

Life

MAGAZINE

Syksy – Talvi 2016

MANDATUM LIFE

s. 10

Hyvänen aika mitkä

RISKIT

s. 18

Omistaminen on vaikuttamista

s. 50

Tekemisen vimma liikuttaa yrittäjää

s. 58

Digitaalisen ja inhimillisen älykkyyden ero katoaa

KOTI HELSINGIN AITIOPAIKALLA



Helsingin Arietta Kluuvi

Alvar Aallon katu 5A | lemminkainen.fi/arietta

Asunto Oy Helsingin Arietta tarjoaa todellista asumisen ylläilyttä. Kohde sijaitsee Töölönlahden vehreissä maisemissa omissa rauhassa, mutta silti aivan Helsingin ytimessä. Kävelymatkan päästä löytyvät ydinkeskustan monipuoliset ostosmahdollisuudet, kulttuuririennot ja ravintolat. Raikkaat, korkealuokkaiset materiaalivalinnat, suuret ikkunat ja avarat pohjaratkaisut tekevät asunnoista valoisia ja ajattoman tyylikkäitä. Keittiöihin luksusta tuovat tyylikkääät kalusteet, kvartsi-tasot sekä korkealaatuiset integroidut kodinkoneet. Energialuokka C2007. Alla kaikki vapaat asunnot: kompakti yksiö, avara kaksio tilavalla parvekkeella sekä ylellisen suuri kattohuoneisto.

tyyppi	m ²	mh. €	vh. €	krs
1h+kt	35,0	248 450	491 000	2
2-3h+kt+s	74,0	482 680	995 500	4
3h+kt+s	103,0	1 081 710	1 795 500	6

VARAA OMA ESITTELY P. 0800 95005 (MAKSUTON)



Helsingin Käpylän Posteljooni Käpylä

Käpyläkuja 5 | lemminkainen.fi/posteljooni

Vanhan postirakennuksen paikalle valloittavaan Käpylään nouseva Asunto Oy Käpylän Posteljooni tuo kaivattua täydennystä kaupungin osan asuntotarjontaan. Hyvin varustellut ruokakaupat ovat parinsadan metrin päässä kotiovelta ja ympäristö tarjoaa monipuolisesti mahdollisuuksia vapaa-ajan viettoon niin urheilua, luontoa kuin kulttuuria rakastavillekin. Ilmeikkään talon asunnot ovat täynnä viehättäviä ja persoonallisia yksityiskohtia. Näitä ovat mm. vinot katot, parvet ja ylellisen suuret parvekkeet. Talon alle valmistuu myös autohalli, jossa on myytävänä auto- ja moottoripyöräpaikkoja. Energialuokka C2013. Alla esimerkkihuoneistoja.

tyyppi	m ²	mh. €	vh. €	krs
1h+kt	30,5	105 985	252 080	2
1h+kt+alk.	40,5	114 355	308 350	2
2h+kt	42,0	159 500	360 680	5
1h+kt+alk.+parvi	46,0	177 990	398 330	5
2h+kt+s	46,5	127 555	350 290	2
1h+kt+alk.	47,0	148 540	373 670	6
3h+kt+s	69,5	114 635	447 540	2
3h+k	77,0	133 610	502 440	2



Helsinki, Jätkäsaari

Helsingin eteläkärki kehitty vauhdilla. Pääkatujen varsille kivijalkatiloihin tulevat kaupat ja kahvilat, erinomaiset liikunta- ja ulkoilu-mahdollisuudet sekä meren välitön läheisyys tekevät Jätkäsaaresta omaleimaisen asuinalueen aivan Helsingin ydinkeskustan tuntumaan. Lemminkäisen kohteet Jätkäsaarissa keskittyvät Saukonpaateen. Osa kohteista on jo valmiita, osa vasta suunnitteilla. Tutustu tarkemmin Saukonpaateen: lemminkainen.fi/saukonpaasi

ARVIOITU VALMISTUMINEN 28.10.2016



Visualisointi

Saukonpaaden Loisto Saukonpaasi

Saukonpaadenranta 22 | lemminkainen.fi/loisto

Asunto Oy Saukonpaaden Loiston kerrostaloasuntojen korkeat ikkunat ja merelle aukeavat parvekkeet ottavat kaiken irti sijainnista meren äärellä. Tyylikkyyttä ja laatua asumiseen tuovat mm. integroidut keittiökoneet sekä kivi- ja parkettilattiat. Energialuokka C2013. Alla esimerkkihuoneistoja.

tyyppi	m ²	mh. €	vh. €	krs
2h+kt+s	52,5	239 230	492 280	3
3h+k+s	76,5	289 090	657 820	2
3(4)h+k+s	91,5	334 420	775 450	1

MUUTTOVALMIS



Helsingin Kompassi Saukonpaasi

Saukonpaadenranta 20 | lemminkainen.fi/kompassi

Asunto Oy Helsingin Kompassissa merelliset maisemat ovat osa asuntojen sisustusta. Vapaana on tasokkaasti varusteltuja huoneistoja kaksioista tilaviin työtilallisiin asuntoihin. Asukkaiden käytössä on myös kuntosali. Energialuokka C2013. Alla esimerkkihuoneistoja.

tyyppi	m ²	mh. €	vh. €	krs
2h+kt	43,0	239 510	423 120	5
3h+k+s	75,0	266 550	586 800	3
4h+kt+s	91,5	308 955	699 660	3

TUTUSTU ASUNTOIHIMME: lemminkainen.fi/asunnot

Lemminkäinen Talo Oy, Salmisaarenaukio 2, PL 169, 00181 Helsinki
Asuntomyynti: puh. 0800 95005 (maksuton), asuntomyynti.helsinki@lemminkainen.com

Lemminkäinen

Tässä numerossa

10

Hyvä paha riski

Maailma on jännittävä paikka. Siellä täällä näkyy mahdollisuuksia, joihin voisi tarttua ja uhkia, joita tekisi mieli paeta. Suomalaiset kiinnittävät enemmän huomiota jälkimmäisiin. Mandatum Lifen tuore tutkimus osoittaa, että vain yksi kahdeksasta suomalaisesta pitää itseään rohkeana riskinottajana.



18

Omistamisen kasvot

Suomalaisten omaisuus on kaksinkertaistunut kahdessakymmenessä vuodessa. Omistajuuteen liittyviä päätöksiä tekevät aina ihmiset eivätkä kasvottomat organisaatiot. Tea Ekengren-Saurén uskoo, että pitkäjänteisen omistamisen arvostus kasvaa ja kvartaalitalous jää historiaan.

”

”Pelko tukahduttaa ajatteluamme ja toimintaamme. Se johtaa päättämättömyyteen, jota seuraa jämähtäminen. Olen tuntenut lahjakkaita ihmisiä, jotka vitkastelevat mieluummin kuin ottavat epäonnistumisen riskin. Menetetyt mahdollisuudet rapauttavat itseluottamusta. Alamäen kierre alkaa.”

– Shakkimestari Charles Stanley

9

Janne Sorainen:
Toisessa valossa

25

Jussi Valtonen:
Sattuma on vaikea aivoille

26

Vastuulliset sijoitukset
tekevät läpimurron



30

Infograafi: Alternatiivisalkku
haastaa perinteisen tyylin

32

Juhani Lehtonen:
Pankkien pyykki on pestävä

”Suurin riski on se, ettei ota mitään riskejä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ainoa strategia, joka epäonnistuu varmasti, on riskien täydellinen välttäminen.”

– Facebookin perustaja Mark Zuckerberg

”

Tässä numerossa

62

Kauneus tulee syvältä

Animaatiotuottaja Anttu Harlin sanoo, ettei hän ole koskaan ajatellut kauneutta ikään kuin se olisi jokin ulkoinen asia. Hänen maailmaansa kauneus tulee jostakin syvemmältä: ilosta, myönteisyydestä ja toisen ihmisen aidosta läsnäolosta.

36

Rahasta & hengestä

40

Asiakas pääsee kuninkaaksi

44

Yksi tykkää rahasta, toinen vapaasta

50

Kuinka yrittäjän kipinä palautetaan



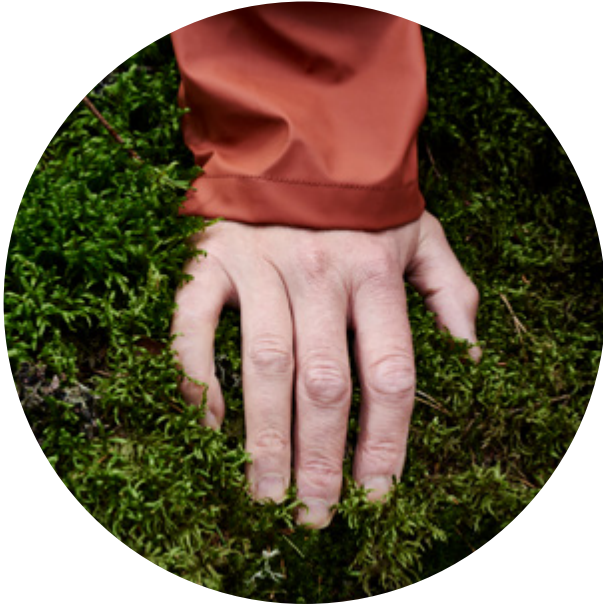
52

Jussi Hinkkanen saa energiaa Afrikasta

58

Liisa Välikangas: Pian emme erota digitaalista älyä inhimillisestä





66

Kun sanat eivät riitä

Lepikko. Koivikko. Hongisto. Metsä on sinivalkoisen tarinan suuri näyttämö ja rakas paikka, jossa tehdään työtä, liikutaan ja hiljennytään.

73

Matti Lievonen: Irtaudu bisneksistä, jonka kestävyys pettää ylihuomenna



74

Sivulauseessa:
Valo on ikuista

”

”Ei mikään voi valtavammin vaikuttaa matkustajan mieleen kuin noiden äärettömien sydänmaan metsien syvyys. Niissä vaellat ikään kuin meren pohjalla, muuttumattomassa yksitoikkoisessa hiljaisuudessa, ja kuulet vain korkealla pääsi päällä tuulen humisevan.”

– Johan Ludvig Runeberg

”On helppoa olla samaa mieltä on helppoa olla mieletön vaan enemmän löytää, kun poikkeaa tieltä ja oikaisee läpi metsikön.”

– Juice Leskinen

”

RAVINTEIDEN KIERRÄTYS – KOHTALON KYSYMYS

SINÄ
OLET
RUOKA-
KETJUN
OSA.

Typpi ja fosfori ovat arvokkaita ravinteita, ja korvaamattomia ruuan tuotannossa, mutta tuhoisia joutuessaan mereen. Niiden kierrättäminen takaisin hyötykäyttöön on oleellinen osa kiertotaloutta ja tärkein tapa elvyttää Itämerä.

Lautasellesi päättyy noin 20 % ruokasi tuottamiseen käytetyistä ravinteista. Kauttasi kiertäneet ravinteet päätyvät jätevedenpuhdistuslaitokselle. Siellä typpi hukataan päästämällä se ilmaan, eikä talteen otettua fosforia vielä järjestelmällisesti kierrätetä. Tilanne on kestävä.

Ruuantuotanto ja ravinteiden kierrätys liittyy meihin kaikkiin. Olemme osa ruokaketjua. BSAG tekee työtä tukkiakseen ravinteiden kierron vuotokohdat ja saadakseen arvokkaat ravinteet kiertoon.



BSAG.FI

Rohkea syö rokan, kaino ei saa *kaaliakaan*

Olet kuullut, että suuret voitot vaativat rohkeutta. Ajatus tuntuu kieltämättä loogiselta. Arkajalka tuskin perustaa startup-yritystä, juoksee maratonia, vaihtaa alaa tai sijoittaa edes murto-osaa tuloistaan, vaan mieluummin säästää sukanvarteen.

Suosiiko onni vain rohkeaa, kuten vanha sananlasku sanoo? Toisinaan kyllä, jos käy niin sanotusti hyvä tuuri. Jos taas onni ei ole myötäinen, rohkea saattaa huomata olleensa tyhmänrohkea.

Talousmatemaatikko **Nassim Nicholas Taleb**, joka tunnetaan muun muassa teoksistaan *Musta joutsen* ja *Antihauras*, on tarkastellut erilaisten riskienhallinnan tyylien tuottoprofiileja ja kuvannut niiden mielekkyyttä.

Jos ihminen rakastaa riskejä eikä väliä varautua niihin, todennäköisesti häntä miellyttävä tuottoprofiili on *konkaavi*. Tällaisen ihmisen käyttäytymistä Taleb kuvaa metaforalla:

Kuvittele maantie, joka on ripoteltu täyteen viiden sentin kolikkoja. Tiellä kulkee katujuyrä. Konkaavin tuottoprofiilin suosija näkee kolikot mutta ei katujuyrää – ja päättää mennä keräämään senttejä. Tuottoa kertyy, kunhan onnistuu välttämään jyrän alle jäämisen.

Konkaavin vastakohta on *konveksinen* tuottoprofiili. Sen perusajatuksena on, että maksat hyvinä aikoina pientä maksua ja saat ison korvauksen, jos jotakin pahaa tapahtuu. Talousmatemaatikkona Talebia miellyttää tässä mallissa eritoten se, että tappio on aina rajoitettu ja mahdollinen voitto voi olla suhteellisesti todella suuri. Siksi konveksinen tuottoprofiili on järkevä valinta riskienhallintaan.

Konveksinen tuottoprofiili sopii varsinkin rohkeille ihmisille. Jos olet vakuuttanut itsesi, omaisuutesi tai lähimmäisesi, toimit riskienhallinnan kannalta rationaalisesti: tasaat elämään kuuluvia riskejä ja leikkaat äärimmäisen negatiivisten tapahtumien

vaikutukset pois – tai ainakin rajoitat niitä.

Useimpien on vaikea päättää asioista, joihin liittyy epätietoisuutta ja satunnaisuutta. Myös vakuutus päätösten järkevyyttä punnitessa on usein vaikea erottaa toisistaan etukäteen tapahtuva *ex ante* -päättely ja jälkikäteen suoritettava *ex post* -järkeily.

Erityisen vaativaa on arvioida tehdyn päätöksen onnistumista jälkikäteen ilman, että päätyy jälkiviisasteluun. Arviointiin ilmestyy hyvin helposti sellaista tietoa, jota ei ollut käytettävissä päätöksenteon hetkellä. Hyvä esimerkki pieleen menneestä päättelyketjusta on se, kun ihminen harmittelee vakuuttaneensa turhaan.

Jos ihminen on vakuuttanut itsensä ja omaisuutensa järkevasti eikä saa elämänsä aikana yhtäkään vakuutuskorvausta, hän ei ole suinkaan ollut hölmö vaan erityisen onnekas.

Toivoisin todella, että olisin itsekin niin onnekas. Minulla on kaksi lasta, joista esikoinen on sairastanut usein ja kuopus on ollut koko pienen ikänsä terve kuin pukki. Molemmilla on sama vakuutus. Olisin paljon mieluummin maksanut molempien vakuutusta turhaan kuin saanut näin paljon vastinetta esikoisen vakuutusrahoille.

Mikäli edessäsi on päätös, johon liittyy satunnaisuutta ja epävarmuutta, suosittelen päätöksen perustaksi rohkeuden ja realismin vahvaa liittoa. Rohkeutta tukee tällaisessa liitossa hyvä riskienhallinta.

Epävarmassa maailmassa on kannattavinta olla harkitsevan rohkea. Silloin saa hyvinä aikoina kauhatolkulla rokkaa ja huonoinakin päivinä vähintään runsaan annoksen kaalia.

Janne Sorainen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen aktuaarijohtaja.

Toisessa valossa -palstalla esitellään väite ja pohditaan sitä.



Vaara *vangitsee* huomion

Riski on läsnä ihmisen kaikissa päätöksissä.
Mandatum Lifen tutkimus paljastaa, että vain yksi
kahdeksasta suomalaisesta pitää itseään rohkeana
riskinottajana. Pelko satasen menettämisestä on
vahvempi kuin halu sen voittamisesta.

TEKSTI: Karo Hämäläinen – **KUVITUS:** Linda Linko





*Arkista riskiä
ei oteta rusetti
kaulassa, eivätkä
riskit mallinnu niin
hallittavasti kuin
pokerissa.*



Kädessä on ristiässä ja pakutuonen. Yhdessä pöydässä olevien korttien kanssa ne muodostavat täyskäden: kolme ässää ja kaksi kuutosta.

Le Chiffre vyöryttää edessään olevat pelimerkit pöydälle. Vastapäätä istuva **James Bond** tekee samoin. Potti nousee 115 miljoonaan. Montenegrolaisen luksuskasinon sali huokaa.

Neljän pelaajan kortit käännetään. Ensin paljastuu väri, sitten täyskäsi. Le Chiffren täyskäsi peittoaa edellisen.

Viulut soivat kireästi ennen kuin Bond kääntää korttinsa.

Patavironen ja pataseiska. Juuri ne täydentävät pöydän kortit värisuoraksi, käsistä parhaaksi.

Le Chiffre tuijottaa kortteja ilmeettömänä. Sitten hän työntää itsensä ylös ja kävelee pois.

Martin Campbellin ohjaaman *Casino Royale* -elokuvan pokerikohtaus on stereotyyppinen kuva riskistä. Pelissä on paljon, ja kaikki on yhden kortin varassa.

Pokeri on kuitenkin riskinoton erikoistapaus ja kaukana arkiriskeistä. Arkista riskiä ei oteta iltapuvuissa tai rusetti kaulassa, eivätkä riskit mallinnu niin hallittavasti kuin pokerissa.

Lähes jokainen arjen päätös merkitsee riskin ottamista. Jokaisen valinnan pohjustaminen riskianalyysillä johtaisi kuitenkin siihen, ettei saisi aikaiseksi mitään.

Se olisikin melkoinen riski.

Varoo eikä hurjastele

Suomalaiset ovat enemmän varovaisia kuin hurjapäitä. Erittäin tai melko varovaiseksi riskinottajaksi itsensä arvioi kaksi viidestä suomalaisesta. Vain noin joka kymmenes arvioi olevansa rohkea tai uhkarohkea riskinottaja. Tiedot käyvät ilmi Mandatum Lifen elokuussa teettämästä tutkimuksesta.

Eniten ajatellaan omaan terveyteen liittyviä riskejä. Ne mainitsee useampi kuin joka neljäs vastaaja. Lähes yhtä moni nostaa esiin läheisiin liittyvät riskit, ja perheen toimeentuloon liittyvät riskit mainitsee miltei joka kuudes.

Suomalaisten riskinoton leikkikentät taas ovat liikenne ja oma kroppa. Lähes 30 prosenttia vastaajista kertoo ajavansa ylinopeutta, kävelevänsä päin punaisia tai ottavansa muita riskejä liikenteessä.

Useampi kuin joka neljäs kertoo puolestaan elävänsä epäterveellisesti tai laiminlyövänsä liikuntaa.

Toisesta ääripäästä löytyvät ne suomalaiset, jotka kertovat harrastavansa riskialtista liikuntaa. Heitä oli vastaajista joka viides.

Joka kuudes kertoo ottavansa riskiä tupakoimalla säännöllisesti, joka kahdeksas sijoittamalla. Joka kymmenes mainitsee olevansa alivakuutettu – harvempi kuin lotolla riskiä elämänsä hakeva.

Tutkimuksen vastauksista muodostuu kuva riskejä karttavasta kansakunnasta. Siellä täällä näkyy uhkia, joilta pitäisi luokitua pakoon. Missä piilee rohkean ja hallitun riskinoton tuoma menestys? Se, joka on kasvattanut Koneesta yhden maailman johtavista hissiyhtiöistä ja levittänyt Angry Birdsin joka maailmankolkkaan?

Edustavuusharhan vallassa

Selitys voi löytyä psykologiasta. Tiedetään, että ihmisillä on taipumus havaita, oppia ja muistaa kielteiset, etenkin vaaralliselta tuntuvat asiat huomattavasti nopeammin ja tehokkaammin kuin neutraalit tai mukavat asiat.

”Siksi käytämme paljon aikaa ja resursseja potentiaalisten riskien skannaamiseen ja pohtimiseen. Vaaralliset asiat varastavat huomiomme”, kertoo psykologian tutkija **Sointu Leikas**.

Sadan euron menettäminen saa aikaan suuremman mielipahan kuin mitä satasen saamisesta aiheutuu mielihyvää. Ihmiset eivät tee valintojaan matemaattisesti vaan pyrkivät välttämään negatiivista lopputulosta.

Taustalla on useita psykologisia prosesseja, jotka vääristävät riskiarvioita. Kynä kädessä ja taulukkolaskentaohjelman avulla toimisimme ehkä toisin kuin spontaanisti.

”On tyypillistä painottaa seurauksia, ei todennäköisyyksiä. Jos jollain asialla on katastrofaaliset seuraukset, sitä pelätään, vaikka todennäköisyys sen toteutumiseen olisi pieni. Tällaisten tapahtumien todennäköisyyksiä myös yliarvioidaan”, Sointu Leikas sanoo.

Samoin julkisuudessa paljon esillä olevia riskejä pidetään todennäköisempinä kuin riskejä, joista ei puhuta. Tutkijat kutsuvat ilmiötä edustavuusharhaksi.

”Ihmisten tekemät arviot asioista kasautuvat tyypillisesti yhteen: jos esimerkiksi

geenimuunneltua ruokaa pidetään pahana jollain ulottuvuudella, esimerkiksi luonnottomuuden vuoksi, sitä pidetään herkäs-
ti myös vaarallisena ja sen riskejä todennä-
köisinä”, Leikas kertoo.

Lotto on eri asia

Usein sanotaan, että suomalaiset eivät uskalla tehdä maaleja. Väitetään, että pelkäämme epäonnistumista ja tyydymme siksi vähään.

Mutta toisaalta: Suomalaiset ovat uhkapelikansaa. Törsäämme lottoon ja peliautomaatteihin, hamuamme pörssistä arpalappuja.

Suomalaisten riskisuhteesta esitetään väitteitä, joita tilasto jos toinenkin tuntuu tukevan. Yritysten määrä suhteessa asukaslukuun saattaisi kieliä varovaisuudesta – tai sitten yhteiskunnan järjestyntymisestä ja laajasta sosiaaliturvasta.

WinCapita ja lotto tappioiden määrä voivat kertoa haihattelevasta riskinottamisesta. Tai siitä, että valtion pelimonopolilla on vahva asema. Huijausten epärealistisiin lupauksiin sorrutaan muuallakin, mutta niistä ei uutisoida meillä.

Käyttäytymistutkimukset tapaavat tarkastella toteuttamisaan populaatiota. Yleensä tutkijoiden kiinnostuksen kohteena on universaaliksi mielletty käyttäytymispiirre, ei kansakuntien vertailu.

Mitä suomalaisten riskisuhteesta tiedetään suhteessa muiden maiden kansalaisiin?

Tutkimusneuvonantaja **Tarmo Valkonen** Etlasta löytää viime vuonna julkaistun, uraauurtavan tutkimuksen *The nature and predictive power of preferences: Global evidence*. Sen tekijöitä kiinnostivat nimenomaan kansalliset erot, joiden sel-

vittämiseksi he keräsivät tietoa 76 eri kansallisuutta edustavien 80 000 henkilön arvostuksista.

Kansallisuuksien väliltä löytyi eroja, mutta yksilöiden väliset erot olivat suuria. Vaikka jonkin maan asukkaat karttavat riskiä keskimäärin enemmän kuin toisen, jälkimmäisestä löytyy kosolti henkilöitä, jotka ovat varovaisempia kuin riskiä karttavan maan hurjapäiset kansalaiset.

Kansallisuuserojen lisäksi tutkijat löysivät yleismaailmallisia yhtymäkohtia. Kärjivälliset ihmiset luultavammin säästävät, ja heillä on parempi koulutus. Riskiä sietävät ihmiset taas ovat muita useammin yksityisrittäjiä ja tupakoivat.

Kun suomalaisia verrataan muihin läntisen Euroopan ja Pohjois-Amerikan kansakuntiin, tutkijat huomasivat, että vain portugalilaiset ottavat meitä vähemmän riskiä. Tässä vertailujoukossa suomalaisten maine riskinkarttajina tuntuu siis pitävän paikkansa.

”Suomalaiset ovat maailman kärjivällisimpiä kansoja yhdes-
sä ruotsalaisten ja saksalaisten kanssa. Se osuu hyvin yksin meidän korkean koulutus-
tasomme ja rationaali-
suutemme kanssa. Riskinotossa olemme sen sijaan saaneet selvästi itäistä perintöä ja erotomme ruotsalaisista arkajalkojen suuntaan”, Tarmo Valkonen analysoi.

”Mielenkiintoista on, että naapurimaiden erot ovat niin isoja. Kirjoittajat yhdistävät ne kaukaa menneisyydestä tuleviin kulttuurisiin vaikutteisiin”, hän lisää.

Riski, elämän suola

”Riski on elämän suola!” huudahtaa filosofi **Timo Airaksinen**.

”Usein sanotaan: *no gain without pain*, mutta pitää sanoa: *no gain without risks*. Kaiken menestyksen taustalla on riskinottoa. Jos ei ota riskiä, ei saavuta mitään.”

Riskistä pitävä filosofi liittyy suomalaisten yleisen taipumuksen karttaa riskiä hyvinvointivaltioon, joka on merkittävä riskientasausjärjestelmä.

”Suomalaiset ovat valmiita uhraamaan paljon riskien pienentämisen puolesta. Pelkäämme eniten sitä, että menetämme hyvinvointivaltion”, Airaksinen sanoo.

”Poliisi on suomalaisten eniten arvostama instituutio, sillä poliisiin koetaan takaa-
van turvallisuutta.”

Onko meissä suomalaisissa riskien karttaminen niin syvällä, että olemme luoneet tällaisen järjestelmän? Vai onko meistä tullut riskinkarttajia, koska meillä on hyvinvointivaltio?

”Hyvinvointivaltio on ruotsalaista tuontitavaraa. Suomalaiset ovat tottuneet elämään tällä tavalla”, Airaksinen kuittaa.

Riskinäkemysiamme pyritään ohjaamaan, koska ne vaikuttavat rahankäyttöömme.

”Autokauppiat haluavat vähätellä tie-
liikenteen riskejä. Suomessa alkoholiin liittyviä riskejä paisutellaan, kun taas niitä vähätellään Keski-Euroopassa, jossa on merkittävää alkoholiteollisuutta. Viime aikoina myös ruoka-aineisiin liittyviä riskejä on alettu Suomessa paisutella”, Timo Airaksinen erittelee.

Ulkopuoliset eivät myöskään suhtaudu toisten ottamiin riskeihin neutraalisti. Hyveistä seuraavia riskejä pidetään hyväksytyinä, paheista seuraavia riskejä tuomittavina.

”Yksi ryyppää rajusti, toinen kiipeilee Mount Everestillä. Kumpaankin liittyy riski, mutta ensimmäistä paheksutaan ja jälkimmäistä ihaillaan. Kyse ei ole riskistä itsessään vaan riskinoton taustamotiivista.”

Filosofi muistuttaa, että riski kiehtoo. Siihen perustuu esimerkiksi benji-hypyn viettelevä vaaran viehäytys.

”Järkeä sanoo, että mitään ei tapahdu, kroppa sanoo, että kohta kuolee.”

Sydän hakkaa ja hiki nousee

Siis mitä tapahtuu ja miltä tuntuu? Siihen osaa vastata Sointu Leikas.

”Puhtaan vaaran havaitseminen aiheuttaa pelkotilan ja tarpeen paeta. Tämä näkyy ja tuntuu fysiologisella tasolla autonomisen hermoston aktivoitumisena – sydän hakkaa, ihminen hikoilee – ja psykologisella tasolla pelkona.”

Usein riskin havaitsemisessa ei kuitenkaan ole kyse puhtaasta uhasta vaan epävarmuudesta: pitäisikö riski ottaa vai ei?

”Se herättää pelon sijasta ahdistusta ja stressiä ja tarpeen ratkaista tilanne. Epävarmuus ja päättämättömyys ovat epämiellyttävä, ratkaisua vaativa tila, joka pitää valppaana”, Leikas jatkaa.

Riskinotto onkin epävarmuuden sietämistä.

*Ihmiset eivät
tee valintojaan
matemaattisesti
vaan pyrkivät
välttämään
negatiivista
lopputulosta.*



*Suomalaiset ovat
valmiita uhraamaan
paljon, jotta riskit
pienentyvät.*

Vaikka kansakuntia keskenään vertailevia riskitutkimuksia on niukasti, sukupuolen ja iän vaikutusta riskiin on tutkittu paljon. Se tiedetään, että nuoret ottavat enemmän riskejä kuin vanhemmat ja toisaalta miehet enemmän kuin naiset. Samat ilmiöt tulivat esiin myös Mandatum Lifen tutkimuksessa, jossa alle 25-vuotiaat pitivät itseään selvästi keskimääräistä useammin rohkeina riskinottajina. Naisten ja miesten ero on niin ikään selvä. Miehistä 16 prosenttia pitää itseään rohkeana tai uhkarohkeana, naisista vain 8 prosenttia.

Sukupuolten välisiä eroja on selitetty hormonaalisilla, muilla biologisilla ja kulttuurisilla syillä, mutta yleisesti hyväksyttyä selitystä tutkijat eivät ole vielä keksineet.

”Teini-ikäiset saattavat hypätä kalliolta tai varastavat kaupasta. Tällainen käytös vähenee selvästi iän myötä. Taloudellinen riskinotto kasvaa teini-ikästä aikuisuuteen, mutta alkaa vähentyä keski-ikästä vanhuuteen mentäessä. Sosiaalinen riskinotto – esimerkiksi se, luottaako tuntemattomaan – ei puolestaan vähene iän myötä”, Leikas kertoo.

Ota, havainnoi ja seuraa

Lokakuussa 2015 Reiman toimitusjohtaja **Elina Björklund** ajoi kohti Vierumäkeä. Siellä järjestettäisiin yhtiön myyntikokous, johon oli saapunut reimalaisia kaikkialta maailmasta.

Björklundilla oli kerrottavanaan heille toista vuotta valmisteltu hanke, ReimaGO. Kun ReimaGO-vaatteen taskuun sujauttaa aktiivisuussensorin, lapsen liikkumisesta tulee pelillistä ja vanhemmat voivat seurata lapsen liikkumista.

Myyntikokous oli määritelty hankkeen *point of no returniksi*. Kun myyjät rientäisivät kertomaan uudesta innovaatiosta ja mallistosta asiakkaille, sitä ei voisi enää vetää takaisin.



Björklundin katse viesti pellonlaitoja. Mihin tässä oltiin ryhtymässä?

Hän soitti tutulle sparraajalleen, Reiman johtoryhmän jäsenelle **Juha Alitalolle**.

”Kohta on tarkoitus olla *live*. Oletko edelleen sitä mieltä, että tämä on hyvä juttu?”

Björklund tiesi, mitä Alitalo vastaisi, mutta sen kuuleminen helpotti.

Myyntikokouksessa hän esitteli GO:n reimalaisille. Uusi mallisto, anturi ja sovellus ovat vyöryneet kauppoihin tänä syksynä.

ReimaGO:n lanseeraus tiivistää Björklundin suhtautumisen riskiin. Hän on valmis ottamaan riskiä ja liikkumaan uusille alueille, koska yrityksen kasvu ja kehittyminen vaatii riskien ottamista. Samalla hän haluaa kontrolloida ja hallita riskiä jopa neuroottisen tarkasti.

Kauppateellisen koulutuksen saanut ja uransa aluksi silloisen Meritan pääanalyytikkona toiminut Björklund lähestyy riskiä matemaattisesti: se on epävarmuutta lopputuloksesta.

”En halua yllätyksiä. Jos kasvu on liian suurta, se on merkki siitä, että riskiä on luultavasti otettu liaksi. Yllätyksiä tulee välttää”, hän sanoo.

”Terveellisen kasvun tekeminen ei ole yllättäviä loikkia vaan kontrolloitua”, hän huomauttaa.

ReimaGO-harkinta yhdistää Björklundin neljä riskinoton kulmakiveä: ota riskiä ”nouseviin kursseihin”, muista pahin mahdollinen skenaario, havainnoi ja seuraa.

Riskinotolla nouseviin kursseihin Björklund tarkoittaa sitä, että riskinottoa edellyttävien hankkeiden tulee hyötyä yhteiskunnassa vallitsevasta trendistä ja toisaalta olla yhtiön dna:n mukaisia. ReimaGO:n kanssa nämä kriteerit täyttyivät.

Projektia mietittäessä laskettiin tarkkaan, mitä tapahtuisi, jos kaikki menisi pieleen. Sekään ei saisi ”viedä raejuustoa aamupalapöydästä”.

Et yrittänyt tarpeeksi

Uusi hanke saattaa synnyttää arvostelukyvyn alleen peittävän joukkohurmoksen, jossa johtoryhmän jäsenet vuoron perään todistavat uskoaan. Silloin on kaivettava esiin kriittiset äänet.

”Kaikilla meillä on ajattelussamme vionoutumia. Asiat pitää käsitellä päätöstä tehtäessä mahdollisimman objektiivisesti”, Björklund linjaa.

Se edellyttää tiedon hankkimista päätöksenteon tueksi ja tiedosta seuraavien johtopäätösten tekemistä.

”Kaikesta ei kuitenkaan voi olla tietoa, ja silloin täytyy uskaltaa luottaa intuition.”

Objektiivisuuteen ja rationaalisuuteen pyrkiminen on yritysjohtajalle keino lähestyä riskiä. Numeeristen arvioiden kautta pohdinnan tueksi saadaan matemaattisia välineitä, jotka valehtelevat vähemmän kuin merkitykseltään epämääräiset sanat.

Vaikka Björklundin suhtautuminen kuulostaa tiukalta, hän on ilman muuta sitä mieltä, että riskiä pitää ottaa. Hän kertoo ensimmäisistä lumilautailutunneistaan. Parilla ensimmäisellä kerralla aloitteleva

lautailija kaatuili kaiken aikaa. Kolmannella tunnilla hän ei kaatunut kertaakaan. Jospas meni hyvin!

Lautailuopettaja oli eri mieltä. ”Et kaatunut kertaakaan. Et yrittänyt tarpeeksi.”

Ota tappiot nopeasti

Hanke ei lopu päätöksen tekemiseen. Seuranta alkoi heti sen jälkeen, kun Elina Björklund oli kertonut ReimaGO:sta yhtiön myyjille.

”Hankkeesta ei saa tulla ajopuu.”

Tavoitteet määritellään numeerisesti ja lyödään kalenteriin. Seurantatolppien asettaminen strukturoi hanketta, vähentää ajautumista epäonnistumisiin ja rajaa tappioita.

Björklundille riskinotto rakentuu riskien epäsuotuisien tulemien hallitsemiselle.

Sijoittaja sanoisi: ota tappiot nopeasti, anna voittojen juosta. Elina Björklund sanoo: *fail fast!*

Palataan *Casino Royalen* pokeripöytään.

Le Chiffren kättä parempia olisivat vain kolmen ässän ja kahden kahdeksikon täyskäsi, neloset ja värisuora. Pöydässä olevien korttien perusteella nelosia ei voi olla kyllään. Vain yksi värisuora on mahdollinen.

Todennäköisyys sille, että Bondilla tai jommallakummalla kahdesta muusta pelaajasta olisi juuri voittavat kortit, on vain reilu prosentti. Le Chiffrellä on hyvät perusteet lyödä kaikki peliin.

Hänen virheensä on se, ettei hän muista Elina Björklundin listan toista kohta: entä jos kaikki menee pieleen?

Eikä hän ole ottanut huomioon sitä, että hän on Bond-elokuvan pahis.

Le Chiffre saattaa myös olla nautintojen narkomaani.

”Uhkapelurin nautinto ei aiheudu pelkästään voiton mahdollisuudesta vaan myös menettämisen pelosta”, filosofi Timo Airaksinen muistuttaa.

Mandatum Lifen teettämässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia riskinottajia suomalaiset ovat, mitkä riskit huomioidaan ja mitkä koetaan suurimmiksi oman talouden kannalta. Lisäksi selvitettiin, mistä jouduttaisiin luopumaan, jos tulonsaanti omassa taloudessa heikkenisi.

Taloustutkimuksen toteuttamaan tutkimukseen osallistui yhteensä reilu tuhat 15–79-vuotiaista suomalaista, jotka oli valittu satunnaisotannalla Väestörekisterikuksen rekisteristä. Tutkimus tehtiin atk-avusteisina puhelinhaastatteluina elokuussa 2016. 1



Taloudellinen riskinotto kasvaa teini-ikästä aikuisuuteen, mutta alkaa vähentyä keski-ikästä vanhuuteen mentäessä.

Mitäs me *OMIISTAJAT*



PAREMPAAN PÄIN. Yrittäjä
Tea Ekengren-Saurén
uskoo, että omistajuuden
arvostus kasvaa
tulevaisuudessa.

Suomalaiset omistavat enemmän kuin koskaan ja suomalaisia omistajia on enemmän kuin koskaan. Omistamisen todellisuus on moniulotteisempi ja merkitys paljon suurempi kuin yleisesti uskotaan.

TEKSTI: Anna Karismo – KUVAT: Veikko Kähkönen

Se on kertynyt vuosien varrella ja melkein pä huomaamatta. Suomalaisilla on jokseenkin kaikkea enemmän kuin koskaan: asunto-osakkeita, autoja, yrityksiä, kesämökkejä, rahasto-osuuksia, metsää, pörssiosakkeita, tekijänoikeuksia, osuuskappan jäsenosuuksia ja niin edelleen.

Tilastokeskuksen varallisuustaulukot osoittavat, että kansakunnan rahoitusvarat ovat kasvaneet kymmenessä vuodessa 55 prosenttia, talouskriisistä ja heikosta talouskasvusta huolimatta. Suomalaisten omaisuus on kaksinkertaistunut 20 vuodessa.

Omistamiseen liittyy suuria tunteita: paineita, iloa, tyydytyksen hetkiä, kirveleviä pettymyksiä ja kateutta. Omistamisen ja aineellisen hyvinvoinnin välillä vallitsee hyvin suora suhde. Omistajuuden tavoitteista, merkityksestä ja vaikutuksesta puhutaan kuitenkin hyvin vähän.

Omistajien on vaikea sanoa tätä itse:

He ovat ihmisiä eivätkä kasvottomia organisaatioita. He ovat säästäjiä, pienyrittäjiä, perinteikkäiden sukuyhtiöiden omistajia ja suurten yritysten johtajia, jotka tekevät yrityksiin, työhön ja hyvinvointiin vaikuttavia päätöksiä. Kaikki tekevät parhaansa, jotta päätökset olisivat järkeviä. Joskus ne ovat lyhytnäköisiä, joskus taas hyvinkin viisaita ja vastuullisia.

Omistajat ovat kansantalouden tärkeimpiä toimijoita. Monet heistä ovat suomalaisia, mutta eivät kaikki.

Jos suomalaisten omistajien joukko pienenee Suomessa, ulkomaisten määrä kasvaa. Jos Suomi ei houkuttele suomalaisia eikä ulkomaisia omistajia, työpaikkojen määrä vähenee nopeasti.

Jos siis Suomen menestys kiinnostaa, kannattaisi kiinnostua myös omistamisesta. Monet tulevaisuutta ja varallisuutta työkseen analysoivat tutkijat sanovat, että siihen liittyvä ymmärrys saattaa olla nyt tärkeämpää kuin koskaan.

”Ihmiskunta on oppinut tekemään asioita vähemmällä resursseilla ja helpommin, ja nyt edessä ovat oppimisen vuodet”, tulevaisuudentutkija **Ilkka Halava** sanoo. ”Kannattaako meidän vain katsoa, kun hedelmät siirtyvät muualle, vai pohtia, millaiseen omaisuuden panostamme?”

Suomalainen uskoo vahvasti suomalaiseen järjestelmään, ei niinkään omistamiseen.

Kulutukseen, kulttuuriin, pääomaksi

Ihmisten suhtautuminen omaisuuteen vaihtelee. Joillekin se on keino siirtää nykyiset tulot tulevaisuuteen – itselle tai jälkipolville. Toiset käyttävät sitä arvokkaaksi katsomaansa elämäntavan tai kulttuurin ylläpitoon. Kolmansille omaisuus on pääomaa, jonka avulla rakennetaan yhteiskuntaa ja kehitetään innovaatioita, jotka parantavat kaikkien elämänlaatua.

Monille se on kaikkea tätä. Yhteiskunnan tulevaisuuden ja poliittisen päätöksenteon kannalta on olennaista, millaista omaisuutta kansalaiset keräävät, miten he siihen suhtautuvat ja miten sitä käyttävät.

Megatrendit vaikuttavat omistamisen edellytyksiin.

Tekoäly, työn robotisoituminen, digitalisaatio ja jakamistalous pyyhkäreivät väistämättä osan työpaikoista pois. Iso osa tulevaisuuden tuotoista syntyy uudella logiikalla.

Toiseksi globaalien omistamisen painopiste siirtyy. Aasialaiset tekivät ensin työtä halvemmalla, sitten säästivät ja sijoittivat keräämänsä varat paikallisiin tuotannon tekijöihin. Investoinnit

lisäsivät tuottavuutta ja palkat nousivat nopeasti. Osittain siksi varallisuus kasvaa nopeita vauhtia juuri Aasiassa.

Kolmas suuri muutos on varallisuuden periytyminen. Nuori sukupolvi saa suurempia perintöjä kuin vanhempansa, jotka saivat omilta vanhemmiltaan lähinnä ilmaisen koulutuksen. Koska nuorten elämä on ollut turvampaa, heillä on vanhempiaan parempi itsetunto.

Nuoret uskaltavat ottaa riskejä, sanoo kulutustutkija, Jyväskylän yliopiston sosiologian professori

Terhi-Anna Wilska:

”Kasvatus on muuttunut eikä lapsia opeteta enää välttelemään taloudellisia riskejä.”

Aalto-yliopiston rahoituksen professori **Matti Keloharju** uskoo, että uusi sukupolvi omistaa vanhempiaan monipuolisemmin eli hajauttaa omistuksiaan.

”Historiallisesti on omistettu kotimaisia osakkeita, ja nyt kun rahastotarjonta on kasvanut, epäsuorien sijoitusten kautta ulkomaille sijoittaminen lisääntyy jatkossakin”, Keloharju arvioi.

Kiinni parketissa ja seisoo tilillä

Nuorten rohkeus ei vielä näy tilastoissa. Keski-ikäisen suomalaisen omistaminen on yhä turvallisuushakuista, eikä siinä voi nähdä juurikaan kunnianhimoa. Omaisuus on vahvasti kiinni asunnoissa tai lepäilee pankkitileillä. Näihin kahteen kohteeseen sijoitetut varat kasvavat, koska kansalaiset ohjaavat niihin valtaosan tuloistaan.

OMISTAJUUTEEN EI OLE KÄYTTÖOHJETTA

Kun ajaa Hämeenlinnasta kantatie 57:ää, tienviitat ohjaavat juuri ennen Pälkänettä vasemmalle Rönnvikin viinitilan pihaan. Kuumana kesäpäivänä kuohuviinit käyvät hyvin kaupaksi pienessä tilamyymälässä.

Rönnvik on kuulu viineistään, mutta harva turisti tietää, että se on laajentunut viime vuosina erityisesti broilerinkasvatuksessa ja koneurakointipalveluissa. Tilaa kahdeksan vuotta luotsannut **Kalle Rönni**, 35, on myös moninkertaistanut viljelyalan.

Rönnin päätös ryhtyä omistajayrittäjäksi ei ollut aivan helppo. Vielä parikymppisenä hän ajatteli lähtevänsä kotitalaltaan palkkoihin.

Aika kului, maatilalle ei löytynyt jatkajia, ja ajatus alkoi itää. Sukupolvenvaihdokseen taipuessaan Rönni epäili lähinnä sitä, pystyykö hän hallitsemaan kokonaisuutta.

”Ei ollut mitään Rönnvikin tilan käyttöohjetta. Yrittäjänä pitää tietää kaikki kaikesta ja merkittävin ominaisuus on mukautumiskyky: pitää pystyä reagoimaan jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.”

Rönni tunnustaa, että jotkin hänen investointinsa ovat olleet jälkikäteen arvioiden naiiveja. Sinnikkään kasvustrategian ansiosta tilalla menee kuitenkin hyvin, ja jotakin uutta kehitetään joka vuosi. Kehittävään omistamiseen kuuluu myös säästöjen kampaaminen toiminnasta. Energiankäyttöä ja ruokintaratkaisuja tehostetaan.

Rönnvikin tila on ottanut Kalle Rönnin aikana suuren harppauksen. Liiketoiminta työllistää jo liki 20 ihmistä alihankkijoineen.

”Nyt ollaan hyvissä iskuasemissa. Kun yrittäjältä alkaa vapautua aikaa konkreettisesta tekemisestä suunnitteluun ja johtamiseen, tehokkuus alkaa tulla yhä enemmän mieleen.”

VARMUUS TAPPAA KEHITYKSEN

Rönnin mielestä suomalaiset ovat liian turvallisuushakuisia omistajia luodakseen suurta bisnestä, toisin kuin esimerkiksi ruotsalaiset. Täällä pelätään epäonnistumista ja häpeän stigmaa, eikä haluta nähdä vaivaa.

Kalle Rönniä voi pitää rohkeana, koska maatila vaatii paljon pääomia ja riskinottoa. Omaisuus on kiinni koneissa, ja tuottojen hyväksi pitää tehdä paljon työtä.

Jotkut suomalaiset näkevät Rönnin mielestä omistamisen vain omistajan henkilökohtaisen vaurauden kautta.

”Huomataan kyllä, kun auto vaihtuu tai yrittäjä lähtee lomamatkalle. Ei nähdä kokonaisuutta eikä edes haluta ymmärtää omistajuuteen liittyviä paineita ja riskinottoa.”

Suomalaisten pitäisi Rönnin mielestä ymmärtää, että omistajat eivät ole omistajia vain ahneuttaan. He ajattelevat ympäröivää maailmaa ja haluavat tuoda työnsä jäljet esiin esimerkiksi luomalla muille työpaikkoja. Tällainen ymmärrys helpottaisi työnantajien ja työntekijöiden välistä keskustelua. Samalla pitäisi ymmärtää myös erilaisuutta, sitä että ihmisten riskinsietokyvyt poikkeavat toisistaan.

”Jotkut voivat pelata vaikka viimeiset senttinsä saavuttaakseen jotain. Toiset laittavat kaikki rahat pankkitilille ja pitävät siellä.”

Millainen omistaja Rönni ajattelee olevansa kymmenen vuoden kuluttua?

”Sen olen oppinut, että pakko on paras motivaattori. Taloudellinen varmuus tappaa kaiken kehityksen. Haluaisin olla tilanteessa, jossa ei ole jatkuvaa varmuutta. Että olisi pientä haastetta, ja että maaseutuelinkeinot olisivat kääntyneet siihen malliin, että pystyttäisiin suunnittelemaan toimintaa useamman vuoden päähän.”

Vapaa-aikaan liittyvä omistajuus ja yrittäjyys lisääntyvät.



VAPAANA. Vaikka omistajayrittäjän puhelin ei voi olla koskaan kiinni, Kalle Rönni kokee olevansa vapaa. ”Saan kuitenkin itse päättää ajankäytöstäni. Lisäksi elän nyt vauraammin kuin olisin elänyt palkkatöissä.”

”Se on suomalainen perinne”, Keloharju sanoo. ”Omaisuu- den kartuttamisen näkökulmasta ei tietenkään ole järkevää makuut- taa rahaa tilillä, koska siinä menetetään mahdollisuus saada riskil- listä tuottoa.”

Terhi-Anna Wilskan mukaan suomalaiset ovat yleisesti ottaen mukavuudenhaluisia.

”Jos joku onnistuu näyttävästi omalla työllään yrittäjänä tai omis- tajana, helposti ajatellaan, että huonosti tuossa vielä käy”, hän sanoo.

Yksi syy riskien karttamiseen voi olla se, että suoma- lainen uskoo niin vahvasti juuri suomalaiseen jär- jestelmään. Yksilönvastuuta pidetään vain suuren järjestelmän vähäisenä rattaana.

”Luotetaan, että muut hoitavat”, Ilkka Halava sa- noo. ”On paljon ihmisiä, jotka haluavat tulla mukaan bileisiin, mutta eivät halua järjestää niitä.”

Yksityistä sektoria, omistajia ja yrittäjiä, ei nähdä aina yksilöiden toimeliaisuuden tuloksena vaan jär- jestelmänä, jonka tarkoitus on tuottaa työpaikkoja muille. Yhteiskunnan rakenteet ruokkivat asentei- ta ja päinvastoin.

Johtamiseen erikoistunut konsultti **Tapio Aalto- nen** sanoo, että suomalaiset oppilaitokset kasvatta- vat edelleen ihmisiä palkansaajayhteiskunnan tar- peisiin eikä yrittäjyyskulttuuriin, omistajuudesta puhumattakaan.

”Tulevaisuuden maailma on joka tapauksessa jollakin tavalla yrittäjäpainotteinen, ja omistajuus korostuu”, Tapio Aaltonen sanoo.

Terhi-Anna Wilskan mieles- tä Suomen liike-elämän raken- teet voivat lannistaa yrittämistä ja lisätä turvallisuushakuisuut- ta. Raskaaseen vientiteollisuus- teen liittyvä arvostus saattaa vai- kuttaa siihen, että omistaminen ja yrittäminen ovat kansalaisten sil- missä massiivista toimintaa – ja siksi vierasta ja liian vaikeaa.

Tilanne on toinen esimerkiksi Tanskassa. Siel- lä suuri osa vientiyrityksistä on pienyrityksiä, jotka työllistävät alle 50 henkeä.

”Tanskassa on ymmärretty, että digikauden yri- tyksellä ei ole kotimaata”, Ilkka Halava sanoo.

Tavaran arvostus muuttuu

Digitalisaatio muuttaa suhtautumistamme myös fyysiseen omistamiseen. Monet tavaroihin aiem- min liitetyt statusarvot laimenevat. Aineettomaan digitaaliseen pääomaan sijoitetaan aiempaa suu- rempi osa omaisuudesta, ja myös palvelut kasvatta- vat suosiotaan.

On paljon ihmisiä, jotka haluavat tulla mukaan bileisiin, mutta eivät halua järjestää niitä.

Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden uudentyyppiselle yrittä- miselle ja omistamiselle. Aloittamisen kynnyks laskee ja pääoman tarve pienenee, kun koodi korvaa tehtaita. Vapaa-ajan määrä kas- vaa tulevaisuudessa – näin ennustetaan – kun tuotannollinen työ tehostuu. Omistajuuteen jää enemmän aikaa.

”Vapaa-aikaan liittyvä omistajuus ja yrittäjyys lisääntyvät”, poh- tii Tapio Aaltonen. ”Syntyy aivan uudenlainen yhteiskunta, jossa kysymys siitä, mitä omistetaan ja miksi, on olennainen.”

Ilkka Halava nostaa henkilöauton esimerkiksi uudenlaisesta omistamisesta.

Auton keskimääräinen käyttöaste on yhdeksän prosenttia. Lo- pun ajasta se seisoo käyttämättömänä. Halavan mielestä auto on *konventio* eli sovinnainen asia, jota ei ole haastettu omistuskohtee- na. Maapallon saastuminen ja Kiinan keskiluokan kasvu johtavat kuitenkin siihen, että tämän konvention pitää muuttua.

”Tulevaisuuden kaupungissa olisi siis jäljellä vain yksi kymmenestä nykyisestä autosta. Tässä ajassa olisi kiire jo miettiä, kuka nuo autot omis- taa – mikä on yksityistä, mikä julkista?”

Keskustelu liikennevälineiden omistukses- ta on alkanut osin kyytipalvelu Uberin ansiosta.

”Mutta meillä Suomessa keskustellaan, kuka tuhoaa perinteisen bisneksen sen sijaan, että alettaisiin tehdä itse jotain. Onko todella niin, että tärkeintä on vain suojella nykyisiä työn muo- toja?” Halava kysyy.

Omasta edusta yhteiseen hyvään

Robotisaation ja jakamistalouden rinnalla yksi omistamiseen vaikut- tava tekijä on ikäpyramidi. Ilkka Halavan mielestä suomalaisten pi- täisi miettiä, kenen tulevaisuutta rakennetaan. Heidänkö, jotka saivat elämänsä järjestykseen vanhan maailman säännöillä vai heidän, joi- den hyvinvointiin maailman murros vaikuttaa vielä 50 vuoden ajan?

”Meillä on valmiin maailman ongelma”, Halava sanoo. ”Kun saa- tiin peltikatot ja kiva puutarha, josta on mukava katsoa auringonlas- kua, niin tuntuu, että maailma pitäisi jäädyttää paikoilleen.”

Vanhemman sukupolven valta ei ole välttämättä tulevien suku- polvien etu.

Tämän ilmiön yksi osoitus oli Ison-Britannian brexit-äänestys EU-jäsenyydestä. Vanhempi väki äänesti rajojen sulkemisen puo- lesta ja nuorempi sitä vastaan, koska koki EU:sta eroamisen hanka- loittavan tulevaisuuttaan.

Sukupolvien erilaiset intressit haastavat myös suomalaisen omistajuuskeskustelun.

Tapio Aaltosen mielestä kaikilla suomalaisilla on asenteiden tarkistamisen paikka suhteessa toisiin ja varsinkin erilaisiin ih- misiin. Hänen mukaansa myös maahanmuuttoa voi katsoa omis- tamisen kannalta.

”Jos rajat sulkeutuvat ja pidämme kiinni vain omasta suomalai- sesta omaisuudestamme, se häiritsee pitkän aikavälin kehitystä. Parhaat yritykset ovat aina syntyneet niin, että on ajateltu ihmis- kunnan yhteistä hyvää.”

KVARTAALIN TILALLE KÄRSIVÄLLISYYS

Tea Ekengren-Saurén, 52, on toisen polven omistajayrittäjä. Hän johtaa EKE-monialayhtiötä siskonsa **Riitta Ekengrenin** kanssa. Heidän isänsä **Bertel Ekengren** perusti EKEN alun perin rakennesuunnitteluun erikoistuneeksi insinööritoimistoksi.

Ekengrenin perheessä omistajuudesta puhuttiin lasten kanssa jatkuvasti. Perheellä oli tapana muun muassa vierailta viikonloppumatkoilla EKEN rakennustyömailla. Lapset oppivat, että omaisuutta voi kartuttaa hyvin eri tavoin.

”Isämme oli riskinottaja eivätkä rutiiniasiat kiinnostaneet häntä. Me olemme siskoni kanssa kehittäneet yritystä rauhallisemmin vakaammalta ja kestävämmältä pohjalta. Olemme varovaisempia ja haluamme hallittua kasvua.”

Ekengren-Saurénin sijoittamisen ja omistamisen strategia on se, että yritystä ei myydä.

”Kolmas sukupolvi on jo mukana omistajina ja hallituksen jäseninä. Ajattelen, että omaisuus on tavallaan lainassa lapsilta.”

Olenaisinta omaisuuden kasvattamisessa on Ekengren-Saurénin mielestä asenne. Bertel Ekengren loi kasvuyrityksen ennen kaikkea siksi, että häntä ei pelottanut. Hän heittäytyi koko sydämellään uuteen ja oli aina siellä, missä isoin murros tapahtui.

”Hänen suhteensa epäonnistumisiin oli juuri oikea. Hän tiesi hyvin, että niidenkin mahdollisuus on olemassa. Hän kävi kaikki purot läpi eikä hävennyt epäonnistua.”

TARVITAAN PAREMPI SUHDE

Myös Bertel Ekengrenin tyttäret tietävät, miltä voitot ja tappiot tuntuvat. Tea Ekengren-Saurén on intohimoinen kilppapurjehtija, ja hän on voittanut kipparina muun muassa MM-hopeaa.

Omistaminen tarkoittaa hänelle myös vaikuttamista. Ekengren-Saurén haluaa parantaa suomalaisten asumista. EKEN insinööriveretoisuus on vaihtunut hänen aikanaan kuluttajalähtöiseen ajatteluun: muun muassa yhteisöllisten asuinalueiden rakentamiseen, elinkaariasumiseen ja siihen, että asukkaat saavat vaikuttaa asuntoihinsa.

Ekengren-Saurén sanoo olevansa siinä mielessä tyyppinen suomalainen, että hänen muut omistuksensa ovat ”asunnossa ja

kesämökissä”. Hänellä on jonkin verran pörssiomistuksia, mutta ne ovat ulkopuolisten asiantuntijoiden hoidossa.

”Minun riskini ovat EKEssä. Kun tulevan sukupolven omaisuus on turvattu, haluan käyttää enemmän aikaa itselleni tärkeisiin harrastuksiin.”

Omistamisesta pitäisi puhua Suomessa selvästi nykyistä enemmän, koska se on hyvinvoinnin kannalta niin olennaista, Ekengren-Saurén arvioi. Nyt aihe jää täysin katveeseen. Jos Suomesta ei löydy hyviä omistajia, heitä tulee tulevaisuudessa ulkomailta.

”Kun puhutaan työllisyydestä ja yritysmaailmasta, puhutaan toimitusjohtajista ja hallituksista, mutta ei omistajista. Ja puhutaan isoista yrityksistä, vaikka 80 prosenttia yrityksistä on pieniä. Kansakunnan suhde omistamiseen olisi rakentavampi, jos kadehtimisen sijaan ihailtaisiin niitä yrittäjiä, jotka luovat omalla työllään Suomeen työpaikkoja.”

RISKIENHALLINTA KOULUIHIN

Ekengren-Saurén uskoo, että sijoittamisen ja omistajuuden arvostus kasvaa. Ensinnäkin, uusi sukupolvi perii enemmän varallisuutta kuin aiemmat ikäluokat. Toiseksi, globalisaation vaikutus nuoriin alkaa näkyä niin, että he lähtevät kasvuhakuisemmin ulkomaille.

”Nuorilla on perusturva jo olemassa. Silloin aletaan hakea muita mahdollisuuksia kartuttaa omaisuutta.”

Ekengren-Saurén uskoo, että kvartaalitalous tulee tiensä päähän ja pitkäjänteisyys nousee kunniaan. Sijoittamisessa ja omistamisessa tarvitaan silti riskien ja taseen hallintaa. Sitä pitäisi opettaa jo kouluissa.

”Olemme olleet kvartaalitaloudessa aika pitkään. Esimerkiksi Sveitsissä opetetaan jo kauppakorkeakoulun opiskelijoita pitkäjänteisempään, ei-kvartaaleittain muuttuvaan omistamiseen.”

KÄÄNNE NYT.

Tea Ekengren-Saurén näkee, että kvartaalitalous on tullut tiensä päähän. Pitkäjänteisen sijoittamisen ja omistajuuden arvostus kasvaa.



OMISTAMINEN ON VAIKUTTAMISTA

”Meillä on vahva pioneeriyrittäjäkulttuuri”, sanoo **Teresa Kemppi-Vasama**, 46, joka on Kempin hallituksen puheenjohtaja ja yksi sen seitsemästä omistajasta.

”Olemme aina halunneet olla ensimmäisiä ja lähteneet yleensä uuteen. Omistajat ovat olleet rohkeita, joku voisi sanoa jopa että uhkarohkeita. On vaatinut pitkää pinnaa, kun esimerkiksi softabisnekseen lähteminen ei heti tuottanut rahaa.”

Lahtelainen Kemppi Oy on 1949 perustettu perheyrittäjä, joka tekee kaarihitsausratkaisuja, laitteista ohjelmistoihin ja palveluihin saakka. Kemppi on panostanut voimakkaasti digitalisaatioon 1990-luvun lamavuosien jälkeen. Sillä on nyt yksi Suomen suurimmista elektroniikkatehtaista Lahdessa. Tuotekehittelyyn kuuluu liki kymmenesosa liikevaihdosta, ja yritys laajenee myös maailmanlaajuisesti.

MIKÄ ON YRITYKSEN TARKOITUS?

Omistaminen tarkoittaa Teresa Kemppi-Vasamalle toimeentulon hankkimisen ja itsensä haastamisen lisäksi myös vaikuttamista. Hänelle on tärkeää pohtia yrityksen merkitystä maailmassa.

”Kempille on tekeillä *purpose*-näkökulma – se isompi tarkoitus tässä maailmassa. Omistajat eivät halua ajatella yrityksen tekevän vain hitsauslaitteita vaan haluavat mahdollistaa turvallisten infrastruktuurien rakentumisen maailmaan. Että sillat kestävät ja öljynporauslautat eivät kaadu.”

Omistaminen on Kemppi-Vasamalle myös ”äärimmäisen kiinnostava strateginen peli”. Hänen mielestään on sekä yhteiskunnan että työntekijöiden etu, että omistajat suhtautuvat omistajuuteen intohimoisesti ja miettivät tarkkaan yrityksen strategiaa tuleviksi vuosikymmeniksi:

Miten yritys saadaan kasvamaan? Mitä reittejä ei voida, pystytää tai haluta kulkea?

”Omistaminen on tärkeää yhteiskunnallista vaikuttamista. Kemppi omistajineen tekee hyvää jo sitä kautta, että se työllistää 630 ihmistä ja alihankkijat, ja pystyy käynnistämään olennaisia hankkeita.”

PERHEKIN TARVITSEE STRATEGIAN

Kemppi-Vasama uskoo, että suomalaisten asenteet sijoittamiseen ja omistamiseen saataisiin rohkeammiksi käytännön esimerkeillä ja onnistumistarinoilla.

”Jos suuri yleisö tuntisi paremmin, mitä aktiivinen omistaminen on, niin voitaisiin ymmärtää, että omistaminenkin on oma ammattitaitonsa. Millainen on esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan työpäivä? Miten vaikutan ja olen läsnä?”

Kemppi-Vasaman mukaan perheyrittäjässä pitää rakentaa yrityksen strategian rinnalla perheen strategiaa, eikä yhtälö ole ihan helppo.

”Yrityksen ja perheen pitäisi nivoutua strategiatasolla toisiinsa niin, että sekä toimiva johto, työntekijät että omistava perhe pysyvät sitoutuneina.”



VAIKUTTAJA. Teresa Kemppi-Vasama sanoo olevansa aktiivinen omistaja, joka vaikuttaa yhteiskuntaan omaisuutensa avulla. ”Pidän velvollisuutenani kehittää yritystä ja työllistää enemmän ihmisiä.”

Arvo.

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

mandatumlife.fi/varainhoito

 **MANDATUM LIFE**

RAHAT JA HENKI

Kolumni

”Ajattelumme yrittää suitsia maailman ennustamattomuutta keinoilla, joista on usein harmia.”

Sattuma on vaikea aivoille

Sherry Lansingilla näytti olevan erehtymätön vainu. Elokvastudio Paramount teki kahtena vuonna kaikkien aikojen parhaan tuloksensa, kun Lansing oli sen johdossa. *Forrest Gump*, *Braveheart* ja *Titanic* voittivat parhaan elokuvan Oscarin. Titanicista tuli aikansa taloudellisesti menestyksekkäin elokuva. Lansingia ylistettiin Hollywoodissa visionäärisenä johtajana ja luovana nerona, joka kykeni haistamaan epätodennäköisetkin hitit kaukaa.

Sitten tapahtui jotakin. Yksi toisensa jälkeen Paramountin elokuvat alittivat odotukset. Markkinaosuus romahti. *BusinessWeek*-lehden mukaan Lansing oli menettänyt otteensa. Ongelmien arveltiin johtuvan hänen vanhanaikaisuudestaan: hän kaihtoi riskejä, suosi tasapaksua.

Lansing sai potkut, ja studion menestys kääntyi heti nousuun. Seuraava kesä oli Paramountille paras vuosikymmeneen. Markkinaosuus ponnahti.

Kuinka luova visionääri oli miltei yhdessä yössä muuttunut trendejä ymmärtämättömäksi konservatiiviksi, jonka maku oli täysin väärä? Maailma muuttuu nopeasti, mutta oliko Lansingista todella tullut yhtäkkiä noin surkea työssään?

Ei. Elokvien tekeminen on hidaskäyttöprosessi. Päätökset myös uusista menestyselokuvista oli tehty jo Lansingin aikana. Toisin sanoen myös Paramountin paluu oli Lansingin ansiota – sikäli kuin hänellä oli aiempaankaan menestyksen osuutta.

Fyysikko **Leonard Mlodinow** käyttää Sherry Lansingia esimerkkinä kirjassaan *The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives* (2008). Mlodinow kuvaa, kuinka vaikea ihmisäivojen on hahmottaa sattumaa ja kuinka nopeasti ryntäämme vetämään tapahtumista hätäisiä johtopäätöksiä.

Kun tarkasteltava ajanjakso on riittävän pitkä, jokaisessa monimutkaisessa järjestelmässä sattuu myös äärimmäisen harvinaisia tapahtumia, joiden ennustaminen on mahdotonta. Ihminen etsii kuitenkin jälkikäteen jokaiselle poikkeukselliselle tapahtumalle merkityksellistä syytä – ja usein myös syntipukkia. Tästä lienee ollut meille lajina hyötyä savannilla, mutta Mlodinow havainnollistaa, kuinka usein päätelyketjumme menevät metsään.



Yksinkertaisin selitys Paramountin alamäelle on periaate, joka tunnetaan termillä *regression toward the mean*: äärihavaintoa seuraa todennäköisesti paluu lähemmäksi keskimääräistä suoritustasoa.

Poikkeuksellisen menestyksen jälkeen oli todennäköistä, että tulisi heikompia vuosia, oli johtaja kuka hyvänsä.

Mlodinowin teos on sukua taloustieteen Nobelilla palkitun psykologi **Daniel Kahnemanin** klassikolle *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* (2012). Molemmat osoittavat, kuinka häkellyttävän helposti sorsomme virhepäätelmiin, kun kyse on todennäköisyyksistä. Haluamme kuitenkin kokea vaikuttavamme asioihin, ja siksi annamme jalkapallovalmentajalle nopeasti potkut, jos menestystä ei tule – vaikka vaarantaisimme siten joukkueen seuraavankin kauden.

On avartavaa huomata, millaisilla poppakonsteilla aivomme yrittävät oikoa maailman monimutkaisuutta. Haluamme nähdä elämän ennustettavampana ja hallittavampana kuin se on. Vaikka tästä taipumuksesta on joskus hyötyä, se estää usein meitä näkemästä tapahtumien todellista luonnetta. Jos haluaa oivaltavan johdatuksen oman ajattelunsa rajoituksiin, Kahnemanin ja Mlodinowin kirjoista on hyvä aloittaa.

Eikä valitettavasti kyse ole vain urheilusta tai elokuvista. Samoilla aivoilla on pyristeltävä myös ulkopoliitikassa, lääketieteessä, osakemarkkinoilla ja lasten kasvatuksessa.

Jussi Valtonen

Kirjoittaja on psykologi ja Finlandia-palkittu kirjailija, joka luonnehtii itseään vaihtelunhaluiseksi muutoksenvastustajaksi.

"Vastuullisten sijoitustuotteiden kysyntä perustuu monelle sijoittajalle ennen kaikkea riskien minimointiin", BlackRockin Isabelle Rucart sanoo. "Toiset taas haluavat, että kohteet heijastavat heidän omia arvojaan ja vaikuttavat myönteisesti ympäröivään yhteiskuntaan."





ISO RAHA USKOO KESTÄVYYTEEN

Maailma muuttuu nyt. Nuoret aikuiset sijoittavat selvästi vanhempiaan innokkaammin yrityksiin, joiden toiminta vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan. Vastuullisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tuotoista pitäisi tinkiä.

TEKSTI: Pekka Virolainen – **KUVA:** BlackRock – **KUVITUS:** Wonder Agency

Vastuullisuus muuttaa sijoittamisen periaatteita. Vastuullisuudesta on tullut tärkeä osa riskienhallintaa.

”Vastuullinen sijoittaminen on kasvanut valtavasti, Euroopassa 26 prosenttia viime vuosien aikana”, kertoo **Isabelle Rucart**, varainhoitotalo BlackRock iSharesin Euroopan vastuullisen sijoittamisen johtaja.

Rucartin mukaan esimerkiksi BlackRockin hallinnoimista varoista jo yli 190 miljardia euroa sijoitetaan BlackRockin Impact-ohjelman mukaisesti. Siinä sijoituspäätöksiä tehdään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tuoton ehdoilla.

Vastuullisuuteen vaikuttaa kysynnän lisäksi sääntely. Osalle rahastoista lainsäädäntö asettaa rajat niin, että niihin ei voi ottaa yrityksiä, jotka ovat tekemisissä esimerkiksi tupakkateollisuuden tai kyseenalaisen aseteollisuuden kanssa.

”Tällaisia asetuksia on muun muassa Hollannissa. Sääntely ja ESG-vaatimukset ovat yleistymässä muuallakin”, Rucart kertoo.

Suuret hallitsevat riskiä

Suuret institutionaaliset sijoittajat lähestyvät asiaa riskienhallinnan näkökulmasta.

”Nykyisin ymmärretään, että parhaat yritykset hoitavat laadukkaasti kaikki liiketoimintaansa liittyvät ulottuvuudet – myös ympäristöön, yhteiskuntavastuuseen ja hyvään hallintoon liittyvät asiat. Jos nuo asiat ovat kunnossa, yritys joutuu muita epätodennäköisemmin skandaalien kohteeksi.”

Myös hiilidioksidipäästöt nähdään riskinä. Paljon päästöjä tuottavaa yhtiötä ei nähdä pelkästään ilmastonmuutoksen kannalta huonona toimijana, vaan riskisijoituksena, joka voi joutua kärsimään tiukentuvista kansainvälisistä rajoitteista

*Parhaat yritykset
hoitavat
laadukkaasti
liiketoimintansa
kaikki
ulottuvuudet.*

ja mahdollisesti myös rahoituksen saataavuudesta, kun yhä harvempi haluaa sijoittaa yhtiöön.

Vastuullisen sijoittamisen kasvava suosio saa yhä useamman salkunhoitajan tarkistamaan sijoitusperiaatteitaan. *Global sustainable investment review* -raportin mukaan viime vuonna lähes kolmasosa ammattimaisesti hoidetusta varallisuudesta (ESG) noudatettiin vastuullisia periaatteita (ESG) noudattaen. Neljä vuotta sitten osuus oli vasta 21 prosenttia. Raportin mukaan vastuullinen sijoittaminen on kasvanut maailmanlaajuisesti yli 60 prosenttia vuosina 2012–2014.

Isabelle Rucartin mukaan vastuullinen sijoittaminen kasvaa eniten Yhdysvalloissa ja herättää kiinnostusta myös Aasiassa, jossa ympäristön tila huolestuttaa sijoittajia.

Milleniaalit tekevät muutoksen

BlackRockin hallinnoiman asiakasvarallisuuden arvo on lähes 4 500 miljardia euroa. BlackRockin liiketoiminta-alue iShares tunnetaan parhaiten pörssinoteeratuista indeksirahastoistaan eli ETF:istä, joissa se on markkinajohtaja maailmassa.

BlackRock lanseerasi iShares-rahastoperheeseen ensimmäisen kestävä kehityksen mukaisen ETF-rahaston vuonna 2006. Ensimmäiset rahastot, jotka seuloiivat sijoituskohteita rajaamalla pois tiettyjä yrityksiä, lanseerattiin jo 1980-luvulla.

Vuonna 2015 BlackRock perusti BlackRock Impact Platform -yksikön, joka keskittyy sosiaaliseen ja ympäristöarvot huomioivaan sijoittamiseen.

”Suurten instituutioiden lisäksi erityisesti naiset ja nuoret sukupolvet ovat kiinnostuneita sijoitusten vaikuttavuudesta. Milleniaalit, 2000-luvulla aikuistunut sukupolvi, sijoittaa muihin ikäluokkiin verrattuna todennäköisemmin yrityksiin, joiden toiminta vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan”, Isabelle Rucart sanoo.



Vastuullinen sijoittaja tähtää parempaan tuottoon riskienhallinnalla. Rucartin mukaan vastuullisuutta voi noudattaa käytännössä kolmea strategiaa käyttäen.

Tyypillisimmillään sijoittaja voi jättää sijoituskohteiden joukosta pois sellaiset arvopaperit, joiden taustalla oleva liiketoiminta on ristiriidassa hänen omien arvojensa tai lainsäädännön kanssa. Salkkuun ei siis oteta yrityksiä, jotka tuhlaavat esimerkiksi fossiilisia polttoaineita tai valmistavat alkoholia, tupakkaa tai aseita.

”Nykyisin ollaan menossa tästä perinteisestä poissulkevasta strategiasta kohti tiettyjä tavoitteita ajavaa strategiaa. Siinä taustalla on halu suosia niitä yrityksiä, joiden liiketoiminta on kestäväällä pohjalla ja tuottaa hyötyä yhteiskunnalle.”

Toinen vastuullisen sijoittamisen pääluokka onkin keskittyä sijoittamaan yrityksiin, joiden liiketoiminta on sekä sosiaalisesti että ympäristön näkökulmasta vastuullista ja joiden organisaatiossa on hyvän hallintotavan huomioiva kulttuuri. Tämä ESG-strategia tulee sanoista *environmental, social ja governance*. Se perustuu YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin, jotka YK:n pääsihteeri **Kofi Annanin** perustama työryhmä loi New Yorkin pörssiipiireissä vuonna 2006.

Kolmas tapa on kohdistaa varoja sijoituksiin, joilla saadaan taloudellisen sijoitustuoton lisäksi mitattavia yhteiskunnallisia hyötyjä. Näistä vaikuttavuusinvestoinneista esimerkkejä ovat suorat investoinnit uusiutuvaan energiaan tai energiatehokkuuteen, vihreät joukkolainat tai nuorison syrjäytymistä estävät projektit, joita toteutetaan kuntien ja yksityisten sijoittajien yhteistyönä.

Korkean ESG-statuksen yritykset nauttivat edullisemmista pääomakustannuksista.

Haaskaanko mahdollisuuksia?

Moni sijoittaja voi epäillä, että vastuullinen sijoittaminen tulee kalliiksi. Joutuuko vastuullinen sijoittaja tyytymään matalampan tuottoon, jos hän rajaa osan sijoituskohteistaan pois, vaikka niiden tuottonäkymät olisivat erityisen hyvät?

”Yrityksen vastuullisuus nähdään pikemminkin tuoton lähteenä ja monet tutkimukset osoittavat, että erityisesti pitkällä aikavälillä vastuullisuus näkyy myös parempana tuottona. Syitä on monia. Esimerkiksi yli 160 akateemiseen tutkimukseen perustuva analyysi osoittaa, että korkean ESG-statuksen saaneet yritykset nauttivat edullisemmista pääomakustannuksista”, Rucart sanoo.

Aiheesta löytyy kattava artikkeli Black Rockin julkaisusarjassa *EXPLORING ESG: A practitioner’s perspective*. Se on julkaistu kesäkuussa 2016. Rucartin mukaan ESG-arviointi antaa salkunhoitajalle hyvän käsityksen siitä, miten yritys ylipäänsä hoitaa liiketoimintaansa ja hallitsee toimialansa riskit.

Hän mainitsee myös *Journal of Investing* -lehdessä vuonna 2014 julkaistun tutkimuksen. Sen mukaan sellaisilla yrityksillä, jotka kertovat avoimesti toimintansa vaikutuksista esimerkiksi ympäristöön, on pörssissä muita yrityksiä pienempi hintaheilu. Syynä on se, että ne ovat vähemmän alttiita riskeille ja skandaaleille.

”Siksi ne varainhoitajat hyötyvät, jotka ovat integroineet nämä kriteerit sijoitusprosesseihinsa. He osaavat ottaa ESG-asiat huomioon suojatakseen sijoitustaan yllätyksiltä.”

Vaikka yhä useampi rahastojohtaja valitsee salkkuunsa ESG-standardin mukaisia hyviä yhtiöitä, niistä ei Rucartin mukaan tarvitse vielä maksaa ylihintoja.

”ESG ei ole vielä niin valtavirtaa, että hyvät ESG-faktorit olisivat jo yritysten hinnoissa. Mutta kun tietoisuus niistä kasvaa, sen pitäisi vaikuttaa osakkeiden hinnoitteluun.”

Vaikka vastuullisuus on monen suuren sijoittajan näkökulmasta riskienhallintaa, toiminta vastuullisen sijoittamisen parissa on Isabelle Rucartille palkitsevaa. Työ antaa mahdollisuuden vaikuttaa sijoittamisen muuttumiseen sekä siihen, että vastuullisuus ja tuotto nähdään toisiaan tukevinä asioina.

”Menen joka aamu hyvillä mielin töihin. Olenhan itsekin milleniaali, joten nämä ovat minulle tärkeitä teemoja. Tässä tehtävässä yhdistyy työ ja intohimo, kun saan olla mukana edesauttamassa finanssimarkkinoiden muutosta ja siten myös yritysten muuttumista.”

Aika on rahaa

SIJOITUSSALKUN KOKO



PERINTEINEN SALKKU
ALTERNATIIVISALKKU

Kohteet

YRITYSLAINAT

esim. suora
yritysrahoitus

KIINTEISTÖT

esim. toimitilat, asunnot
ja logistiikkakiinteistöt



tuotto-odotus 2,4% / v

tuotto-odotus 4,5% / v

2021

Tarkistuslista



Omat tavoitteesi

Sijoituksen aikaväli

Riskinsietokyky



Kohteen oikea luonne

Tuotto-odotus
ja siihen vaikuttavat tekijät

Riskit



Kustannukset

Exitin rajoitukset

Muut ominaisuudet
ja niiden läpinäkyvyys

Ominaispiirteet



Vaatii pitkää
sijoitus-
horisonttia



Korkeampi
tuotto-odotus
suhteessa
riskiin



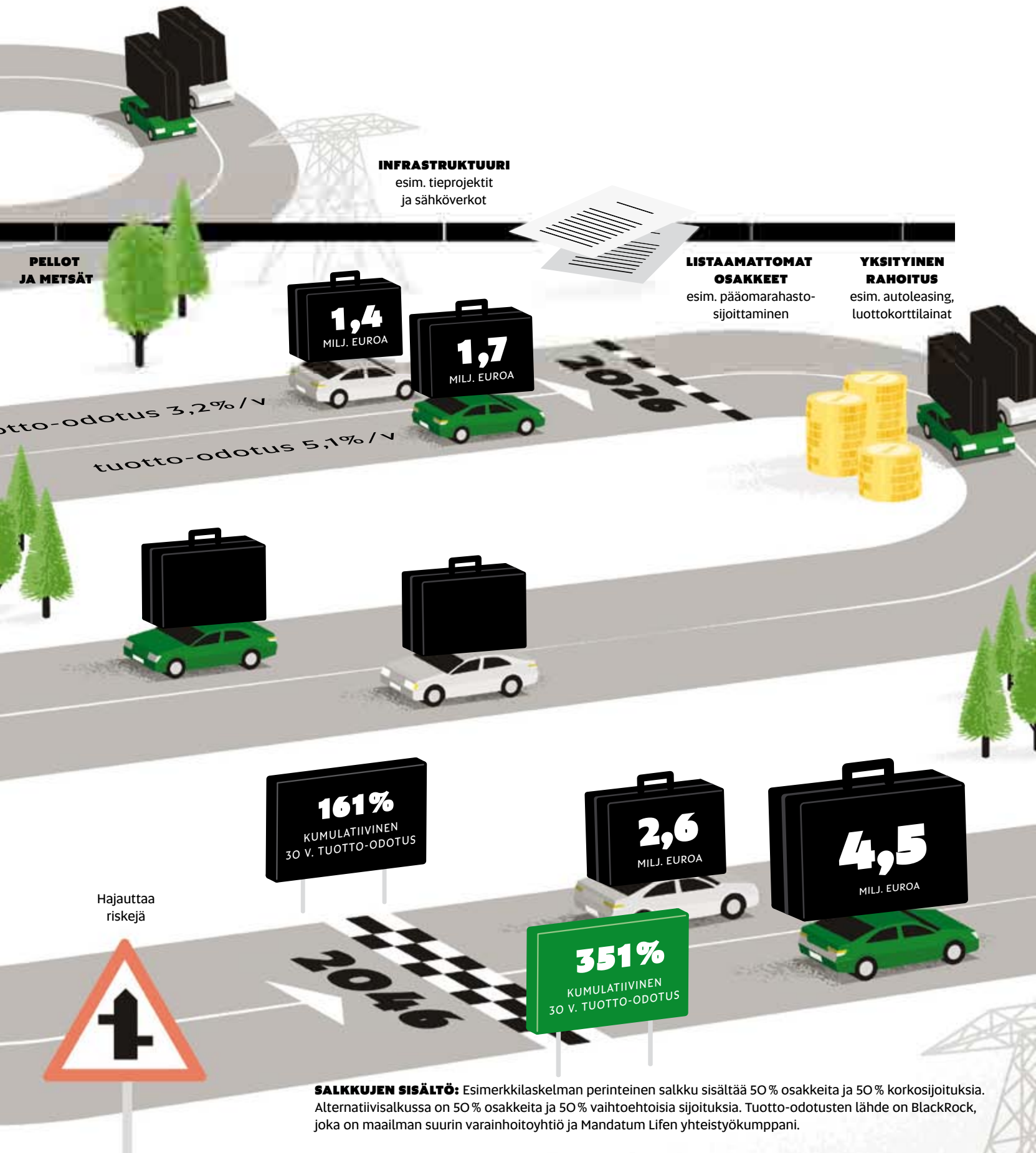
Rajoitettu
pääsy



Rajoitettu
likviditeetti



Sijoittajat kiinnostuvat niin sanotuista vaihtoehtoisista sijoituksista, kun korkomarkkinoiden tuotto-odotukset hiipuvat. Kärsivällisyydestä saa paremman korvauksen.



Jäitä holveissa

Talous voi hyvin, jos pankeilla menee hyvin, eikä niin? Juhani Lehtonen pohtii, miten Eurooppa voisi väistää talouden uuden jääkauden.

KUVITUS: Wonder Agency

Pankkisektori on yksi talouden parhaista lämpömittareista. Pankki on rahan välittäjä, joka kokee ensimmäisenä rahan kysynnän ja tarjonnan dynamiikan. Talous voi hyvin, jos pankeilla menee hyvin, eikä niin?

Eurooppalaisten pankkiosakkeiden indeksi on pudonnut vuodessa 40 prosenttia. Onko Eurooppa siis menossa syväjäähän?

Historiallinen tarkastelu osoittaa, että rahoitusmarkkinoiden ja talouden kriisit oikenevat hyvin harvoin ilman, että pankkien ongelmaluotot kirjataan alas tai siivotaan taseista. Pyykki on pestävä ja pankit pääomittava uudelleen.

Tällaisen mankelin läpi ajettiin yhdysvaltalainen pankkisektori varsin määrätietoilla liikkeillä vuosien 2008–2009 finanssikriisissä. Pankit piti saada nopeasti takaisin jaloilleen. Halvaantuneiden markkinoiden toimivuus piti turvata koordinoituilla ja tehokkailla toimenpiteillä.

Kaikki eivät selvinneet. Lehman Brothersin happilaitteiden sammutus järkytti markkinat. Yhdysvalloissa perustettiin keskuspankkien elvytystoimien jälkeen lopulta myös niin sanottu TARP-ohjelma (*troubled assets relief program*), jossa liittovaltio osti 430 miljardilla dollarilla ongelmaluottoja pankeilta. Vastineeksi se sai pankkien liikkeeseen laskemia äänioikeuttomia etuoikeutettuja osakkeita.

Ideana oli, että valtio hyötyisi avustuksesta myöhemmin, kun pankkiosakkeiden arvot taas nousisivat.

Pyykki on pestävä ja pankit pääomittava uudelleen.

Lopputulokset on osoittautunut onnistuneeksi. Yhdysvallat on saanut TARP-ohjelman jo voitolle. Kansantalous on toipunut pankkien johdolla rivakasti.

Euroopan tilanne on toinen. Euroopan keskuspankin, EU:n ja jäsenvaltioiden hallitusten keskinäinen koordinointi on ollut tuulijolla.

Valtioiden velkakriisi ryöpsähti vuonna 2012 sellaisille kierroksille, että markkinoilla epäritettiin koko euroalueen tulevaisuutta. EKP asettui kuitenkin pelikirjansa säännöt nitisten vastakarvaan ja lausui kuuluisat kolme sanaa *whatever it takes*. Se riitti rauhoittamaan valtionlainojen korot, kun tueksi rakennettiin vielä myöhemmin joukkolainojen osto-ohjelma.

Tarinan loppua ei kuitenkaan tiedetä vielä.

Erityisen suuri kysymysmerkki on noussut eteläisen Euroopan pankkien ylle. Keski-Euroopan pankit tulevat hyvänä kakkosena.

Kreikan ongelmat hallitsivat euroalueen isoa kuvaa pitkään, hyvästä syystä. Vähäisemmälle huomiolle jääneessä rinnakkaisessa todellisuudessa Espanjan, Italian ja monen muun euromaan pankkien

ongelmaluotot ovat kertyneet ja jääneet siivoamatta.

Tämä ongelma on edelleen ratkaisematta. Miten se hoidetaan?

Italian keskuspankin mukaan maan pankkijärjestelmässä on noin 360 miljardin euron edestä ongelmaluottoja. Niiden puhdistaminen vaatisi reippaita alaskirjauksia ja sen seurauksena jopa 40 miljardin ruiskeen italialaisten pankkien pääomiin.

Alkusyksyn eurooppalaisten pankkien stressitestien ajan kohta oli tarkoin valittu.

Pankkien osakkeiden hurja pudotus ja oman pääoman ehtoisten lainojen korkojen nousu viime keväänä kuvastavat markkinoiden epäluottamuslausetta eurooppalaista pankkisektoria kohtaan. Stressitestien tarkoitus oli hälventää pahimpia huolia.

Pankkien taseita stressattiin testeissä varsin maltillisella skenaariolla, joka vastaa kevyttä kolmen vuoden lamaa. Negatiivisten korkojen pitkään jatkuvaa skenaariota ei käyty lainkaan läpi. Testeihin ei myöskään otettu yhtään portugalilaista tai kreikkalaista pankkia.

Lopputulokset olivat, että pankkien niin sanottu ydinvakavaraisuussuhteen keskiarvo putosi 13,2 prosentista 9,4 prosenttiin. Vain yksi italialainen pankki ei selvinnyt pääomiensa kanssa. Markkinoille saatiin kuitenkin uusi vertailukohta. Pankkien omat pääomat ovat hieman vahvistuneet edellisestä stressitestistä.

Euroalueen tuoreimpien sääntöjen mukaan valtioiden mahdollisuus pelastaa pankkeja vaatii niin sanottua sijoittajavastuuta eli sitä, että pankkien lainapapereihin sijoittaneet tahot joutuvat oikeasti kantamaan niihin liittyvän riskin.

Italiassa, kuten muuallakin Euroopassa, pankkien joukkolainoihin ovat sijoittaneet laajasti myös vähittäisasiakkaat, jotka pitävät näitä sijoituksia suurin piirtein yhtä turvallisina kuin pitkäaikaistalletuksia. Esimerkkejä löytyy myös Pohjoismaista. Pelastusoperaatioon on tullut lisämukka ja siksi valtioiden väliintulo saattaa viivästyä.

Pankkisektorin ahdinkoa osakemarkkinoilla on seurattu Euroopassa tarkasti. Finanssikriisin jälkeinen sääntelyn tsunami on muuttanut merkittävästi pankkien liiketoimintaa, toivottavasti ei kuitenkaan peruuttamattomasti.

Pankkien kyky toimia muun muassa jälkimarkkinatakaajana erilaisissa sijoitusinstrumenteissa on heikentynyt olennaisesti ja sitä kautta myös palkkiotuottojen kertymä. Keskuspankin rahapolitiikan voimakas keventäminen ja korkojen painuminen miinukselle ovat heikentäneet puolestaan merkittävästi pankkien korkokatetta – sitä pankkien perinteistä tuloskonetta.

Terve pankkisektori on elintärkeä talouskasvun edellytys. Luotonannon kasvu ruokkii talouden kasvua, ja pankit pystyvät terveeseen kilpailuun, kun korot ovat plussalla ja inflaatio-odotukset ovat positiiviset. Kestävyys on yksi terveen pankkitoiminnan tärkeimmistä arvoista, mutta vaatimus meteoriitinkestävästä pääomasuhteesta ei ole järkevä.

Eurooppalainen yhteisö ei ole vielä onnistunut penkomaan tätä asiaa kunnolla. Rämmimme mieluummin eteenpäin sohjossa kuin pysähdymme korjaamaan ongelmaa.

Pankkien taseisiin ja ongelmaluottoihin liittyy siksi edelleen suuri epävarmuus. Se pitkittää talouden toipumista.

Euroopan pankkisektorin osakkeiden suhde taseiden kirja-arvoihin on keskimäärin 0,6 (niin sanottu *price-to-book ratio* eli PB-luku). Markkinat ovat siis panneet pankkien osakkeet reippaaseen alennusmyyntiin. Toisin sanoen: ongelmaluottojen painajainen pitää ratkaista, ennemmin tai myöhemmin.

Italia on aloittanut. Menetelmänä on toistaiseksi ollut lusikalla kauhominen soramontussa.

Neljän miljardin euron Atlanterahasto on aloittamassa ongelmaluottojen ostamisen italialaisilta pankeilta ja tarjoaa sijoittajille kuuden prosentin tuottoa vastineeksi tästä riskistä.

Paikalliset eläkeyhtiöt ja muut institutiot näyttävät kieltäytyvän tarjouksesta. Tämän ei pitäisi olla suuri yllätys kenellekään, koska korvaus otetusta riskistä on vaatimaton.

Italian on siis selätettävä ongelma jollakin toisella tavalla tai tyylillä. Liikkumatila on kuitenkin kutistunut pieneksi, kun valtiollakin on velkaa jo 120 prosenttia bruttokansantuotteeseen verrattuna.

Pankkien miinat pitäisi purkaa jokaisessa maassa nopeasti ja paikallisin keinoin ennen kuin asiasta tulee koko euroaluetta koskettava poliittinen kysymys.

Kokemus on osoittanut, että Eurooppa kestää huonosti kylmää.

Juhani Lehtonen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen salkunhoidon johtaja.

Pankkien pitäisi välittää rahaa eikä vain säilöä sitä.





Oikein.

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

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

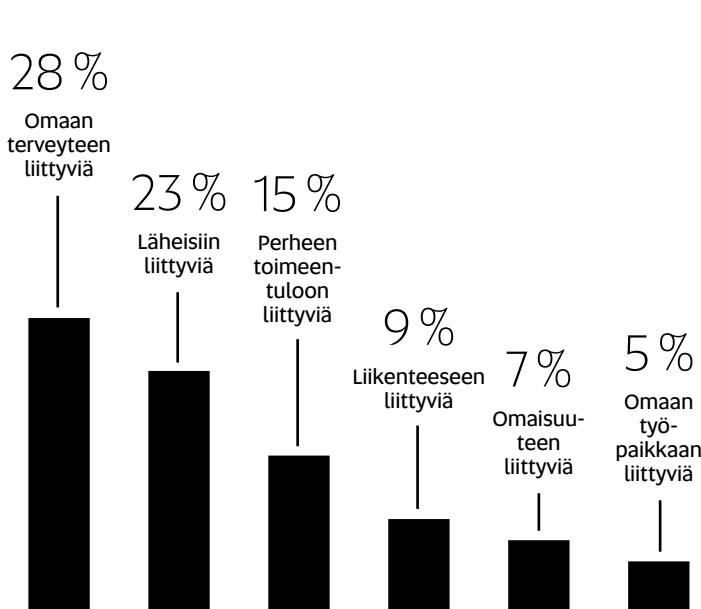
Rahasta & Hengestä

TEKSTIT: Marika Javanainen ja Juulia Lipponen

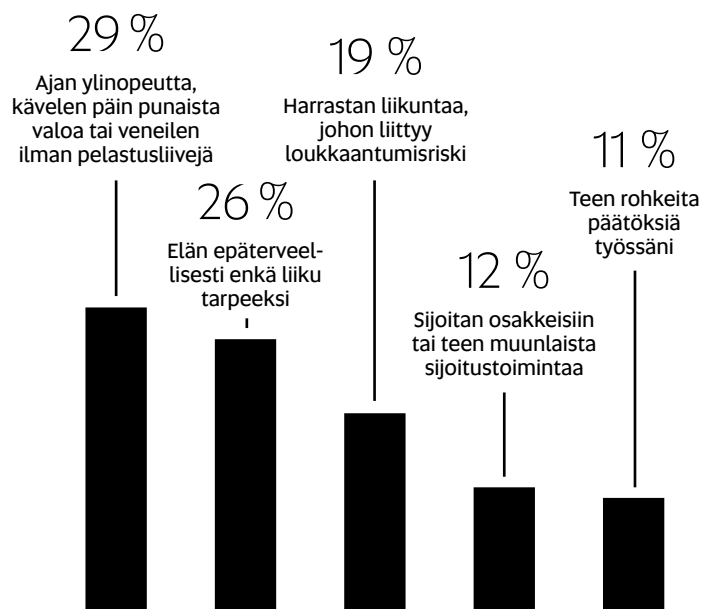
KUVAT: Veikko Kähkönen ja Mandatum Life

SUOMALAISET JA RISKI

Näitä riskejä ajattelen eniten:



Näitä riskejä otan arjessa:



Tiedot ovat poimintoja Mandatum Lifin Taloustutkimuksella teettämästä tutkimuksesta, jossa selvitettiin, minkälaisena riskinottajana suomalaiset pitävät itseään, mitä riskejä ajatellaan eniten sekä minkälaisia riskejä suomalaiset ottavat jokapäiväisessä arjessaan ja mitkä koetaan suurimmiksi oman talouden kannalta. Lisäksi selvitettiin, mistä jouduttaisiin luopumaan, jos tulonsaanti omassa taloudessa heikkenisi vuodeksi. Tutkimus tehtiin puhelinhaastatteluina elokuussa elokuussa 2016, ja siihen vastasi 1005 suomalaista. Lue lisää riskeistä laajasta raportistamme s. 10–17.

JÄKÄLÄ, TUO MONIPUOLINEN RIIHMASTO

Suomalaiset ovat osanneet käyttää jäkälää iät ajat – ihmisten ja kotieläinten ravinnoksi, lääkkeiksi, rakentamisen täyteaineiksi ja värjäämiseen.

Nykysuomalainen rakentaa syksyisin jäkälästä koristeita parvekkeelle, ja trendikkään syysmorsiamen kimpusta pilkottaa kukkien lomasta jäkälää. Edelläkävijöiden toimistoista voi löytyä kokonaisia jäkälä- tai sammalseiniä.

Erityisesti palleroporonjäkälä sopii myös keittiöön. Trendikäs kotikokki yllät-

tää vieraansa lehtikaalisipsien sijasta friteeratulla jäkälällä.

Resepti on helppo: palleroporonjäkälät uppoaistetaan kuumassa öljyssä rapeaksi 15 sekunnin ajan, maustetaan suolalla ja herkku on valmis.

Kaikki jäkälät eivät sovi syötäväksi. Lisäksi osa vaatii esikäsittelyn, joka poistaa kitkerän ja haitallisen jäkälähapon. Jäkälän kerääminen ei kuulu jokamiehenoikeuksiin, vaan vaatii maanomistajan luvan.

→ Lähde ihaillemaan jäkälää Levillelevi.fi





UNELMA PUSKEE LUOPUMISEEN

Suuri yleisö näkee huippu-urheilijan useimmiten kirkkaiden valojen loisteessa, kentällä tai kehässä, silloin kun kaiken pitäisi olla täydellistä. Tavallisen hikiset työpäivät kuuluvat urheilijan yksityiselämään. Olympiaurheilija, ammattilaisgolfari **Roope Kakko** muistuttaa, että huipulle pääseminen vaatii kurinalaisuutta ja omistautumista. Arjen kokonaisuuden täytyy olla hyvin priorisoitua, jotta lepo ja treenit tukevat toisiaan.

”Kaiken pitää tukea sitä, että huipulle päästään”, Roope sanoo.

Kurinalaisessa arjessa unelmat, esimerkiksi olympialaiset tai MM-kisat, toimivat motivaation lähteenä.

”Unelmat puskevat urheilijaa ylittämään itseään ja treenaamaan kurinalaisesti sekä luopumaan asioista, joita muut pitävät itsestään-selvyytenä”, Kakko kuvasi Facebook-kirjoituksessaan olympialaisten jälkeen.

Kakko muistuttaa, että useat suomalaiset huippu-urheilijat joutuvat priorisoimaan myös urheilun, työn ja opiskelun välillä.

”Minulle on käynyt hyvä tuuri, sillä lajissani hyvin pelaamalla on mahdollista elättää itsensä ja oikein hyvin pelaamalla on mahdollista turvata myös tulevaisuus. Monessa muussa lajissa ei kuitenkaan ole näin. Urheilija joutuu valitsemaan, kannattaako panna kaikki peliin ja luottaa siihen, että elämä kantaa uran jälkeen.”

→ Seuraa Roope Kakon matkaa European Tourilla ja lue lisää Roopen ajatuksia aiheesta [facebook.com/roopekakko](https://www.facebook.com/roopekakko)

VAHVISTUKSIA VAIHTOEHTOISIIN

Mandatum Lifen Salkunhoidossa aloitti elokuussa kaksi uutta asiantuntijaa: Director, Alternatives **Jussi Tanninen** (KTM, kuvassa oikealla) ja Senior Advisor **Jyri Viskari** (KTM).

Jussi Tanninen etsii markkinoilta parhaita vaihtoehtoisia sijoituksia ja paketoi niistä sijoitustuotteita Mandatum Lifen asiakkaille salkunhoitotiimin kanssa.

”Tavoitteenani on, että saisimme asiakkaille riskin ja tuoton suhteen mitattuna mahdollisimman hyviä ja kiinnostavia sijoituskohteita.”

Jyri Viskari kehittää muun tiimin kanssa sijoitustuotteita ja -palveluita sekä sparraa varainhoitajia. Hän haluaa, että suomalaiset sijoittajat tuntevat Mandatum Lifen innovatiivisimpana ja kokonaisvaltaisinta palvelua tarjoavana yhteistyökumppanina vaihtoehtoisissa sijoituksissa.

Molemmat miehet ovat työskennelleet jo vuosia vaihtoehtoisten sijoitusten parissa.

”Innostun, kun pääsen yhdistelemään monimutkaisia asioita tai vakuuttamaan kollegoja ja asiakkaita”, Tanninen kertoo.

”Minua innostaa, kun pystymme tekemään ratkaisuja, jotka auttavat asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa. Usein tähän päästään nimenomaan tiimityön avulla”, Viskari sanoo.

Vaihtoehtoiset sijoitukset on valtavirrasta poikkeava ja laaja omaisuusluokka, johon kuuluu muun muassa kiinteistöinvestointeja, erilaisia lainoja ja pääomarahastoja. Niiden ominaispiirteitä ovat pitkä sijoitushorisontti, rahojen sitoutuminen vaihteittain ja rajoitettu likviditeetti.



Rahasta & Hengestä



PALKITSE ROHKEASTI

Oikein käytetyt tulospalkkiot parantavat yritysten tuottavuutta, lisäävät tyytyväisyyttä ja parantavat yhteistyötä työpaikoilla. Tärkeintä olisi tehdä rohkeasti omannäköisiä palkitsemisjärjestelmiä, kannustaa johtava asiantuntija **Kiisa Hulkko-Nyman** Mandatum Lifen tytäryhtiöstä Innovasta. Se ei ole mahdotonta, vaan järkevää ja tuottavaa.

Hulkko-Nyman tutki väitöskirjassaan suomalaisorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä. Väitöskirjan mukaan palkitseminen ei aina vaikuta halutulla tavalla.

Tavallinen tarina on, että organisaatiossa on joskus luotu hyvä tulospalkkiojärjestelmä, mutta sen kehittäminen unohtuu.

”Oletetaan, että kerran kehitetty järjestelmä toimii pitkään hyvin. Mutta kun muu maailma, tavoitteet ja strategiat muuttuvat, myös tulospalkkiojärjestelmää pitää päivittää”, Hulkko-Nyman sanoo.

Toinen yleinen kompastuskivi liittyy viestintään.

”Työntekijöiden tiedon tarve aliarvioidaan. Usein ajatellaan, että onhan näistä palkitsemisasiosta jo kerrottu ja että intrasta löytyy tietoa.”

Se ei kuitenkaan Hulkko-Nymanin mukaan riitä. Lisäksi tarvitaan ”tosi paljon” keskustelemista, läpikäymistä ja tunnusluku- ja seuraamista. Sen jälkeen työntekijät tietävät, mistä palkkiot tulevat.

Työssään Kiisa Hulkko-Nyman auttaa asiakkaitaan tekemään vaikuttavia ja motivoivia palkitsemisjärjestelmiä sekä viestimään niistä oikein. Hän tutki väitöskirjaansa varten 35 palkkiojärjestelmää. Mikä yllätti?

”Kokemus palkkiojärjestelmän sopimisesta yhteen oman organisaation tavoitteiden kanssa vaikutti tulospalkkioiden vaikutuksiin paljon voimakkaammin kuin odotin.”

RAKASTA ITÄMERTA

Kun puhutaan ilmastonmuutoksesta, puhutaan myös Itämeren tilasta. Ilmastonmuutos rehevöittää kriittisessä tilassa olevaa matalaa merialuetta ja kiihdyttää sinilevän kasvua. Hiilidioksidin lisääntyminen ilmassa happamoittaa vesiä ja uhkaa niiden lajistoa.

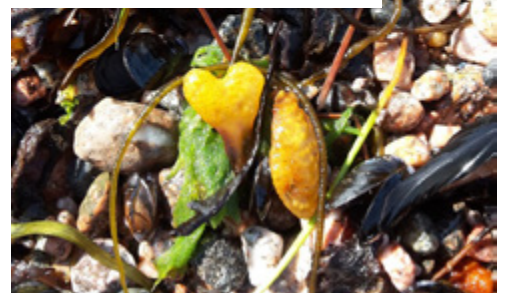
Mandatum Life on tehnyt sitoumuksen Elävä Itämeri säätiölle (Baltic Sea Action Group) ja lahjoittaa säätiölle 0,5 prosenttia ML Tulevaisuus Ilmasto -sijoituskoriin 31.12.2016 mennessä sijoitettua euromäärää vastaavasta summasta. Vuoden loppuun mennessä tehdystä sijoituksesta ei tarvitse maksaa maksupalkkiota. ML Tulevaisuus Ilmasto -sijoituskori tähtää maailman osakemarkkinatuottoon (MSCI World) 50 prosenttia pienemmällä hiilidioksidipäästöillä.

→ Liity seuraan mandatumlife.fi/tulevaisuus



Leväkin sen kertoo –
rakasta Itämeri!
#rakastaitamerta
#balticsea #savethebaltic

Aino Huotari @ainohuotari



Ongelma: MISTÄ TUOTTOA TÄNÄÄN?

Sijoittamisen maailmankartalla näkyvien turvasatamien korot ovat negatiiviset ja myös osakkeiden tuotto-odotukset ovat matalat. Siihenkö sijoittajan pitäisi tyytyä: sopeutua ajattelemaan, että uudessa maailmassa nollakorkokin on hyvä korko? Vai löytyykö muita vaihtoehtoja?

RATKAISU: Salkkurakennetta kannattaa katsoa uusin silmin. Tarkista osakepaino, varmista hajautus ja hyödynnä vaihtoehtoisia sijoituksia.

Perinteisesti sijoitussalkku koostuu osake- ja korkosijoituksesta, mutta harva tulee hyödyntäneeksi vaihtoehtoisia sijoituksia tuoton ja hajautuksen lähteenä. Osakepainoa on syytä nostaa, jos oma riskinsietokyky sen sallii, sillä korkomarkkinoilla vaihtoehtoja on vähemmän. Usein sijoittajan osakepainot ovat kokonaisuutena liian alhaiset tai liiaksi kotimarkkinoille keskittyneet, eikä vaihtoehtoisia sijoituksia ole hyödynnetty ollenkaan.

Maailman suurimman varainhoitotalon BlackRockin näkemys* eri omaisuuslajien tuotto-odotuksista viiden vuoden säteellä ennakoii sijoittajalle totuttua matalampaa tuottoa korkeammalla hintaheilunnalla. Vaihtoehtoisissa sijoituksissa kärsivällinen sijoittaja saa lisäkorvausta varojensa sitomisesta pidemmäksi aikaa eli siitä, ettei tarvitse päivittäistä tai edes kuukausittaista likvideettiiä sijoituksilleen. Houkuttelevaa valikoimaa löytyy muun muassa kiinteistö- ja sijoituksista, pääomarahastoista ja erilaisista lainakohteista. Esimerkiksi vaihtuvakorkoiset *private debt* -lainat ovat olleet monen korkosijoittajan suosiossa viime aikoina.

Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen instituutiovarainhoitotiimin johtaja **Carl-Richard Lundell**.

*Viittaus: Black Rock 5-Year Asset Class Return and Long-Term Volatility Assumptions July 2016



1 500 VAKUUTUSTA LAPSILLE

Mandatum Life lahjoittaa kaikkein vaikeimmassa tilanteessa olevien perheiden lapsille tapaturmavakuutuksia ja auttaa näin osaltaan syrjäytymisvaarassa olevia lapsia ja nuoria. Tapaturmavakuutuksina lahjoitettu summa on noin prosentti kaikkien uusien riskivakuutusasiakkaiden ensimmäisen vuoden vakuutusmaksuista. Kahden vuoden aikana tapaturmavakuutuksia on lahjoitettu jo 1 500.

Lahjoitukset kohdistetaan Tukikummit-säätiön kautta. Säätiön myöntämät avustukset tukevat Suomessa asuvia, hädänalaisessa asemassa olevia lapsia ja nuoria, jotka ovat taloudellisesti syistä johtuen vaarassa syrjäytyä.

TUKIKUMMIT

ARVOSTA AIKAASI

Joskus aikaa on vähän ja tekemistä liikaa. Life Journal tarjoaa merkityksellisiä sisältöjä yrittäjille, johtajille ja sijoittajille. Löydät kiinnostavia artikkeleita, jotka rikastuttavat elämääsi.

→ Lue lisää mandatumlife.fi/life-journal



Paras työntekijäsi
mieltii: oletko sinä
työnantajana sitoutunut
häneen? #avainhenkilö
#palkitseminen

Mandatum Life @mandatumlife

Kohtelevat kuin *kuningasta*

Tämän piti olla kaunis uni, joka ei koskaan toteutuisi: parhaiden suomalaisten yritysten asiakaspalvelu paranee, ja palvelujen vienti näyttää kasvavan nopeasti.

TEKSTI: Heli Satuli – **KUVITUS:** Wonder Agency



Jurot suomalaiset myyvät vain hevosta suurempia koneita ja pakenevat takahuoneisiin, kun pitäisi palvella asiasta. Surkea suomalainen palvelu on suuri myytti, joka joutaa nyt murskattavaksi.

”Hyvässä asiakaskokemuksessa ei ole kyse osaamisesta vaan haluamisesta”, sanoo **Sirte Pihlaja**, asiakkuuskokemuksiin erikoistuneen suunnittelutoimisto Shiruten toimitusjohtaja. ”Suomesta löytyy yrityksiä, jotka ovat maailman huippuja asiakaskokemuksen johtamisessa.”

Pihlaja katsoo teemaa laajemminkin, sillä hän johtaa kansainvälistä asiakaskokemuksen ammattilaisten verkostoa. Sen nimi on *Customer Experience Professionals Association*. Pihlajan mukaan sekään ei pidä paikkaansa, että asiakaskokemukseen liittyvät asiat olisivat suomalaisille ihmisille jotenkin vaikeita tai vastenmielisiä.

Numerot tukevat Sirte Pihlajan todistusta. Suomen teollisuuden vienti supistuu, mutta palvelujen vienti näyttää kasvavan riemastuttavan nopeasti. Tilastokeskuksen mukaan viime vuonna Suomesta vietiin palveluja peräti 15 prosenttia edellisvuotta enemmän.

Palveluviennin arvo on noussut 17 miljardiin euroon. Kymmenen vuotta sitten se oli vain 7 miljardia.

Palvelujen kotimaisen kasvun ja viennin mittaamiseen liittyy haasteita, jotka vaikeuttavat lopullisten johtopäätösten tekemistä. Se on kuitenkin selvää, että jossakin on suomalaisia yrityksiä, jotka kehittävät toimivia palveluja ja kohtelevat asiakasta kuin kuningasta.

Pioneerit korjaavat potin

Huonojakin esimerkkejä on helppo löytää. Kansainvälisten tutkimusten mukaan yritysten joukko jakautuu entistä selvemmin kahteen. Asiakaskokemustaan kehittävät yritykset ottavat lisää etumatkaa, mutta osa yrityksistä ei ole päivittänyt toimintakulttuuriaan sitten 1900-luvun.

Sirten Pihlajan mukaan suomalaiset ovat benchmarkkaus-kansaa:

Jos kilpailija ei tee jotain, emme mekään. Tällainen ajattelu aiheuttaa ongelmia aikana, jona erottautuminen on kaikki kaikessa. Asiakaskokemus on asia, jossa jokainen yritys voi koosta ja toimialasta riippumatta erottautua.

Pihlaja muistuttaa, että asiakaspalvelu on vain pieni osa asiakaskokemusta. Ko-

kemus alkaa ennen kuin asiakas on ollut edes tekemisissä yrityksen kanssa. Se muodostuu kaikista tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, joita asiakkaalla on yrityksen tuotteista ja palveluista. Hinnalla kilpailemisen voi Pihlajan mukaan unohtaa, sillä asiakkaan kokemus ratkaisee ostopäätöksen.

”Se on kriittinen menestystekijä joka sektorilla teollisuudesta palveluihin ja julkishallintoon”, Pihlaja painottaa.

Siksi yllättää, että vain yksi kymmenestä suomalaisesta yritysjohtajasta miettii asiakkaita tehdessään strategiaa päätöksiä. Hänen yrityksensä menestyy muita paremmin.

Tutkimustulokset pelottavat Sirte Pihlajaa. Joidenkin arvioiden mukaan vuonna 2020 jäljellä ovat enää ne yritykset,

jotka panostavat asiakaskokemukseen. Monelle tulee kiire.

Syy, miksi töissä ollaan

Rakennusala ja autokauppa ovat monelle suomalaiselle huonon asiakaskokemuksen synonyymejä. Rakennusmestari on aina oikeassa, ja autoa ostaessa kuulee korkeintaan sovinistisen vitsein.

Todellisuus muuttuu myös näillä toimialoilla. Molemmilta löytyy useita suomalaisyrityksiä, jotka johtavat asiakaskokemusta tuloksekkaasti. Yksi niistä on Skanska.

Toimialajohtaja **Jukka Hörkön** mukaan rakennusalan maine juontuu 1970-luvulta, jolloin oli kiire rakentaa pellot täyteen. Kaikki meni kaupaksi ja palvelukulttuuri jäi kehittymättä. Nuori työmaainsinööri Hörkö päätti 1990-luvun alussa, että näin ei tarvitse olla. Hän toteuttaa sen, mitä asiakas haluaa, oli se mitä tahansa.

Skanskalla kaiken perustana on ymmärrys, että asiakas on ainoa syy, miksi töissä ollaan. Ensimmäinen askel onnistuneessa asiakaskokemusten kehittämisessä on määritellä, miksi yritys on olemassa henkilökunnan ja asiakkaiden silmissä.

Mitkä ovat nykyisten ja tavoiteltujen asiakkaiden odotukset? Miten niihin vastataan?

Myös Veho-konsernin toimitusjohtaja **Kenneth Strömsholm** tietää, miten tehtävässä onnistutaan. Autoalalla uransa tehnyt mies inhoaa mantraa *kohtelee asiakasta, kuten haluaisit itseäsi kohdeltavan*.

”Sehän on ihan roskaa”, Strömsholm sanoo. ”Kukaan ei tiedä, miten toinen haluaa tulla kohdelluksi.”

Asiakkaan kokemus alkaa odotuksista.



Teeskentely ei toimi

Reilut kymmenen vuotta sitten Vehon tuote oli kunnossa, mutta jokin oli pielesä. Yritys löytyi sitkeästi palvelututkimusten häntäpästä. Strömsholm päätti, että jatkossa yksikään auto, huolto, varaosa tai autonvuokraus ei saa jäädä myymättä huonon asiakaskokemuksen takia.

Vehon henkilöstö teki yhdessä lupaus-talon. Talossa on kolme ikkunaa. Yhdessä lukee, että asiakas huomioidaan aina, toisessa, että häntä kuunnellaan ja ymmärretään ja kolmannessa, että lupaukset pidetään. Kun veholaiset onnistuvat kaikissa ikkunoissa, he ovat onnistuneet asiakaskokemuksessa ja bisnestä riittää.

Vehon tavoitteena on tasalaatuisuus ja pettymysten estäminen. Se edellyttää, että koko henkilöstö on sitoutunut asiaan.

Asiakaskokemus ei ole ainoastaan suoraan asiakkaiden kanssa työskentelevien asia. Shiruten Sirte Pihlaja huomauttaa, että kyse on toimintakulttuurista. Asiakaskokemuksen kehittäminen on vietävä yrityksen arkeen. Se vaatii muutosta.

”Oma oivaltaminen on kaiken ydin. Tämä on tunneasia. Hyviä asiakaskohtauksia ei voi teeskennellä, niiden on tultava sydäimestä”, sanoo Pihlaja.

Kenneth Strömsholmin kokemusten mukaan parhaiten tarttuvat tarinat ja kuvat. Mitä ytimekkäämpiä ja loogisempia ne ovat, sen parempi.

Moni yritys valmistelee mahtipontista *kick off*-tilaisuutta puoli vuotta, mutta sitten seuraa hiljaisuus ja henkilöstö jää tarkkailuasemiin. Tämä ei tietenkään riitä. Yritysjohdon täytyy tehdä vuosien *road show* ja tehdä sitä, mitä sanotaan kollegoiden kesken jankutukseksi. Muuten kulttuuri ei muutu.

”Kun olen toistanut jonkun asian 11 kertaa, saan kommentin, että tästä on ollut joskus puhetta”, Strömsholm hymähtää.

Asiakkaan ääni virtaamaan

Asiakaskokemuksen johtamiseen on nimettävä joku yrityksen johdosta. Työ ei voi kuitenkaan levätä yhden henkilön harteilla. Sirte Pihlajan mukaan avainsana ovat lähettiläät, joiden tehtävänä on pitää muut ajan tasalla.

”Päätin, että yksikään auto tai varaosa ei saa jäädä myymättä huonon asiakaskokemuksen takia.”

**KENNETH STRÖMSHOLM,
VEHO**

Skanska Kotien jokaisessa hankkeessa on nimetty henkilö, joka vastaa yhteydenpidosta asiakkaan kanssa. Asiakaskokemusta kun ei voi johtaa eikä kehittää ilman asiakasta. Yhtiössä on kartoitettu tilanteet, joissa kohdataan asiakkaita, miten asiakas silloin näkee ja kokee yrityksen ja mitä hän odottaa. On tärkeää määrittellä, millainen on hyvä asiakaskohtaus kussakin tilanteessa.

Skanskalla pureuduttiin esimerkiksi takuukorjauksiin. Ne ovat tilanteita, joihin asiakas tulee usein pettyneenä tai jopa vihaisena. Nopeat yhteydenotot ja korjaukset auttavat palauttamaan myönteisen hengen.

Yhteydenpito on Kenneth Strömsholmin mukaan yllättävän tärkeää. Veholla sovitetaan auton luovutustilanteessa asiakkaan kanssa sopiva hetki, jolloin kauppias soittaa ja kysyy palautetta.

Palaute jaetaan, ja se johtaa toimenpiteisiin. Tässä kohdassa moni yritys kompastuu. Asiakkaita kuunnellaan, mutta palautteelle ei tehdä mitään. Näennäinen osallistaminen näivettää motivaation. Seuraavalla kerralla asia ei kiinnosta ketään.

Palautteen on muututtava teoiksi. Tähän tarvitaan muutakin kuin automaatiota: asiakkaan ymmärtämistä, tilannetajua sekä hyvin suunniteltua ja johtamisen malleja ja toimintaa. Tekniset ratkaisut puolestaan auttavat jakamaan asiakaspalautteet ja kyselyiden tulokset reaaliaikaisena asianosaisten älypuhelimiin.

Asiakas ei odota. Reaktiot ja ratkaisut on tehtävä mieluummin saman päivän aikana. Näin yksi pettynyt asiakas ei pääse paittamaan kokemuksiaan yleiseksi mielipiteeksi.

”Suositteelukommentin ja haukkumisen hintalappu on iso ja se kasvaa kokoa ajan”, summaa Sirte Pihlaja.

Ymmärrä, käännä ja tulkitse

Skankan Jukka Hörkkö huomauttaa, että asiakkaan ymmärtäminen on helpommin sanottu kuin tehty. Ensiksikin asiakas ei aina tiedä, mitä hän haluaa. Toiseksi yrityksen henkilöstö ja asiakas puhuvat usein eri kieltä. Harva asiakas käyttää alan termejä, ja henkilöstö on ammattislangilleen sokea. Huone täytetään tehospoteilla, koska asiakas toivoi valoisaa tilaa.

Joskus käy niinkin, että asiakkaan odotukset ovat yksinkertaisesti liian suuret. Markkinoinnissa on ehkä luvattu liikaa.

”Yksi sana tarkoittaa toista ja merkitsee kolmatta. Meidän on selvitettävä tuo merkitys ja sen jälkeen tulkettava, mitä se tarkoittaa tuotteidemme kohdalla”, kuvailee Hörkkö.

Asiakaskokemuksen kehittäminen on Hörkön mukaan raakaa työtä. Se on kuitenkin kestävä paalu, johon voi tukeutua, kun kaikki ympärillä muuttuu jatkuvasti. Asiakaskokemukseen panostamalla Skanska aikoo pärjätä kaikissa markkina-tilanteissa. Vehon Kenneth Strömsholm näkee saman mahdollisuuden.

”Yritysjohdajan kannattaa keskittyä asioihin, jotka ovat omissa käsissä, eikä hukata energiaa brexitin miettimiseen. Asiakaskokemus on asia, johon voi itse tuloksetta vaikuttaa”, Strömsholm perustelee.

Hyvän asiakaskokemuksen perusta on rehellisyys. Se on arvo, jota suomalaisen on helpo arvostaa.

Yhä useampi yritys on ymmärtänyt, mitä asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii. Sirte Pihlaja iloitsee muutoksesta. Se tarjoaa parempia palveluja asiakkaille ja suurempia voittoja niille yrityksille, jotka erottuvat edukseen. Kaikki eivät vielä erotu, ainakaan sillä tavalla.

”Pöydälle jätetään paljon rahaa, vaikka asiakas olisi valmis maksamaan enemmän hyvästä asiakaskokemuksesta. Nuo eurot ovat jokaisen yrityksen napattavissa.”

”Asiakkaan ymmärtäminen on helpommin sanottu kuin tehty.”

**JUKKA HÖRKKÖ,
SKANSKA**



IT-PALVELUITA VIEDÄÄN YHTÄ PALJON KUIN PAPERIA

Palveluliiketoiminta on Suomen talouden valopilkku. Palvelujen vienti kasvaa nopeasti. Yli puolet palveluviennistä menee EU-maihin. Siitä suurin osa koostuu televiestintä-, tietotekniikka- ja tietopalveluista. Myös rakentamisen ja projektitoimitusten vienti kasvaa. It-palveluiden viennin arvo on jo yhtä suurta kuin paperin.

Palveluiden vienti koostuu lukemattomista pienistä puroista. Siihen kuuluvat niin yritysjohtajien verkostoitumistapahtumien järjestämiset kuin kuriiripalvelut.

Palvelujen työllistävä vaikutus on suuri. Yhdestä palveluviennin eurosta jää Suomeen 80–90 senttiä, tavarosta alle 50 senttiä. Palveluviennin pohja lepää siksi kestäväällä perustalla. Luotettavasta ja tunnetusta palvelusta halutaan maksaa, koska tehtyä palvelua ei voi vaihtaa uuteen tuotteeseen.

Kaiken ydin on osaaminen. Myös kalliiden kustannusten maa voi menestyä laatukilpailussa, kunhan osaaminen on kunnossa. Suomalaisten maine tukee niin tavaroiden kuin palvelujenkin vientiä. Rehellisyydellä ja luotettavuudella on arvoa. ①

**Jossakin on
suomalaisia
yrityksiä ja ihmisiä,
jotka antavat
asiakkaalle puoli
valtakuntaa.**



Rahakin *ratkaisee*

Yksi tykkää rahasta, toinen vapaasta. Tärkeintä on, että työntekijä kokee palkitsemisen oikeudenmukaiseksi.

TEKSTI: Jukka Saastamoinen – KUVAT: Veikko Kähkönen

USKO HYVÄÄN. "En usko siihen, että mikään yritys haluaisi pahuuttaan kehittää epäoikeudenmukaisia palkitsemisen järjestelmiä", Karoliina Jarenko sanoo.



Pitääkö työntekijää palkita mieluummin rahalla kuin jollakin aineettomalla edulla? Milloin raha tukee työntekijän sisäistä motivaatiota? Vai voiko liekki jopa sammua, jos polttoaineena käytetään jatkuvasti rahaa?

Kaiken palkitsemisen lähtökohta on reilu peli: palkkiot pitää jakaa oikeudenmukaisesti, olivatpa ne sitten aineellisia tai aineettomia.

”En usko siihen, että mikään yritys haluaisi pahuuttaan kehittää epäoikeudenmukaisia järjestelmiä”, sanoo Filosofian Akatemian toimitusjohtaja **Karoliina Jarenko**. ”Palkitsemismenetelmiä on todella vaikea rakentaa. Täydellistä systeemiä ei ole.”

Työntekijöiltä odotetaan Jarengon mukaan nykyään ennen muuta uusiutumiskykyä, luovuutta ja jatkuvaa oppimista – ja itseohjautuvuutta. Heidän halutaan toimivan joustavasti: ei silloissa vaan tiimeissä, etsimässä yhteisiä ratkaisuja.

”Se edellyttää, että ihmiset ovat motivoituneita. Sisäinen motivaatio korreloi oppimiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Siksi myös palkitsemisen kuuluu ohjata siihen suuntaan.”

Jarenko painottaa, että palkkiojärjestelmä ei saa missään nimessä olla kontrollin väline.

”Jos työntekijäsi hoitavat työsuorituksensa vain niistä saatavien palkkioiden takia, olet epäonnistunut johtajana: olet valinnut väärin ihmisiä väärille paikoille.”

Jarengon edustama Filosofian Akatemia on vuonna 2009 perustettu tutkimus-, valmennus- ja konsultointiyritys, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää asiakkaiden uusiutumiskykyä ja johdattaa näitä kohti parempaa työelämää.

Henkilöstön sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa Jarengon mukaan niin, että työntekijöiden annetaan kokea samaan aikaan ”niin autonomiaa, kasvua kuin yhteisöllisyyttäkin”. Samalla heille luodaan käsitys siitä, että se, mitä heidän työnantajansa tekee, ”on tärkeää ja palvelee maailmaa”.

”Yhä enemmän on ihmisiä, joille abso-luuttiset eurot eivät merkitse niin paljon kuin se, että heidän työnantajansa ei vain keskity maksimoimaan voittoa – vaikka olisikin osakeyhtiö – vaan pitää tärkeänä, että se on ylipäättään olemassa ja pystyy tarjoamaan työtä.”

Logiikka pitää avata

Lukuisat johtamisen asiantuntijat ovat sanelleet jo pitkään, että työntekijät kaipaavat merkitystä työhönsä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritykset voivat ryhtyä tinkimään työntekijöiden palkoista. Rahan voimaa ei voi vähätellä, sanoo Innovan johtava asiantuntija **Kiisa Hulkko-Nyman**.

”Rahapalkka on keskeinen työstä saattava korvaus ja lähes kaikki ihmiset tarvitsevat sitä elämiseen. Siksi raha on jo sellaiseen merkittävä motivaation lähde.”

Hulkko-Nyman väitteli tulospalkkaukseen liittyvistä teemoista tohtoriksi Aalto-yliopistossa toukokuussa. Nyt hän työskentelee palkitsemisen asiantuntijapalvelujen parissa Innovassa, joka on Mandatum Lifen tytäryhtiö.

”Ihmiset arvostavat erilaisia asioita. Jotkut arvostavat enemmän rahaa, jotkut työn sisältöä. Samallakin ihmisellä arvostus voi vaihdella elämäntilanteen mukaan. Se voi muuttua myös työtehtävien mukaan. Osa töistä voi olla niin innostavia, että työntekijä tekisi niitä vaikka vapaa-ajallaan, ja osa niin rutiininomaisia, että hän toivotaisi niihin kannustavat rahapalkkiot lämpimästi tervetulleiksi.”

Hulkko-Nyman sanoo, että parhaimmillaan rahapalkkiot pitävät yllä työntekijän työn iloa ja innostavat tätä saavuttamaan yhteisesti määritellyt tavoitteet. Silloin yritys on onnistunut linkittämään tulospalkkiojärjestelmän päämääriinsä ja toimintatapoihin niin, että henkilöstö ymmärtää palkkioiden ja strategian yhteyden ja pitää sitä järkevänä.

”Yrityksen pitää kehittää palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmänsä aktiivisesti ja huolellisesti. Jos sitä hoidetaan huonosti ja huolimattomasti, epäoikeudenmukaisuuden tunteita syntyy heti. Se murentaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja heikentää työhyvinvointia.”

Väitöstyötä tehdessään Hulkko-Nyman oivalsi, että silloin kun työntekijä miettii oikeudenmukaisuuteen liittyviä

*Osa töistä voi olla niin
innostavia, että työntekijä tekisi
niitä vaikka vapaa-ajallaan.*

OMAPERÄISESTI.
"Palkitsemisessa
on otettava aina
huomioon yrityksen
konteksti", sanoo Kiisa
Hulkko-Nyman.



kysymyksiä, hän tarkkailee oman työpaikkansa käytäntöjä. Häntä eivät kiinnosta niinkään ihmisten absoluuttiset tienestit kuin se, miten hänen palkkansa sijoittuu omassa viiteryhmässä. Jos työntekijä kokee, että hänen palkkansa on oikeudenmukainen, hänen sisäinen motivaationsa vahvistuu.

Esimiehen työllä on tietysti suuri merkitys.

Pomon pitää asettaa tavoitteita, arvioida menestymistä ja antaa palautetta. Hänen ei tarvitse kertoa, kuka tai ketkä on palkittu. Mutta hänen on tehtävä selväksi, mihin palkitseminen perustuu.

Puolet saa tulospalkkaa

Nykymuotoinen tulospalkkaus on Suomessa verrattain uusi ilmiö. Se alkoi yleistyä vasta 1990-luvun lopulla. Nyt sen piirissä on puolet täkäläisestä yksityisen sektorin henkilöstöstä. Julkishallinnossa tulospalkkauksesta nauttii joka kymmenes työntekijä.

Tulospalkkiojärjestelmät ovat Kiisa Hulkko-Nymanin mielestä erityisen kiinnostavia, koska niitä voidaan kehittää innovatiivisesti yritysten tarpeiden mukaan.

"Palkitsemisjärjestelmissä on otettava aina huomioon yrityksen konteksti. Suomessa on käytössä useita erilaisia järjestelmiä, jotka ovat muotoutuneet kyseisen toimialan mukaisesti."

Hulkko-Nymanin mukaan palkitseminen pitää mieltää osaksi yrityksen johtamista. Palkitsemisen pitää olla "yrityksen näköistä". Sen on siis vastattava yrityksen toimintakulttuuria. Sen pitää myös kannustaa työntekijää toimimaan yrityksen strategian mukaan.

Tulospalkkauksen ja varsinkin strategisen palkitsemisen juuret ovat Yhdysvalloissa. Hulkko-Nyman kuitenkin vierastaa ajatusta, että jossakin merten takana kehitetyt ja hyväksi havaitut menetelmät voitaisiin siirtää muutta mutkitta toiselle puolelle maapalloa. Kun lait ja verotuksen pelisäännöt vaihtelevat, myös palkitseminen pitää sorvata paikallisiin olosuhteisiin.

Hulkko-Nyman ei näe suurta ongelmaa siinä, että yritysten ja toimialojen talus-tilanteet ja samalla palkkionmaksukyvyt vaihtelevat. Pikemminkin se antaa työyhteisöille mahdollisuuden kehittää uusia ja entistä fiksumpia, juuri kyseiseen organisaatioon istuvia järjestelmiä.

Se, tuleeko yrityksessä palkita yksilöitä vai ryhmiä, riippuu täysin tilanteesta. Itses-tään selvää on, että jos halutaan vahvistaa tiimiä, toteutuneista tavoitteista pitää palkita kaikki joukon jäsenet. Hulkko-Nymanin mukaan julkishallinnossa palkitseminen perustuu lähes yksinomaan ryhmän suori-tukseen.

Avoimuudellakin on rajansa

Oikeudenmukaisuutta arvostetaan myös asianajotoimistoissa. Suomen vanhimman asianajotoimiston Castrén & Snellmanin henkilöstöjohtaja **Outi Ruohola** sanoo, että työntekijän pitää kokea palkitseminen ehdottoman oikeudenmukaiseksi, jos yritys haluaa oikeasti mennä eteenpäin.

”Meidän yrityksessämme asia varmistetaan niin, että kukaan esimies ei voi päättää yksin kenenkään palkankorotuksista tai bonuksista. Näin kaikkien oikeudet toteutuvat.”

Motivaation lähteet ja elämäntilanteet vaihtelevat.

”Yksi arvostaa rahaa ja toinen esimerkiksi vapaata, ja suurin osa ihmisistä asettuu jonnekin tämän asteikon keskelle. Työntekijää motivoi merkittävästi se, että hän kokee henkilökohtaista joustavuutta ja pääsee valitsemaan rahan ja vaikkapa vapaapäivien väliltä”, Ruohola sanoo.

Hänen mielestään yritykset pystyvät ohjaamaan palkitsemisen avulla henkilöstönkäyttäytymistä.

”Jos yrityksen tavoitteet ja henkilöstön palkitseminen ovat samassa linjassa ja ihmiset ymmärtävät, mikä linkki heidän työsuorituksellaan on firman tavoitteeseen ja menestykseen, heitä voidaan ohjalla valitun strategian suuntaan.”

Helsingissä, Pietarissa ja Moskovassa toimiva Castrén & Snellman työllistää yli 260 henkeä. Palkitsemisjärjestelmä koskee kaikkia yhtiön vakituisia työntekijöitä, harjoittelijoita lukuun ottamatta.

”Meidän nykyinen palkkiojärjestelmämme on ollut käytössä reilut 15 vuotta. Aikaisemminkin väkeä palkittiin, mutta se ei ollut niin systemaattista ja tavoitteellista kuin nyt.”

Palkkioilla on hintansa. Ruohola sanoo, että yhtiön vuotuiset palkitsemiskulut muodostavat 10–15 prosenttia järjestelmän piirissä olevien henkilöiden yhteenlasketusta palkkasummasta.

Hänen mukaansa Castrén & Snellmanissa arvostetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka tukee henkilön omaa profilia. Siitä myös palkitaan.

Kukaan esimiehistä ei päättä kenenkään bonuksista yksin. Castrén & Snellman varmistaa tällä tavalla, että oikeudenmukaisuus toteutuu.



RAJOITETUSTI. ”Emme kerro, ketä olemme palkinneet. Sitä vastoin perusperiaatteet ovat avoimia kaikille”, sanoo Outi Ruohola.

”Jokainen voi ansioitua itselleen omi-naisimmalla tavalla. Yksi voi luennoida, toinen kirjoittaa asiantuntija-artikkeleita, kolmas toimia somessa, joku verkottua muuten vaan.”

Useimmiten palkkio on rahaa, mutta voi se olla muutakin, esimerkiksi ylimääräisiä vapaita.

Ruohola sanoo, että toimisto on kehittänyt itse juristiensa palkkiojärjestelmän. Muihin palkitsemismenetelmiin se on hakenut malleja milloin mistäkin. Yhtiö ei varsinaisesti mittaa palkitsemisesta koituvia hyötyjä vaan kerää palautteen välillisesti työtyytyväisyyteen ja työnantajakuvaan liittyvien tutkimusten kautta.

Palkitsemiseen liittyvä avoimuuskin on tavallaan välillistä:

”Emme työnantajana kerro, ketä olemme kulloinkin palkinneet. Sitä vastoin palkitsemisen perusperiaatteet ovat avoimia kaikille. Näin työntekijät kokevat järjestelmän oikeudenmukaiseksi ja pystyvät keskustelemaan palkkioista keskenään.”

Miten puhua rahasta?

TEKSTI: Jukka Saastamoinen – KUVITUS: Wonder Agency

Kun esimies puhuu alaisen kanssa palkitsemisesta ja rahasta, hänen kannattaa kiinnittää huomiota muutamaan perusasiaan.

Kuuntele. Anna työntekijälle mahdollisuus kertoa omista ajatuksistaan ennen palkkaan ja palkitsemiseen liittyviä päätöksiä.

Perustelee. Palkankorotukset ja palkitseminen on perusteltava, jota toinen tietää, mistä häntä palkitaan. Perusteista pitää puhua koko henkilöstön kanssa. Kahden kesken on parasta, jos puhut hyvin avoimesti ja suoraan.

Kokonaisuus selväksi. Henkilöstölle kannattaa kertoa palkitsemisen kokonaisuudesta eli myös henkilöstöeduista ja aineettomasta palkitsemisesta.

Kerro taustat. Kaikille on kirkastettava, miten yrityksessä panostetaan palkkarakenteen kehittämiseen ja ylläpitoon.

Liiku oikeaan aikaan. Palkankorotuksista ja palkitsemisesta on hyvä keskustella avoimesti ennen muutosten voimaantuloa. Kaikki ei ole mennyt oikein, jos työntekijä saa tiedon palkkakuitistaan ilman perusteluita.

Sovi avoimuudesta. Johdon on päätettävä, millaista taloudellista tietoa kenellekin jaetaan ja sen jälkeen pidettävä kiinni päätöksestä.

Muista säännöllisyys. Henkilöstö oppii seuraamaan ja tulkitsemaan taloudellista tietoa, kun saa sitä säännöllisesti ja yhdenmukaisesti.

Tieto motivoi. Kun työntekijät tuntevat yrityksen talustilanteen, sinun on helpompi perustella myös palkitsemiseen liittyvät päätökset ja saada työntekijät niiden taakse.

TIETOTURVAA EI OLE

mutta vakuutus on.

Täydellistä suojausta ei ole keksitty ja esimerkiksi vastuu pilveen tallennetuista asiakastiedoista säilyy yleensä yrittäjällä itsellään. Siksi kehitimme yrityksille If Tietoturvakatuksen. Muutamalla kymppillä kuussa voit varautua sekä tietomurron selvittelystä että liiketoiminnan keskeytymisestä aiheutuviin kuluihin. Jos jotain sattuu, saat IBM:n asiantuntija-apua heti, 24/7.

KATSO MITEN IF TIETOTURVAVAKUUTUS SUOJAA YRITTÄJÄÄ
if.fi/tietoturva

*Katso hintaesimerkkejä: if.fi/tietoturva

PIENELLE
YRITYKSELLE ESIM.
30 €/kk*



010 19 15 00

Ole huoletta. Me autamme.

Kiihkon palautus

Tekemisen vimma liikuttaa tuhansia suomalaisia yrittäjiä. Miten liekki sytytetään uudestaan, jos kipinöinti hiipuu?

TEKSTI: Anu Karttunen
KUVITUS: Wonder Agency

Lattialle, kentälle!

Kokeile uutta roolia, joka on lähempänä firman tuotantoa. Tee välillä lattiatason työtä – katsele ja kuuntele, juttele työntekijöiden kanssa. Jos et normaalisti tapaa asiakkaita, mene mukaan myyntikäynnille. Myyminen voi olla rankkaa, mutta onnistumiset tuovat energiaa.

Tavoitteella on imuvoimaa

Aseta itsellesi tai yritykselle muutama konkreettinen numerotavoite. Kutkuttava tavoite innostaa eikä muserra. Se myös vetää puoleensa. Kun sinulla on tavoite, et mieti, onko se mahdollinen. Sen sijaan alat pohtia, miten sinne päästään.

Tee retki maailmalle

Kaipaatko uutta vääntöä liiketoimintaan? Oman toimialan seuranta ja ideoiden kalastelu on helpompaa kuin koskaan ennen. Etenkin Twitterin avulla löytää nopeasti maailmalta kiinnostavat yritykset, foorumit ja blogit, joita seuraamalla voi porautua alaan niin syväälle kuin haluaa. Jos oma aika tai taidot eivät riitä, apuna voi käyttää alan palveluyrityksiä. Kokenut yrittäjä voi pyytää avukseen nuoremman diginatiivin.

Lopeta jotain

Karsi firmasta turhat rutiinit ja piintyneet jäänteet. Minkä asian voisi jättää tekemättä? Tarvitaanko viikkokokousta? Tehdäänkö sama asia kahteen kertaan? Muista myös delegointi, jotta organisaatio toimii ilman sinua. Turhan touhun karsinta vapauttaa.

Vertaisen tuki vailta vertaa

Vertaistuki on yrittäjälle elintärkeää. Toimitusjohtajan rooli on yksinäinen, eikä paineita voi purkaa alaisten kanssa. Seminaareissa ja muissa tilaisuuksissa voi jakaa huolia, saada neuvoja ja innostua muiden kokemuksista. Samaa bisnestä tekevä yrittäjä tietää tarkkaan, mistä puhut. Kannattaa silti vaihtaa ajatuksia myös muiden toimialojen edustajien kanssa. Heidän ongelmansa voivat olla virkistävän erilaisia.

Tapaa ihan erilaisia ihmisiä

Hyödynnä sukulaisivierailut, harrastusporukat, sekalaiset kutsut ja matkaseurueet. Aktiivinen kuuntelu ja hiljainen tarkkailu ovat yllättävän antoisia. Tai kerro ystäville tai ventovieraille firmastasi. Opit pelkistämään, tiivistämään ja viihdyttämään eli harjoittelet hissipuhetta. Asia saattaa tulla äkkiä kakaistuna ulos vetävässä muodossa ja ilman kalvoja.

Tee kolme asiaa kunnolla

Laita päivän tehtävälistalle vain kolme asiaa. Kun ne on tehty, huomaat työpäivän humahtaneen ohi, sillä väliin tunkee aina jotain muuta. Olet kuitenkin saanut jotain aikaan etkä ole jäänyt rämpimään kymmenien hoidettavien juttujen liejuun.

Kokeile uutta menetelmää

Valitse kauniiden toiveiden pitkältä listalta yksi uusi menetelmä, joka kiinnostaa sinua. Uppoudu siihen kunnolla ja pidä siitä kiinni kolme viikkoa tai pari kuukautta. Se voi olla mikä tahansa työhön tai vireyteen liittyvä asia: uudenlainen markkinointikampanja tai päivittäinen hiljentymishetki. Kaikella inhimillisellä toiminnalla on taipumus väsähtää. Kun puutumisen mekanismin tuntee, koneen osaa polkaista ajoissa uudelleen käyntiin.



Paketoï oma some

Jos sosiaalinen media tuntuu upottavalta suolta, ota se ryhdikkäästi haltuun. Valitse yhdistelmä kanavia ja aiheita, joista haluat tietää lisää. Hyödynnä automatiikkaa, joka seuraa kanavia ja hälyttää tarvittaessa. Valikoidun sometarjonnan tutkiminen voi olla yrittäjän uusi päivärutiini. Yksi kokeilemisen arvoinen yhteisöpalvelu on Quora, josta saa jäsennellyn vastauksen mihin tahansa kysymykseen.

Tämä on se hetki

Miksi teet sitä, mitä teet? Oletko alalla, joka sytyttää sinua? Intohimoinen suhde työhön on voimakas moottori, joka vie eteenpäin. Alkuperäinen kipinä on saattanut kuitenkin hiipua, etenkin jos työ on luisunut sekalaisten asioiden hallinnoinniksi. Siksi: palauta mieleen se tuntemus, joka aikanaan innosti sinua. Onko se versataan tuoksu vai uppoutuminen koodaamiseen? Vai asiakkaan silmien loiste? Pidä se mielessäsi. *Kyllä, juuri tästä minä tykkään.*

Eikö mikään nappaa?

Jos vinkit tuntuvat tutuilta, olet luultavasti oikeassa. Leipiintymiseen auttaa uuden kokeileminen, oppiminen ja näkökulman vaihtaminen. Helposti me kuitenkin luulemme, että asian nimeäminen ja tietäminen riittää. *Juu, olen kuullut tämän.* Mutta ei se riitä. Valitse siis vinkki ja kokeile tekemistä.

Taustahaastattelut:

*Ari Iskanius ja Niko Karjula, Circulos
Johanna Verho, Treasure Coaching
Riitta Raesmaa, ContractZen*

*Hyödynnä sukulaiset,
harrastusporukat,
sekalaiset kutsut ja
matkaseurueet.*



Jussi Hinkkanen jätti suuryrityksen, koska haluaa enemmän. Nyt hän rakentaa yhteisöpalvelua, josta pitäisi tulla kehittyvien markkinoiden linkedin.

TEKSTI: Pekka Vanttinen

KUVAT: Veikko Kähkönen

Koska
on *vain*
yksi

ELÄMÄ



Vuosikymmeniä sitten välikyt amerikkalaisnuoret suuntasivat Prahaan kirjoittamaan kuolematonta esikoisromaniaan. Kuinka vanhanaikaista. Nyt mennään Afrikkaan.

”Nairobissa on parikymmentä Harvardin ja Stanfordin huipputiimiä rakentamassa startupeja. On muotia lähteä huippuyliopistosta tyhjälle markkinalle ja perustaa yritys. Nämä parikymppiset ovat valmiita ottamaan muutamien vuosien riskin”, kertoo **Jussi Hinkkanen**.

Vaikka Hinkkanen on jo 41-vuotias (tai vasta, pikemminkin), hänessä on samaa paloa kuin Harvardin ja Stanfordin märkäkorvissa. Pelkkä työpaikka ei riitä, vaan elämälle etsitään merkityksiä ja sisältöä.

Sille kirjoitetaan tarina.

Jussi Hinkkasen tarina rakentuu nyt Keniassa, johon hän perusti liikekumppaninsa kanssa Fuzu-nimisen yrityksen vuonna 2013. Swahilin kielen verbi merkitsee onnistumista ja omaan työhön perustuvaa menestystä. Tavoite on huimaavan korkealla: Nairobissa rakennetaan yhteisöpalvelua, josta pitäisi tulla kehittyvän maailman suurin ammattilaisten verkosto, Afrikan linkedin.

Dream. Grow. Be found. Se on Fuzun pääviesti: unelmoi, kasva ja tule löydettyksi. Muutaman vuoden sisällä nähdään, toteutuuko Fuzun unelma. Siihen asti pilvipohjainen palvelu jatkaa perustajansa välillä hullunrohkeiltakin vaikuttavien siirtymien sarjaa.

Mutta palataan Fuzuun myöhemmin. Millainen on mies sen takana?

Tärkeintä on jälki

Jussi Hinkkasen voisi sanoa kuuluvan valopäiden siunattuun joukkoon. Niihin, joille maailma on auki ja jotka voivat valita. Hinkkasen narratiivissa jaksot ja mantereet vaihtuvat kuin **Jonathan Swiftin** *Gulliverin retkissä*, ja taustalla punoutuu punainen lanka.

”Tämä on ollut evoluutiota itseni kanssa. Eri vaiheet ovat edellytyksiä seuraaville. Elämäni tekee tarkoitukselliseksi se, että jätän jonkin jäljen. Teollisuudessa tunsin vaikuttavani vain välillisesti. Raha ei ole koskaan pitänyt minua käynnissä, pikemminkin tarve löytää oma rooli maailman muutoksessa. Siksi olen halunnut etulinjaan, raivaamaan tietä käytännössä.”

Hinkkasen ura on minuuden kasvutarina.

Insinööri-isän ja humanistiäidin poika suuntasi tekniikan opintoihin Tampereelle. Hinkkanen ei halunnut opiskella Helsingissä, vaan irrotti itsensä kasvuympä-

ristöstä ja kavereista. Ratkaisu osoittautui tärkeäksi.

”Olin Tampereella kolme ja puoli vuotta, mutta – ehkä ei pitäisi sanoa – en yhtään tykännyt siitä. Suomalaisen teknisen korkeakoulun homogeeninen saksalainen malli on kapea. Oli klaustrofobista, kun ympärillä oli vain insinöörejä. Opintojen keskellä kävin armeijan. Se oli hyvä vuosi, isompi kuva alkoi selkiytyä.”

Diplomityönsä rykäistyään nuori mies suuntasi puoleksi vuodeksi itään. Hän osti lentolipun Pekingiin, josta tavoitteena oli päästä maata pitkin Bangkokiin. Tunne ja järki ajoivat häntä yhdessä. Taustalla oli henkilökohtainen tarina.

”Olin kontrollifriikki. Siksi halusin asettaa itseni tilanteisiin, joita en voinut hallita. Selkä seinää vasten minun olisi pakko reagoida ja päättää, kuinka edetä. Se oli ikään kuin koulutuksellinen juttu.”

Ulos kohteliaisuuden kuoresta

Matkalla vahvistui myös orastava tunne siitä, että kehittyvässä maailmassa olisi hienoa tehdä työtä.

Viha-rakkaussuhde teknilliseen korkeakouluun ja valittuun alaan painoi mieltä. Hinkkanen oli insinööritieteissä hyvä, mutta ei kokenut itseään insinööriksi. Etsintä johti filosofian opintoihin, mutta sitten kävi kuten niin usein. Ura imaisi.

Vuosituhaten lopulla Konecranes tarjosi ison projektin vetovastuuta. Tehtävät kasvoivat ja pian Jussi Hinkkanen huomasi istuvansa liiketoimintayksikön johtoryhmässä. Tie oli auki ties minne, mutta takarivossa kyti muuta.

Vuonna 2004 Hinkkanen täytti 30. Hän oli tehnyt töitä jo seitsemän vuotta.

”Minulle tuli tunne, että on pakko tehdä jotain, olla uskollinen itselleni. Olin ajellehtinut ja minua oli viety aina haastavampiin tehtäviin. Päätin siitä lähtien määrittää oman kohtaloni.”

Aivan puskista nuorukaisen lähtö Konecranesilta ei tainnut tulla. Hinkkanen myöntää olleensa varsin rasittava tyyppi, vähän besserwisser. Toimenkuvan rajat eivät riittäneet ja maailmanparantaja puski pintaan. Organisaation ja ihmisten kankeus harmitti.

Kiltti, kohtelias ja hallittu kotilo kuoriutui.

”Sanoin teknologiajohtajalle, että hän tekee jatkuvasti päätöksiä, jotka vievät meitä

”Minulla on ollut valmius ikään kuin uhrata itseni, jos missio on iso.”

taaksepäin ja kannibalisoivat edistymistä. Hän totesi, että Jussi, työtähän tämä vain on. Vastaukseni oli – niin, ja minulla on vain yksi elämä.”

Hinkkanen ei halunnut – eikä vieläkään halua – olla konformisti ja vain hyväksyä annettua roolia. Olennainen kysymys on, miksi.

”En tee jotain vain tekemisen vuoksi, silloin hukkaan aikaani.”

Menolippu Mosambikiin

Elämän kelanauha kiihdytti kierroksia. Aktiivisen pyrkimisen jälkeen eteen tuli mahdollisuus siirtyä YK:n palvelukseen rakentamaan Mosambikiin tietoyhteiskuntaohjelmaa ja koordinoimaan teknologian hyödyntämistä maan kehityksessä. Se tarkoitti menolippua Maputoon.

Hinkkasen uudelle työmaalle on syytä antaa raamatit.

Mosambik, pieni pläntti Afrikassa? Todellisuudessa maa ulottuisi Euroopassa Helsingistä Roomaan. Entä Afrikan manner? Pohjois-Amerikka, Kiina ja Eurooppa eivät täytä sitä edes yhteensä. Etelä-Afrikan valtio on jokseenkin Intian kokoinen. Toinen mielikuva: ihmiset elävät ylikansoitettussa kaaoksessa lähes päällekkäin. Väärin. Afrikan väkiluku on noin miljardi, siis kuin sen pienen Intian. Tilaa piisaa.

Keittiöpsykologialla ajateltuna Hinkkasen siirtyä liike-elämästä yhteiskunnalliseen toimintaan ei ollut tavatonta, sillä hänellä on sukurasitteita. Hänen enonsa on muuan **Paavo Lipponen**, ja toinen eno Osmo oli suurlähettiläs. Perhepiirissä oli tapana pohtia ja parantaa maailmaa.

Politiikka ei kuitenkaan syyttännyt Hinkkasta. Vaikuttamisen halu ilmeni toisin.

”En osallistunut nuorisopolitiikkaan eikä minulla ole ollut koskaan vahvaa poliittista kantaa. Halusin, että tarinani olisi isompi.”

Vaikka Hinkkanen kiistää asian, hän tavallaan kuitenkin lipsahti politiikkaan. Ei suoraan, mutta vallan liepeille. Mosambikin tiede- ja innovaatioministeri oli seurannut nuoren pohjoismaalaisen touhua ja halusi tämän neuvonantajakseen. Oli vuosi 2006.

Tarjous vaati tuumausta. Hinkkasen piti luodata ministerin ihmiskuvaa vähän syvemmältä. Päätöksen vaikeudesta kertoo se, että vastaustakin pitää muotoilla.

”Hän on erittäin kulmikas ja hankala persoona mutta älykäs. Pariin otteeseen

hän oli kohdellut minua nöyryyttävästi. Otin ministerin kanssa tietoisesti riskin, sillä tiesin millainen hän on. Mutta en voinut miettiä, onko kaveri välillä vaikea, koska näin kuinka paljon olisi tekemistä, jossa osaamistani tarvittaisiin.”

Kunnes olin antanut kaikkeni

Jussi Hinkkanen uskoo, että valtaosa ihmisistä on hyviä. He tekevät asioita oikeista syistä, vain kompetenssi ja resurssit ovat huonoja.

”Minulla on ollut taipumus ja valmius ikään kuin uhrata itseni, jos missio on iso.”

Sellainen oli edessä. Mosambikin itsenäistyessä 1975 portugalilaiset siirtomaaisännät olivat lähteneet vuorokaudessa. Hallinto oli pitänyt rakentaa uudelleen, ja maassa oli tuolloin vain 30 korkeakoulun käynnyttä. Vielä 2000-luvulla Hinkkanen vieraili ministerinsä kanssa kylissä, joille instituutiot olivat vieraita. Mikä on valtio? Tai ministeri?

Hinkkanen lähti tekemään kvanttiloikkaa. Tulokset olivat hyviä, eikä hän peittele tyytyväisyyttään.

”Älyllinen laiskuus surettaa. Asioita jää kokematta, kun tehdään itsestä tarkoituksella pieniä.”

”Päätin, että en lähde pois ennen kuin olen saanut aikaan isoja juttuja. Olin *bulldozer*. Neuvottelin maailmanpankilta ja Suomen valtiolta yhteensä 60 miljoonan dollarin rahoituksen. Rakensimme sähköisen hallinnon strategian, digitalisoimme koulu- ja väestörekisterijärjestelmää ja otimme tietoyhteiskunnan ensiaskelia.”

Hinkkasen ansiosta Mosambik on monessa asiassa Suomea edellä. Esimerkiksi biometriset tunnisteen olivat siellä käytössä valtionhallinnon maksujärjestelmissä jo kymmenisen vuotta sitten.

Kolmeen vuoteen sisältyi elokuvallisia piirteitä, ikäviäkin ja inhimillisesti rankkoja. Töitä tehtiin usein aamuyhteen ja lisätehtäviä tuli aamuksi. Parkkipaikalla pidetyssä kokouksessa, kahdeksalta illalla, Hinkkanen sai kuulla kirjoittavansa ministerille seuraavaksi aamuksi tieteellisen tutkimuksen. Näin syntyi 18-sivuinen paperi maan innovaatiojärjestelmästä. Eräänä yönä poliisi ampui perään, kun Hinkkanen ei väsymykseltään yksinkertaisesti jaksanut pysähtyä.

Pahin muisto oli vaimon keskenmeno ja toisen lapsen menetyks.

”Kun 2009 nousin viimeisillä voimilla lentokoneeseen, olin antanut kaikkeni.”

Aivoja voi muokata

Jussi Hinkkanen on fatalisti. Hän sanoo, ettei hän halua tuhlaata energiaa asioihin, joihin ei voi vaikuttaa. Hitaus turhauttaa häntä.

Keskustelijana Hinkkanen on voimakkaasti läsnä ja hyvin avoin. Hän suhtautuu kysymyksiin vakavasti ja kärsivällisesti. Kovissa liemissä keitetuille ja korkeissa asemissa istuneille tyyppillistä teräksistä kovuutta tai tärkeilyä hänessä ei ole. Afrika on opettanut.

Mutta optimismi ja evoluutiousko – Hinkkasen vahvimmat energianlähteet – tulevat kauempaa kuin Afrikasta.

”Olin 1990-luvulle asti pitkälti sitä mieltä, että ihminen ei juuri pysty muuttamaan, vaan on kasvatuksen ja geeniperimänsä uhri. Sitten luin neuroplastisuudesta, jonka mukaan aivot muokkautuvat alati ja synnyttävät uusia siltoja ja yhdistelmiä. On itsestä kiinni, onko valmis muokkaamaan ajatteluaan ja tapaansa toimia.”

Ihmiset Hinkkanen jakaa kahteen kategoriaan, ilman arroganssia. On heitä, joiden ajatteluprosessi lähtee alhaalta. He näkevät muttereita ja ruuveja, mutta sen hahmottaminen jää hämäräksi, miten koottu palikka liittyy isompaan kuvaan. Toiset taas purkavat abstrakteja systeemiä kokonaisuuksia osiin, alaspäin.

Yhteiskunnallinen muutos lähtee pitkälti juuri systeemeistä ja niiden muokkaamisesta. Tietoisuus siitä sai Hinkkasen tarttumaan seuraavaan tilaisuuteen, kun pääkallionmetsästäjä soitti vuonna 2009.

Nokiolla oli asiaa.

KUKA?

Jussi Hinkkanen (41), urahallinta-, työnhaku- ja rekrytointipalvelu Fuzun perustaja ja toimitusjohtaja. Aiemmin Nokian Afrikan, Lähi-idän ja Intian johtoryhmän jäsen, Mosambikin tiede- ja teknologiaministerin neuvonantaja, YK:n alaisen UNDP-yksikön vetäjä Mosambikin tietoyhteiskuntahankkeissa ja Konecranesin kehityspäällikkö.

MITÄ?

Parhailtaan Hinkkanen tekee töitä sen eteen, jotta yrity maailman tehokkuus ja kehitysyhteistyön tavoitteet yhdistyisivät paremmin, kansalaisyhteiskunta vahvistuisi ja Fuzun konsepti skaalautuisi Afrikan mantereella.

MISSÄ?

Toimistolla Helsingin Kruununhaassa tai ympäri maailmaa, useimmiten Nairobissa Fuzun hermokeskuksessa.





Vastuullisuuden varjot

Esko Ahon alaisuudessa Jussi Hinkkasesta tuli Nokian Afrikan, Lähi-idän ja myöhemmin Intian alueen johtoryhmän jäsen, joka vastasi yhteiskuntasuhteista ja innovaatiokumppanuuksista. Hänen tehtävänä oli rakentaa valtiollisia kumppanuuksia, tukea innovaatioyhteisöjä, vähentää kopioituotteita, vaikuttaa verotukseen ja tulleihin sekä kehittää liiketoimintastrategiaa alueella. Asuinpaikka vaihtui Johannesburgiin ja myöhemmin Dubaihin.

Se siitä maailmanparantamisesta? Päinvastoin.

”Suurimpaan osaan yrityksistä en olisi voinut mennä töihin. Tarjolla oli esimerkiksi kaivosyhtiöitä. Olen asiasta hyvin tarkka. Mutta Nokialla asiat olivat linjassa arvojeni kanssa.”

Paluu yritysmaailmaan ei siis ollut tuhlaajapojan Canossan matka, vaan Hinkkasen kirjoittaman biografian seuraava kappale. Nokia tarjosi hänelle myös isomman pelikentän toteuttaa omia näkemyksiä.

”Koin, että julkinen koneisto, jonka osa olin ollut, ei ollut tehokkain tapa. Valtionhallinto oli lopulta paralysoiva. Samoin yritykset pystyttää eurooppalaista hyvinvointivaltiota ovat osoittautuneet raskaiksi ja hitaiksi. Emme ole ajatelleet, miten rakentaa maailmaa puhtaalta pöydältä.”

Afrikassa Hinkkanen näki myös, millainen on todellisuus kauniiden sanojen *corporate social responsibility* takana. Pahimmillaan se on hänen mielestään valkopesua. Annetaan rahaa tai laitteita ja siten viedään paikallisilta yrityksiltä pohjaa kehittyä.

”Sen sijaan pitäisi katalysoida jotakin, joka kumpuaa maasta ja kontekstista. Microsoft myy lisenssejä, mutta Nokia myi valtioille vain ajatusta, jolla rakentaa ja kiihdyttää yhteiskunnallista kehitystä. Se hyödytti kaikkia – valtiota, Nokiana ja pienempiä toimijoita.”

Hinkkasen analyysi ja siitä seuraava visio on seuraava: Kehitys perustuu valtion, kansalaisyhteiskunnan ja yritysmaailman kolminaisuudelle. Afrikassa valtiot ovat usein kaikkivoipia ja yritykset ja kansalaisyhteiskunta puolestaan liian heikkoja. Siksi jälkimmäisten pitää vahvistua.

Mosambikissa hän oli jo nähnyt muutoksen versoja. Niitä oli kasteltava.

”Ihmiset tajusivat, että he ovat se draiveri ja alkoivat ottaa aloitteita omiin käsiin. Kuukauden palkalla ostettiin kännykkä, koska se toi lisäarvoa. Lähdin siis kehittämään kansalaisyhteiskunnan ja yritysmaailman tasa-arvoista yhteistyötä, joka hyödyttäisi molempia. Katalysoimme yrittäjyyttä ja innovaatioita, mutta myös koko tietoyhteiskuntaa.”

Nyt vaimo tuo leivän

Nokia meni ja Microsoft tuli. Uusi isäntä tarjosi Afrikan ja Lähi-idän yhteiskuntasuhteiden vetäjän hommaa vanhojen tehtävien lisäksi. Hinkkanen teki ratkaisun, joka saattaa sulattaa kovimmankin kyynikon.

”Tuntui, että Microsoftilla en pystyisi viemään visiotani eteenpäin, roolit olivat kapeammat ja tarkemmat. Irtisanouduin 2014, hylkäsin ison bonuspaketin ja muutimme Dubaista Suomeen. Päätös oli taloudellisesti idioottimainen. Tällä hetkellä vaimoni tuo leivän pöytään.”

Olennainen tekijä päätöksessä oli Fuzu, yritys, jonka Hinkkanen ja Nokian Afrikan tutkimuskeskuksen perustaja **Jussi Impiö** olivat perustaneet ollessaan vielä nokialaisia.

Lanseeraus tapahtui syksyllä 2015.

Fuzua Hinkkanen on luonnehtinut määritelmällä *LinkedIn on steroids*. Sitä se ytimeltään on: työtä etsivien ja sitä tarjoavien yhdistävä palvelu kehittyville mark-

kinoille. Mutta kokonaisuus on enemmän. Perustajat puhuvat mieluummin ”henkilökohtaisen kehityksen alustasta”.

”Työnhakijalle se on alusta urasuunnittelua, oppimista ja kasvamista sekä sopivan työn löytymistä varten. Työnantaja löytää tarvitsemiaan ihmisiä ja säästyy valtavan massan haravoinnilta”, selittää Hinkkanen.

Aivan näin yksinkertaista se ei kuitenkaan ole. Konteksti on tyystin toinen kuin kehittyneillä työmarkkinoilla. Sen ymmärtäminen vaati tuhansien afrikkalaisen nuorten ja työnhakijoiden haastatteluja sekä sosiaalisen tilanteen ja teknologisen murroksen skannaamista.

Afrikan talous on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Viime vuosina maanosan maiden kohtalot ovat kuitenkin eriytyneet. Raaka-aineista riippuvaisten maiden talouskasvu on lähes pysähtynyt, mutta Itä-Afrikan maat etenevät edelleen nopeasti.

Työhön liittyvä länsimainen koodisto saattaa olla Afrikassa vieras. Se, että aamulla lähdetään ja illalla tullaan. Samoin aikahorisontti voi olla muuta kuin meillä.

”Ei osata ajatella 20–30 vuotta eteenpäin saati muutamia vuosia, koska tärkeintä on selvittää tässä ja nyt. Kun elanto on ansaittava nopeasti, vuosikausien opiskelua on vaikeaa perustella. Siitä syntyi Fuzun ajatus oppimisen ja työllistyminen yhdistämisestä.”

Kuinka se sitten toimii? Verkkopalveluun voi kirjautua, vaikka ei ole hakemassa konkreettista vakanssia.

Tarjolla on kasvua ja ajatuksia ruokkivia ärsykeitä – testejä, kursseja, artikkeleita ja blogeja, yksilöllistä palautetta ja urasuunnittelua. Omia heikkouksia ja vahvuuksia voi verrata muihin käyttäjiin.

Fuzun liiketoimintamalli on kaksisuuntainen. Sisääntulo on sekä työnhakijalle että -antajalle ilmainen. Hakijalle kaikki perustoiminnot ovat maksuttomia, mutta

*”On itsestä kiinni,
onko valmis
muokkaamaan
ajatteluaan ja
tapaansa toimia.”*

*”Ne, jotka tekevät
pienenkin
loikan, tajuavat
olevansa elossa.
Ei ole mitään
pelättävää.”*

polun varrelle on ripoteltu myös maksullisia lisäpalveluita. Vastaavasti työnantaja saa nähdäkseen anonyymien hakijapoolin. Hakijoiden tarkempi vertailu maksaa.

Fuzun liikeideaa saattaa hämmäntää joiakin pohjoismaisen hyvinvointivaltion kasvattajia. Mistä on kyse, hyvää tarkoittavasta bisneksistä vai köyhien työttömien riistämistä? Hinkkanen ymmärtää skeptikoita, mutta vakuuttaa, että kehittyvän maailman tulevaisuus on isolta osin yksityisen yrittäjyyden varassa.

Koska on yksinkertaisesti pakko.

”Se on minullekin skandinaavina ristiriitaista, että yrityssektori laitetaan tekemään tällaista juttua. Se on ollut valtion rooli. Mutta entä jos se on rikki?”

Elämän nälkä on energiaa

Parin vuoden aikana Jussi Hinkkanen on tajunnut, että ihmiset ovat mennyttä kalua, jos peruskoulutus ei toimi. Ihmiset tulevat silloin työelämään ilman osaamista ja kykyä analyttiseen ajatteluun. Yhteiskuntien peruspalveluita pitää kehittää, mutta mukaan tarvitaan nopealiikkeisempää yritysmaailmaa. Yhdessä on mahdollista tuottaa koulutusta laadukkaammin ja usein halvemmalla.

”Yritystoiminnan mallissa on automaattinen ja nopea palauteluoppi. Jos tuote, vaikka Fuzu, on huono, se kuolee ja tulee uusi ja parempi. Valtiollisissa hankkeissa sykli on hidas ja raskas.”

Afrikkalaisten työllistyminen on myös eurooppalaisten etu. Tällä vuosikymmenellä Afrikan markkinoille tulee 122 miljoonaa työntekijää. Heidän työllistymisensä vaikuttaa ratkaisevasti yhteiskuntarauhaan. Jos työtä ei ole, pakolaisongelma voi riistäytyä hallitsemattomaksi kansainvaellukseksi.

”Jos heillä ei ole tekemistä, homma räjähtää käsiin ei vain siellä, vaan myös täällä. Aikaa on viitisen vuotta”, Hinkkanen ennustaa.

Käyttäjiä Fuzulla on kuukausittain Keniassa noin 100 000, ja koko yhteisöön kuuluu jo noin 160 000 käyttäjää. Palaute on ollut hyvää. Asiakkaina, kumppaneina ja rahoittajina on jo isoja pelureita, kuten Rockefeller-säätiö, Accenture ja McKinsey.

Hinkkanen tekee yrityksensä hyväksi 65-tuntista työviikkoa. Tavoitteena on skaalata palvelua muualle Afrikkaan, mutta nykyinen tulo-rahoitus ei vielä riitä. Neuvottelut ovat käynnissä ja Hinkkanen haluaa mukaan rohkeita rahoittajia myös Suomesta. Toiveena on saada yritys voitolliseksi ensi vuoden lopulla.

Fuzu tuskin on Jussi Hinkkasen tarinan päätepiste. Missä hän näkee olevansa vuonna 2030?

”Ei missiohenki minusta katoa. Saan kiksejä ihmisistä ja innovaatioista. Afrikkalainen kaupunki, esimerkiksi Lagos, on kuin orgaaninen elukka, joka muuttuu alati ja liikkuu eteenpäin. Kaikkiin ongelmiin löytyy luova ratkaisu. Ihmiset saavat välillä turpiinsa, mutta he nousevat, koska eivät voi muuta. Heillä on käsittämättömän vahva elämän nälkä. Se on valtavan energisoivaa.”

Kontrasti Suomeen on valtava. Joskus laskeutuessaan Helsinki-Vantaalle Jussi Hinkkanen tuntee, miten iso koura ottaa hänestä kiinni ja pakottaa muottiin.

”Älyllinen laiskuus surettaa minua, ei vain Suomessa. Asiaa jää kokematta, kun ollaan kykenemättömiä ottamaan riskejä ja tehdään itsestä tarkoituksella pieniä.”

Hinkkasen mukaan varovaisuus johtaa tilaan, jota voi kuvata henkiseksi kuolemaksi.

”Ne, jotka tekevät pienenkin loikan, tajuavat olevansa elossa. Ei ole mitään pelättävää.”

PARASTA TEHDÄ NE ITSE

Analogisen maailman perustukset tärähtelevät. Innovaatioiden johtamisen professori Liisa Välikangas kertoo esseessään, miten tulevaisuuden palvelut muuttavat elämää ja miten yritysten kannattaisi niihin suhtautua.

KUVITUS: Wonder Agency

Palvelut määriteltiin yhteiskuntamme kasvuvoimaksi viime vuosisadan lopulla. Sanottiin, että palvelut olisivat nimenomaan se osa talouttamme, joka etenisi jos tavaroiden kauppa taantuisi.

Silloin ajattelimme palveluista yksinkertaisesti: Palvelut olivat sellaisia hyödykkeitä, joita ei voinut pudottaa jalan päälle, koska niissä ei ollut ainetta eikä painoa. Toki ymmärsimme, että tavaratkin tuottivat palvelun – hyödyn, jonka vuoksi kuluttaja osti tavarat. Sateenvarjo suojaasi sateelta. Se oli varjon tuottama palvelu.

Viime vuosikymmenen palveluinnovaatio oli itsepalvelu.

Nyt painiskelemme palvelujen vallankumouksessa tai nautimme sen hurmiossa, näkökulmasta riippuen. Taksit ovat ubereita, asunnot ovat muuttuneet hotellihuoneiksi, rahaa saa joukkoistamalla ja sovelluksella voi tilata melkein kaikkea: sihteerin, gradun, lounaan, olohuoneen valaistuksen, osakekaupan, maksun tai pienen hetken viihdettä.

Jotkut juo miettivät, miten tällainen vierantuminen fyysisestä maailmasta vai-

kuttaa piilaaksolaisten sukupolveen ympäri maailmaa. Jos kaikkea saa *täppäämällä*, mitä tiedetään palvelemisen ja tuottamisen takana olevasta osaamisesta, kustannuksista tai ihmisistä?

Eräs San Franciscon yliopiston opettaja on ratkaissut ongelman kieltämällä opiskelijoitaan googlaamasta vastauksia kysymyksiin:

“Se mitä tiedät, on se mitä tiedät. Muu on huiputusta.”

Vastarinta saattaa olla turhaa. Analogisen maailman perustukset tärisivät. Esimerkki maapallon toiselta puolelta:

WhatsApp:n kiinalainen vastine WeChat on jo nyt kokonaisvaltainen elämänympäristö, josta kuluttajan ei tarvitse koskaan poistua, on hän sitten ostoksilla, pelaamassa, seurustelemassa, viihtymässä, opiskelemassa tai hoitamas-
sa finanssiasioitaan. WeChat haluaa olla ”kontaktisi maailmaan, joka hetki aamusta iltaan”.

Se kannattaa. Jos kuluttaja on onnekas ja ravistelee puhelintaan tietyllä hetkellä ja

tiettyä televisio-ohjelmaa katsoessaan, hän saattaa voittaa suuren palkkion. Erään suosittuun tv-ohjelman aikana kiinalaiset ravistelivat puhelimiaan 11 miljardia kertaa, peräti 810 miljoonaa heilutusta minuutissa.

Tätäkin tärkeämpi onnistuminen on 700 miljoonan ihmisen luottamus. Se on suuri saavutus maassa, jossa osoitetaan vain vähän luottamusta ystävien piirin ulkopuolella.

Uudet teknologiat ovat ottaneet kaikki maailmassa päätähuimaavia askelia kuluttajien hyödyksi ja iloksi. Tekoäly, robotit, *big data* ja lohkoketju (*blockchain*) ottavat entistä suuremman roolin innovaatioissa. Laskentatehot turboahdetaan, jotta kone voisi tarjota käyttäjälle älykkäämmän, hyödyllisemmän ja hauskemman kokemuksen.

Kun käytän Slack-nimistä virtuaalista työtilaa, saan ystävällisiä huomautuksia:

En kirjannut pyyntöäsi, koska sama tieto on postattu alustalle äskettäin.

Tämä on ehdotus, mutta huomioithan, please, että olen pelkkä botti.

Nukuthan niin paljon kuin mahdollista.... Ystäväsi Slackissa.

Tällaiset viestit tuskin vaativat huippuluokan tekoälyä, mutta ne kertovat suunnasta, johon botit menevät. Ne ovat jo nyt ystävällisempiä ja empaattisempia kuin moni sähköpostin kiireinen lähettäjä.

Tekoälyä on pidetty tulevaisuuden teknologiana, mutta se arkipäiväistyy kovaa vauhtia. Googlen, Facebookin ja muiden valtavat investoinnit viittaavat siihen, että tekoälyteknologiat muuttavat niin yhteiskuntaa kuin elämäntapojamme. Kun uudet sovellukset kypsyvät markkinoille, ne lakkaavat olemasta tekoälyä ja muuttuvat ihan tavallisiksi tuotteiksi.

On aika ryhtyä valmistautumaan *singulariteetin h-hetkeen*, tilanteeseen, jossa emme pysty enää tekemään eroa inhimillisen ja digitaalisen älyn välillä.

Googlen johtaja, tiedemies ja keksijä **Ray Kurzweil**, jota kutsutaan perustellusti nykyhetken einsteiniksi, on jo kauan väittänyt, että tämä visio toteutuu vuoteen 2045 mennessä. Kukapa tietää. Ja kukapa ei toivottaisi tervetulleeksi parempaa tekoälyä oman ymmärryksen ja muistin tueksi?

Tekoäly on auttanut jo miljoonia ihmisiä parisuhteen luomisessa. Seuraava luonteva askel on suhteen hoitaminen tai jopa sen korvaaminen.

Botit ovat jo ystävällisempiä kuin kiireiset ihmiset.

Futuristisessa elokuvassa *Her* (2013) saavutettiin jo onnela, kunnes **Samanthaksi** nimetty tekoäly lähti sinne, mihin ihmismieli ei pysty seuraamaan ja minkä olemassaoloa ihmisen aivot eivät ymmärrä.

Aänettömän ja näkymättömän tekoälyn aiheuttamia uhkia saattaa olla vaikeampi hahmottaa kuin tekoälyllä varustettujen fyysisten robottien uhkaa. Mitä ihmiset sitten tekevät, kun robotit oppivat tekemään kaikki työt?

Ystäväpariskunnallani on tapana juoda lasi viiniä aina, kun pölynimuroboti hoitaa siivouksen heidän kotonaan. Mikä voisi olla ihanampaa?

Alkuinvestointi on kallis, mutta sen jälkeen robotti työskentelee lähes ilmaiseksi. Sen uurastusta katsellessa voi miettiä sijoittamista sellaisiin yrityksiin, jotka valmistavat palvelevia robotteja – jotta olisi varaa viiniin myös tulevaisuudessa.

Myös itse ajavista autoista puhutaan paljon. Aika lähellä on jo se päivä, jolloin työpäivän asiat voi hoitaa autossa matkalla töihin. Huomio vapautuu liikenteen tarkkailusta muuhun.

Tämä on helppo hahmottaa, mutta miten olisi itsensä omistavat autot?

IBM:n erinomainen raportti *Device Democracy* maalailee tulevaisuuden, jossa jokainen esine voi toimia verkossa autonomisesti, käydä kauppaa toisten verkon esineiden kanssa ja olla itsenäinen yritys ja business. Tällaiset skenaariot perustuvat paitsi paljon puhuttuun esineiden internetiin niin myös siihen, että fyysinen ympäristö sulautuu virtuaaliseen maailmaan.

Tarvitsemme edelleen vettä, ruokaa ja muita kädellä kosketeltavia asioita, mutta

niitä edustaa virtuaalimaailmassa digitaalinen tieto. Fyysinen maailma ikään kuin liukenee bittien universumiin.

Otetaan esimerkiksi tuo leikkele, jota olet juuri ohjaamassa suuhusi.

Tekoäly tietää sen alkuperän ja matkan lautaselle. Leikkeleen myyjä ja tuottaja ovat jo saaneet tiedon siitä, kuka sinä olet, milloin syöt ja kenen kanssa ja haluatko panostaa juuri tietyn eläimen hyvinvointiin tai sen kasvatuksen luonnonomukaisuuteen.

Mahdollisuudet ovat loputtomat.

On kulunut viikko, eikä kukaan ole käyttänyt vettä asunnossasi.

Onhan siellä kaikki hyvin?

Älyteknologia pitää meistä huolta.

Tämän päivän kuumien teknologiahypetys liittyy lohkoketjuun. Lohkoketjua pidetään mahdollisesti internetin veroisena uutena teknologiana. Se perustuu hajautettuun tietoon eli avoimeen lokikirjaan, joka tallentaa tehdyt transaktiot ja sopimukset sekä vertailee uuden kirjauksen paikkansapitävyyttä aikaisempiin.

Lohkoketjun tekee ainutlaatuiseksi piirre, jota kutsutaan käsitteellä *procedural trust* eli sen pohjana on menetelmään perustuva luottamus.

Arvostettu *Economist*-lehti kutsuu lohkoketjua luottamuskoneeksi. Lehti huolestui sellaisesta tulevaisuudesta, jossa luottamus perustuu softakoodiin eikä demokratiaan tai demokraattisen yhteiskunnan tuottamiin ja valvomiin instituutioihin.

Erilaisten tietojen luotettavuutta on tähän asti arvioitu sen mukaan, miten

arvostettuna ja osaavana tietoa tuottavaa instituutiota on pidetty. Lohkoketjun maailmassa tällaista auktoriteettia ei tarvita. Lohkoketjua voi ostaa käyttöönsä esimerkiksi Sveitsiin rekisteröidyn Ethereum-säätiön kautta. Virolainen yritys Guardtime käyttää lohkoketjuteknologiaa kaupallisesti muun muassa terveystietojen kirjaamiseen ja suojaamiseen.

Piilaaksossa lanseerattiin äskettäin yritys, jolla ei ole yhtään työntekijää eikä johtajaa. Tähän DAOon (*decentralized autonomous organization*) on investoitu jo yli 150 miljoonaa dollaria.

Johtajattoman yrityksen lainmukaisuuteen liittyy vielä kysymyksiä, mutta DAO osoittaa, että pelkkään softaan perustuvan organisaation visio on muuttunut todellisuudeksi.

Ideana on kirjata yrityksen tavoitteet ja niiden toteuttaminen lohkoketjun mahdollistamaan koodiin.

Yrityksen omistajien ei tarvitse enää miettiä, kuinka strategia jalkautetaan. Ne ongelmat lienevät poissa. *Harvard Business Review'n* päälliköiden pitää keksiä muita aiheita.

Big datan mahdollisuuksia pääsevät hyödyntämään myös markkinoinnin ammattilaiset.

Markkinoinnissa on vallinnut pitkään dikotomia eli jyrkkä kahvijako räätälöinnin ja massatuotannon välillä. *Big data* tarjoaa mahdollisuuden molempiin vertaamalla jatkuvasti yksittäisen kuluttajan käyttäytymistä muihin.

Vertailusta on tullut dynaamista. Silloin kysytään, mitä on samankaltaisuus. Jos luet tiettyä uutista tai pelaat peliä tietynä aikana, mitä muuta tilastollisesti samankaltaiset ihmiset tekevät? Tässäpä sinulle suositus, mainos tai tarjous.

Koneen tuottamiin johtopäätöksiin liittyy monia moraalisia kysymyksiä. Ennakoiva analytiikka saattaa esimerkiksi kertoa viranomaiselle, että käyttäytymisesi perusteella teet kohta rikoksen.

Tämäkin esimerkki osoittaa, kuinka tärkeäksi kyberturvallisuus nousee tulevaisuuden palveluissa. Kyberturvallisuuden maailmanmarkkinoiden arvo kohonnee lähes 200 miljardiin dollariin vuoteen 2020 mennessä. Luonteeltaan tämä bisnes on sellaista, mitä Yhdysvaltain entinen ulkoministeri **George Shultz** kuvasi sanomalla: *There are problems you solve and problems you work on*. On ongelmia, jotka ratkaistaan, ja sitten niitä, joiden kanssa painitaan alati.

Luonteeltaan tämä bisnes on sellaista, mitä Yhdysvaltain entinen ulkoministeri **George Shultz** kuvasi sanomalla: *There are problems you solve and problems you work on*. On ongelmia, jotka ratkaistaan, ja sitten niitä, joiden kanssa painitaan alati.

On aika valmistautua tilanteeseen, jossa emme pysty tekemään eroa inhimillisen ja digitaalisen älyn välillä.



Kyberturvallisuus on jatkuvaa kilpajuoksua. Yksityisyritys haastaa organisaatioiden älykkyyden toistuvasti. Eräs kollegani, joka on alan ammattilainen, ehdottaa yhdeksi strategiaksi voittamista siten, että vastustajan huomio hajotetaan. Kun vihollisen huomio viedään epäolennaisiin asioihin, puolustaja voittaa ainakin aikaa.

Palvelujen tulevaisuus on pitkään suuntautunut poluille, jota voisi kuvata kahdella sanalla: kenelle ja miten?

”Kenelle” on tulevaisuuspolku, joka kulkee eliitistä koko kansaan. Palvelut, jotka aikaisemmin olivat vain pienen yläluokan saatavilla, muuttuvat yhä suuremman joukon itsestäänselvyyksiksi.

Yksi tämän hetken elävimmistä esimerkeistä on joukkorahoitus. Se osoittaa, ettei finanssibisnes ole enää yhdenkään instituution yksinoikeus tai kilpailuetu. Lohkoketju saattaa tuoda seuraavan vallankumouksen finanssialalle. Lohkoketjun pitäisi mahdollistaa transaktiot kenen tahansa kanssa ja periaatteessa väärentämättömästi.

Toinen tulevaisuuspolku seuraa sitä, miten palvelu tuotetaan.

Palvelut ovat historiallisesti olleet ihmisen käden jälkiä. Eräs Geneven yksityispankin asiakaspalvelija sanoi, että hänen tärkein tehtävänsä on ulkoiluttaa asiakkaan koiraa, kun asiakas asioi pankissa. Tämäkin tehtävä joutuu digitaalisen disruption vaaravyöhykkeelle jo lähitulevaisuudessa, jos robotista tulee ihmisen paras ystävä.

Mitä tämä kaikki sitten tarkoittaa tulevaisuuden palvelubisneksille? Millaiset strategiat voisivat menestyä?

Amerikkalaisilla sotilailta on yksi kiinnostava käsite, joka saattaisi toimia. Sen nimi on *active waiting*.

Sotilaskielessä sillä tarkoitetaan valmistautumista hyökkäykseen oikealla hetkellä. Aktiivista odottamista voivat kuitenkin soveltaa myös yritykset, kun niiden on epävarmassa tilanteessa uskallettava tehdä jotakin luodakseen sellaista tulevaisuutta, joka on lopulta kuluttajalle mieleinen ja yritykselle menestykselinen.

Mukaan lähdetään aktiivisella otteella ja hyötynä on oppiminen kokemalla. Mikä on mahdollista ja mikä toimii?

Aktiivinen odotus merkitsee myös sitä, ettei yritys tuhlaa kaikkia panoksia liian varhaiseen hyökkäykseen vaan rakentaa tulevaisuuden palveluympäristöä laajasti ja säilyttää strategisen resilienssin muuttamalla tarvittaessa strategiaa nopeasti. Täyteen ryntäykseen voi lähteä sitten, kun palveluympäristö on rakennettu ja testattu ja asiakkaat ovat lähteneet siihen mukaan.

Lopuksi viisi tärkeää varoituksen sanaa: tulevaisuuden visiot ovat aina pielessä.

Visioita tarvitaan siksi, että voidaan luoda oppimisen pohja asioille, jotka eivät ole vielä tapahtuneet. Aikaansa edellä olevat palvelupioneerit näkyvät kuitenkin jo horisontissa.

Paras tie *fintechin*, lohkoketjun, tekoälyn ja *big datan* mahdollistamiin tulevaisuuden palveluihin on luoda ne itse – ennen kuin nämä palvelut ilmestyvät itsestäänselvyyksinä asiakkaiden aivolisäkkeisiin tai älypuhelimisiin.

Monet uusista palveluista ovat sellaisia, joita me emme osaa toivoa tai ymmärrä tarvita. Ne yllättävät meidät iloisesti. Tai sitten emme huomaa niitä lainkaan – emme edes silloin, kun maksamme niistä.

Kirjoittaja Liisa Välikangas on Aalto-yliopiston ja Hankenin innovaatioiden johtamisen professori, joka on vaikuttanut 1990-luvun puolivälistä lähtien myös Kalifornian Püälaksossa. Hän toimii nykyään Tekesin ja Helsingin Sanomien Säätiön hallituksessa. ①

*Lopuksi
viisi tärkeää
varoituksen sanaa:
tulevaisuuden
visiot ovat aina
pielessä.*



KAUNIS MIELI USKOO HYVÄÄN

Kauneus on herkkyyttä, elämän kasvoille veistämät jäljet tai vilpitön hymy suussa, jossa on vain yksi hammas. Kauneus puhuttelee aisteja ja viihtyy mielikuvituksen seurassa. Kaunis mieli näkee syvemmälle ja löytää kultaa pimeästä.

Hyvä on parasta jaettuna. Siksi kysyimme kolmelta kauneuden ystävältä, mitä he siitä ajattelevat.

TEKSTI: Anna Väre – **KUVAT:** Veikko Kähkönen



NINA BASK

Kauneus rakastaa rosoa

” Ajattelen, että kokemus kauneudesta ei perustu yksin näkemiseen vaan tuntemuksiin, joihin kaikki aistit reagoivat. Kauneus muodostuu aistisista ja sisällöllisistä kontrasteista. Taiteessa kaunis voi olla jotain vinksahantutta, joka tekee työstä kokonaisemman ja laittaa ajatukset liikkeelle. Ronskien ja herkkien elementtien yhdessä luoma kokemus voi pohjautua esimerkiksi värivalintoihin tai työn tunnelmaan. Jos koen, että työni on jäämässä pelkäksi pinnaksi ilman sisällöllistä läsnäoloa, hylkään sen, koska se ei edusta minulle taidetta.

Haen maalauksiini ideoita suurkaupungeista. Esimerkiksi Berliinissä saatan kierrellä päiväkausia taidegallerioissa ja katsella katu- taidetta. Suvaitseva ilmapiiiri sekä oivaltavat, värikkäät graffitit ruokivat mielikuvitustani. On hienoa löytää jonkin nurkan tai puskan suojiin kätkeyty katumaalaus, jonka huomaaminen vaatii vaivannäköä. Kaupunkikulttuurin vastapainoksi rauhoitun mielelläni meren äärellä ja kuuntelen aaltojen kohinaa. Tekemisen palo syttyy, kun on tarpeeksi aikaa olla yksin ja hengähtää.

”Vinksahtaneisuus laittaa ajatukset liikkeelle.”

Nuorena suhtauduin kauneuteen huomattavasti pinnallisemmin, mutta erityisesti lasten syntymät ovat muokanneet arvomaailmaani. Nykyään ajattelen, että vanheneminen on kaunista. On ihanaa, että elämän jäljet, ilot, huolet, naurut ja muu menneisyys näkyvät ihmisessä. Ne tekevät jokaisesta ainutlaatuisella tavalla kiinnostavan.

Vanhenemiseen liittyvä aika on tärkeä työväline taiteilijalle. Kun ajattelen, että työni voisi olla valmis, laitan sen säilöön ja palaan siihen viikkojen tai kuukausien kuluttua. Usein tuona aikana tapahtuu asioita, jotka saavat palaset loksahamaan paikoilleen.

Kotiin hankittavalta taiteelta haetaan usein tiettyä estetiikkaa. Taiteen kaupallisuus on minulle vaikea juttu ja yksi syy, miksi teen yhä toista päivätyötä. Sen ansios- ta olen riippumaton. Uskon, että katsojan miellyttäminen kääntyy itseään vastaan, mutta jos sen sijaan tekee vapaasti omaa juttuaan, se kantaa lopulta eteenpäin.”

Nina Bask on kuvataiteilija, joka tunnetaan abstrakteista, kerrostetuista maalauksista. Bask on pitänyt näyttelyitä Suomessa ja Saksassa. Seuraavan yksityisnäyttelynsä hän pitää helsinkiläisessä Galleria Contem- possa keväällä 2017.

*”Esteettinen
kokemus on enemmän
kuin visuaalisuutta.”*

JUKKA JOKINIEMI

Kun ajattelen kauneutta, ajattelen naista

” Sokeana ihmisenä kauneus on minulle ristiriitainen käsite, koska muut näkevät maailman ensisijaisesti visuaalisuuden kautta. Jos keskitytään vain siihen, miltä asiat näyttävät, niiden toiminnallisuus ja käytettävyys uhrataan kauneuden takia.

Muotoilussa on kyse kokonaisuuden rakentamisesta, ei vain visuaalisuudesta. Vaikka ihminen ostaa design-valaisimen ulkonäön perusteella, hankinnan arvo selviää vasta, kun hän kokeilee valaisinta kotonaan ja näkee, miten se valaisee tilan.

Minulle kauneus on universaali, kaikkia aisteja puhutteleva kokemus. Harrastan purjehdusta ja merellä kuuntelen aaltojen loisketta ja purjeiden läpätystä. Meren äänimaisema on rento ja rauhoittava ja kaikki sen tarjoamat aistitunteemukset ovat miellyttäviä. Moottorin ääni puolestaan rikkoo rauhan.

Primitiivisenä olentona ihminen on tottunut keskustelemaan luonnon kanssa, ja tätä yhteyttä haluan vaalia. En tahdo häiritä ole-

misellani muita tai luontoa. Siksi pidän purjehdusta myös ekologisenä valintana. Veneekseni sopii yhtälailla pikkuinen jolla kuin 40-metrinen kuunarikin. Tänä kesänä olen harjoitellut myös suplaudalla melomista.

Kun ajattelen kauneutta, ajattelen naista. Naista on kiva koskettaa ja kuunnella, heissä on paljon kauniita muotoja. Kokemukseni naisesta on silti pakostakin yksityinen.

Näkövammasta on ehkä eniten haittaa uimarannalla, jossa on paljon esteettistä kauneutta, joka jää itseltäni kokematta, koska en voi mennä sitä tunnustelemaan. Olen kuullut, että minulta jää kokematta paljon sellaista, mitä en haluaisikaan nähdä.

Koen myös menetyksenä, että en näe omia lapsiani enkä kirkasta tähtitaivasta. En kuitenkaan osaa surra asiaa, sillä olen vuosien myötä oppinut ottamaan nautintoni jäljellä olevilla aisteilla. Tunnustaudun esteetikoksi, ja minulla on vahva visuaalinen näkemys. Voin esimerkiksi nauttia taidenäyttelystä, jos joku kuvaillee minulle näkemäänsä.

Aikanaan, kun rakensin kesämökkiä, valitsin sinne itse laatat ja värimaailman. Halusin mökin sulautuvan ympäristöönsä ja poimin värit ympäröivästä luonnosta, kalliosta ja mäntymetsästä. Rakennusmiehet kysyivät, miksen käytä apuna näkevää ammattilaista, mutta lopputuloksesta tuli kuulemma tyylikäs ja harmoninen.”

Jukka Jokiniemi on tekniikan tohtori ja valaisimia valmistavan Innojoikin toimitusjohtaja. Yritys on erikoistunut Immolux-valaisinten ja -kirkasvalojen suunnitteluun, valmistukseen, maahantuontiin ja markkinointiin.

ANTTU HARLIN

Kauneus tulee ilosta

” Nuorena kuvittelin, että median välittämät kiiltokuvat kauniista hymyistä, tavaroiden omistamisesta ja lomamatkoista paratiisisaarilla ovat sitä, miltä onnistuneen ihmisen elämä näyttää. Nykyään koen, että tehtäväni animaattorina on välittää ihmisille kuvastoa ja tarinoita, jotka perustuvat tavoiteltavampiin arvoihin.

Animaatiossa kauneinta on jälki, joka kestää ajassa. Tavoitteenani on välttää kaikkea halpaa ja muovista ja luoda kuvamaailma, joka on uudenlainen ja erottuva muttei liian tunnistamaton. Teemme kuvataustat puoliksi vesiväreillä, mikä saa jäljen näyttämään käsin piirretyltä. Uskon, että se muistuttaa vanhempia heidän lapsuutensa satukirjoista.

Animaatiohahmo voi olla ulkoisesti viallinen, mutta jos sen tunteisiin voi samaistua, tulee hahmon sisäinen kauneus näkyväksi. Tärkeintä hahmon sisäisessä maailmassa on, kuinka se suhtautuu haasteisiin, omiin heikkouksiinsa ja muihin olentoihin.

Päähahmomme **Kikattava Kakkainen** on metsän pienin otus, mutta hänen lahjansa on nauru, joka tarttuu. Kakkainen tartuttaa iloa ja positiivista elämänsäsenettä ympärilleen ja auttaa mui-

ta olentoja käsittelemään rajoitteitaan, kuten vaikka ylpeyttä tai itsekkyyttä.

En ole koskaan ajatellut kauneutta ulkoisena käsitteenä, sillä mielestäni todellinen kauneus kumpuaa ilosta ja myönteisyydestä. Pidän kauniina ihmisiä, jotka elävät hetkessä ja ovat läsnä toisilleen. Viihdyn seurassa, jossa pidetään hauskaa eikä jännitetä turhia. Välillä on hyvä heittää lekkeriksi ja hassutella, mikä ei tarkoita, että nostetaan jalat pöydälle.

Valovoimaisimmat ihmiset, joita tunnen, ovat samaan aikaan kunnianhimoisia ja intohimoisia. Se takaa, että asiat tapahtuvat ja hassuttelusta kumpuaa jaettavaa.

Töissä kauniimpia ovat ne hetket, jolloin selitämme toisillemme keksimiämme tarinoita ja kaikki alkavat kikattaa. Silloin huolet häviävät ja kaikki on aitoa.”

Anttu Harlin on animaatiotuottaja ja Gigglebug Entertainmentin toimitusjohtaja. Yritys tuottaa suosittuja Kikattava Kakkainen -mobiili- ja iPad-pelejä, lastenkirjoja sekä tv-sarjaa, joka on ennakkomyyty 13 maahan. Sarja jatkuu Pikku Kakkosessa koko syksyn. ❶

*”Ihminen on kaunis,
kun hän on läsnä.”*



Hengitä,

Vartti metsässä riittää.
Se laskee verenpainetta
ja häätää stressiä.
Suomalaisen suhde
metsään säilyy myös
kaupungissa.

TEKSTI: Laura Friman
KUVAT: Veikko Kähkönen

SUUNNISTAJA. Jokainen
kerta metsässä on
ainutlaatuinen, Baswaren
toimitusjohtaja
Esa Tihilä sanoo.





olet metsässä

Metsä on sinivalkoisen tarinan keskeinen osa – pyhä, rakas, itsestään selvä, joskus ahdistavakin. Vaikka suuri osa väestöstä on siirtynyt maalta kaupunkiin, metsä elää meissä.

Suomalaisen metsäsuhteen pohjana toimivat usein juuret:

Ne maisemat, joissa on poiminut ensimmäiset mustikat tai istunut vaarin kanssa eväsretkellä. Ne polut, joille unohtui unelmoimaan kotimatallaan koulun jälkeen. Maastot, joissa vietti loputtoman oloiset kesälomapäivät. Sisämaan lapselle meri ja kitukasvuinen saaristometsä voivat näyttää myös vierailta, pelottavilta ja tylyiltäkin, harjumaisemissa kasvaneelle Pohjanmaan lakeus puolestaan monotoniselta.

Metsäsuhdetta määrittävät myös aikuisiän valinnat. Jos lähimpään metsään on matkaa eivätkä sukulointireissut suuntaudu maakuntiin, kaupunkiluonnosta voi kehittyä metsää luontevampi pakopaikka. Urbaaneinkin suomalainen osaa silti kuvailla sen täydellisen maiseman, johon voisi pysähtyä tuntikausiksi. Siinä maisemassa ei ole yleensä liikenneväylojä tai kauppakeskuksia.

*Metsä on pyhä,
rakas, itsestään
selvä, joskus
ahdistavakin.*

Menen kuin kotiin

Niin kuin nyt vaikka tämä: Peilittyäni järvenpinta oman mökin laiturilta katsottuna. Lempeä sää, äänitapettina vain lintujen vienoa kujerrusta. Auringon nousu, lasku tai kesäyön hämärä. Päivällä lämmennyt vesi houkuttelee uimaan, vielä kerran.

Toimitusjohtaja **Esa Tihilälle** juuri tämä klassinen kesämaisema on se idyllisin. Toisaalta Varsinais-Suomen virtaviivaiset rantakalliot ovat komea näky ja jääkauden jäljet Pohjois-Karjalan järvissä. Entä mikä voisi päihittää jämsäläisten kotikulmien vehreitä sekametsiä ja Himoksen seudun hulppeita korkeuseroja?

Tihilä johtaa Baswarea, joka on verkkolaskutukseen ja rahoituspalveluun erikoistunut pörssiyhtiö. Hänelle metsä on ollut kodikas osoite pienestä pitäen.

Tarina lienee varsin tavallinen: vanhemmat pakottivat Esan marjastusreissuille jo lapsena. Vaivihkaa metsään kiintyi. Teini-iässä hän aloitti suunnistuksen, joka sinetöi läheisen luontosuhteen.

Esa Tihilä järjestää vapaa-ajallaan suunnistus-tapahtumia vielä nykyäänkin. Hänestä laji on oivallinen tapa nähdä monenlaista suomalaista luontoa, ja metsätyypit on koluttu etelästä pohjoiseen. Jokainen

suunnistuskerta on metsän ansiosta ainutlaatuinen. Lajin harrastajan silmään hankala maasto tai kurja sää ovat mahdollisuuksia – eivät uhkia.

”Se on asenteesta kiinni! Tietysti tiheikössä tai pusikossa on rasittavaa edetä, mutta jälkeinpäin voi ajatella, että selvisinpä siitäkin. Joskus kesäsateessa suunnistaminen on tosi makea tunne, eiväthän lämpimät vesipisarot haittaa mitään.”

Kun liikun, arvostan

Suunnistus ei kuitenkaan ole Tihilän ainoa tai ensisijainen syy hakeutua metsään. Hän menee metsään rauhoittumaan ja virkistymään. Tihilä ei oikeastaan edes tiedä, miltä tuntuu, jos metsään ei pääse työntymään. Sitä hän ei päästä tapahtumaan.

Esa Tihilä asuu Tuusulanjärven rannalla, Pekka Halosen klassikkoteosten maisemissa, ja hakeutuu kiireisimmälläkin työmatkalla latautumaan vähintään paikalliseen puistoon. Pieni hetki on parempi kuin ei mitään. Työpaikalla happihyppely läheisessä metsässä toimii kerta toisensa jälkeen.

”Ennen pidettiin tupakkataukoja, mutta ulkona voi käydä muutenkin kääntymässä kesken työpäivän”, Tihilä sanoo.

”Jos töissä on hankala tilanne päällä, on hyvä katkaista ajatus hetkeksi ja käydä lyhyellä kävelyllä. Tauon jälkeen ongelmat ratkeavat usein paljon tehokkaammin.”

Tihilä ei tahdo patistaa ketään väkisin metsään, mutta sanoo, että suomalaisten kannattaa arvostaa ainutlaatuista voimavaraansa. Ahkera matkustaminen on saanut hänet ymmärtämään, miten hieno konsepti jokamiehen oikeudet ovat. Muualla maailmassa luonnos- ja liikumista rajoitetaan ja valvotaan enemmän.

Suomalainen metsä on myös vaativasta ilmastostamme huolimatta kutsuva ja helposti lähestyttävä, ei hankalakulkuinen tai vaarallinen viidakko.

Vaikka metsästä olisi ehtinyt etäännyä, metsäsuhdetta voi tietoisesti kehittää. Yleensä se ei vaadi paljoakaan. Lähtee vain tarpomaan puiden siimekseen.

”Mitä enemmän metsässä liikkuu, sitä enemmän metsää oppii arvostamaan”, Tihilä tiivistää. ”Olen huomannut, että metsäkysymyksiä koskeva, aggressiivinen kommentointi kumpuaa usein tietämättömyydestä. Se on sellaista katsomohuutelu.”

Toivoa on. Viime aikoina Tihilä on ollut mukana järjestämässä polkujuoksutapahtumia. Niihin on tunkua. Osallistujat ovat lähes poikkeuksetta kaupunkilaisia tietotyöläisiä, jotka palaavat metsälenkiltä hymyillen. Tuntuu siltä, että yhä useampi kuulee metsän kutsun ja osaa hakeutua sinne.

Löysin metsän äänet

Ainutlaatuisinta metsässä on kuitenkin se, miten se tarjoaa jokaiselle juuri sitä, mitä tämä tarvitsee. Puuseppäyrittäjä **Ola Kukkasniemi** ei nimittäin hae metsästä sitä tavallisinta, hiljaista rauhoittumispesää. Hänelle metsä on kaikkea muuta.

”Metsässä ei itse asiassa ole koskaan hiljaista, vaan jatkuva meteli!” Kukkasniemi nauraa.

”Metsässä kuuluu vähintäänkin linnunlaulua, veden solinaa, tuulta ja eläinten ääniä.”

Hänen mielestään metsään mahtuu lisääkin ääntä. Siksi hän ei arkaile käynnistää moottorisahaa Inarissa sijaitsevalla palstallaan. Itse asiassa Kukkasniemi on huomannut, että kuukkelit eivät ole rähisevästä sahasta moksiskaan. Päinvastoin, ne hakeutuvat säännöllisesti puusavotan tuntumaan kuulostelevaan, mistä on kyse.

Metsä on ennen kaikkea elämää, johon ihmisenkin aiheuttamat äänet voivat istua yllättävän sopeutuvasti.

Vaikka Kukkasniemi ei vaali mielikuvaa hiirenhiljaisesta metsästä, metsä vaikuttaa hänenkin hyvinvointiinsa selvästi.

”En ole koskaan stressaantunut metsässä”, Kukkasniemi kertoo.

Metsä on läsnä myös Kukkasniemen työssä, koska hänen työmateriaalinsa on puu.

”Joka ikinen lauta on erilainen. Erä hyvää, tasalaatuista puuta tekee minut onnelliseksi, mutta niin tekee materiaalin vaihtelevuus ja monimuotoisuuskin.”

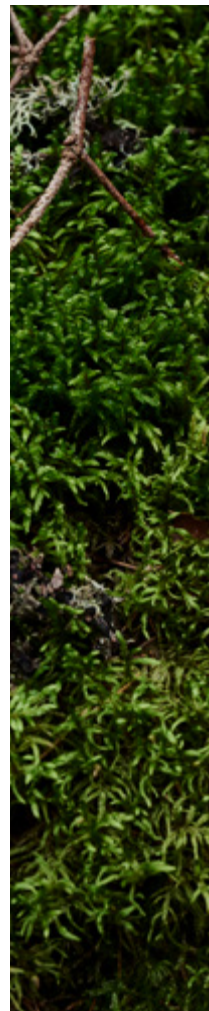
*Suomalainen
metsä on helposti
lähestyttävä, ei
hankalakulkuinen
tai vaarallinen
viidakko.*

Halusin oman palan

Pääkaupunkiseudulla työskentelevä Kukkasniemi huomasi joitain vuosia sitten, että iltakävelyt kauriissa puistoissa tai retket Nuuksion kaltaisissa, suosituissa kohteissa eivät enää riittäneet tyydyttämään hänen metsänälkänsä. Hän tahtoi hankkia palan omaa metsää – osittain eläkesijoituskohteeksi, osittain henkilökohtaiseksi henkireiäksi.

Oli silkkaa sattumaa, että palsta löytyi aivan pohjoisesta, Karigasniemen seudulta.

Saaristosta maata oli kitsaasti tarjolla ja hinnat korkeat. Kun Kukkasniemi bongasi lehdestä huolimattomasti laaditun myynti-ilmoituksen sadasta hehtaarista Lapin perukoilla, hän ilmoitti puolisolleen löytäneensä etsimänsä. Sitten ostettiin satsen lennot Ivaloon ja vuokrattiin auto. Perillä odotti





PUUSEPPÄ. "En ole koskaan stressaantunut metsässä", kertoo Woodenin yrittäjä Ola Kukkasniemi.

*On ihan selvää,
että ihmiset
on tarkoitettu
metsään, sanoo
Saimi Hoyer.*



*On vaikeaa selittää sanoin, miltä
inarilaisella koskella näyttää,
kun keskiyön aurinko ja täysikuu
killuvat vierekkäin taivaalla.*

silmänkantamattomiin ulottuvaa, satu-
maista erämaata: mäntykangasta, hiekka-
metsää, lakkasoita, lampia. Naapurit olivat
vanhoja saamelaissukuja, aktiivisia poroti-
lallisia. Kukkasniemi oli myyty.

Tänä kesänä hän vietti puolisoineen
omassa metsässä kuukauden – ei sentään
taivasalla, mutta vaatimattomassa ”metsä-
talousrakennuksessa”. Se on kooltaan vain
hitusen telttaa isompi.

”Olemme kumpikin tottuneet siihen,
että mökillä ei ole sähköä ja vesi kannetaan
sisään. Emme kaipaa mitään sen kummoi-
sempaa”, Kukkasniemi naurahtaa.

Se, mitä oma metsä tarjoaa, on luksus-
huvilaa hulpeempaa.

”On mahdotonta kuvata sanoin, miltä
näyttää, kun kalastelee koskella ja keski-
yön aurinko ja täysikuu killuvat vierekkäin
taivaalla. Nukkumaan mennessä korvat
soivat kosken kohinasta.”

Noina hetkinä Ola Kukkasniemi on en-
tistä vakuuttuneempi siitä, että metsässä
on oikeastaan kaikki.

”Metsä tarjoaa suojaa, ravintoa, raken-
nusmateriaalia, rauhaa ja kauneutta. Mi-
tään muuta ihminen ei tarvitsekaan.”

Huudan tai olen hiljaa

On niitäkin, joille suhde metsään lujit-
tuu niin vahvaksi, että sinne on päästä-
vä pysyvästi. Näin kävi ex-huippumalli
Saimi Hoyerille, joka asuu nykyään ympä-
rivuotisesti Punkaharjulla. Hoyerilta diag-
nosoitiin reilut kuusi vuotta sitten vakava
sairaus, joka sai hänet puntaroimaan elä-
mänarvojaan uudelleen. Tärkeimpänä

mieleen nousi koti. Hän oli saanut tarpeek-
seen suurkaupunkien hälinästä.

”Tahdoin sinne, missä sielu ja sydän jo
olivat – metsään”, Hoyer sanoo.

Nyt Hoyer kertoo elävänsä ”laadukasta
elämää”. Hän aloitti äskettäin uuden, vaa-
tivan pestin Punkaharjun Valtionhotellin
johtajana, mutta upottaa metsän par-
haansa mukaan myös työhönsä. Hotel-
lin keittiössä häärii nyt villiyrttiguru
Sami Tallberg, asiakkaille markkinoidaan
luontoretkeä ja hotellin kuntosalin raken-
nettu – no, tietysti metsään.

Työpäivän jälkeen Saimi Hoyer karkaa
metsään karistamaan kiireet – sienestä-
mään, juoksemaan, ihmettelemään, sou-
tamaan, hiihtämään umpihangessa, mitä
tahansa.

”Kaupungissa on helppo joutua tunne-
liin, jossa aistit turtuvat. Metsässä ne he-
räävät heti. Samalla omat murheet saavat
erilaiset mittasuhteet: elämä jatkuu aina,
omat ongelmat ovat pieniä. Metsä on tur-
vapaikka silloinkin, kun olo ei ole paras
mahdollinen. Sinne voi huutaa surunsa.”

Hoyerille onkin tärkeää, että myös hä-
nen lapsensa rakentavat läheistä suhdetta
metsään pienestä pitäen. Hän uskoo, että
luonnossa liikkuminen ei kehitä ainoas-
taan lapsen mielikuvitusta, vaan saattaa
luoda pohjaa jollekin vielä tärkeämmälle.

”Vahva luontosuhde on tehnyt minusta
realistin ja pitänyt huolta siitä, että olen py-
synyt edes suunnilleen täysijärkisenä. On
ihan selvää, että meidät ihmiset on tarkoi-
tettu metsään.” 🗨️

HOTELLIPOMO.

**”Kaupungissa on helppo
joutua tunneliin, jossa
aistit turtuvat”, Saimi
Hoyer huomauttaa.**

Life Magazine



Kannen kuva:
LINDA LINKO



PEKKA VÄÄNTINEN

Toimittaja Pekka Vääntinen innostuu haastateltavistaan ja uskoo siihen, että hyvä materiaali kirjoittaa itse itsensä.

"Henkilöjuttua tehdessä ei voi olla toimittaja isolla teellä. Ajattelen haastattelun hetkenä, jossa kaksi ihmistä kohtaa toisensa aidosti ja keskustelee elämästä. Samalla syntyy pienimuotoinen ihmissuhde. Haastattelin tähän lehteen Jussi Hinkkasta (juttu s. 52), joka oli poikkeuksellisen avoin ja rehellinen itseään kohtaan."



HUGO D'ALTE

AD Hugo d'Alte suunnitteli lehden ulkoasun.

"Jokaisen lehden suunnittelu on jännittävä prosessi, johon liittyy paljon mahdollisuuksia ja taiteellisia haasteita. Opin aina jotain uutta. Tätä numeroa tehdessäni mietin riskejä. Riskit kertovat, millaisia ihmisiä me olemme ja millaisia me tahdomme olla. Se on asia, jota jään usein pohtimaan."

SYKSY — TALVI 2016

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

Päätoimittaja
Niina Riihelä

Toimituspäällikkö
Laura Helaniemi
laura.helaniemi@mandatumlife.fi
Puh. 040 531 5255

Taitto
WONDER AGENCY

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

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 gm²
Sisus: Novapress Silk 90 gm²

ISSN-L 1798–4408 / ISSN 1798–4408

MANDATUM

HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ

Käyntiosoite:

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

ASIAKASPALVELU

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

Rahat & Henki

Kolumni

”Perinteinen tyyli vaihtuu kestävämpään maailmankatsomukseen.”

Kuinka sinä nukut?



Kalifornian kuvernööri **Jerry Brown** otti yhteyttä ja pyysi, että tulisin käymään. En heti lämmennyt ajatukselle. Mietin, että mikähän kättelykierros tämäkin on. Olin pahasti väärässä. Kuvernööri oli varannut reilusti aikaa, ja keskustelimme pari tuntia.

Perinteisen öljynjalostusteollisuuden lobbarit olivat sanoneet Brownille, että uusiutuvat polttoaineet ovat huuhaata. Hän halusi tietää, oliko asia todella näin.

Kerroin oman näkemykseni selkeästi. Sen jälkeen on tapahtunut paljon. Jo seitsemän kalifornialaista kaupunkia on siirtynyt 100-prosenttisesti uusiutuvan dieseliin käyttöön.

Oakland oli ensimmäinen. Viime vuodenvaihteessa myös San Franciscon kaupunki vaihtoi koko dieselmääränsä ajoneuvokalustonsa polttoaineeksi suomalaisen NEXBTL:n. San Franciscon pormestari on tällä hetkellä Nesteen tärkein myyntimies.

Maailman luonnonvarojen kulutus ylitti elokuussa sen määrän, mitä tämä planeetta pystyy vuosittain tuottamaan uusiutuvina luonnonvaroina. Jos kaikki palon asukkaat kuluttaisivat kuin suomalaiset, raja olisi ylittynyt jo huhtikuussa.

Suomi on suuri maa. Talvet ovat kylmiä ja välimatkat pitkät. Voimme hyvin perustella elintapojamme ja kulutustottumuksiamme sijaintiin liittyvillä erityispiirteillä. Pariisissa solmittu ilmastosopimus kirkasti kuitenkin sen, että jokaisen maan on ryhdyttävä konkreettisiin toimiin ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi.

Kestävämpää maailmankatsomusta tukevat YK:n yleiskokouksessa viime vuonna hyväksytyt tavoitteet. Ne ovat muuttaneet myös yritysten ajattelua. Kaikkien suuryritysten toimivan johdon ja hallituksen jäsenten velvollisuus on huolehtia siitä, että tulevaisuuden liiketoimintaa rakennetaan vähähiilisten ratkaisujen varaan.

Tämä ei ole helppoa. Kaikki vaikuttajat eivät vielä suhtaudu muutokseen riittävän vakavasti. Oikean tilannekuvan muodostamista voi hidastaa myös tarkastelusektorin kapeus tai lyhyt aikaväli. Monet meistä suomalaisista yritysjohtajista painottavat liikaa kotimaista näkökulmaa, vaikka se vaikuttaa globaaliin muutokseen hyvin vähän tai ei lainkaan.

Osa yrityksistä joutuu vaikeaan paikkaan huomattessaan, että vähähiilinen tulevaisuus voi johtaa nykyisten tuotteiden kannibalisoimiseen. Toimivalla johdolla ja hallitusten jäsenillä pitää kuitenkin olla rohkeutta irrottautua niistä bisneksistä, jotka saattavat olla kannattavia juuri nyt mutta joiden kestävyys kyseenalaistetaan ylihuomenna.

Johtajien on katsottava tulevaisuuteen ja tunnistettava alueet, joissa voi tulla johtavaksi. On kuunneltava asiakkaita ja joskus kerättävä rohkeus jopa täysin uusien markkinoiden luomiseen. Perinteisistä kuvioista poikkeavat ajatukset pitää myydä sekä lainsäätäjille että asiakkaille.

Kokemuksesta tiedän, että oikoreittiä ei ole – ei edes vastuullisten tuotteiden valmistajalle. Mutta työnteko palataan. Meidän yhtiömme on jo muutaman vuoden ajan pystynyt tekemään uusiutuville tuotteille hyvää tulosta ja kasvattamaan omistaja-arvoa.

Minä uskon siihen, että suomalaiset yritykset voivat muodostaa kokoaan selvästi merkittävemmän osan maailmasta, joka tehostaa energian käyttöä, korvaa fossiilisia raaka-aineita biopohjaisilla ja vaihtaa vanhoja kuluttamisen tottumuksia vastuullisempiin.

On mukavampi nukahtaa illalla, kun voi vaikuttaa siihen, millaisessa maailmassa lapset ja lastenlapset elävät. Kuinka sinä nukut?

Matti Lievonon

Kirjoittaja on vuorineuvos ja Neste Oyj:n toimitusjohtaja, joka vaikuttaa myös SSAB:n, Nynasin ja Kemianteollisuus ry:n hallituksessa.

Sivulauseessa

Stefanie Brandt-Tallqvist rakastaa vauhtia ja inspiroituu naurusta.

Perheyrittäjien johtaminen on iso vastuu ja velvollisuus, sillä perhettä ja bisnestä on mahdoton erottaa. Kotona firma on aina ollut kuin näkymätön pikkuveli, joka vie huomion ruokapöydässä.

Keuhkovuota työssäni on miettiä, miten uudistaa ja viedä eteenpäin 11-vuotiaista yritystä, jolla on vahva kulttuuri ja arvomaailma. Juuri nyt maailma muuttuu tavalla, jota aiempi sukupolvi ei ole nähnyt koskaan.

Fikun yrittäjä ei painosta lapsiaan mukaan bisnekseen. Ennen päätöksen tekemistä on aina tervettä miettiä myös muita vaihtoehtoja. Meidän perheessä firma on aina ollut mun ja isän yhteinen juttu.

Kannoin yrityksemme maailmaan pienestä saakka. Ajoin 4-vuotiaana sähkömopolla ja mönkijällä ennen kuin jalkani ylsivät polkimille. Kelkkailua rakastan yli kaiken.

Koska olen nuori ja nainen, minua ei nähdä uhkana työelämässä. Siksi saan työntekijöiltämme isääni helpommin hyviä neuvoja ja palautetta. On tärkeää, että lähellä on paljon osaavia ihmisiä.

Johtajalle on tärkeää luottaa ihmisiin. Kun aloitin työssäni, haastattelin kaikki 200 työntekijäämme. Sen avulla jumppasimme arvomme kuntoon.

Suomena tarvitaan enemmän hyviä uutisia. Synkkyyteen vaipuminen ei kannata, sillä valo on aina olemassa tai sitten lamppu pitää keksiä itse.

Minua inspiroivat iltamyöhällä käydyt keskustelut, hyvä viini, nauru ja kirjallisuus.

Olen huono kohtaamaan muutoksia, joihin en itse ole päässyt vaikuttamaan. Olen myös todella kärsimätön odottamaan, että asiat tapahtuvat.

Suomalaiset startupit ovat saaneet paljon julkisuutta ja on hyvä, jos niitä voidaan brändätä vientituotteina. Yhtä lailla tärkeää on turvata suurten ja keskisuurten yritysten toimintaedellytykset esimerkiksi verotuksellisesti, jotta ne voivat jatkossakin pysyä maassamme ja työllistää ihmisiä.

Rentoudun parhaiten nostamalla romua salilla, nyrkkeilemällä tai juoksemalla tosi kovaa. Vilkasta mieltäni on vaikea pysäyttää. Meditoiminen tuntuu siltä kuin istuisin muurahaispesässä.

En ole naavilija, sillä minulla on aina selkeä suunnitelma, jota lähdän täysillä toteuttamaan.



Stefanie Brandt-Tallqvist on veneitä, moottoripyöriä ja muita vapaa-ajan ajoneuvoja valmistavan ja maahantuovan Oy Otto Brandt Ab -konsernin tuleva jatkaja sekä Bike&Boat Worldin hallituksen puheenjohtaja.

OMEGA



Seamaster
AQUA TERRA LADIES

Ω
OMEGA

Oy Osk Lindroos Ab: Aleksanterinkatu 46, 00100 Helsinki, Puh (09) 624 188, www.osk-lindroos.fi

Mikonkulta: Mikonkatu 5, 00100 Helsinki, Puh. (09) 628 825, www.mikonkulta.fi



Amelie Lundahl, *Tyttö lehtimetsässä*, myyty 103 100€

Sisäänjättö Käynnissä

Bukowskis on Pohjoismaiden johtava huutokauppatalo, joka toimii kansainvälisesti luoden ja kehittäen pohjoismaisia taide- ja designmarkkinoita.

Tarjoamme useita nykytaiteen, modernin taiteen, designin sekä klassisen taiteen ja taidekäsityön huutokauppoja kansainväliselle ostajakunnalle. Esineet esitellään online-luettelossa sekä upeassa näytössä Helsingin keskustassa. Sivustollamme on aina n. 3000 mielenkiintoista laatu-esinettä eri aikakausilta ja kaikissa hintaluokissa. Myyjille Bukowskis tarjoaa mainion kanavan tavoittaa yli 300,000 erillistä kävijää kuukausittain.

Asiantuntijamme edustavat vahvaa tietotaitoa monilta eri osa-alueilta koruista taiteeseen ja designista antiikkiin ja hopeaan. Teemme myös kotikäyntejä.

Bukowskis

Arviointi on avoinna arkisin klo 11-17 osoitteessa Iso Roobertinkatu 12. Voit myös lähettää arviointikyselyn sähköpostitse osoitteeseen helsinki@bukowskis.com tai soittaa 09-6689 110.



Gastone Rinaldi, nojatuolipari, myyty 10 900€



Tapio Wirkkala, Kanttarelli, myyty 70 000€



Vladimir Makovski, *Hääkulkue*, myyty 343 200€



Rannekello, Audemars Piguet Millenary, myyty 15 900€



Oiva Toikka, *Pompom*, myyty 23 000€



Reidar Särestöniemi, *Kuu ja kalalampi*, myyty 59 100€