



MAG AZI NE

Samaan hankeen
ei voi astua
kahdesti

58

17

SE, MITÄ TOTUIMME
PITÄMÄÄN NORMAALINA,
OLIKIN POIKKEUSAIKAA
TALUSHISTORIASSA.

"PIIRUN VERRAN PAREMPI. SIIHEN PYRIMME." 44



RX

PLUG-IN HYBRID F SPORT DESIGN

LADATTU YLELLISYYDELLÄ

Vastustamatonta ylellisyyttä. Käsinkosketeltavaa laatua. Erinomaista ajomukavuutta. Kattavasti varusteltu, nelivetoinen RX F SPORT Design on vastaus vaatimpiinkin tarpeisiin.

Jopa 68 kilometrin sähköajokantamalla voit ajaa suurimman osan päivittäisistä matkoistasi sähköllä ja ajoakun tyhjenyttyä auto jatkaa toimintaansa itselataavana hybridinä pitäen kulutuksen aina matalana.

Toimitamme auton koeajoon myös kotiovellesi. Varaa koeajo: [lexus.fi](https://www.lexus.fi)

Teho	Kiihtyvyys 0-100 km/h	Sähköinen ajokantama jopa	Vapaa autoetu
309 HV	6,5 SEKUNTIA	68 KM	1 415 €



RX 450h+ F SPORT Design kokonaishinta 94 590,36 € (sis. toim.kulut 600 €), WLTP CO₂-päästöt 25 g/km, WLTP EU-yhd. kulutus 1,1 l/100 km. Kulutus ja toimintamatka ovat testattu laboratoriossa keskiarvoa jäljittelevällä WLTP-mittauksella. Tulokset on tarkoitettu automallien väliseen vertailuun, eivätkä päde tarkasti liikennekäytössä. Kulutukseen ja toimintamatkkaan vaikuttavat mm. sähköajon osuus, ajotapa, nopeus, lämpötila, sää- ja ajo-olosuhteet sekä auton kuormaus.

TALVI 2023 – KEVÄT 2024

- 6 **RAHAT & HENKI** Mandatumien hallituksen puheenjohtaja Patrick Lapveteläinen, elinkelpoinen planeetta, palkkauksen läpinäkyvyys, töissä Mandatumilla, kestävyysajattelua kiinteistöalalla, suomalaista siideriä ja muuta vaikuttavaa.
- 6 **PÄÄKIRJOITUS**
- 8 **PLANETAARISET RAJAT**
- 9 **MINUN MANDATUMINI**
- 11 **VIHREÄ VUOKRAPREEMIO**
- 12 **KELLO KILISI HELSINGIN PÖRSSISSÄ**
- 14 **PALKKAUKSEN LÄPINÄKYVYYTTÄ EDISTÄVÄ DIREKTIIVI**
- 15 **RATKAISEVA KÄÄNNE**
- 16 **POHJOINEN PURAISU**



- 17 **SEKAISIN SUHDANTEISTA** Se, mitä totuimme pitämään normaalina, olikin poikkeusaikaa taloushistoriassa.
- 31 **HALLITUSAMMATTILAINEN** Jukka Ruuska nimeää kolme keinoa, joilla yritysten hallitukset voivat edistää vastuullisuutta.

- 34 **OLISINPA TIENNYT** Minkä hyvän neuvon WWF Suomen pääsihteeri Liisa Rohweder olisi halunnut saada aiemmin urallaan?
- 36 **HYVÄÄ JÄLKEÄ** Yrittäjä ja vapaa toimija Mikko-Pekka Hanski pohtii työn merkityksellisyyttä ja itsetuntemuksen tärkeyttä.
- 44 **PIIRUN VERRAN PAREMPI MANDATUM** Vahva brändi vaatii asiakaslupauksen lunastamista joka päivä.
- 50 **KOLME NÄKEMYSTÄ** Millainen palkitseminen on toimivaa ja kestävää? Työntekijöiden, työnantajien ja yhteiskunnan edustajat vastaavat.



- 58 **SAMAAN HANKEEN EI VOI ASTUA KAHDESTI** Suomessakin lumesta tiedetään edelleen vain vähän.
- 66 **TALOUSKUVA** Nyt on aika valmistautua uuteen kasvukauteen, sanoo Kauppalehden Riina Nevalainen.



MAG
AZI
NE

Talvi 2023 - Kevät 2024

Mandatum

Bulevardi 56, 00120 Helsinki
p. 010 515 225
mandatum.fi

Päätoimittaja

Niina Riihelä

Toimituspäällikkö

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

Tuottajat

Tiina Marchetti
(vanhempainvapaalla)
Kaarlo Kallio
050 422 6005
kaarlo.kallio@mandatum.fi

Toimitus & ulkoasu

Annukka Oksanen, Satu Rämö,
Iina Thieulon, AD Marjo Thomas
Linnuntie
iina@linnuntie.fi
linnuntie.fi

Tämän numeron tekijät

Tommi Hannula, Bosse Hellsten,
Tuukka Koski, Ville Lehvonen, Noora
Mustajoki, Laura Pörsti, Heli Sorjonen,
Heidi Strengell, Harri Tarvainen

Kannen kuva

Istockphoto

Reprografi

Anu Kuikka

Paino

PunaMusta Oy

Paperi

Kansi: UPM Finesse Silk 250 g/m²
Sisus: Galerie Fine Silk 80 g/m²

Julkaisija

Mandatum Oyj
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:
mandatum.fi

ISSN-L 1798 - 4408 / ISSN 1798 - 4408

Aikakausmedia ry:n jäsen

”

EIVÄT
SUHDANTEET
OLE
SAMANLAISINA
TOISTUVIA
VUODENAIKOJA.

17



PÄÄKIRJOITUS

UUSI ALKU

MANDATUM SAI UUDEN alun, kun se irtautui Sammosta ja listautui Nasdaq Helsingin päälistalle lokakuun alussa.

Sammosta eriytyminen oli luontevaa sen jälkeen, kun Sampo vuonna 2020 osti brittiläisen vahinkovakuutusyhtiö Hastingsin ja on sen jälkeen myynyt osuutensa Nordeasta. Sampo keskittyy vahinkovakuutukseen ja Mandatum rahan ja hengen osaamiseen. Erillisinä yrityksinä Mandatum ja Sampo voivat tuottaa enemmän arvoa omistajilleen.

Sijoittajalle Mandatum on nyt riskittömämpi vaihtoehto kuin nollakorkojen aikana. Se johtuu siitä, että osakesijoituksia pienempiriskiset velkasijoitukset tuottavat taas kunnolla vuosien tauon jälkeen. Olemme muokanneet salkkuamme: vähensimme listattujen osakkeiden osuuden noin 30 prosentista alle kymmeneen. Velkasijoituksissa olemme pienentäneet riskiä sijoittamalla pieniriskisiin *investment grade* -velkakirjoihin.

PYRIMME TARJOAMAAN OMISTAJILLEMME vakaata osinkoa ja kasvua. Olemme toteuttaneet samaa strategiaa samalla tiimillä parikymmentä vuotta. Tiedämme, mitä teemme. Suomi on varainhoidon ja henki- ja eläkevakuutusten kasvumarkkina.

Pääomia sitova laskuperustekorkoinen vakuutuskanta pienee koko ajan. Vapautuvia pääomia voimme käyttää osingonmaksuun.

Mandatum on aina ollut hyvä osingonmaksaja Sammolle. Vuodesta 2020 lähtien olemme maksaneet osinkoina yhteensä 500 miljoonaa euroa. Pyrimme jatkamaan samaa linjaa. Myös seuraavan kolmen vuoden aikana tavoitteenamme on maksaa yhteensä 500 miljoonaa euroa osinkoina. Nyt osingon saavat uudet omistajamme.

Teemme töitä osakkeenomistajillemme ja asiakkaillemme. Se on hyvin yksiselitteisesti näin.

”TEEMME TÖITÄ OSAKKEENOMISTAJILLEMME JA ASIAKKAILLEMME. SE ON HYVIN YKSISELITTEISESTI NÄIN.”

Meille on tärkeää, että noudatamme sääntöjä ja lakeja. Olemme suomalainen yritys ja maksamme verot Suomeen.

Tällaisten johtotähtien alla itse työ on mutkatonta. Pärjääminen on meistä itsestämme kiinni.

Omistaja-arvon luominen vaatii otetta tiukkojen marginaalien finanssialalla, mutta me olemme hyvin yritteliäitä. Alamme on yksi maailman vanhimmista. Korkojen historia ulottuu tuhansien vuosien taakse, ja varsinkin nykyaikaista pankkitoimintaakin on harjoitettu vuosikautia. Aina on ollut kyse riskin ja tuoton yhtälöstä, ja niin se on jatkossakin.

MENESTYMME VAIN, JOS asiakkaamme menestyvät. Liika itsevarmuus ei ole hyväksi, sillä aina ei voi tietenkään osua oikeaan. Silloin täytyy olla nöyrä, myöntää virheensä ja pohtia, pitäisikö suuntaa muuttaa.

Mandatumin liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen voi olla haasteellista. Pitkät, esimerkiksi 20 vuoden henkivakuutus- ja eläkesopimukset vaativat pitkän aikavälin diskonttausta eli tulevien tuottojen nykyarvon määrittelyä. Kun siihen yhdistää alan lainsäädännön, ei ole ihme, ettei yhtälö aukea kaikille ihan sormia napauttamalla. Sitä tärkeämpää on, että kerromme liiketoiminnastamme ymmärrettävästi.

Olen katsonut sijoittajana tuhansia sijoittajaesityksiä. Olen varuillani aina, kun joku viljelee liikaa superlatiiveja. Niitä ei tarvita, jos luvut ovat kunnossa.

Mandatum on vasta runsaan kuukauden ikäinen itsenäisenä, julkisesti listattuna yrityksenä. Meillä on pitkä historia, mutta olemme silti aivan alussa. Se on innostavaa. Näin suomalaisittain sanottuna: teemme parhaamme ja katsotaan mihin se riittää.



Mandatumin hallituksen
puheenjohtaja PATRICK
LAPVETELÄINEN



TALOUDELLISET TAVOITTEET

500 miljoonaa euroa osinkoa

Mandatumin taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu vakaan taseen ja vakavaraisuusaseman säilyttäminen ja vakaan osingonmaksun mahdollistaminen. Mandatum pyrkii vuosien 2024–2026 aikana maksamaan kumulatiivisesti 500 miljoonaa euroa osinkoa omistajilleen. Keskipitkällä aikavälillä yhtiö tavoittelee 170–200 prosentin vakavaraisuussuhdetta.

TUTKIMUS

Planetaariset rajat

Sijoittajien tulisi riskejä välttääkseen ja vaikuttavuutta lisätäkseen tunnistaa kohteet, joiden liiketoiminnalla ei ole tulevaisuutta: ne, joiden pitää muuttua mahtuakseen planetaariisiin rajoihin, ja ne, jotka jo mahtuvat planetaaristen rajojen sisälle.

Jotta planetaariset rajat eivät ylity enempää, on pakko muuttaa luonnonvarojen ja energian kulutusta. Jokaisen sektorin tulee ymmärtää omat vaikutuksensa luonnon järjestelmiin ja samalla riippuvuutensa niistä.

Elämään ja sen suojelun tarpeeseen liittyen Rockströmin et al. laaja tieteellinen tutkimus planetaarisista rajoista teki ison vaikutuksen.

Planetaariset rajat ovat ihmislajin elämälle keskeiset biologiset ja fysikaaliset järjestelmät, joiden rikkomisesta seuraa ennustamatonta epävakautta. Yhdeksästä rajasta jo kuusi on ylitetty. Niitä ovat esimerkiksi luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen, ilmastonmuutos ja makean veden kulutus.

Eeva Kilpi kuvaa klassikkoteoksessaan koskettavasti elämän moninaisuutta. Teos sai minut suuntautumaan nimenomaan biologiaan, joka on oppi elämästä ja sen koko skaalasta.

Ihminen on onnistunut vain runsaassa sadassa vuodessa muuttamaan elinolosuhteita epävakaiksi. Olen silti toiveikas. Haluan uskoa, että meillä on mahdollisuus vaihtaa rajusti suuntaa, jotta seuraava sata vuotta rakentaisi ihmiselle elinkelpoa planeettaa.

Eeva Kilpi. *Animalia*.
WSOY 1987.
Johan Rockström et al.
A safe operating space for humanity.
Nature 2009.

Minttu Jaakkola on biologi, filosofian tohtori ja Helsingissä sijaitsevan Puistokatu 4:n eli Tieteen ja toivon talon toiminnanjohtaja. Puistokatu 4:ssä toimivat muun muassa Tiina ja Antti Herlinin sekä Maj ja Tor Nesslingin säätiöt sekä Ympäristötiedon foorumi.



Kuva: Joel Haapamäki

SANOTTU

”Taiteella on mahdollista yhdistää tiedon ja tunteen välinen kuilu.”

/ MEG O'HARA maalaa teoksia arktisten jääkairausnäytteiden pohjalta. Teoksillaan kuvataiteilija haluaa tuoda näkyväksi ilmastonmuutoksen vaikutuksia sekä jäätutkija Alison Criscitiellon urauurtavaa työtä. (POW International 28.9.2023)



HENKILÖSTÖ

MINUN MANDATUMINI

”MANDATUMIN ARVOISTA ARJESSANI näkyy eniten *yhtenä joukkueena*. Teen töitä Business Technology -osastolla, ja suurin osa hankkeistamme vaatii yhteispeliä eri tiimien ja osastojen välillä. On ollut upeaa nähdä, miten kaikki haluavat osallistua, tarjota projekteihin omaa asiantuntemustaan ja tehdä kaiken voitavansa hyvän lopputulokseen eteen. Me todella teemme yhdessä töitä.

En ole koskaan saanut niin paljon ja suoraa palautetta kuin näinä kuluneina kuukausina Mandatumissa. Arvostan sitä valtavasti.

Ensimmäisestä työpäivästä minulle jäi päällimmäisenä mieleen ystävällisyys, joka henki jokaisessa kohtaamisessa. Minulla on ollut Mandatumissa alusta alkaen todella hyvä ja tervetullut olo.”

Maaret Saukonoja
Integraatioarkkitehti
talossa kevästä 2023

”MANDATUM TARJOAA TYÖNTEKIJÄLLE vapautta ja vastuuta, etenemis- mahdollisuudet ovat paljolti kiinni omasta asenteesta. Minullakin on ollut talossa monta roolia. Nykyistä toimenkuvaani edelsivät erilaiset tehtävät varainhoidon tukitiimissä sekä työ henkilöasiakasmuunnissa.

Olen ylpeä siitä, että meillä henkilöstön hyvinvointi on selkeä prioriteetti. Onnistumisia juhlistetaan ja heikolla hetkellä takana on hyvä turvaverkko. Tällä hetkellä tuntuu siltä, että työpaikan vaihto olisi enemmän riski kuin mahdollisuus.

Tulin Mandatumiin suoraan vanhempainvapaalta. Hyppy uuteen jännitti, mutta vastaanotto oli lämmin. Erityisesti muistan vahvan tunteen siitä, ensimmäistä kertaa työurallani, että täällä minua arvostetaan juuri omana itsenäni.”

Jennika Holopainen
Client Operations Manager
talossa vuodesta 2015

”MANDATUM ON NYKYÄÄN ihan eri talo kuin 20 vuotta sitten. Mutta alusta asti meillä on ajateltu, ettei paikalleen jäädä makaamaan, vaan toimintaa on jatkuvasti kehitettävä ja asioita tehtävä paremmin. Samalla meillä on ollut koko ajan selkeä visio siitä, mihin olemme menossa.

On hienoa, että halu kehittyä näkyy myös henkilöstössämme, siksi olen viihtynyt talossa näin pitkään. Itse olen oppinut matkan varrella paljon, muun muassa yhteiskunnasta, taloudesta ja asiakassuhteiden hoidosta. Tykkään myös olla ihmisten kanssa tekemisissä.

Oma perehdytykseni taloon oli lyhyt. Mentaliteetti oli, että tekemällä oppii, mikä kyllä antoikin minulle hyvät eväät työhöni. Nyt tiedän pärjääväni missä tahansa tilanteessa.”

Risto Mikkola
Asiakaspäällikkö
talossa vuodesta 2002

Kiertomatkaelämyksiä ympäri maailmaa

Japanin parhaat palat
Matka keisarilliseen Kiotoon ja
monipuoliseen Tokioon
alk. 3 270 €

▶▶▶
Tutustu upeisiin
matkoihimme
verkkokaupassa ja
varaa
olympia.fi



**Vaellusmatka
Pohjois-Espanjassa**
Majakoiden reitti
Camiño dos Faros
alk. 2 380 €



**Vastakohtien Vietnam ja
kiehtova Kambodža**
Suurkaupungit,
Halonginlahti ja Angkor Wat
alk. 3 880 €



**Chilen kiertomatka ja
Pääsiäissaari**
Atacaman aavikko,
jylhät Andit ja "kivimiehet"
alk. 8 490 €



**Australian
kiertomatka**
Melbourne, Sydman,
Ayers Rock ja Iso valliriutta
alk. 8 990 €

OLYMPIA

p. 09 6962 770 • olympia.fi

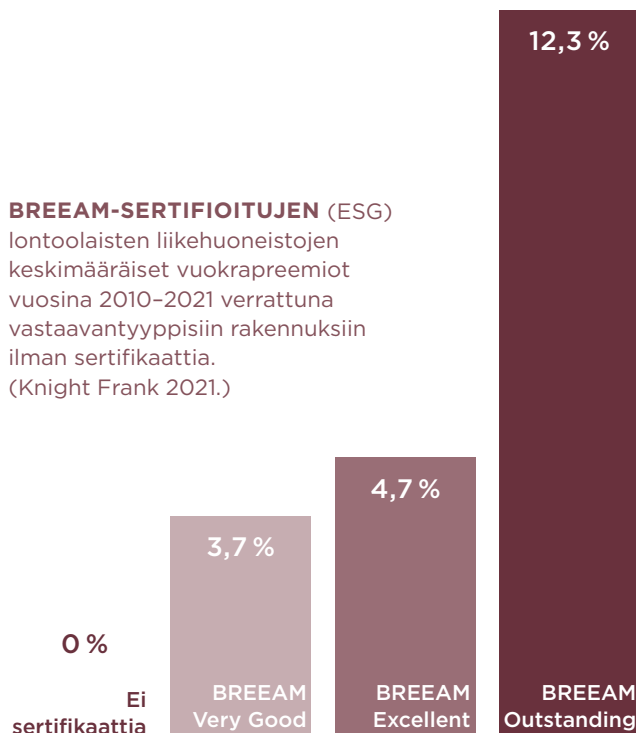
AAA[®]
Korkein luottoluokitus
*Dun & Bradstreet 2023

KIERTOMATKOJA • SAFAREITA • LUONTOMATKOJA • AKTIIVIMATKOJA • RISTEILYJÄ
Ainutlaatuisia kiertomatkoja ympäri maailmaa – myös patikoiden, pyöräillen ja vaeltaen. Matkustamme pienryhmissä ja matkojemme hintaan sisältyy runsaasti aterioita, retkiä sekä suomenkielinen matkanjohto.

NUMEROINA

VIHREÄ VUOKRAPREEMIO

BREEAM-SERTIFIOITUJEN (ESG) lontoolaisten liikehuoneistojen keskimääräiset vuokrapreemiot vuosina 2010–2021 verrattuna vastaaventyypisiin rakennuksiin ilman sertifikaattia. (Knight Frank 2021.)



Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelman (UNEP) mukaan rakennetun ympäristön osuus maailman energiankulutuksesta on 36 prosenttia. Kiinteistöalan kestävyden tarkastelu onkin perinteisesti keskittynyt energiatehokkuuteen eli ympäristöön (E), mutta viime vuosina sosiaalisten vaikutusten (S) ja hyvän hallinnon (G) merkitys kokonaisuudessa on kasvanut. Niin sijoittajilta kuin toimitiloja vuokraavilta toimijoilta odotetaan yhä laajempaa ja aktiivisempaa kestävyden huomiointia.

Energialuokitusta merkittävämpinä standardeina kiinteistömarkkinalla pidetään nykyään vapaaehtoisia sertifiointijärjestelmiä, jotka tarkastelevat usein alan kestävyttä pelkkää energialuokitusta kokonaisvaltaisemmin. Tunnettuja sertifiointijärjestelmiä ovat muassa BREEAM, Energy Star ja LEED.

Vapaaehtoisten sertifikaattien hyödyt toimitilojen käyttäjien näkökulmasta ovat esimerkiksi energiansäästö ja käyttökustannusten madaltuminen, tietoisuus vuokranantajan halukkuudesta hoitaa kiinteistöä vastuullisesti sekä myönteiset brändivaikutukset. Kiinteistöalan asiantuntijapalveluita tarjoava CBRE kertoo hyötyjen johtavan siihen, että vuokralaiset ovat valmiita maksamaan ympäristö- ja ESG-sertifioituista toimitiloista korkeampia vuokria, niin sanottua vihreää preemiota.

ENNUSTETTU

”Signaalit vilkkuvat useilla aloilla... Signaalit läpi yhteiskunnan, geopolitiikan, talouden ja ympäristön lähentyvät toisiaan. Tämä lähentyminen on itsessään signaali.”

/ FRANK DIANAN mukaan eri alojen muutossignaalien nopea lähentyminen on aiemminkin muokannut tulevaisuutta. Futuristi kommentoi World Economic Forumin selvitystä, jonka mukaan väestön ikääntyminen voi johtaa rakenteellisiin ongelmiin työvoiman tarjonnassa. (Medium 9.10.2023)



Mandatumin hallituksen puheenjohtaja Patrick Lapveteläinen ja konsernin toimitusjohtaja Petri Niemisvirta.

LISTAUTUMINEN

KELLO KILISI HELSINGIN PÖRSSISSÄ

MAANANTAINA 2. LOKAKUUTA kello kumahti komeasti Fabianinkadulla Nasdaq Helsingissä. Mandatum oli irronnut Sammosta itsenäiseksi, julkisesti noteeratuksi pörssiyhtiöksi ja kaupankäyntisen osakkeella oli alkanut.

”On hienoa päästä aloittamaan tämä matka osakkeenomistajiemme kanssa”, listautuneen konsernin toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** kuvaili tapahtumaa.

”Olen ylpeä yhtiöstä ja siitä, että menimme listalle itsenäisenä. Minusta on myös mahtavaa, että

henkilökuntamme on listautumisesta innoissaan.”

Niemisvirran mukaan listautuminen on Mandatumille valtava virstanpylväs ja tarjoaa yhtiölle niin taloudellista kuin strategista itsenäisyyttä. Se tukee yrityksen kasvustrategiaa.

Mandatumin tikkeri eli kaupankäyntitunnus on MANTA.

”Mandatum on merkittävä lisäys rahoitusalan sektorillemme”, Helsingin pörssin toimitusjohtaja **Henrik Husman** sanoi toivottaessaan tulokkaan tervetulleeksi.



Mandatumin henkilöstöä ja hallituksen jäseniä Nasdaq Helsingissä 2. lokakuuta 2023 todistamassa pörssikaupan alkua.



ASIAANTUNTIJA

TYÖNANTAJA, OLETKO VALMISTAUTUNUT?

EUROOPAN PARLAMENTTI HYVÄKSYI KEVÄÄLLÄ 2023 PALKKAUKSEN LÄPINÄKYVYYTTÄ EDISTÄVÄN DIREKTIIVIN ((EU) 2023/970), JONKA TARKOITUKSENA ON LUJITTA MIESTEN JA NAISTEN SAMAPALKKAISUUDEN PERIAATETTA ERITYISESTI PALKKAUKSEN LÄPINÄKYVYYTTÄ LISÄÄMÄLLÄ. ONKO YRITYKSESI VALMIS?

Koskeeko direktiivi kaikkia yrityksiä?

Kyllä. Monet direktiivin säätämät asiat koskevat kaikkia työnantajia. Palkkaerojen raportointivelvollisuus vaihtelee yrityksen koon mukaan ja tulee asteittain voimaan vuodesta 2026 alkaen. Yli sata henkeä työllistäville työnantajille tulee velvollisuus raportoida palkkaeroistaan viranomaisille.

Mistä on kyse?

Direktiivin lähtökohta on edistää sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa. Samalla lisätään työntekijöiden tiedonsaanti-oikeutta palkkauksen periaatteisiin ja palkkatasoihin.

Asia ei ole uusi. Oikeus samaan palkkaan samasta työstä on kirjattu moniin kansainvälisiin sopimuksiin, EU-lainsäädäntöön ja siihen viitataan myös Suomen perustuslaissa. Suomen tasa-arvolaki velvoittaa jo nyt yli 30 ihmistä työllistä-

vän yrityksen tekemään vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelman, joka sisältää muun muassa selvityksen miesten ja naisten palkoista ja palkkaeroista.

Uusi direktiivi pyrkii lujittamaan samapalkkaisuuden periaatetta palkkauksen läpinäkyvyyden avulla. Työnantajilla on oltava käytössään sellaiset palkkarakenteet, joilla varmistetaan, että samaa tai samanarvoista työtä tekevien työntekijöiden välillä ei ole palkkaeroja, joita ei voida perustella objektiivisilla ja sukupuolineutraaleilla kriteereillä. Tästä syystä yrityksen palkkauksen perusteet täytyy miettiä kuntoon.

Pitääkö neljän hengen yritystenkin rakentaa palkkausjärjestelmä?

Pienenkin yrityksen pitää pystyä avaamaan palkkauksen perusteet. Pitää pystyä perustelevaan, miksi joku saa yrityksessä kuu-

kausipalkkaa 2 000 euroa ja joku toinen 7 000 euroa. Jotta kymmeniä, satoja tai tuhansia työllistävä yritys pystyy ilmoittamaan vaadittuja tietoja, palkkausjärjestelmän täytyy olla kunnossa.

Sisältääkö direktiivi paljon uusia vaatimuksia?

Ei välttämättä. Monissa isoissa yrityksissä on jo olemassa palkkausjärjestelmä ja tasa-arvosuunnitelmaan liittyvä palkkakartoitus tehdään säännöllisesti. Palkkakartoitukseen tulee direktiivin perusteella joitakin lisäyksiä yli sata henkeä työllistävissä yrityksissä, kuten esimerkiksi tarkastelut kvartaalipalkkaluokissa: kaikki yrityksen työntekijät laitetaan järjestykseen palkan suuruuden mukaan ja työntekijät jaetaan neljään yhtä suureen ryhmään. Sen jälkeen katsotaan, paljonko kussakin neljänneksessä on naisia ja paljonko miehiä.

Kuinka hyvin direktiiviin on valmistauduttu?

Etenkin isoissa yrityksissä direktiivin sisällöstä ollaan hyvin tietoisia. Eniten huolettavat ne yritykset, joissa palkkauksen rakennetta ei ole mietitty lainkaan. Ei voi raportoida, jos ei ole mitä raportoida. Jos yrityksessä ei ole palkkausjärjestelmää, sen miettiminen kannattaa aloittaa nyt.

Uusia vaatimuksia - vai myös uusia mahdollisuuksia?

Sekä että. Huolella mietityssä palkkausjärjestelmässä palkitaan yrityksen kannalta oikeista asioista. Kun henkilöstö tietää, miten omaan palkkakehitykseen voi vaikuttaa, ja kokee palkkausjärjestelmän oikeudenmukaiseksi, myös työtyytyväisyys ja yrityksen vetovoima työnantajana paranevat.



Sini Jämsén työskentelee Mandatumin palkitsemispalveluissa johtajana, vastuualueenaan palkkausjärjestelmät ja palkkavertailut. Mandatumin Palkitsemispalvelut auttaa yrityksiä muun muassa palkkauksen rakenteeseen liittyvissä kysymyksissä.



KUMPPANIT

RATKASEVA KÄÄNNE

Pienikin oivallus tai muutos rutiineissa voi siivittää huippu-urheilijan parempiin suorituksiin. Joskus käänteen aiheuttaa epäonninen sattuma.

”Loukkaantumiset ovat olleet urallani sekä surullisia että hienoja asioita. Hienoja siksi, että ne ovat vaikuttaneet eniten kehittymiseeni urheilijana. Ne ovat pakottaneet minut tutustumaan itseeni paremmin”, sanoo freestylehiihtäjä **Anni Kärävä**.

Vuonna 2018 Kärävä kiersi ensikertalaisena maailmancupia ja oli juuri saanut tietää pääsevänsä olympialaisiin, kun hän loukkaantui harjoituksissa.

”Pelko on aina läsnä lajissa, jossa tehdään temppeja, mutta sen pitäisi pysyä tietyissä rajoissa. Tuon loukkaantumisen jälkeen tajusin, että tunne oli ollut liian hallitseva.”

Pakollinen pysähdys antoi Kärävälle tilaa käsitellä pelkojaan ja kehittää itsetuntemustaan.

”Mitä paremmin urheilija tuntee itsensä, sitä paremman suorituksen hän saa itsestään irti.”

Lue koko haastattelu osoitteessa mandatum.fi/ratkaiseva-kaanne Samalla sivulla purjehtija **Valtteri Uusitalo** ja pikajuoksija **Samuel Purola** kertovat omista käännteentekevästä oivalluksistaan.





POHJOINEN PURAISU

”

Suomalaisen aitosiiderin täyteläinen tasapaino.

kuulaudesta ja maanläheisyydestä, joka tuo juomaan täyteläisyyttä. Kotimaisen siiderin suosio kasvaa. Suomalaisen Aidon Siiderin Seura sertifioi kotimaisesta omenamehusta ilman lisäaineita ja luonnollisilla käymismenetelmillä tehtyjä siidereitä. Seura on myöntänyt sertifikaatin nyt noin 150 siiderille. Suurin osa sertifikaateista on myönnetty kahden viime vuoden aikana.

Aitosiideribuumi näkyy sanastossakin. Siideriä valmistava yritys on nykyään *siiderimö*. Suomi sai aikaisemmin tänä vuonna ensimmäisen *pommelierinsa*, kun **Petri Halmetoja** valmistui siideriasiantuntijaksi The London Beer and Cider Academyssä.

Suomalaisella juomalla voi hyvin olla mahdollisuuksia vientituotteeksi asti. ☺

Suomalaiset siiderit erottuvat puhtaan, tasapainoisen ja raikkaan makunsa puolesta tanniinisista ranskalaisista ja kuivista brittisiidereistä. Suomalaisen siiderin maku syntyy kotimaisten omenoiden

Aidon kotimaisen siiderin raaka-ainetta löytyy lähes jokaiselta takapihalta.

”Ja sitten he nostivat korkoja. Ja he nostivat niitä niin, että markkinoiden oli hankalaa pysyä perässä... Nyt olemme tässä, hyvänen aika, meillä on korot ja inflaatio.”

/ Varainhoitoyhtiö
Man Groupin toimitusjohtaja
ROBYN GREW Financial
Timesin podcastissa
19. syyskuuta 2023

SEKAISIN



TEKSTI Annukka Oksanen
 KUVAT Getty Images, Istockphoto, Unsplash
 KUVITUS Marjo Thomas

Kokonainen sukupolvi nuoria aikuisia on kasvanut nollakorkojen aikana ilman omaa kokemusta siitä, että rahalla voi olla hinta.

SUHDA NTEISTA

NFLAATIO! MILLOIN SE laskee taas siedettävälle tasolle? Mitä jos se ei laskekaan?

Päivänpolttavan aprikoinnin taustalla pilkahtelee perustavampia kysymyksiä: Onko finanssikriisiä edeltäneeseen vakaaseen aikaan paluuta? Mikä suhdanteita vaivaa?

Suhdannekäänteet ovat jyrkentyneet ja talouskehitystä on aiempaa vaikeampaa ennakoida. *Makrotalouden volatilitteetti* on kasvanut. Se hankaloittaa ruokakauppareissuja, keskuspankkien korkopäätöksiä ja yritysten investointien suunnittelua.

Miksi suhdanteet ovat vääntyneet näin vänkkyrään?

”Tästähän on väitelty vuosisatoja. Mistä suhdanteet johtuvat? Mitkä ovat niiden *draivereita*?” Mandatumin sijoitusjohtaja **Juhani Lehtonen** vastaa kyselemällä.

Monetaristina Lehtonen painottaa koron merkitystä. Klassisen monetarismin mukaan rahan määrä, *credit cycle*, ajaa suhdanteita.

”Se johtuu ehkä siitä, että olen itse markkinaosapuoli ja korkosijoittaja luonteeltani, joten aistin keskuspankkien luottoimpulssin.”

Noususuhdanne, huippusuhdanne, laskusuhdanne ja matalasuhdanne, josta kömmittää taas ylös noususuhdanteeseen. Monella on ikävä tavallista, kysyntävetoista suhdannevaihtelua.

”En tiedä”, Suomen Pankin ennustepäällikkö **Meri Obstbaum** vastaa, kun häneltä kysyy, mikä on normaali suhdanne. >

”Normaali riippuu siitä, mitä ajanjaksoa tarkastellaan. Historiallisia keskiarvoja voi toki laskea, mutta ne ovat aika erilaisia.”

Normaali suhdanne on ajassa elävä käsite.

”Emme tiedä, mitkä kaikki tekijät ohjaavat suhdanteita ja miksi ne ovat olleet aiemmin vaikeampia ja miksi ne ovat nyt voimakkaampia”, Obstbaum jatkaa.

Voimakkaat suhdannevaihtelut ovat hankalia kaikille.

”Ennustaminen on todella vaikeaa, kun tulee näitä isoja yllätyksiä.”

Obstbaum ei määrittele itseään minkään koulukunnan edustajaksi. Tutkijakoulutuksen hän on saanut uuskeynesiläiseen mallinnustapaan. Sen mukaan suhdannevaihtelut aiheutuvat taloutta kohtaavista shokeista, joita voivat olla yhtä lailla pandemia kuin koronnostot. Kysynnällä ja esimerkiksi hintojen ja palkkojen jäykkyyksillä on merkitystä enemmän kuin monetaristisissa suhdannemalleissa. Rahoitusmarkkinoilla liikkeet ovat vikkeliä, kun taas hitaammilla työmarkkinoilla jäykkyydet ovat relevantimpia.

”Työmarkkinat eivät sopeudu uusiin tilanteisiin yhtä nopeasti kuin rahoitusmarkkinat.”

OBSTBAUM ARVELEE, ETTÄ normaaleja suhdanteita kaipaavat ajattelevat finanssikriisiä edeltänyttä aikaa. 1980-luvun puolivälistä alkanutta ajanjaksoa kutsutaan taloudessa *Great Moderationiksi* eli vapaasti käännettynä suureksi vakauden ajaksi.

Ajanjakso oli itse asiassa epänormaalin tasainen, mutta se kesti niin pitkään, että erehdyimme pitämään sitä normaalina. Jotkut alkoivat jopa ajatella, että suhdannevaihteluiden aika olisi ohi.

”Johtuiko tasaisuus siitä, että silloin ei ollut mitään suuria häiriöitä taloudessa, mutta nyt on ollut pandemia ja sota? Vai ovatko talouden rakenteet nyt jotenkin muuten erilaiset?”

Obstbaumien kysymykset osuvat suhdannevaihtelujen villiintymistä käsittelevän keskustelun ytimeen. Ajat ovat muuttuneet.

Kiinan ja Yhdysvaltojen välit ovat kiristyneet. Venäjä hyökkäsi Ukrainaan. Ennen ajateltiin, että demokratia ja länsimaiset arvot leviävät globalisaation eli esimerkiksi alihankinnan ja kansainvälisen kaupan mukana automaattisesti. Niin ei käynyt.

Geopolitiikan kiristymisen ja pandemian opettamina yritykset miettivät nyt tarkkaan, mihin ne tuotantoaan sijoittavat ja miten ne sitä hajauttavat.

Sama koskee raaka-ainetuotantoa. Kiina ja Venäjä ovat suuria tuottajia, mikä voi vaikeuttaa esimerkiksi vihreää siirtymää.

Valtiot ovat nollakorkojen kauden ja korona-elvytyksen jäljiltä ennätysmäisen velkaantuneita. Korkojen noustessa niillä on yhä vähemmän pelivaraa. Sama koskee yrityksiä ja kansalaisia.

Kaikki nämä ilmiöt voivat jyrkentää suhdanteita, sillä ne vähentävät talousjärjestelmän joustavuutta.

SUHDANNEVAIHTELUT AALTOILEVAT TRENDIKASVUN ympärillä. Se muodostuu työvoiman tarjonnan ja tuottavuuden kehityksestä. Trendikasvun pitäisi luonnostaan aiheuttaa inflaatiota.

Keskuspankkien käsitys on, että sopiva inflaatio olisi kaksi prosenttia.

”

ENNUSTAMINEN ON TODELLA VAIKEAA, KUN TULEE NÄITÄ ISOJA YLLÄTYKSIÄ.

Kun inflaatio ei nollakoroista huolimatta vuosikausiin kiihtynyt, alkoi keskustelu siitä, onko trendikasvu määritelty oikein eli onko kahden prosentin inflaatio epärealistinen tavoite tuottavuuden kasvun hidastuessa ja väestön ikääntyessä.

”Onko yritetty saada aikaan liian kovaa inflaatiota suhteessa työvoiman määrän ja tuottavuuden kehitykseen?” Lehtonen pohtii.

Inflaatio pysyi matalana niin pitkään, että myös rahan tarjonnan tehoa eli rahapolitiikan keskeistä lainalaisuutta alettiin kyseenalaistaa.

Sitten tuli korona, jota seurasi ainutlaatuinen operaatio taloushistoriassa: korona-elvytys. Ehkä koskaan aikaisemmin keskuspankit ja valtiot eivät ole elvyttäneet yhtä synkronoidusti.

Rahapolitiikan mekanismi toimi kuin toimikin, mutta rahaa oli ollut tarjolla niin pitkään niin paljon, että suhdanne räjähti ja inflaatio singahti kaksinumeroiseksi. Inflaatiota kiihdyttivät myös pandemian tuotantoketjuihin aiheuttamat pullonkaulat ja Venäjän hyökkäyssodasta seurannut energiakriisi.

Keskuspankit olivat ensin sitä mieltä, että inflaatio on ohimenevää. Sodan syytyminen ja energiakriisi muuttivat tilanteen.

”Onneksi ne käänsivät kelkkansa melko nopeasti ja ottivat käyttöön perinteisen suhdannejarrun eli koronnostot”, Lehtonen sanoo.

Jälkiviisaasti voi Lehtosen mielestä sanoa, että elvytystoimet olivat osittain ylimitoitettuja. Esimerkiksi Italia ja Saksa käyttivät elvytykseen summia, jotka vastaavat 5–10 prosenttia maiden BKT:stä. Elvytyksestä seurasi valtavia budjettialijäämiä.

Lehtonen ennustaa, että näistä poikkeustoimista tulee lähivuosina iso akateemisen tutkimuksen aihe.

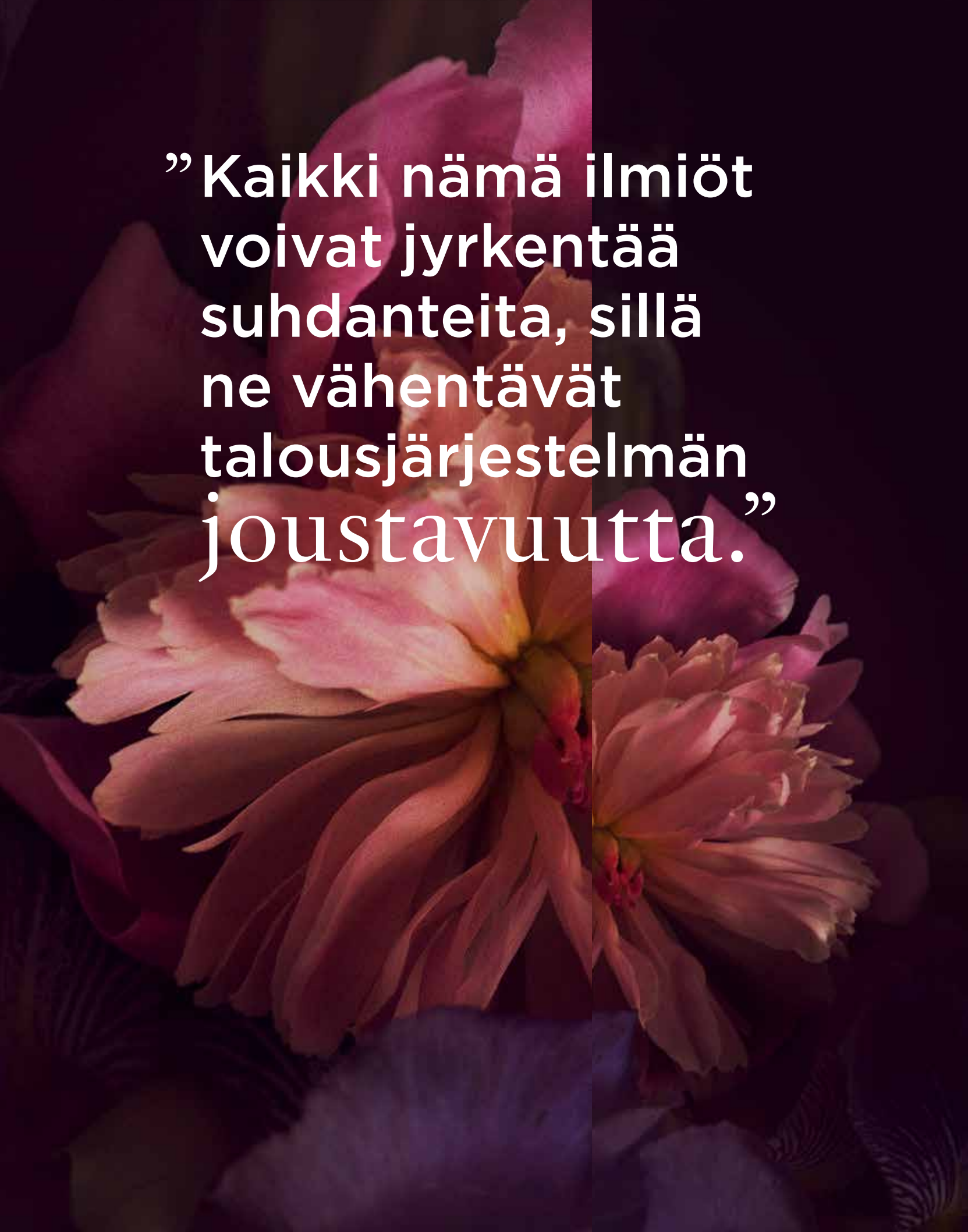
”Teema on myös keskuspankkien näkökulmasta erittäin kiinnostava. Elvytyksessä yhdistyivät keynesiläinen näkemys, jossa suhdanteeseen yritetään vaikuttaa vastasyklisesti fiskaalipolitiikalla, ja monetaristinen näkemys, jonka mukaan kyse on rahan määrästä taloudessa – eli keskuspankit lisäsivät rahan tarjontaa löysentämällä rahapolitiikkaa.”

Obstbaum miettii, että korona-elvytyksen taustalla vaikuttivat kokemukset runsaan kymmenen vuoden takaisista finanssi- ja eurokriiseistä sekä Suomessa 1990-luvun lama. Moni muistaa, mitä seurasi yritysten päästämisestä konkurssiin.

”Suomessa on nyt päättävässä asemassa lama-ajan lapsia. Ehkä siksi tuettiin sellaisella *all in* -periaatteella. Suhdannevaihtelu oli lopulta paljon ennustettua pienempää. Kaikki luulivat, me myös, että edessä olisi pitkäkestoinen vaikea aika. Niin ei käynytäkään, ehkä osittain toimien ansiosta. Vai onko taloudessa jotain sellaista sisäsyntyistä, että se korjaa itseään oletettua nopeammin? >>

”

KESKUS-PANKKIEN KÄSITYS ON, ETTÄ SOPIVA INFLAATIO OLISI KAKSI PROSENTTIA.



”Kaikki nämä ilmiöt
voivat jyrkentää
suhdanteita, sillä
ne vähentävät
talousjärjestelmän
joustavuutta.”

- EKP:n ohjauskorko
- Yhdysvaltojen keskuspankin ohjauskoron vaihteluvälin yläraja

%

6

5

4

3

2

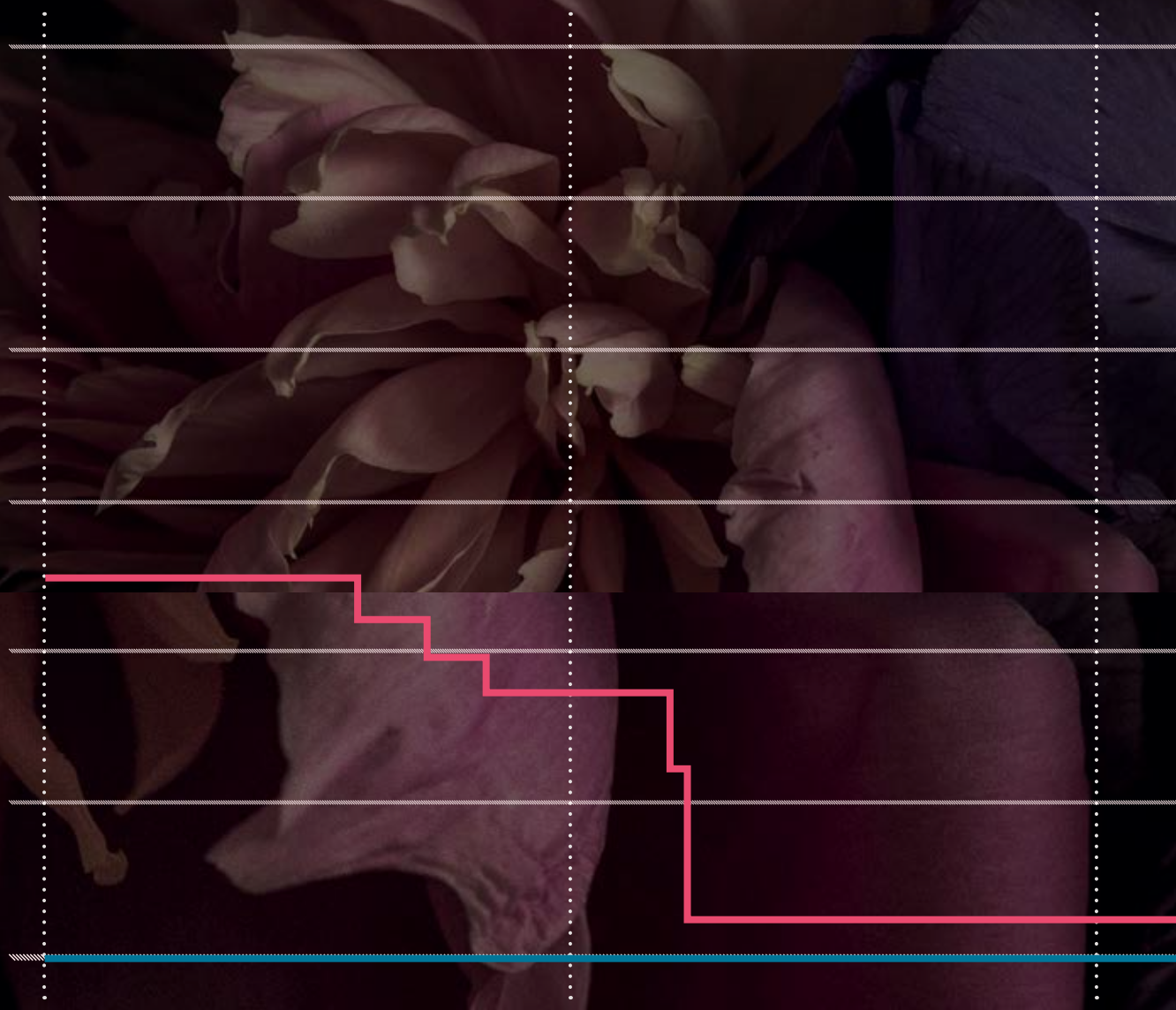
1

0

2019

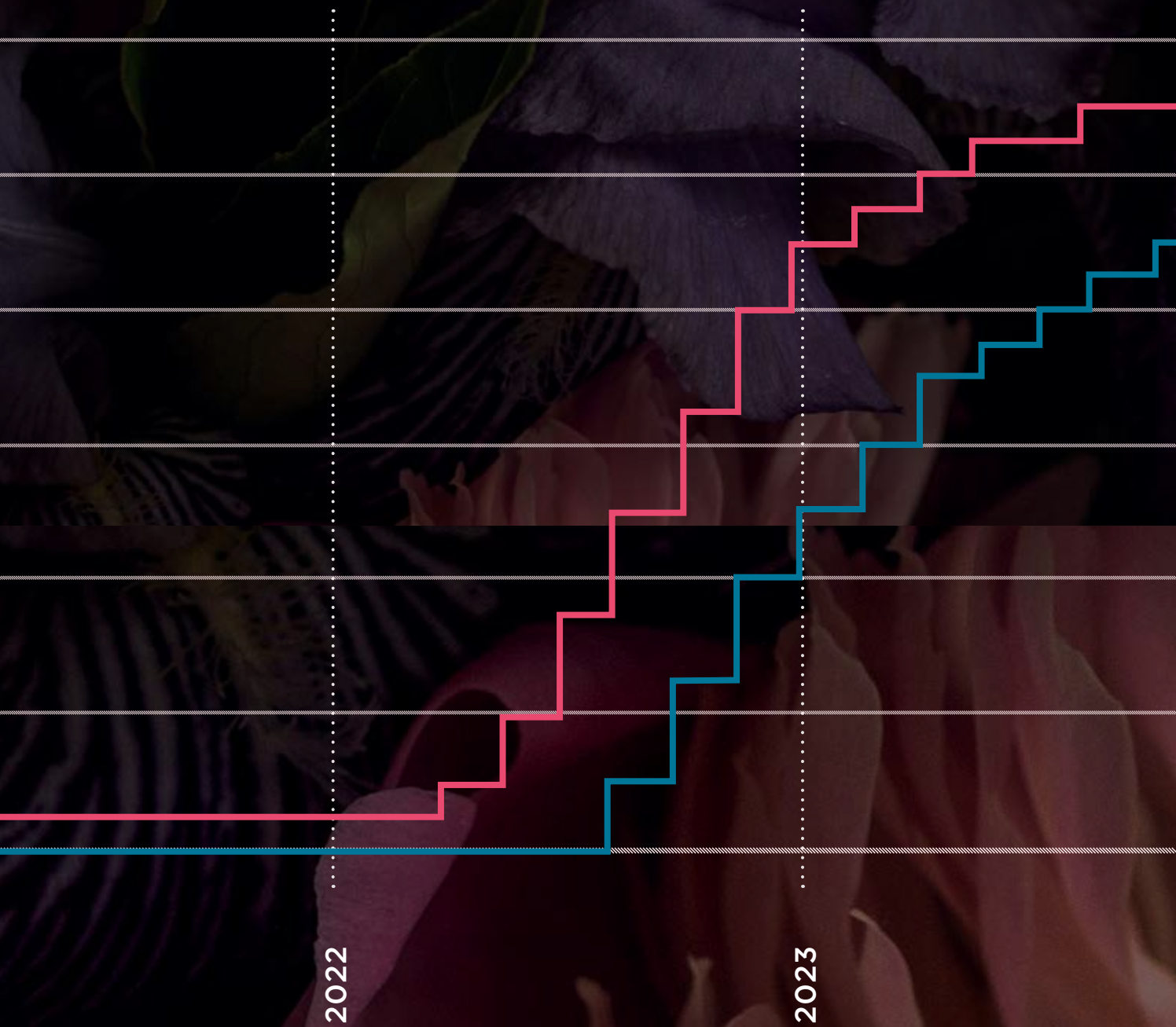
2020

2021



YHDYSVALTOJEN JA
EUROALUEEN
keskuspankkien
ennätysmäiset
ohjaukseen nostot ovat
alkaneet purra inflaatioon.

Lähteet: Suomen Pankki,
Federal Reserve St. Louis



MIKSI SUHDANTEITA PITÄÄ ENNUSTAA?

Suhdanteita ennustetaan, jotta talouden toimijat saavat työvälineitä päätöksentekoonsa.

”Pitäisi pystyä ennakoimaan sitä kontekstia, jossa päätökset sitten vaikuttavat”, Suomen Pankin ennustepäällikkö **Meri Obstbaum** selittää.

Keskuspankin ennusteiden pääasiakas on EKP:n neuvosto. Sen rahapoliittinen päätöksenteko nojaa EKP:n ja eri maiden kansallisten keskuspankkien suhdanne-ennusteisiin, jotka yhdistetään euroalueen ennusteeksi. Keskuspankilla on mandaattinsa mukaan velvollisuus myös tukea kestäväää talouskehitystä ja -politiikkaa Suomessa, mikä on toinen syy sille, että Suomen Pankki laatii ennusteita Suomen taloudelle. Vastaavasti valtiovarainministeriön ennusteet toimivat pohjana valtion budjetille. Ennusteita tekevät myös pankit, tutkimuslaitokset ja järjestöt.

”Hirveän tärkeitä”, Mandatumin sijoitusjohtaja **Juhani Lehtonen** vastaa, kun häneltä kysyy talousennusteiden merkityksestä.

Hän haluaa olla koko ajan selvillä siitä, mitä talouden toimijat ajattelevat.

”Nostetaanko vai lasketaanko BKT-ennusteita? Mikä on ekonomistien inflaatioennuste, miten inflaatiojohdannaiset reagoivat siihen? Alkavatko ihmiset yhtäkkiä varovaisiksi?”

Lehtonen peilailee, ovatko eri omaisuuslajien markkinahinnat linjassa ennustetun talouskehityksen kanssa.

Kun Obstbaum suoritti tutkijankoulutusta vuoden 2010 tietämillä, työmarkkinoiden jäykkyydet ja niiden vaikutus suhdannevaihteluiden syvyyteen ja keston oli iso kysymys.

”Sitten tuli finanssikriisi ja akateeminen tutkimus kääntyi kohti rahoitusmarkkinoita, siihen, miten rahoitusmarkkinoiden kitkat vaikuttavat suhdannevaihteluihin”, Obstbaum kertoo.

”Finanssikriisin jälkeen keskeinen kysymys oli, miksi tällaisiin hirveisiin suhdannevaihteluihin jouduttiin ja mitkä mekanismit aiheuttivat niitä.”

Suomen Pankki käyttää ennustamisessa kehittämänsä Aino-mallia, joka analysoi suhdanteita kymmenien muuttujien avulla. Neljä kertaa vuodessa julkaistava virallinen suhdanne-ennuste on yhdistelmä Ainon malliennustetta ja ekonomistien harkintaa.

Teknologia vaikuttaa paljon mallien kehitykseen.

”Ne ovat kohtalaisen isoja, simultaanisesti ratkaistavien matemaattisten yhtälöiden ryhmiä. Siihenhän eivät ihmisaivot käänny.”

Hyvä esimerkki mallien kehittymisestä on, että uusin malliversio, Aino 3 -malli, osaa ottaa huomioon kotitalouksien vaihtelevat taloustilanteet.

Aiemmissa malleissa oli puhtaan rationaalinen edustava kotitalous, joka muutti kuluttamistaan pitkälti reaalikoron kehittymisen mukaan. Aino 3 ottaa laskelmissaan huomioon, etteivät kaikki kotitaloudet voi joustaa. Kaikilla ei ole säästöjä, joiden avulla pehmentää korkoshokkia. Kasvaneet korkomenot näkyvät silloin suoraan muun kulutuksen vähenemisenä. Se korostaa taipumusta suhdannevaihtelun voimistumiseen.

Obstbaum sanoo, että ekonomistit ovat meteorologeihin verrattuna epäreilussa asemassa sikäli, että ekonomistit joutuvat ennustamaan nykytilankin, koska taloustilastot valmistuvat viipeellä.

”Emme voi mennä ulos toteamaan, sataako vai paistaako. Joudumme arvioimaan, koska ajantasaista tietoa nykytilasta ei ole.”

Lyhyen aikavälin niin kutsutut *nowcast*-mallit auttavat puristamaan tuoreimmasta datasta ennusteen lähineljännesten BKT-kasvusta. Obstbaum seuraa lisäksi ennustetyön tueksi tiiviisti yrityksiä. Hän huomasi, että toisen vuosineljänneksen tulosjulkistuksissa lähes kaikki yritykset puhuvat varastosyklillä.

”Toipuminen koronataantumasta lähti nopeasti liikkeelle, joten yritykset ostivat varastot täyteen, tuli sota ja kysyntä pysähtyi. Vähän myöhemmin ulkomaankauppaluvuissa näkyi valtava pudotus tuonnissa. Tämä heijastaa varmaankin sitä, että yritysten varastot ovat täynnä, joten niiden ei tarvitse tuoda lisää ulkomailta.”

Mallit elävät maailman mukana.

Vihreä siirtymä ei ole vielä konkreettisesti sisällä ennustemallissa, mutta se on mukana taustalla positiivisena riskinä.

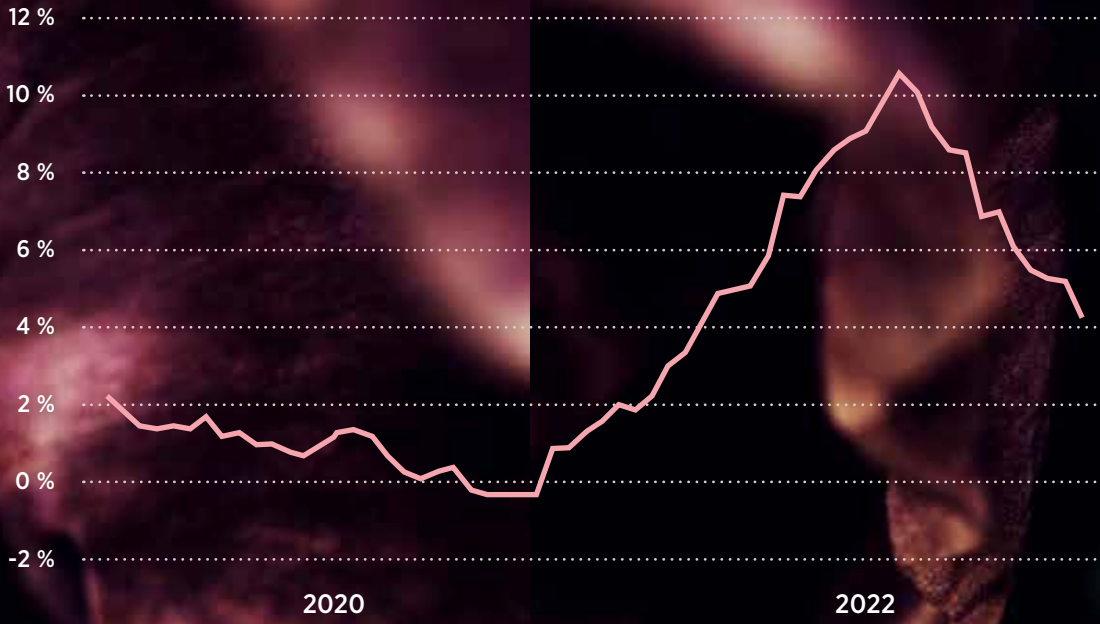
Suomeen on arvioiden mukaan tulossa 140 miljardin euron arvosta vihreän siirtymän investointeja.

”Kuinka paljon niistä toteutuu? Korkotasoa vaikuttaa näihinkin. Milloin ne tulisivat ja tulevatko ylipäänsä, jos meillä on osajapula?” Obstbaum kyselee ennusteammattilaisen rutiinilla.


Ilmastonmuutos vaikuttaa pitkän aikavälin kasvuun, ja siitä on keskusteltu EKP:n ennustetyöryhmässä. Konkreettisesti se sujahtaisi ennusteisiin, jos valtiot tekisivät esimerkiksi uusia verotuspäätöksiä.

”Vientikysyntä on yksi Suomen suhdannevaihteluihin eniten vaikuttavista tekijöistä. Myös yllättävät muutokset tuottavuuden kehityksessä voivat vaikuttaa paljon. Selainen on esimerkiksi jonkin tuotantoteknologian kehitys.”

Lähde: Eurostat



**EUROALUEEN
INFLAATIO** kävi
korkeimmillaan
10,6 prosentissa
lokakuussa
2022.



”Käännekohtien
ennustaminen on
määritelmällisesti
mahdotonta, koska
suhdannevaihteluita
ajavat shokit
eli yllätykset.”

”

**KORKOTASO
EI OLE
KYMMEENIIN
VUOSIIN
NOUSSUT
YHTÄ
NOPEASTI
KUIN NYT.**

Ehkä aliarvioimme kotitalouksien ja yritysten sopeutumiskyvyn.”

”**KORKOSHOKKI ON OLLUT** historiallisen voimakas”, Obstbaum tiivistää Yhdysvalloista maaliskuussa 2022 ja Euroopassa heinäkuussa 2022 alkaneen rahapolitiikan kehityksen.

Keskuspankkien ennätysmäiset koronnostot päättyivät pian, mutta niiden sulatteluun menee aikaa. Siinä ympärillä keinuvat suhdanteet.

”Korkotasoa ei ole kymmeeniin vuosiin noussut yhtä nopeasti kuin nyt. Eurooppalaisten (pieniriskisten) *investment grade* -lainojen tuotto oli käytännössä nolla vuonna 2022 ja vuotta myöhemmin se on neljä prosenttia. Yhdysvalloissa korkosijoittajien tuotot eivät ole olleet sataan vuoteen yhtä huonoja kuin kolmen viime vuoden aikana. Tämä on hurjaa”, Lehtonen konkretisoi talouden muutosta.

Yleisen näkemyksen mukaan korkojen nousun suurimmat vaikutukset näkyvät taloudessa noin vuoden, puolentoista kuluttua noususta, mutta tutkimustuloksiin liittyy epävarmuutta. Obstbaum mukaan ”parhaillaankin pohditaan, mitkä ovat korkojen noston tarkat vaikutuskanavat, viiveet ja voimakkuus”.

”Käännekohtien ennustaminen on määritelmällisesti mahdotonta, koska suhdannevaihteluja ajavat shokit eli yllätykset.”

Epävarmuus näkyy hajontana ennusteissa.

Lehtonen arvioi, että klassinen suhdannekäänne alkaa olla käsillä. Hän näkee sen nousseesta markkinakorkojen tasosta.

”Korkotasolla on järkyttävän kova ohjaava vaikutus reaalityouteen, johon vaikuttavat myös rahoitusmarkkinoiden odotukset korkotasosta. Sitä kautta vaikutus säteilee eri omaisuuslajien arvoon, mikä puolestaan vaikuttaa myös reaalityouteen.”

Kaikki liittyy kaikkeen.

KORKOJEN NOUSU VÄLITTYY talouteen muita maita nopeammin Suomessa ja Ruotsissa, koska maissa asunto- ja muutkin lainat ovat tyypillisesti vaihtuvakorkoisia. Suomessa yleinen viitekorko on euribor.

”On jopa yllättävää, kuinka erilainen asuntolainamarkkinoiden rakenne on eri maissa. Toinen ääripää meistä on Ranska, jossa on korkokatto asuntolainoille”, Suomen Pankin Obstbaum sanoo.

Lainojen vaihtuva- tai kiinteäkorkoisuus ei välttämättä vaikuta siihen, välittyykö korkoshokki ylipäänsä reaalityouteen, mutta se vaikuttaa siihen, miten ja milloin se välittyy.

Vaikutukset näkyvät jo selvästi. Asuntolainakanta supistuu, ja rakennusalan ja teollisuuden näkymät ovat heikentyneet. Yritysten uusien lainojen nostot ovat hiipuneet.

MITEN SIJOITTAAN SUHDANNEVAIHTELUISSA?

Kun keskuspankki laskee korkoa yrittäessään vauhdittaa inflaatiota, monet sijoituskohteet alkavat näyttää houkuttelevilta.

”Juuri silloin täytyy olla tarkkana. Ei pidä ottaa sellaisia riskejä, jotka eivät ole hallittavissa, kun korkotasoa myöhemmin taas nousee”, Mandatumin sijoitusjohtaja **Juhani Lehtonen** sanoo.

Monien omaisuuslajien tuotto on johtunut matalasta korkotasosta, eli siitä, että tuottolaskelmissa rahalla ei ole ollut hintaa tai se on ollut hyvin pieni.

Moniin omaisuuslajeihin on tullut pääomavoittoja matalan korkotason ansiosta.

”Ne kehityskulut ovat nyt kääntyneet ja arviot liiketoiminnan kannattavuudesta muuttuneet. Yksi muuttuja yhtälössä on siirtynyt rajusti eri asentoon.”

Myös sijoitustyyli vaikuttaa: onko tapana reagoida aktiivisesti vai ei.

”Meidän tapamme on suojata salkkua korkotason nousulta ja suunnitella valmiiksi, miten hallita korkoriskiä. Nämä ovat aivan klassisia toimia.”

Lehtonen luonnehtii itseään ”vertailuindeksiagnostikoksi”.

”Meitä ei hirveästi kiinnosta, mitä indeksi sanoo, vaan sijoitamme omista lähtökohdistamme ja muokkaamme salkut alhaalta ylöspäin.” *Bottom-upiksi* kutsuttu sijoitusstrategia painottaa yksittäisiä sijoituskohteita yleisen tilanteen sijaan.

Lehtonen ei kuitenkaan jätä suhdannevaihetta kokonaan huomiotta.

”Mutta vierastan suhdannekellomaista lähestymistapaa. Eivät suhdanteet ole samanlaisina toistuvia vuodenaikoja. Salkkujen muodostaminen on monipolvinen kysymys.”

Mahdollisuudet löytyvät oletetun ja todellisen talouskehityksen erosta. Se kuulostaa yksinkertaiselta, mutta ei ole. Varsinkin levottomina aikoina asiantuntemuksen merkitys korostuu.

”Kun muut pelkäävät ja itsellä on näkemys, ettei se pelkotila toteudukaan, tilaisuuteen kannattaa tarttua. Aina on mahdollisuuksia.”

”Pystymme olemaan pitkän sijoitushorisonttimme takia hirveän kärsivällisiä ja toisaalta opportunistisia.”

Esimerkiksi koronan aikana markkinoilla oli paljon pakkomyyjä. Se loi tilaisuuden pitkäjänteiselle sijoittajalle, jolla on oma tase kunnossa. Juuri tase on avain oletetun ja toteutuvan kehityksen hyödyntämisessä.

”Makrotodellisuuden ja suhdannekierron ennustamiseen voi käyttää aikaa loputtomiin, mutta jos sitä ei pysty hyödyntämään mitenkään myynneissä ja ostoissa, analysointi on hyödytöntä.”

>>

EPÄVARMUUS VAATII LISÄÄ SKENAARIOITA

”Mutamana viime vuonna varmaankin kaikki ovat yllättyneet talouteen iskeneistä shokeista ja niiden vaikutuksista normaaliin suhdannekiertoon”, hissiyhtiö Koneen Head of Group Financial Planning and Analysis **Antti Akkanen** sanoo.

Hän on muiden tavoin joutunut oppimaan, ettei enää ole niin kuin ennen.

”1990-luvulla koulussa opetettiin faktana, ettei Eurooppaan tule enää sotia. Pitkään ehdittiin myös tottua nollakorkojen aikaan, joka varmasti on heijastunut kaikkien käytökseen, ja siihen ettei vieraalla pääomalla ole ollut kustannusta.”

Akkasen työtä on talouskehityksen analysointi globaalisti toimivan Koneen tarpeisiin, eikä se ole näinä aikoina helppoa.

”Tällä hetkellä suhdannesyklin etenemistä ja muutosnopeutta on vaikea nähdä, mikä luonnollisesti vaikeuttaa tulevaisuuden trendien ennustamista.”

Rakennusalan kehitystä kuvaavat indeksit Euroopassa, yhdysvaltalaisten arkkitehtuuriyritysten laskutusta seuraava indeksi, korot, inflaatio, BKT-ennusteet ja niin edelleen. Akkanen käyttää paljon aikaa myös Kiinan suhdannevaiheen analysointiin, sillä maan rakennusmarkkinoista on tarjolla yllättävän paljon tilastotietoa. Toisaalta keskusjohtoisessa maassa hallitus voi kääntää suhdanteita omilla toimillaan nopeammin kuin vapaissa markkinatalouksissa.

”Meidän pitää koittaa ymmärtää, missä kohdassa suhdannesykliä talous on ja mihin ollaan menossa. Saan esimerkiksi ekonomistien ja keskuspankkien ennusteista pohjatason, jonka päälle alan rakentaa omaa ymmärrystä.”

Epävarmuus on saanut Akkasen kumppaneineen panostamaan yhä enemmän skenaarioajatteluun eli mallintamaan vaihtoehtoisia talouden kehityskulkuja ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan. KONEella kehitetään nyt aiempaa enemmän erilaisia skenaarioita päätöksenteon tueksi, jotta vaihtoehtoihin kehityskulkuihin pystytään varautumaan mahdollisimman hyvin.

”Ikinä ei voi ymmärtää kaikkia talouden muuttujia eikä varautua kaikkeen. Kukapa olisi uskonut Suezin kanavan tukkeutuvan?” Akkanen viittaa koronakevääseen 2021, jolloin rahtilaiva *Ever Given* juutahti kanavaan kuudeksi päiväksi ja sekoitti globaaleja toimitusketjuja.

Koneen liiketoiminnassa hissien valmistus on suhdanneherkkä ala. Tarkka suhdanneseuranta ja syklien ymmärtäminen auttaa myös investointien miettimisessä.

”Liiketoiminnoistamme uuslaiteliiketoiminta on suhdanneherkintä, joten siihen kannattaa investoida enemmän silloin, kun esimerkiksi Suomessa on noususuhdanne. Laskusuhdanteessa pitää miettiä uusia strategioita ja välttää yli-investointeja markkinoihin, joissa ei ole vetoa.”

Huoltopalvelu ja joiltakin osin hissien modernisaatio eivät sen sijaan reagoi niin herkästi suhdannevaihte-luihin.

”Nämä alat katsovat enemmän toimintavarmuutta kuin suhdannetta. Asukkaiden on päästävä viidenteen kerrokseen suhdannekierron vaiheesta huolimatta.”

Koneen rahoitusasema on vahva, joten korkojen nousun vaikutukset tuntuvat välillisesti asiakkaiden kautta.

”Rakennusbisnes on paljolti velalla rahoitettua. Tällä hetkellä epävarmuus tulee siitä, ettei ole varmuutta, miten vieraan pääoman kustannus kehittyi tulevaisuudessa.”

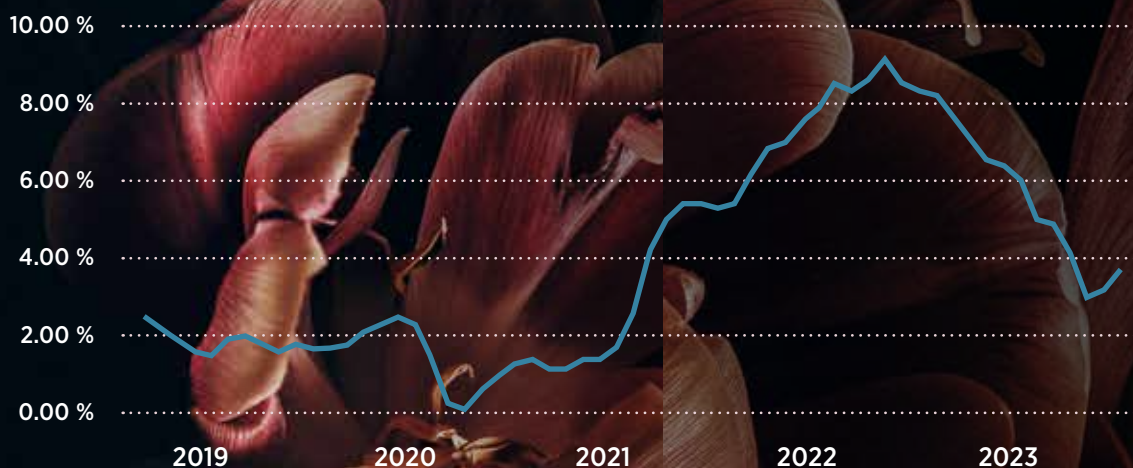
Korkojen nousu nostaa välillisesti myös Koneen oman pääoman tuottovaatimusta.

Suhdanteista on hyvä pysyä kärryillä siksikin, että hissikaupat tehdään hyvissä ajoin ennen myydyin hissien valmistusta. Suhdanneanalyysi auttaa osaltaan arvioimaan valmistuskustannuksia tulevaisuudessa eli hahmottamaan projektien kannattavuutta.

”

**MEIDÄN
PITÄÄ KOITTA
YMMÄRTÄÄ,
MISSÄ
KOHDASSA
SUHDANNE-
SYKLIÄ TALOUS
ON JA MIHIN
OLLAAN
MENOSSA.**

”Korkotasolla on järkyttävän kova ohjaava vaikutus reaalityalouteen, johon vaikuttavat myös rahoitusmarkkinoiden odotukset korkotasosta.”



Lähde: US Bureau of Labor Statistics

YHDYSVALTOJEN
INFLAATIO kävi
korkeimmillaan
9,1 prosentissa
kesäkuussa
2022.



**RAHA ON
OLLUT ILMAISTA
NIIN PITKÄÄN,
ETTÄ SE ON
MUUTTANUT
IHMISTEN
KÄYTTÄYTYMISTÄ.**

”Suhdannekierto purkautuu ja kuplat puhkeavat. Ensimmäinen, aivan umpiklassinen merkki on rakentamisen pysähtyminen. Kiinteistömarkkinat etsivät uuden tasapainon”, Mandatumin Lehtonen tiivistää.

Kokonainen sukupolvi nuoria aikuisia on kasvanut nollakorkojen aikana ilman omaa kokemusta siitä, että rahalla voi olla hinta. Suomen Pankki onkin peräänkuuluttanut talouslukutaitoa. Obstbaum arvelee, että kaikki ”eivät ole ihan

ymmärtäneet talouden lainalaisuuksia”.

Lehtoselle nollakorkojen aika tarjoaa mahdollisuuden behavioristiseen eli käyttäytymistieteelliseen analyysiin. Raha on ollut ilmaista niin pitkään, että se on muuttanut ihmisten käyttäytymistä.

”Näen tässä selvän yhtymäkohdan Suomen talouteen 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Ulkomailta otettiin halpaa lainaa ja sitten markka devalvoitui. Oli ihmisiä ja yrityksiä, jotka lähtivät humputukseen mukaan, ja oli toimijoita, joiden katse ylsi tilanteen yli horisonttiin.”

Maailma suhdanteiden ympärillä on siis muuttunut epävaakaammaksi, mikä vaikuttaa suhdannevaihteluun. Vielä on kuitenkin aivan liian aikaista päätellä, että itse suhdannemekaniikka olisi muuttunut.

”Korkomatematiikka pysyy aina samanlaisena”, Lehtonen sanoo.

Ikiäkaisuudesta todistaa se, että jo antiikin Kreikassa ja Roomassa suhdanteita ohjattiin rahan hinnalla. Kun lähdetiin sotimaan, hallitsija laski korot nollaan. Sotaretkien jälkeen inflaatio oli kova, ja silloin hallitsijat nostivat korot.

Talouden mekaniikkaa voi olla juuri nyt vaikeaa ymmärtää.

”Viimeaikaisissa kriiseissä on ensinnäkin ollut sellaisia shokkeja, joita emme ole nähneet suurin piirtein sataan vuoteen. Sitten on nollakorkojen aika, joka jo itsessään oli hyvin erikoinen. Suunnilleen kaikki perustotuudet näyttivät menevän silloin uusiksi”, Obstbaum sanoo. ☉

Mikään tässä esitetty ei ole eikä sitä tule käsittää sijoitusuusitukseksi tai kehotukseksi merkitä, ostaa tai myydä arvopapereita. Sijoittajan tulee sijoituspäätöksiä tehdessään tutustua huolellisesti rahoitusvälineistä annettuihin tietoihin ja ymmärtää niihin liittyvät riskit. Sijoittajan tulee perustaa päätöksensä omaan arvioonsa, tavoitteisiinsa ja taloudelliseen tilanteeseensa. Sijoitustoimintaan liittyy aina riskejä. Rahoitusvälineiden arvo voi nousta tai laskea. Rahoitusvälineiden tuottojen historiallinen kehitys ei ole tae tulevasta tuotosta.



Mandatum Oyj:n hallituksen jäsenenä aloittanut **Jukka Ruuska** haastaa hallitusammattilaisia ja yritysten ylintä johtoa pohtimaan vastuullisuutta ennen kaikkea vaikuttavuuden näkökulmasta.

On keskityttävä tekoihin, joiden kautta voidaan vaikuttaa asioihin ja jotka liittyvät keskeisesti yhtiön strategiaan.

Oikeustieteen maisteri ja MBA Jukka Ruuska on tehnyt pitkän uran yritysjohtajana esimerkiksi Enento Group Oyj:n eli entisen Asiakastiedon toimitusjohtajana. Nykyään Ruuska toimii hallituksen puheenjohtajana muun muassa Duunitorissa, Oiva Isännöinnissä, Vastuu Groupissa ja Suomen Kansallisteatterissa.

Ruuskaalla on vahva näkemys siitä, että yrityksen menestyksen ratkaisevat asiakaskokemus, henkilöstö ja omistaja-arvon kehitys. Vastuullisuus vaikuttaa niihin kaikkiin ratkaisevasti, ja siksi valittujen vastuullisuustekojen on linkityttävä kaikkeen yrityksen toimintaan. Ruuska nostaa esiin kolme keinoa, joilla yritysten hallitukset voivat edistää vastuullisuutta.

”

Ilman hyvää henkilöstökokemusta ei ole hyvää asiakaskokemusta. Jos yrityksen asiakaskokemus on huono, yrityksen omistaja-arvo ei kasva.

VASTUULLISUUS ILMAN VAIKUTTAVUUTTA ON TYHJÄ KUORI

Mikä on vastuullisuuden yleisin sudenkuoppa?

Vastuullisuudesta eli ”sustiksesta” tulee tällä hetkellä viestiä ovista ja ikkunoista. Se on hyvä asia. Vaarana kuitenkin on, että syleillään maailmoja ja tehdään asioita, joilla ei välttämättä ole suurtakaan merkitystä. Pitäisi keskittyä tekoihin, jotka johtavat vastuullisuuteen. Vastuullisuus ilman vaikuttavuutta jää tyhjäksi kuoreksi, jolla ei ole arvoa.

Kuinka estää epäolennaiseen sotkeutuminen?

Rajallisten resurssien takia on pakko keskittyä. On tärkeää löytää ne asiat, joissa yrityksen vastuullisuudessa oikeasti on vaikut-

tavuutta. Yritys ei voi yrittää olla vaikuttava joka saralla. Jokaisen yrityksen on löydettävä oma kulmansa vastuullisuuteen. Valittujen vastuullisuuskulmien on myös liityttävä vahvasti yrityksen strategiaan.

Kertoisitko esimerkin?

Olen hallituksen puheenjohtajana Oiva-isännöintipalveluyrityksessä. Mielestämme isännöintipalveluyritykselle tärkein vastuullisuusasia on läpinäkyvyys, koska perinteisesti ongelmiksi taloyhtiöissä on koettu se, etteivät ne ihan tarkalleen tiedä, miten isännöintiyritys hoitaa kohteitaan. Me päätimme panostaa läpi-



näkyvyyteen, koska se liittyy liiketoimintamme ytimeen ja sillä on väliä. Asiakkaamme pitävät siitä, että isännöintipalveluyritys toimii läpinäkyvästi. Erotumme kilpailijoista.

Kerro yllättävä ajatus vastuullisuudesta.

Talusteorioiden mukaan ne yritykset, jotka jättävät ulkoiskustannukset laskematta, ovat numeroiden valossa kannattavimpia. Oletus on, että vastuuttomat yritykset pärjäisivät paremmin kuin ne, jotka ottavat ulkoiskustannukset huomioon. Totuus ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Vastuuttomasti toimivat yritykset eivät voi olla parhaita yrityksiä, koska ne eivät pysty tarjoamaan parasta asiakaskokemusta, eivätkä työntekijät viihdy yrityksissä, jotka toimivat vastuuttomasti.

On tärkeää pitää mielessä asiakaskokemuksen, henkilöstön ja omistaja-arvon kehityksen kolmio. Ilman hyvää henkilöstökokemusta ei ole hyvää asiakaskokemusta. Jos yrityksen asiakaskokemus on huono, yrityksen omistaja-arvo ei kasva. Vastuullisuus vaikuttaa näihin kaikkiin.

Vastuullisuudella on merkitystä?

Kyllä, isosti. Eikä vastuullisuus ole mitenkään uusi asia. Hyvät yhteisöt ovat aina toimineet vastuullisesti, nyt siihen vain kiin-

nitetään aiempaa enemmän huomiota kaikkialla. Viime aikoina keskeiseksi puheenaiheeksi on noussut vastuullisuus nimenomaan osana liiketoiminnan kehittämistä.

Kun yrityksissä etsitään ja analysoidaan vastuullisuuden vaikuttavuutta, tuo pohtimistyö saattaa viedä liiketoiminnan kehittämistä paljon eteenpäin.

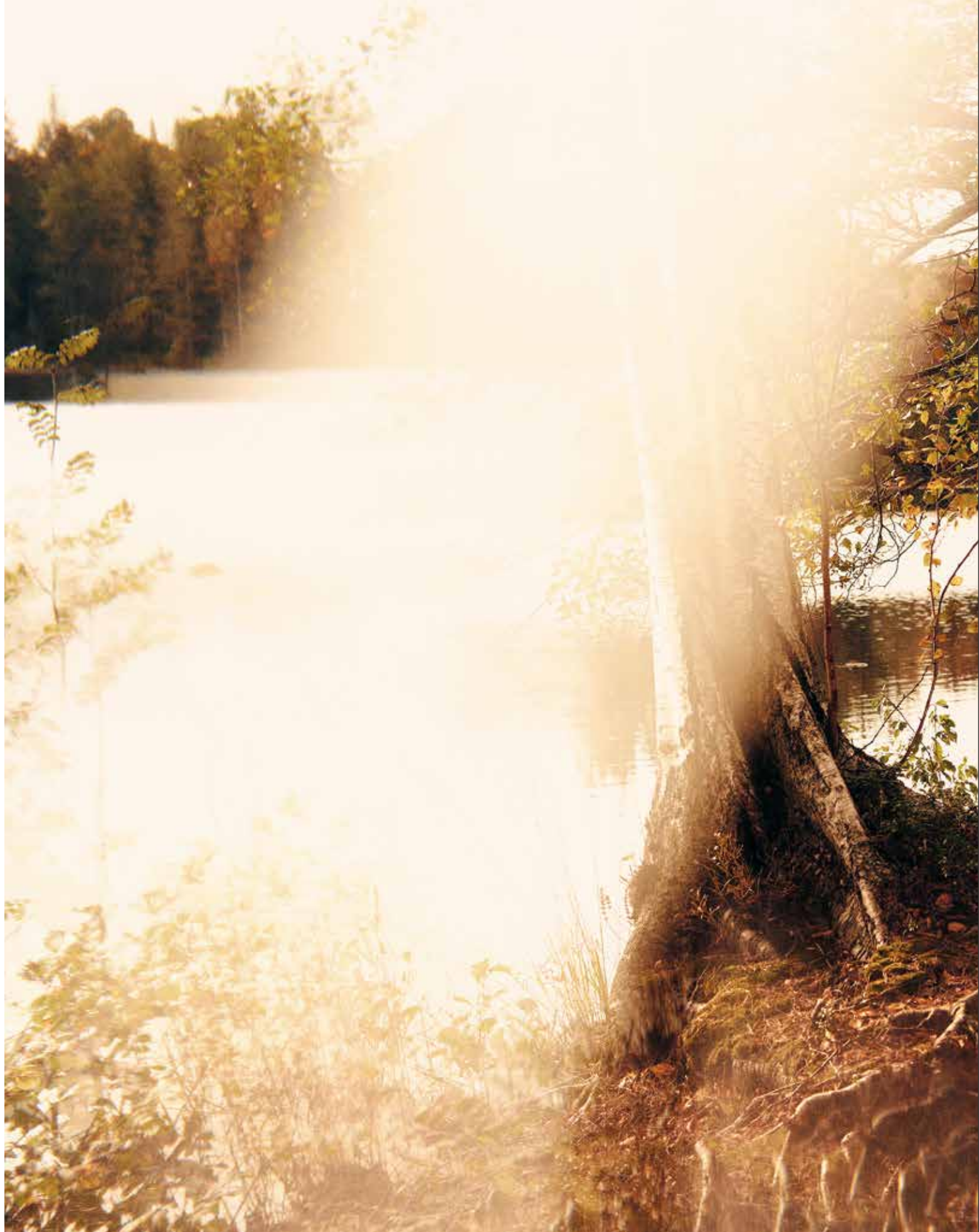
Saattaa olla, että yritys löytää itselleen vastuullisuustyön kautta uusia kilpailutekijöitä.

Millä keinoilla yritysten hallitukset voisivat edistää vastuullisuutta?

Hallitusten pitää varmistaa, että vastuullisuuden vaikuttavuus on leivottu strategian sisään. Vastuullisuus ei saa olla irrallinen kappale laajassa raportissa.

Toisekseen vastuullisuuden vaikuttavuus on tuotava esiin kaikessa toiminnassa. On näytettävä, että vastuullisuuspolitiikka kattaa koko yrityksen.

Kolmanneksi hallituksen on varauduttava siihen, että yrityksessä eletään kuten puhutaan. Hallituksen on siis mietittävä esimerkiksi sitä, kuinka vastuullisuuteen sitoutuminen palkitaan. Vaikuttavuutta pitää pystyä mittaamaan, muutoin johtoa on mahdotonta palkita onnistuneesta vastuullisuustyöstä. ☺





”

Systemisessä muutoksessa ei ole pikavoittoja. On jatkettava sinnikkäästi omien arvojen mukaista työtä, vaikka asiat eivät tunnu etenevän toivotusti. Iso käänne vaatii aikaa ja sitkeyttä.”

LIISA ROHWEDER

WWF Suomen pääsihteeri **Liisa Rohweder** on työskennellyt kestävän kehityksen ja yritys vastuusioiden parissa 1980-luvulta lähtien. Hän iloitsee siitä, että yritykset ovat nousseet ongelmanratkaisijoiksi ja haluavat itse vahvempaa ympäristösääntelyä. Keinot luontokadon pysäyttämiseen on luotu. Käänne on tehtävä nyt.

TEKSTI Iina Thieulon
KUVA Tuukka Koski



HYVÄÄ JÄLKEÄ

Mikko-Pekka Hanski pyrkii sijoittamaan aikansa, rahansa ja energiansa sellaisiin asioihin, jotka lisäävät hyvää mieltä maailmaan. Silloin tekemisessä on merkitys.

TEKSTI Laura Pörsti / KUVAT Heli Sorjonen

MAANANTAIAAMUISIN MIKKO-PEKKA HANSKI ISTUU tämän talon kolmannessa kerroksessa kokoustamassa. Osallistujia on kaksi ja pöydällä teetä ja pullat.

Mutta, mutta.

”Me leikitään johtoryhmää, on muistiot ja kaikki. Oikeasti autamme samassa tilanteessa olevan kaverini kanssa toisiamme hahmottamaan tekemisiämme. Kummallakaan ei ole työyhteisöä, joten sellainen on luotava itse”, Hanski kertoo Oodin alakerran kahvilassa.

Hän halusi tavata Oodissa, koska kirjasto on hänestä superjuttu, yhteiskunnallisen hyvinvoinnin pääteipiste, joka ei vaadi kävijältä minkään ostamista.

Hanski mieltää itsensä vapaaksi toimijaksi, jolle tällainen tila sopii hyvin. ”Yrittäjä” ei enää tunnu omalta nimikkeeltä.

”Minulla ei ole yhtä osakeyhtiötä, jonka alla tekisin asioita. Mutta ehkä minulla on yrittäjämäinen *growth mindset*.”

Vapaa toimijuus on seurausta vajaan parinkymmenen vuoden yrittäjätaipaleesta digimuotoiluyhtiö Idean Oy:ssä. Yritys, >

jossa Hanski oli yksi neljästä osakkaasta, myytiin konsulttiyhtiö Caggeminiille vuonna 2017. Hanski jäi Ideaniin töihin vielä yli kolmeksi vuodeksi, mutta totesi sitten, ettei suuryritys ole hänen juttunsa.

”Olen aika utelias ja lähinnä kiinnostaa kaikki. Isossa yrityksessä palkittiin fokuksesta.”

PIIRRE, JOTA HANSKI NIMITTÄÄ ”kiinnostukseksi kaikkeen”, on nykyään hänen tekemistensä punainen lanka.

”Olen opetellut elämään sen kanssa. Sanoihan jo Sokrates, että kaiken viisauden alku on itse-tuntemus.”

Hanski tekee niin montaa asiaa yhtä aikaa, että hitaampi ei tajua, miten se on edes mahdollista. Kaksi vuotta sitten hän laski, että oli mukana 96 eri projektissa samanaikaisesti. Se oli vähän liikaa.

”Rankalla ajattelulla ja ystävien avulla olen onnistunut rajaamaan tekemisiäni”, hän sanoo.

Mutta hän on yhä kärsimätön ja kaipaa monia samanaikaisesti edistettäviä asioita. Niinpä hän on päätenyt jakamaan aikansa kolmeen.

Ensinnä on hallitusvastuut. Hanski on YTK Työttömyyskassan sekä Lasten ja nuorten säätien hallitusten puheenjohtaja ja kuuluu myös Kovanen Capitalin hallitukseen.

”Näissä vastuissa ei saa sekoilla, muuten joutuu otsikoihin, ja se muuttaa kaiken muunkin tekemisen mahdottomaksi”, Hanski linjaa.

Siksi hän tarkistaa joka päivä mustakantisesta muistikirjastaan, mitä tänään on määrä hoitaa. Kirja lepää nytkin hänen edessään pöydällä. Sinne on raapustettu pienellä käsialalla myös lupauslistoja ja tavoitteita kullekin päivälle.

Toisena on Hyvän Mielen Ministeriö. Se on yritys, joka rakentaa verkostoa sellaisista toimijoista, jotka haluavat sijoit-

taa aikaansa, rahaansa ja osaamistaan yhteisen hyvän edistämiseen.

Kolmantena Hanski on perustanut kolme yhdistystä: Metsä ry:n, joka tutkii, miten metsistä saataisiin Suomessa enemmän hyvinvoinnillista arvoa, Kansakunnan muisti ja elinikäinen oppiminen ry:n, joka kerää ihmisten tarinoita, ja Voices For Freedom ry:n, joka hallinnoi MovED-liikettä. MovED on tällä hetkellä Hanskin pääprojekti. Se aloittaa lokakuussa opettajien täydennyskoulutushankkeen Ukrainassa.

”Kun sota alkoi, mietin sellaista jeesimisen keinoa, jossa omat resurssini olisivat parhaimmillaan”, Hanski sanoo.

Ukrainan opetus- ja tiedeministerinä maaliskuussa aloittaneen **Oksen Lisovyn** tavattuaan Hanski päätteli, että vaikuttavinta toivon luontia olisi panostaa opettajien lisäkoulutukseen.

”Opettajilla on Suomessakin ollut valtava vaikutus siihen, miten hahmotamme kansallisidentiteettiämme.”

HANSKILLE TYÖ TUNTUU MERKITYKSELLISELTÄ, kun sen lähtökohtana on koko kehoa ravisuttava ärsytys tai innostus. Koska kukaan ei määrittele Hanskin tekemisiä ylhäältä päin, hän miettii tarkkaan, millaista jälkeä haluaa maailmaan jättää.

”Esimerkiksi Kansakunnan muisti on vastalääke suuttumukselle, jota koin seuratessani keskustelua 0,7:n hoitajamitoituksesta. Minusta niin tärkeään asiaan kuin ihmisen loppuelämään ei voi käyttää varastohallinnan käsitteitä”, hän kritisoi.

Hanskista on tärkeää tähdätä kohti utopiaa, aina ja kaikessa. Hän harjoittaa elämässään pronoiaa, paranoian vastakohtaa, jossa maailman uskotaan liittoutuneen hyvän puolesta. Tällainen elämänasenne auttaa häntä stressaamaan vähemmän.

”KAIKEN
VIISAUDEN
ALKU ON
ITSETUNTEMUS.”





AVAIMET MERKITYKSELLISEEN TYÖHÖN

Työn on oltava tekijälleen luonteenomaista. Itsetuntemus on kaiken alku ja juuri, ja siksi oman persoonan tutkimiseen kannattaa käyttää aikaa. Toisilta saatu palaute voi auttaa alkuun. On oltava tunne, että tämä työ on minulle tehty, pystyn tekemään tämän.

Tarvitaan yhteisö. On tärkeää olla osa porukkaa, jonka kanssa onnistumiset ja epäonnistumiset voi jakaa. On oltava muita ihmisiä, joiden kanssa on yhteisvastuuta, keskinäistä luottamusta, kiitollisuutta ja hyvää mieltä siitä, että tehdään kimpassa.

Jonkin täytyy valmistua. Hannah Arendtin *Vita Activa* mukailleen: ajattelu, työ ja valmistaminen ovat ihmisenä olemisen ehtoja. On siis nähtävä, että jotakin syntyy tai että jokin asia menee eteenpäin. Merkityksellisyyden johtamisessa on tärkeää miettiä ihmisten kanssa yhdessä, mihin asti nyt on päästy ja mikä on seuraava porras. Liian usein johtaja unohtaa kertoa, mitä on saavutettu.

”Aina pitäisi pyrkiä ajattelemaan innostuneemmin, koska se vie oikeaan suuntaan. Passiivisuus ja negatiivisuus vievät kohti dystopiaa.”

Pelkkä ajattelu ei tosin riitä. Arjessa on merkitys, kun Hanski saa joka päivä jotakin projekteistaan eteenpäin. Silloin hän merkitsee mustakantiseen muistikirjaansa plussan.

Nopealla innostumisella on myös kääntöpuolensa, etenkin kun mukana on konfliktinpelkoa, vaikeutta sanoa ei ja jonkin verran varallisuutta.

”Yrityskaupan jälkeen tein myös hätäisiä taloudellisia päätöksiä, joita kadun. Onneksi epäonnistuminen on tehokas tapa oppia”, Hanski sanoo.

Ystäviä ja yhteistyökumppaneita hän kiittää siitä, että he palauttavat Hanskia tasaisin väliajoin maan pinnalle.

”Tarvitsen heitä, sillä innostuksissani lupailen kaikenlaista ja unohdan sitten lupaukseni. Minusta saattaa saada myös hyvin epäluotettavan kuvan.”

YRITTÄJÄTARINOIHIN LIITTYY HANSKIN MIELESTÄ usein liikaa gloriaa. Hän itse pitää monia tekemiään asioita yksinkertaisina ja tuuriaan hyvänä.

”Yrityksen vaikutusmahdollisuus omaan menestykseensä on lopulta aika pieni. Eniten on kiinni siitä, että on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Siksi pitää mennä ja tehdä”, hän sanoo.

Hanski opiskeli alkujaan opettajaksi ja toteaa, että kaikkien kannattaisi viettää vuosi Opettajankoulutuslaitoksella ennen muita opintoja: siellä oppii ihmiskuvan merkityksestä ja omasta persoonastaan.

”Ihmisestä pitää tajuta jotain, vaikka päätyisi opiskelemaan rahoitusta”, Hanski perustelee.

Hän tajusi itsestään yhden keskeisen seikan opintomatalla Pietarissa 22-vuotiaana ihaillessaan Kandinskyn tauluja opiskelukaveri **Risto Lähdesmäen** kanssa. Hän ei haluaisikaan opettajaksi. Eikä halunnut Ristokaan.

”Maailma tuntui isommalta paikalta kuin yksi koululuokka.”

Siihen, että päätös piti, vaikutti Hanskin mielestä sattuma.

Silloinen appiukko uskoi häneen ja antoi yritystä varten 8 000 markkaa korotonta lainaa. Kaveriporukalla perustettiin Suomen Oujee Oy, josta myöhemmin tuli Idean.

”Ensimmäiset kymmenen vuotta olivat liiketoiminnan opiskelua”, Hanski sanoo.

Mutta aina joskus hän ja yhtiökumppanit olivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Junamatkalla Jyväskylästä Tampereelle vuonna 2000 Hanski ajautui juttelemaan Nokialla töissä olleen kanssamatkustajan kanssa, joka sitten kysyi, mitä Suomen Oujee Oy tekee.

Hanski pohti pikaisesti: Tyyppi on Nokialta, heillä on paljon erilaisia tuotteita. On keksittävä hyvä vastaus.

”Sanoin, että me arvioimme tuotteiden sopivuutta käyttäjille ja testaamme niitä ja teemme kehitysehdotuksia testien pohjalta.”

Se ei ollut täysin totta.

Tai no.

”Silloin tajusin, että designin myynti on mielikuvittelua.”

Nokialainen pyysi oujeeläiset käymään, ja kaupahan siitä seurasi. Samoin siitä, kun Hanski keran brysseliläisen konferenssin aamukahvipöydässä jutteli erään saksalaisen kanssa mustikoiden terveyshyödyistä. Saksalainen paljastui lääkeyhtiö Pfizerin onkologian liiketoiminnan globaaliksi johtajaksi.

”Laaja ajattelu on vahvuuteni. Pystyn puhumaan kenen kanssa tahansa mistä tahansa.”

Oodissa ympärillä on tämän taidon alkujuuri: kirjat ja musiikki. Jo teini-ikäisenä Kuusankoskella Hanski vietti kaiken koulun ja harrastusten välisen ajan kirjastossa levyjä kuunnellen ja kirjoja selailen.

”Sieltä otettiin kavereiden kanssa randomisti levyjä kuunteluun ja löydettiin punk, rock ja rap. Se laajensi maailmaa valtavasti.”

Haastattelun jälkeen Hanski lähtee ajamaan Jyväskylään ystävänsä ja entisen yhtiökumppaninsa Risto Lähdesmäen juhliin. Matkalla syntyy taas pari uutta ideaa. ®

HANSKI

HARJOITTA

ELÄMÄSSÄÄN

PRONOIAA,

PARANOIAN

VASTAKOHTAA.

ISO PALA OMENAA

Valloita Amerikan markkinat. Aloita Nykistä
ja ota globaalit markkinat haltuun.

MANDATUMTRADER.FI



TRADER

SAXO BANKIN SIDONNAISASIAMIES





TEKSTI Annukka Oksanen / KUVAT Mandatum

Piirun verran PAREMPI

Mandatum-konsernin toimitusjohtaja
Petri Niemisvirta: vahva brändi vaatii
asiakslupauksen lunastamista joka päivä.

LOKAKUUN ALUSSA NASDAQ Helsinkiin listautunut Mandatum on pörssiyhtiönä untuvikko, mutta sen juuret ulottuvat lähes 150 vuoden taakse vuonna 1874 perustettuun henkivakuutusyhtiö Kalevaan. Siitä lähtien Mandatumin DNA on kiertynyt suomalaisen yhteiskunnan, Suomen talouden ja suomalaisen rahoitusalan historiasta.

Yhtenä Suomen johtavista finanssipalveluyrityksistä Mandatum elää ja hengittää suomalaisten mukana, sillä se tarjoaa asiakkailleen omaisuuden- ja varainhoidon, säästämisen ja sijoittamisen, palkitsemisen ja sitouttamisen, eläkeaikaan varautumisen sekä henkilövakuuttamisen palveluita.

Listautumisprosessissa yhtiö kävi perusteellisesti läpi liiketoimintansa, kulttuurinsa ja strategiansa – kaiken sen, joka tekee Mandatumista Mandatumin. Ytimestä löytyi vahva brändi, osaava henkilöstö ja onnistuminen sijoitustoiminnassa.

Mandatumlaiset puhuvat *arvonlisäerosta*. Konsernin toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** selittää termin niin, että yhtiö haluaa luoda asiakkailleen, työntekijöilleen ja ympäröivälle yhteiskunnalle enemmän arvoa kuin markkinat ja kilpailijat. Kunnianhimoinen tavoite on hyvä kirittäjä.

>

”Piirun verran parempi. Siihen pyrimme.”

Niemisvirta on kannustanut alaisiaan maistelemaan sanoja *public* ja *julkinen*.

”Listautuminen on tuonut läpinäkyvyyttä mutta myös hyvällä tavalla paineita. Aiempaa laajempi joukko seuraa meitä. Olen sanonut myyjillemme, että minäkin seuraan heitä vielä aiempaa tarkemmin”, hän naurahtaa.

Niemisvirtaa itseään tarkkailee pörssiyhtiön uusi mutta kokenut hallitus. Itsekin pitkään pörssiyhtiöiden hallituksissa istunut Niemisvirta tunnistaa muutoksen hyvin. Hän arvelee, että Mandatum tarvitsee muutaman kvartaalin, että pörssiyhtiönä toimiminen tulee sisäistettyä.

Vaikka omistajuus on muuttunut, strategia on pysynyt ennallaan.

”Tehtävämme on parantaa suomalaisten yritysten ja yksityishenkilöiden elämää”, Niemisvirta määrittelee yrityksen olemassaolon tarkoituksen.

Strategiana on yhdistää innovatiivisesti asiantuntemusta rahan ja hengen toimialoilla. Asiakkaille on tarjolla tiivis kumppanuus.

”Ei meillä ole mitään tarvetta muuttaa sitä.”

Kahden liiketoiminta-alueen yhteen kietoutuminen näky esimerkiksi siinä, miten Mandatum palvelee yritysasiakkaita niiden kasvukaarella pienestä isoksi. Alussa painottuu työntekijöiden turvaaminen ja lopussa varainhoito. Väliin mahtuu niin työntekijöiden palkitsemista kuin lähiomaisten vakuuttamista. Oikeastaan koko elämä.

Kasvumoottori on joustava ja nopealiikkeinen varainhoito. Palkitseminen auttaa yritysasiakkaita huolehtimaan henkilökunnastaan.

NIEMISVIRTA ON VASTIKÄÄN KATSELLUT Mandatum varainhoitotoiminnasta tehtyä aikajanaa. Se alkoi vuodesta 2008, jolloin Henki-Sammon nimi muuttui Mandatum Lifeksi ja henkivakuutustoiminnan rinnalle alettiin kasvattaa varainhoitoa.

Janalla komeilivat vuonna 2008 alkanut finanssikriisi, Eurooppaa vuosina 2010–2018 koetellut eurokriisi, vuonna 2020 valloilleen ryöpsähtänyt pandemia ja helmikuussa 2022

”

**KAHDEN
LIIKETOIMINTA-
ALUEEN YHTEEN
KIETOUTUMINEN
NÄKY
ESIMERKIKSI
SIINÄ, MITEN
MANDATUM
PALVELEE
YRITYS-
ASIAKKAITA
NIIDEN KASVU-
KAARELLA
PIENESTÄ
ISOKSI.**

alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa.

Kriisit ovat herkkiä paikkoja. Maailma muuttuu niissä pikakelauksella, ja ne myös herkistävät ihmisiä. Joillakin voi olla niiden takia iso hätä, toisaalta ne tarjoavat mahdollisuuksia, aukovat uusia uria.

15 viime vuoden kriiseistä kaksi eli finanssikriisi ja eurokriisi ovat olleet suoranaisia rahoitusmarkkinakriisejä, mutta myös pandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa ovat vaikuttaneet markkinoihin rajusti – ja sitä myötä Mandatumiin, sillä puhdasta henkivakuutustoimintaa lukuun ottamatta jotakuinkin kaikki Mandatumin tarjoamat palvelut liittyvät pääoma-markkinoihin.

”Miten toimit markkinakriisitilanteessa? Brändi kehittyy, pysyy paikoillaan tai heikentyy sen mukaan, miten yritys toimii näissä kriiseissä”, Niemisvirta sanoo.

Taival uudella nimellä vuonna 2008 alkoi finanssikriisin kurimuksessa. Lähdöstä tuli lentävä, sillä tuoreena varainhoitajana Mandatum pystyi lähtemään liikkeelle puhtaalta pöydältä.

”Tulimme markkinoille haastajana. Keräsimme lyhyessä ajassa destruktiivisessa markkinassa valtavasti rahaa ja pystyimme tarjoamaan tuotteita, joita kilpailijoilla ei ollut.”

Niemisvirran mukaan aloitus olisi saattanut olla tasaisina ja hyvinä aikoina hankalampi, sillä tyytyväisiä asiakkaita on vaikeampaa houkutella ostamaan uuden tarjoajan palveluja tai siirtymään kokonaan muualle asiakkaiksi.

Niemisvirran mukaan Mandatumille äärimmäinen aktiivisuus on aina tärkeää, mutta erityisesti kriisitilanteissa. Asiakkaista täytyy pitää huolta, koska he ovat uskoneet Mandatum hoidettavaksi elämässään tärkeitä asioita.

”Me laitamme kriiseissä rallivaihteen päälle. Tämä on yksi syy siihen, että myyntimme *track record* on ollut hyvä ajasta riippumatta.”

Mandatumin Suomessa ainutlaatuisen, huippuasiantuntijuuteen nojaavan, väsymättä parempaa riski-tuottosuhdetta etsivän *kärsivällisen* ja *ketterän* sijoittamisperinteen Niemisvirta jäljittää 30 vuoden taakse 1990-luvulle.

Varmasta irrotetun henkivakuutusyhtiö Novan toimitusjohtajana aloitti vuonna 1995 **Kari Stadigh**, josta tuli sittemmin Mandatumin edeltäjän Henki-Sammon toimitusjohtaja.

”Sijoittamisen perinteemme tulee pitkälti sieltä. Sampo käytti jo tuolloin hyväkseen eri omaisuusluokkia laajemmin kuin muut toimijat.”

Juuri eri omaisuusluokkien laaja tuntemus on tyypillistä nyky-Mandatummillekin.

Sijoitusfilosofiaa voi kutsua myös *konservatiiviseksi* ja *opportunistiseksi*.

”Pitkä sijoitushorisontti auttaa selviämään markkinatöyssyistä. Pitkäjänteisyys ei kuitenkaan tarkoita, ettemmekö voisi olla hyvinkin opportunistisia.”

Valittu strategia vaatii vahvaa tasetta ja kykyä luottaa omaan näkemykseen. Lähestymistapa hillitsee myös klassisia sijoituslilyöntejä nousu- ja laskumarkkinoilla. Se rauhoittaa.

TYÖNANTAJAMIELIKUVA ON KULLAN-ARVOINEN KOVASSA kisassa asiantuntijoista. Se on myös menestyksekkään liiketoiminnan edellytys.

”Osaava henkilöstö ja hyvä brändi kulkevat käsi kädessä. Vahva brändi houkuttelee hyviä tekijöitä ja hyvät tekijät vahvistavat brändiä. Nuorilla on meistä käsitys, että täällä työntekijöistä pidetään huolta, työtä ja vapaa-aikaa voi yhdistää joustavasti ja että meininkimme on hyvä. Ja niin onkin.”

”**MENESTYS TEHDÄÄN TIIMITYÖLLÄ. YHTIÖ PUHUU, EIVÄT YKSITTÄISET IHMISET.**”

Mandatumin asiantuntemus on karttunut sekä yritysostojen että rekrytointien kautta. Kun työntekijä tulee Mandatumiin, hänellä on potentiaalisesti edessään pitkä uranäkymä.

”Yksi johtamisperiaatteeni on, että avaintehtäviin pitäisi löytyä ihmisiä talon sisältä. Olen aina vähän pettynyt, jos joudumme palkkaamaan niihin tekijöitä ulkoa.”

Mandatumin lähtökohta on kasvattaa työntekijöitä isoihin rooleihin. Mahdollisuuksia ja tilaa annetaan niille, joilla on halua ja kykyä edetä urallaan.

”Sellaista junioritoimintaa, kasvatamme porukkaa, josta nousee uusia tähtiä ja vetäjiä.”

Niemisvirta peräänkuuluttaa yhdessä tekemistä, myynti-orientoitunutta kulttuuria ja voitontahtoa.

”Meidän täytyy olla ahneita menestykselle. Arvostamme kovaa asennetta ja asiantuntemusta. Kukaan ei voi onnistua aina, mutta yrittänyttä ei laiteta. Vihaamme häviämistä, mutta hyväksymme sen, jos se tapahtuu syistä, joihin emme voi vaikuttaa. Mutta emme anna tuumaakaan periksi.”

Niemisvirta korostaa vahvana, yhtenä joukkueena toimimista. Se näkyy esimerkiksi asiakaspalvelun ja myynnin yhteistyönä.

”Menestys tehdään tiimityöllä. Yhtiö puhuu, eivät yksittäiset ihmiset.”

Niemisvirta toivoo, että yhtiön henkilökunta olisi myös osakkeenomistajia, jotta he tuntisivat taskuissaan, miten yhtiöllä menee.

Niemisvirta pitää myös ajatuksesta sijoittajilta eli omistajilta tulevasta kiryksestä.

”Se asettaa meille uuden vaatimustason ja kannustaa yhä parempaan ja luo sitä kautta mahdollisuuksia. Vaikka emme tähänkään asti ole laiskotelleet. Mitä tahansa Mandatum onkin tehnyt, sen brändi on aina ollut vahva.”

”Brändi on asiakkaalle annetun palvelulupauksen lunastamista päivästä toiseen.”

BRÄNDIN LISÄKSI MANDATUMIN YTIMESSÄ on yritysvastuu. Niemisvirran mukaan Mandatumin suurin



voima vastuullisuudessa, esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemisessä, biodiversiteetin vaalimisessa, hyvän hallinnon ja reilun työelämän edistämisessä, on sijoitukset. Vastuullisuus on yrityksen ydintä myös siksi, että vastuullisesti toimivat yritykset menestyvät. Raha on muutosvoima. Lisäksi yritys elää niin kuin opettaa eli on vastuullinen omassa arjessaan.

”Toimintamme on *immateriaalista* eli päästöt työntekijäämme kohti ovat pienet. Työntekijämme saavat kuukausittain rahaa julkisen liikenteen lippiin, mutta se on pientä verrattuna siihen, kuinka paljon voimme vaikuttaa sijoitusten kautta vastuullisuuteen.”

Kotimarkkinayrityksenä Mandatum on osa finanssialan suomalaista verisuonistoa, joka toiminnallaan pitää maata pystyssä ja auttaa sitä kukoistamaan. Toimiva rahoitus on toimeliaan yhteiskunnan elinehto.

”Tuemme yritysten kykyä menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Se tapahtuu esimerkiksi tarjoamalla asiantuntemusta työntekijöiden kannustimien

suunnittelussa, yritysten avainhenkilöiden turvaamisessa ja taloudelliseen menestykseen avittamisessa. Olemme laajasti suomalaisten yritysten kumppani. Se auttaa niitä ja suomalaista yhteiskuntaa menestymään yhä paremmin”, Niemisvirta summaa.

Mandatum on osa suomalaista pääomamarkkinaa taseensa kautta, se on iso sijoittaja Helsingin pörssissä ja iso yritysten kasvun rahoittaja pörssin ulkopuolella *private equity* -toimintansa kautta.

Sekin sataa yhteiskunnan laariin, että Mandatum pyrkii edistämään kansankapitalismia eli sijoittamalla säästämistä.

”Että ihmiset ymmärtäisivät sijoitusmarkkinaa, että he ymmärtäisivät mitä tarkoittaa korkoa korolle ja että säännöllinen kuukausisijoittaminen on järkevämpää kuin lottoaminen.”

Täydellisen taloudellisen riippumat-

”
**VASTUULLISUUS
ON YRITYKSEN
YDINTÄ MYÖS
SIKSI, ETTÄ
VASTUULLISESTI
TOIMIVAT
YRITYKSET
MENESTYVÄT.**



tomuuden ei tarvitse olla säästämisen hallitseva tavoite. Pitkäaikainen säästäminen luo joka tapauksessa valinnanvapautta ja tuo turvaa. Se tasoittaa oman elämän ja yhteiskunnan töyssyjä.

Hän näkee yrityksellä merkittävän roolin myös hyvinvointivaltion toiminnassa.

”Modernissa länsimaisessa valtiossa vapaaehtoinen henkilövakuuttaminen on kriittinen osa hyvinvointivaltion turvaa. Mikään valtio ei takaa asuntolainojen takaisinmaksua esimerkiksi puolison kuollessa, vaan sen hoitavat vapaaehtoiset toimijat.”

”Ihmiset, joilla on varallisuutta, eivät välttämättä tarvitse henkilövakuutuksia. Mutta he tarvitsevat jonkun, joka huolehtii, että varallisuus kasvaa tai pysyy vähintään samana. Silloin heillä on varallisuuden luoma turva huomennakin. Varttuneempana ei ole enää mahdollista saada samankaltaisia vakuutuksia kuin nuorempana, siksi varallisuuden luomasta turvaverkosta huolehtiminen on tärkeää.”

Suomalainen yhteiskunta elää vientiyrityksistä. Siksi niiden kannustaminen menestykseen on tärkeää. Mandatum on itsekin vientiyritys, joka tavoittelee kasvua Suomen rajojen ulkopuolella, erityisesti Pohjoismaissa. Silti Niemisvirran puheessa toistuvat Suomi ja suomalaisuus. Kotimarkkinayrityksenä Mandatum on yksi Suomen suurimmista yhteisöveron maksajista.

”Meidän salkunhoitotiimimme työskentelevät Suomessa, ja maksamme verot tänne myös Suomen rajojen ulkopuolelta tulevista palkkiotuotoista. Huolehdimme siis sitäkin kautta hyvinvointivaltiosta, kun rahoitamme osaltamme julkista turvaa.” ©

Lue Mandatumin ja suomalaisen rahoitusalan historiasta lisää
www.mandatum.fi/uusi-aika



WIN-WIN-WIN

Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmistä hyötyvät kaikki. Mikä on työntekijän, työnantajan ja yhteiskunnan näkökulmasta toimivaa ja kestäväää palkitsemista?

TEKSTI Tommi Hannula / KUVAT Heidi Strengell

HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN järkevällä tavalla on yllättävän vaikeaa. Kannustimilla voi kasvattaa työntekijöiden työpanosta merkittävästi, mutta jos palkitsemisen mittareita ei valita huolella, niistä voi olla jopa haittaa.

Vaikka työnantaja ja työntekijä istuvat neuvotte- luissa eri puolilla pöytää, reilu ja toimiva tulospalkkiomalli hyödyttää kumpaakin. Jos kannustimet sidotaan tulosmittareihin, on kaikkien näkökulmasta tärkeää, että ne mittaavat tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia asioita, joihin työntekijällä on aito mahdollisuus vaikuttaa.

Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmästä hyötyvät kaikki: työntekijä, työnantaja ja yhteiskunta. Palkitseminen voi ohjata jatkuviin hyviin suorituksiin läpinäkyvällä ja osallistavalla tavalla, niin että työntekijät pääsevät osallisiksi työnantajansa menestyksestä.

”

KESTÄVÄN KEHITYKSEN JA VASTUULLISUUDEN MERKITYS PALKITSE- MISESSÄ ON KASVANUT.

Taloudellisen kannattavuuden rinnalla palkitsemisen mittarit voivat ottaa huomioon kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden. Niiden merkitys onkin kasvanut suomalaisten yritysten palkitsemisjärjestelmissä. Samalla kuluttajat ja sijoittajat ovat alkaneet entistä useammin edellyttää yrityksiltä uskottavaa näyttöä kestävästä liiketoiminnasta.

Valtioneuvosto on vuodesta 2020 lähtien edellyttänyt, että valtion omistajaohjauksen piirissä olevat yhtiöt huomioivat vastuullisuuden palkitsemisperusteissaan. Valtion omistajaohjauksen linjauksilla on yleensä vaikutusta suomalaisyrityksiin laajemminkin, mutta vastuullisuuden roolista niiden palkitsemisjärjestelmissä on toistaiseksi vain vähän tutkimusta.

Mandatum Magazine pyysi kolmea huippuasiantuntijaa – työntajien edustajaa, työntekijöiden edustajaa ja tutkijaa – pohtimaan, millaista on parhaita tuloksia tuova ja samalla kestävä palkitseminen. >



Minna Ääri on
Palvelutyönantajat ry:n
(Palta) työmarkkinajohtaja
ja johtoryhmän jäsen. Hän
johtaa noin 25 työmarkkina-
asiantuntijan muodostamaa
työmarkkinayksikköä.



Ville Kopra on
korkeakoulutettujen
työmarkkinakeskusjärjestö
Akavan työmarkkinajohtaja.
Viime hallituskaudella hän toimi
työ- ja elinkeinoministeriön
valtiosihteerinä.



Antti Kauhanen on
Elinkeinoelämän
tutkimuslaitoksen (Etla)
tutkimusjohtaja. Hän on
perehtynyt muun muassa
osaamiseen, työn suunnitteluun,
palkkoihin ja palkitsemiseen.



ARVOJA JA ARVOSTUSTA

MINNA ÄÄRIN MUKAAN HYVÄSTÄ HENKILÖKOHTAISESTA SUORITUKSESTA TULISI PALKITA MYÖS TALOUDELLISESTI VAIKEINA AIKOINA. PALKKIOIHIN LYÖVÄT LEIKKURIT SYÖVÄT MOTIVAATION.

”

”PALKITSEMISESSA KAIKKI LÄHTEE SIITÄ, että organisaation strategia pystytään sanoittamaan ja sen suuntaa kyetään johtamaan. Palkitseminen ilman yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita voi johtaa kaoottiseen tilanteeseen.

Johdon pitää pystyä kertomaan ymmärrettävästi, mitä strategia tarkoittaa ylätasolla omalle porukalle, niin esihenkilölle kuin yksittäisille työntekijöille.

Pohjavireenä täytyy olla arvostus ja arvojen ohjaama toiminta. Uskon, että syvin motivaatio tulee ihmisten sisältä, innostuksesta työhön. Tätä sisäistä motivaatiota pitää ruokkia, jotta jokainen voi onnistua omilla vahvuusalueillaan mahdollisimman hyvin.

Tuskin kukaan panee pahakseen, jos hyvistä työsuorituksista ja organisaation viemisestä oikeaan suuntaan palkitaan, mutta jos työstä puuttuu intohimo ja arvostus, palkitseminen jää irralliseksi.

Hyvien suoritusten huomioiminen tuntuu parhaalta juuri silloin, kun maali on tehty. Uskon, että tämä erottaa menestyvät organisaatiot muista. Esihenkilöiden pitää ehdottomasti pystyä panemaan omaa persoonaansa peliin huomioidakseen huippusuoritukset ja toivottu käytös hetkessä.

Numeroita tarvitaan mittaamisen apuna, mutta numeroilla ei voi johtaa. Hyvä mittaristo ei ole jotain hajutonta ja mautonta, johon reagoidaan vuoden välein.

Kaavoihin kangistuminen on vaarallista. Ihan niin kuin yhtiö tarkastelee strategiaansa, hallituksen pitää varmistaa, että myös palkitsemisjärjestelmä elää ajassa ja palvelee parhaalla mahdollisella tavalla.

**NUMEROILLA
EI VOI
JOHTAA. HYVÄ
MITTARISTO
EI OLE JOTAIN
HAJUTONTA
JA MAUTONTA,
JOHON
REAGOIDAAN
VUODEN
VÄLEIN.**

Tulospalkkiot ovat työnantajan päättämiä, eikä niihin pidä suhtautua saavutettuina etuina. Silti näen, että työntekijöitä tulisi palkita tietyillä henkilökohtaisilla mittareilla, vaikka ajat olisivat taloudellisesti vaikeat. Jos leikkurit lyövät palkkioihin, se syö motivaation.

On hirvittävän tärkeää, että säännöt ovat selvät, ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja palkitsemisesta käydään ne vaikeatkin keskustelut. Minusta esihenkilöiden pitää pystyä määrittämään, kuka on kyennyt ylittämään itsensä ja ketkä ovat tehneet parhaat suoritukset. En usko, että palkkiopottien tasajolla saadaan aikaan yhtä vaikuttavia tuloksia.

Myös kestävä kehityksen huomioiminen palkitsemisessa lähtee organisaation strategiasta. Uskon, että suurimmassa osassa yrityksiä vastuullisuus on strategiassa sisäänrakennettuna. Sieltä se juontuu palkitsemisen mittareihin.

Tässäkin pitää pystyä sanoittamaan, mitä vastuullisuuden tai kestävä kehityksen vaatimus tarkoittaa kussakin työporukassa ja kunkin omassa roolissa. Mitä kohti pyrimme? Odotammeko lopputuloksia jo vuoden aikana vai etenemmekö välillä pienemmin ja välillä suuremmin harppauksin kohti pidemmän aikavälin tavoitetta?

Kuvittelisin, että esinepalkitsemisesta siirrytään yhä useammin palveluihin, eikä esimerkiksi ulkomaanmatkoja pidetä enää nykyään yhtä hyväksyttynä palkitsemisen tapana. Sen sijaan voidaan mennä kansallispuistoon patikoimaan tai kuluttamaan kotimaista kulttuuria.”

>

AVOINTA TIIMITYÖTÄ

VILLE KOPRA PERÄÄNKUULUTTAA PALKITSEMISEN AVOIMUUTTA. HÄN POHTII, ETTÄ AVOIMET PALKITSEMISPERUSTEET VOIVAT OLLA TYÖNANTAJALLE MYÖS YHDENLAINEN REKRYTOINTIVALTTI.

”PALKITSEMINEN ON KAIKEN KAIKKIAAN positiivinen osa työelämäämme, mutta aika monista palkitsemisjärjestelmistä löytyy sudenkuoppia, jotka pitäisi voida välttää.

Meidän kokemustemme mukaan usein mennään pieleen siinä, että palkitsemisjärjestelmän ajatellaan korjaavan ja kompensoivan perusasioita. Hyvän työelämän periaatteiden ja pelisääntöjen pitää olla kunnossa muutenkin.

Palkitseminen voi joskus olla pienimuotoista mutta silti riittävää. On tärkeää keskustella työyhteisössä, millainen palkitseminen tuntuu hyvältä, ihan niin kuin kuuluu keskustella muistakin työpaikan kehittämiseen ja yrityskulttuuriin liittyvistä asioista.

Työnantajan pitää miettiä erityisesti, millä kriteereillä työntekijöitä palkitaan. Mittarien pitää olla selkeitä ja ymmärrettäviä ja kaikkien tiedossa.

Parhaat ja pitkäkestoiset palkitsemiskokemukset syntyvät käsityksemme mukaan yhdistelemällä aineellista ja aineetonta palkitsemista. Siinäkin tärkeää on tasapuolisuus, ettei esimerkiksi jotakin henkilöstöryhmää tai johtoa palkita rahallisesti ja muita hedelmäkoreilla – näin raflaavasti sanottuna.

On ilman muuta hyvä asia, että nykyään palkitsemismalleissa otetaan huomioon kestävän kehityksen näkökulmia. Senkin pitää lähteä siitä, että yrityksessä todetaan tavoitteet fiksiiksi ja kiinnostaviksi ja tiedetään, mitkä ovat henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa niihin.

Jos esimerkiksi mitataan organisaation kierrätysastetta, työntekijöillä pitää olla hyvät mahdollisuudet kierrättää. Jos

”

**PALKITSEMIS-
JÄRJESTELMÄÄ
PITÄÄ MALTtaa
PÄIVITTÄÄ,
ETTEI SE JÄÄ
ELÄMÄÄN
OMAA
ELÄMÄÄNSÄ
NOPEASTI
MUUTTUVASSA
TYÖSSÄ.**

mitataan henkilöstön lentomat kustamisen vähentämistä, pitää nähdä vaivaa hyvien matkustusyhteyksien järjestämiseen. Henkilöstön kanssa pitää keskustella, mikä näistä näkökulmista motivoi ihmisiä.

Vastuullisuuden ja ympäristötekijöiden mittaaminen tulee varmasti yhä yleistymään. Ajatusta voi jatkaa työntekijöiden henkilökohtaiseen kestäväan kehitykseen, kuten jaksamiseen ja jatkuvaan oppimiseen.

Me Akavassa kannatamme mahdollisimman avointa palkitsemista. Toki se on yrityksissä hankala asia, ja siksi siitä kannattaa puhua ja neuvotella. Henkilöstön houkuttelemiseksi avoimista palkitsemismalleista voi olla syytä kertoa myös ulospäin.

Joissain tilanteissa palkitseminen kannattaa sitoa hyvinkin suoraan yksilön onnistumiseen, mutta viime kädessä yrityksessä kaikki tekevät tuloksen yhdessä. Senkin pitäisi näkyä palkitsemisessa. Palkitsemisjärjestelmä ei saisi johtaa käyttämiseen, kyräilyyn ja epäterveeseen kilpailuun organisaation sisällä.

Hyviä palkitsemismalleja on tosi paljon erilaisia. Tavoitteena pitää olla, että kaikki voittavat. Sopivan mallin rakentaminen vaatii osaamista, aikaa ja rahaa, mutta olisi hyvä, että organisaatiot näkisivät sen vaivan. Palkitsemisjärjestelmä pitää myös malttaa päivittää, ettei se jää elämään omaa elämänsä nopeasti muuttuvassa työssä.

Palkitsemisjärjestelmiä on onneksi kehitetty pitkään, ja parhaat mallit kullekin organisaatiolle ovat löydettävissä. Tällä alalla on paljon osaamista ja konsultteja, jotka voivat auttaa siinä.”





FIKSUJA MITTAREITA

ANTTI KAUHANEN TIETÄÄ, ETTÄ VAIKEINTA PALKITSEMISESSA ON SUORITUSTEN ARVIOINTI JA MITTAAMINEN. JÄRKEVIEN SUORITUSMITTARIEN KÄYTTÖ HYÖDYTTÄNEE KUITENKIN KAIKKIA.

”

”TÄRKEIN JUTTU PALKITSEMISESSA OVAT mittarit, koska haastavin vaihe on suorituksen arviointi. Jos suoritusta voidaan mitata hyvin, palkitsemisjärjestelmällä on mahdollista päästä hyviin lopputuloksiin.

On kuitenkin paljon asioita, joita emme osaa mitata. Ihanteelliset mittarit huomioisivat, miten työntekijän työpanos vaikuttaa organisaation tavoitteen saavuttamiseen – eikä mitään muuta.

Usein tulee vastaan palkitsemisjärjestelmiä, joista voisi aika pienellä panostuksella tehdä paljon parempia. Ehkä tyypillisin ongelma on käyttää mittareita, jotka eivät sovi työnkuvaan. Lisäksi mittarit sisältävät usein asioita, joihin työntekijä ei voi vaikuttaa. Yksilötason palkitsemisessa tulisi huomioida myös yhteistyön merkitys tavoitteen saavuttamiseen.

Kestävän kehityksen huomioimisen palkitsemisessä täytyy lähteä suoritusmittareista. Jos organisaation tavoitteisiin kuuluu kestävä kehitys, pitää miettiä, mikä organisaation toiminta-alue on sen kannalta tärkeä ja miten tavoitteita voidaan mitata.

Jos ei voida luoda riittävän hyviä mittareita, ei kannata käyttää kannustinjärjestelmiä. Silloin niistä on enemmän haittaa kuin hyötyä.

Hyvä esimerkki on peruskoulun opettajat. Pitäisikö heille maksaa tulospalkkioita oppilaiden menestymisestä standardoiduissa kokeissa? Minusta ei, koska peruskoulun opettajien työssä on monia muita tärkeitä tehtäviä. Standardoiduilla kokeilla on vaikea mitata esimerkiksi oppilaiden kriittistä ajattelua, luovuutta, toisten huomioon ottamista ja kykyä toimia ryhmässä.

AINEELLINEN JA AINEETON PALKITSEMINEN TÄYDENTÄVÄT TOISIAAN. KANNUSTINJÄRJESTELMIEN SUUNNITTELUA EI VOI EROTTAA TYÖN KOKONAISUUDEN SUUNNITTELUSTA.

Meillä on silti näyttöä, että järkevien suoritusmittarien käyttö todennäköisesti hyödyttää kaikkia. Se johtaa organisaation parempaan taloudelliseen menestykseen ja työntekijöiden korkeampiin ansioihin. Todennäköisesti se myös saa työntekijät ponnistelemaan hieman enemmän.

Joskus yrityksen kannattaa pohtia, tulisiko sen panostaa toisenlaiseen henkilöstöjohtamiseen. Aineellinen ja aineeton palkitseminen täydentävät toisiaan, eikä kannustinjärjestelmien suunnittelua voi erottaa työn kokonaisuuden suunnittelusta. Miten työntekijät voivat osallistua oman työnsä suunnitteluun? Millaista koulutusta heille tarjotaan? Millaiset ovat työskentelyolosuhteet? Miten esimies antaa tunnustusta?

Aina ihmiset eivät tiedä, mistä heitä palkitaan. Kannustinjärjestelmän on oltava ymmärrettävä ja hyvin kommunikoitu. Palkkauksen ja tulospalkkauksen perusteiden pitää olla hyvin selvillä organisaation sisällä.

Palkkojen ja tulospalkkioiden avoimuus sen sijaan on hankalampi kysymys.

Suomessa on puhuttu tästä hirveän vähän, mutta tutkimukset osoittavat selkeästi, että uudistukset palkka-avoimuuden suuntaan eivät ole palkansaajille aina myönteisiä. Ne vähentävät työnantajien halua nostaa yksilön palkkaa, koska he tietävät joutuvansa nostamaan sitten muidenkin palkkoja. Tutkimukset osoittavat, että palkka-avoimuus kaventaa sukupuolten palkkaeroja – mutta ei parantamalla naisten palkkakehitystä, vaan huonontamalla miesten palkkakehitystä.”





SAMAAN HANKEEN ei voi astua kahdesti

Lumi on pohjoisen asukkaille arkista, mutta globaalisti lumi on harvinaista. Suomessakin lumesta tiedetään edelleen vain vähän.

TEKSTI: Bosse Hellsten ja Noora Mustajoki
KUVAT: Harri Tarvainen ja Ski Sport Finland





POSTIKORTTIMAISEMA: SYVÄT HANGET JA kylmä, revontulien värjäämä tähtitaivas, lumen vaimentamassa maisemassa mies, reki ja hevonen.

Kultakauden taiteilijat loivat 1800-luvun lopulla kuvaa sitkeästä pohjoisesta kansasta. Tykkylumen peittämät kuuset olivat Pekka Halosen maalausten tavaramerkki. Runebergin runouteen talvi vaikutti melankolisesti ja Eino Leinon ”hanget hohkaa kuolemaa”. Lumella oli keskeinen rooli arktisessa romantiikassa.

Pohjoisten alkuperäiskansojen kielissä on laaja lumisnasto, ja suomessakin lunta kuvataan monin tavoin. Helsingin yliopiston geofysiikan emeritusprofessori **Matti Leppäranta** on tutkinut lumen kulttuurihistoriaa kirjassaan *Lumen ja jään maa*. Hänen mukaansa isoja lumihiihtaleitä on kutsuttu esimerkiksi akanpommeiksi, lolloiksi ja kintaiksi. Loskan synonyymeja taas ovat sopaska, lumenmäski ja hölse.

Myös lumentutkimus on vanha laji. Ensimmäinen länsimäinen lumitutkija oli Uppsalan arkkipiispa Olaus Magnus, joka julkaisi luonnontieteellisesti oikeanlaisia puupiirroksia kuusi-sakaraisista lumikiteistä jo 1500-luvulla. Tarkemmin lunta ryhdyttiin tutkimaan luonnontieteiden edistyttyä 1800-luvulla, naparetkien vauhdittamana.

GEOFYYSIKKO SIRPA RASMUS ON tutkinut lunta 1990-luvulta lähtien. Lapin yliopiston Arktisessa keskuksessa työskentelevää tutkijaa kiehtoo se, että lumi on veden olomuoto, josta Suomesakin tiedetään edelleen vähän.

Vesi on yhden happi- ja kahden vetyatomien muodostama molekyyli. Sitä esiintyy maapallolla luonnollisissa olosuhteissa kaasumaisena, nesteinä ja kiinteinä. Olomuodon määrää lämpö.

Lumikiteitä muodostuu nousevan ilman jäähtyessä, vesihöyryn kiteytyessä ilmassa oleviin pienhiukkasiin. Lumi on siis jääkiteitä, jotka rakentuvat nanometrin kokoisista vesimolekyyleistä. Jos ilmakedä olisi puhdas, kiteitä ei syntyisi. Lumihiihtaleissa useita kiteitä liittyy toisiinsa.

Lumipeitteeseen muodostuu pakkasella kuuraa, joka muuttuu osaksi lumipeitettä, vaikka se ole satanut taivaalta.



”Lumen muodostumiseen tarvitaan joko korkeutta, pohjoisuutta tai napa-alueen läheisyys”, Rasmus tiivistää.

Globaali lumialue kattaa Suomen ja sen naapurimaiden lisäksi ainakin Sveitsin, Grönlannin, Kanadan ja Yhdysvaltain pohjoiset osavaltiot, Keski-Aasian osia, kuten Kazakstanin, sekä pohjoisen Japanin. Ja tietysti napa-alueet.

Lumen ja jään maailmaa kutsutaan tieteellisesti kryosfääriksi. Etelämantereen ja Grönlannin hitaasti uusiutuvat mannerjäätiköt sisältävät 98,5 prosenttia maapallon lumesta ja jäätä.

Maassa lumi on aina seosta, jossa on kosteaa ilmaa ja jääkiteitä sekä ainakin vähän vettä. Lumipeitteessä on aina ilmaa. Jos ilmaa ei ole, kyse on jäätä, mutta lumen ja jään välillä on liukumavaraa.

”Minulle lumi on taivaalta satanutta. Esimerkiksi lumipeitteen pintaan muodostuvaa kuuraa, joka ei ole satanut mistään, ei oikein voi sanoa lumeksi”, Rasmus pohtii.

Professori Leppäranta kirjoittaa myös syvästä kuurasta tai pohjakuurasta, kiteistä jotka eivät ole sataneet taivaalta vaan syntyneet pakkastalven aikana lumipeitteessä.

Jäätiköllä osa lumesta sulaa ja jäätyy taas uudelleen. Sama lumi saattaa muuttua muotoaan kymmeniä tai satoja kertoja. Kun mukana ei ole enää ilmahuokosia, lumi muuttuu jääksi.

ALUSSA ON LUMIPEITE, LAPIO ja tutkija. Lumen ruumiinavauksen perustana on lumikuoppa, josta tutkitaan lumen kerrostumia tunnustellen ja katsoen. Kuopan seinämää voidaan tutkia käsin tai hyvinkin sofistikoituneesti, kuten tomografialla, jota käytetään myös aivojen kuvaamiseen.

Hienorakenteisella kide- ja kerrostasolla lumessa tapahtuu

paljon, ja lumikuoppaprofiili voi muuttua vuorokaudessa merkittävästi.

Lumikuopista kerätään muun muassa lumen syvyyteen, tiheyteen, kovuuteen, lämpötilaan ja massaan liittyvää dataa. Geofyysikko Rasmus mallintaa tietokoneella esimerkiksi sitä, miten ilmastonmuutos vaikuttaa lumipeitteeseen.

Samanlaisista kuopista tietoa keräävät myös vapaalaskijat ja poronhoitajat.

Puuterilumen metsästäjä tutkii kuoppansa äärellä lumivyöryvaaraa. Lumen heikot kerrokset ja leikkauslujuus auttavat arvioimaan vyöryvaaraa, vaikka sen toteaminen käsipelillä saattaa olla haastavaa.

Poronhoitaja taas tutkii, onko pohjalla esimerkiksi jäätä. Jääkerrostumat voivat estää porojen ravinnonsaannin ja routaantunut maa saattaa osoittaa, että suoalueen yli on turvallista kulkea.

Ilmastonmuutos varjostaa lumisia talvia. Pohjoisessa lumi on tavallaan annettu tosiasia – kunnes se muuttuu harvinaiseksi.

”Opiskeluaikanani puhuttiin vielä, että Suomi on yksi harvoista maista, joissa pysyvä lumipeite kattaa talvella koko maan”, Rasmus sanoo.

Nykyään tämä ei ole enää varmaa. Etelä- ja Keski-Suomessa lumipeiteinen kausi on jo lyhentynyt ja lumen määrä vähentynyt.

”Jos ilmasto lämpenee vain vähän, yleinen käsitys on, että Pohjois-Suomeen sen sijaan tulee ensin hyvin lumisia ja pitkiä talvia – ennen kuin sitten on liian lämmintä”, Rasmus kertoo.



Lumipeite on maapallon vesivarasto. Globaalisti monen maan vesihuolto on riippuvainen siitä, miten vuorilta tulee sulamisvesiä. Jos vettä ei varastoidukaan lumeen, ollaan enemmän satavan veden varassa.

Puhdas lumipeite heijastaa jopa 90 prosenttia auringon säteilyä takaisin avaruuteen. Lumipeitteen laajuudella on valtava merkitys maapallon jäähdytysjärjestelmässä.



Yksi haaste on, että nykyään on vaikea sanoa, mikä on ”normaali perustila”. Talvien välinen vaihtelu on suurta.

”LUNTA EI PYSTY LUOMAAN jonnekin, missä sille ei ole edellytyksiä. Vaikka lumipilven saisikin synnytettyä ja satamaan, lumi sulaisi pois. Lumi ei ole styroksia. Jos sitä lähettää matkaan kylmäkontillisen, se elää matkan aikana ja muuttuu aivan erilaiseksi lumeksi – tai jääksi”, sanoo Rasmus.

Lumen suhteen olemme edelleen pääosin luonnon armoilla. Rasmus pitää epätodennäköisenä, että lumesta voisi tulla arvokasta kauppatavaraa. Paikallisesti lunta voidaan toki tehdä ja säilöä, kuten monissa Pohjois-Suomen hiihtokeskuksissakin tehdään.

Vaikka uusi lumi vähenisi, on vielä olemassa ylivuotista lunta eli lumen pysymäpaikkoja.

Haltin alueella sijaitseva Ridnitšohkkan pysyvä lumikenttä havaittiin 1800-luvun lopulla. Se on ollut jopa viiden kilometrin pituinen ja 600 metrin levyinen. 2000-luvulla lumikentän havaittiin pienentyneen ja jakautuneen moneen erilliseen osaan.

”Geologien mukaan Suomen viimeinen jäätikkö vetäytyi Haltin alueelle, ja sieltä se voisi lähteä uudestaan kasvamaan, jos olosuhteet muuttuisivat.”

Lumi muuttuu kaiken aikaa. Sekä kiteet että kiteiden väliset sidokset muuttuvat, kuten myös lumikerrokset ja koko lumipeite. Jopa saman sääilmion aikana lumi voi olla erilaista eri paikoissa. Mikrometeorologia vaikuttaa jatkuvasti lumen ja kiteiden muotoon. Kreikkalaista filosofi Herakleitosta mukaillen: samaan lumihankeen ei voi astua kahdesti. ☉

Lähteenä on käytetty myös Matti Verkasalon, Jarkko-Juhani Henttosen ja Kai Arposen teosta Vapaa lasku – tieto, taito, turvallisuus.

MINKÄLAISTA ON KUMPARELASKIJAN LEMPILUMI?

”Lumi on yleensä hyvää, kun se pysyy esimerkiksi kilpailun ajan melko samankaltaisena ja siitä löytyy luistoa. Puuterilumessa on mukavinta laskea ja harjoitella, mutta kilpailuissa kevyt lumi saattaa korkeiden laskijamäärien vuoksi vaikeuttaa olosuhteita. Vahvimmillani olen kovassa pakkaslumessa, silloin kun ulkona on reippaasti pakkasta ja edellisestä lumikuurosta on jo aikaa.”

– *Freestylelaskija Rasmus Karjalainen*

”Kilpailutilanteessa parasta on hieman kovettunut pakkaslumi, mutta treeneissä pidän hieman pehmeämmästä lumesta. Olen parhaimmillani juuri pehmeässä lumessa, joko loskassa tai tuoreessa puuterilumessa.”

– *Freestylelaskija Severi Vierelä*

Kumparelaskijat Rasmus Karjalainen ja Severi Vierelä kuuluvat Suomen freestylehiihtomaajoukkueeseen. Mandatum tukee Suomen alppi- ja freestylehiihtomaajoukkueita.



Tällä palstalla
asiantuntijat pohtivat,
mitä ajankohtaista
kuvassa tapahtuu
talouden näkökulmasta.



Kuva: Istockphoto

KOHTI KASVUN AIKAA

”I sossa talouskuvassa näkyy aika paljon syksyn merkkejä, valmistautumista kylmään talveen. Vaikka taustalla on synkkyyttä, asiat ovat edelleen monessa suhteessa hyvin, ja siksi kääntäisin katsetta jo seuraavaan kevääseen. Kasvun aika koittaa vielä.

Toivottavasti kasvun siemenet leviävät laajalle, löytävät hyvän kasvupaikan ja lähtevät itämään. Se ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Juuri nyt käydään keskustelua yhteiskuntamme kasvualustasta ja siitä, mitä virheitä sen ylläpitämisessä on tehty. Taloutemme ei kukoista, jos vain pari siementä itää. Tämän hetken tärkein kysymys on, miten menestyksen siemenet saadaan itämään reheväksi kukkapelloksi.

Syksyn jälkeen saapuu aina kevät, vaikka talvi olisi pitkä. Nyt on aika valmistautua uuteen kasvukauteen.”



RIINA NEVALAINEN on Kauppalehden vastaava päätoimittaja, jonka mukaan talousjournalismista on tullut entistä tärkeämpi osa yhteiskuntaa. Talous on läsnä kaikkialla arjessa.

TONNIEN EDUT SINULLE.

Kiinnostaaako?



helsinginekonomit.fi

EKONOMIT
MER

HELSINGIN
EKONOMIT



Lumoudu

Valovoimaisimmat sisustusesineet ja sijoituskohteet löydät Suomen vanhimmasta huutokauppatalosta, Hagelstam & Co.lta.

Hagelstam & Co on johtava kotimainen huutokauppatalo, joka on jo 40 vuotta tarjonnut laatua ja asiantuntevaa palvelua.

Autamme sinua mielellämme kaikissa oston, myyntiin ja arviointiin liittyvissä kysymyksissä.

Huutokauppojemme kautta liikkuu vuosittain yli 15.000 esinettä. Löydä omasi nyt!

Tulevat huutokaupat:

23.11. Classic

12.-13.12. Kuukausihuutokauppa

1.2. Modern

HAGELSTAM & CO

Tehtaankatu 27 & 36, Helsinki, FIN | 09 6877 990 | www.hagelstam.fi