäiviinsä muilla keinoilla.

TEKSTI Marika Javanainen

VAROVASTI LIIKKEELLE

38%

vuonna 2016 aloittaneista yrittäjistä määritteli vuosittaisen työtulonsa lähelle minimiä (työtulo 7557–9999 euroa). Työeläkeyhtiöt suosittelevat työtuloksi vähintään 20000–30000 euroa.

SITTEEN SE UNOHTUU

25%

ammatin- ja liikkeenharjoittajista ei ole muuttanut työtuloaan kertaakaan yrittäjäuransa aikana

Mitä laki sanoo?

”Työtulon on vastattava sellaista palkkaa, joka olisi kohtuudella maksettava, jos tilallesi palkkattaisiin yhtä ammattitaitoinen työntekijä tai sitä korvausta, jonka muuten voidaan katsoa vastaavan tekemääsi työtä.”

ALAKANTISSA



63%



79%

Yrittäjän työtulot keskimäärin oikeista ansiotuloista

VARAUDUN ITSE

Valtaosa yrittäjistä varautuu eläkevuosiin muuten kuin lakisääteisen YEL-vakuutuksen kautta.

46%

sijoittaa itse

37%

on hankkinut vapaaehtoisen lisäeläkkeen*

34%

varautuu pitämällä yritystään myyntikunnossa

31%

varautuu säästämällä rahaa

19%

on ottanut pelkän YEL-vakuutuksen

Pieni osa yrittäjistä suunnittelee rahoittavansa eläkevuosiaan luopumalla omistusasunnosta tai selviävänsä palkansaajana ansaitsemallaan eläkkeellä.

* Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ottaminen on monelle yritykselle ja yrittäjälle verotuksellisesti järkevää. Vakuutusmaksut ovat muille kuin toiminimiyrityksille vähennyskelpoisia kuluja eikä niitä katsota verotuksessa yrittäjän ansiotuloksi. Ne verotetaan aikanaan eläkkeenä.

MIKSI YRITTÄJÄN TYÖTULO ON TODELLISIA TULOJA PIENEMPI? KOLME SELITYSTÄ

1

Ei usko saavansa eläkevakuutusmaksua vastaavaa eläkettä.

2

Vakuutusmaksu on liian suuri.

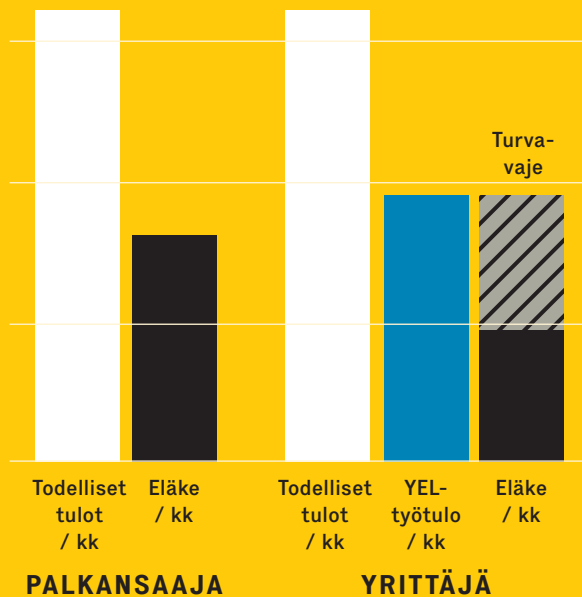
3

Hänellä on yksityinen eläkevakuutus.



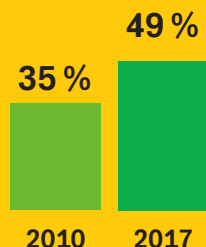
Seuraus:

Yrittäjän eläke jää helposti pienemmäksi kuin hänen työntekijöidensä eläke. Yrittäjä jatkaa riskinottoaan siis myös eläkkeensä suhteen.

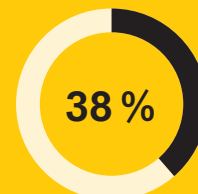


YRITTÄJÄT OVAT MUITA SKEPTISEMPIÄ

Yrittäjien maksut eläkejärjestelmään ovat heikentyneet viime vuosina.



Työtulo on todellisia tuloja pienempi



yrittäjistä ei usko, että eläkkeitä pystytään maksamaan myös tulevaisuudessa.

Tavallisimmat virheluulot



Eläkkeen voi täydentää superkarttumalla.

Ei. Nykyinen yli 63-vuotiaiden superkarttuma poistuu ilman siirtymäaikaa vuonna 2017. Kun superkarttuma poistuu, eläkettä ei voi parantaa työuran loppuvuosina yhtä hyvin kuin nykyisin.



Eläkkeestä kannattaa kiinnostua vasta yli viisikymppisenä.

Ei. Jokainen vuosi vaikuttaa tulevaan eläkkeeseen. YEL-työtulo kannattaa pitää oikean suuruisena koko ajan, koska monet yrittäjän sosiaalietuudet määräytyvät YEL-työtulon mukaan.



Eläkkeen suuruus riippuu työeläkeyhtiöstä.

Ei. Eläkekertymän kannalta sillä ei ole merkitystä, missä YEL-vakuutuksesi on.

Vuonna 2016 eläkkeelle jääneiden eläke keskimäärin

1620 €  2040 €
YRITTÄJÄT PALKANSAAJAT

1260 €  1430 €
YRITTÄJÄT PALKANSAAJAT

Lähteet ja taustahaastattelut: Eläketurvakeskus, Suomen Yrittäjät ry, Tilastokeskus, työmarkkina-asioiden päällikkö Harri Hellstén, tilastoasiantuntija Heidi Nyman, johtaja Lasse Alvesalo, Mandatum Life



Arvo.

Raha ei välitä siitä, kuka olet.
Hyvä varainhoitaja tuntee sinut,
päämääräsi ja arvosi.

mandatumlife.fi/varainhoito

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

Rahasta & Hengestä

TEKSTIT Marika Javanainen, Terho Puustinen ja Juulia Simonen

Hiljaisuus on voimavara

Melu ja työkaverin puhe lisäävät psyykkistä kuormitusta työssä. Kun ärsykeitä on enemmän, myös taukoja ja lepoa tarvitaan enemmän.

Dosentti, FT Outi Ampuja on tutkinut työntekijöiden kokemuksia hiljaisuudesta. Hänen mukaansa jo toisen ihmisen puhe häiritsee työntekoa merkittävästi. Lyhytkestoisen muistin toiminta heikkenee ja esimerkiksi luovien ratkaisujen keksiminen voi olla haastavaa.

Hiljaisuus auttaa aivoja palautumaan.

Hiljaisuus on Ampujan mukaan ensisijaisesti voimavara, joka rentouttaa ja auttaa selkiyttämään omia ajatuksiaan.

Palauttavan hiljaisuuden ei tarvitse olla täydellistä. Moni kokee esimerkiksi metsän hiljaiseksi, vaikka se on täynnä luonnon omia ääniä. Jo vartti metsässä tekee ihmeitä.

Kasvun paikka

Mandatum Lifen varainhoito vahvistaa toimintaansa pohjoismaisilla markkinoilla. Kasvua rakentavat Head of Nordic Sales **Claes Siegrids** sekä elokuussa aloittanut myyntijohtaja B.Sc., CFA **Lars Staffansson**. Parivaljakko tuntee hyvin institutionaaliset sijoittajat Ruotsissa.

”Mandatum Life on itsekin institutionaalinen sijoittaja. Luontevin kärkemme on erityisosaamisemme pohjoismaisissa sijoituskohteissa sekä valtavirrasta poikkeavat vaihtoehtoiset sijoitukset”, Siegrids sanoo.



Claes Siegrids



Lars Staffansson

Ruotsalaisten sijoittajien haasteet ovat samantapaisia kuin suomalaisten. Yhdistävä tekijä on tasapainoilu, jossa pyritään yhdistämään asialliset tuotot siedettäviin riskeihin.

”Kaikki etsivät tuottoa korkomarkkinoilta, mikä on hyvin vaikeaa matalien korkojen maailmassa”, Lars Staffansson kertoo. Juuri matalan korkotason ajamana kysynnän kasvu on kovinta vaihtoehtoisien sijoitusten puolella.

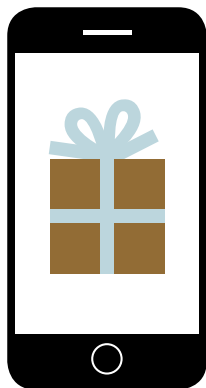
Sijoittajia kiinnostavat myös pohjoismaiset korkeamman riskin yrityslyainat sekä erikoiskohteet kuten *Slim Tail Equity*, jonka kohteena on globaalit osakemarkkinat. Rahaston osakepaino muuttuu automaatiolla osake- ja korkomarkkinoiden trendejä ennakoivien.

PALKITSEMINEN NÄKYVÄKSI

Yksi hyvän työpaikan tunnuspiirteistä on toimiva palkitseminen. Tutkimusten mukaan palkitsemisen haasteena on viestintä, ja siksi palkitseminen jää helposti irralliseksi päivittäisestä tekemisestä. Jotta palkitseminen vaikuttaa, sen pitää näkyä henkilöstön arjessa.

”Työntekijöiden tiedon tarve aliarvioidaan. Usein ajatellaan, että onhan näistä palkitsemisasiosta jo kerrottu ja että intrasta löytyy tietoa. Tartuimme yrityksissä tunnistettuun haasteeseen ja kehitimme sovelluksen auttamaan asiakkaitamme palkitsemisen viestinnässä”, sanoo Mandatum Lifen palkitsemisen liiketoiminta-johtaja **Kiisa Hulkko-Nyman**.

ML Rahat -sovellus on nyt myös henkilöstö- ja palkkiorahastojen käytettävissä. Sovelluksesta näkee rahastoidut tulospalkkiot ja niiden kehityksen. Jatkokehitystä ja palvelun testaamista tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa. mandatumlife.fi/mobiilipalvelu



Kuva Elina Simonen



TOIMINTAA SYYSPIMEÄÄN

Lukeminen parantaa päättelykykyä, kehittää muistia ja edistää kriittistä ajattelua. Mikä olisikaan parempi aika syventyä kirjaan kuin pimeät syysillat?

Täysipäiväiseksi kirjoittajaksi siirtynyt dekkaristi **Max Seeck** tarttuu kirjaan ympäri vuoden. Hän nauttii lukiessaan erityisesti siitä, että pääsee lukijana käyttämään mielikuvitustaan ja luomaan oman käsityksensä kirjan hahmoista.

Seeckin esikoiskirja *Hammurabin enkelit* palkittiin viime vuoden parhaana esikoisdekkarina. Mies arvostaa samaansa tunnustusta, vaikka ei pidä itseään dekkaristina.

”Omasta mielestäni en kirjoita dekkareita. Toki niissä on dekkarin piirteitä, mutta itse ajattelen niitä toiminnallisina trillereinä”, Seeck sanoo.

Yksi Seeckin suurimmista kirjallisista esikuvista on ruotsalainen **Stieg Larsson**, jonka kirjojen kautta hän tutustui pohjoismaiseen trillerigenreen. Parhaillaan hän lukee millenium-sarjan viidettä osaa, **David Lagergrantz**in kirjoittamaa *Mies joka etsi varjoaan*.

Tänä syksynä ilmestyi Max Seeckin toinen teos Mefiston kosketus. Kirjaa on keuhuttu siitä, että sen jännitys piilee psykologisella puolella ja siinä kunnioitetaan lukijan omaa oivallusta.

Kuva elokuvasta Elämän jano



96 VUOTTA JA TÄYTTÄ ELÄMÄÄ

Nils-Olof "Nisse" Eklund osasi nähdä elämän positiivisen puolen jopa silloin, kun hän kohtasi elämänsä suurimman tragedian.

Aktiivinen mies pelasi tennistä kolme kertaa viikossa, lasketteli Lapissa ja Alpeilla sekä kotinurkillaan Nuuksiossa, kaivoi vanhat luistimet esiin aina, kun Nuuksion järvet saivat jääkannen ja purjehti pitkiä reissuja kesäisin vaimonsa Ebban kanssa.

Filmintekijä **Ari Heinilän** 53-minuuttinen dokumenttielokuva *Elämän jano* kertoo 96-vuotiaaksi eläneen miehen elämältä maistuvan tarinan.

Dokumenttielokuvan mahdollistaminen on yksi Mandatum Lifen Suomi 100 -hankkeista.

Rahasta & Hengestä

Vastuullisuus ei syö tuottoja

”Suurin väärinkäsitys on edelleen se, että vastuullisuus syö tuottoja. Vastuullisuuden liiketoiminnallisen arvon ymmärtäminen ja esiintulo on kuitenkin alkanut muuttua vanhoja käsityksiä”, sanoo Merceirin vastuullisuusjohtaja **Jane Ambachtsheer**.

Lähes 20 vuotta vastuullisen sijoittamisen parissa työskennellyt Ambachtsheer kävi syyskuussa ensimmäistä kertaa Suomessa. Hän kertoi Mandatum Lifen Tulevaisuus-seminaarissa, miten sijoittajat voivat käytännössä huomioida vastuullisuuden omassa salkussaan.



Kuva Mandatum Life

KATSO KAUEMMAKSI

Suomen osakemarkkina on maailman mittakaavassa erittäin pieni. Hajauttaminen on hyvän sijoitusfilosofian elinehto: yksikään markkina-alue ei pysytle kärjessä vuodesta toiseen.

”Sijoitussalkun hajauttaminen on edelleen riskienhallinnan kannalta erittäin tärkeää. Korot ovat erittäin alhaalla ja salkun tuotto-odotuksen puolustaminen vaatii osakeriskin ottamista. Hajauttami-

nen eri markkina-alueille parantaa pitkän aikavälin tuottoa ja vähentää salkun hintaheiluntaa huomattavasti”, sanoo Mandatum Lifen allokatiioratkaisuista vastaava salkunhoitaja **Carolus Reincke**.

Epävakaammista markkinaolosuhteista huolimatta yleisen osakemarkkinan tuotot ovat olleet hyviä, mutta eri markkinoiden välillä on ollut useiden kymmenien prosenttien tuottoeroja.





Miten voin vaikuttaa perintööni?

Mitä keinoja on käytössä perintöasioiden suunnitteluun? Millaisia verovaikutuksia niillä on? Mihin perintö- ja lahjaverotuksen muutokset vaikuttavat?

RATKAISU: Ei ole yhtä parasta tapaa varautua kaikkiin perheoikeudellisiin tilanteisiin ja niihin liittyviin riskeihin, mutta useimmiten parhaaseen lopputulokseen pääsee, jos yhdistää eri vaihtoehtoja. Hyvä suunnittelu ja oikeat sopimukset auttavat ohjaamaan perintöä toivotulla tavalla.

Avio-oikeudella tasataan aviopuolisoiden varat, jos toinen puoliso jää leskeksi. Avio-oikeudella saatuun omaisuuteen ei liity veroseuraamuksia. Puolisoiden oma avioehto voi kuitenkin rajoittaa avio-oikeutta. Avioehdon voi tehdä ja muuttaa vain yhteisellä päätöksellä. Avopuolisolla ei ole avio-oikeutta, ja siksi avopuolison taloudellinen turva täytyy järjestää testamentilla tai vakuutusten edunsaajamääräyksillä.

Testamentista päätät itse, mutta siihen liittyy myös perintövero. Testamentin avulla perinnön voi jakaa monelle saajalle, jolloin myös verovapaita suorituksia voi hyödyntää. Lisäksi testamenttiin voi sisältyä

optio perinnöstä luopumiseen osittain tai kokonaan. Testamentilla perinnön voi myös siirtää osittain sukupolven yli.

Henkivakuutus turvaa perheen taloutta yllättävissä tilanteissa. Henkivakuutuksen voi ottaa perinteisenä henkilövakuutuksena eli riskihenkivakuutuksena tai sen voi yhdistää omaan sijoittamiseen sijoitusvakuutuksella. Jos hankit riskihenkivakuutuksen tänään ja joudut huomenna onnettomuuteen, turva on jo olemassa. Sijoittamisessa etuna puolestaan on, että säästöt ja tuotot ovat omassa käytössäsi tarvittaessa. Molemmissa tapauksissa henkivakuutuskorvaus maksetaan itse valitulle edunsaajalle ennen pesänselvitystä. Korvauksen voi käyttää perintöveroihin tai lainojen poismaksuun. Perintöveroihin varautuminen on tarpeen varsinkin, jos perittävä omaisuus on hankala muuttaa rahaksi eikä omaisuuden myyminen ole vaihtoehto.

Jos sinulla on jo henkivakuutus, edunsaajamääräys kannattaa nyt tarkistaa. Perintö- ja lahjaverotusta kevennettiin vuoden 2017 alussa. Samalla päätettiin poistaa henkivakuutusten kuolemantapauskorvausten osittainen verovapaus lähiomaisille. Jos vakuutuksen edunsaaja on lapsi tai lapsenlapsi, verotuksen takia ei tarvitse tehdä mitään. Jos edunsaaja on aviopuoliso joko yksin tai yhdessä lasten kanssa, sinun kannattaa tarkistaa, että voimassa oleva edunsaajamääräys on edelleen verotuksellisesti tarkoituksenmukainen.

*Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen Senior Legal Counsel **Seppo Mikkola**.*



Sari Ek-Petroff

@SariEkP #MLTulevaisuus
Serving the #purpose, profits will follow.

It's not either or, it's both and. Alex Edmans from LBS, excellent thoughts.

Liisa Rohweder

@LiisaRohweder
@AlexEdmans, professor LBS: In 10 years time the concept of #CSR might no more exist, because it is mainstream.

Mandatum Life

@mandatumlife
#Johtaja voi johtaa asioita tai ihmisiä. Erinomainen johtaja johtaa jälkimmäisiä, sanoo Carolus Reincke.

Lisää Life Journalista

Life Journalista pääset lukemaan kaikki lehden jutut ja paljon muutakin ajankohtaista ja kiinnostavaa. Klikkaa www.mandatumlife.fi/life-journal.



*”Tiedän jo
veljen ilmeestä,
koska on hyvä hetki
puhua hänelle”*

FREDMAN GROUP

Kotipaikka: Rauma
Liikevaihto: 24 milj.
Liiketulos: 1,4 milj.
Henkilökunnan määrä: 75



KUIN ILVEKSET

Antoisaa, mutkatonta, mutkaista – ja ennen muuta kovaa työtä. Kolme sisarusparia kertoo, millaista on pyörittää perheyhtiötä yhdessä.

TEKSTI Laura Friman – KUVAT Jussi Ratilainen

Temperamenttinen toimija ja tyyni pohdiskelija. Dynaaminen luonnonlapsi ja harakitsevainen suunnittelija. Kun yhdessä työskentelevät sisarusparit kuvailevat toisiaan, roolit jakautuvat usein selkeästi. Toinen vie vauhdilla eteenpäin, toinen toppuuttelee tarvittaessa. Molempia tarvitaan.

Tällainen on jako myös täydellistä keittiötä tavoittelevan Fredman Groupin **Peter** ja **Clas Fredmanilla**. Peter on pitkäjänteinen ja diplomaattinen, Clas kiihkeä, nopeiden päätösten mestari. Silti perheyhtiön pyörittäminen sujuu, sillä oman veljen lukeminen on vaivatonta.

AVOINTA KIRJAA. Peter Fredman (oik.) on pitkäjänteinen ja diplomaattinen, veli Clas puolestaan kiihkeä, nopeiden päätösten mestari. Luonne-ero ei haittaa perheyhtiön pyörittämistä, sillä oman veljen ajatusten lukeminen on vaivatonta.

HIENOPESUSSA. Linda (vas.) ja Laura Langh miettivät usein pilke silmäkulmassa, että heitä on ohjattu perheyhtiöön niin hienovaraisesti, että he eivät ole itse sitä edes tajunneet. Seuraavaksi siskokset pohtivat, miten he saavat omat lapsensa aivopestyä yrityksen jatkajiksi.



”Arvaamme jo etukäteen, mitä mieltä toinen on.”

LANGH-YHTIÖT

Kotipaikka: Piikkiö

Liikevaihto: 22 milj.

Liiketulos: 1,8 milj.

Henkilökunnan määrä: 165



”Tiedän jo Clasin ilmeestä, koska on hyvä hetki puhua hänelle”, Peter kuvailee. ”Ihailen hänen tapansa innostua uusista asioista, sillä pelkät jarruttelijat eivät saa mitään aikaan. Toisaalta hän voisi toisinaan oppia minulta tiettyä suunnitelmallisuutta.”

Fredmaneille on tärkeää, että työn osa-alueet jakautuvat selkeästi. Omistaminen, hallitustyö ja operatiivinen toiminta ovat kukin omia lukujaan.

”Kun on kolme hattua päässä, on oltava tarkkana, että roolit eivät sekoitu”, Clas teroittaa. ”Hallituksessamme istuu myös ulkopuolisia, ja jokainen johtoryhmän jäsen on tasavertainen. Näissä pöydissä omistajuus ei paina mitään. Se on tehtä-

vä kirikkaaksi.”

Yhtä kirikkaaksi on kiillotettava tieto siitä, että henkilöstön ei tarvitse pelätä sukulaissuhteiden perusteella suoritettavaa suhmuroidia. Kaikkien työpanos on yhtä tärkeä.

”Tämä on monelle perheyhtiölle todellinen haaste”, Peter tietää. ”Ei riitä, että asiasta kertoo organisaatiolle kerran. Siitä on muistutettava usein.”

Tasavertaisuus näkyy myös siinä, että Fredmanin veljekset viihtyvät lähellä henkilöstöään, yritysarjen ytimessä.

”Törmäämme toisinaan ennakkoluuloihin kasvottomasta omistajuudesta – siitä, että istuisimme norsunluutornissa”, Clas harmittelee. ”Se ei mene ollenkaan niin. Me haluamme näkyä yrityksessämme. Meillä on kädet savessa joka päivä. Reilu päätöksenteko vaatii sitä.”

Fredmanin veljekset tahtovat olla osaltaan murskaamassa myös toista myyttiä.

”Perheyhtiöt mielletään usein vanhoillisiksi yritysiksi, jotka eivät osaa muuttua”, Peter puuskahtaa. ”Se on ihan täyttä puppua! Vastuullinen toiminta ei tarkoita sitä, että yhtiö ei panostaisi kehittymiseen.”

Toiveissa kolmas polvi

Toisella heleän keltaista, toisella söpöä pinkkiä. Kun **Linda** ja **Laura Langh** olivat pikkutyttöjä, äiti puki heidät samanlaisiin mekkoihin. Vain väri saattoi vaihdella. Siskoksia oli muutenkin vaikea erottaa toisistaan, sillä he viihtyivät kylki kyljessä, samoissa harrastuksissa ja samassa kaveripiirissä.

Pari vuosikymmentä myöhemmin tilanne on ennaltaan: Linda ja Laura työskentelevät kumpikin isänsä perustamissa, noin 150 henkilöä työllistävissä Langh-yhtiöissä ja näkevät tiiviisti sekä töissä että vapaalla. Miten siinä näin kävi? Sitä siskokset eivät tiedä ihan itsekään.

”Mietimme usein pilke silmäkulmassa, että isämme on ohjannut meitä perheyhtiöön niin hienovaraisesti, että emme ole edes tajunneet sitä”, Linda nauraa.

Ainakin Hans-isä on antanut tyttärelleen myös vastuuta alusta pitäen. Molemmat tyttäret ovat istuneet yhtiöiden hallituksessa heti, kun ovat täyttäneet 18. Tätä he



LAUHKEAT LAMPAAT.
Yksi Kai (oik.) ja Aki Laajan
menestyksen salaisuuk-
sista on suoraselkäinen,
mutkaton toiminta-
kulttuuri ja veljesparin
keskisuomalais-zeniläiset
luonteet. Heidän sarvensa
kalisevat yhteen vain
harvoin.

arvostavat. Päätöksentekoon ja liiketoimintaan on saanut osallistua ja perehtyä pikkuhiljaa. Nyt Laura toimii rahtilaivanvarustamo Langh Shipin toimitusjohtajana ja Linda Pesupalvelu Hans Langhin toimitusjohtajana.

Asiakkaiden suussa heidän nimensä menevät tiuhaan sekaisin.

”Samapa se – tottelemme kumpaa tahansa”, Laura kuittaa.

Yhtä joustavasti perheyhtiössä suhtaudutaan toimenkuviin. Toimitusjohtajan tittelit eivät tarkoita, että Linda ja Laura eivät hoitaisi sulavasti myyntityötä tai asiakaskontakteja.

Siskokset myöntävät, että välillä tuntosarvien käyttöä pitää terästä. Joskus perheyrittäjän on nimittäin vaikea muistaa, että alaisille työpaikka ei ole yhtä lailla ympäristöurakautinen projekti.

”Vaikka me olemme yökyöpeleitä, jotka meilailemme toisillemme keskiyön jälkeen, henkilöstöltä sitä ei voi odottaa”, Linda naurahtaa. ”Siinä isälläkin olisi ollut oppimista. Hän soitteli työntekijöille aikanaan ihan milloin sattui.”

Sekä Lindalla että Lauralla on jälkikasvua, jota hoidetaan usein yhdessä. Usein vetovastuun ottaa sisarusista se, kumman aikataulu joustaa sinä päivänä sutjakammin. Se jää nähtäväksi, siirtyvätkö Langh-yhtiöt aikanaan Lindan ja Lauran lasten luotsattaviksi. Altistus ainakin on ollut vahvaa. Kummankin lapset ovat viihtyneet ”konttorimaskotteina” vauvasta saakka.

”Olen minä miettinyt, että miten lapset saadaan aivopestyä haluamaan yrityksen jatkajiksi”, Laura letkauttaa.

Siskoa naurattaa.

”Täytyy myöntää, että itselläni on oletus siitä, että he tahtovat aikanaan jatkaa työtämme”, Laura jatkaa. ”En ole tuputtanut heille perheyrittäjästä, mutta jo kuusivuotias suunnittelee leikeissään, tahtoisiko isona laivalle vai maatilalle töihin. Vaihtoehtoja on monia, joten todennäköisyys päätyä jatkajaksi on suurempi.”

Ehkä seuraava sukupolvi vakuutetaan sillä, että Langheilla on perheyrittämisestä pelkkää hyvää sanottava. Tiimityö lähisukulaisen kanssa on harvinaisen helppoa.

”Työnteko on antoisaa, kun toisen tuntee perin pohjin. Arvaamme jo etukäteen, mitä mieltä toinen on uusista ehdotuksista”, Linda kertoo. ”Lisäksi on hienoa, kun voi luottaa toiseen täysin.”

Lauhkeat metsämiehet

”Kahta vipua en lähde metsään vääntämään!”

Niin **Aki Laaja** kivahti teini-ikäisenä. Isä ja äiti tekivät pitkää päivää metsäurakointifirma Metsä-Multialla ja Aki-poika vannoi, että valitsisi ihan toisen polun – vaikka vain muodon vuoksi.

Kuusi vuotta vanhemman isoveljen **Kai Laajan**

”Meillä ei räiskyttä töissä, sillä räiskintä ei edistä asioita.”

METSÄ-MULTIA

Kotipaikka: Multia

Liikevaihto: 8,7 milj.

Liiketulos: 0,9 milj.

Henkilökunnan määrä: 65

asenne ei ollut näin ehdoton. Hän oli roikkunut isän työpaikalla kurkkimassa taaperoikäisestä saakka. Mieleen alkoi jo nuorena piirtyä kuva siitä, mitä olisi kiva tehdä: jatkaa aikanaan perheyrittäjän puikoissa. Aki kouluttautui ensin puusepäksi, Kai suuntasi suoraan metsäyöteknikkolinjalle.

Vähitellen pikkuveljenkin mieli muuttui. Veljekset alkoivat yhdessä ideoida, miten yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää. Homma vaikutti sittenkin inspiroivalta, kun omaan toimenkuvaan saattoi vaikuttaa. Virallinen sukupolvenvaihdos tehtiin vuonna 2002. Sen jälkeen yritys on kasvanut kahdeksankertaiseksi. Toimintaa

on laajennettu veljesten valtakaudella myös kansainvälisille markkinoille. Nyt Kain käyntikortissa lukee johtaja, Akin toimitusjohtaja.

Yksi menestyksen salaisuuksista on suoraselkäinen, mutkaton toimintakulttuuri ja veljesparin luonteet, joita he itse kuvailevat keskisuomalais-zeniläisiksi. Metsä-Multialla sarvet kalisevat yhteen vain harvoin. Veljekset äityvät jopa arvioimaan, että viidentoista vuoden aikana konttorin ovet eivät ole paukkuneet kertaakaan sanasodan seurauksena.

”Me olemme kumpikin sellaisia lauhkeita lampaita”, Aki Laaja naurahtaa.

”Meillä ei töissä räiskyttä, sillä räiskintä ei edistä asioita. Tuntuu siltä, että oikeastaan tasoitamme rauhallisuudellamme työpaikan levottomampiakin persoonia. Meitä yhdistää ratkaisukeskeisyys.”

Kai Laajan mukaan sukulaisuussuhde ei ole koskaan aiheuttanut hankaluuksia Metsä-Multialla, päinvastoin.

”Emme ole koskaan peitelleet sitä, että olemme veljeksiä. Se on olennainen osa yrityksemme tarinaa, ja henkilöstö on kokenut sen jopa vahvuutena. Jommankumman meistä saa aina helposti kiinni.”

Laajat nauttivat työstään, mutta korostavat, että menestys ei ole tullut ilmaiseksi. Se on vaatinut ihan saman verran hommia kuin muiltakin.

”Se, että perheyrittäjien jatkajat saavat kaiken liian helpolla, taitaa olla melko yleinen harhaluulo”, Aki pohdii.

”Olisiko se sitten suomalaista peruskateutta? Totuus on kuitenkin ihan muuta.”

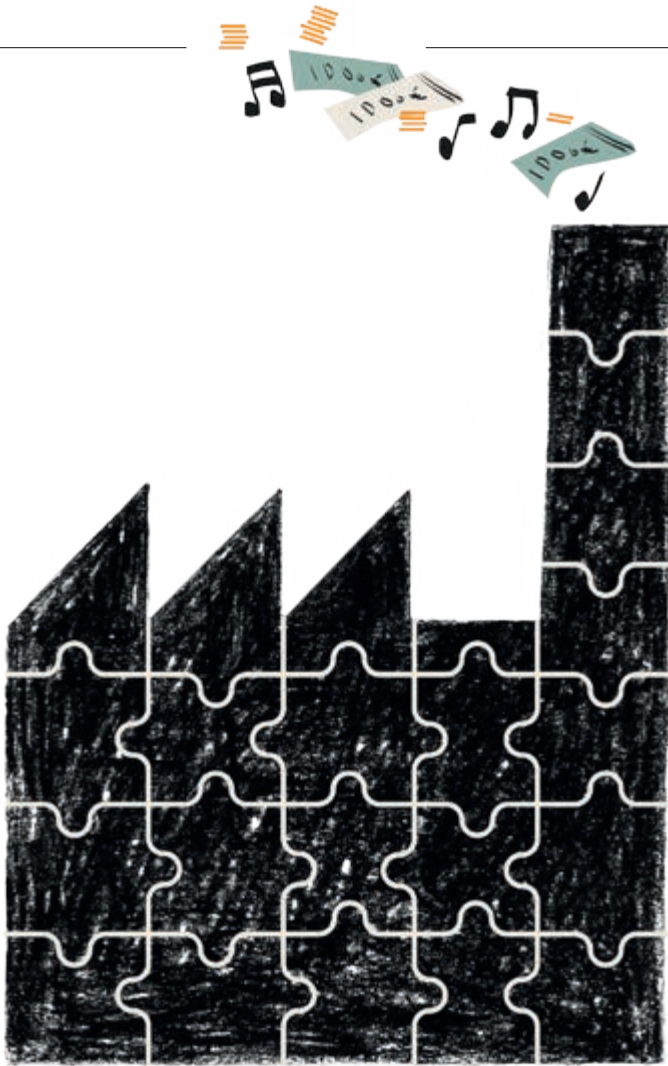
Vaikka Laajat ovat tällä hetkellä vissisti sitoutuneita perheyhtiöön, molemmat ovat yhtä mieltä siitä, että se ei saa alkaa tuntua kahlepallolta nilkassa.

”Työhönsä ei saa rakastua liikaa”, Kai summaa.

”En tähyile eläkepäiviin – ei siellä maalissa mitään kultataulua odota. Eletään tässä ja nyt. Työelämässä kannattaa tarkastaa oma tahtotilansa säännöllisin väliajoin. Jos on tarvetta joskus tehdä muutoksia, sitten tehdään.”

Aki Laaja nyökkää.

”Vaikka yritys-suhteet menisivät, perheside ei katkea koskaan. Se on tärkeintä.”



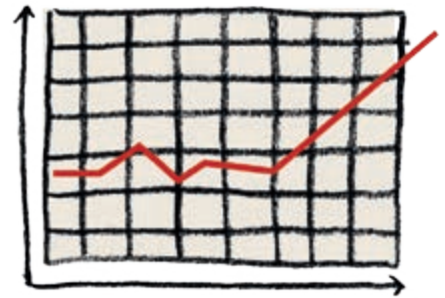
Omistaja katsoo *kauemmaksi*

Lukuisat kasvuyritykset tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden oman yhtiön omistamiseen. Osakkuus nostaa katseen omalta tontilta koko toimintaympäristöön ja lisää henkilöstön kiinnostusta yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä.

TEKSTI Paula Launonen – KUVITUS Jenni Väre

VAHVISTA YRITTÄJÄMÄISTÄ OTETTA

Yhä useampi palkansaaja omistaa osan työnantajayrityksestään. Kun firmaa hoidetaan hyvin, omistajuus tarjoaa mahdollisuuden palkanlisään osinkotuloina ja osakesalkun arvonnousuna. Yritykselle osakkuuteen kannustaminen on luonteva tapa palkita hyvästä työstä ja vahvistaa ilmapiiriä, jossa kaikki puhaltavat yhteen hiileen myös tiukassa paikassa.



TARKASTELE KOKONAISUUTTA

Ennen kuin päätät aloittaa osakesäästöohjelman tai perustaa yhtiön osakkeeseen sijoittavan palkkiorahaston, tarkastele yrityksesi palkitsemispolitiikkaa kokonaisuutena. Mikä tällä hetkellä toimii hyvin, entä mitä pitäisi kehittää?

Pitkäjänteinen osakesalkun kartuttaminen voi olla hyvä vaihtoehto, jos peruspalkkaus on kunnossa ja henkilöstö luottaa palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Oman yhtiön osakkeilla palkitseminen toimii tarkoituksenmukaisesti, kun se voimistaa yhteenkuuluvuutta.





SELVITÄ TAUSTAT

Ota huomioon yrityksesi toimiala, kehitysvaihe ja markkina-alue. Henkilöstön omistajuus on erityisen tehokas kannustin kasvuyrityksissä, joissa työntekijöiden korkea asiantuntemus on kriittinen menestystekijä.

Esimerkiksi kyberturvayhtiö Nixuun perustettiin henkilöstön aloitteesta yhtiön omia osakkeita ostava palkkiorahasto, kun Nixu alkoi kasvaa voimakkaasti. Nyt yhtiö siirtää palkkiorahastoon vähintään neljäsosan kybereksperttien tulospalkkioista.

Kansainvälisessä yrityksessä on selvitettävä, miten osakepalkitsemista verotetaan eri maissa.



SEKÄ PALKALLA ETTÄ BONUKSILLA

Osakesäästöohjelmat ja palkkiorahastot ovat yleisimmät tavat, joilla yritys kartuttaa henkilöstön omistusta. Osakesäästöohjelmassa työntekijä valtuuttaa työnantajan pidättämään osan palkastaan osakkeiden ostoon, ja yhtiö voi osallistua salkun kartuttamiseen antamalla lisäosakkeita ilmaiseksi. Palkkiorahastoon yhtiö siirtää työntekijän bonuksia, ja näin kertyvällä pääomalla rahasto ostaa yhtiön osakkeita markkinoilta.

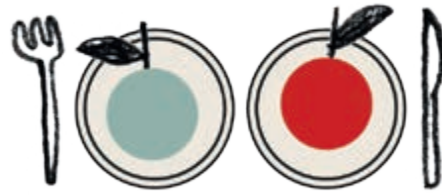
VERTAILE EROJA

Työntekijälle olennaisin ero on verokohdelussa. Osakesäästöohjelmassa työntekijä sijoittaa yritykseen palkkarahojaan, joista hän on maksanut tuloverot. Markkinahintaa halvemmalla merkityistä osakkeista saatu etu on myös verotettavaa tuloa.

Työnantajan palkkiorahastoon mak sama tulospalkkio ei ole verotettavaa tu-

loa rahastoimishetkellä. Palkkio rahastoidaan bruttona ja verotus tapahtuu vasta, kun varoja nostetaan ja silloinkin kevennetysti.

Toinen ero on hallinnoinnissa. Osakesäästöohjelmaan osallistuva työntekijä säilyttää osakkeita omalla arvo-osuustilillään, kun taas palkkiorahasto hoitaa osakkeiden säilytyksen keskitetysti.



MÄÄRITTELE TAVOITE

Ei ole itsestään selvää, että bisnes pyörii sitä dynaamisemmin, mitä suuremman osan firmasta henkilöstö omistaa. Vaikutus voi olla päinvastainen, jos tavoitteellisuus vaihtuu oman reviirin suojaamiseen.

Omistajuuteen kannustamisessa pätee sama sääntö kuin kaikessa palkitsemisessa. Valitse toimintamalli vasta, kun olet hahmottanut nykytilan ja tiedät, mitä haluat saada aikaiseksi.

Onko tavoitteena parantaa tuottavuutta, kasvattaa markkina-asemaa, optimoida kannattavuutta tai yhtenäistää palkitsemista rakennemuutoksen jälkeen? Mistä näkökulmasta haluat, että henkilöstö sitoutuu kehittämään liiketoimintaa omistajan otteilla?

KATSO LÄHELLE JA KAUAS

Oman yhtiön osakkeilla palkitsemisen päätavoite on sitouttaa henkilöstöä pitkäjänteisesti. Se sopii kuitenkin myös lyhyen tähtäimen kannustimeksi. Esimerkiksi jokainen Nixun työntekijä voi nostaa palkkiorahastosta vuoden aikana summan, joka vastaa viittätoista prosenttia hänen kokonaispotistaan. Yritys puolestaan voi maksaa palkkioita rahastoon oman palkitsemisaikataulunsa mukaan kerran vuodessa tai vaikka kvartaaleittain.

Pitkäjänteinen osakkeilla palkitseminen antaa mahdollisuuden hyödyntää myös kurssivaihteluita. Kun osakkeen hinta on alhaalla, samalla rahalla saa isomman määrän osakkeita. Ja vastaavasti, kun hinnat nousevat, jatkuvasi karttuvan salkun arvo kasvaa.



Juttuun on haastateltu PCA-investointipankin senior partner Tapio Tolvasta, Innova Palveluiden toimitusjohtaja Jani Mikkolaa sekä Nixun palkkiorahaston hallituksen puheenjohtaja Pekka Viitasalaa.



Opportunisti ajattelee omilla aivoilla

Sijoittaminen on ihmisten toimintaa eikä eksaktia tiedettä. Menestyvä sijoittaja ymmärtää tämän ja ryhtyy opportunistiksi, ihmiseksi joka tarttuu tilaisuuksiin.

TEKSTI Heidi Hammarsten – KUVAT Kaapo Kamu



Helsinkiläisen kahvilan pöydässä istuu rennolta vaikuttava mies, jonka päätökset koskevat yhteensä noin 20 miljardin euron sijoitussalkkuja. Sampo Oyj:n arvopaperijohtaja **Ville Talasmäki** tiimeineen hoitaa työpaikallaan parin korttelin päässä sekä emoyhtiö Sammon että Mandatum Lifen ja vakuutusyhtiö Ifin varallisuutta.

Rahoitustieteen professori **Matti Suominen** taas on kerännyt kirjansa ja paperinsa työhuoneeseensa Töölöön, Aaltoyliopiston Chydenia-rakennukseen. Mutta hän ei vain istu siellä, vaan saattaa käydä vaikkapa Sveitsissä luennoimassa *carry trade* -strategian riskeistä valuuttamarkkinoilla.

”Tässä strategiassa on kyse siitä, että lainataan rahaa markkinoilta, joilla korko on matala kuten euroalueella, ja sijoitetaan se eri valuutassa korkeamman koron markkinoille, vaikkapa Intiaan”, Suominen selittää.

Suominen on yksi kansainvälisesti menestyneimmistä suomalaisista rahoituksen tutkijoista. Ennen Aaltoa hän on toiminut muun muassa Whartonissa ja Inseadissa.

Suominen ja Talasmäki liikkuvat ammattimaisen sijoittamisen maailmassa. Heidän osaamistaan voivat kuitenkin hyödyntää myös sijoittajat, joiden salkun loppusummassa on vähemmän nollia. Annetaan herrojen kertoa, millaisiin periaatteisiin nojaa menestyksenkäs sijoitusfilosofia.

”Moni sijoittaja pyrkii vääntämään hienon matemaattisen mallin, jonka mukaan sijoittaa. Mutta tämä ei ole luonnontiedettä vaan ihmisten välistä toimintaa. Me pyrimme etsimään sijoituksia, joissa riski-tuotto-suhde on kohdallaan”, tiivistää Talasmäki.

Valtavirta saa uusia sävyjä

Sampo on ollut olemassa vuodesta 1909. Se on kokenut monenlaisia vaiheita: ostanut ja

myynyt osiaan, muuttanut muotoaan ensin vakuutusyhtiöstä pankiksi ja sitten nykyiseksi itsenäisten osien omistajaksi.

Ville Talasmäki arvioi, että yhteisenä filosofiana on ollut kautta vuosien opportunismi, kyky tarttua tilaisuuteen.

”Jos on ollut joku näkemys, ei ole pelätty mennä sen mukaan”, sanoo Talasmäki.

”Esimerkiksi 1990-luvulla Sampo teki paljon tuottoa Nokian osakkeilla. Jos silloin olisi hoidettu salkkua modernin portfolioteorian mukaan, Nokia olisi myyty liian aikaisin pois, koska sen paino salkussa nousi niin paljon. Mutta Sammolla oli vuosikymmenen lopussa osakkeessa todella ylisuuri omistus, joka sitten myytiin hyvään hintaan.”

Moderni portfolioteoria opastaa sijoittajaa päättämään velkapaperien ja osakkeiden painotuksen riskitasonsa sekä kansantalouden tilanteen perusteella. Hajauttamisen korko- ja osakemarkkinoille sekä maantieteellisesti vähentää riskiä. Teorian mukaan markkinat hinnoittelevat sijoituksen oikein, koska sijoittajat toimivat järjestyksessä.

Professori Suominen vahvistaa, että tämä portfolioteoria on saanut lisää sävyjä myös akateemisessa maailmassa.

”Joskus 90-luvun alussa oli vielä vahva käsitys, että markkinat toimivat tehokkaasti ja passiivinen indeksejä myötäilevä sijoittaminen on aina järkevä tapa toimia. Mutta sijoittajilla on tosimaailmassa rajoitteita

ja usein informaatio markkinoilla välittyy varsin hitaasti. Muun muassa näistä syistä odotetut tuotot ja riski vaihtelevat eri aikoina.”

Vähitellen akateeminen tutkimus on löytänyt sijoitusten tuotoista useita anomalia eli poikkeavuuksia, jotka ovat ristiriidassa tehokkaiden markkinoiden kanssa. Tähän mennessä tutkimuksia on kertynyt jo useita satoja. Systemaattisimpia tutkimuksissa löytyneitä anomaliaita kutsutaan riskifaktoreiksi.

Kiusallinen anomalia haastaa yksinkertaistavan teorian.

VIIPEET VAIKUTTAVAT.

”Usein informaatio välittyy markkinoilla varsin hitaasti. Muun muassa näistä syistä odotetut tuotot ja riski vaihtelevat eri aikoina”, professori Matti Suominen sanoo.



”Ensimmäinen löydös oli, että markkina-arvoltaan pienet osakkeet voittavat tuotoiltaan suuret osakkeet. Myöhemmin todettiin, että arvo-osakkeet tuottavat paremmin. Sitten tuli momentumia, likviditeetti-preemiota ja laatua”, Suominen kuvaa.

Markkinoiden vääristymät lähtevät yleensä juuri ihmisten käyttäytymisestä. Esimerkiksi Nokian osakkeen hidas nousu huipulle 2000-luvun taitteessa on esimerkiksi *momentum*-ilmiöstä, siitä että ulkomaiset sijoittajat löysivät Nokian ostokohteeksi vasta ajan myötä.

Toisena tuottoihin vaikuttavana esimerkkinä Suominen nostaa esiin sijoittajien taipumuksen välttää maantieteellistä hajautusta. On turvallisempaa sijoittaa markkinoille, jotka itse tuntee, vaikka liika keskittyminen lisää riskiä.

”Maailmassa sijoitukset ovat liiaksi keskittyneet rikkaiden valtioiden osakkeisiin ja

lainoihin, ja sen takia kehittyvillä markkinoilla tuotto-odotukset ovat suuremmat suhteessa riskiin.”

Hidas raha ei hätäile

Sampo on vuosien varrella hyödyntänyt tätä riskien ja tuottojen vaihtelua. Toisin kuin voisi luulla, se vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä.

”Meillä on pitkä horisontti, sijoitamme rahaa, jota kukaan ei voi tulla ottamaan meiltä yllättäen tai nopeasti pois”, sanoo Talasmäki. Sampo on siis eri tilanteessa kuin vaikkapa sellaiset rahastot, joiden omistajat saattavat rahaston sääntöjen mukaan lunastaa sijoituksensa koska tahansa ja salkunhoitaja joutuu myymään.

Esimerkiksi Yhdysvaltain presidentinvaalit ja Ison-Britannian brexit-äänestys aiheuttivat markkinoilla paljon jännitystä,

spekulointia ja kohinaa. Nousevatko korot, miten osakemarkkinat reagoivat, ostetaan-ko vai myydäänkö?

”Me emme tehneet viime vuonna mitään erityistoimia näiden tapahtumien vuoksi, olimme vain. Molemmista tuli markkinoille pieni hikka. Brexitissä olisi ollut ostomahdollisuus päivän tai kaksi, USA:n presidentinvaaleissa se oli kaksi tuntia”, Talasmäki muistelee.

Sammon sijoitustiimi voi nukkua rauhassa markkinoiden nikottelussa, koska sillä on riittävä vakavaraisuus.

”Omaa pääomaa pitää olla riittävästi, jotta voi elää volatilitteetin yli. Itse asiassa toivon markkinoilta volatilitteettia, koska se voi olla oston paikka.”

Mihin pitkäjänteisen sijoittajan sitten kannattaa reagoida? Isoihin linjoihin ja kiinnostaviin ostomahdollisuuksiin, vastaa Talasmäki.

VALMIS TOIMINTAAN.

”Toivon volatiliiteettia, koska se voi olla oston paikka”, sanoo Sammon arvopaperijohtaja Ville Talasmäki.



”Vuosina 2005–2007 koimme, että kaikki oli kallista. Myimme osakkeita ja vuonna 2008 finanssikriisin syövereissä salkussamme oli yli 50 prosenttia käteistä. Se olikin paras aika olla ostamassa, tunnelma lainamarkkinoilla oli vähän kuin turkkilaisessa basaarissa. Eurokriisin aikana taas koimme, että osakkeet olivat erittäin halpoja jopa suhteessa luottoinstrumentteihin.”

Älä antaudu massan mukaan

Nyt taas sekä osakkeet että lainat tuntuvat Ville Talasmäen mielestä kalliilta. Arvopaperijohtaja kuitenkin tiedostaa, että keskuspankkien toiminta sotkee markkinoita. Senkin hän myöntää, ettei fiksukaan sijoittaja voi osua aina oikeaan.

”Joka vuosi meillä on vääriä näkemyksiä. 2010-luvulla olen monta kertaa ajatellut,

että nyt korot ovat varmaankin pohjassa ja kohta ne nousevat. Mutta tämä väärä näkemys on hautautunut sen alle, että meillä on ollut vahva osakepaino, joka on tuottanut hyvin.”

Talasmäen mukaan yksi vaarallisimpia hetkiä markkinoilla on, kun kaikki ajattelevat samalla tavalla. Silloin sijoittajien toimintaa ohjaa pelko väärässä olemisesta.

”Kun kaikki ajattelevat, että markkinat voivat vain nousta, silloin pitää hypätä pois.”

Usein nimenomaan suur-sijoittajat ajavat markkinoita massa-ajatteluun. Niiden kaavamainen ohjeistus pakottaa seuraamaan tiettyjä indeksejä ja reagoimaan niiden muutoksiin. Usein myös salkunhoitajien palkkiot on sidottu näiden indeksien kehitykseen.

”Silloin salkunhoitaja ei mieti sijoituksen sisältöä vaan sitä, onko kohde indeksissä ja mitä tapahtuu vertailuindeksille, joka pitää voittaa saadakseen bonuksia”, Talasmäki kuvaa.

Niinpä kun Argentiina laskee liikkeelle satavuotisen joukkovelkakirjan, joka tuottaa hyvin suhteessa vertailuindeksiin, monien salkunhoitajien mielestä se on houkutteleva. Talasmäki miettii enemmän sitä, kuinka monta kertaa Argentiinan valtiontalous on ollut konkurssissa sadan viime vuoden aikana – aika monta.

”Me seuraamme indeksejä vain sen verran, että tiedämme, miten markkinoilla menee.”

Myös akateeminen maailma tunnistaa instituutiosijoittajien vakavaraisuussääntösten ja käytäntöjen aiheuttaman ongelman.

”Säännökset pakottavat instituutioita usein vähentämään riskiä juuri silloin, kun riskinotto olisi kannattavinta eli lama-aikoina”, Suominen huomauttaa.

Hän neuvoo, että aktiivinen yksityis-sijoittajakin voi hyödyntää toisten virheitä miettimällä, kuka sijoittaja tekee säännöllisesti virheitä markkinoilla rajoitteidensa vuoksi – johtuvat ne sitten sääntelystä, psykologiasta tai puutteellisesta tiedosta.

Millainen riski tuottaa eniten?

Useimmat institutionaaliset sijoittajat hoitavat salkkuaan niin, että kun osakkeiden ja korkopapereiden painot on määritelty, eri yksiköt hoitavat salkun osia itsenäisesti. Sammossa ajatellaan myös toisin päin:

Jos joku yritys on kiinnostava sijoituskohde, kannattaako sijoittaa lainaamalla sille rahaa vai ostamalla sen osakkeita?

On olemassa yrityksiä, joihin liittyy niin iso riski, että prosentin tai kaksi parempi korkotuotto ei ole riittävä korvaus riskistä. Talasmäki käyttää esimerkkinä peliyritystä Next Games: yrityksen arvo vaihtelee lähes nollasta tuhanteen sen mukaan, onko seuraava peli hitti vai floppi.

”Jos yritys menestyy, kaikki arvonnaisia allokoituu osakkeenomistajalle, kun taas velassa on riskiä vain alaspäin, kun tuotto ei nouse vastaavasti yrityksen menestyksen myötä. Sähköyhtiön arvon vaihtelu on taas tyypillisesti hyvin pientä ja sen kohdalla voi turvallisesti sijoittaa korkopuolelle. Me mietimme koko ajan, missä kohtaa yrityksen pääomarakennetta kannattaa olla.”

Valveutuneet sijoittajat seuraavat toki myös akateemisen tutkimuksen uusimpia käänteitä. Erilaisiin vaihtoehtoihin sijoitusstrategioihin nojaavat *hedge*-rahastot ottavat uusia sijoitusilmiöitä käyttöön aina sitä mukaa kun niitä löytyy.

”Ajan myötä markkinoiden toiminta näyttää tehostuneen ja näyttäisi, että nämä ilmiöt tasaantuvat”, professori Matti Suominen arvioi.

”Aivan viime vuosina *hedge*-rahastot eivät ole olleet enää yhtä tuottoisia kuin aiemmin. Myös muut ovat seuranneet kehitystä ja ottaneet virheistään onkeensa, se lienee myös yksi syy ilmiöiden korjaantumiseen.”

Istuuhan manageri samassa veneessä?

Sijoitusvaihtoehtojen kirjoa kasvattavat aktiivisten strategioiden lisäksi myös erilaiset omaisuuslajit. Listaamattomat yritykset, pääomasijoittaminen, kiinteistöt, valuutat – varsinkin suursijoittajalla riittää valikoimaa.

Sampo käyttää sijoituksissaan rahastoja Pohjoismaiden ulkopuolisilla markkinoilla, joita sen asiantuntijat eivät itse tunne riittävästi hyvin. Nämä voivat sijoittaa myös vaihtoehtoihin omaisuuslajeihin. Ville Talasmäen mukaan valintakriteerinä käytetään rahaston riittävän omaperäisen sijoitusidean lisäksi myös rahastonhoitajien omaa panosta. Samoja kansasijoittamisen periaatteita hyödynnetään myös Mandatum Lifin asiakasvarojen hoidossa.

”Managerin pitää käyttää rahastoon myös omia varojaan. Se on paras merkki siitä, uskooko kaveri siihen itse vai ei.” ●

Kolumni

Hallitukset huomisen apuna

Sillä firmalla on hemmetin hyvä hallitus, mutta ne ei vaan tiedä, että yhtiö on ihan pihalla.

Olimme aloittamassa pörssi-yhtiö Ahlstromin hallituksen kokousta. Ennen omia asioitamme esimeheni kommentoi osuvasti menestystä yhtiötä, jonka vaikeudet paljastuivat suurelle yleisölle vuosia myöhemmin.

Hallitusten rooli on vahvistunut koko työurani ajan. Hallitusten tekemiset ja tekemättä jättämiset näkyvät myöhään ja vaikuttavat pitkään.

Vaikka julkisuus päästää edelleen hallitukset vähällä ja keskittyy toimitusjohtajan henkilöön, liikumme kuitenkin kohti pohjoismaisen hallintomallin tavoittelemaa kolmikantaa: tasapainoa omistajan, hallituksen ja johdon kesken.

Uskon, että Suomen kansantalous hyötyy tästä kolmikannasta enemmän kuin siitä tunnetumasta kolmikannasta.

Omistamisen arvostus on Suomen suuri käyttämätön mahdollisuus. Omistamiseen liittyvässä keskustelussa sekoitetaan kuitenkin lyhytaikaiset sijoittajat, joita meillä kyllä on, ja pitkäaikaiset omistajat, jotka meiltä puuttuvat. Poliitikot saattavat puhua kauniisti yrittäjistä, mutta omistamisesta ei kukaan.

Saksa ja Ruotsi ovat tässä asiasta meitä ratkaisevasti edellä. Suomen ongelmana ei ole joidenkin varallisuus vaan liian monien varattomuus.

Hyvään hallitukseen valitaan parhaat mahdolliset henkilöt Hilman ikään, sukupuoleen tai muihin ulkoihin seikkoihin liittyviä rajoituksia. Pörssi-yhtiö Suominen poisti siksi sääntöistään hallituksen jäsenten 70 vuoden yläikärajan.

Yritykset voisivat tässä ottaa mallia politiikasta. Eri puolilla maailmaa ymmärretään kylänvanhimpjen viisaus ja heidän annetaan keskittyä isojen päätösten tekoon. Hässäkkä ympäriltä poistetaan.

Hallituksen kokoonpano on lähtökohta. Onnistumisen ratkaisee se, kuinka aidosti jokaisen kokemus ja osaaminen jalostaa päätöstä. Seitsemän ammattilaista tekee paremman pää-



Miten tuhoaisiin oman bisnesmallini?

mallin vain, jos se toimii molempiin suuntiin.

Liike-elämässä tilanne on silttemmin muuttunut toiseen suuntaan.

Johdon palkitseminen on tehtävä, jota suorittaessaan hallitukset eniten maksavat ulkopuolisesta avusta ja josta ne saavat myös eniten kritiikkiä.

Seuraukset nähdään nyt. Lainsäätäjät puuhaavat päätösvalan siirtämistä hallituksilta yhtiökokouksille. Keskustelu suurten pörssi-yhtiöiden palkkiosta heijastuu kaikkien yritysjohtajien työhön ja heikentää heidän äänensä kuuluvuutta yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Olen optimisti. Uskon siihen, että hallitukset pystyvät myös tässä tehtävässään vahvistumaan ja kehittämään mittareita, joiden painopiste on sen arvioinnissa, miten hyvin johto tekee tulevaisuutta parantavia asioita. Hyvä hallitus tekee hyvästä toimitusjohtajasta vielä paremman.

Risto Anttonen

Kirjoittaja on teollisuusneuvos ja hallitusammattilainen, joka vaikuttaa muun muassa Enston ja Suomisen hallituksessa.

töksen kuin yksi ammattilainen, mutta vain, jos paras argumentti voittaa.

Älykkään tiedon määrä kasvaa ja teknologian muutosvauhti kiihtyy. Jokaisesta hallituksen kokouksesta tulee strategiakokous. Kysymykset voivat olla suuria, yhteiskunnallisia tai ylikansallisia.

Miten tuhoan bisnesmallini? Miten vaikuttaisimme siihen, ettei Suomi sido suuria pääomia sellaisiin ratkaisuihin, jotka eivät ole pitkällä aikavälillä kestäviä?

Tätäkin olemme pohtineet Enston hallituksessa.

Hallituksen keskeisiin tehtäviin kuuluu tänään ja myös huomenna toimitusjohtajan valinta ja palkitseminen. Tein 30 vuotta sitten nuorena toimitusjohtajana ehdotuksen tulospalkkiosta vuorineuvos **Reino Salolle**. Reino sanoi hyväksyvänsä palkkiomallin vain, jos se toimii molempiin suuntiin.

HUIPULTA NÄKEE KAUAS

Levi

suksee

MITEN MENESTYS TEHDÄÄN?
KUINKA VASTUULLISUUS RAKENTAA TIETÄ HUIPULLE?
LEGENDAARINEN LEVI SUKSEE -SEMINAARI
ON TÄÄLLÄ JÄLLEEN! TERVETULOA LEVILLE
9.-10.11.

TULE KUULEMAAN NÄKEMYKSELLISET
PUHEENVUOROT ALAN PARHAILTA OSAAJILTA



RAGNHEIÐUR
ELÍN ÁRNADÓTTIR
—
Atlantic Council's
Global Energy Center



WENZEL
MICHALSKI
—
Human Rights
Watch



MINNA
HELLE
—
Valtakunnan-
sovittelija



Katso koko ohjelma
levi.fi -sivuilta ja varaa
seminaaripaikkasi pian

Myönteisyys on *luottoa* *elämään*

Myönteisyys on kuin virtaava vesi, joka löytää tien vahvankin kallion läpi. Kärsivällisesti se uurtaa väyläänsä ja muuttuu viimein vuolaaksi virraksi, joka ei sure uhkakuvia tai tulevaa talvea vaan jatkaa päättäväisesti eteenpäin.

Helppoa myönteisyys ei aina ole, sillä ikävään on helpompi tarttua. Positiivinen asenne ei myöskään muuta olosuhteita, mutta siihen voi vaikuttaa, miten oloihin suhtautuu. Miten myönteisyyttä voi oppia ja kehittää? Miten luottaa, että elämä kantaa? Pyysimme kolmea vaikuttajaa kertomaan aiheesta oman näkemyksensä.

TEKSTI Anna Väre – KUVAT Kaapo Kamu & Kaier Tan



MINNA PALHAMO

Tie uuteen on raivattava *itse*

”Myönteisyyden vastakohta ei ole pessimistisyys vaan alistuminen.”

”Kun asiat sujuvat, on helppoa olla myönteinen. Todellinen myönteisyys punnitaan vastoinkäymisissä; nujertuako vai vetääkö happea ja alkaa etsiä ratkaisuja.

Ratkaisuhakuisuus on myönteisyyden tärkein edellytys. Se on vahvaa uskoa ratkaisujen löytämiseen, vaikka niitä ei vielä olisikaan näkyvissä. Ratkaisujen löytäminen edellyttää, että aluksi on tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat, olivatpa ne kuinka raadollisia tahansa. Kolmas tärkeä tekijä on itse toteutus eli kyky toimia ja rohkeus etsiä oikeaa tietä systemaattisesti.

Johtajana näen, kuinka eri tavoin ihmiset suhtautuvat muutokseen. On olemassa ihmistyyppi, joka näkee muutoksessa aluksi pelkkiä uhkakuvia. Näiden ihmisten täytyy saada työstää asioita hieman muita pidempään, kunnes he alkavat etsiä ratkaisuja. Myönteisyyden vastakohta ei ole pessimistisyys vaan alistuminen.

Koen, että rohkeus myönteisyyteen kumpuaa kyvystä katsoa eteenpäin ja tarkastella ilmiöitä sekä ihmisten ja yritysten tarpeita tulevaisuuden näkökulmasta.

Oma toimintakenttäni lääke- ja terveystieteiden alalla on jatkuvassa murroksessa, ja tahti vain kiihtyy. Siksi on tärkeää valita myönteinen tulokulma ja toimia ennakoivasti ja asiakas-

lähtöisesti. Pyrimme jatkuvasti hahmottamaan, mitä asiakkaamme vuosien päästä tarvitsevat, jotta voimme ennakoida ratkaisuja näihin tarpeisiin. Tämän jälkeen on helpompi peruuttaa nykyhetkeen ja pohtia, miten viedä asiat käytäntöön.

Olen nopea tekemään päätöksiä. Siksi tarvitsen ympärilleni erityyppisiä ihmisiä.

Olen koonnut johtoryhmämme niin, että meillä kaikilla on samat arvot, mutta erilainen persoonallisuus ja rytmi ajatella. Rakentava kriittisyys on olennainen osa myönteisyyttä ja hyvässä tiimissä sille on aina tilaa.

Uskon myös, että minulla on kyky tunnustaa ihmisissä piileviä vahvuuksia ja saada heidät ottamaan ne käyttöönsä. Se on yksi johtamisen suurimpia iloja.

Minna Palhamo on Lääketietokeskuksen toimitusjohtaja. Lääketietokeskus tuottaa lääkeinformaatiopalveluita ja lääketietokantoja terveyden- ja sosiaalihuollon tarpeisiin. Yritys tunnetaan Pharmaca Fennica-brändistä ja pohjoismaisesta lääkealan Pharmarket-tilastopalvelusta.

REIJO RUOKANEN

Myönteisyys on hupaisa sana

” Myönteisyyteen liitetään illuusioita, ja sitä pidetään jotenkin positiivisena asiana. Kielteisyys on negatiivinen. Jokainen tietysti määrittelee itse, mitä myönteisyys on. Minulle myönteisyys on realismia, tosiasioiden tunnustamista.

Jos töissä tökkii, myönteisyys tarkoittaa minulle sitä, että selvitämme, miksi tökkii. Sitten teemme voitavamme, jottei tökkisi enää tai ei ainakaan niin paljon. Jos markkina on vaikea eikä kauppa käy, myönteisyys on sitä, ettemme elä loistoaikojen illuusiosta vaan selvitämme, mitä oikeasti olisi mahdollista saavuttaa nyt. Sitten tehdään, mitä osataan.

Myönteisyys on minulle sitä, ettei kuvittele turhia ja sen seurauksena synkisty.

Jos istun liikennehuuhkassa enkä pääse eteenpäin, minulla on hyvin pienet mahdollisuudet vaikuttaa asiaan. On turha polttaa päreitään tai surkutella. Sen sijaan kannattaa ajatella myönteisesti ja ryhtyä korjaamaan ennakolta niitä vahinkoja, joita mahdollinen myöhästyminen aiheuttaa. Puhelimella saa aikaan ihmeitä.

Myönteisyyden saarnaajat luovat usein mielikuvaa, että positiivinen suhtautuminen asioihin jotenkin muuttaisi olosuhteita. Eipä juuri. Halla ei kasvata satoa, vaikka maanviljelijä ajattelee sen mahdollisia positiivisia puolia ja hymyilisi laupeasti päälle. Jos töitä ei ole tarjolla, työtön

ei työllisty, vaikka hän kuinka houkuttelisi itsensä hymyilemään. Pösilön maineen siitä toki voi saada.

Olosuhteet eivät muutu parempaan teeskentelemällä. Eivät ne olosuhteet muutu siitäkään, jos sadattelee ja nostaa verenpaineensa vaaralliselle tasolle. Olosuhteista saattaa saada parhaan mahdollisen tuloksen, kun on realisti. Illuusioille pitää antaa kyytiä ja tukeutua tosiasioihin. Se on minulle myönteisyyttä.

Toimittajia syytetään usein negatiivisuudesta. On siinä perääkin, mutta myös illuusiota. Minusta on myönteistä, että toimittajat tekevät velvollisuutensa ja pyrkivät kertomaan, miten asiat oikeasti ovat. Aika usein kollegani tosin kuvaavat tilanteen parhaan mahdollisen vaihtoehdon näkökulmasta. Se on yhtä hölmöä kuin yletön kielteisyys.

Kaameinta tekomyönteisyyttä on kaikki huuhaa, jota valitettavasti mediakin levittää. Erilaiset detox-

kuurit ja onnellisuusamuletit tekevät kauppansa, koska osa ihmisistä haluaa uskoa niihin. Median ei pitäisi ruokkia tuota halua, mutta me toimittajatkin olemme ihmisiä. Se on olosuhde, jota ei voi eikä ole syytä muuttaa.

”Olosuhteet eivät muutu parempaan, jos teeskentelee.”

Reijo Ruokanen työskentelee Tekniikan maailma -lehden päätoimittajana. Ruokanen tehnyt pitkän uran toimittajana ja päätoimittajana.

”Ihmisellä on taipumus suhtautua muutoksiin ja uusiin asioihin kielteisesti. Se tarkoittaa, että myönteiseen ajatukseen päädytään lähtökohtaisesti negatiivisen kautta. Tässä piilee kuitenkin paradoksi. Keskittymällä yksin negatiiviseen emme pysty liikkumaan mielessämme sinne, missä luovat keksinnöt, kasvu tai uusi parempi ja rikkaampi elämä ovat mahdollisia.

Lukemani tutkimuksen mukaan mielemme tuottaa päivittäin noin 60 000 ajatusta. Ajatuksista peräti 95 prosenttia uusiutuu joka päivä, mutta 80 prosenttia niistä pysyy silti negatiivisina. Tästä voi nopealla matemaattikalla päätellä, että myönteisyys käy valtavaa sotaa sitä informaatioita vastaan, jota mieli syöttää aivorunkoomme joka minuutti.

Myönteisyyttä on vaikea ylläpitää yksin. Siksi on hyvä hakeutua sellaisten ihmisten seuraan, jotka suhtautuvat uuteen seikkailuna ja joiden kanssa voi kasvaa yli rajojensa. Erityisen tärkeää tämä on yrittäjille, jotka jäävät helposti yksin ajatustensa kanssa.

Tällaisten kasvun asenteen omaavien ihmisten seurassa jokainen voi ainakin hetkittäin vapautua negatiivisten ajatusten noidankehästä.

Jokainen voi itse valita ajatuksensa. Ajatuksen tullessa on hyvä miettiä, onko se itselle tarpeellinen, nostaako se vaiko latistaa. Tämä valinta mahdollistaa sen, että voi päästä irti negatiivisista ajatuksista ja

korvata ne positiivisemmilla, itselle armollisemmilla mietteillä.

Ajatusten peilaamisessa hyvänä apuvälineenä voi toimia luotettavan ystävän kanssa keskustelu tai vaikka meditaatio, joka lisää tietoisuutta omista ajatuksista. Mikäli tietty huoli toistuu ajatuksissa jatkuvasti, siihen on syytä reagoida. Asioiden vellominen pahentaa negatiivisuuden taakkaa.

Myönteisyydessä on se hieno puoli, että hyviin asioihin keskittyminen ja itselle myönteisesti puhuminen parantaa mieltämme, kehoamme ja ihmisyyttämme sekä vaikuttaa myönteisesti myös muihin. Kenties jokaisen tulisi kysyä itseltään, luoko ilmapiiriä toivolle ja mahdollisuuksille, kun kohtaa ihmisiä.

Joskus oikeassa tilanteessa annettu neuvo tai kannustus voi johtaa ihmisen tekemään jotain täysin uutta ja merkityksellistä. Mahdollisuuksia voi luoda vain myönteisyyden kautta. Kriittisesti toki pitää suhtautua, muuten varsinkin yrittäjyydessä käy kalpaten alta aikasikön.

Mika Mäkeläinen on pitkän linjan sarjayrittäjä, aktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja ja yksi Siili Solutions Oyj:n perustajista. Mäkeläinen valittiin 40 lupaavimman eurooppalaisen nuoren johtajan joukkoon vuonna 2012. Mäkeläinen työskentelee tällä hetkellä Singaporessa.

”Jokaisen tulisi kysyä itseltään, luoko ilmapiiriä toivolle ja mahdollisuuksille.”



MIKA MÄKELÄINEN

**Myönteisyys
löytyy
kielteisen
kautta**

Taideartaideiden äärellä

Sammon kokoelma vie löytöretkelle suomalaisen kuvataiteen historiaan. Kokoelman helmet nostetaan pian esille Helsingin Taidehallissa.

TEKSTI Laura Friman – **KUVAT** Sammon taidekokoelma / Rauno Träskelin

Juhana Blomstedt:
Punainen abstraktio (1969)
Juhana Blomstedtin sommitelmat saavat lähtökohtansa luonnosta. Teosten muodot syntyvät lukuisten luonnosten ja pitkän harkinnan jälkeen. Viivat merkitsevät hänen kankaillaan liikkuvia pisteitä. Tulos on ainutkertainen ja henkilökohtainen.







2

**1. Helene Schjerfbeck:
Virkaava tyttö (1904)**

Schjerfbeck pakeni 1900-luvun alussa tyyliteltyyn eteerisyyteen ja loi oman synteesinsä, tummiin värisävyihin perustuneen syvän harmonian. Tunnusomainen askeettisuus näkyy siinä, kuinka virkkaajan tumma puku ei paljasta vartalosta mitään.

**2. Sam Vanni:
Etelä-Pohjoinen (1987)**

Suomalaisen abstraktin taiteen pioneerin Sam Vannin särmikkäät teokset jakoivat mielipiteitä 1950-luvulla. Vannin tie taiteilijana kulki vapaasta abstraktiosta tiukkaan geometriaan. Hänen maalauksistaan ei löydy mitään ehdotonta systemaattista kaavaa, vaikka hän hyödyntää useissa teoksissaan esimerkiksi kultaista leikkausta.

Taide iskee itsesuojelumekanismin ohi

”Muutaman vuoden vanha englantilainen tutkimus paljasti, että taidenäyttelyissä käy nykyään enemmän ihmisiä kuin jalkapallo-otteluissa. Kehitystä selittää osaltaan varmasti se, että elämme visuaalisuuden kyllästyneessä maailmassa. Viittausten ja kehysten ymmärtäminen on muuttunut tärkeämmäksi. Ehkä siksi museoiden kävijämäärät ovat kasvussa sekä meillä että muualla.

Kuvataidetta voi katsoa myös älylaitteen näytöltä. Teoksen ja katsojan välissä oleva linssi aiheuttaa kuitenkin väistämättä tietynlaisen vääristymän, vaikka kuvaamiseen ja tallentamiseen panostetaan entistä enemmän.

Museossa pääsee todelliseen vuorovaiikutukseen taiteen kanssa. Yksittäisen teoksen rinnalla näyttelyn kokonaisuudella on kaarensa, jossa työt muodostavat jatkumon. Kun katsoo yhtä teosta, silmäkulmassa näkyy jo jotakin muuta.

Taidemuseoiden suurimpia kilpailijoita ovat kotisohva ja suoratoistopalvelut. Pelkomme on, että kaikesta kulttuurissamme pitäisi tehdä mahdollisimman joutuisaa. Silti kukaan ei valita, jos joutuu jonottamaan menestysnäyttelyyn puoli tuntia. Museoikänti onkin myös sosiaalinen tapahtuma. Kanssakäyminen voi tapahtua puolivahingossa: ventovieraat päätyvät usein keskustelemaan keskenään teosten äärellä.

Kuvataide iskee ihmisen itsesuojelumekanismin ohi. Siksi teosten äärellä liikutaan usein kyyneliin, ja ne tarjoavat kävijöille suoranaisia avainkokemuksia. Paras palautetta on, kun ennalta ennakkoloolainen museovieras kertoo tulleen paikalle vaimon pakottamana, mutta ilmoittaa palaavansa seuraavaankin näyttelyyn. Silloin olemme onnistuneet.”

Taidehallin johtaja Jan Förster



1

**1. Berndt Lindholm:
Merimaalaus (ajoittamaton)**

Berndt Lindholm oli ensimmäisiä impressionistejamme ja maisemamaalauksen edelläkävijöitä. Hänen meriaiheiset teoksensa ovat erityisen ylistettyjä.

**2. Akseli Gallen-Kallela:
Professori E. R. Neoviuksen
perhemuotokuva (1881)**

Perhemuotokuva kertoo säätyläiskulttuurille tyypillisestä naisen estetisoinnista: nainen on korrekteissa eleissään ja eleganssissaan kuvankaunis olento. Kulta-kehysinen nuoruudenkuva tehostaa tätä. Äiti edustaa porvarillisen perheen tunnekeskusta ja taka-alalle jäävä isä on harmaa eminenssi, patriarkaalisen yhteiskunnan näkymätön vallankäyttäjä.

*Ahneus iskee,
kun mukaan haluaisi
poimia kaiken*

”On poikkeuksellista saada samaan tilaan tällainen määrä hyviä töitä pitkältä aikajännteeltä. Sammon kokoelma kattaa hienosti suomalaista taidetta. Sen vanhimmat, lähes kaksisataavuotiaat teokset ovat peräisin jo itsenäisyyttä edeltäneeltä ajalta.

Moni saapuu näyttelyyn juuri näiden vanhimpien teosten takia. Siinä ei ole mitään vikaa, mutta onneksi kävijä näkee samalla käynnillä myös muiden aikakausien työt ja altistuu niille väistämättä.

1970- ja 1980-lukujen konkretismi ovat Sammon kokoelmassa valtavan hyvin edustettuina. Kuraattorilla on niiden äärellä käsisään suorainen runsaudenpula, sillä näyttelytilat ovat rajalliset. On helppo joutua ahneuden kouriin, kun haluaisi poimia mukaan kaiken. Nostan mieluusti esiin taiteilijoita, jotka ansaitsevat tulla löydetyiksi.

Taide on ikuista aaltoliikettä. Välillä taiteilija painuu piiloon, sitten nousee taas esiin. Tämä jännittävä aallokko näyttäytyy myös Taidehallin näyttelyssä. Monelle vanhemmalle työt eivät ole tuntemattomia, mutta ovat silti saattaneet hetkellisesti unohtua. Nyt niihin liittyvät muistot voi kaivaa esille muistilokeroistaan. Nuoremalle kävijälle Sammon kokoelma taas tarjoaa tavan hahmottaa suomalaista taidehistoriaa yhdellä käynnillä.

Tyylilajien määrästä huolimatta taidekokoelmalla on aina tietty, oma henkensä. Kokoelma ei myöskään koskaan kata kaikkea – eikä kuulukaan. Juuri se on taidekokoelman juju ja hienous.

Kuvataide tarjoaa näennäisesti erityisesti esteettisiä elämyksiä. Vaikka se ei ole varsinaista lääkettä, valeriaanaa tai aspiriinia, se voi hoitaa omalla tavallaan katsojaa. Samalla se antaa mahdollisuuden kelata omia ajatuksiaan ja saada uudenlaisia virikkeitä.

Tärkeintä kuitenkin on, että näyttelykokemus on yksinkertaisesti suuri nautinto.”

Taidekuraattori Tuula Karjalainen



Katsoja viimeistelee teoksen

”Sammon taidekokoelman alkuperäinen tarkoitus oli tuoda kuvataide henkilökunnan näkyville, elävöittää kaavamaista konttorimaailmaa ja lisätä henkilöstön hyvinvointia. Kokoelman kerääminen aloitettiin 1970-luvun alussa, jolloin yhtiön henkilöstöstä koostettiin taidetoimikunta.

Henkilökunnan rooli oli keskeinen, vaikka toimikunnassa oli mukana myös merkittävä ulkopuolinen asiantuntija, **Erik Bergh**. Toimitusjohtaja istui rahakirstun päällä, mutta toimikunta sai vapaat kädet teosten valitsemiseen.

Liityin toimikuntaan 1980-luvun alussa. Haalimme teoksia vierailemalla taiteilijoiden ateljeissa. Olennaista on, että emme olleet kiinnostuneita ainoastaan tunnetuista taiteilijoista, vaan tuntemattomammistakin tekijöistä. Meillä ei ollut määrättyä suuntaa, vaan luotimme intuitioomme. Se, että emme olleet ammattilaisia, saattoi olla jopa vahvuus.

Hankintamme jakoivat mielipiteitä. Esimerkiksi naivisti **Alpo Jaakolan** kädenjälki ei ollut kaikkien mieleen. Eräs turkulainen työntekijä ilmoitti, että ellei Jaakolan taulu lähde konttorin seinältä, hän lähtee itse.

Kun vahinkovakuutusyhtiö Kansa ja Sampo fuusioituivat 1990-luvun puolivälissä, Kansan ei-esittävän kuvataiteen kokoelma siirtyi kaupan mukana. On harvinaista saada kokonainen kokoelma haltuunsa. Se oli kova juttu, vaikka kaikki eivät sitä ymmärtäneet.

Suomalaiset ovat tykättyneet realistiseen, romanttiseen kuvataiteeseen. Ei-esittävää taidetta kommentoidaan usein pilkallisella ”Minäkin osaisin tehdä tuon” -tyylillä.

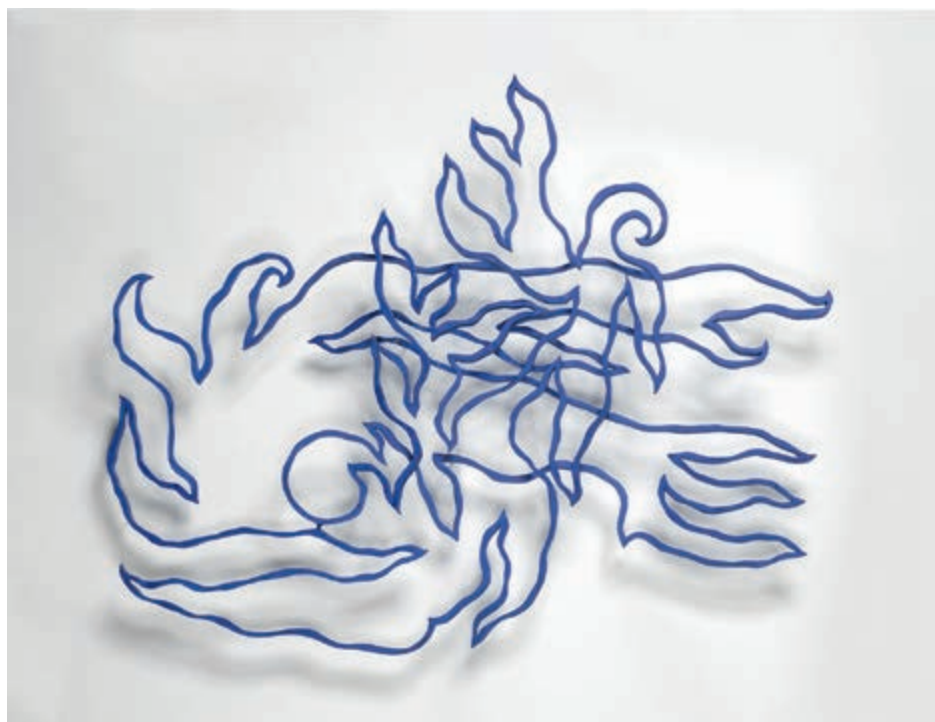
Sammon kokoelmaan on kuitenkin kerätty rohkeasti myös riskialttiimpia teoksia. Kun hankin kokoelmaan 50-lukulaisen Husqvarnan ruohonleikkurin, jonka taiteilija oli lehtikullannut, minulle povattiin vitikkäästi jopa potkuja.

Leikkuri asetettiin Aleksanterinkadun ja Kluuvikadun kulmassa olevan Sammon konttorin ikkunaerkkeriin, ja se keräsi paljon kiitosta ja kehuja. Silloin minun teki mieli näyttää epäilijöille pitkää nenää.

Taidekokoelman kerääminen vaatii itsevarmuutta ja ennakkoluulottomuutta. Pinta-puolinen katselu ei riitä: taiteen sanoma pitää tajuta. Valokuvantarkka realismi ei ole kiinnostavaa, ellei taustalla ole taiteilijan hoksaus-ta. Taideteos ei myöskään ole sisustuselementti, joka valitaan sohvan värin perusteella.

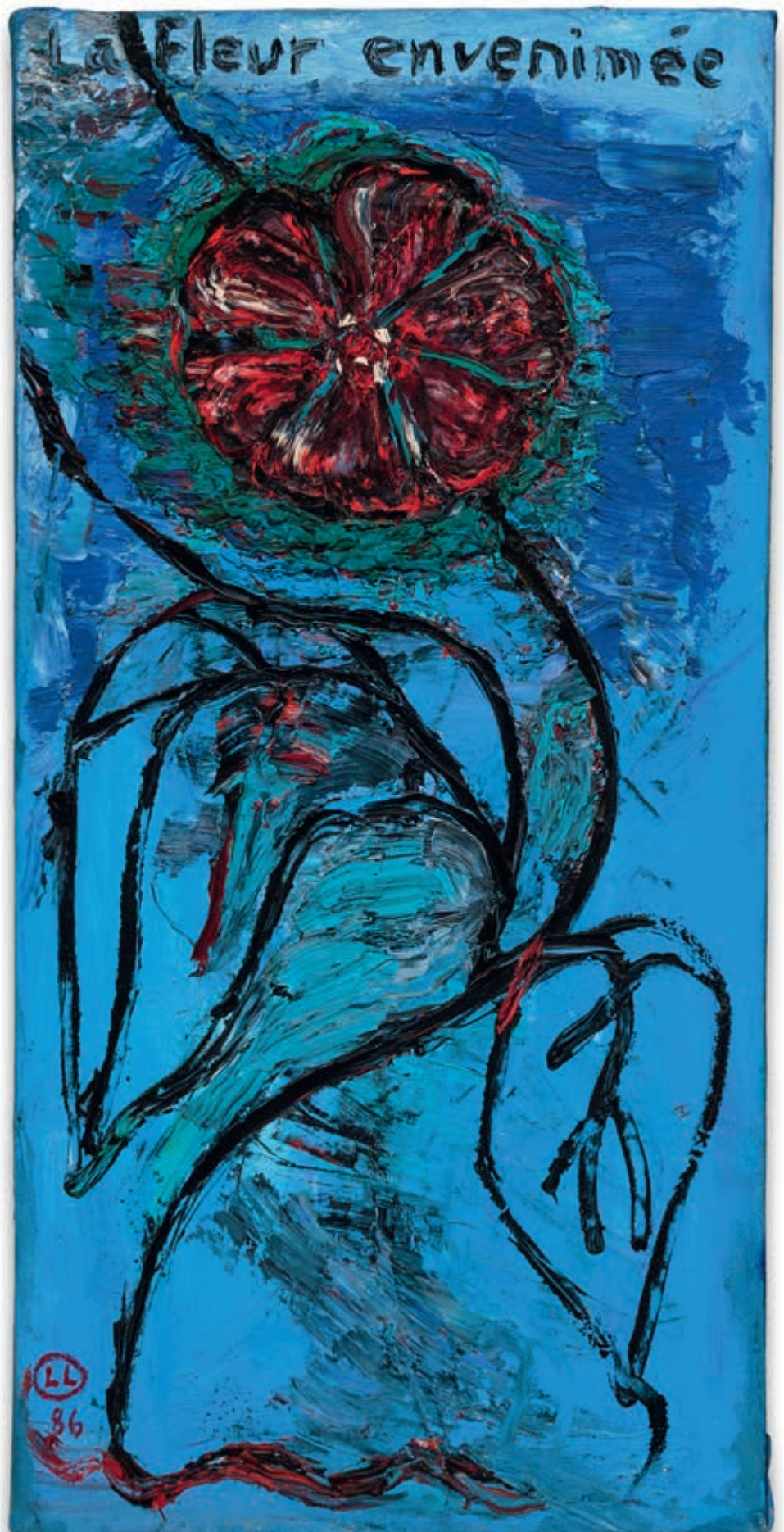
Työn ja sen katsojan välille pitää syntyä vuoropuhelu. Katsoja viimeistelee aina teoksen ja rakentaa sen mielessään loppuun.”

Kuvataiteilija Rauno Luttinen



1

1. Martti Aiha:
Sininen minä (1990)
Matti Aihan veistokset tavoittelevat piirroksen luonnetta. Yleensä tilanne on päinvastainen: kaksiulotteinen pinta halutaan saada näyttämään kolmiulotteiselta.



**2. Leena Luostarinen:
Myrkkykukka (1986)**

Kuvataiteen romantikot arvostavat järjen sijasta mystiikkaa. Leena Luostarisen töiden tunnelataus on vahva, ja katsojan on helppo samastua siihen. Myrkkykukan monikerroksisuus panee katsojan koville: kukasta voi löytää yhä uusia ulottuvuuksia.

Taiteen henki

Sammon laajaa taidekokoelmaa esittelevä Taiteen henki nähdään Helsingin Taidehallissa 25.11. – 31.12.

Taiteen henki on osa Suomen itsenäisyyden satavuotisjuhlavuoden ohjelmaa.

Kattava kokoelma pitää sisällään noin 1000 teosta, joista näyttelyn kuraattorina toimiva taidehistorioitsija **Tuula Karjalainen** on koonnut noin 120 teoksen katsauksen kotimaisen taiteen tarinaan 1820-luvulta 1990-luvulle.

Sammon taidekokoelman tuo suuren yleisön nähtäville tytäryhtiö Mandatum Life sekä Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva.

www.taiteenhenki.fi

1. Ernst Mether-Borgström: Kevättalvi (1987)

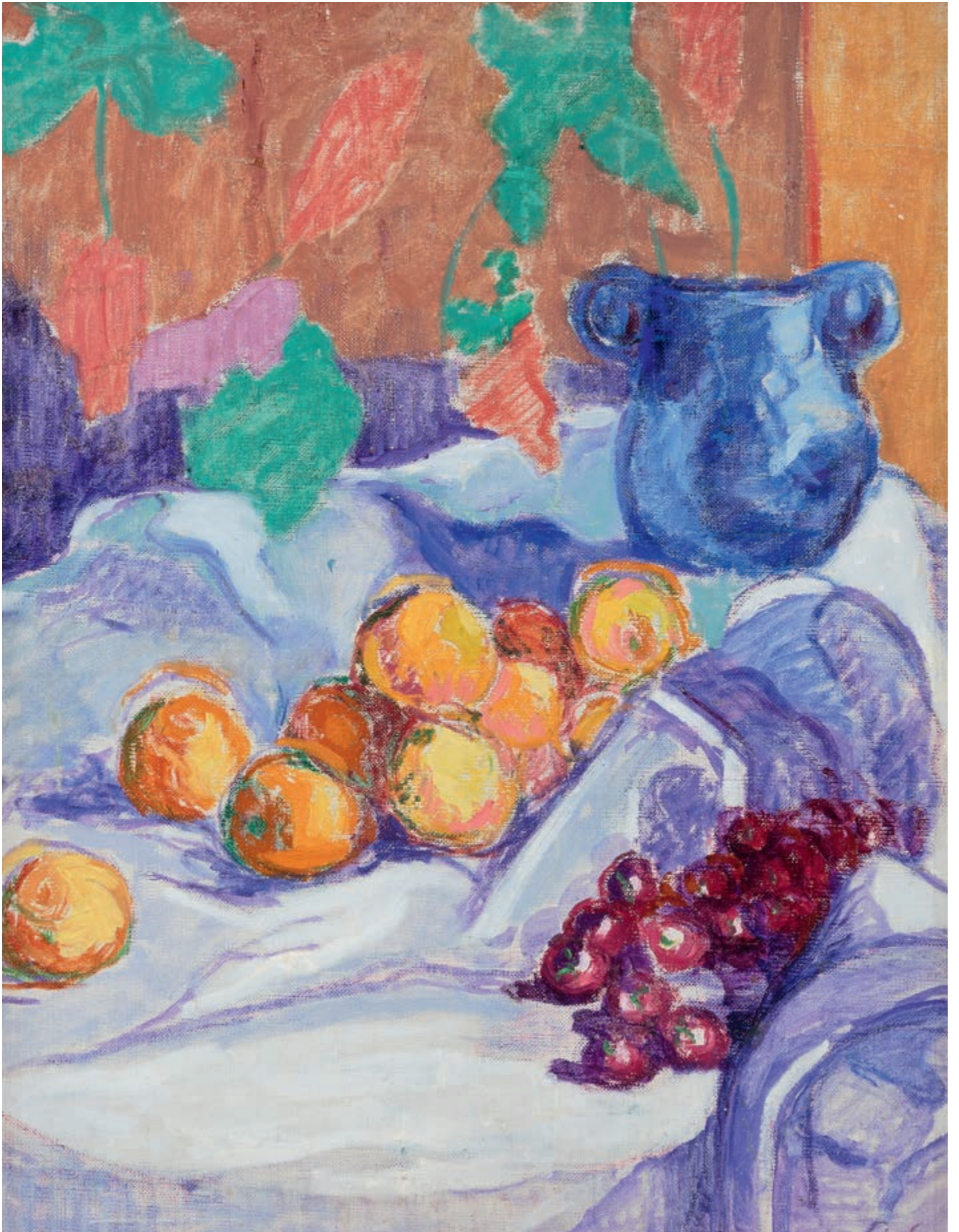
Ernst Mether-Borgströmin laaja tuotanto ulottuu grafiikasta veistoksiin. Sam Vannin lailla hänet tunnettiin abstraktin taiteen uranuurtajana 1940-luvun Suomessa.

2. Alvar Cawén: Hedelmäasetelma (1912)

Alvar Cawén sokeutui kouluikäisenä väliaikaisesti. Hän hyödynsi myöhemmin töissään tuona aikana ”näkemäänsä” väriyhdistelmiä. 1910-luvun alussa Cawén herätti huomiota vapautuneella kolorismillaan, joka näkyy myös Hedelmäasetelman riemukkaan mehukkaina ja lämpiminä väreinä.

1





Sivulauseessa

Joona Haatainen vaihtoi kravatin huppariin, koska se tuntui paremmalta.

INTOHIMONI ON toimia luovien ihmisten taustalla. Haluan muuttaa perinteisen median lakeja ja tarjota heille mahdollisuuden menestyä ilman portinvartijoita.

YRITTÄJYYS ON minulle elämäntyö. Tein ennen sähkö- ja maalaushommia, ja usein töihin lähtö ahdisti. Nyt koen, että saan toteuttaa itseäni ja voin luoda merkitystä monen nuoren elämään.

OLEN PARHAIMMILLANI, kun ideoin uusia juttuja tiimini ja yhtiökumppaniemme Duudsoneiden kanssa. Minua ei hävetä laittaa itseäni likoon ja olla vähän hullu.

TAVOITTEENI ON yrityksemme kansainvälistyminen. Skaalautuvan bisnesmallin sijaan uskon palvelualan ja haluan osaltani kehittää sen markkinoita Suomessa.

JOSKUS PELKÄÄN, etten riitäkään. Silloin on tärkeää, että vierellä on ihmisiä, jotka tsemppaavat ja kannustavat.

ESIKUVANI YRITTÄJÄNÄ on Pohjanmaalla asuva enoni, jonka rakennus- ja logistiikkafirmassa työskentelin nuorena kaikki kesät. Eno opetti minulle paljon yrittäjähenkisyydestä ja siitä, kuinka työskennellään kovalla intohimolla.

YLLÄTYIN SIITÄ, ettei minun tarvitse mahtua yrittäjänä tiettyyn muottiin tai stereotypiaan. Aluksi yritin väentää krakaa kaulaan, mutta vaihdoin huppariin, kun se ei tuntunut hyvältä. Asiakkaamme sanovat usein, että yhteistyö kanssamme on kivaa ja rentoa.

HALUAISIN OPPIA entistä parempaa itsekuria ja läsnäolon taitoa. Haalin itselleni edelleen liikaa hommia sen sijaan, että delegoisin niitä paremmin.

RAHAA TULEE, kun tekee työnsä hyvin. Viime aikoina sijoittaminen ja säästäminen ovat tulleet minulle tärkeämmäksi. Luovuin juuri autostani ja sijoitin rahat indeksirahastoon.

EN IHANNOI startup-hulinaa. Työn lisäksi elämässä on paljon muuta. Onneksi perheeni rytmittää elämää ja pakottaa järkeviin työaikoihin.

ONNELLISUUTENI TULEE hyvästä perusarjesta. En jahtaa huippuhetkiä vaan nautin yksinkertaisista asioista, kuten juoksulenkestä meren rannalla.

KYMMENEN VUODEN PÄÄSTÄ olen toivottavasti mukana useammassa yrityksessä ja minulla on myös aikaa reissata ja nauttia välillä surffielämästä.

JOONA HAATAINEN on Troot Networkin perustaja ja toimitusjohtaja. Aiemmin Töttöröö Networkina tunnettu yritys on Suomen ensimmäinen YouTube-videoverkosto, joka kokoaa yhteen eturivin tubettajat. Yritysideoi ja toteuttaa yrityksille yksilöllisesti räätälöityjä sosiaalisen median kampanjoita. Se työllistää reilut 30 henkeä.

Life Magazine



Kannen kuva

Martti Aiha:
Musta minä, detalji.
Sammon taidekokoelma



JARKKO HYPPÖNEN

AD Jarkko Hyppönen suunnitteli lehden ulkoasun.



HEIDI HAMMARSTEN

Toimittaja Heidi Hammarsten teki jutun sijoitusstrategioista.

"Lehden tekemiseen kuuluu, että puuduttaa takapuolensa penkille ja puurtaa. Ensin täytyy kokeilla ja tuskailta, jotta voi onnistua. Minun kädenjälkeni näkyy siinä, että lehti on nyt aiempaa klassisempi. En kuitenkaan pelkää ottaa mukaan uusia ja yllättäviä asioita."

"Minulle tuli juttua tehdessä pisto sydämeen, kun olen itse niin laiska sijoittaja. Olen kyllä huomannut, että myös piensijoittajille on tullut tarjolle erilaisia vaihtoehtoisia sijoitusstrategioita. Sitä en kuitenkaan tiennyt, että myös akateeminen tutkimus osaa selittää ilmiöitä, jotka eivät sovi perinteiseen porfolioteoriaan."

SYKSY-TALVI 2017

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

Päätoimittaja
NIINA RIIHELÄ

Toimituspäällikkö
JUULIA SIMONEN
juulia.simonen@mandatumlife.fi
Puh. 050 305 9018

Ulkoasu
AD **JARKKO HYPPÖNEN**
puh. 050 522 9134
jarkko@ateljeehypponen.fi

Toimitus

PURE MEDIA COMPANY
TERHO PUUSTINEN puh. 0400 466 455
terho.puustinen@puremedia.fi
MARIKA JAVANAINEN puh. 050 4100
947
marika.javanainen@puremedia.fi

Ilmoitusmyynti

TOTAL MARKETING
MIKA SÄILÄ puh. 050 352 3277
mika.saila@totalmarketing.fi

Paino

PUNAMUSTA OY

Paperi
Kansi: Galerie Art Gloss 250 g/m²
Sisus: Novapress Silk 90 g/m²
ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

MANDATUM
HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ

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

ASIAKASPALVELU

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

Rahat & Henki

Tietoturvaa ei ole, mutta vakuutus on.

JOKAINEN YRITYS KELPAA HAKKERILLE

Hakkerit eivät enää valikoi uhrejaan ja usein tietomurtoa on vaikea havaita. If Tietoturvakvakuutus turvaa yrityksesi toiminnan, jos suojaus pettää. Muutamalla kymppillä kuussa voit varautua sekä tietomurron selvittelystä että liiketoiminnan keskeytymisestä aiheutuviin kuluihin. Jos jotain sattuu, saat IBM:n asiantuntija-apua heti, 24/7. Tutustu If Tietoturvakvakuutukseen

Pienelle
yritykselle
30 €^{esim.}/kk*

if.fi/tietoturva

*Katso hintaesimerkkejä: if.fi/tietoturva



010 19 15 00

Ole huoletta. Me autamme.