

# Life

MAGAZINE

MANDATUM LIFE

HUONOT AJAT OVAT HYVÄ TILAISUUS. 58

17

ASIAKKAIDEN  
TURVALLISUUDENKAIPUUSTA  
KUMPUAA UUTTA  
LIIKETOIMINTAA.



# Mikä sinua ajaa?

## Uusi Panamera.

Mikä saa sinut toimimaan, kun muut pysähtyvät? Mikä saa sinut pyrkimään aina pidemmälle? Uusi Porsche Panamera on suunniteltu heille, jotka luovat tulevaisuutta. Heille, jotka uskaltavat unelmoida. Uudessa, entistäkin monipuolisemmassa Panamerassa urheiluauton suorituskyky yhdistyy ylellisen edustusauton mukavuuteen. Samalla Panamera 4S E-Hybridin myötä Porsche esittelee uuden plug-in-hybridimallin, jonka ansiosta toimintamatka pelkällä sähköllä on jopa 30 prosenttia pidempi kuin aikaisemmissa hybridimalleissa.

Uusi Panamera-mallisto saapuu pian Porsche Centereihin. Tutustu lisää ja varaa koeajo jo ennakkoon osoitteessa [porsche.fi](https://www.porsche.fi)

Panamera 4S E-Hybrid hinta alkaen 141 579,34 €; Yhdistetty polttoaineenkulutus 2,2 l/100 km; Yhdistetty sähkönkulutus 22,6 kWh/100 km; CO<sub>2</sub>-päästöt 50 g/km. Ilmoitetut kulutus- ja päästötiedot malliston perusmalleille ilman lisävarusteita. Osa lisävarusteista vaikuttaa auton CO<sub>2</sub>-päästöarvoon, polttoaineen- ja sähkönkulutukseen sekä autoveron määrään.



PORSCHE

## Syksy 2020 – Talvi 2021

7 RAHASTA & HENGESTÄ Maailman parasta ruokaa, digitaalista varainhoitoa, tekoälykstä sijoittamista, kannattavaa palkitsemista ja muuta vaikuttavaa.

- 7 335 MINUUTTIA
- 8 YHTEEN KIETOUTUNEET
- 10 YRITTÄJÄN TURVARAHASTO
- 12 HYVIÄ UUTISIA SUOMESTA
- 13 TEHOKAS PALKITSEMINEN
- 14 DIGITAALINEN VARAINHOITO
- 15 MENESTYKSEN MITTA
- 16 TEKÖÄLYKÄS SIOITTAJA



17

17 UHKA JA MAHDOLLISUUS Koronan työtäisemässä maailmassa yrityksille aukeaa koko ajan uusia väyliä menestykseen.

32 OLISINPA TIENNYT Minkä hyvän neuvon liikemies Rauno Puolimatka olisi halunnut saada aiemmin urallaan?

34 VÄRIANALYYSI Tikkurilan Elisa Markula tietää, että analyttisenkin johtajan pitää joskus edetä bisneksessä kokeilemalla.

42 TUNTEELLA RIPUSTETTU Onnistunut ripustus antaa taiteelle tilaa ja ruokkii teoksen energiaa. Ammatilainen etsii inspiraatiota usein raamien sisästä.

51 HALLITUSAMMATTILAINEN Laura Raition mukaan etäkokous vaatii hallitukselta rotia ja ratkaisukeskeisyyttä.

54 DESIMAALIEN TAKANA Lähivuosina sijoittajan käytössä on entistä enemmän laadukasta ja vertailukelpoista vastuullisuusdataa, toteaa Mandatum Lifen Carolus Reincke.



42

58 "NÄKEMYKSEMME MUKAAN" Kanssasioittamisessa asiakkaan varoja hoidetaan samoin kuin omia.

65 MITÄ VIELÄ? Hyvä lehtijuttu vastaa kysymyksiin ja synnyttää niitä. Mitä kysymyksiä heräsi tätä numeroa tehdessä?

66 MITÄ SITTEN? Alankomaiden koulu uudistui rohkeilla visioilla. Luovuus vaatii uskoa näkymättömään, kirjoittaa Risto Kuulasmaa.

”

JOHTAMISEEN  
TULEE IÄN MYÖTÄ  
LISÄÄ SÄVYJÄ.  
ASIOITA NÄKEE  
USEAMMASTA  
NÄKÖKULMASTA  
JA HUOMAA, ETTÄ  
KAIKKI EI OLE  
SUORAVIIVAISTA.

34

**5** FORD TAKUU  
VUOTTA tai  
100 000 km

# FORD HYBRID



## TÄYSIN UUSI FORD EXPLORER LADATTAVA HYBRIDI AWD

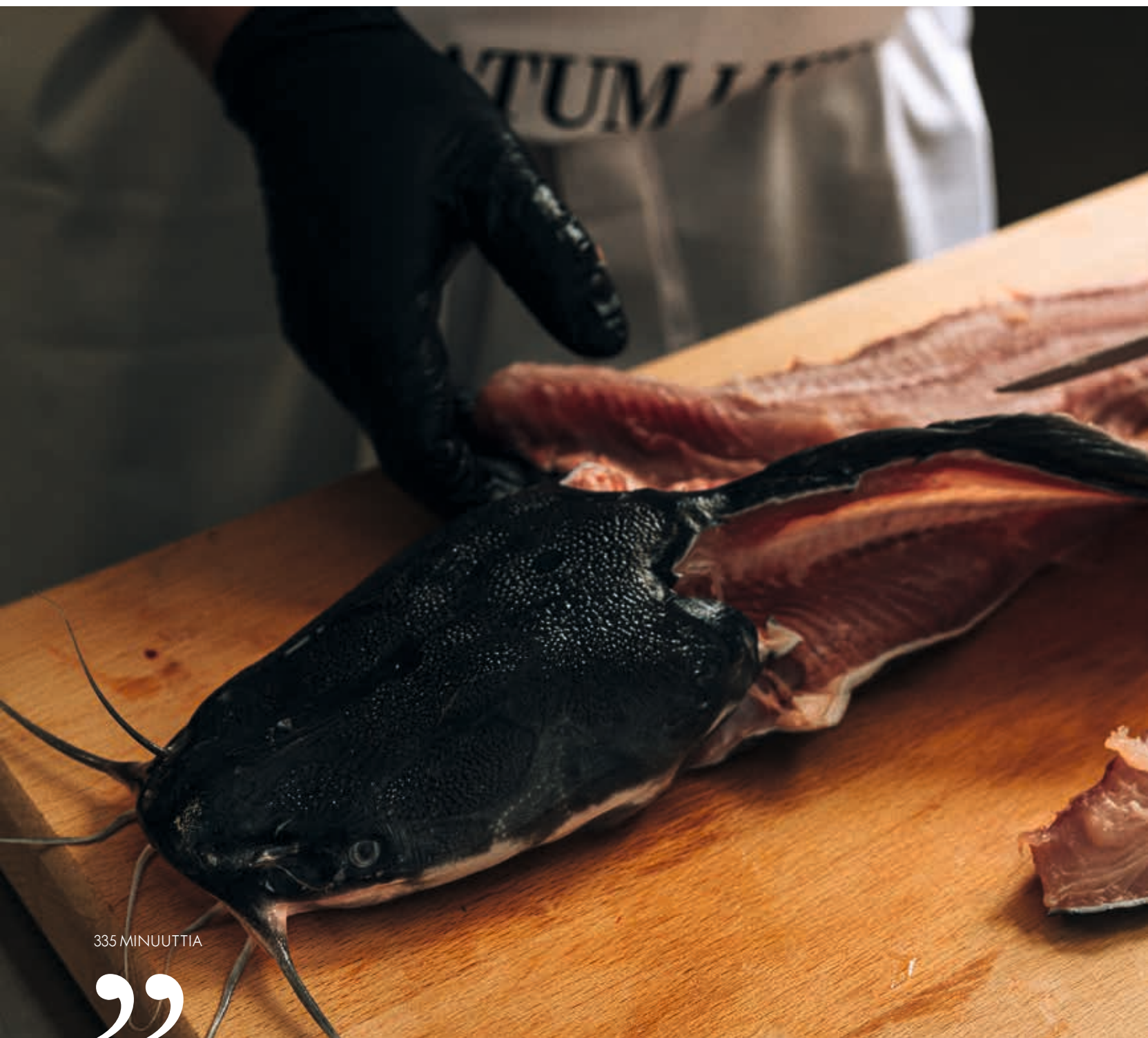
Erinomaisesti varusteltu ja ylellisen tilava, 7-paikkainen älykäs neliveto. Toimintasäde pelkällä sähköllä jopa 44 km. Turboahdettu 3-litrainen V6 EcoBoost-bensiinimoottori tuo suorituskykyä ja myös lataa sähkömoottorin akkua ajon aikana.

*Ford*

**BRING ON  
TOMORROW**

457 hv, 825 Nm, vetopaino 2500 kg. Ford Explorer PHEV AWD -malliston hinnat alk. 83.561,04 €. Vapaa autoetu alk. 1.380 €. Käyttöetu alk. 1.215 €. Ford Explorer -malliston CO<sub>2</sub>-päästöt 71 g/km ja EU-keskikulutus 3,1 l/km. Hybridiakuston takuu 8 vuotta/160 000 km.

**ford.fi**



335 MINUUTTIA

”

## 5 TUNTIA JA 35 MINUUTTIA. RIITTÄÄKÖ SE MAAILMAN PARHAIDEN KALA-ANNOSTEN JA TÄYDELLISEN LIHAVADIN VALMISTAMISEEN?

Riittää, juuri ja juuri, kun sitä on edeltänyt kuukausien intensiivinen harjoittelu hienosäätöineen ja testauksineen. Lasketaanko lihan kypsennyslämpötilaa asteella? Käytetäänkö viimeistelyyn juuriselleri- vai palsternakkapölyä?

Kun jokainen komponentti ja yksityiskohta on hiottu kohdilleen, tarvitaan vielä äärimmäistä paineensietokykyä. Kilpailutilanteessa valmistetaan 14 identtistä lautasannosta ja 14:ään osaan jaettu lihavati, eikä yhteenkään virheeseen ole varaa.

Legendaarinen Bocuse d'Or on maailmanlaajuinen, kahden vuoden välein järjestettävä kokkilpailu. Suomea kilpailukaudella 2020–2021 edustaa **Mikko Kaukonen**, joka osallistui joukkueineen Euroopan-osakilpailuun loka-kuussa. Lyonissa tammikuussa järjestettävässä finaalissa on mukana 24 maata.

Euroopan  
Bocuse d'Or  
-osakilpailun  
toinen  
pääraaka-aine  
oli kasvatettu  
monni.



TULEVAISUUS

## *Yhteen kietoutuneet*

MENESTYVÄT YRITYKSET JA HYVINVOINTIVALTIO  
TARVITSEVAT TOISIAAN, OLI PÄÄLLÄ KRIISI TAI EI.

”SUMU ON HÄLVENTYNYT”, MANDATUM Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** toteaa.

Niemisvirta ei tarkoita, että koronapandemian aiheuttama kriisi olisi ohi, mutta tilanteesta saa jonkinlaisen otteen. Näkyvyyttä on jo aika pitkälle.

Maalis–huhtikuun vaihteessa monesta tuntui, että edessä on täysin tuntematon.

”Silloin ei ollut minkäänlaista käsitystä rokotteesta, ei edes siitä, että saadaanko sellaista. Epävarmuus on pahinta myrkyä investointipäätöksille, sijoittajille ja kuluttajille. Sellaisessa tilanteessa lyöt jarrut päälle, menet kellariin ja laitat kypärän päähän”, Niemisvirta kuvailee.

Nyt, puolisen vuotta myöhemmin, on aivan toisin. Taudista tiedetään paljon enemmän, ja sitä osataan hoitaa aiempaa tehokkaammin, mikä on vähentänyt kuolleisuutta. Myös testauskapasiteetti on kasvanut.

Rokote näyttää valmistuvan ennätysajassa. Tätä kirjoitettaessa vaikuttaa realistiselta, että ensi vuonna tehdään jo massarokotuksia. Aikaa rokotuksien alkuun lasketaan kuukausissa.

On siis toivoa ja on uskoa tulevaisuuteen. Niistä viriää taloudellista toimeliaisuutta, sillä ihmiset ovat luontaisia optimisteja.

”Voi rakentaa sen varaan, että tämä menee ohi. Silloin voi tehdä kauaskantoisia ja isojakin päätöksiä”, Niemisvirta sanoo.



## ON HYVINVOINTIVALTION KOHTALONKYSYMYS, ETTÄ YRITYKSET MENESTYVÄT.

VALTIO ON KORONAN AIKANA tukenut laajasti yritystoimintaa ja siten puuttunut tavallista enemmän markkinamekanismiin.

”Se on varmaankin ollut järkevää, sillä näin äkillisessä ja isossa kriisissä menisi hyviäkin yrityksiä. Mutta valtion tehtävä ei ole tukea kaikkea mahdollista”, Niemisvirta sanoo.

Kaikkien yritysten ei ole tarkoituksaan menestyä. Markkinatalouteen kuuluu ilman kriisejäkin, että yrityksiä tulee ja menee.

”Ei ole varmaa liiketoimintaa, vaan pitää kokeilla ja yrittää.”

”Sitten tulee se ongelma, että miten listaat ja valitset ne toimialat, jotka on pidettävä pystyssä verotulojen ja hyvinvointivaltion turvaamiseksi. Markkinatalouden pitäisi päästä toimimaan. Innovatiiviset, ahkerat ja tehokkaat yritykset menestyvät. Toisaalta on myös Suomelle elintärkeitä aloja, jotka eivät nyt selviä ilman tukea. Matkailu on yksi niistä. On myös selvää, että ilman hyviä liikenneyhteyksiä muuhun maailman suomalaisyritysten on vaikea pärjätä”, Niemisvirta sanoo.

On hyvinvointivaltion kohtalonkysymys, että yritykset menestyvät.

Niemisvirta kehuu suomalaisyritysten ponnistuksia: etätöihin siirtyminen ja valtavan digiloikan harppaaminen tiukkana aikana on loistava suoritus. Insinöörimaan kansalaisilla on ollut sisua ja selvästi erinomaiset tekniset valmiudet.

Niemisvirta peräänkuuluttaa parempaa ymmärrystä ja enemmän rautalankavääntöä siitä, mistä rahat hyvinvointivaltion ylläpitoon tulevat.

”Totuus on, että jos Suomesta häviää merkittävästi teollisuutta joko konkurssien tai ulkomaille siirtymisen takia, hyvinvointivaltiomme ylläpitäminen käy mahdottomaksi”, Niemisvirta huomauttaa.

Menestyvät yritykset ja hyvinvointivaltio elävät symbioosissa. Ei ole yhtä ilman toista.

”Mandatum Life tarvitsee tietysti hyvinvointivaltiota. Sen ansiosta meillä on fiksuja ja koulutettuja ihmisiä töissä. Val-

tion pitäisi vastavuoroisesti ymmärtää, että se tarvitsee meitä. Me saamme esimerkiksi koko ajan kasvavan osuuden asiakasvaroista ulkomailta. Niistä saaduista palkkioista maksamme verot Suomeen”, Niemisvirta kertoo esimerkin.

MANDATUM LIFESSA ON MUIDEN suomalaisyritysten tavoin tehty etätöitä, harpottu digiloikkia ja pidetty kriisikokouksia. Myös asiakkaat ovat reagoineet: heistä on tullut aiempaa aktiivisempia.

Yrityksessä pidettiin elokuussa perinteinen soittopäivä. Silloin mandatumlifelaiset sopivat asiakastapaamisia soittokierroksella.

”Löimme kaikki vanhat ennätykset tapaamisten sopimisessa. Ehkä se kertoo siitä, että olemme aiempaa parempia, muttei pelkästään siitä. Asiakkaiden tiedonjano on suuri. Sanomamme on nyt ajankohtaisempi kuin koskaan”, Niemisvirta luonnehtii yhtiön Rahat ja Henki -strategiaa.

Kun maailma ympärillä tärisee, on luonnollista, että ihmiset alkavat miettiä omaa ja perheensä taloudellista turvaa: henkivakuutuksia, sairauskuluvakuutuksia, lisäeläketurvaa, säästöjen kartuttamista.

Se, että perspektiivi on pidentynyt kauaskantoiseen oman talouden hoitoon, kertoo uskosta tulevaisuuteen.

”Tällaisen tuottoa ja turvaa tekevän yrityksen rooli korostuu nykytilanteessa. Meillä on vastauksia ajankohtaisiin kysymyksiin.”

Mandatum Lifen toimitusjohtaja  
PETRI NIEMISVIRTA kehuu  
suomalaisyritysten korona-  
ponnistuksia. Vaikeana aikana  
moni yritys on vetänyt läpi isoja  
muutoksia ennätysvauhdilla.





Kuva: Mandatum Life

VARAUTUMINEN

# YRITTÄJÄN TURVARAHASTO

MONI YRITTÄJÄ TIEDOSTI AUKON TALOUDELLISESSA TURVASSAAN JO ENNEN KORONAKRIISIÄ, MUTTA VASTA POIKKEUSTILANNE HAVAHDUTTI POHTIMAAN SEN PAIKKAAMISTA. YEL-MAKSUISSA PIHISTÄMINEN ON YRITTÄJÄLLE RISKI.

YRITTÄJÄLLE UUDEN LUOMINEN, VASTUUN ottaminen ja tulosten aikaansaaminen on itsestäänselvyys. Yrittäjä ei yleensä anna tavallisen kausiflunssan tai pienen nuhan hidastaa vauhtiaan.

Keväällä omaa vointia piti kuitenkin alkaa arvioida uudella mitta-asteikolla, paitsi oman terveyden myös muiden turvallisuuden vuoksi.

”Koronatilanne sai perusterveetkin suomalaisyrittäjät punta-roimaan riskivakuuttamisen ja varautumisen tarvetta”, vahvistaa

Mandatum Lifen Yritysmyynti ja yksityissijoittajat -yksikön johtaja **Lasse Alvesalo**.

Alvesalo toteaa, että oma lukunsa ovat yrittäjät, joiden toimialaan ja yritykseen koronaviruksen iski keväällä ankarimmin. Pahimassa tapauksessa yritykset ovat joutuneet taistelemaan olemassaolostaan. Mutta ne yritykset, joiden kassavirtaa ja tasetta poikkeustilanne ei ole yhtä dramaattisesti ravistellut, kriisi tönäisi tarttumaan asiassa toimeen.

”Monet yrittäjät ovat kyllä tiedostaneet aukon taloudelli-

ERITYISESTI  
PIENEMMISSÄ  
YRITYKSISSÄ YRITTÄJÄN  
OMA TURVA JÄÄ  
USEIN RETUPERÄLLE.

nessa turvassaan, mutta kiireen keskellä ja turvallisessa ympäristössä siihen ei ole reagoitu. Kevät sai ihmiset ymmärtämään, että ei helkkari, maailmassa voi sattua mitä tahansa.”

Alvesalo ei tarkoita, ettei suomalainen yrittäjä olisi varautunut yllättäviin tilanteisiin. Liiketoiminnan jatkuvuus on usein pyritty turvaamaan vakuutuksin ja varasuunnitelmin, työntekijät on vakuutettu asianmukaisesti ja asiakkaiden turvallisuus huomioitu. Yrittäjän oma turva jää kuitenkin usein retuperälle, erityisesti pienemmissä yrityksissä.

”Jos sairastut, kuka maksaa hoitosi? Jos jätät pidemmälle sairauslomalle, kuka maksaa päivärahasi? Jos kuolet, kuka huolehtii lähimmäistesi toimeentulosta? Nämä ovat niitä avainkysymyksiä, joita jokaisen yrittäjän olisi hyvä kysyä itseltään.”

Yrittäjällä on toki lakisääteinen YEL-vakuutus. Maksujen suuruus perustuu kuitenkin yrittäjän itsensä määrittelemään tulotasoon, joka on usein asetettu todellisia tuloja alhaisemmaksi. Keskimäärin suomalaisyrittäjä maksaa eläkemaksua 22 000 euron vuositulon mukaan, mikä oikeuttaa reilun 1 200 euron sairauspäivärahaan kuukaudessa. Korvaus konkretisoi YEL-maksuissa pihistämisen riskin.

”Olemme pohtineet yhdessä asiakkaidemme kanssa, olisiko fiksumpia laittaa itsellekin jotain jemmaan, eräänlaiseen yrittäjän turvarahastoon.”

Ennakoida voi monin tavoin, vaikka ostamalla sijoitusasunnon tai keräämällä käteistä patjan alle. Alvesalo luettelee myös osakesäästöt, erilaiset sijoitus tuotteet, lisäeläkkeet sekä riskiturvat, kuten vakuutukset sairauden hoidon, pitkäaikaisen sairauden ja kuoleman varalta.

”Yrittäjille on ollut myös henkisesti tärkeää keskustella tilanteesta, saada tukea ja kuulla, miten kriisiin on muissa yrityksissä reagoitu. Konkreettisten neuvonjakamisen lisäksi tämä on ollut jonkinlaista sie-lunhoitoakin”, Alvesalo summaa.

SANOTTU

”Ennakointi kannattaa ottaa tosissaan. Siihen ei riitä tunnin luento trendeistä kerran vuodessa.”

/ FUTURISTI ELINA HILTUNEN

pohti koronan vaikutuksia Mandatum Life Magazinen haastattelussa elokuussa 2020.

LASKETTU

30%

**YK-IN VASTUULLISEN SIOITTAMISEN PERIAATTEITA** arvioivassa luokituksessa Mandatum Lifelle on myönnetty paras mahdollinen yleisarvosana vuonna 2020. Arvioinnin on tehnyt maailmanlaajuinen, riippumaton PRI (Principles for Responsible Investment) -organisaatio. Yhtiö omistui nostamaan arvonsaansa parhaimpaan luokkaan myös kiinteistösijoituksissa. Samaan pätee maailmanlaajuisesti vain noin 30 prosenttia PRI-organisaation jäsenistä.

Lähde: Assessment report 2020 Mandatum Life Insurance Company Limited, Wealth and Investment Management.

SUORAAN SANOTTUNA

# Kymmenen loistavaa uutista Suomesta

Emilia Kullas on Elinkeinoelämän valtuuskunta EVAn johtaja.

TIKULLA SILMÄÄN SITÄ, JOKA vanhoja muistelee, mutta nyt ei muistella menneitä pahalla, vaan tutkitaan niitä tarkkuudella. Suomalaisten elämä on nimittäin monin verroin parempaa kuin ennen. Emme vain useinkaan huomaa sitä. Siksi listaankin kymmenen loistavaa uutista Suomesta.

Aloitetaan koronasta. Suomi on pärjännyt pandemian kanssa erittäin hyvin kansainvälisesti katsottuna. Se ei ole vain sattumaa. Meillä on kohtuullisen harvaan asuttu maa, jonka terveydenhuoltojärjestelmä toimii hyvin. Teknologia on hallussa, ja etätyöt onnistuvat monilta. Valtaosa ymmärtää viranomaisten ohjeita ja myös haluaa noudattaa niitä.

Pandemiasta huolimatta me elämme pidempään, terveempinä ja vauraampina kuin ennen. Eliniänodote on noussut kymmenen vuotta 1970-lukuun verrattuna.

Viina ei tapa suomalaisia kuten aiemmin. Me emme tapa itseämme tai muita kuin ennen. Henkirikoksia tehdään Suomessa selvästi vähemmän kuin 1980-luvulla. Suomi oli pitkään itsemurhatilastojen kärjessä Euroopassa, mutta 1990-luvun laman jälkeen miesten tekemien itsemurhien määrä on puolittunut.

Ajamme paremmilla ja vähemmän saastuttavilla autoilla. Turvavöiden käyttö on itsestäänselvyys. Nopeusrajoitukset ovat laskeneet, ja valtaosa jopa ajaa niitä noudattaen. Vielä 1970-luvulla moottori- ja maanteillä loukkaantui vakavasti noin 16 000 ihmistä vuodessa, viime vuosina enää alle 500 ihmistä.

Yhä harvempi meistä syyttää säännöllisesti tupakan. Tämäkin näkyy terveystilastoissa. Suomalaiset kuolevat yhä harvemmin sydän- ja verisuonisairauksiin.

Toisin kuin moni luulee, hyvinvointivaltiota ei ole ajettu alas, eikä se ole murenemassa käsiin. Suomessa tuloja tasataan verotuksella maailman mittapuussa erittäin voimakkaasti. Hyvinvointivaltio tarkoittaa konkreettisesti tulonsiirtoja rikkaammilta köyhemmille. Edelleen suomalainen yhteiskunta käyttää runsaasti varoja sosiaalisten ongelmien hoitoon, eikä varojen määrä ole vähentynyt, päinvastoin.

Keskiluokka ei ole pieni eikä kurja, vaan suuri ja hyvinvoiva. Toisin kuin suomalaiset luulevat, rikkaita ja köyhiä on Suomessa selvästi oletettua vähemmän. Heidän väliinsä jää paksu siivu keskiluokkaista Suomea, jossa on edelleen täysin mahdollista nousta kaupan kassalta pääministeriksi tai pankkiiriksi.

Olemme viime vuosikymmeninä vaurastuneet, mutta tuloerot ovat edelleen yhdet maailman pienimmistä. Asenteet työtä kohtaan muuttuvat hitaasti. Nuoriso ei suinkaan ole pilalla, päinvastoin: suomalaiset suhtautuvat edelleen työhön periluterilaisesti, sekä nuoret että vanhat.

Emme ole kovin iloisia veronmaksajia. Maksamme ne tunnollisesti, mutta pidämme erityisesti vain niistä veroista, jotka lankeavat muiden maksettaviksi. Ilmastomuutoksen torjumisen eteen olemme valmiita muuttamaan kulutustamme, mutta vain, jos voimme olla varmoja, että naapurikin tekee niin.

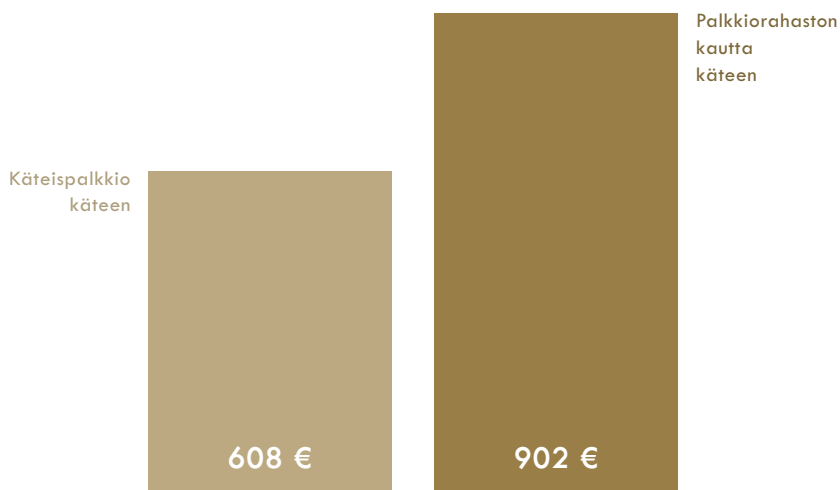
Paras uutinen on ehkä heikoimmin ymmärretty. Talouskasvu ei tarkoita automaattisesti ympäristön tuhoa. Suomen kansantalous kasvaa, mutta hiilidioksidipäästöt suhteessa bruttokansantuotteen ovat puolittuneet 1990-luvun tasosta.

Näiden faktojen valossa ei ole niin vaikea ymmärtää, miksi pohjoisessa kolkassa asuu maailman onnellisin kansa. 🌍



Kuva: EVA

## NUMEROINA

**PALKKIORAHASTO ON VÄLINE KANNUSTAVAMPAAN**

**PALKITSEMISEEN.** Kun palkkio maksetaan rahastoon – eikä käteispalkkiona suoraan tilille – työntekijä saa palkkionsa jopa 48 % suurempana. Työnantaja ei maksa rahastoon maksetuista palkkioista henkilösivukuluja. Työntekijälle nostettavista varoista 20 % on verovapaata. Kuvan esimerkki avaa eroa tuhannen euron esimerkkisummalla.

Lähde: Mandatum Life

## Kannattavampaa palkitsemista

**PALKITSE OIKEIN, MENESTY PAREMMIN. PALKKIORAHASTO ON KÄTEVÄ JA TEHOKAS TYÖSUHDE-ETU.**

**T**ulospalkkioiden suosio kasvaa. Syy on selvä: kannustava palkitseminen siivittää parempiin tuloksiin. Vuonna 2019 Suomessa tulospalkkiot olivat keskimäärin hieman yli seitsemän prosenttia vuosiansioista. Se vastaa noin kuukauden palkkaa.

Ei ole yhdentekevää, kuinka tulos- ja voittopalkkiot työntekijälle maksetaan. Palkkiorahasto eli henkilöstörahasto on sekä työnantajalle että työntekijälle huomattavasti kannustavampi tapa kuin suora rahasiirto.

Jos palkkiot maksetaan Palkkiorahastoon, työnantajan ei tarvitse maksaa summasta henkilösivukuluja ja palkkiot voi vähentää verotuksessa. Kun työntekijä nostaa kertyneitä varojaan rahastosta, 20 prosenttia nostosta on verovapaata.

Palkkiorahasto mahdollistaa työntekijöille vaivattoman tavan hyödyntää palkkioiden sijoittamisessa ammattimaista varainhoitajaa. Palkkiorahaston kautta varoja sijoitettaessa myös sijoituskohteiden valikoima on laajempi ja ehdot paremmat, sillä sijoitettava varojen määrä on suurempi kuin yksityisellä kuukausisäästäjällä.

"Palkkiorahastossa on myös se etu, että vaikeina aikoina on jemmassa rahaa. Työntekijän kertyneestä rahasto-osuudesta siirtyy nostettavaksi vuosittain 15 prosenttia, josta työntekijä voi siis halutessaan tehdä noston. Jos palkkiot pitää rahastossa, potti kertyy ajan myötä isommaksi. Eläkkeelle siirtyessä tai työpaikkaa vaihtaessa kaikki kertyneet varat saa itselleen", kertoo Mandatum Lifen palkitsemispalveluiden liiketoimintajohtaja **Kiisa Hulkko-Nyman**.

Mandatum Life hallinnoi yli 110 Palkkiorahastoa. Kaikkiaan henkilöstörahastoja on Suomessa tällä hetkellä 184.

Onnistuneen henkilöstörahaston perusta on oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä. Työnantaja voi sitoa rahastoon maksettavat palkkiot esimerkiksi yksikkö-, ryhmä- tai henkilökohtaiseen kriteereihin.

"Lähtökohta on se, että Palkkiorahastoon kuuluu koko henkilöstö.

Eri henkilöstöryhmien välillä voi tietysti olla erilaisia kriteereitä siitä, kuinka ja mistä heitä palkitaan. Mutta lähtökohtaisesti Palkkiorahaston piiriin kuuluu koko henkilöstö tai konsernin tietyn yksikön kaikki työntekijät."

Palkkiorahasto rakennetaan työnantajan tarpeisiin sopivaksi ja sen hallinnointiin saa apua.

"Jos työnantajalla ei vielä ole tulokseen sidottua palkitsemismallia, me autamme sellaisen suunnittelussa. Selvitämme yhdessä, millaisista asioista kannattaa palkita ja miten. Kun palkitsemismalli on valmis, Palkkiorahasto laitetaan toimimaan sen mukaisesti."

Palkkiot saapuvat rahastoon säännöllisin väliajoin, ja säästöjen kehitystä voi jokainen rahastoon kuuluva seurata sähköisen palvelun kautta.

Palkkiorahastojen toiminta perustuu henkilöstörahastolakiin, joka määrittelee muun muassa sijoitusstrategian reunaehdot. Rahaston on oltava tuottava mutta turvallinen.

Palkkiorahastolla on oltava hallitus, joka vastaa sen sijoitusstrategiasta. Varainhoitajat auttavat rakentamaan rahastosta strategian mukaisen.

"Palkkiorahasto voi sijoittaa myös yrityksen osakkeisiin, jolloin työntekijöistä tulee Palkkiorahaston kautta yrityksen omistajia. Tällainen järjestely sopii hyvin erityisesti pörssiyhtiöihin", Hulkko-Nyman sanoo.

Henkilöstörahastolaki uudistettiin vuonna 2011. Uudistuksen myötä rahastoon on voinut sijoittaa monen tyyppisiä tulospalkkioita, varoja nostaa vuosittain ja rahaston perustaa myös vähintään kymmenen hengen organisaatio.

"Palkkiorahasto on näppärä keino konkretisoida työn tavoitteet ja palkitsemisen kriteerit koko henkilöstölle. Palkkiorahastosta jokainen näkee, että näin me suoriudimme ja näin hyötyjä valui meille kaikille."

## SIOITTAMINEN



## Laatu kiehtoo

DIGITAALISUUS ON TULLUT VARAINHOITON.  
AMMATTIMAISEN SALKUNHOIDON HYÖDYISTÄ  
PÄÄSEE OSALLISEKSI KÄNNYKKÄSOVELLUKSELLE.

### Mitä digitaalinen varainhoito tarkoittaa?

Digitaalisesti toteutettua ammattimaista varainhoitoa, jonka asiakkaaksi pääsee kuka tahansa. Digitaalinen varainhoito ei edellytä valmiita rikkauksia, vaan aloittaminen onnistuu pienelläkin summalla. Palvelua on helppo käyttää. Se kartoittaa ensin asiakkaan tavoitteen ja riskiprofiilin, minkä jälkeen palvelu ehdottaa sijoitussuunnitelmaa ja huolehtii lopusta. Asiakas seuraa sijoitustensa kehittymistä omalla kännykällään.

### Miten digitaalinen varainhoito aloitetaan?

Mandatum Lifen verkkosivuilla virtuaalineuvoja laatii sijoittajakartoituksen, jonka perusteella asiakas saa hyväksyttäväksi itselleen sopivan sijoitussuunnitelman. Sen jälkeen asiakas siirtää ensimmäisen rahasumman sijoitettavaksi ja lataa puhelimeensa ML Rahat -sovelluksen, josta digitaalisen varainhoidon palvelu löytyy. Summa voi olla joka kuukausi sama tai vaihdella. Halutessa voi pitää taukoa ja varoja voi nostaa milloin vain.

### Miten tämä eroaa perinteisestä säästämisestä?

Digitaalinen varainhoito on väylä kansasijoitusmalliimme, jossa sijoitetaan kohteisiin, jotka ovat osa Mandatum Lifen

sekä Mandatum Lifen kumppanien menestyksestä oman taseen sijoitustoimintaa. Sijoitusvolymit ovat korkeita, ja asiakkaat pääsevät hyötymään toiminnan kustannustehokkuudesta ja tehokkaasta hajautuksesta. Palvelu sisältää myös etätapaamisia sijoitusneuvojan kanssa sekä pääsyn digitaalisiin sijoittamistapahtumiin, joissa käsitellään esimerkiksi markkinoiden kehitystä ja perhe- ja perintöjuridiikkaa. Varallisuuden kasvaessa myös palvelun edut, kuten henkilökohtaisen palvelun määrä, laajenevat askeleittain.

### Mitä digitaalisen varainhoidon palvelu maksaa?

Mandatum Lifen digitaalisen varainhoidon palvelussa merkintä ja lunastus eivät maksa mitään. Sopimuksen vuotuinen hoitopalkkio on puoli prosenttia ja sijoituskohteiden vuotuiset kokonaiskulut ovat 0,83–1,66 prosenttia.

### Palvelu sisältää henkivakuutusturvan. Mitä se tarkoittaa?

Sijoittaminen toteutetaan sijoitusvakuutus sopimuksena, jolloin se sisältää henkivakuutusturvan. Kuolemantapauksessa henkivakuutuskorvauksen edunsaaja saa sijoitetut varat tililleen nopeasti. Henkivakuutuksen edunsaajamääräys ohittaa testamentin.

*Kansasijoittamisen periaatteita avataan enemmän tämän lehden sivuilla 58–63.*

Digitaalisesta varainhoidosta kertoi Mandatum Lifen henkilöasiakasliiketoiminnan johtaja TUOMAS SIMONEN.

KUMPPANI

# MENESTYKSEN MITTA

HUIPPU-URHEILIJAN ELÄMÄ PYÖRII LUKUJEN  
JA MITATTAVUUDEN YMPÄRILLÄ.

**1,5** Kehonhuolto on minulle myös tapa rentoutua. Koska nautin tosi paljon venyttelystä ja rullailusta, saatan käyttää niihin huomaamattani jopa puolitoista tuntia päivässä.



**06:00** Parasta reissuissa ovat superaikaiset, jopa kuudelta alkavat aamutreenit. Auringon nousuun aikaan rinteessä olemisessa on jotain vähän extremeä, se antaa päivään hyvän buustin.

**2022** Olisi mahtavaa edustaa Suomea talviolympialaisissa. Seuraava iso tavoitteeni onkin päästä laskemaan vauhtilajeja Pekingiin vuonna 2022. Kisoissa menestymiseen en ole asettanut vielä sen suurempia päämääriä – haluan edetä maltilla, askel kerrallaan.

/ **Erika Pykäläinen**, alppiihhto

**3.** Monoja jalkaan laittaessani suljen ensin alhaalta katsottuna kolmannen soljen, ja vasta sen jälkeen ensimmäisen, toisen ja neljännen. Opin tavan alle kymmenenvuotiaana, enkä pysty enää muuttamaan sitä.



**4** Vietämme treeni- ja kisareissuilla paljon aikaa neljän renkaan päällä. Itse nautin autossa istumisesta. On rauhoittavaa katsella hienoja maisemia, kuunnella musiikkia tai ihan vain mietiskellä.

**9,4** Käyn lukion toista luokkaa urheilulinjalla. Todistukseni keskiarvo viime keväänä oli 9,4. Vaikka alppiihhto menee tällä hetkellä koulun edelle, haluan katsoa eteenpäin ja panostaa myös opintoihin, jotta pidän tulevaisuudessa mahdollisimman monta ovea auki.

/ **Rosa Pohjolainen**, alppiihhto

**10** Nukun monien mielestä hämmästyttävän paljon, voin helposti nukkua kellon ympäri. Kymmenen tuntia on minimi. Jos yöunet jäävät sitä lyhyemmiksi, olen koko päivän nuutunut ja unelias.



**5** Minulla on viikossa viisi treenipäivää. Yhden treenipäivän aikana harjoittelen ainakin pari tuntia. Lepopäiviinkin kuuluu usein kevyttä verryttelyä, jolla saadaan jalkoihin liikettä.

**10,21** Tällä hetkellä päämatkani on 200 metriä, jossa aion rikkoa nykyisen suomenennätyksen (20,48 s), mutta tähtäimessäni on myös kuningasmatkan eli sadan metrin SE (10,21 s). Uskon, että jo ensi kaudella otan tuloksissa ison harppauksen eteenpäin.

/ **Samuel Purola**, pikajuoksu

**0** Minulla ei ole ollut urallani yhtään loukkaantumista. Vältän turhaa riskinottoa rinteessä, mutta myös oikeanlainen fysiikkaharjoittelu vähentää loukkaantumisriskiä.



**22** Olen startannut 22 kertaa maailmancupissa, ensimmäisen kerran vuonna 2016 Slovenian Mariborissa. On hienoa laskea maailman parhaita vastaan isoissa kisoissa, joihin yleisö, tv-kamerat ja haastattelut tuovat oman lisänsä.

**114** Matkustaminen vie tässä lajissa paljon aikaa. Viime kaudella laskin neljällä eri mantereella ja vietin vuoden aikana 114 tuntia lentokoneessa. Lennoilla tykkään neuloa, lukea, katsoa elokuvia ja nukkua.

/ **Riikka Honkanen**, alppiihhto

**3,5** Ensimmäisissä isoissa, kansainvälisissä juniorikisoissani hävisin voittajalle huimat 3,5 sekuntia. Se oli herättävä shokki. Valmentaja totesi vain, että pitää laskea lujempaa ja nipistää ajasta sekunti vuodessa. Kolme vuotta myöhemmin voitin saman laskijan puolella sekunnilla.



**5** Ennen kuin laitan suksen jalkaan, jännitän takareittäni rauhallisesti viisi kertaa. Vaikka kyseessä on fyysinen kikka, jolla varmistan lihasten lämmön, siitä on tullut minulle myös henkisesti tärkeä rutiini.

**7** Laskeminen ei ole kaikki kaikessa. Lähipiiriini kuuluu seitsemän rakasta ihmistä – äiti, isä, isovelji, pikkusisko, mamma, mummi ja vaari – jotka menevät elämässäni kaiken muun edelle.

/ **Nella Korpio**, alppiihhto

**2** Kahden European Tourin voiton jälkeen olen saavuttanut enemmän kuin uskalsin golfammattilaiseksi siirtyessäni unelmoida. Nyt uskon, että pystyn voittamaan kisoja enemmänkin.



**8,5** Pyrin siihen, että saisin nukkuttua kisareissuilla aina 8,5 tuntiin yöunet. Aina se ei ole mahdollista, mutta kokemus on osoittanut, että se on minulle optimaalinen yöunen määrä.

**59** Rahasto, jonka perustin nuorten ammattilaisten tukemiseksi, on saanut nimensä 59 lyönnin haamurajasta golfissa. Olisi hienoa päästä joskus niiden harvojen viisysin pelanneiden joukkoon, mutta lahjakkaiden nuorten ammattilaisten tukeminenkin riittää minulle hyvin!

/ **Mikko Korhonen**, golf

VERTAILUN VUOKSI

# Tekoälykäs rahasto

PÄRJÄÄKÖ TEKOÄLYLLÄ MARKKINOIDEN MYLLERRYKSESSÄ?

TEKOÄLYN VAHVUUS ON SIINÄ, että se kykenee käsittelemään suuria määriä dataa valtavalla nopeudella ilman inhimillisiä virheitä, epäloogisia päätöksiä tai psykologisia ennakoasetelmia. Se pätee myös sijoittamisessa.

”Ihmiselle voi olla vaikeaa ostaa osakkeita takaisin myyntihintaa kalliimmalla. Tekoälyllä ei ole tällaista taakkaa”, konkretisoi Mandatum Lifen salkunhoitaja **Ville Rantanen**.

Tekoälyä hyödyntävä rahasto tekee puhtaasti rationaalisia, todennäköisyyksiin perustuvia päätöksiä. Rantanen on seurannut mielenkiinnolla, miten tekoäly on toiminut Mandatum Lifen lanseeraamassa Managed Futures Fund -rahastossa.

”Rahaston tavoiteportfolio muodostuu tekoälyn antamien suositusten mukaan. Kun tekoälyä hyödynnetään päivittäin, rahastolla on joka päivä uusimpien ennusteiden pohjalta optimoitu portfolio. Rahastolle ennalta määritellyt toimintaperiaatteet ja -ehdot varmistavat, että sijoitusosuudet pysyvät salkunhoitajan asettamien riskiparametrien sisällä.”

Tekoäly antaa siis suosituksia, mutta kaupat toteuttaa lopulta salkunhoitaja yhdessä Mandatum Lifen meklareiden kanssa. Rahaston riskejä seuraa päivittäin paitsi salkunhoitaja myös rahastoyhtiön riskienhallinnasta vastaava henkilö.

”Tekoälyn näkemykset eivät sinällään ole minua yllättäneet. Itselleni mielenkiintoisinta on ollut seurata sitä, miten tekoäly on reagoinut isoihin markkinaliikkeisiin.”

” Tekoäly näytti vahvuutensa koronakriisin heiluttamilla markkinoilla.

## MANAGED FUTURES FUND

Mandatum Life ja Gradient Systems (ent. PROWLER.io) lanseerasivat vuodenvaihteessa tekoälyä hyödyntävän sijoitusrahaston, Mandatum Life SICAV-UCITS – Mandatum Life Managed Futures Fundin.

Rahasto sijoittaa hajautetusti osakkeisiin, joukkovelkakirjoihin ja valuuttoihin.

Rahaston toimivuus perustuu ennusteita jatkuvasti päivittävään ja salkunhoitajan valvonnassa toimivaan tekoälyyn, joka yhdistää analyysissaan todennäköisyysmallinnusta ja koneoppimista. Kaupat toteuttaa ihminen.

Vuoden alusta syyskuun loppuun rahaston tuotto oli 2,97 prosenttia. Vertailukelpoiset sijoitusrahastot, joissa tekoälyä hyödynnetään vähän tai ei ollenkaan, päätyivät vastaavalla ajalla 3,37 prosenttia miinukselle.

Managed Futures Fund -rahasto palvelee sijoittajia, jotka tavoittelevat laajaa hajautusta eri omaisuusluokkiin ja hakevat pitkän aikavälin tuottoa niin nousu- kuin laskumarkkinoilla. Sen toimivuus laskumarkkinoilla laitettiinkin koetukselle heti keväällä.

”Kun osakemarkkina lähti maaliskuussa laskuun, rahastomme alkoi pienentää osakepainoa systemaattisesti. Alimmillaan rahaston sijoitusaste osakkeisiin oli seitsemän prosenttia miinuksella.”

Markkinoiden heiluessa tekoälykin siis alentaa riskitasoa, mutta kuten keväällä nähtiin, se uskaltaa reagoida ihmistä herkemmin myös niiden nousuun.

”Suomalaiset myivät maaliskuussa rahastoja ennennäkemättömällä volyymilla – nettona yli 4,4 miljardilla eurolla – ja myynti jatkui huhtikuussa nettona 0,4 miljardin arvosta markkinoiden kääntynyt jo nousuun. Tekoäly lähti sen sijaan ostamaan heti nouseviin kursseihin. Tämä on se, missä tekoäly näytti lopullisesti vahvuutensa.”

Rantasen mukaan korona aiheutti markkinoille yllättävän ison paniikin.

”Kevään jäljiltä nettomerkinnot rahastoihin ovat olleet 2,3 miljardia euroa, eli hieman alle 50 prosenttia on palannut syyskuun loppuun mennessä markkinoille hakemaan tuottoa.”

TUTKITTU

# Mandatum Life on Euroopan kymmenenneksi paras työpaikka.

/ BEST WORKPLACES IN EUROPE 2020

Great Place to Work Institute rankasi Mandatum Lifen Euroopan parhaiden työpaikkojen joukkoon suurten yritysten sarjassa.



”Kun seuraava  
pandemia tulee,  
maailman täytyy olla  
valmis – valmiimpi  
kuin tällä  
kertaa.”

/ Maailman  
terveysjärjestö  
WHO:n pääjohtaja  
TEDROS ADHANOM  
GHEBREYESUS  
tiedotustilaisuudessa  
Genevessä 7.9.2020

KORONAN TÖYTÄISEMÄSSÄ MAAILMASSA  
YRITYKSILLE AUKEAA KOKO AJAN  
UUSIA VÄYLIÄ MENESTYKSEEN.



# UHKKA JA MAHDOLLI

”IHAN SAMAT teemat. Tulee pitkä talvi, jos koko ajan odottaa jotain”, KONE Suomen ja Baltian toimitusjohtaja **Karla Lindahlin** päässä vilahti loppukesästä. Kevätkauden Suomi oli tsempannut akuutissa kriisissä ja lohdututtanut *sitten kun* -haaveilla. Kesällä korona melkein unohtui. Alkusyksystä tajuntaan iski kunnolla, ettei se ollutkaan siinä. Korona on kanssamme toistaiseksi. Siitä on tullut arkea.

”Päätin äkkiä, että elämä on tässä ja nyt ja lopetan odottamisen, ja samaa aloin viestiä laajasti organisaatiossamme. Mieluummin rakennetaan hyvän päälle ja yritetään löytää mahdolli-

suuksia kuin vaikeroidaan”, Lindahl kertoo. Se auttoi.

”Miten teen näissä oloissa parasta mahdollista työtä, miten palvelen asiakkaitamme parhaalla mahdollisella tavalla?” hän kyselee.

Lindahl on ytimessä. Menestyksekkään liiketoiminnan harjoittaminen koronaoloissa ja koronan jälkeisessä maailmassa on kohtalonkysymys paitsi yrityksille myös yhteiskunnalle.

Yritysten pärjääminen on toimivan hyvinvointivaltion edellytys. Ja toisinpäin: hyvin toimiva valtio auttaa yrityksiä menestymään.



# SUUS

Suomen kaltaisessa vientivetoisessa avotaloudessa paljon on kiinni muusta maailmasta. Vientinäkymät eivät ole olleet syksyllä hyvät, ja jälkisyklisellä Suomella on todennäköisesti edessään nihkeitä vuosineljänneksiä.

Sekä politiikassa että yrityksissä mietitään nyt kiihkeästi, miten tästä selvitään. Välillä on käytetty kovinkin sanakäänteitä, mutta pienessä maassa pitäisi löytää yhteinen sävel.

Mandatum Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** peräänkuuluttaa kansallista kilpailuhenkeä >

# ”Mieluummin rakennetaan hyvän päälle ja yritetään löytää mahdollisuuksia kuin vaikeroidaan.”

siihen, että Suomeen saataisiin houkutelua investointeja ulkomailta.

”Esimerkiksi logistiikka- ja datakeskusten sijoituksia miettivät katsovat poliittisen ympäristön tosi tarkkaan, koska ei pitkäaikaisia investointeja voi siirtää maasta toiseen hallitusten vaihtuessa.”

MUUTOS OLI NOPEAA JO ennen koronaa. Liikemaailmassa hoettiin disruptiota, adaptiivisuutta ja resilienssiä. Digitalisaatio kiihtyi, ilmastonmuutos eteni ja sen torjuminen edistyi, poliittinen epävakaus pulpahteli siellä täällä. Ennätyspitkä nousukausi eteni kohti loppuaan.

Koronavirus levisi kaiken tämän sekaan. Pandemia ei tullut täytenä yllätyksenä, mutta sen kokonaisvaltaisuus on yllättänyt.

Alkoi rytistä. Ihmiset sulkeutuivat koteihinsa, talousennusteisiin vedettiin ennätysmiinuksia, massairisanomiset ja lomautukset yleistyivät, maskeista tuli perusasuste, matkustaminen nuupahti, uutisista seurataan milloin minkäkin maan tartunta-  
piikkiä – ja koronakuolemia.

”Tämä on ensimmäinen kerta, kun nykyinen työikäinen väestö joutuu tosissaan miettimään pandemiaa, vakavaa terveysuhkaa”,

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Professor of Practice ja Aalto University Executive Educationin toimitusjohtaja **Pekka Mattila** sanoo.

Valtaosa suomalaisista elää näin isoa kriisiä ensimmäistä kertaa elämässään. Siitä seuraa kaikenlaista. Pelko ja tunnekuuhu lyhentävät perspektiiviä, mutta yhä useamman katse yltää jo yli pandemian. Nyt on hyvä aika viritellä tulevaisuutta.

”Niin iso turbulenssi. Ihan mieletön mahdollisuus. Digitalisaatio, kestävä kehitys, uudet pelurit, markkinaosuudet...”, Teknologiateollisuuden kasvusta ja uudistumisesta vastaava johtaja **Laura Juvonen** luettelee.

”Maailmasta on tullut koelaboratorio. Nyt on ennennäkemätön mahdollisuus tarkastella omaa liiketoimintaa kriittisesti ja etsiä uusia mahdollisuuksia”, Mattila komppaa.

”Maailma aukeaa kuitenkin jossain vaiheessa. Kuka pystyy silloin toimimaan globaaleilla markkinoilla?” kysyy Jyväskylän yliopiston vertailevan liiketoimintahistorian professori **Jari Ojala**.



# Asiakkaiden turvallisuu denkaipuusta kumpuaa uutta liiketoimintaa.

## RAHOITUS: UUSI RISKIKOMPONENTTI

Kun luotonantajat harkitsevat rahan lainaamista, miettivät he riskejä: millaisessa tilanteessa luotonhakija ei pystyisikään maksamaan velkojaan sovitun mukaisesti.

Nyt riskilistaan lisätään pandemia.

"Raha saattaa kallistua esimerkiksi matkailuyrityksille, koska eihän tämä ole viimeinen pandemia", Mandatum Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** arvioi.

Pandemian aikana on ollut tarjolla erilaisia tukimuotolainoja. Niitä kaikkia ei ole nostettu. Niemisvirta ymmärtää hyvin, miksei.

"Lainan ottaminen tilanteeseen, jossa ei ole asiakasvirtaa tarjolla, on kyseenalaista kaikkien kannalta."

Niemisvirran mukaan terveet yritykset kyllä saavat nyt lainaa. Se on helpotus, sillä luottolama jäädyttäisi talouden äkkiä.

"Toisaalta nyt pyörii paljon yrityksiä konkurssin partaalla.

Pankit ovat jakaneet rahaa niin paljon lainaksi kuin ovat pystyneet. Muttei lainaa voi antaa konkurssissa kohta oleville yrityksille", Niemisvirta huomauttaa.

Tästä rahoituksen näkökulmasta koronakriisi on kuin kaikki muutkin kriisit: vahvat vahvistuvat ja heikot heikentyvät.

Rahoitusala, sekä sijoittajat että pankit, ovat digitalisoineet toimintojaan riuskasti kriisin aikana.

"Se muuttaa kilpailua luototuksessa. Digitaalisuus on valtava kilpailuetu niille, joilla on käytössään tehokkaat prosessit luotonantoon, sijoituksiin, diileihin. He ovat nopeampia ja asiakasystävällisempiä kuin muut."

## ALIHANKINTA: LISÄÄ SÄÄTÖÄ

Komponenttilähetykset Aasiasta alkoivat myöhästellä alkuvuodesta, ja osa toimituksista jäi kokonaan tulematta. Tuotanto nikotteli. Silti Suomessa päästiin vähällä. Tehtaita ei tarvinnut pysäyttää, mikä osaltaan esti Suomen taloutta sukeltamasta yhtä syvälle kuin muualla.

Suomen tehokkaan koronahoidon ansiosta jotkut suomalaisyritykset saivat jopa uusia asiakkaita.

Alihankinta on teollisuuden kovaa ydintä – tai pikemminkin: ei ole teollisuutta ilman alihankintaa. Yritykset tilaavat komponentteja omaan käyttöönsä ja ne valmistavat komponentteja muille. Teollisuustuotanto on alihankintaketjuista kutoutunut globaali verkosto. Juuri tästä syystä Suomi elää viennistä.

Teknoliateollisuuden pääekonomisti **Petteri Rautaporras** sanoo, että kevät oli aika kaaottinen.

"Mutta komponentti ongelmista on päästy eroon. Niin kauan kuin tuotantolaitoksia ei suljeta kokonaan eri puolilla maailmaa, tilanne on ok", hän kertoo.

Nyt pohditaan, miten pandemian herättämä riskitietoisuus vaikuttaa alihankintaan.

Alkavatko yritykset siirtää alihankintaa lähemmäksi kotimaitaan? Olisiko järkevää keskittää vai hajauttaa alihankintaa entisestään? Pitäisikö varastojen olla aiempaa suurempia, jotta oma tuotanto ei katkeaisi ensimmäiseen myöhästyneeseen tai kokonaan peruttuun komponenttitoimitukseen? Pitäisikö yritysten ottaa tuotantoa enemmän omaan haltuunsa?

Rautaporras ei usko, että korona mullistaa alihankintaa kokonaan. Säättöä tulee varmasti.

"Strategioissa pitää pohtia, paljonko ostetaan ja paljonko tuotetaan itse. Tähän asti trendi on ollut, että kaikki ydin-toimintojen ulkopuolinen ostetaan. En usko, että tämä paljon muuttuu", Rautaporras arvioi.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Professor of Practice **Pekka Mattila** vahvistaa, että strategioissa mietitään nyt "todella tarkkaan perusvoiman ja säätövoiman suhdetta eli mitä yritys tekee itse ja mitä se ostaa ulkopuolelta."

Koska pitkät ja polveilevat alihankintaketjut on viritetty viimeistä lenkkiä myöten, niitä ei aleta hevin purkaa. Esimerkiksi

Koneella on noin 2000 komponenttitoimittajaa.

"Toimitusketjumme on pelannut uskomattoman upeasti. Kiinan-tehtaamme oli kiinni vain yhden ylimääräisen viikon suunnitellun seisokin päälle", KONE Suomen ja Baltian toimitusjohtaja **Karla Lindahl** kertoo.

Koronan pahasti kurittamassa Pohjois-Italiassa Kone sai pidettyä tuotannon käynnissä erityisluvalla, koska yrityksen toiminta luokiteltiin kriittiseksi: ilman hissejä kriittiset kohteet, kuten sairaalat, eivät voi toimia kunnolla.

"Se auttoi myös alihankkijoitamme", Lindahl sanoo.

Rautaportaan mukaan isoja strategisia liikkeitä ei tehdä ennen kuin näkyvät ovat selvenneet.

"Jos korona jää vaivaksemme ja kesto vieraksemme, varmasti se muuttaa alihankintaa." Jos ei, yrityksissä varaudutaan silti seuraavaan pandemiaan.

"Kyse on riskienhallinnasta. Miten varautua siihen, että tuotantoketjut häiriintyvät näin laajasti? Millaista on taloudellisesti järkevä varautuminen?"

Kysymyksiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia, sillä yritysten tilanteet vaihtelevat. Sekin vaihtelee, missä tuotantoketju mahdollisesti napsahtaa poikki seuraavan kerran.

Tällainen pohdinta ei ole yrityksille uutta, sillä varastojen koon, toimitusaikojen, avainkomponenttien varatuotannon ja toimituskustannusten säätäminen on kilpailukykyisen alihankinnan edellytys.

"Kyse on siitä, kuinka paljon on varaa ottaa vastaan häiriöitä tuotannossa", Rautaporras sanoo.

Korona saattaa myös vauhdittaa alihankinnassa muuten meneillään olevaa kehitystä. Siinä osa alihankkijoista muuttuu ikään kuin alustaksi, jolta voi käydä tilaamassa komponentteja nettikaupan tapaan.

"Tämä ei koske niinkään suomalaisia alihankkijoita, koska ne valmistavat asiakkaidensa kanssa vaativaa osaamisyhteistyötä edellyttäviä tuotteita." Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi isot moottorit.

"Suomalaisten vahvuus on hirmuinen osaaminen. Sitäkin pitää tietysti koko ajan vahvistaa", Rautaporras sanoo.

Koska korona rajoittaa liikkumista, vahvoilla ovat yritykset, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla paikallisesti. Mattilan mukaan se on suomalaisyritysten onni.

"Pienen kotimarkkinan takia ne ovat hajauttaneet toimintaansa maailmalle jo kymmeniä vuosia sitten. On aktiivisesti menty sinne, missä kysyntä on."

EPÄJATKUVUUSTILA VOI OLLA MYÖS kauhea jätti-läisen ravistus. Läheinen sairastuu, työpaikka häviää äkisti, yritys menee konkurssiin. Kriisit polarisoivat, niin koronakin. On tyypillistä, että niissä vahvimmat vahvistuvat ja heikoimmat kärsivät.

"Epäjatkuvuus tulee ihmisten käyttäytymisen äkillisistä muutoksista", Juvonen toteaa.

Tällainen muutos on esimerkiksi etätöiden yleistyminen. Käänte on ollut niin raju, että maailmalla näkyy jo ensimmäisiä merkkejä kaupunkirakenteen muutoksista.

"Alkaako tämä jopa kääntää kaupungistumista? Jos sinulla on laajakaista, on ihan sama missä olet", futuristi **Elina Hiltunen** pohtii. Etätö oli mahdollista jo ennen koronaa, mutta nyt siitä on tullut valtavirtaa.

Parhaimmillaan kriisi karistaa turhat ripellykset. Se, mitä ennen työstettiin pienryhmissä vuosia, on nyt pantu toimeen päivässä.

"Monessa yrityksessä on oivallettu, että piintyneiden



**ALAS JA YLÖS →**

Tänä vuonna talous supistuu. Ensi vuonna sen ennustetaan kääntyvän kasvuun. Ennustaminen on nyt poikkeuksellisen vaikeaa. Suomi on pieni, muusta maailmasta riippuvainen avotalous.

Lähteet:  
Tilastokeskus,  
eurojärjestelmä ja  
Suomen Pankin  
väliennuste  
14.9.2020

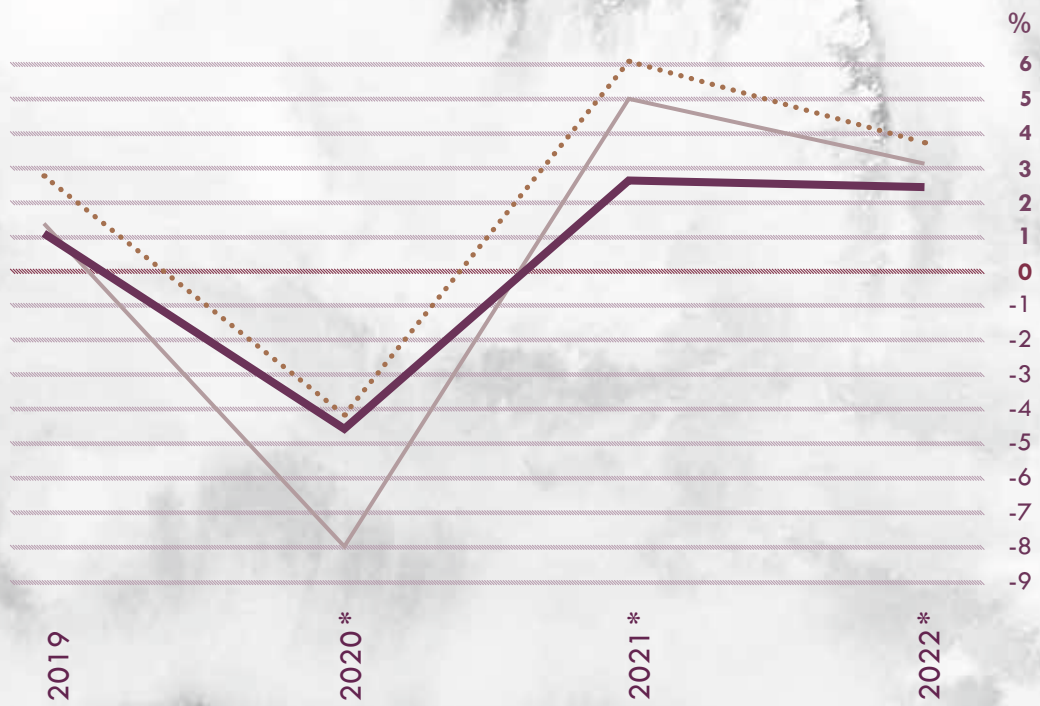


— Suomen bruttokansantuote,  
volyymin vuosimuutos

— Euroalueen bruttokansantuote

..... Maailman bruttokansantuote

\* Ennuste



## UUDISTUMINEN: MISTÄ MYYNTIÄ?

Aloja häviää ja uusia versoo. Yrityksiä perustetaan ja lopetetaan. Se on tavallista talouden dynamiikkaa.

"2000-luvun alussa huomattiin, että puolet uusista yrityksistä lopettaa toimintansa viidessä vuodessa. 25 prosenttia isommista yrityksistä katoaa 30–40 vuodessa. Tämä saattaa nyt nopeutua entisestään", Jyväskylän yliopiston vertailevan liiketoimintahistorian professori **Jari Ojala** arvioi.

Mihin kasvua havittelevan kannattaisi nyt katsella?

"Maailma on täysin suomalaisten ulottuvilla", Opinio Jurisin yritys vastuuasiantuntija **Merja Pentikäinen** toteaa. Hän näkee suomalaisyrityksillä etulyöntiaseman vastuullisessa liiketoiminnassa jo vahvan kansallisen lainsäädännön ansiosta.

"Tuote on kunnossa. Pitää vain muistaa, että yritys vastuu on jatkuva prosessi. Lisäksi meidän pitää oppia viestimään ja sanoittamaan vastuullisuutemme maailmalle", Pentikäinen sanoo.

Hän näkee suomalaisille yrityksille kasvumahdollisuuksia kansainvälisissä julkisissa, kuten esimerkiksi YK:n hankinnoissa.

"Näissä hankinnoissa on valtavia budjetteja, ja samalla pääsee ratkomaan maailman ongelmia. Suomalaisyritykset pärjäsivät näissä hyvin jo perustekemisellään. Katse sinne isosti vaan", Pentikäinen kannustaa.

Teknologiategollisuuden johtaja **Laura Juvonen** usuttaa suomalaisyrityksiä EU:n hankkeisiin.

"EU käyttää valtavasti rahaa esimerkiksi ilmastonmuutoksen ratkaisuihin. Suomella on jo nyt tarjota paljon osaamista, joka kiinnostaa globaalisti. Mutta se pitää myydä maailmalle", Juvonen sanoo.

Rahoituksen lisäksi EU-hankkeissa mukanaolo luo verkostoa. Löytyy kumppaneita ja sitä kautta uusia mahdollisuuksia.

Kone on esimerkki siitä, miten asiakkaiden turvallisuudenkaipuusta kumpuaa uutta liiketoimintaa: hissien voi tilata nappiin koskematta ja niihin saa tehokkaan ilmanpuhdistuksen. Liukuportaiden käsikaide puhdistetaan uv-valolla.

KONE Suomen ja Baltian toimitusjohtaja **Karla Lindahl** on huomannut, että siinä missä asiakkaat aikaisemmin halusivat ostaa hissejä, haluavat he nyt aiempaa laajempaa palvelua.

"People flow -suunnittelua olemme tarjonneet asiakkaillemme jo pari vuotta. Nyt siinä on otettu uusi loikka. Suunnittelulla halutaan esimerkiksi varmistaa, että ihmisvirrat voivat liikkua rakennuksissa ilman pullonkauloja. Palvelujen ja ratkaisujen merkitys korostuu."

Sekä yritys että sen asiakkaat näkevät parhaimmillaan liiketoiminnan uudella tavalla, terävämmin.

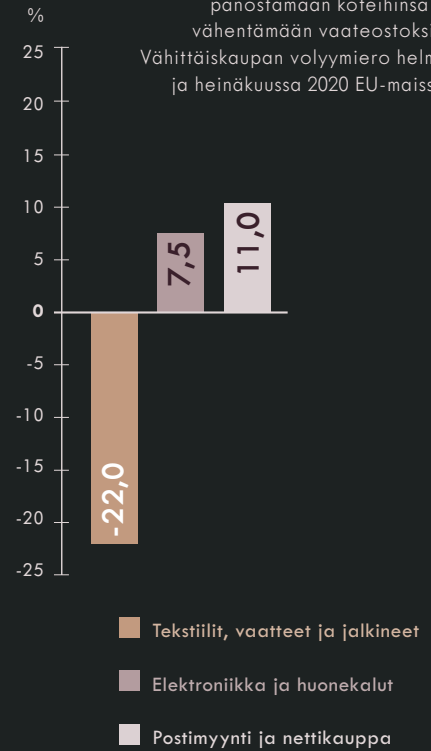
"Se tarjoaa mahdollisuuden uudistumiseen", Lindahl sanoo.

Futuristi **Elina Hiltusen** mukaan pienissä yrityksissä on nähty loistavia käänköksiä kohti uutta eli nopeita reaktioita asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin.

"Autolla liikkuva kampaaja, taksikuski hakee autoja pestäviksi kotoa. Perusennakointia on miettiä, että mitä jos kukaan ei käytäkään tuotettani, tai esimerkiksi pohtia tilannetta, jossa puolet henkilöstöstä sairastuu. Miten merkkejä sellaisesta huomaisi etukäteen? Mitä sitten tehtäisiin?" Hiltunen kyselee.

## KORONA LISÄÄ KOTISHOPPAILUA

Korona sai eurooppalaiset panostamaan koteihinsa ja vähentämään vaateostoksia. Vähittäiskaupan volyymiero helmikuusta heinäkuussa 2020 EU-maissa.



Lähde: Eurostat

”

EU KÄYTTÄÄ VALTAVASTI RAHAA ESIMERKIKSI ILMASTONMUUTOKSEN RATKAISUIHIN. SUOMELLA ON JO NYT TARJOTA PALJON OSAAMISTA, JOKA KIINNOSTAA GLOBAALISTI. MUTTA SE PITÄÄ MYYDÄ MAAILMALLE.

”



## HISTORIA: SARDINIASTA NAPOLIIN

"Covid-19 etenee nopeasti, koska meillä on nopea yhteiskunta. Mustan surman ja espanjantaudin aikana ei ollut läpeensä verkottunutta globaalitaloutta", Jyväskylän yliopiston vertailevan liiketoimintahistorian professori **Jari Ojala** sanoo.

Kun yhteiskunta oli hidas, viruskin eteni hitaasti.

"Ruton matka Sardiniasta Napoliin kesti 1300-luvulla neljä vuotta. Nyt me emme edes tiedä, kuinka monta kertaa covid-19 on jo kiertänyt maapallon ympäri."

Patogeeni eli virus on biologiaa, mutta epidemia on sosiaalinen ja yhteiskunnallinen ilmiö.

"Nämä kaksi nivoutuvat yhteen. Suuri kysymys on, pystyvätkö yhteiskuntatieteet auttamaan luonnontieteitä ja päinvastoin. Tilanne suorastaan huutaa yhteistyötä eri tieteenalojen kesken."

"Ihmettelen, jos patogeenitasolla ratkaisu ei tule nopeasti. Pandemia on kuitenkin yhteiskunnallinen ja taloudellinen ilmiö, ja sillä tasolla ratkaisujen löytäminen ja vaikutukset voivat kestää kauan. Finanssikriisikin jatkui Suomessa kymmenen vuotta", Ojala sanoo.

Ojala muistuttaa, että nopean talouskasvun ajanjaksot ovat olleet historiassa harvinaisia sykäyksiä.

"Nyt ajattelemme, että kasvun pitää olla koko ajan nopeaa."

Ojalalle historian opetus on, että pandemian vaikutukset riippuvat paljolti paikallisesta kriisinsietokyvystä. Kun yhteiskunta on vakaa ja hyvin toimiva, se selviää pandemiasta paremmin.

Korona on pukannut vauhtia digitalisaatioon, mutta teknologinen vallankumous harvoin tapahtuu yhdessä yössä. Silti se voi muuttaa maailman perustavasti.

"Laiva ja höyrykone yhdistettiin ensimmäisen kerran vuonna 1811, mutta vasta 1880-luvulla Britannian laivastossa oli enemmistö höyrylaivoja", Ojala kuvaa mullistavan keksinnön etenemisvauhtia.

Ojala arvelee, että valtion rooli omistajana saattaa vahvistua.

"Kiinassa ja arabimaissahan näin on jo. Ei ole paluuta 1980-luvun valtiomistopolitiikkaan, mutta se voi tulla jotenkin muuten, koska kriisissä pitää turvata yhteiskunnan toiminta."

Kun mennään pidemmälle, murroksista voi seurata yhteiskuntajärjestelmien muutoksia.

"Ensimmäisen maailmansodan jälkeen tuli kommunistisia maita. Toisen maailmansodan jälkeen syntyi liberaali maailmanjärjestys, jota paaluttivat EU, YK ja muut kansainväliset järjestöt", Ojala luettelee.

uskomusten takia mahdottomina pidetyt asiat ovatkin mahdollisia. Isoissa yrityksissä hoetaan, että tuotantosuunnan vaihtaminen kestää, muttei se näköjään kestäkään", Mattila huomauttaa.

Korona on vyörynyt päälle niin totaalisesti, että Mattila on joutunut jarruttelemaan konsultoidessaan yritysten strategia-prosesseja.

”

TILANNE  
SUORASTAAN  
HUUTAA YHTEISTYÖTÄ  
ERI TIETEENALOJEN  
KESKEN.

”Että ei nyt tehdä paineessa pelkkää koronastrategiaa. Strategia ei saa olla hätätilalaki, vaan se pitää rakentaa huolella markkinoista ja asiakkaista lähtien. Epäjatkuvuuksia tulee ja menee, korona on niistä vain yksi.”

”Taloudellisesti tämä on kova kriisi, mutta on meillä isompiakin kriisejä: ilmastonmuutos ja biodiversiteetin heikkeneminen. Luonto pitää ottaa nykyistä vakavammin, jos haluamme lisää hyvinvointia”, Hiltunen sanoo.

Siis: jos emme pidä huolta ympäristöstä, epidemioita ja muita vitsauksia tulee herkemmin lisää.

”Korona on muistutus siitä, miten asiat liittyvät toisiinsa ja miten ihmisen hyvinvointi on riippuvainen luonnosta”, täydentää Opinio Jurisin yritysvaluatuasiantuntija **Merja Pentikäinen**.

Yritysvastuu valtavirtaistui kovaa vauhtia jo ennen korona, ja korona nivoo yhteen sen osa-alueet. Sosiaalinen vastuu korostuu jo pelkästään terveystieteiden takia, kun yrityksissä valmistaudutaan seuraavaan poikkeustilanteeseen. Avainroolissa ovat silloin kansalaiset eli kuluttajat.

”Jopa *business to business* on kiinni kuluttajissa, eli kannattaa palauttaa mieliin asiakkaiden asiakkaat. Se on iso henkinen harjoitus”, Mattila sanoo.

Koneen Karla Lindahl suosittelee samaa.

”Nyt pitää kuunnella asiakkaiden tarpeita vielä tavallista tarkemmalla korvalla ja löytää henkinen läheisyys.”

Koneen asiakkailla eli hotelleilla, toimistoilla, sairaaloilla, lentokentillä ja asuinrakennuksilla sekä niiden käyttäjillä on jo lähtökohtaisesti hyvin erilaiset tarpeet. Nyt ne vaihtelevat normaalia enemmän.

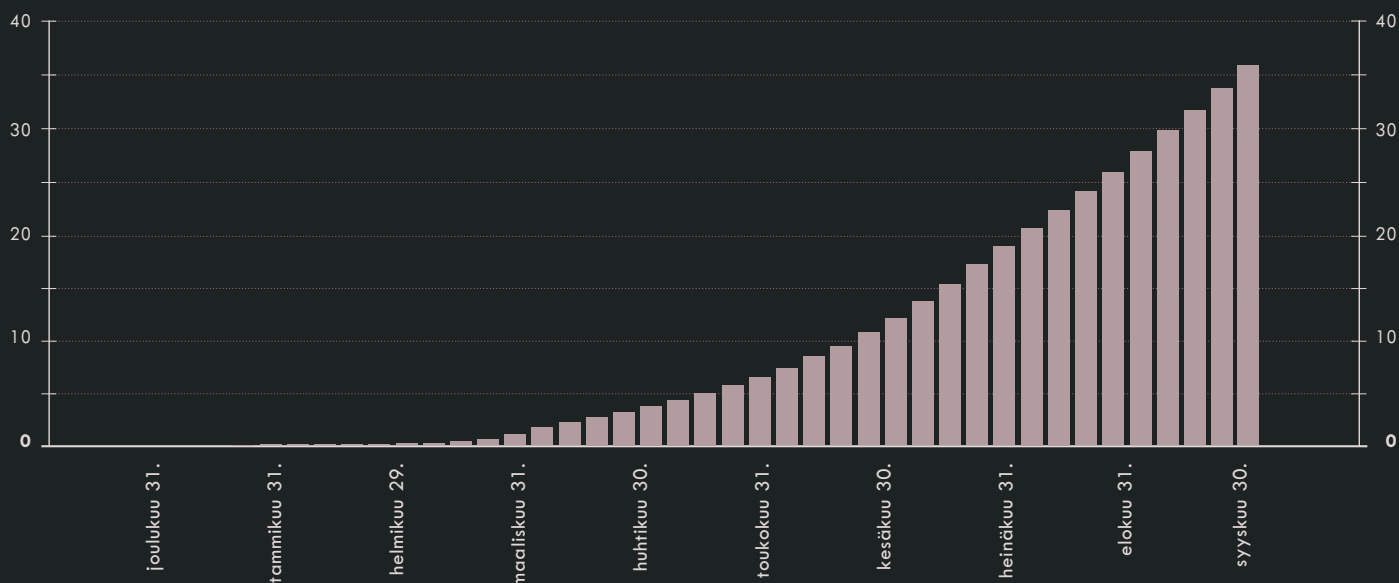
>

”Epäjatkuvuuksia  
tulee ja menee,  
korona on niistä  
vain yksi.”

#### ÄRHÄKKÄ VIRUS

Maaillan terveysjärjestö WHO julisti koronaviruksen kansainväliseksi terveysuhaksi 30. tammikuuta. 11. maaliskuuta WHO arvioi, että kyseessä on pandemia. 30 miljoonan todetun tartunnan raja saavutettiin 18. syyskuuta.

milj. todettua tartuntaa







JOS  
TURVALLISUUDEN-  
TUNNE MENEÉ,  
MENEÉ POHJA  
MUULTAKIN.

”Tilanne on hyvin erotteleva, ja siksi pyrimme ymmärtämään markkinaa hienojakoisesti”, Lindahl kertoo.

Se, joka pystyy auttamaan ahdingossa olevaa asiakasta, pääsee pitkälle.

KRIISI ON KIIHDYTTÄNYT DIGITALISAATIOTA. Se näkyy kaikkien arjessa ja yritysten uusissa tuotteissa. Esimerkiksi Aalto University Executive Educationin kaikki valmennusohjelmat on tehty hybridi-muotoisiksi eli niissä yhdistyy etä- ja lähiopiskelu. Kun tällaiset käytännön tarpeista lähteneet ja tavallaan arkisilta kuulostavat muutokset jäävät pysyviksi, ovat ne sekä tulevaisuuden kilpailuetu että maailmaa mullistava voima.

”Olennainen kysymys on, kykenevätkö organisaatiot tekemään tarpeeksi merkittäviä strategisia valintoja ja investointeja, niitä, joita digitalisaatio vaatii? Robotisaatio ja digitalisaatio kaipaavat enemmän resursseja”, Vaasan yliopiston johtamisen professori **Marko Kohtamäki** huomauttaa.

Lyhyen aikavälin kannattavuus ja kassan riittävyys ovat tällaisessa tilanteessa ensisijaisia, mutta ne eivät saisi jyrätä alleen keskipitkän aikavälin kehittämistä. Olennaista on aikaperspektiivin hahmottaminen. Kriisin jälkeen on vaarana jäädä jumiin puolustusmoodiin, jolloin toimintaa ei kyetä kääntämään kasvu-uralle riittävän tehokkaasti.

Aikaperspektiivin hallitseminen on nyt hankalaa.

Koneen Lindahl jakoi väkeään heti kriisin alussa pieniin ryhmiin. Yksi keskittyi kriisinhoitoon ja toinen tulevaisuuteen. Hän halusi, että osa porukasta vapautetaan kriisijohtamisesta keskittymään vain asiakkaiden auttamiseen.

”Pitkän aikavälin hahmottelun tarve ei ole hävinnyt minnekään”, Pekka Mattila sanoo.

## JOHTAMINEN: EMPATIAA JA OSALLISTAMISTA

”Johdon ja keski johdon korvien pitää olla auki. Kuullaan esimiehiä ja työntekijöitä – enemmän yhdessä tekemistä, kannustamista ja valmentamista, vähemmän byrokratiaa”, Vaasan yliopiston johtamisen professori **Marko Kohtamäki** linjaa.

Organisaation luova voima ja innovaatiopotentiaali on Kohtamäen mukaan kuitenkin siellä keski johdossa ja työntekijöissä. Moniäänisyydelle täytyy antaa tilaa.

Kriisimoodissa päätöksenteko supistuu herkästi pienelle porukalle. Kohtamäki painottaisi osallistamisen merkitystä mahdollisuuksien mukaan.

”Antaa ihmisten oivaltaa, sillä oivaltaminen tuo energiaa. Mukanaolo sitouttaa. Mitä etäämmällä johto on, sitä heikommin heidän päätöksiinsä sitoudutaan.”

Osallistamisessa on tärkeää varmistaa, että kaikki ymmärtävät käytetyt termit samoin ja että prosessit ovat systemaattisia ja koherentteja.

”Ei liikaa informaatiota, muuten puhutaan herkästi ohi.”

Kohtamäki arvelee, että Suomessa johdetaan asiantuntijoita nyt jopa paremmin kuin ennen koronaa.

”Kun ollaan toimistolla, johtamisen ajatellaan herkästi hoituvan vain epämuodollisella läsnäololla. Kun tätä luksusta ei ole, viikkopalaverit saatetaan hoitaa nyt tunnollisemmin, ja tietysti niissä korostuu johtamisen ja osallistamisen merkitys.”

Toisaalta, etätöiden ja kriisin pitkittyessä riskinä on apatia, varsinkin jos työntekijät eivät sitoudu yhteiseen tavoitteeseen. Etätöissä on helppoa lipsahtaa etäälle organisaatiosta myös psyykkisesti.

”Tavoitteen suuntaiseen luovuuteen pääseminen vaatii tukea ja fasilitointia, turvallisuudentunnetta ja tiivistä yhteisöllisyyttä. Jos turvallisuudentunne menee, menee pohja muultakin”, Kohtamäki sanoo.

Myös KONE Suomen ja Baltian toimitusjohtaja **Karla Lindahl** korostaa turvallisuudentunnetta ja empatiaa.

”Ihmisillä on hyvin erilaisia tarpeita. Jollakin voi olla riskiryhmäläinen kotona.”

Lindahlin mukaan ketteryyttä tulee siitä, että päätöksiä pystytään ja uskalletaan tehdä jokaisella tasolla. Siihen tarvitaan psykologista turvallisuutta.

Kohtamäki näkee keski johdon merkityksen olennaisena varsinkin kriisissä.

”Sillä on pintaa joka suuntaan: asiakkaisiin, työntekijöihin, ylempään johtoon. Keski johto tasapainottelee. Jos se on hyvin osallistettu, muutokset onnistuvat nopeasti ja ketterästi.”

Mattilan mukaan eteenpäin katsomista tarvitaan myös toivon takia. Jatkuvuuden tunne luo turvallisuutta.

”Toivo tuo merkitystä sekä henkilöstölle että asiakkaille. Muutamme itse uusiin toimitiloihin Runeberginkadulle vuodenvaihteessa. Uudella kampuksella on suuri symbolinen merkitys, vaikka säästökierrroksia on tulossa”, Mattila kertoo. 🌱





”

**Virheitä pelkäämällä ei saa mitään aikaiseksi. Siksi on uskallettava tehdä päätöksiä, hyviä ja huonoja, kunhan niitä oikeita tulee tehtyä lopulta enemmän.**

RAUNO PUOLIMATKA

Rauno Puolimatka on turkulainen sijoittaja, hallitusammattilainen ja mesenaatti, jolle ikä ja kokemus ovat tuoneet rohkeutta tehdä entistä nopeampia ratkaisuja. Yhtä tärkeää on osata kuunnella muita. Luottamus päätöksentekoon syntyy, kun ympärillä on riittävästi oikeanlaista asiantuntemusta.

Teksti Iina Thieulon  
Kuva Heli Sorjonen



# Värianalyysi

BISNEKSESSÄ ON JOSKUS PAKKO KOKEILLA,  
MUUTEN EI SAA MITÄÄN AIKAAN, TIETÄÄ  
TIKKURILAN TOIMITUSJOHTAJA ELISA MARKULA.

Teksti Pekka Vanttinen / Henkilökuvat Ilkka Saastamoinen / Kuvat Riikka Kantinkoski

TIKKURILAN KOKOUSHUONEET ON nimetty värien mukaan, tietenkin. Ametrine on kristalleissa esiintyvä violettiin menevä sävy. Nimestään huolimatta palaverihuone on maalattu vaaleanruskealla, siis rauhoittavalla värisävyllä. Osuva valinta, sillä viime aikoina on tapahtunut paljon ja vauhdilla.

Elokuussa 158 vuotta täyttänyt Tikkurila Oyj on ehtinyt olla mukana monessa Suomen historian käännekohdassa. Kun koronaviruspandemia iski keväällä pohjolaan, yhtiössä käärrettiin hihat ja valmistauduttiin pahimpaan.

Lopulta kriisissä piili kuitenkin yhtiölle mahdollisuus. Kotona

pysytelleet kuluttajat innostuivat kunnostamaan talojaan kivilajasta kattoon, ja yhtiön toisen neljänneksen liiketulos yllätti markkinat positiivisesti.

Tulosparannus ei ollut kuitenkaan vain koronan aikaansaama, vaan pohjatyö sille oli tehty edellisten parin vuoden aikana.

Tikkurilan käänne alkoi varsinaisesti vuonna 2018. Samaan aikaan **Elisa Markulasta** tuli yhtiön toimitusjohtaja. Hän on yksi Helsingin pörssin 11 naistoimitusjohtajasta, mutta naisjohtajuuden puolestapuhujaa hänestä ei saa.

”Monet eivät ehkä pidä tästä mitä nyt sanon, mutta minä en >

erota nais- ja miesjohtajuutta mitenkään. En ole koskaan tehnyt eroa sukupuolten välillä. Hyvää johtajuutta toteuttavat niin miehet kuin naiset.”

Kuluttajatuotebisneksessä ansioitunut Markula rekrytoiin laittamaan asioita kuntoon. Tikkurilan asema markkinoilla oli haastava.

Uuden toimitusjohtajan ensimmäinen tehtävä ei ollut helppo. Oli löydettävä säästöjä rapiat 30 miljoonaa euroa.

”Oli pakko. Tulen kriisiyhtiöön ja numerot oli käännettävä. Revimme 35 miljoonan säästöt selkänahasta.”

Säästötoimenpiteitä valmisteli ja toteutti johtoryhmä, joka koostui vanhoista tikkurilalaisista ja Markulan mukaan haluamista uusista jäsenistä.

”Suljimme kannattamattomia liiketoimintayksiköitä ja tehtaita ja karsimme kiinteitä kustannuksia. Iso negatiivinen vaikutus tulokseen oli kemianteollisuuden raaka-aineiden merkittävällä hintojen nousulla ja raaka-ainetoimittajien yhdentymisellä”, sanoo Markula ja kääntää katseensa palaverihuoneen vaaleanruskeisiin seiniin.

”Olemme matkalla kohti tavoitettamme, entistä kannattavampaa Tikkurilaa.”



HELMIKUINEN TILINPÄÄTÖSTIEDOTE MUOTOILI asiat myönteisesti. Viime vuonna yhtiön liikevaihto kasvoi 0,4 prosenttia 563,8 miljoonaan euroon ja liike-tulos 43,9 miljoonaan euroon, mikä oli 7,8 prosenttia liikevaihdosta. Vuoden 2020 ensimmäisellä puoliskolla liikevaihdon kasvu on hieman kiihtynyt ja kannattavuus on parantunut entistään koronapandemiasta huolimatta.

Hankala taloustilanne asettaa aina johtajuudelle lisäpainetta. Markula sanoo, että vastaavassa myllyssä hän ei ole aiemmin pyörinyt.

Kannuksensa Markula on hankkinut erilaisissa perheyriyksissä. Fazer, Snellman, Lego, Paulig – suklaata, makkaroita, lelu-palikoita, kahvia.

Tikkurila ja maalit ovat toista maata sekä yhtiönä että toimialansa luonteen osalta.

”Pörssiyrityksissä täytyy miettiä tarkemmin, mitä puhuu. Niissä on enemmän pakollisia velvoitteita. Siinä oli, ja on ollut, opettelemista”, tulee suora tunnustus.

Toinen tuoreen toimitusjohtajan yllättänyt seikka oli tuot-

teen monimutkaisuus. Vaikka hän teki kotiläksynsä, arkitotuus oli toisenlainen.

Litkut purkkiin, kansi kiinni ja hyllyyn? Ei aivan. Sitä ennen tapahtuu paljon ja pitkälti käsityönä, minkä oppimiseen menee vastavalmistuneelta kemistiltäkin kolmisen vuotta. Raaka-aineita on noin puolitoista tuhatta, ja reseptit ja oikeat suhteet ovat salaisuuksista suurimpia. Tuotteiden valmistamisen jälkeen pitää kouluttaa myyjät myymään oikeaa tavaraa ja opastaa asiakkaita käyttämään tuotteita oikein.

Portfolio on nyt toimitusjohtajalla hallussa. Markula tarjoaa luennon funktionaalisista, palosuojaavista, akustisista, sähköisistä ja bakteereilta suojaavista maaleista ja hieraisee palaverihuoneen ruskensävyyistä seinää.

”Luja pintamaali, kestää toistuvat pesut.”

Kestävyyttä vaaditaan johtajaltakin. Päätöksentekijänä Markula sanoo olevansa analyyttinen ja numeroihin luottava. Asioita siirretään, kunnes tarvittavat faktat ovat pöydällä. Siitä, mihin faktat loppuvat, alkaa intuitio. Se merkitsee harkittua hyppyä tuntemattomaan.

”Bisneksessä on joskus pakko kokeilla, muuten ei saa mitään aikaan. Aina ei voi hinkata sataprosenttisia päätöksiä. Jos 80 prosenttia on oikeita, se on hyvä määrä. Epäonnistumisia tulee, mutta niihin ei pidä uhrata energiaa.”

Omaa johtajuutta pohtiessaan Markula näkee kuljettujen kilometrien vaikutuksen.

”Nopeuden oheen on tullut viisautta. Impulsiivisuus vähenee ja johtamiseen tulee sävyjä. Asioita näkee useammasta näkökulmasta ja huomaa, että kaikki ei ole suoraviivaista.”

Toimitusjohtajana Markula sanoo kannustavansa työntekijöitä ottamaan aikaa myös palautumiselle ja nuoria vanhempia olemaan lapsilleen läsnä. Työllä ei saa liikaa kuormittaa itseään.

”Olisin voinut omaakin elämäni hieman rauhoittaa, valita vähemmän kiireellisiä töitä ja olla enemmän lasten kanssa. Mutta pääni on sellainen, että se on vaatinut muutakin.”

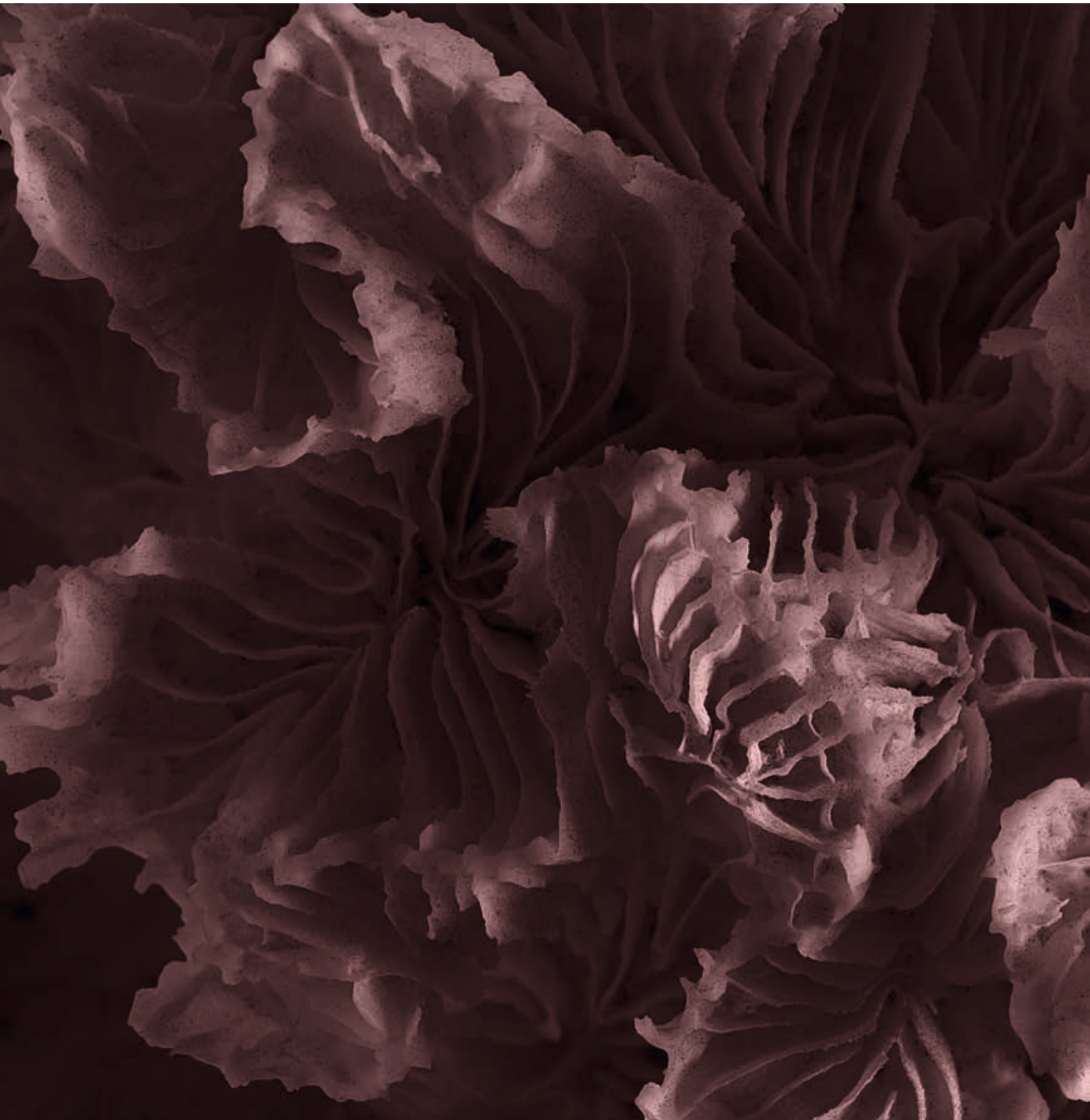
Älkää tehkö, kuten minä olen tehnyt, vaan kuten sanon.

Läpinäkyvyys on aina ollut Markulalle tärkeä arvo.

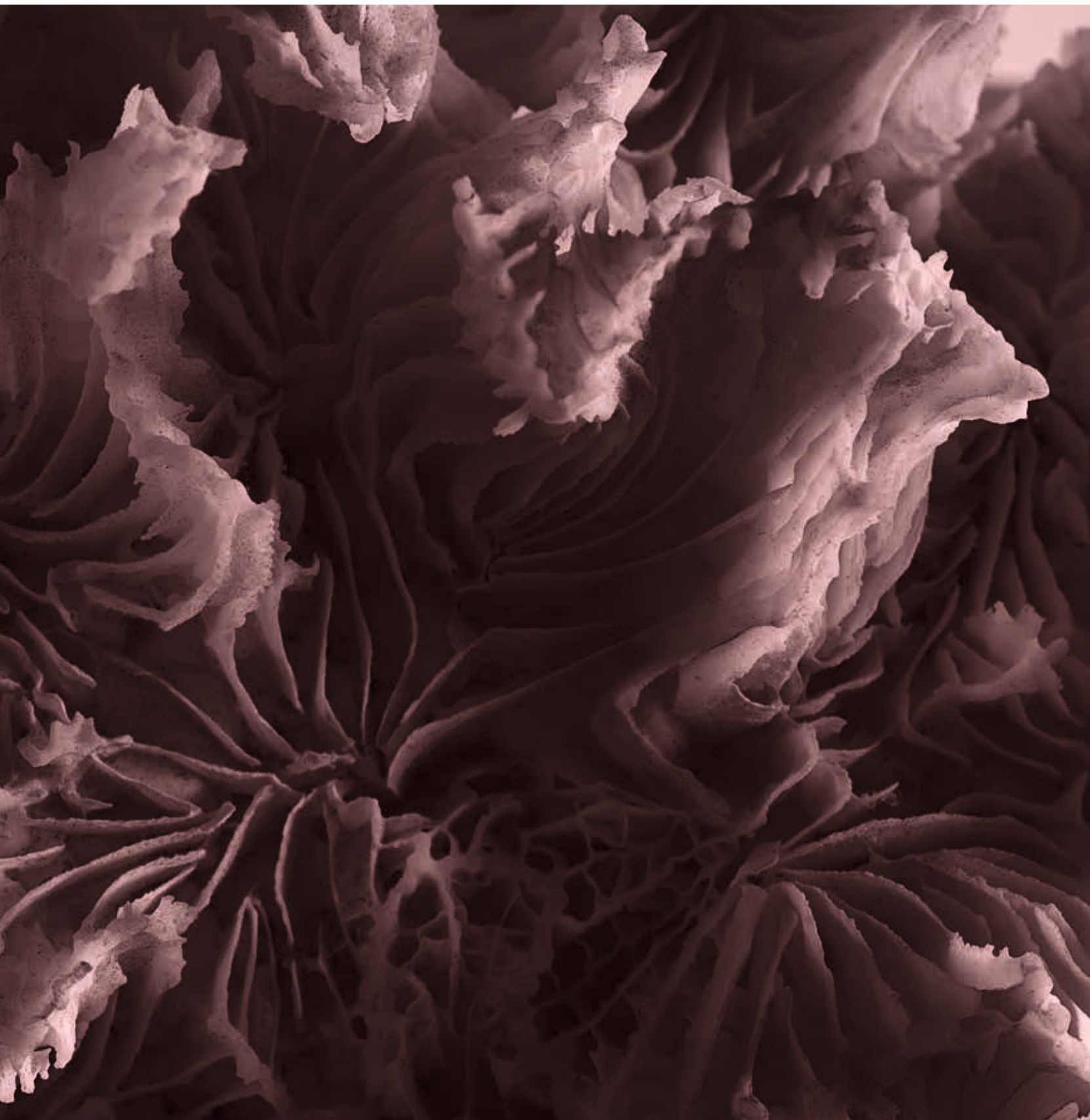
”Radikaali transparenssi on johtotähteni. Minulla ei ole piilotettua agenda. Voin sanoa samat asiat kenelle tahansa, enkä puhu selän takana.”

”VUOSIEN VÄHENEEN JA MYÖTÄ JOHTAMISEEN IMPULSIIVISUUS TULEE SÄVYJÄ.”

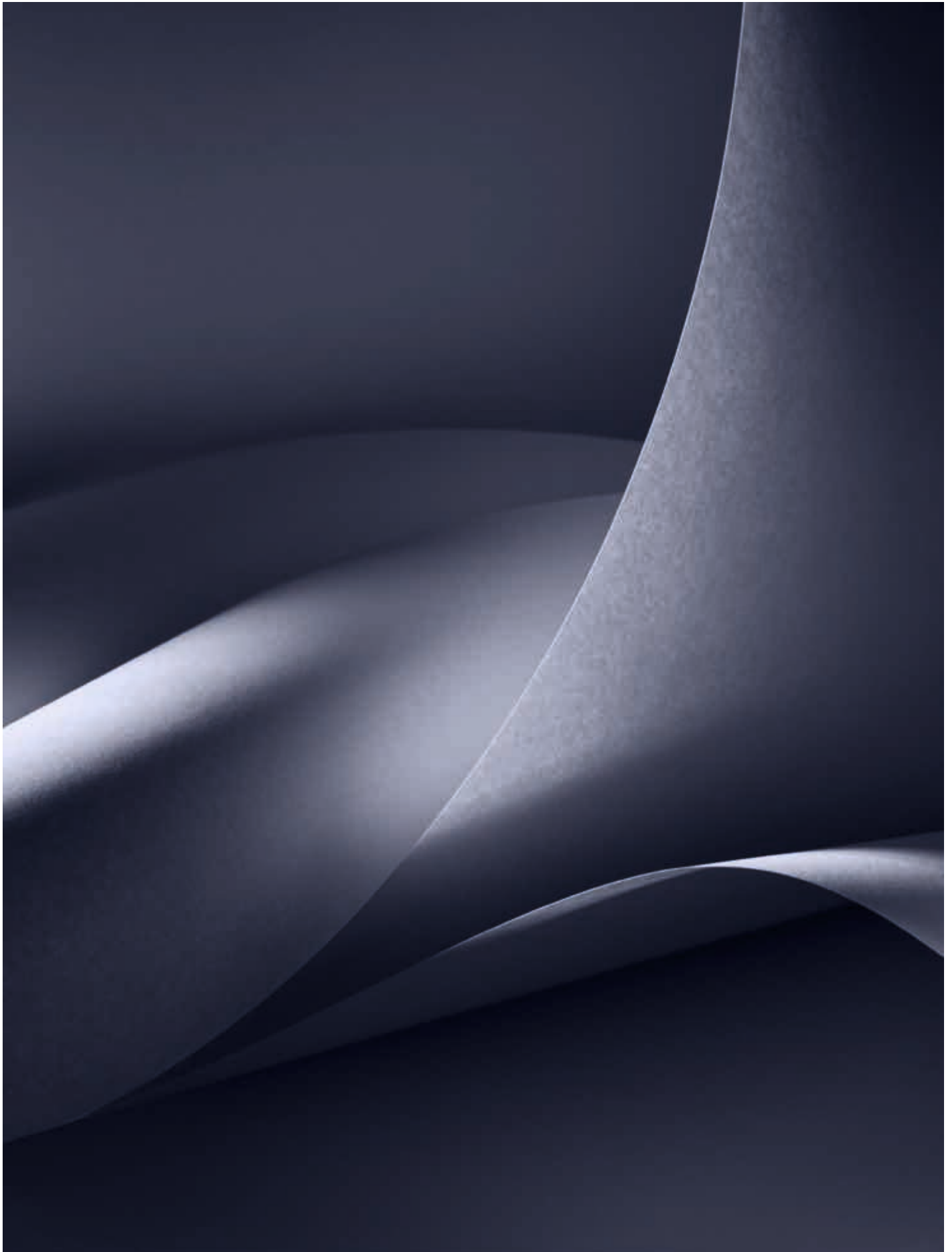




1966	1986	1993	1998	1999	2003	2005	2006
Syntyi Loimaalla	Aloitti kauppatieteiden opinnot Turun kauppakorkeakoulussa	Fazer Suklaan aluemarkkinointi-päällikkö	SCA Hygiene Products, eri tehtävissä	Ensimmäisen lapsen syntymä	Snellmanin myyntijohtaja	Toisen lapsen syntymä	Suomen LEGO:n maajohtaja



2010	2014–2019	2015	2018	2018	2019	2020
Pauligin kahviliiketoiminnan toimitusjohtaja	Mainostajien liiton hallituksen jäsen	Olvin hallituksen jäsen	Tikkurilan toimitusjohtaja	Suomalais-Venäläisen kauppakamarin hallituksen jäsen	Kemianteollisuus ry:n hallituksen jäsen	Keskuskauppakamarin hallituksen jäsen





Kun työ vaatii paljon ja pää on kovilla, Markula rentoutuu vapaa-ajalla dekkareiden parissa tai livahtaa Espoon-kodista metsään. Tai kokkaa kotijoukolle, johon kuuluvat puolison ohella lapset edellisestä ja nykyisestä liitosta – teinityttö ja kaupakkorkean aloittanut poika.

Kulinaariset toimet ovat paitsi terapiaa myös perheen yhteinen harrastus.

”Tai no, minä siellä keittiössä touhuan yrteineni. Muut lähinnä kannustavat. Keitettyä mustekalaakin on tehty.”

MILLAISILLA VÄRILLÄ TIKKURILAN tulevaisuus maalataan? Vaikka vaaditut säästötoimenpiteet on tehty, haasteet eivät ole ohitse. Yksi suurimmista on yhtiön kannattavuus. Markulan mukaan ainoa tie parempaan kannattavuuteen on kulttuurin ja joukkovoiman vahvistaminen.

Markulan johdolla sisäisissä työpajoissa on vastikään kirkastettu yrityksen arvot: ammattimaisuus, innovatiivisuus sekä toimiminen luottamuksen arvoisesti. Näitä on arjessa edistämään valittu kymmenen ”arvolähtetilästä”. Tarkoituksena on saada väki kulkemaan kohti yhteisiä tavoitteita.

Maaliteollisuus on ala, jossa koolla on merkitystä. Sitä Tikkurila onkin ydinmarkkinoillaan kasvattanut.

”Olemme historiassamme konsolidoineet Koillis-Euroopan maalimarkkinia ja olemme täällä neljällä markkinalla markkinajohtaja. Enää ei ole oikein ostettavaa. Markkinat Puolassa ja Venäjällä kasvavat suhteellisen hyvin, mutta Suomessa ja Ruotsissa, jossa brändejämme ovat myös Beckers ja Alcro, kasvu on vain parin prosentin luokkaa”, kertoo Markula.

Mikä siis avuksi?

Pitäisikö hieman mullan- ja pullantuoksuista brändiä päivittää? Tulisiko trendien seuraamisen ohella pyrkiä vielä enemmän luomaan niitä?

Yksi avittava seikka on yleinen ympäristötietoisuuden nousu. Tulevaisuus on vesiohenteisissa maaleissa, joiden myyntiosuus maailmalla on 50 prosenttia ja Tikkurilalla jo 75 prosenttia. Tuotantoa ja markkinointia kohdennetaan niiden suuntaan. Vesiohenteisten maalien ympäristö- ja terveysvaikutukset ovat pienemmät kuin liuteohenteisissa. Sitä paitsi vesiohenteisten maalien valmistus on edullisempaa.

Tikkurilan suurimmat kasvun mahdollisuudet lienevät Venä-

jällä, mistä jo nyt tulee neljännes liikevaihdosta. Olkoonkin, että Pietariin suunnitellun tehtaan rakentaminen viime vuonna peruttiin. Bisnes on sielläkin menossa kohti vesiohenteisia.

VENÄJÄ. SE ILMANSUUNTA näyttää olleen Markulan kohtalona jo pitkään.

”Hakeuduin 18-vuotiaana Turun kaupparakennuskouluun lukemaan kansainvälistä kauppaa. Valinta ei ollut erityisen tavoitteellinen, mutta oppiaine kuulosti järkevältä ja koulu oli lähellä. Erityisesti siinä kiinnosti kansainvälisyys ja venäjän opiskelu. Olin innostunut venäjän kielestä. Sen opiskelu tuntui jännittävältä ja sujui helposti. Se oli kielikapinaa, ei mitenkään poliittista. Venäjä on neljäs kieleni.”

Venäjän kielen taito myös osin viitoitti uraa. Käyttöä kielelle oli erityisesti Fazerin aluemarkkinointipäällikkönä vuosina 1993–98. Herkittäin homma oli siedätys-hoitoa, mutta opettavaista. Markula on omakohtaisesti nähnyt itänaapurissa tapahtuneen muutoksen.

”Reissasin Venäjällä viiden vuoden aikana paljon ja asuinkin siellä jonkin aikaa. Vuoden 1998 talouskriisin jälkeen sain kuitenkin tarpeekseni ja vaihdoin kotimaan hommiin, mutta Pauligilla vuonna 2010 ensimmäisenä listalla olikin tehtaan rakentaminen Venäjälle. Siitä se taas lähti. Mutta maa oli mennyt valtavasti eteenpäin.”

Markula näkee itänaapurissa valtavaa potentiaalia. Erityisen vaikuttanut hän on maan nuoresta sukupolvesta.

”Venäläiset ovat erittäin osaavia ja kunnianhimoisia, he haluavat näyttää. Ihailen heidän nopeuttaan ja kykyään löytää olennainen. Kun jotain luvataan tehdä, sen eteen tehdään kaikki mahdollinen. Lupauksen täyttäminen on pyhä asia ainakin kansainvälisissä yrityksissä.”

Jonkinlaisen uudistumisen edessä Venäjä on. Niin lienee myös Tikkurila, sekä konkreettisesti että vaikeammin määriteltävällä tavalla, kulttuurisesti. Niitä molempia Elisa Markula vie eteenpäin.

”Olemme olleet näillä seuduilla Vantaalla vuodesta 1862. Rakennamme todennäköisesti uuden maalitehtaan Suomeen tämän vuosikymmenen aikana. Toinen juttu on yrityksen kulttuuri. Siinä olemme vielä murroksessa, että eläisimme arvojemme mukaisesti. Arvoilla on suora yhteys tulokseen, sillä *culture eats strategy for breakfast*.”



TARKOITUKSENA ON SAADA VÄKI  
KULKEMAAN KOHTI YHTEISIÄ TAVOITTEITA.

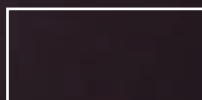
# TUNTEEELLA RIPUSTETTU



"Arkkitehtuuri sanelee teosten ripustamiseen omat reunaehdonsa. Vaikka olisi kiehtovaa sijoittaa moderniin rakennukseen vanhempaa taidetta, nykyajan kaupunkiasunnoista harvoin löytyy tilaa 80- ja 90-lukujen jättimäisille töille", toteaa taidehistorioitsija Tuula Karjalainen.

ONNISTUNUT RIPUSTUS ANTAA  
TAITEELLE TILAA JA RUOKKII TEOKSEN  
ENERGIAA. SIKSI TAIDEHISTORIOITSIJA  
JA SISUSTUSARKKITEHTI ETSIVÄT  
TAULUJEN RIPUSTAMISEEN INSPIRAATIOTA  
ENSISIJAISESTI RAAMIEN SISÄLTÄ.

Teksti Iina Thieulon / Kuvat Ville Lehvonen / Kuvitus Marjo Thomas



”

TAIDE ANTAA  
HUONEELLE  
IDENTITEETIN JA  
VIRITTÄÄ TILAN  
TUNNELMAN.

JOS SAISIN TUON TEOKSEN *seinälleni, en laittaisi huoneeseen mitään muuta.*

Näin sisustusarkkitehti **Aino Brandt** ajattelee seistessään elokuussa Helsinki Contemporary -taidegalleriassa. Hänen silmänsä ovat nauiliintuneet **Rauha Mäkilän** valtavaan *Who is Paloma Picasso's Mother* -teokseen.

”Teos on samaan aikaan viritetty ja rento. Maalaus on intensiivinen ja tarkka väreiltään ja sommitelmaltaan. Naisen liike ja katse kohti katsojaa on vangitseva”, Brandt kuvailee.

Bulevardin toisessa päässä taidehistorioitsija **Tuula Karjalainen** tarkastelee mietteliäänä **Lauri Laineen** kolmiosaista abstraktia teosta, joka nojaa avokonttorin seinään. Ripustusta odottavassa maalauksessa tummat kuviot risteilevät määrätietoisesti edeninvihreällä ja kermanvaalealla taustalla.

”Taide on orgaanista ja elävää. Siinä on mystistä voimaa, joka vaikuttaa ihmiseen myös alitajuisesti. Taide antaa huoneelle identiteetin ja virittää tilan tunnelman”, Karjalainen muotoilee.

Niin tekee myös Laineen nimetön maalaus. Päätöseinän lähes kokonaan peittävän triptyykin energia on rauhallista, hallitun jännittynyttä. Se puhalttaa hengen lasipintojen ja pitkien sermien hallinnoimaan tilaan.

Karjalainen huomauttaa, että taiteella on ollut aina merkittävä rooli tilojen suunnittelussa.

”Monet historialliset rakennukset on jopa rakennettu taiteen ehdoilla. Millaisia esimerkiksi katolinen kirkko ja islamilaiset moskeijat olisivat ilman taidetta? Taide pitäisi huomioida nykyäänkin paremmin osana arkkitehtuuria, se pätee tilaan kuin tilaan.”

Karjalainen tarkoittaa, ettei taide kuulu vain museoihin, vaan sen pitäisi olla luonteva osa arkeamme ja läsnä kaikkialla. Kodeissa, julkisissa tiloissa, työpaikoilla.

”Suhtaudumme moniin kodin huonekaluihin välttämättömyytenä, kuten kirjahyllyn tai sohvaan. Miksei taideteos voisi olla samanlainen välttämättömyys?” kysyy myös Brandt.

”SELLAINEN TAIDE, JOSTA KAIKKI tykkäävät, on turhaa. Hyvä taide herättää aina tunteita, suuntaan tai toiseen”, Karjalainen toteaa.

Taiteella ei pidä kuitenkaan kiusata itseään. Ainakin kotiin kannattaa hankkia taidetta, josta pitää ja jonka kanssa haluaa elää.

Vaikka teos olisi myös hyvä investointi, taideostoksille ei kannata lähteä laskelmoiden ja kriitikoiden mielipiteitä puntaroiden. Tärkeintä on luottaa >



"Taulujen ripustamisessa on kyse rytmistä. Seinäpinnan voi täyttää ääriään myöten, mutta sille voi myös sijoittaa tulitikuaskin kokoisen teoksen ja sen ympärille jättää reilusti tilaa. Molemmat ripustukset vangitsevat tilan tehokkaasti", sanoo sisustusarkkitehti Aino Brandt.

”

JOS IHASTUT  
PÄÄTÄ PAHKAA  
TEOKSEEN, SE  
ON TARKOITETTU  
SINULLE.

omaan näkemykseen. Tunteeseen. Siksi Brandt rohkaisee ostamaan taidetta intuitiivisesti.

”Jos ihastut pääätä pahkaa teokseen, se on tarkoitettu sinulle.”

Taide puhuttelee ihmisiä monin eri tavoin. Se voi ravistella kantaaottavuudellaan, hätkähdyttää oman aikakautensa edustajana tai herättää ajatuksia kerroksellisuudellaan.

”Vaikka lähes kaikissa teoksissa on myös filosofinen ulottuvuus, itse haen taiteesta ennen kaikkea visuaalista nautintoa. Haluan tuottaa sillä itselleni välitöntä iloa”, Brandt sanoo.

Häntä itseään viehättää taiteessa paitsi rohkea värien käyttö myös tietynlainen epäsovinnaisuus. Oivaltava kontrolloimattomuus. Brandtin uusimmassa taidehankinnassa **Hanna Oinonen** on yhdistänyt kiinnostavalla tavalla yllättävän koon, perinteisen tekniikan, poikkeuksellisen värityksen ja herkän aiheen: minikokoisen, mustavalkoisen ristipistotyön aiheena on juhannusruusu.

ENTÄ SITTEEN, JOS PÄÄTÄ pahkaa hankittu teos ei istukaan omaan kotiin? Jos sohva onkin vääränsävyinen tai rakas perintömatto ryhtyy riitelemään taidehankinnan kanssa?

”Jos teos aidosti lämmittää sydäntä, sille löytyy aina paikka”, Brandt vakuuttaa.

Ja jos oma koti on sisustettu oman maun mukaiseksi, intuitiivisesti tehty taidehankintakin todennäköisesti istuu kokonaisuuteen.

Karjalainen on samoilla linjoilla. Hän uskoo myös, että laatuun panostaminen kannattaa: taiteellisesti korkeatasoinen työ on helpompaa sovittaa mihin tahansa ympäristöön.

Brandt ei näe siinäkään mitään väärää, että taidetta hankkii myös sisustusmielessä. Pääasia on, että mukana on tunnetta. Silloin koti ei täyty sisällöllisesti tyhjältä sisustustaiteesta. Hänen mukaansa rakennamme taiteen kautta aina myös omaa identiteettiämme suhteessa muihin, kasvatamme sillä omaa tarinaamme ja tuomme arvojamme näkyviksi.

Sama pätee kodin sisustukseen.

”Ihminenhan pyrkii sisustamisella ilmaisemaan itseään. Siinä mielessä sisustus on jokaisen omaa taidetta”, Karjalainen jatkaa.

&gt;



"Sijoitin keittiöni kaksi isoa taulua allekkain. Ne täyttävät seinäpinnan pystysuunnassa lähes kokonaan, mutta jättävät reilusti tyhjää seinäpintaa rinnalleen. Ripustus tuo keittiöön ilmapuutta ja ankkuroi tilan kivasti", kertoo Brandt.

"Kotien sisustusten pitää olla tietenkkin asukkaiden näköisiä, mutta taiteelle ei voi asettaa samanlaisia kriteerejä. Taidetta tulee käsitellä kuin toista ihmistä, kunnioittaen ja tilaa antaen. Sen pitää antaa elää omaa elämäänsä", sanoo Karjalainen.





”

TORNIMAINEN  
RIPUSTUS  
ANKKUROI  
TEHOKKAASTI  
TILAN KUUTIOITA  
JA OHJAA  
KATSETTA  
YLÖSPÄIN.

BRANDT JAOTTELEE TAITEEN RIPUSTAMISEN kah-  
teen selkeään päälinjaan: klassiseen ja kokeilevaan.

Jos haluaa ottaa varman päälle, sohvan tai lipas-  
ton päältä löytyy aina hyvä paikka taululle. Kultai-  
sen leikkauksen periaate, jonka esteettinen miellyt-  
tävyys perustuu selkeään matemaattiseen kaavaan,  
toimii myös ripustuksessa. Brandtin mukaan sillä  
saa asetteluun hyvän perusrytmin.

Hän rohkaisee kuitenkin rikkomaan mittakaa-  
voja ja hakemaan tilaan rytmitystä taiteen avulla.

”En esimerkiksi lähtisi olettamuksesta, että pie-  
neen yksioon pitää hankkia pientä taidetta. Siitä  
tulee helposti nukkekotifilis. Sen sijaan iso, vahva  
teos voi tuoda tilaan tarvittavaa syvyyttä.”

Pienissä neliöissä kannattaa hyödyntää myös  
huonekorkeus.

”Tornimainen ripustus ankkuroi tehokkaasti tilan  
kuutioita ja ohjaa katsetta ylöspäin. Tyhjä tila teos-  
ten vieressä keventää tilaa enemmän kuin tyhjä tila  
niiden ylä- ja alapuolella”, Brandt jatkaa.

Tilaa kannattaa tutkia muutenkin avoimin mie-  
lin. Esimerkiksi kodin yksityiskohdat voivat saada  
taiteen ripustamisen kautta uuden merkityksen,  
kunhan niihin ei suhtaudu rajoitteina.

”Vaikka valokatkaisija tuntuisi olevan väärässä pai-  
kassa, teos saattaa yllättäen muodostaa sen kanssa  
kiinnostavan parin. Älä siis ole vihainen katkaisijalle,  
vaan ota se osaksi kokonaisuutta”, Brandt neuvoo.

Säännöt on tehty rikottaviksi. Pääasia on, että  
taidetta kohtelee arvokkaasti, taiteilijan näkemystä  
ja teoksen tarkoitusta kunnioittaen.

”Teosta ei saa missään nimessä hajottaa! Grafiik-  
kатыötä ei pidä leikata reunoilta, milliäkään, vaikka  
teoksen kuinka haluaisi laittaa pienempiin kehyk-  
siin. Eikä esimerkiksi triptyykin osia saa käyttää toi-  
sistaan irrallaan. Sekin on teoksen rikkomista”, Kar-  
jalainen toteaa.

Taiteilijan näkemyksen voi ottaa huomioon ihan  
konkreettisestikin.

”Tuoretta taidetta ostaessa voi aina kysyä, haluai-  
siko taiteilija nähdä teoksensa uudessa ympäristössä  
ja antaa oman mielipiteensä sen sijoittamiseen.  
Moni taiteilija ilahtuu kutsusta”, Brandt vinkkaa.



RIPUSTUKSELLA  
AUTETAAN  
TEOKSIA  
SAAMAAN  
ENERGIAA PAITSI  
YMPÄRISTÖSTÄ  
MYÖS TOISILTAAN.

”HENKILÖKOHTAISESTI EN NIIN VÄLITÄ perinteisestä, taulukiskoilla tehdystä pyykkinaruripustuksesta. Mutta jos taulut ovat aivan erilaisia ja erikokoisia, lopputulos voi olla aika hupaisa. Yllättävät kontrastit tekevät klassisistakin ripustuksista mielenkiintoisia ja freesejä”, Brandt sanoo.

Teoksia voi koota yhteen myös teemoittain. Esimerkiksi erilaisista maisema- tai kukkatauluista voi saada kiinnostavan kollaasin, kun niitä yhdistää aika-kausia ja tyyliuuntia rikkomalla. Yhdistäväksi tekijäksi voi poimia myös värin tai muodon. Kun teoksia tarkastelee ennakkoluulottomasti, yhteisiä nimittäjiä löytyy yhtä lailla abstraktista ja esittävästä taiteesta, kultakauden kansallisromanttisista maisemista ja nykytaiteen väkevistä muotokuvista.

”Kun teokset puhuttelevat toisiaan ja antavat toisilleen tilaa, teosten ikäerolla ei ole merkitystä”, Karjalainen sanoo.

Jos epäilee ripustamisen rytmittäjään, avuksi voi palkata asiantuntijan vahvistamaan omia oivalluksia tai tuomaan ripustamiseen uusia näkökulmia.

”Joskus riittää pelkästään ystävän läsnäolo ja pullo viiniä. Teokset voi koota ensin vaikka lattialle, missä niitä on helpompi tarkastella ja sommitella. Kokeilemalla saattaa syntyä kiinnostavia ja rohkeita oivalluksia”, Brandt kehottaa.

Karjalainen muistuttaa, että ripustamisen tarkoitus on helpottaa taiteen esiintulua. Sen tulisi antaa taiteelle tilaa ja tuoda teoksesta olennainen esiin.

”Toisin sanoen ripustuksella autetaan teoksia saamaan energiaa paitsi ympäristöstä myös toisiltaan. Siihen ei ole valitettavasti olemassa sääntöjä, se pitää vain nähdä.”

Siksi taulujen ripustaminen ei ole matematiikkaa. Se on tunnetta. 📍



TUULA KARJALAINEN on taidehistorioitsija ja tietokirjailija, joka on muun muassa toiminut Helsingin kaupungin taidemuseon ja Nykytaiteen museo Kiasman johtajana. Karjalainen on myös kuratoinut taide-näyttelyitä, kuten Taiteen henki -näyttelyn (2017), johon hän poimi noin sata teosta Sampo-konsernin taidekokoelmasta.

Karjalainen palkittiin Lauri Jäntin tietokirjallisuuspalkinnolla teoksestaan *Tove Jansson – Tee työtä ja rakasta*. Hän on myös kirjoittanut kirjat *Uuden kuvan rakentajat – Konkreettisin läpimurto Suomessa*, *Ikuinen sunnuntai – Martta Wendelinin kuvien maailma* ja *Kantakuvat – Yhteinen muistimme*.



AINO BRANDT on palkittu sisustusarkkitehti ja innokas taideharrastaja. Vuonna 1997 Brandt perusti **Jukka Halmisen ja Helka Parkkisen** kanssa KOKO3-suunnittelu-toimiston, jossa suunnitellaan tilojen ja sisustusten lisäksi huonekaluja, valaistuksia ja brändäystä. Toimisto on saanut muun muassa Hopeahuippu 2013 sekä Vuoden sisustusarkkitehti 2000 -tunnustukset.

Yksi Brandtin viimeaikaisimmista työnäytteistä on Metropolian Myllypuron kampuksen sisustus. Lisäksi hänen kädenjälkensä näkyy muun muassa Helsingin kaupungintalon aulan suunnittelussa sekä Yes Yes Yes ja Madonna-ravintoloissa.

# K

un toimintaympäristö nyrjähtää yllättäen, motivoituneet ja luoviin ratkaisuihin kykenevät pääsevät nopeammin jaloilleen. *Financial Timesin* Rebooting the Workplace -artikkelisarjassa johtamisoppi-neet **Margaret Heffernan** ja **Cath Bishop** patistavat yrityksiä uuteen sosiaaliseen sopimukseen, joka perustuu luottamukseen ja nopeaan tiedonkulkuun.

On yhä vähemmän väliä, missä ja millä titteleillä työ tehdään. Tärkeämpää on se, mitä saadaan aikaiseksi ja miten. Tiimiin valitaan kyvykkäimmät tekijät, eikä ensimmäisenä niitä, jotka istuvat samassa toimistossa.

Vanhat hierarkkiset päätöksentekomallit eivät sovellu aikaan, jossa liiketoiminnan olosuhteet voivat muuttua yhdessä yössä. Kun tarvitaan luovia ratkaisuja, tiedon ja näkemysten täytyy kulkea organisaatiossa nopeasti ilman esteitä.

Heffernan ja Bishop vertaavat asiantuntijatyötä ammattilaisurheiluun. Kun huippujoukkue on kentällä, sen jäsenet tekevät päätökset itse pelitilanteessa. Eivät he odota, että valmentaja huutaa laidalta, kuinka maali tehdään.

Hallitusammattilainen ja Pörssi-yhtiöt-kehittämisfoorumin puheenjohtaja **Laura Raitio** kertoo, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia pandemia on asettanut yritysten hallitustyöskentelylle.

#### KIRJOITTAJA

DI ja tekniikan lisensiaatti Laura Raitiolla on yli 20 vuoden kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta. Tällä hetkellä Raitio toimii Suominen Oyj:n, Solidium Oy:n, Raute Oyj:n ja Heltti Oy:n hallituksissa, Boardman-osaamisverkoston hallituksen puheenjohtajana, Pörssi-yhtiö-kehittämisseurumin puheenjohtajana ja Helsingin Diakonissalaitoksen säätöön hallituksen puheenjohtajana.

## *Hallituksen etäkokous vaatii rotia ja ratkaisukeskeisyyttä*

”Hyppää pois kokouksesta ja tule uudestaan linjoille, niin katsoaan, jos sitten toimii.” Etukamerat ja chat-ikkunat tulivat keväällä rytinällä myös suuryritysten hallitusten kokouksiin.

Vaikka videopalaverit ovat jo pitkään olleet yritysten arkipäivää, on hallitusten kokoukset pyritty pitämään kasvotusten. Pandemia laittoi kokousjärjestelyt uusiksi.

Alun satunnaisista teknisistä kangerteluista huolimatta etäkokoukset ovat sujuneet odotettua paremmin. Vaativassa tilanteessa etätyöloikka otettiin muutta mutkitta. Uusiin työkaluihin ja -tapoihin liittyy välillä muutosvastarintaa, mutta nyt se pysytteli poissa. Ei ollut muita vaihtoehtoja kuin sopeutua, sillä tekemistä riitti. Yrityksissä pyrittiin hahmottamaan pandemian vaikutuksia ja alettiin kiivaasti rakentaa erilaisia varautumissuunnitelmia.

Hallituksen puheenjohtajan tehtäviin kuuluu muun muassa huolehtia kokouksen asialistasta ja ajankäytöstä. Näiden kahden tehtävän tärkeys on korostunut uudessa tilanteessa. Kokousvalmistelut ovat vieneet tavallista enemmän aikaa, jotta on pystytty turvaamaan hallituksen tehokas työskentely ja päätöksentekokyky.

Hallitusten asialistoilla on ollut hyvinkin suuria kysymyksiä. Kokouksissa on pohdittu uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja etsitty keinoja kriisitilanteessa selviämiseen.

Hallitusten on pitänyt kyetä ymmärtämään etäyhteisöjen kautta, kuinka toimitusjohtaja ja hänen vie-



rellään oleva muu johto jaksavat. Johdon ja hallituksen roolien ja odotusten on oltava selkeitä, jotta yritys säilyttää suorituskykynsä nopeastikin muuttuvassa toimintaympäristössä.

Etäkokousten pitäminen vaatii puheenjohtajalta paljon työtä hyvän ilmapiirin ja vuorovaikutustilanteen luomiseksi. Kokouksessa kaikkien näkemykset on saatava esille laadukkaana dialogin myötä, jotta päästään tekemään myös tarvittavat päätökset. Viestinnästä suurin osa on nonverbaalista, eikä pieni kuvaruutu tietokoneen näyttöruudulla pysty välittämään kaikkea. Puheenjohtajan täytyy kiinnittää huomiota puheenvuorojen rytmitykseen, taukoihin ja chat-kanavan käyttöön.

Vaikka kokoustyökalut muuttuvat, hallituksen varsinainen tehtävä säilyy. Työ yrityksen strategian parissa, toimitusjohtajan tukeminen strategian toteuttamisessa sekä kontrolli- ja valvontavastuu eivät ole hävinneet mihinkään. Kuluneen kevään ja kesän aikana hallitusten kokouksissa puhuttiin tavallista enemmän riskienhallinnasta ja epävarman tulevaisuuden vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

Monen yrityksen hallituksessa kaivettiin esille skenaariotyökalut ja rakennettiin riskienhallinnan analyyseille ja toimenpiteille linkitys arjen tekemiseen. Skenaariotyö, varautumissuunnitelmat

ja riskienhallinta saivat kevään ja kesän aikana hyvän sysäyksen eteenpäin. Toivon kuitenkin, ettei yksikään hallitus hukuttanut – eikä aio hukuttaa – toimivaa johtoa jatkuviin lisäselvityspyyntöihin tai yhä uusiin skenaarioanalyyseihin. Hallituksen puheenjohtajan ohjausta tarvitaan tässäkin.

Osa kriisiajan ratkaisuista jää luultavasti käyttöön myös tulevaisuudessa. Valmiudet etäkokouksiin ovat nyt paljon paremmat kuin aikaisemmin. Etäkokoukset yleistyvät varmasti hallitustyöskentelyssä.

Etäkokousten ja fyysisten kokousten vuorottelu voi tarjota ratkaisun avaimia osaajapulaan. Jos hallitustyöskentely vaatisi aiempaa vähemmän matkustuspäiviä, kansainvälisten huippuosaajien houkuttelu suomalaisyritysten hallituksiin voisi helpottua.

Tulevaisuudessa nähdään varmasti sellaisiakin ratkaisuja, joissa osa hallituksesta istuu saman pöydän ääressä ja osa on läsnä etäyhteyksin. Siinä saa olla tarkkana, että kaikki hallituksen jäsenet kokoustavasta riippumatta ovat tasavertaisesti läsnä. Kyllä tähänkin ratkaisut löydetään. 🌐

/ CAROLUS REINCKE  
pohtii vastuullisuusdatan laatua ja vertailtavuutta.



Kuvitus Login / Shutterstock

# VASTUULLISEN TIEDON *VALTATIELLÄ*

YRITYSTEN VASTUULLISUUDESTA ON TARJOLLA YHÄ ENEMMÄN TIETOA, MUTTA SIOITTAJAN KANNALTA OLENNAINEN ON TIEDON LAATU JA VERTAILTAVUUS, SANOO MANDATUM LIFEN ALLOKAATIORATKAISUISTA VASTAAVA JOHTAJA CAROLUS REINCKE.

”**Y**RITYKSEN VASTUULLISUUTTA VOI TARKASTELLA kolmen kysymyksen avulla. Kaksi ensimmäistä ovat olleet käytössä pitkään. *Mitä tehdään? Mitkä ovat vaikutukset yhteiskuntaan?* Yhä tärkeämmäksi kysymykseksi on noussut myös se, miten asioita tehdään.

Vastuullisessa sijoittamisessa on viime vuosina tapahtunut paljon. Aiemmin toimintaperiaatteena on ollut lähinnä poissulkeminen, eli sijoituksia ei ole tehty sellaisiin tuotteisiin, maihin, toimialoihin tai yrityksiin, joiden toimintatapoja on pidetty kestävämmätöninä.

Nykyään sijoittajat saavat yhä täsmällisempää yritysten vastuullisuudesta kertovaa tietoa, joka vastaa myös siihen kolmanteen kysymykseen. *Miten palveluja ja tuotteita tuotetaan?* Tällaisten tietojen avulla vastuullisuutta voi tarkastella laajemmin ja tarkemmin. Tarkempaa ja syvällisempää tietoa ovat vaatineet niin sijoittajat, kansainväliset järjestöt, valtiot kuin kuluttajat.

**K**uluneen viiden vuoden aikana markkinoille on muodostunut täysin uusi ekosysteemi palveluntarjoajia, jotka keräävät, analysoivat ja julkaisevat yrityksiin liittyvää vastuullisuusdataa. Ne toimivat yritysten ja sijoittajien välillä. Tunnetuimpia ovat Sustainalytics, MSCI ja ISS ESG.

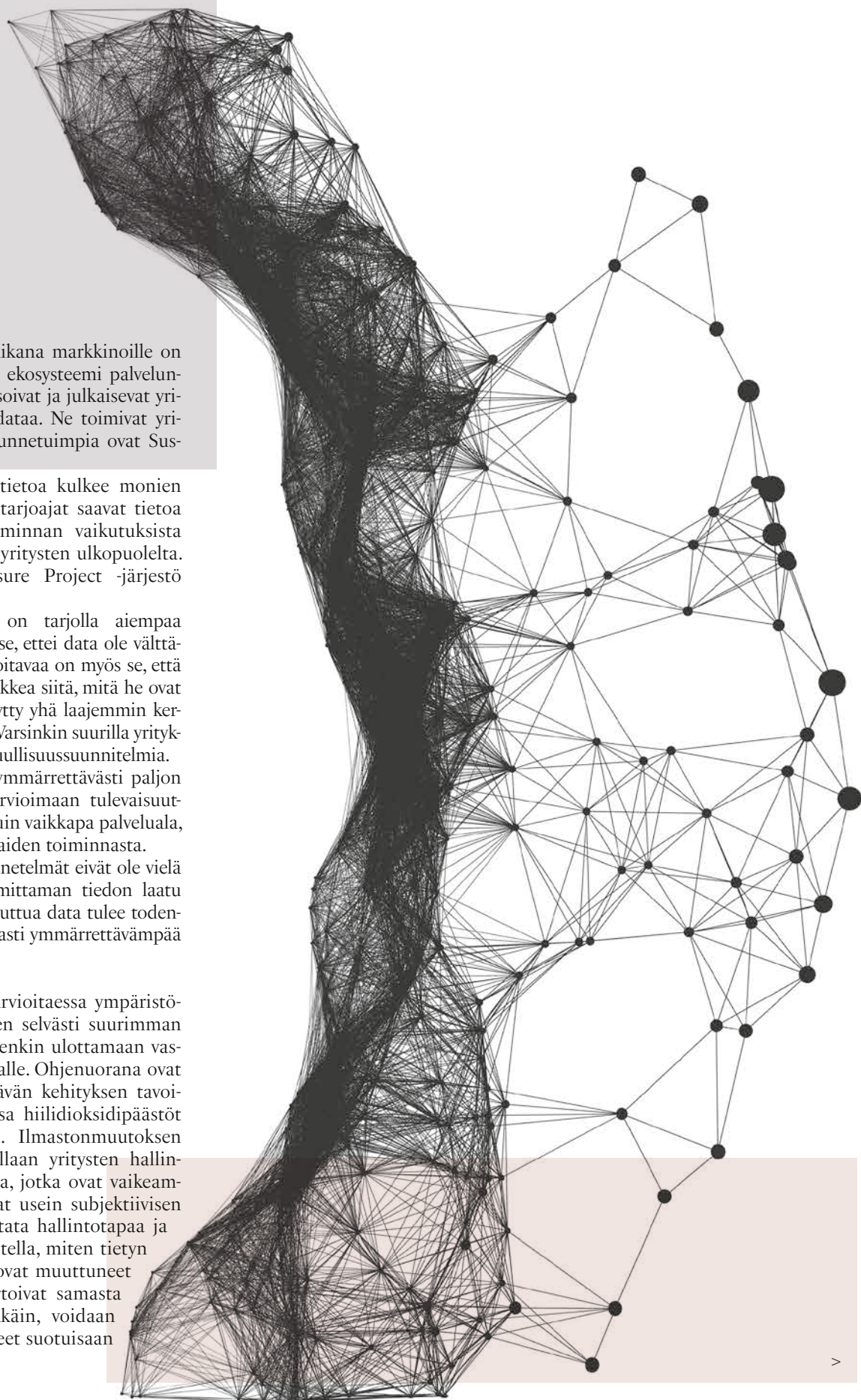
Vastuullisuuteen liittyvää tietoa kulkee monien eri kanavien kautta. Palveluntarjoajat saavat tietoa yritysten toiminnasta ja toiminnan vaikutuksista sekä yrityksiltä itseltään että yritysten ulkopuolelta. Esimerkiksi Carbon Disclosure Project -järjestö kerää ilmastoriskitietoa.

Vaikka vastuullisuusdataa on tarjolla aiempaa enemmän, ongelmana on yhä se, ettei data ole välttämättä yhteismitallista. Huomioitavaa on myös se, että yritykset raportoivat ennen kaikkea siitä, mitä he ovat jo tehneet. Hiljalleen on ryhdytty yhä laajemmin kertomaan myös tulevaisuudesta. Varsinkin suurilla yrityksillä on jo kauas ulottuvia vastuullisuussuunnitelmia.

Eri toimialojen välillä on ymmärrettävästi paljon vaihtelua: teollisuus pystyy arvioimaan tulevaisuuttaan pidemmälle paremmin kuin vaikkapa palveluala, joka on riippuvaisempi asiakkaiden toiminnasta.

Vastuullisuuden arviointimenetelmät eivät ole vielä vakiintuneet, eli yritysten toimittaman tiedon laatu vaihtelee. Jo viiden vuoden kuluttua data tulee todennäköisesti olemaan huomattavasti ymmärrettävämpää ja läpinäkyvämpää kuin nyt.

**Y**ritysten vastuullisuutta arvioitaessa ympäristöteemat saavat useimmiten selvästi suurimman roolin. Yritykset pyrkivät kuitenkin ulottamaan vastuullisen toiminnan laajemmalle. Ohjenuorana ovat YK:n määrittelemät 17 kestävä kehityksen tavoitetta (SDG). Ympäristöasioissa hiilidioksidipäästöt toimivat selkeänä mittarina. Ilmastonmuutoksen hillitsemisen lisäksi tarkastellaan yritysten hallintotapaa ja sosiaalista vastuuta, jotka ovat vaikeammin mitattavissa, sillä ne ovat usein subjektiivisen arvion alaisia. Yksi keino mitata hallintotapaa ja sosiaalista vastuuta on tarkastella, miten tietyn yrityksen julkaisemat tiedot ovat muuttuneet yli ajan. Kun yritykset raportoivat samasta asiasta monta vuotta peräkkäin, voidaan seurata, ovatko asiat kehittyneet suotuisaan suuntaan.



# Yritysten toimittaman vastuullisuus- tiedon laatu vaihtelee.

+ 76  
mrd. dollaria

Vuoden 2020 alusta heinäkuun loppuun mennessä ESG-osakerahastot olivat EPFR:n tietojen mukaan kasvaneet 76 miljardia dollaria maailmanlaajuisesti. Samaan aikaan tavalliset osakerahastot pienenevät 108 miljardia dollaria.

Sijoittajien kynnys nostaa erilaisia ongelmakohtia esille on myös madaltunut huomattavasti. Vastuullisuutta tarkastellaan maailmassa ylipäätään yhä aktiivisemmin. Jos epäkohtia tai rikkomuksia havaitaan, voidaan olla yhteydessä yritykseen joko itsenäisesti tai yhdessä muiden sijoittajien kanssa. Tavoitteena on saada yritys korjaamaan ongelmat ja muuttamaan toimintatapojaan niin, että ongelma ei toistu.

Vastuullinen sijoittaminen kokonaisuudessaan tulee kokemaan ison muutoksen lähiaikoina, kun EU-lainsäädännön kautta aletaan vaatia, että kaikki sijoituspalveluja tarjoavat yritykset raportoivat omista tuotteistaan ja salkkujensa vaikutuksista. Koronapandemia on kiihdyttänyt sijoittajien kiinnostusta vastuullista sijoittamista kohtaan. Esimerkiksi vuoden 2020 alusta heinäkuun loppuun mennessä ESG-osakerahastot olivat EPFR:n tietojen mukaan kasvaneet 76 miljardia dollaria maailmanlaajuisesti. Samaan aikaan tavalliset osakerahastot pienenevät 108 miljardia dollaria.

Kuten yleensä kriisien aikana käy, jo käynnissä olevat trendit kiihtyvät ja voimistuvat. Se, mitä muuten olisi tapahtunut viidessä kuudessa vuodessa, tapahtuukin kriisien myötä vuodessa tai kahdessa. Vastuullisuuden ja ympäristön huomioon ottaminen näkyikin nyt selvästi esimerkiksi siinä, miten koronapandemiaan liittyvän EU:n elvytysrahaston varoja tullaan kohdentamaan. Kolmasosa varoista pitää suunnata ilmastonmuutoksen hillitsemiseen.”





# ANNA YRITYKSESI JOULULAHJA METSIEN SUOJELUUN



KUVITUS © ALEXANDRA ANTELL / WWF

**Metsät ovat koti 80 prosentille maailman maalla elävistä lajeista. Luonnonmetsiä kuitenkin katoaa hälyttävää vauhtia, mikä on ajanut monet lajit todelliseen ahdinkoon. Yrityksen joululahjoituksella autat pysäyttämään maailman metsien lajikadon.**

Lahjoittamalla WWF:n työlle saat käyttöösi joulukortit, joilla kiität yhteistyökumppaneitasi ja henkilöstöä kuluneesta vuodesta.

Joululahjoitus sopii kaiken kokoisille yrityksille ja organisaatioille.

**Lahjoita nyt: [wwf.fi/lahjoita/yritysjoulu](http://wwf.fi/lahjoita/yritysjoulu)**



KUN ASIAKKAIDEN VAROJA HOIDETAAN  
SAMOIN KUIN OMIA, KUTSUTAAN  
SITÄ KANSSASIJOITTAMISEKSI.

# ”Näkemyksemme MUKAAN”

**K**un lääkeaineen partikkelikoko pienenee, sen biologinen hyväksikäytettävyys paranee, jolloin lääkeaine imeytyy paremmin kehon verenkiertojärjestelmään. Silloin mahdolliset sivuvaikutukset, ympäristöhaitat ja kustannukset pienenevät. Esimerkiksi tuiki tavallista kipulääkettä riittäisi murto-osa nykyisestä.

”Pienempi lääkemäärä riittää, koska lääkettä valuu vähemmän hukkaan elimistön läpi”, Mandatum Lifen private equity-sijoituksista vastaava johtaja **Alexander Antas** sanoo.

Suomalaisen Nanoform-yrityksen teknologia on haluttua maailmalla ja yrityksen maine alan osaajana niin kova, että se on saanut rekrytoitua kansainvälisten lääkeyhtiöiden osaajia ja saanut heidät jopa muuttamaan Suomeen.

Siihen ja uusien nanonisointilinjojen rakentamiseen Nanoform on tarvinnut rahaa. Niinpä se otti pari vuotta sitten yhteyttä investointipankkiiriin, joka puolestaan otti yhteyttä

Sampoon ja siihen kuuluvaan Mandatum Lifeen.

”Heillä ei ollut vielä liikevaihtoa, mutta todella mielenkiintoinen, pitkälle kehitetty teknologia”, Antas kertoo.

Mandatum Life päätti osallistua yhtiön antiin ja ryhtyä Nanoformin omistajaksi. Nanoform kasvoi, ja kesällä 2020 se listautui pohjoismaisten pörssien First North Premium -listalle.

NANOFORMIA OSTETTIIN MYÖS MANDATUM Life Eläke -sijoituskoriin. Näin tehtiin, koska yhtiön periaatteena on hoitaa asiakkaiden varoja samoin kuin omiaan. Sitä kutsutaan kanssasijoittamiseksi.

Kun Nanoformin osakkeet myytiin ML Eläke -korista listautumisen jälkeen, jäi niistä koriin noin nelinkertainen tuotto.

Ilman kanssasijoittamista eläkevarojaan säästävällä



**SAMPO ON  
SIJOITAJANA  
KÄRSIVÄLLINEN  
OPPORTUNISTI.  
SIJOITUSTEN  
PITÄÄ OLLA NIIN  
HYVIÄ, ETTÄ NE  
PÄRJÄÄVÄT YLI  
SUHDANTEIDEN  
JA MARKKINA-  
TÖYSSYJEN.**

työntekijällä ei olisi pääsyä Nanoformin kaltaisiin kohteisiin, kansainvälisiin kiinteistöihin, pääomali private equity -sijoituksiin eikä tavallisesti vain suursijoittajille tarjottuihin lainasijoituksiin. Kanssijoittamisessa Mandatum Lifen asiakkaat pääsevät siis hyötymään Sampo-konsernin kanssa yhdessä muotoillusta sijoituskäytännöstä, erikoisosaamisesta, kontakteista ja suuren sijoittajan mittakaavaeduista.

ML Eläkkeen sijoitustuottoja karttuu niille suomalaisyritysten työntekijöille, joille työnantaja on ostanut ryhmäläkevakuutuksen Mandatum Lifesta. Sijoituskoriin mahtuu sijoittamisen koko kirjo perinteisestä osakesijoittamisesta yksittäisten, listaamattomien yritysten osakkeisiin, kiinteistösi-  
joi-  
tuksiin ja yksittäistapauksina neuvoteltuihin yritys-  
lainoihin.

Pitkäjänteisyys ja vastuullisuus ovat osa konsernin näkemystä: Sampo on sijoittajana kärsivällinen opportunisti, minkä ansiosta se löytää hyviä sijoituksia erityisesti huonoina aikoina. Koska sijoitukset mielletään pitkäaikaisiksi, asiantuntijat penkovat ja analysoivat ne perusteellisesti ennen ostopäätöksiä. Niin Antaskin teki Nanoform-sijoitusta harkitessaan.

”Sijoitus oli meille poikkeuksellinen ja urallinen ensimmäinen näin alkuvaiheessa olevaan yritykseen. Mutta olemme joustavia ja opportunistisia. Tardumme tilaisuuteen”, Antas sanoo.

Nanoformille taas on Sammosta ja Mandatum Lifesta muutakin hyötyä kuin silkka raha.

”Tällaisia sijoituksia ei tarjota kenelle tahansa. Yrityksen perustajat kontaktoivat vain ammattimaisia yrityksiä. Aloittelevilta yrityksiltä kysellään usein, ketkä teitä omistavat. Silloin on eduksi, että omistajalistassa on kaltaisiamme hyvämaineisia sijoittajia.”

SAMMOLLA ON OMAA SJOITUSVARALLISUUTTA 20 miljardia euroa. Lisäksi sen sijoittamien asiakasvarojen arvo on kahdeksan miljardia euroa.

Konserni on pohjoismainen suursijoittaja, ja suurten sijoitusten menestyksekkääseen hoitamiseen tarvitaan kokemusta ja näkemystä. Se tarkoittaa joskus vastavirtaan uimista ja sitä, ettei sijoituskohteita valita indeksipainojen vaan syvällisen oman analyysin perusteella.

”Analysoimme jatkuvasti yksittäisiä kohteita ja käymme läpi hankevirtaa. Sitten peilaamme yksittäisiä hankkeita vallitsevaan tilanteeseen”, Mandatum Lifen sijoitusratkaisuisista vastaava johtaja **Lauri Vaittinen** sanoo.

Sijoittamisen perusoletuksena on, että markkinoiden stressitilanteita syntyy aina. Niinpä huonot ajat ovat yhtiölle hyvä tilaisuus.

”Harvinainen lainojen ostaja ilmaantuu, kun hinnat romahtivat eniten sitten vuoden 2009”, talousuutistoimisto Bloomberg uutisoi 24. maaliskuuta eli keskellä koronakriisiä. Mandatum Life ja Suomi mainittu!

”Meille on hyvä, kun moni haluaa päästä sijoituksistaan



**YRITYSLAINOIHIN  
SIJOITTAMINEN  
ON KÄSITYÖTÄ  
MUISTUTTAVAA  
HUOLELLISTA  
ANALYYSIA.**

eroon. Silloin on tarjolla mielenkiintoisia kohteita”, Vaittinen kertoo. Ja kun on tarjontaa, ostajalla on paremmat mahdollisuudet neuvotella ostokselleen hyvät ehdot.

PANKKIEN PÄÄOMAVAATIMUKSET KIRISTYIVÄT finanssikriisin jälkeen, joten ne eivät anna rahaa lainaksi entiseen malliin. Siksi yritykset eivät enää hakeudu automaattisesti pankkien puheille, kun ne tarvitsevat rahaa yritysostoihin tai muihin investointeihin. Yhä useammin ne neuvottelevat lainasopimuksen sijoittajien muodostaman ryhmän kanssa, joko pankkilainan sijasta tai sen rinnalle. Hyvät suhteet ja asiantuntemus vaikuttavat siihen, kenelle sijoitusmahdollisuuksia tarjotaan.

Tällaisten syndikoitujen tai muuten tapauskohtaisesti sovitujen yritysloainojen nousua pankkilainojen ja julkisten joukkovelkakirjalainojen rinnalle selittää sekin, että nollakorkojen ja kalliiden osakkeiden maailmassa sijoittajat tarjoavat mielellään rahojaan lainaksi, jos tuotto on järkevä riskiin nähden.

Yrityksiä nämä lainat houkuttavat myös, koska julkisille velkakirjamarkkinoille tarvittava virallinen luottoluokitus voi olla niille liian kallis tai muuten sopimaton.

Isot toimijat voivat päästä vaikuttamaan lainaehtoihin ja lainan rakenteeseen. Parhaimmillaan ne voivat siis muokata sijoitustaan haluamaansa suuntaan neuvottelujen aikana. Yritysloainoihin sijoittaminen onkin käsityötä muistuttavaa huolellista analyysia.

Usein tämän tyyppisessä sijoittamisessa järkevä minimisijoitussumma on kymmenen miljoonaa euroa, joten välttämättä suurillakaan instituutiosijoittajilla ei ole yksin pääsyä markkinaan.

Tänä vuonna Mandatum Life on sijoittanut esimerkiksi terveydenhuoltoyritys Mehiläisen, urheiluvälinevalmistaja Amerin ja kiinteistöpalveluja myyvän Kotikadun lainoihin.

Sijoittajakunta on mukana usein lainojen loppuun asti, joten sijoitukset ovat ennemminkin pitkiä ja strategisia kuin lyhyitä ja taktisia. Se sopii yhtiön pitkäaikaisen ja vastuullisen sijoittamisen linjaan.

Yritysloainojen tapaan pääomasijoituksissa tarvitaan suhteita ja asiantuntemusta. Tyypillinen pääomasijoittaja ostaa yrityksen, laittaa sen kuntoon muutamassa vuodessa ja myy eteenpäin.

Pääomasijoittaja voi rahoittaa ostoksensa lainalla, jonka se saa esimerkiksi aktiivisilta suursijoittajilta. Pääomasijoittaja voi olla myös rahasto, johon pääsee mukaan minimisummilla, jotka ovat usein yksityissijoittajien ulottumattomissa. Ennen koronaa pääomasijoituksiin oli niin kova tunkku, etteivät kaikki halukkaat päässeet niihin mukaan. Tällaisissa tilanteissa sijoittajalle on hyötyä Mandatum Lifen hyvistä suhteista.

”MITÄ TEHOKKAAMPI MARKKINA, SITÄ vaikeampi sitä on voittaa”, Vaittinen toteaa. Tehokkailla markkinoilla yksityissijoittajat voivat päästä lähelle ja ohikin suursijoittajien tuoton. Kaiken olennaisen ja julkisen tiedon pitäisi näkyä heti osakkeiden hinnoissa,



”

MEILLÄ ON  
HARVEMMIN  
ORJALLISTA  
ALLOKAATIO-  
NÄKEMYSTÄ,  
KOSKA  
MENEMME  
KOHTEET EDELLÄ.

joten yksittäinen sijoittaja ei voi pärjätä jatkuvasti markkinoita paremmin.

Kun sijoitetaan tehokkailla markkinoilla, tämä tarkoittaa, että kustannuksiin kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi yksityiset piensijoittajat voivat sijoittaa likvideihin pohjois-amerikkalaisiin osakkeisiin joko ostamalla suoraan esimerkiksi Applen ja Facebookin osakkeita tai sijoittamalla indeksi-rahastoon.

Epätehokkailla markkinoilla on toisin.

”Niillä tarvitaan taitoa ja kontakteja. Mitä epälikvidimpi ja epätehokkaampi markkina on, sitä enemmän salkunhoitajan rooli korostuu”, Vaittinen sanoo.

Kiinteistömarkkina on epätehokas, koska se on voimakkaasti paikallinen. Suomalainen yksityissijoittaja ei voi mitenkään hankkia samoja tietoja kiinteistöistä ja niiden sijaintialueista kuin paikalliset, alueella liikkuvat asiantuntijat. Siksi Mandatum Life voi omien suorien sijoitusten lisäksi sijoittaa kiinteistömarkkinoihin ulkomaisten kumppanien kautta.

Vaittisen mukaan yksityissijoittajille tarjotut kiinteistöinvestoinnit ovat usein ”huonoa laatua”.

”Yksityissijoittajalle saatetaan tarjota kahdeksan prosentin varman tuoton kohdetta. Voi miettiä, kuinka luotettava tarjous on. Kukaan, jolla on tosi hyvä kiinteistökohde, ei kerää rahoja yksityissijoittajilta, vaan ottaa mieluummin yhteyttä muuta-

maan ammattisijoittajaan, jotka ymmärtävät bisneksen.”

Myös listattujen yhtiöiden markkina voi olla epätehokas. Tällaisia ovat esimerkiksi eurooppalaisten ja pohjoismaisten pienyhtiöiden markkinat. Epätehokkuus näillä julkisilla markkinoilla tulee siitä, että yrityksiä seuraavia analyytikkoja ja asiantuntijoita on vain vähän. Tietoa on tarjolla, mutta siihen ei perehdytä. Silloin se, joka perehtyy, voi löytää aarteen.

ML ELÄKKEEN ASIAKKAILLE KERROTAAN salkun sisällöstä allokaation avulla. Allokaatio eli sijoituskohteiden hajautus esimerkiksi osakkeisiin ja velkakirjoihin tai maanosien tai toimialojen mukaan helpottaa salkun sisällön jäsentämistä.

”Meillä on harvemmin orjallista allokaationäkemyksiä, koska menemme kohteet edellä. Jos meillä on esimerkiksi osakepainoa suomalaisissa yrityksissä, se ei usein johdu siitä, että olemme päättelleet Suomen bruttokansantuotteesta suomalaisyritysten olevan hyvä sijoitus. Se johtuu siitä, että pidämme omistamiamme suomalaisyrityksiä hyvinä sijoituksina”, Vaittinen selostaa. 🗨️

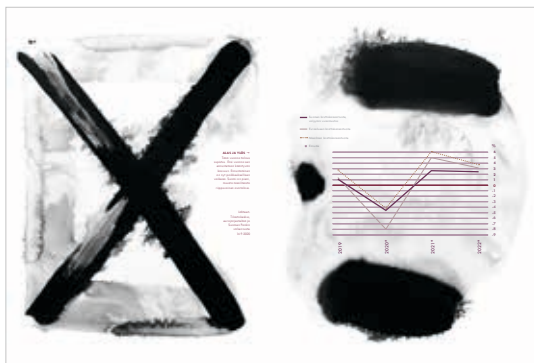


The 59 Fund by Mikko Korhonen.  
Ammattilaiseksi siirtyneiden golfareiden tukirahasto.  
Hyvien alkujen puolesta.

#the59fund  
@The59Fund



**Maailma ei pysähdy**, vaikka se onkin vangittu hetkeksi lehden sivuille. Artikkelit ovat aina palasia, näkökulmia ja kurkistuksia. Hyvä juttu vastaa kysymyksiin, mutta myös herättää niitä, sellaisiakin, joihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia.



UHKA JA MAHDOLLISUUS, S. 17–31

## Mitä täysin ennustamatonta koronasta seuraa?



TUNTEELLA RIPUSTETTU, S. 42–50

## Onko sellaista tilaa, johon taide ei sovi?



DESIMAALIEN TAKANA, S. 54–56

## Milloin vastuullisuusanalyysi nousee luottoluokituksen asemaan?

# Life

MAGAZINE

Syksy 2020 – Talvi 2021

### Mandatum Life

Bulevardi 56  
00120 Helsinki  
p. 010 515 225  
mandatumlife.fi

### Päätoimittaja

Niina Riihelä

### Toimituspäällikkö

Anni Varpula  
040 505 8456  
anni.varpula@mandatumlife.fi

### Toimitus & ulkoasu

Annukka Oksanen  
Satu Rämö  
Iina Thieulon  
AD Marjo Thomas

Linnuntie  
iina@linnuntie.fi  
linnuntie.fi

### Tämän numeron tekijät

Riikka Kantinkoski, Emilia Kullas, Risto Kuulasmaa,  
Ville Lehvonen, Ilkka Saastamoinen, Heli Sorjonen,  
Pecca Vänttinen

### Kannen kuva

Riikka Kantinkoski

### Reprografi

Anu Kuikka

### Paino

PunaMusta Oy

### Paperi

Kansi: LumiSilk 250 g/m<sup>2</sup>  
Sisus: NovaPress Silk 90 g/m<sup>2</sup>

### Julkaisija

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

### Asiakaspalvelu

p. 0200 31100 (pvm/mpm)  
ma–pe 9–17 (toistaiseksi)  
Mahdolliset poikkeusaikataulut: mandatumlife.fi

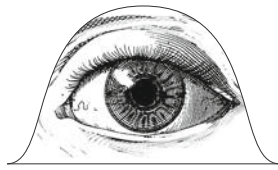
ISSN-L 1798 – 4408 / ISSN 1798 – 4408

Aikakauslehtien liiton jäsen

RISTO KUULASMAA

Amsterdam

*Tällä palstalla maailmalla  
asuvat suomalaiset analysoivat  
ajankohtaisia ilmiöitä  
asuinpaikkansa näkökulmasta.*



**L**uovuus vaatii uskoa näkymättömään. Se huomattiin Rotterdamin Erasmus-yliopiston kurssilla, jossa opiskelijat kirjoittivat toivomastaan tulevaisuudesta. Pakollisella kurssilla pohdittiin ohjatusti esimerkiksi unelmien työpaikkaa, toivottua elintasoa ja ihmissuhteiden laatua. Muihin oppilaisiin verrattuna itselleen tavoitteita ja tarkoitusta kursilla suunnitelleiden oppimistulokset paranivat jopa kaksikymmentä prosenttia, keskeytykset vähenivät voimakkaasti ja oppilaat saavuttivat enemmän opintopisteitä. Erityisesti

aiemmin huonosti menestyneet ja syrjäytymisvaarassa olleet oppilaat nostivat järjestelmällisesti tuloksiaan.

Entä jos uskoisimme rohkeaan visioon, jonka tasolle nouseaan innovoiden? Historiallisesti Suomea on ohjannut tehokkuus ja optimointi ja olemme olleet sopeutujia. Alihankkijakansaa.

Koulujärjestelmämme syntyi teollisen vallankumouksen aikaan, jolloin lähtökohtana oli tehokas tasapäästävä koneisto, joka ajoi yksilön edelle. Sen jälkeen olemme etenkin Pisa-tutkimuksella mitattuna nousseet maailman kärkeen, mutta onko olemassa riski, että pisa nousee päähän?

OECD kannustaa koulun uudistamiseen. Koulussa tulisi opettaa luovuutta, kriittistä ajattelua ja viestintä- ja yhteistyötaitoja. Empatiaa ja tunnetaitoja. Suuri

osa koululaisista tekee tulevaisuudessa työtä, jota ei ole vielä olemassa. Tarvitaan siis vähintäänkin uteliaisuutta.

Alankomaiden Roermondin Agora-koulussa 12–18-vuotiaat oppilaat opiskelevat yhdessä pienryhmissä. Agorassa ei ole luokkia eikä lukujärjestystä ja opetus on personoitu jokaiselle oppilaalle. Opettajien sijaan oppimista ohjaavat valmentajat, specialistit ja oppilaiden itse kutsumat asiantuntijat. Projekteja tehdään vanhempien työpaikoilla ja vanhempia kuunnellaan koulun jatkuvassa kehittämisessä. Agora on valtion rahoittama yleinen koulu. Yhdeksän muuta Alankomaiden koulua ovat aloittaneet Agoran mallin kokeilun. Aluksi mielipiteitä jakanut innovaatio on alkanut levitä kokeilukulttuuria kannattavaan systeemiin.

Juttelin keksijäksi itseään tituleeraavan Agoran perustajan **Rob Houbenin** kanssa. Hän pitää koulunsa tärkeimpänä tavoitteena hyvällä itsetunnolla varustettuja onnellisia oppilaita. ”Koulumme asenteessa on ripaus vanhaa katolista sisäoppilaitosta. Kokeilemme uusia tapoja ja anomme anteeksiantoa jälkeensä”, Houbenin heitti.

Miten olisi visio, joka tähtäisi ensisijaisesti hyvinvointiin ja onnellisuuteen? Sellaiseenkin tulevaisuuteen voisimme uskoa. 🌐



ENEMMÄN KUIN OSIENSA SUMMA.

[mandatumtrader.fi](http://mandatumtrader.fi)



# STORY *of* LOVE



Voit ostaa timanttisormukset myös verkkokaupastamme [www.kultajousi.fi](http://www.kultajousi.fi).  
@kultajousi\_oy

# KULTAJOUSI