



MAG AZI NE

EMPATIA ON
ANALYYTTINEN
TYÖKALU
52

16

SIIVET KANTAPÄIHIN:
KANNUSTIMISSA
ON VOIMAA

PÄÄOMASIOITTAMISESSA KOHTAAVAT IDEAT,
RAHOITUS JA AKTIIVINEN OMISTAMINEN **25**



BMW i5 M60 xDrive Touring ja BMW i5 eDrive40 Touring alk. 78 430€ sis. toimituskulut. EU-yhd. energiankulutus 16,5-20,8 kWh/100 km, CO₂-päästöt 0 g/km. Sähköinen toimintamatka jopa 560 km. Kulutukset ja päästöt määritellyn WLTP-testimenetelmän mukaisesti. Auton kulutukseen ja toimintamatkaan vaikuttavat muun muassa kuljettajan ajotapa, ajonopeus, lämpötila, keli- ja ajo-olosuhteet sekä auton kuormaus. Kuvan autot erikoisvarustein.

T H E
N E W

i5

TOURING



The **Ultimate Electric** Driving Machine

TALVI 2024 – KEVÄT 2025

- 6 **RAHAT & HENKI** Petri Niemisvirta, oikeudenmukainen siirtymä, erakkotaiteilijoiden juhluvuodet, yrittäjän säästämisen ratkaisut, samppanjajuuston kaveri ja muuta vaikuttavaa.
- 6 **HYVÄN KIERRE**
- 8 **VIISAAT PÄÄT YHTEEN**
- 9 **MINUN MANDATUMINI**
- 10 **LAPIN KOLME KARHUA**
- 12 **YRITTÄJÄN NYKYHETKI JA TULEVAISUUS**
- 14 **VETOVOIMAINEN PALKKA**
- 15 **APERITIIVIN AIKA**



- 16 **SIIVET KANTAPÄIHIN** Björn Wahlroos ja Mandatumin sijoitusjohtaja Juhani Lehtonen keskustelevat talouden kannustimista ja tulevasta Suomi–Ruotsi-maottelusta.
- 25 **KASVUPYRÄHDYKSIÄ** Pääomasijoittajien tarjoama rahoitus saa talouden kasvumoottorin hurisemaan.

- 39 **HALLITUSAMMATTILAINEN** Anni Ronkainen pohtii, kuinka data ja tekoäly valjastetaan palvelemaan yrityksen ydinbisnestä.
- 42 **OLISINPA TIENNYT** Minkä hyvän neuvon Ateneumin johtaja Anna-Maria von Bonsdorff olisi halunnut saada aiemmin urallaan?
- 44 **TERVEYSMIES** Revenion toimitusjohtaja Jouni Toijala näkee työssään, kuinka tekoälyllä edistetään merkityksellisiä asioita.
- 52 **KOLME NÄKEMYSTÄ** Millainen on empatian mahti? Ekonomisti, vastuullisuusjohtaja ja professori vastaavat.



- 60 **RAKAS RISTIRIITOJEN BALETTI** Ida Viikinkoski on Pariisin oopperan baletin ensimmäinen ja ainoa suomalainen balettianssija.
- 66 **TALOUSKUVA** Turun Sanomien Jussi Orell näkee valoa hyhmaisessä maisemassa.



MAG
AZI
NE

Talvi 2024 - Kevät 2025

Mandatum

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

Päätoimittaja

Niina Riihelä

Toimituspäällikkö

Kaisa Antikainen
040 556 8088
kaisa.antikainen@mandatum.fi

Tuottaja

Tiina Marchetti
040 839 3284
tiina.marchetti@mandatum.fi

Toimitus & ulkoasu

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

Tämän numeron tekijät

Bosse Hellsten, Pihla Hintikka,
Ville Lehvonen, Laura Pörsti,
Ilkka Saastamoinen, Heli Sorjonen,
Heidi Strengell

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: 3355142-3

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

”
ONGELMAT
RATKAISTAAN
VAIN YHDESSÄ.
KUKAAN EI
VOI ONNISTUA
YKSIN.

25



PÄÄKIRJOITUS

HYVÄN KIERRE

KASVU ON VÄLTTÄMÄTÖNTÄ, SILLÄ ILMAN SITÄ MAAILMAN KEHITYSTÄ
EI SAADA OHJATTUA OIKEAAN SUUNTAAN.

”KASVU ON HYVÄKSI!”, Mandatumin toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** aloittaa.

”Muttei mikä tahansa kasvu, vaan sen pitää olla kestävää. En usko tempputalouteen enkä perävalotakuuseen.”

Kestämättömyydellä Niemisvirta viittaa muun muassa ilmastomuutokseen ja luontokatoon.

”Ajattele, varpusetkin ovat häviämässä”, hän sanoo.

Varpusten ja maailman pelastamiseen tarvitaan kasvua, sillä vain sen avulla löytyvät keinot ja rahoitus kehityksen ohjaamiseen oikeaan suuntaan.

YRITYKSILLÄ ON, MELKEINPÄ toimialasta riippumatta, maailman pelastustoimissa avainrooli. Kansantaloudet kukoistavat vain, jos menestyvät yritykset synnyttävät lisäarvoa. Kestävä kasvua tavoitellessaan yritykset keksivät ja kauppaavat ratkaisuja ilmastomuutoksen ja luontokadon korjaamiseksi.

Lisäksi yritysten kestävä kasvu säteilee laajalle yhteiskuntaan jo pelkästään yritysten maksamien verojen ansiosta. Kulutta-

jat maksavat arvonlisäveroa yritysten valmistamista tuotteista ja palveluista ja osakkeenomistajat maksavat osinkoveroja. Kun yritys menestyy, se palkkaa lisää työntekijöitä, jolloin valtio saa lisää palkkaverotuloja.

Maksuista kertyy varoja esimerkiksi hyvinvointivaltion palvelujen ja ilmastotoimien rahoittamiseen. Syntyy hyvän kierre.

KESTÄVÄ KASVU TARKOITTA Niemisvirralle myös yritystoiminnan jatkuvuutta. Kestävä kasvua syntyy, kun yrityksellä on oikeanlaiset tavoitteet ja päämäärät. Lisäksi omistajilla, toimivalla johdolla ja työntekijöillä täytyy olla yhteneväinen käsitys siitä, mihin yritys pyrkii.

”Yksisilmäinen suuruuden tavoittelu ja esimerkiksi valta ovat mielestäni väärää draivereita. Niillä ei ole välttämättä mitään tekemistä kannattavuuden kanssa.”

Niemisvirta kertoo esimerkin Mandatumin kasvupyrkimyksistä:

”Meillä on kovia kasvutavoitteita, mutta emme tavoittele

niitä hinnalla millä hyvänsä. Kaikki bisnes on riskin ottamista. Mutta riskejä täytyy ottaa tietoisesti.”

Niemisvirran kestävä kasvun strategiasta löytyy myös kolmio, jossa omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden intressit ovat tasapainossa.

”Ilman näiden tasapainoa pitkäaikaisesta kasvusta ei tule mitään.”

Joustavuus kuuluu kestäväan kasvuun. Siitä hyvä esimerkki on kotitalous, joka esimerkiksi viime vuosien inflaation ja nousseiden korkokulujen aikana sovitti menonsa tuloihin sopivaksi. Tulojen ja menojen hallinta on tärkeää myös yhteiskunnalle, sillä muuten hyvinvointivaltio ei pysty hoitamaan tehtäviään.

SIIJOITTAJAT RAHOITTAVAT YRITYKSIÄ. Kun he harkitsevat riskiä ja tuottoa, he ottavat yhä useammin huomioon senkin, kuinka kestävästi sijoituskohte kasvaa. Hyvän kierre voi jälleen kiepsahtaa vauhtiin.

Kestävä toiminta ei muuta riskin ja tuoton ikaikaista logiikkaa. Osakkeenomistaja haluaa, että hänen sijoituksensa arvo kasvaa.

”Harva meistä on valmis sijoittamaan tuottamattomasti. Jos olet osakesijoittaja, haluat tuotoksi riskittömän koron ja osakepreemion.”

”Yritys ei kasva, jos sen tuotot eivät kasva. Ilman kasvua tulot pienenevät, koska kulut kasvavat kuitenkin. Maailma on inflatorinen.”

Kasvu on olennaista myös yrityksen työntekijöiden näkökulmasta.

”Menestyvissä yrityksissä on tyytyväisiä työntekijöitä. Yleensä niissä on myös hyvä meininki, mikä taas ruokkii menestystä.” Taas syntyy hyvän kierre.

Mandatumin kaltaisessa asiantuntijayrityksessä työntekijät ovat kaikki kaikessa. Siksi työympäristön pitää olla inspiroiva ja viihtyisä.

”Jos meillä ei ole tyytyväisiä työntekijöitä, meillä ei ole kohta tyytyväisiä asiakkaitakaan. On aivan selvää, että positiiviset ja iloiset ihmiset luovat hyvän mielen asiakastapaamisia.”

Kasvu on aina yhteisponnistus. Sen kestävyys syntyy lukemattomista pienistä, onnistuneen asiakastapaamisen kaltaisista tapahtumista.

Vapaa-ajalla Niemisvirta pyrkii pääsemään luontoon. Siellä korvissa ei raikaa podcast, puhe tai musiikki. Hän kuuntelee luontoa: talvisen ja kesäisen metsän äänet ovat kelpo eväitä henkiseen jaksamiseen.



LASKETTU

O
T
M
milj. €

MANDATUMIN MAINEIKAS BRÄNDI

on yksi yhtiön kasvun mahdollistajista. Johtava globaali brändiarviointi- ja konsulttiyritys Brand Finance listasi sen Pohjoismaiden 136. arvokkaimmaksi brändiksi. Mandatumin brändiarvo, 340 miljoonaa euroa, on kasvanut 86 prosenttia vuodesta 2020.

Suomen 80 suurimman pörssi-yhtiön mainetutkimuksessa Mandatum ylsi heti ensimmäisenä listayhtiövuonnaan hienosti sijalle 10. T-median syksyllä 2024 julkistamassa mittauksessa tutkittiin yksityissijoittajien näkemyksiä.

TUTKIMUS

Viisaat päät yhteen

Yksittäistä ongelmaa ei voi ratkaista toisen ongelman kustannuksella. Jos ilmastokriisiä esimerkiksi ratkotaan pelkästään bioenergian käytöllä, se pahentaa luontokatoa.

Meidän on sopeuduttava siihen, että koemme tämän asian äärellä epämukavia tunteita.

Kirjan viesti on, että talouskasvu ei voi jatkua loputtomiin tavalla, joka perustuu luonnonvarojen ylikulutukseen. Tulosta pitää tulevaisuudessa tehdä muilla keinoin.

Lisäksi pitää huomioida oikeudenmukainen siirtymä. Niillä, joiden alat ajetaan alas, pitää olla mahdollisuus hankkia toimeentulonsa muualta.

Tässä kirjassa on monta kirjoittajaa: tutkijoita, päättäjiä, asiantuntijoita ja talousihmisiä. Mukana ovat esimerkiksi **Sixten Korkman** ja **Markku Ollikainen**. Kirjoittajien nimekkyys ja monialaisuus tekevät minuun vaikutuksen. Kaikki pohtivat, voiko rajatonta talouskasvua ylläpitää tällä rajallisella planeetalla.

Haasteita pitää tarkastella kokonaisvaltaisesti. Siihen tarvitaan eri alojen ihmisten yhteistä viisautta.

Janne S. Kotiaho, Kyösti Ylikulju,
Janne Hytönen ja
Viivi Kuusiahho (toim.).
Elämän vuoksi.
Into, 2023.

Jari Luukkonen on WWF Suomen pääsihteeri. Kautensa aikana hän haluaa innostaa yhä suuremman joukon kansalaisia mukaan pysäyttämään luontokatoa ja hillitsemään ilmastonmuutosta.

Hän on työskennellyt WWF:ssä vuodesta 1995. Koulutukseltaan Luukkonen on kalatalouteen erikoistunut maatalous- ja metsätieteiden maisteri.



Teksti: Laura Pörsti

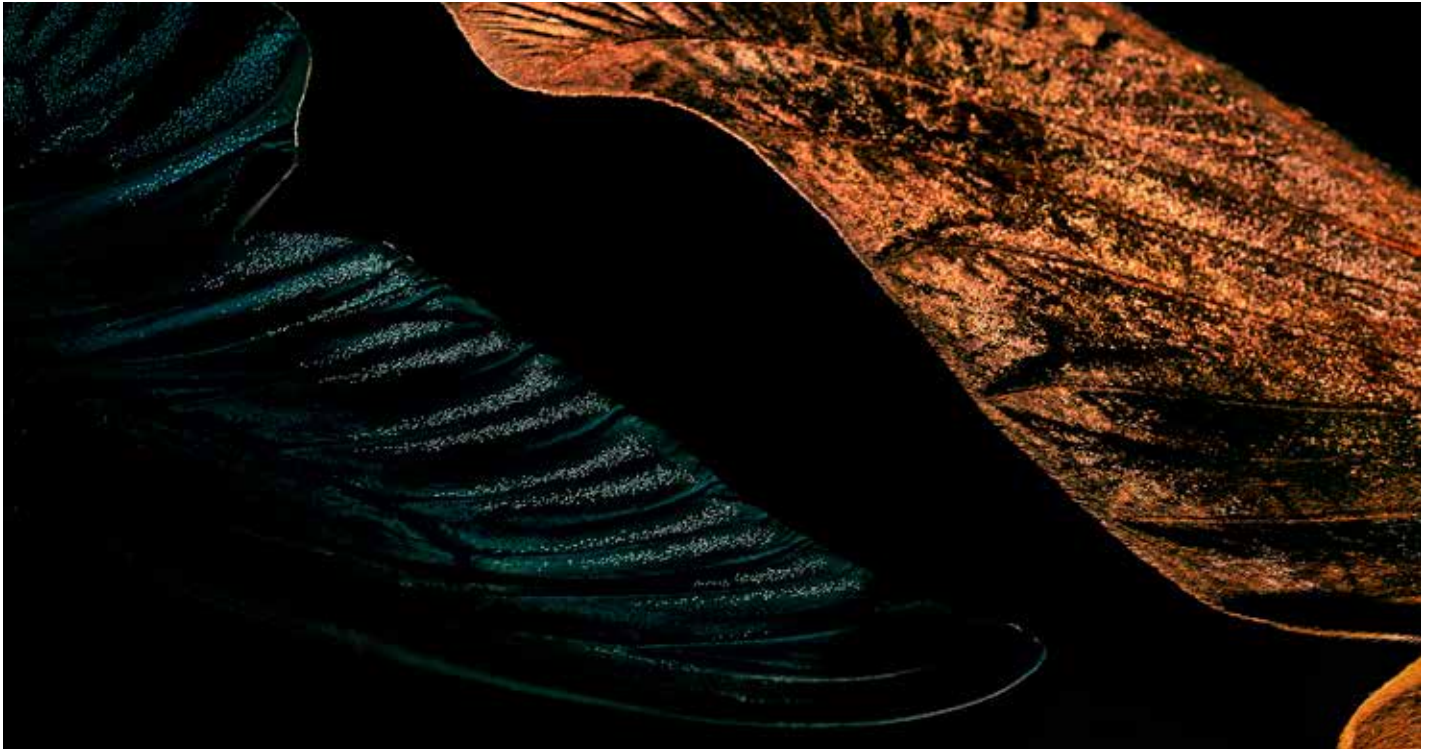
Kuva: Laura Karlin / WWF

SANOTTU

”En anna oman mieleni rajoittaa suorituksiani ja oppimistani.”

/ ELIAN LEHTO sanoo, että alppilaskijana hänen mentaalinen vahvuutensa on ennakkoluulottomuus. Lue koko urheilijahaastattelu Mandatumin verkkosivuilta. Samassa jutussa purjehtijaveljekset Aatos ja Onni Kylävainio pohtivat omia väkevimpiä kykyjään: mandatum.fi/vahvuusalueilla/





HENKILÖSTÖ

MINUN MANDATUMINI

”MINUN HYVINVOITIJUTTUNI ON urheilu. Olen aika aktiivinen, harrastan liikuntaa kuusi kertaa viikossa, se antaa hyvää vastapainoa työlle. Urheilemalla pidän huolta niin kehosta kuin mielestä.

Talvikaudella pääalajini on jääkiekko. Työnantajan viikoittain järjestämä aamujäävuoro on kiva aloitus perjantaipäiviin, ja pelaamisen lisäksi saan hallilta energiaa ystävien ja joukkuekavereiden näkemisestä. Jäällä tulee tavattua asiakkaitakin. Kesällä pelit siirtyvät golfkentille.

Arvostan sitä, että Mandatum tukee henkilöstön urheiluharrastuksia. Itse käytän liikuntaedun kuntosalijäsenyyteen. Arjessa jaksamista edesauttaa myös työaikojen joustavuus, joka on minulle tärkeää liikunnankin näkökulmasta.”

Niclas Heino
Junior Varainhoitaja



”PYRIN LIIKKUMAAN JOTENKIN joka päivä, kuten joogaamaan tai käymään kuntosalilla. Minulla on myös joogaohjaajan koulutus. Mandatumin joogasalilla olen vetänyt tunteja työkavereille.

Tällä hetkellä opiskelen töiden ohella, joten aika ystävien kanssa on kortilla. Onneksi olen onnistunut yhdistämään viikoittain liikunnan ja ihmisten tapaamisen: yhden ystävän kanssa käyn joogatunnilla ja toisen kanssa uimassa, bonustyttäreni kanssa lenkkeilen. Nämä säännölliset treffit ovat minulle arjen kiireessä tärkeä hyvinvoinnin lähde.

Ostan Mandatumin liikuntaedulla joogatunteja ja uintilippuja. Minulle on myös tärkeää, että voin tehdä satunnaisesti töitä mökiltämme pohjoisesta, rauhoittavan metsän keskeltä.”

Anu Sipilä
Head of Compliance



”KÄVIN JUURI KUNTOTESTISSÄ, jonka pohjalta minulle tehtiin oma juoksuohjelma. Sen ansiosta lenkkeilen nykyään säännöllisesti. Harrastan viikoittain myös ohjattua käsilläseisontaa, joka on hurjan hauskaa ja palkitsevaa. Samalla kehittyi lihaskunto.

Nyt harkitsen panostamista hyvään työsuuhdepyörään, jolla voisin polkea töihin vuoden ympäri.

On hienoa, että työnantaja järjestää meille aamiais-, lounas-, työmatka-, liikunta- ja kulttuurietuja. Minusta Mandatumin tärkein hyvinvointiteko on silti työn sujuvuuden varmistaminen sekä työyhteisö, jonka ansiosta töihin on kiva tulla. Henkilöstöedut ovat upea lisä, mutta jos työn tekemisen perusasiat eivät ole kunnossa, edutkin menettävät merkityksensä.”

Anne Höckerstedt
HR Partner





Ekologisuus
näkyvästi
Reidar
Särestöniemen
taiteessa.



Yllä luonnonvoimaksi
kutsuttu Timo K. Mukka,
alla Kalervo Palsa
Getsemane-ateljeessaan.



HANKIA JA TAIDETTA

KOLME KARHUA

LAPPI MUISTAA MELANKOLISTEN OUTOLINTUJENSA JUHLAVUOSIA. REIDAR SÄRESTÖNIEMI, KALERVO PALSA JA TIMO K. MUKKA OLIVAT KOLME OMALLA TAVALLAAN ERAKOITUNUTTA, KARHUMAISTA TAITEILIJAA.

Kalervo Palsa (1947–1987)

Lapin maalarin tulee olla loistavan lahjakas, häiriintynyt ja palvoa epäjumalia, kirjoitti kuvataiteilija Palsa päiväkirjassaan. ”Markiisi de Palsa” kulki kohti suurinta onnea tai täyttä tuhoa. Keskitie ei ollut häntä varten.

Palsa oli melankolinen mystikko ja romantikko, joka taisteli jatkuvien rahahuolien kanssa. Hän ei halunnut myydä parhaita töitään, eikä Palsan taide hänen elinaikanaan juuri ostajia kiinnostanutkaan.

Kittilän kirkonkylällä sijaitsevassa Getsemane-ateljeessaan Palsa maalasi yli 3000 teosta ja teki useita sarjakuva-albumeja. Jäterimoista kyhätty vaja on näkemisen arvoinen itsessään.

40-vuotiaana kuolleen Palsan arvostus on noussut räjähdysmäisesti. Hänen teoksiaan kuuluu muun muassa Kiasman kokoelmiin, ja rankimmat niistä kohauttavat edelleen. Taiteilija itse väitti katsomisen epämukavuuden syntyvän siitä, että ihmiset näkevät hänen groteskeissa töissään itsensä. Perversioiden keskellä läsnä ovat kuitenkin ikuiset rakkaus ja kuolema.

Vuonna 2022 vietettiin Palsan syntymän 75-vuotisjuhlaa. Juhlavuoden julistenäyttely on pysyvästi esillä Kittilän kirjastossa. Taiteilijan Getsemane-ateljee on auki kesäisin.

Timo K. Mukka (1944–1973)

Pellolainen 19-vuotias Mukka syöksyi esikoisromaanillaan *Maa on syntinen laulu* kirjallisuuden suulle näyttämölle.

Myöhemmin klassikoksi noussut teos sai aikanaan kriitikoilta täysteilausta. Se sisälsi liikaa rietasteilua, tappelua, juopottelua ja uskonnon herjaa, vaikka Mukka väitti vain kuvanneensa lappilaisten elämää sellaisena kuin sen näki. Etenkin nuoria lukijoita Mukan brutaalin kaunis kirjallisuus puhutteli.

Ujolle introvertille julkisuus oli kohtalokasta. Nuori, herkkä kirjailija ja kuvataiteilija yritti täyttää häneen kohdistuneet odotukset, vaikka esiintymiset jännittivät häntä. Parhaiten Mukka viihtyi erämaassa kalastellen.

Mukan yhdeksän teosta syntyivät vain kuuden vuoden aikana, köyhyydestä ja kustantajan paineesta. Luomisvimma päättyi äkilliseen kuolemaan 28-vuotiaana. Mukka ehti mukaan Rauni Mollbergin esikoisromaanista tekemän filmatisoinnin kuvauksiin, mutta kuoli ennen elokuvan valmistumista.

Vuonna 2024 vietetään Mukan syntymän 80-vuotisjuhlaa. Muun muassa Timo K. Mukka -seura järjestää vuoden aikana tapahtumia Pellossa ja lähikunnissa.

Reidar Särestöniemi (1925–1981)

Kuoppainen hiekkatie johtaa Kittilän Kaukosesta Särestöniemen Potenssi-ateljeekotiin. Sekä koti että halkopinoa muistuttava galleria ovat Reima ja Raili Pietilän suunnittelemat.

Särestöniemi oli värien alkemisti ja luontomaalauksen mestari. Jo matka hänen maisemiinsa on kuin siirtymä taiteilijan rakastamaan erämaiseen Lappiin. Taiteilijan eläessä perille ei vienyt tietä, vaan maalauskin oli kuljetettava maailmalle Ounasjokea pitkin.

Särestöniemi oli aikansa taiteilijatahti. Hänen hurmaavan värikkäiden, luontoaiheisten maalaustensa pinta muistuttaa jäkäläistä kiveä. Taiteilija maalasi myös hukkuvia koivuja, tekojärviin upotettuja kyliä ja hätäntyneenä uivia poroja.

Kuvataiteilijan traaginen rakkaus runoilija Yrjö Kaijärveen näkyy erityisesti karhuaiheisissa teoksissa. Maalauksissa kiteytyi taiteilijan ”koko elämä, onni, tuska ja täyttymätön kaipaus”.

Vuonna 2025 vietetään Särestöniemen syntymän satavuotisjuhlaa. Sen kunniaksi muun muassa taiteilijan kotigalleriassa aukeaa yhden sijaan kaksi näyttelyä.

Kuva: Istockphoto



VARAINHOITO

HYVÄÄN TARKOITUKSEEN

Suomalaiset säätiöt lahjoittavat vuodessa tieteeseen, taiteeseen ja muuhun yhteiskunnan kehittämiseen noin puoli miljardia euroa. Maailmaa paremmaksi muuttavan toiminnan merkitys jää helposti huomaamatta, vaikka se säteilee joka puolelle yhteiskuntaa, hyvinvoinnista sivistykseen. Rahalla on muutosvoimaa.

”Kylvämme peltoa joka vuosi merkittäväällä summalla, ja kyllä sieltä satoa nousee”, muotoilee Suomen Kulttuurirahaston (SKR) varainhoidosta vastaava asiamies **Ralf Sunell**. Säätiö määrittelee itsensä muutosvoimaksi tieteen, taiteen ja kulttuurin puolesta.

Säätiöiden rahanjaon mahdollistaa niiden vakavaraisuus ja vastuullinen varainhoito.

”Säätiöt ovat joustavia ja ketteriä toimijoita. Varoilla on myös lupa ottaa riskejä, kunhan päämäärä on toiminta yhteiskunnan hyväksi”, sanoo Saastamoisen säätiön hallituksen puheenjohtaja **Petteri Karttunen**. Säätiön tärkein tavoite on edistää kansainvälistä tutkimusta, koulutusta ja verkottumista.

Suhteessa muuhun Eurooppaan ja talouden kokoon Suomessa on paljon isoja ja merkittäviä säätiöitä. Ne tekevät Suomesta ihmeellisen maan. Lue koko juttu: mandatum.fi/magazine/hyvaan-tarkoitukseen/





ASiantuntija

TURVAA YRITYKSESI KAUTTA NYKYHETKI JA TULEVAISUUS

SÄÄSTÄMISEN RATKAISUJA VOI TOTEUTTAA OMAN YRITYKSEN KAUTTA.
TIETO YLLÄTTÄÄ MONET PIENYRITTÄJÄT.

LAKISÄÄTEINEN YRITTÄJÄN ELÄKE (YEL) jää monilla yrittäjillä pieneksi, ja eläkeuudistuksen myötä vanhuuseläkeikä myös nousee lähes kaikilla tämänhetkisestä tilanteesta. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen avulla yrittäjä voi varmistaa, että oma toimeentulo on halutulla tasolla eläkeaikana.

Monelta pienyrittäjältä jää huomaamatta, että vapaaehtoinen yksilöllinen eläkevakuutus on järkevä tapa varautua eläkepäiviin.

Tuomas Laesterä työskentelee Mandatumissa yritysasiakkaiden yhteyspäällikkönä.

”Pienyrittäjät yllättyvät usein eniten siitä tiedosta, että vapaaehtoista eläkesäästämistä ja riskivakuuttamista voi tehdä omasta yrityksestä.”

Yrityksen ottaman vapaaehtoisen yksilöllisen eläkevakuutuksen ja riskihenkilöturvan vuosimaksut ovat yritykselle lähtökohtaisesti vähennyskelpoinen kulu. Siksi yrittäjälle on kannattavaa ottaa vakuutuksia myös oman yrityksen kautta eikä pelkästään yksityishenkilönä.

KONKREETTINEN ESIMERKKI VALAISEE tilannetta. Jos yrittäjä haluaa henkilönä laittaa eläkepäiviä varten säästöön sata euroa nettopalkastaan, on kustannus yritykselle lähemmäs 300 euroa. Yrittäjällä menee säästöön satanen, mutta yritys maksaa siitä kolminkertaisen määrän. Paljon kannattavampaa on ottaa yrityksen vapaaehtoinen yksilöllinen eläkevakuutus 300 euron

kuukausittaisella vakuutusmaksulla ja turvata näin yrittäjän tulevaisuutta.

”Kyseiset eläkesäästöt ovat myös henkivakuutettuja, eli vakuutetun kuoleman kohdatessa eläkevakuutuksen eläkesäästöä vastaava summa maksetaan henkivakuutuskorvauksena edunsaajille.”

Yrityksen ottaman vapaaehtoisen yksilöllisen eläkevakuutuksen vakuutusmaksu on 8 500 euroon asti yritykselle verovähennyuskelpoinen kulu. Yrittäjä maksaa verot eläkettä nostaessaan.

”Tämä edellyttää luonnollisesti sitä, että yrittäjä nostaa yrityksestään palkkaa tai vähintään maksaa YEL-maksuja, eli yrittäjällä on työpanos yhtiöön”, Laesterä tarkentaa.

VAPAAEHTOINEN ELÄKEVAKUUTUS TURVAA eläkepäivät. Mutta entä jos jotain odottamatonta tapahtuu ennen sitä?

Yrittäjän henkilöturva on jatke yrittäjän lakisäätisellemme sosiaaliturvalle, jonka taso määritellään lähtökohtaisesti yrittäjän eläkemaksun (YEL) perusteella. Yrittäjän henkilöturvapaketti sisältää kuolemaan, vakavaan sairauteen ja työkyvyttömyyteen liittyvät turvat.

Kuoleman kohdatessa sovittu henkivakuutuskorvaus maksetaan kertakorvauksena suoraan edunsaajille.

Jos yrittäjä sairastuu vakuutusehdoissa määritellyllä tavalla vakavasti, yrittäjän henkilöturva takaa verottoman kertakorvauksen, jonka voi käyttää haluamallaan tavalla. Yrittäjän henkilöturva auttaa myös vakuutusehdoissa määriteltyjen pysyvän tai ohimenevän työkyvyttömyyden kohdatessa.

Laesterä on kohdannut työssään satoja yrittäjiä. Kaikkia mietityttää oma ja oman perheen pärjääminen. Yrittäjät haluavat turvata nykyhetken ja tulevaisuuden mahdollisimman järkevällä tavalla.

Laesterä pitää tärkeänä, että yrittäjän oman lähtötilanteen kartoittamiseen käytetään aikaa.

”Turvat kohdennetaan aina yrittäjän omien tarpeiden mukaan.”



Tuomas Laesterä
työskentelee
Mandatumissa
yritysassiakkaiden
yhteyspäällikkönä.

ESIMERKKI

MILLAISISTA SUMMISTA PUHUTAAN?

Juttua kirjoittaessani laskin, kuinka paljon yrittäjän tulevaisuuden ja nykyhetken turvaamiseen liittyvät ratkaisut maksaisivat yritykselleni. Olen 44-vuotias, kahden alaikäisen lapsen vanhempi ja naimisissa.

Eläke-ennuste nousee sitä mukaa, kun sopimukseen kertyy säästöjä. Laskelmiin vaikuttavat vakuutus sopimukseen maksetut maksut, säästöjen saavuttamat sijoitustuotot, eläkkeen nosta aika ja sopimuksen kulut.

”

**ELÄKE-
ENNUSTE
NOUSEE
SITÄ
MUKAA, KUN
SOPIMUKSEEN
KERTYY
SÄÄSTÖJÄ.**

Jos ottaisin yrityksen vapaaehtoisen yksilöllisen eläkevakuutuksen nyt ja haluaisin pystyä nostamaan 3 000 euroa lisäeläkettä kuukaudessa kymmenen vuoden ajan, vapaaehtoisen eläkevakuutuksen vuosimaksu yritykselleni olisi tällä hetkellä karkeasti arvioiden 9 000 euroa.

Henkilöturvapaketin (henkivakuutus, työkyvyttömyysturvat ja vakava sairaus) vuosimaksu nousee iän myötä. Maksettavat korvaukset riippuvat yrittäjän terveydentilasta ja turvan tasosta, joka päätetään etukäteen. Turvasummia voi muuttaa tilanteen mukaan.

En tupakoi ja oletan, että terveydentilani on hyvä. Henkivakuutus korvaus ja pysyvän työkyvyttömyyden korvaus olisi 360 000 euroa, vakavan sairauden turvan kertakorvaus 50 000 euroa ja päiväraha työkyvyttömyyden sattuessa kymmenen vuoden ajalle sata euroa/päivä. Jos työkyky ei enää palaudu, saisin pysyvän työttömyyden kertakorvauksen 360 000 euroa. Vuosimaksu yritykselleni olisi tällä hetkellä hieman alle 4 000 euroa.

NUMEROINA

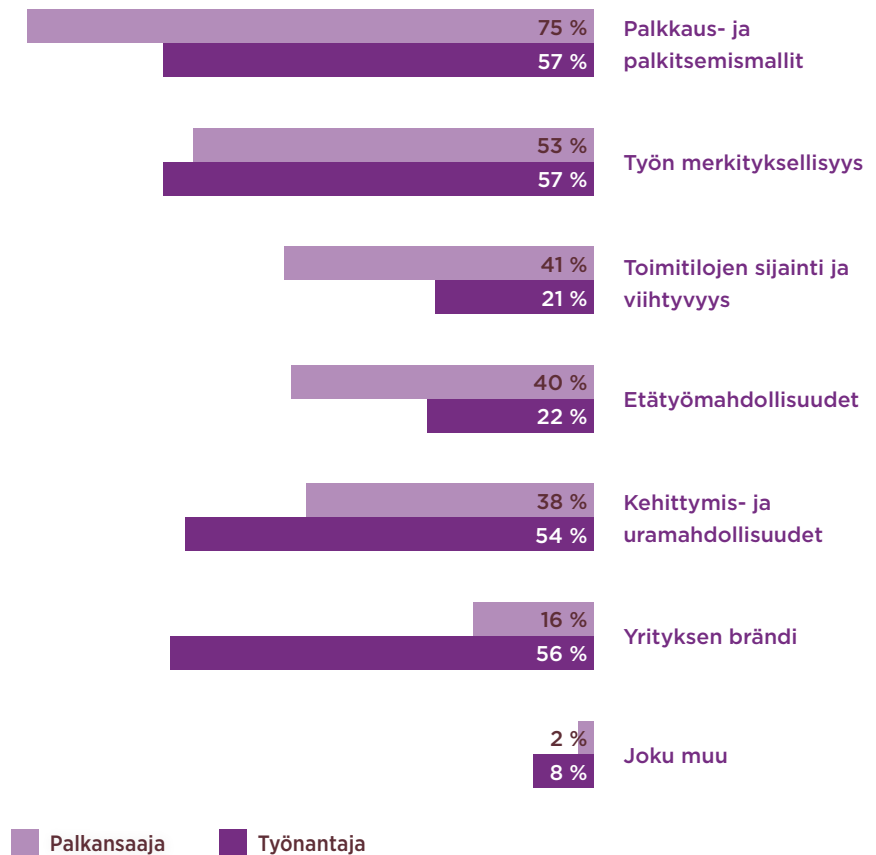
VETÄVÄ VOIMA

Rahallisella palkitsemisella on erittäin suuri merkitys työpaikan vetovoimaan, henkilöstön motivaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä käy ilmi Mandatumin Palkitsemistutkimuksesta. Innolinkin toteuttamaan tutkimukseen osallistui 200 suomalaista yhtiötä ja 1003 työntekijää.

Jopa 75 prosenttia suomalaisista palkansaajista pitää palkkaus- ja palkitsemismalleja yhtenä tärkeimpänä työpaikan vetovoimatekijänä. Silti suurin osa kokee, ettei palkkaan voi juurikaan vaikuttaa, ja tulospalkkioiden mittaritkin tuntuvat monesta kaukaisilta. Parantamisen varaa nähdään myös palkitsemisen perusteista viestimisessä. Palkansaajiin verrattuna työnantajat arvioivat palkkaus- ja palkitsemismallien merkityksen selvästi pienemmäksi ja viestintänsä onnistuneemmaksi.

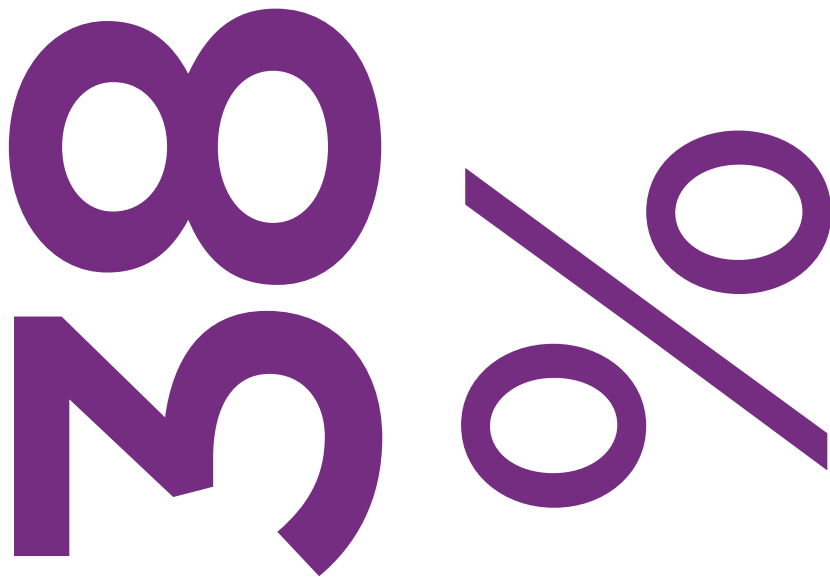
Yrityksissä kannattaisikin kertoa enemmän palkkauksen ja palkitsemisen perusteista sekä kytkeä ne arjen tekemiseen.

TYÖPAIKAN TÄRKEIMMÄT VETOVOIMATEKIJÄT



Lähde: Palkitsemistutkimus 2024, Mandatum (toteutus Innolink)

TUTKITTU



PALKITSEMISTUTKIMUKSEN MUKAAN JOPA 38 prosenttia palkansaajista olisi valmiita pienempään peruspalkkaan, jos tulospalkkiot avaisivat mahdollisuuden aiempaa suurempiin kokonaisansioihin. Ajatusta kannattivat tasaisesti eri ikäryhmien ja tuloluokkien vastaajat, eniten kuitenkin kyselyn nuorin eli 18–29-vuotiaiden ikäryhmä (53 %) ja ne, joiden vuosiansiot ylittivät 45 000 euroa (yli 40 %). Miehistä jopa 48 prosenttia oli tätä mieltä.

Lähde: Palkitsemistutkimus 2024, Mandatum (toteutus Innolink)



APERITIIVIN AIKA

”

Juustotrendit elävät ajassa ja sesongeissa huippumuodin tapaan.

Nuori juusto on keskeltä melko kiinteä, jopa lohkeileva, ja se maistuu maitomaisen kirpeältä. Kypsyminen pyöristää juuston hapokkuutta, pehmentää keskiosan viettelevän valuvaksi ja tuo makuun monimuotoisuutta: herkullista suolaisuutta, täyteläistä pähkinäisyyttä ja maanläheistä sienimäisyyttä. Etenkin syksyllä chaource saa hurmaavia kantarellimaisia piirteitä.

Ranskassa juustot kuuluvat tavallisesti pääruoan ja jälkiruoan väliin, mieluiten vihreän salaatin kera. Chaource on kuitenkin klassinen ja muodikas aperitiivijuusto. Se nautitaan yleensä samppanjan tai bourgognelaisen roseecrémantin kera. 🍷

Bourgognen pehmeistä lehmänmaitojuustoista tunnetuin lienee muhevan voinen brillat-savarin, mutta juustofriikkien uusi lemmikki on kermaisen hapokas chaource. Alkuperäluokiteltua ranskalaisjuustoa valmistetaan myös sen synnyinseudulla Champagnessa.

Perinteikäs samppanjajuusto. Chaourcea on valmistettu Champagne-Ardennen alueella keskiajalta lähtien.

SIIVET kantapäihin

Suomen pitäisi vaurastua, jotta edellytykset menestyä kohenisivat. Björn Wahlroos ja Mandatumin sijoitusjohtaja Juhani Lehtonen keskustelevat kasvusta, kannustimista ja tulevasta Suomi-Ruotsi-maottelusta.

Juhani Lehtonen:

Onhan se ihmeellistä, että meillä on ollut yli 15 vuotta talouskasvuton ympäristö. Nyt ennustetaan vihdoin noin kahden prosentin kasvua vuodelle 2024. Kasvu alkaakin olla Suomelle kohtalonkysymys. Menetettyllä bkt:llä olisi pystynyt rahoittamaan aika paljon kaikenlaista. Sinulla on pitkä perspektiivi. Mitä ajattelet tästä?

Björn Wahlroos:

Olen laskenut, että jos Suomen talous olisi kasvanut 17 vuotena 1,5 prosenttia vuodessa, se olisi tehnyt 28 prosenttia lisää bkt:hen. Se olisi euroina runsaat 70 miljardia eli kaksi kertaa enemmän kuin valtiontalouden 12 miljardin euron alijäämä ja 24 miljardin euron terveysmenot yhteensä. Nuoruudessani 1,5 prosentin talouskasvu olisi pidetty pateettisen matalana, eikö totta?

Tämän voi konkretisoida myös toisella tavalla, eli jokaiselle suomalaiselle tuo kasvu tarkoittaisi tuhatta euroa kuussa.

Tämä on häkellyttävää ja käsittämätön menetys. Minua sanotaan pahanilmanlinnuksi, kun muistuttelen tästä. Tämä on pitkän aikavälin ongelma. Kenen tahansa ekonomistin mielestä 17 vuotta on pitkä aika.

Koska tämä ei ole laskusuhdanne, tätä ei voi ratkaista keynesiläisillä suhdannepoliittisilla toimilla. Tulemme siis kysymykseen kannustimista.

>





Lehtonen:

Kannustimia on tutkittu taloustieteessä 1960-luvulta asti. Esimerkiksi Kenneth Arrow, William Vickrey ja monet muut taloustieteen suuret nimet ovat luoneet vahvan tieteellisen pohjan. Teoriaa kehitettäessä on tutkittu yksilöiden, ryhmien ja suurten kokonaisuuksien toimintaa. Tiedetään teoreettisesti ja myös käytännön esimerkein, että kannustimet vaikuttavat erittäin tehokkaasti. On hämmäntävää, että toimien vieminen makrotasolla käytäntöön on lopulta kuitenkin niin vaikeaa.

Wahlroos:

Se loukkaa ihmisten yksilöllisyyttä. Ihmiset kokevat loukkaavana, että taloustiede voisi kertoa jotain ihmisen käyttäytymisestä. Ekonomistit eivät sinänsä puhu yksittäisistä ihmisistä, vaan mikrota- lousteoria käsittelee aina pienempiä tai suurempia aggregoituja ryhmiä. Se ei koskaan ota kantaa yksittäisiin preferensseihin, vaan yrittää löytää sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat samalla tavalla kaikkien valintakäyttäytymiseen riippumatta yksittäisistä prefe- rensseistä. Jos esimerkiksi arvonlisäveroa korotetaan, tiedämme, millä tavalla ihmiset käyttäytyvät ryhmänä, vaikka ryhmän sisällä he voivat käyttäytyä eri tavoin.

Tämä idea, että voit lausua jotain talouspoliittisten tai talou- dellisten toimien, kuten hintojen muutosten vaikutuksista, louk- kaamatta yksilön yksilöllisyyttä tai valinnanvapautta – se on hir- veän vaikeaa ihmisten ymmärtää. Taloustiede ei lähde siitä, että kaikki ihmiset toimivat rationaalisesti.

Lehtonen:

Juuri niin. 1970- ja 1980-luvuilla peliteoria lähti ratkaisemaan epätäydellisen informaation alla olevaa strategista käyttäyty- mistä. Esiin pullahtivat esimerkiksi moraalikato (moral hazard) ja haitallinen valikoituminen (adverse selection). Peliteorian avulla on myös todistettu, ettei- vät ihmiset käyttäytyä välttämättä rationaalisesti.

Wahlroos:

Mikrotaloustiede ei mitenkään oleta, että koko tämä harmaa massa olisi täynnä differentiaaliyhtälöjärjes- telmiä ratkovia robotteja. Se on markkinamekanismi, joka tuottaa irrationaalisen ja omien tottumustensa perässä kulkevan massan toiminnasta järkevän tule- man.

Kukaan järkevästi koulutettu mikrotaloustieteilijä ei väitä, että kaikki ihmiset olisivat samanlaisia robot- teja. Huutokauppaprosessissa syntyy markkinahintoja, jotka ovat järkeviä, koska huutokaupat voittavat ne, jotka määrittivät hinnat rationaalisesti.

”

**VOIKO
AJATELLA,
ETTÄ RUOTSISSA
OLI ROHKEUTTA
TEHDÄ ISOT
LIIKKEET
NIIN, ETTÄ
KANSALAISET
SAIVAT
VAURASTUA?**

Lehtonen:

Eikö tätä teorian taustaa vasten ole eriskummallista, että Suomen kanssa suunnilleen samankokoiset tai lähellä sijaitsevat maat ovat ymmärtäneet, että kannustimilla on vaikutusta ja ne ovat vieneet ne käytäntöön kansakunnan tasolla? Näin ovat tehneet esi- merkiksi Ruotsi, Irlanti ja viimeksi Viro.

Wahlroos:

Se täytyy oppia kantapään kautta. Jostain syystä suomalaisten kan- tapään nahka on hirveän paksu. Mainitsit Ruotsin. Ruotsi teki kai- ken päin helvettä koko 1970-luvun ja suuren osan 1980-lukua ja jäi joka vuosi tukevasti prosenttien jälkeen Suomen talouskasvusta.

Ruotsissa kymmenet tuhannet ihmiset äänestivät jaloillaan ja muuttivat esimerkiksi Britanniaan.

Kannustinten vaikutukset ovat helpoimmin ymmärrettävissä, kun näkee niiden puutteen vaikutuksen.

Mehän jo pääsimme ihan lähelle Ruotsin bkt per kapitaata 2000- luvun alkuvuosina. Sitten kasvuerot alkoi levähtää taas Ruotsin hyväksi.

Lehtonen:

Voiko ajatella, että Ruotsissa oli rohkeutta tehdä isot liikkeet niin, että kansalaiset saivat vaurastua? Sitten tehtiin muutoksia kan- nustinjärjestelmään pitkällä aikavälillä niin, että houkuteltiin ihmisiä takaisin? Aika moni lähtijöistä taisi palata Ruotsiin.

Wahlroos:

Varsinkin varakkaista ja kapitalisteista suuri osa muutti takaisin. Olen ihan varma, että Suomessakin valtaosa poliittisista liikkeistä haluaa luoda vaurautta ihmisille ja kansakunnalle. Probleema on vain, että miten se tehdään.

Lehtonen:

Ruotsin satoja vuosia vanhassa yhteiskuntamallissa on perimysjärjestyksineen rakennettu raamit yli suku- polvien menevälle vaurastumiselle. Perinne näkyy vie- läkin politiikassa.

Wahlroos:

Tälle mallille perustuu myös Ruotsin käsitys siitä, miten kestävä elinkeinoelämä on rakennettu. Sen ilmiselvä ilmenemismuoto on Wallenbergit, tuo pienimuotoinen sukuimperio.

Missään muussa maassa maailmassa perheyriityksiä, avainosakkeenomistajia ja pitkäjänteisyyttä ei arvosteta niin kuin Ruotsissa, vaikka sehän ei ole yksiselitteisesti hyvä asia.



**HYVÄT
VERON-
MAKSAJAT
NÄKEVÄT
RUOTSIN
CASENA,
JOHON
KANNATTAA
SIOJITTA.**

Lehtonen:

Tämän kulttuurin yksi ilmentymä taitaa olla, että Viroa lukuun ottamatta Ruotsissa on enemmän yksisarvisia, eli kasvuyrityksiä, joiden arvostus nousee yli miljardiin dollariin, suhteessa väestöön kuin missään muussa Euroopan maassa.

Wahlroos:

Ruotsi on Suomea dynaamisempi ympäristö. Tässä suhteessa toinen tärkeä ominaisuus on kotimaisen pääoman saataavuus. Kun suomalainen kasvuyritys hakee vähän isommassa kokoluokassa privaattisijoittajia mukaan, lähes poikkeuksetta käy niin, että se myydään kansainvälisille tai amerikkalaisille myöhemmän vaiheen *venture-sijoittajille*. Ruotsissa melkein kaikilla sarjayrittäjillä on tämän vaihtoehdon lisäksi mahdollisuus kääntyä ruotsalaisten sijoitusyhtiöiden, varakkaiden perheiden, monen vaihtoehdon puoleen. Ruotsissa yksisarviset voivat jäädä Suomea useammin kotimaiseen omistukseen.

Lehtonen:

Ruotsalaiset menestyneet kasvuyrittäjät kommentoivat usein, että hyvinvointivaltion turvaverkko on etu riskinotossa eli yrittämisessä. Hyvinvointivaltiohan on yksi suuri kannustinjärjestelmä. Mitä ajattelet tästä?

Wahlroos:

Monelle tällainen hyvinvointivaltio on aika lähellä ihanneyhteiskuntaa – en tosin väitä, että minulle. Se turvaa, jos menee aidosti päin prinkkalaa esimerkiksi terveyssyistä ja takaa kutakuinkin tasapuoliset mahdollisuudet kaikille.

Mutta se on rakennettu niin fiksulla tavalla, että se tarjoaa kuitenkin kannustimet. Verotus heille, jotka tarjoavat suurimpia kontribuutioita hyvinvointivaltion rahoitukseen, on siinä määrin kohtuullinen, etteivät he lähde Ruotsista pois. Hyvät veronmaksajat näkevät Ruotsin casena, johon kannattaa sijoittaa.

Lehtonen:

Fair game – reilu peli, eikö vain?

Wahlroos:

Ruotsi on esimerkki siitä, että on mahdollista rakentaa hyvinvointiyhteiskunta, joka myös jotakuinkin toimii taloudellisesti. Jos projisoidaan Suomeen, ongelma on se, ettei hyvinvointiyhteiskunta pysy pystyssä ilman talouskasvua ja investointeja eli ilman sitä, että kapitalismi ja markkinatalous toimivat hyvinvointiyhteiskun-

nan puitteissa. Olen usein muistuttanut siitä, että kapitalismi ilman kapitalisteja ei toimi erityisen hyvin.

Lehtonen:

Palataan Suomen kohtalonkysymykseen eli kasvuun. Makrotalousteoriassa bkt:n trendikasvu määritellään laskemalla yhteen työvoiman määrän kasvu ja tuottavuuden kasvu.

Kotoperäinen työvoiman kasvu on Suomessa 1830-luvun tasolla, eli syntyvyys on hyvin alhainen. Tehtyjen työtuntien määrä suhteessa verrokkimaihin on matala.

Me taidamme tarvita jotain aika radikaalia. Olen joskus vertaillut Suomea suunnilleen samankokoiseen, 5,3 miljoonan asukkaan Irlantiin. Sekin sijaitsee Euroopan reunalla, joutui menemään kovien pankkikriisien läpi ja puimaan pitkän aikavälin kasvun edellytyksiä.

Merkittävä ratkaisu Irlannissa oli houkutella kansainvälisiä suuryrityksiä ja pääkonttoreita laskemalla yhteisöverokanta rajusti alas 12,5 prosenttiin.

Wahlroos:

Olet ihan oikeassa, Irlanti on käsittämätön stoori. Reunavaltio-aseman lisäksi Suomelle ja Irlannille on yhteistä samanlainen suhde alkoholiin ja se, että molemmat inhoavat itänaapuriaan.

Lehtonen:

Irlannin yhteisöverokertymä tällä matalalla veroasteella oli 25 miljardia euroa vuonna 2023.

Wahlroos:

Ja kun sanot tämän, suomalainen makroekonomisti sanoo, että sehän ei ole oikein, koska se tulee amerikkalaisilta, globaaleilta yhtiöiltä.

Lehtonen:

Entä sitten!

Wahlroos:

Täsmälleen. Jos kaikki EU-maat ja kaikki Yhdysvaltojen osavaltiot laittaa järjestykseen bkt per kapitan perusteella, niin 30 ensimmäisen joukossa on 28 Yhdysvaltojen osavaltiota ja kaksi EU-maata: Luxemburg ja Irlanti.

Mitä yhteistä on Irlannilla ja Luxemburgilla? Matala verotus, toisin sanoen määrätietoinen verokilpailu. Irlantilaiset ovat menestyksekkäästi houkutelleet eurooppalaisia holdingyhtiöitä





ja amerikkalaisten yhtiöiden Euroopan-toimintoja ja myös tuotantoa.

Lehtonen:

Minusta tässä olisi mietinnän paikka. Olisiko tällainen isojen loikkien harppominen niin kutsuttujen tiikeritalouksen tapaan mahdollista Suomelle?

Wahlroos:

Ikävä kyllä, Suomesta on tullut pienten askelten maa. Niin kauan kuin menee hyvin, pienet askeleet ovat hyviä, koska silloin ei tule astuttua kauas menestyksen polulta. Mutta kun olet mennyt 17 vuotta metsään, pienet askeleet eivät oikein tuo pois sieltä.

Lehtonen:

Mielestäni nyt tarvitaan innostava pitkän aikavälin päämäärä, johon poliitikot sitoutuisivat yli vaalisyklin ja parlamentaarisesti.

Wahlroos:

Ei sitä saada koskaan aikaiseksi. Ensinnäkin meillä on hajanaisempi puoluekenttä kuin koskaan aiemmin. Toiseksi tyypillinen talouspoliittinen kommentti on, että kuusi kuukautta jonkin toimenpiteen käyttöönoton jälkeen todetaan, että eihän sillä ollut mitään vaikutuksia.

Verotukseen ja melkein mihin tahansa kannustimiin liittyvät vaikutukset ovat pitkän aikavälin efektejä. Ne voivat tulla esille bkt-datasta kymmenen vuoden kuluttua.

Esimerkiksi alhaisen verotuksen ja nopean kasvun välillä on selkeä korrelaatio. Todelliset kvartaalianalyttikot löytyvätkin keynesiläisistä, jotka tuijottavat liian lyhyen aikavälin vaikutuksia.

Suomella on todellinen pitkän aikavälin ongelma, jota ei voi ratkaista millään yksinkertaisella tempulla. Siksi olet tavallaan oikeassa, että pitäisi synnyttää pitkän aikavälin ohjelma.

Ruotsissa maksetaan pääomatuloveroa 30 prosenttia osingoista. Se ei ole muuttunut pitkään aikaan. Takaisin Ruotsiin muuttaneet monimiljardöörit maksavat tämän 30 prosenttia osingoistaan. Luulen, että se on aika lailla juuri se maksimi, jonka he viitsivät maksaa. Ruotsalaiset poliitikot ovat olleet fiksuja, koska he ovat poistaneet perintö- ja varallisuusveron kaltaisia valtiolle matalatuottoisia veroja. Ne eivät tuottaneet paljon, mutta todella häiritisivät näitä isoja veronmaksajia. Näin ruotsalaiset ovat löytäneet hintatason, jolla he voivat lähes maksimoida verotason ilman, että menettävät yhtään todella suurta veronmaksajaa.

Lehtonen:

Mitä jos otettaisiin esimerkiksi 20 vuotta eli viisi vaalikautta? Eikös tässä olisi kunnan Suomi–Ruotsi-maottelun paikka? Sinä aikana

”HYVINHÄN SE ON MENNYT”

Björn Wahlroos, jätit Sammon hallituksen puheenjohtajuuden keväällä 2023. Olit puheenjohtajana sitä mieltä, että Mandatumin irrottaminen Sammosta ja vieminen pörssiin oli yhtiölle paras vaihtoehto. Mandatum listautui Helsingin pörssiin lokakuussa 2023.

Miten Mandatumin ensimmäinen vuosi pörssiyhtiönä on mielestäsi sujunut?

Wahlroos: Se oli monessa suhteessa onnellinen ratkaisu. Se loi osakkeenomistajille hieman lisävarallisuutta. Sampo ja Mandatum ovat erossa toisistaan vähän arvokkaampia kuin ne olisivat yhdessä. Mandatumin osake on kehittynyt suunnilleen niin kuin tuolloin arvioin, tämän voivat monet tuttavani todistaa.

Ei ole varmaan mikään salaisuus, että minä ja perheeni kuulumme Mandatumin kymmenen suurimman osakkeenomistajan joukkoon.

Oletan myös, että pidemmällä aikavälillä tämä on Mandatumille sisäisesti kannustava ratkaisu. On oma pörssikurssi, jota seurata. Mandatum ei ole pieni osa suurta organisaatiota, vaan keskisuuri itsenäinen organisaationsa. Siihen liittyvät kannustinjärjestelmät ja yleinen tunnelma tuottavat dynamiikkaa. Eli hyvinhän se on mennyt.

voisimme kuroa alisuoriutumistemme kiinni Ruotsiin ja vielä ohikin. Kuten totesit aiemmin, kerranhan me jo tämän teimme vajaat 20 vuotta sitten.

Wahlroos:

Tämä on kaunis ajatus, eikä ihan väärä. Siksi niin usein viittaankin Ruotsiin. Se on tärkeä esimerkki siksi, että siedettävä taloudellinen suorituskyky ja markkinatalous eivät ole mitenkään hyvinvointiyhteiskunnan vastaisia. Kannustimet ovat siis avain tämän pitkän aikavälin ongelman ratkaisemiseen. On mahdollista rakentaa kaikista huolta pitävä yhteiskunta, joka myös on sellainen, että kapitalistit haluavat panostaa siihen. 🇸🇪

Mikään tässä esitetty ei ole eikä sitä tule käsittää Mandatumin antamaksi sijoitussuosituksiksi tai kehotukseksi merkitä, ostaa tai myydä arvopapereita.



Finnair Plus vie sinut maailmalle



Kanta-asiakasohjelmamme palkitsee sinua eduilla ja tekee matkustamisesta mukavampaa. Ohjelman viidellä tasolla keräät Avioksia ja tasopisteitä aina kun lennät kanssamme. Sujuvaa – kyllä. Miellyttävää – aina.

Tutustu etuihin:

→ finnair.com/plus



FINNAIR
PLUS

”Vuosien
määrätietoisella
työllä Suomeen on
luotu vahva perusta
kotimaisten
startupien
rahoitukseen.”

/ Pääomasijoitusyhtiö
Voima Venturesin
varatoimitusjohtaja ja
Pääomasijoittajat ry:n venture
capital -työryhmän puheenjohtaja
JUSSI SAINIEMI pohjoismaisia
varainhoitomarkkinoita
seuraavassa AMWatchissa
11.4.2024.

The image features three translucent, teardrop-shaped leaves arranged in a fan-like pattern against a solid black background. Each leaf is semi-transparent, revealing a detailed pattern of a forest scene with various tree trunks and branches. The colors within the leaves range from light yellow and green to dark brown and black, creating a layered, ethereal effect. The leaves are positioned with their pointed ends towards the center of the frame.

KA

TEKSTI Annukka Oksanen
 KUVITUS JA INFOGRAFIKKA Marjo Saarela
 KUVAT Istockphoto, Alamy

Idea, startup, kasvuyritys,
 maailmanvalloitus.
 Pääomasijoittajien tarjoama
 rahoitus saa talouden
 kasvumoottorin hurisemaan.

SVU PYRÄHDYKSIÄ

A

LKU ON AINA PIENI.

Se voi olla häivähdys arkisessa ajatusvirrassa, silmiä räpsäyttävä yhtäkkinen oivallus tai äänenpaino keskustelukumppanin sivulauseessa.

Seuraa innostusta, epäröintiä ja huhkimista. Kohta pystyssä on pikkuruinen yritys. Kasvu vaatii investointeja, ja investoinnit vaativat rahaa. Sitä löytyy pääomasijoittajilta.

Pääomasijoittamisessa kunnianhimoisten intomielen ideat sekä rahoitus ja aktiivinen, ammattimainen omistaminen kohtaavat.

”Kun rahoitetaan uusia yrityksiä, mahdollistetaan positiivisia uusia juttuja, jotka muuten jäisivät tekemättä”, kuvaa pääomasijoitustoiminnan professori **Markku Maula** Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitokselta.

Pääomasijoittajat auttavat jalostamaan näistä aiheista menestyviä yrityksiä.

Pääomasijoittajien tarjoama rahoitus saa talouden kasvumoottorin hurisemaan. Yhtäkkiset oivallukset versovat rahoituksen turvin startupeiksi, varttuvat kasvuyrityksiksi ja edelleen isommiksi pk-yrityksiksi, minkä jälkeen edessä siintää listautuminen pörssiin, myynti teolliselle ostajalle tai myynti toiselle pääomasijoittajalle.

Helsingin pörssiin kymmenen viime vuoden aikana listautuneista yrityksistä noin puolet on pääomasijoittajien rahoittamia.

Samaten kymmenen viime vuoden aikana 500 suurimman suomalaisyrityksen listalle nousseista 30 prosenttia on saanut jossain vaiheessa pääomasijoituksen.

>

”Toimiala on kooltaan pieni, mutta sen merkitys on valtava”, sanoo Suomen valtion pääomasijoitusyhtiö Tesin eli Suomen Teollisuussijoituksen toimitusjohtaja **Pia Santavirta**.

Santavirta on rahoitusalan monipuolinen konkari. Ennen Tesiä hän toimi pääomasijoitusalaan edustavan Pääomasijoittajat ry:n toimitusjohtajana.

”Pääomasijoittamisesta on tullut pontta yleiseen talouskehitykseen. Puhutaan jo melko isoista liikevaihtoista, vaikka tietysti kasvun varaa on myös paljon”, Maula sanoo.

”Enemmän työpaikkoja, verotuloja ja hyvää kaikille”, Santavirta kuvailee.

STARTUPIT JA NIITÄ hieman isommat kasvuyritykset eroavat muista yrityksistä juuri siinä, että ne pyrkivät mahdollisimman voimakkaaseen kasvuun ja kansainvälisille markkinoille. Ne haluavat skaalata innovatiiviset ideansa.

Rahoittajaa nämä yritykset kiinnostavat, koska jos riski on iso, niin on tuottopotentiaalikin.

Kun pääomasijoittajat rahoittavat aivan alkuvaiheessa olevia yrityksiä ja ovat tietotaidollaan mukana rakentamassa niille mahdollista kasvua ja menestystä, sijoitukset ovat yleensä pieniä. Niin saadaan itämäänsä iso määrä yrityksenalkuja.

Kun itäneet yritykset kasvavat, rahoittajiksi tulevat growth- ja buyout-pääomasijoittajat.

”Jatkosijoitukset kohdistetaan sitten niihin, jotka pystyvät lunastamaan lupauksia ja kasvamaan. Tulee nopeasti pieniä tapioita ja isommat pääomat kanavoituvat kasvukelpoisiin yrityksiin”, Maula kuvailee alan tehokasta toimintamekaniikkaa.

Mandatum Asset Managementin (MAM) Head of Private Equity **Alexander Antas** sanoo, että suomalaisessa talouskasvukeskustelussa pitäisi puhua enemmän siitä, miten pääomat saataisiin allokoitua tehokkaasti. Siinä pääomasijoittajat ovat hyviä.

”Mutta toimiva yritysrahoitusympäristö on monimuotoinen. Toimivassa ekosysteemissä tarvitaan erilaisia rahoitusmuotoja, rahoitusta vaativat tilanteet ovat niin erilaisia”, hän huomauttaa.

Aivan kuten ei ole yhtä ainoaa autuaaksi tekevää rahoitusmuotoa, ei ole myöskään yhtä oikeaa tapaa yrittää: monenlaisia yrityksiä tarvitaan.

Moni yrittäjä on tyytyväinen maltilliseen kasvuun, sellaiseen, johon riittää pelkkä tulo-rahoitus eli rahat, jotka yritys tienaa tuotteitaan tai palveluitaan myymällä. Jos yritys ei ota edes pankkilainaa, langat pysyvät tiukasti omissa käsissä. Ulkopuolisen rahoituksen käyttäminen siirtää väistämättä päätäntävaltaa rahoituksen antajalle. Yhdelle se sopii, toiselle ei.

”KEHITTÄNYT, INNOVATIIVINEN, YHTEISÖLLINEN”, professori Maula kuvailee suomalaista kasvuyritysskeneä.

”Julkinen sektori ja yksityinen ala tekevät hyvää yhteistyötä, meillä on paljon lupaavia startupeja. Osaamista on kumuloitunut pitkään. On kulttuuri, jossa tuetaan uusia yhdessä.”

”Innostavuus on mieleton juttu. Kun uusissa yrityksissä tulee onnistumisia, vakiintuneissakin yrityksissä kasvaa rohkeus pinnistellä oman mukavuuksialueen ulkopuolelle”, Tesin Santavirta sanoo.

Suomen maine startup- ja kasvuyritysekosysteeminä on kova. Yksisarvisia putkahtelee, isoja kauppia solmitaan. Esimerkiksi kesällä kansainvälistä >

KASVUN SANASTOA

Startup

Nuori yritys, joka pyrkii nopeaan kasvuun yleensä skaalaamalla liiketoimintaansa. Usein se vasta kehittää ensimmäistä tuotettaan ja liiketoimintamalliaan.

Kasvuyritys

Yrityksellä on jo vakiintunutta liiketoimintaa. Se kasvaa nopeasti.

Yksisarvinen

Yksisarvinen tarkoittaa kasvuyritystä, jonka arvostus nousee yli miljardiin dollariin. Sadunomainen yksisarvinen symboloi menestystä.

Venture Capital

VC-sijoittajat sijoittavat tyypillisesti startupeihin ja omistavat niistä vähemmistöosuuksia. VC-sijoituksia tehdään siemenvaiheessa, käynnistysvaiheessa ja aikaisen kasvun aikana.

Growth

Growth-sijoittajat sijoittavat kasvuyrityksiin. Ne alkavat rahoittaa yrityksiä VC-vaiheen jälkeen. Tyypillisesti vähemmistösijoituksia tekevät growth-sijoittajat ovat erikoistuneet kasvuyritysten sparraamiseen eteenpäin.

Buyout

Buyout-sijoittajat rahoittavat toimintansa vakiinnuttaneita kasvuyrityksiä. Ne ostavat yrityksistä tyypillisesti enemmistöosuuksia. Buyout-sijoittajien tarjoaman laajan asiantuntemuksen avulla yrityksen toiminta ammattimaistuu ja tehostuu ja se saa valmiuksia kasvuun seuraavaan kokoluokkaan. Buyout-transaktioihin liittyy olennaisesti velkavivun käyttö. VC- ja growth-segmenteissä ei käytetä velkaa.

IPO

Pörssiin listautuminen eli Initial Public Offering.

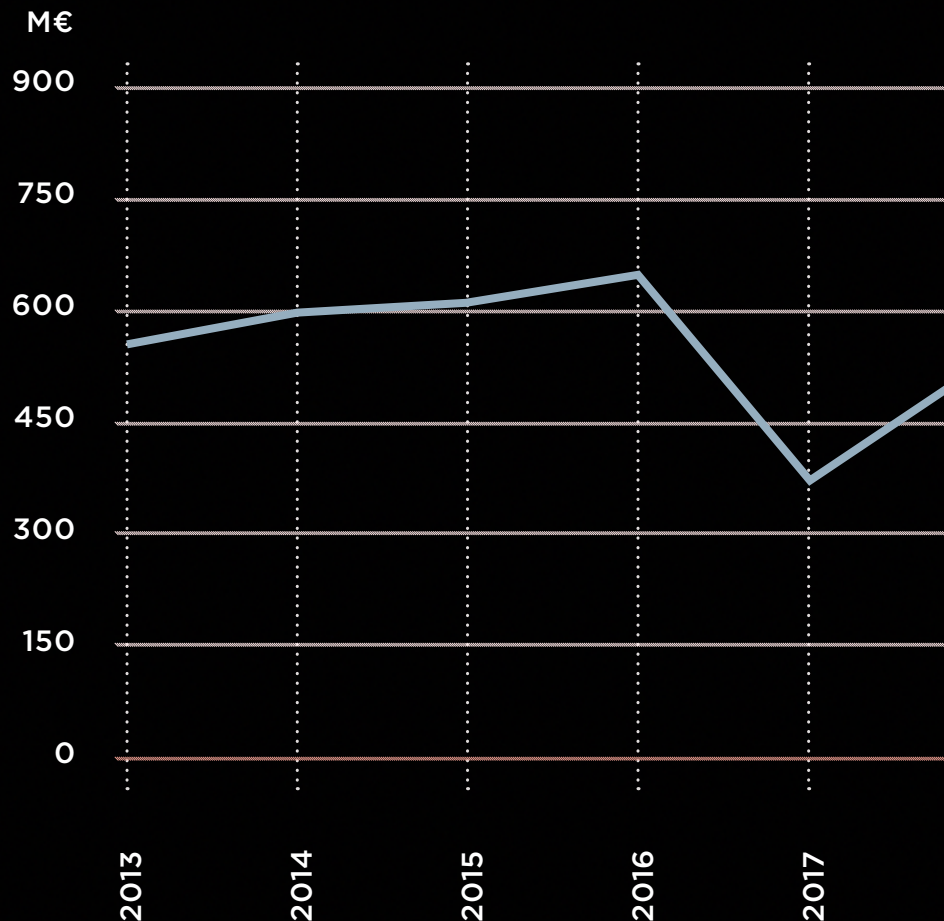
”
**ONGELMAT
RATKAISTAAN
VAIN YHDESSÄ.
KUKAAN EI
VOI ONNISTUA
YKSIN.**

**Pääomasijoittamisessa
kunnianhimoisten
intomielten ideat sekä
rahoitus ja aktiivinen,
ammattimainen
omistaminen
kohtaavat.**



SUOMALAISTEN
PÄÄOMASIOITTAJIEN
SIJOITUKSET
VUOSINA
2013-2023

Vuonna 2023
Suomessa oli 106
pääomasijoittajaa,
pääomasijoitusrahastoja
oli 308. Kohdeyrityksiä
oli 2 396. Sijoitusten
lasku vuonna 2023
peilaa yleistä
yrityskauppamarkkinan
laskua Suomessa ja
globaalisti.



Lähde: Pääomasijoittajat ry

huomiota herätti, kun amerikkalainen sirujätti kertoi ostavansa suomalaisen Silo AI -tekoäly-yrityksen 665 miljoonan dollarin jättimäisellä käteiskaupalla.

Maine on rakentunut 2000-luvulla.

Ensimmäinen Slush-tapahtuma (suomeksi loska) järjestettiin Helsingissä marraskuussa 2008 pari kuukautta finanssikriisin alun jälkeen. Santavirran mukaan silloin ei oikein ollut kotimaista pääomamarkkinaa eikä täällä liikkuskellut liiemmästi ulkomaisia sijoittajakaan. Alun jälkeen tapahtuma on koonnut vuosi toisensa jälkeen merkittävän joukon rahoittajia ja rahoitusta hakevia marraskuiseen Helsinkiin.

Alalla puhutaan luovasta tuhosta. Se on Suomen skenen taustalla.

”Ilman Nokian romahdusta ei oltaisi tässä”, Santavirta sanoo. Hän tarkoittaa, että huikean menestynyt suomalaisyritys oli ehtinyt pätevöittää ja vaurastut-

taa ison joukon suomalaisia. Osansa on myös samoihin aikoihin kriisiytyneestä metsäteollisuudesta läheneillä.

Nämä ihmiset alkoivat perustaa omia teknologiayrityksiään ja osa siirtyi sijoittajiksi.

Gloaalien yritysten kasvatit ajattelivat automaattisesti, että temmellyskenttänä on koko maailma. Osaaminen karttui, syntyi verkostoja, tuli menestystä.

”Nokiasta vapautui osaajia ja kokeumusta. Monen yrityksen juuret ovat konkreettisesti siellä”, Maula sanoo.

Suomesta tuli pelimaa. Supercellin **Ilkka Paananen** ja muut menestyneet esittelivät kavereitaan eli kansainvälisiä pääomasijoittajia ja suomalaisia yrittäjiä toisilleen. Verkostot ovat alalla kaikki kaikessa.

”
ALALLA
PUHUTAAN
LUOVASTA
TUHOSTA.
SE ON
SUOMENKIN
SKENEN
TAUSTALLA.



”Heidän *friendly introductioninsa* ikään kuin validoivat suomalaisyrityksiä kansainvälisille sijoittajille”, Santavirta kuvailee.

Syntyi lisää menestystarinoita, pöhisi.

”On saatu uusi sukupolvi innostumaan yrittämisestä ja maailman parantamisesta.”

Aalto-yliopiston Maula vahvistaa havainnon. Kymmenen vuotta sitten tuotantotalouden opiskelijat halusivat isoihin konsulttitaloihin liikkeenjohdon konsulteiksi.

”Nyt kasvuyrittämisestä on tullut selvästi aiempaa suosittumpi uravaihtoehto. Melkeinpä kaikilta aloilta löytyy esimerkkejä opiskelijoiden perustamista yrityksistä.”

Opiskelijoille on tärkeää, että työ on merkityksellistä.

”He haluavat perustaa yrityksiä, joilla on positiivinen nettovaikutus yhteiskuntaan ja ympäristöön. Se

eli mahdollisuus parantaa maailmaa tekee kasvuyrittäjän työstä monelle houkuttelevaa.”

Maulan mukaan Aalto-yliopisto on kehittänyt merkittävästi tukia, joten tutkimuslähtöisiä spin-off-yrityksiä nähtäneen jatkossa yhä enemmän.


Aivan kuten luonnossa, myös yritys ekosysteemeissä kaikki tarvitsevat toisiaan: yrittäjät, rahoittajat, työntekijät, valtio.

”Ongelmat ratkaistaan vain yhdessä. Kukaan ei voi onnistua yksin”, Santavirta kuvailee.

Maulan mukaan juuri yhteisöllisyys on startupeissa ja isommissa kasvuyrityksissä keskeisessä roolissa.

”Yritykset eivät niinkään kilpaile keskenään, koska niillä on erikoisosaamisensa. Sarjayrittäjät ovat nähneet, että toisia tukemalla saa isoja juttuja aikaan. Ennenminkin on niin, että Suomen ekosysteemi kilpailee muiden maiden ekosysteemien kanssa.”

Yhteisöllisyyden lisäksi alan ihmisten puheissa korostuvat merkityksellisyys ja isänmaallisuus. Sekä yritysten että rahoittajien >



Aivan kuten
luonnossa, myös
yritysekosysteemeissä
kaikki tarvitsevat
toisiaan: yrittäjät,
rahoittajat,
työntekijät,
valtio.

MELKOINEN SEIKKAILU

Kun ohjelmistoyritys HappySignalsissa oli 11 työntekijää, yritys listasi kaikki hoidettavat tehtävät. Niitä oli lievästi sanottuna runsaasti.

”Totesimme, että meidät täytyy tehdä kaikki samat asiat kuin Microsoftinkin. Ei ole ihme, että jokaisella tuntui olevan liikaa tekemistä”, vuonna 2014 perustetun yrityksen toimitusjohtaja **Sami Kallio** kertoo.

HappySignals mittaa yritysten työntekijöiden IT-käyttäjäkokemusta yrityksissä hyödyntämällä kokemusdataa ja tekoälyä.

Liikeidea kehittyi alan vesimeloni-ilmiöksi kutsutusta ristiriidasta. IT-palvelujen tarjoajat raportoivat tyypillisesti, että puheluihin vastataan ja että näin ja näin monta tikettiä eli ongelmatapausta hoituu sovitusajassa. Kaikki siis vaikuttaa olevan hyvin, mutta silti IT on legendaarinen työntekijöiden valituskohde.

”Perinteiset mittarit näyttävät vihreää, mutta kun halkaiset melonin, paljastuu punainen hedelmäliha eli palvelut eivät toimi halutusti.”

HappySignalsin kokemuksenhallinta-alusta mittaa, kuinka tyytyväisiä yritysten työntekijät ovat IT-palveluihin ja paljonko yritys menettää työaikaa IT-ongelmien takia. Näin HappySignals auttaa asiakasyrityksiään parantamaan kannattavuuttaan.

”Yhdelläkään IT-yksiköllä ei ole rajatonta budjettia. Pystymme näyttämään, mihin IT:n kannattaa investoida, jotta liiketoiminnalle syntyy mahdollisimman paljon lisäarvoa. Tarjoamme siis yrityksen johdolle päätöksentekotyökalun.”

HappySignals syntyi spin-offina yrityksestä, jossa Kallio oli aiemmin töissä.

”Melkoinen seikkailu”, hän kuvailee kymmenen vuoden taivalta ja tunnustaa, että tunteet ovat ristiriitaisia.

”Tällaisen firman vetäminen on aivan mahtavaa, mutta suosittelisinko? En missään nimessä. Tämä on pääosin hauskaa, mutta ei se stressitöntä ole”, Kallio naurahtaa.

Kallio sanoo, että kasvuyritystä ei kannata alkaa vetää, jos ”haluaa vain hieman rahaa”. Se ei riitä motivaatioksi vaativassa työssä. Hän vaikuttaa olevan kutsumusammattissaan.

”Pitää olla kova palo, tätä pitää haluta oikeasti. Ja tiimi on aivan tärkein, ilman sitä ei voi pärjätä.”

HappySignals on hionut tuotteensa. Nyt on aika skaalata sitä.

Keväällä 2024 yritys sai 12 miljoonan euron kasvurahoituksen. Kierrosta johti Mandatum Asset Management Growth Equity II -rahasto ja siihen osallistuivat lisäksi HappySignalsia jo aiemmin omistaneet suomalainen pääomasijoitusyhtiö Vendep Capital ja eurooppalainen pääomasijoitusyhtiö Nauta.

Nyt työntekijöitä on 35. Loppuvuodesta heitä pitäisi olla 50. Tavoitteena on kansainvälisen kasvun kiihdyttäminen ja Yhdysvaltojen markkinat. HappySignalsilla on jo asiakkaita 14 maassa. Asiakkaita ovat esimerkiksi Metso, Nestlé ja Pepsico.

”Haimme sijoittajaa, joka pystyy hoitamaan mahdollisen seuraavankin rahoituskierroksen. Tavallisesti tällaisissa tapauksissa tehdään 18 kuukauden suunnitelma, mutta halusimme kolme vuotta aikaa, jotta ehdimme vaikuttaa uuteen markkinaan vähän pitkäjänteisemmin.”

Kallio kertoo, että hän viestii nykyään ”Ramin kanssa vähintään viikoittain”. Rami on MAMin Investment Manager **Rami Salonen**, joka istuu nykyään HappySignalsin hallituksessa. Rahan lisäksi pääomasijoittaja tuo yritykseen osaamista ja sparraa sitä seuraaviin vaiheisiin.

”Aikajänne on nyt eri. Aiemmin katsoimme myyntiä viikoittain, nyt kokonaiskuvaa ja pitkäjänteisemmin”, Kallio kertoo muutoksesta.

”Tavoite on kasvaa ja investoida niin, että kolmen vuoden kuluttua olemme taas positiivisessa kassavirrassa.”

tavoitteena on Suomen menestys, kasvun luominen ja sitä kautta maan vaurastuminen. Maula allekirjoittaa ajoittaisen isänmaallisen klangin.

”Kyllä moni näkee, että ala on keskeinen Suomen talouden uudistumisen ja kasvun kannalta.”

Mandatumin Antasin mielestä on tärkeää auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään ja kasvamaan ja luoda siten varallisuutta. Siitä hyötyy koko ekosysteemi. Näin saadaan myös uusia pääomia uusille yrityksille.



EPÄVARMUUS ON MYÖS MUUTTANUT SITÄ, MITÄ SIOJITTAJAT ARVOSTAVAT.

SUOMESSA ON HYVIN saatavissa rahoitusta alkuvaiheen yrityksille. Mutta kun pitäisi ponnistaa kansainvälisille markkinoille ja tarvittaisiin isompia kertasijoituksia, rahoituksen löytäminen vaikeutuu.

Epävarmat ajat ovat saaneet kansainväliset sijoittajat vetäytymään Euroopasta. Suomi on ollut riippuvainen kansainvälisestä rahoituksesta, joten sen vähene mistä paikkaamaan tarvittaisiin suomalaista pääomaa.

Epävarmuus on myös muuttanut sitä, mitä sijoittajat arvostavat.

”Nyt arvostetaan tehokkuutta ja kannattavuutta. Me muuttimme liiketoimintamme tietoisesti kassavirtaposiitiiviseksi, >

MUUTAMAN VUODEN TIIVIS SUHDE

Sekä pääomasijoittajat että niiden rahoituskohteet ovat pitkälle erikoistuneita. Ensin osapuolten täytyy siksi määritellä tarkasti, mitä ne haluavat. Sitten seuraa vinkkejä, tapaamisia, hissipuheita, data-analyyseja, laskelmia ja vaistoa.

Rahoittajat ottavat yhteyttä hyvinä pitämiinsä yrityksiin, vaikkeivat nämä juuri nyt hakisikaan rahaa. Samaa tekevät yritykset. Juttelu voi joskus myöhemmin osoittautua kullannarvoiseksi.

”Tee kunnolla aineisto. Mihin tarvitset rahaa? Viestin täytyy olla hyvin yksinkertainen”, HappySignalsin toimitusjohtaja ja kasvuyritysveteraani **Sami Kallio** opastaa, kun on aika ryhtyä tositoimiin.

Tapaamisia voi kertyä kymmeniä ennen kuin palaset loksahtavat kohdalleen. Siksi rahoittajankin täytyy määritellä tarkasti, mitä hän tarjoaa ja mitä hän haluaa.

”MAMin Growth Equity -strategiassa kumppanoidumme yrittäjien, muiden omistajien ja toimivan johdon kanssa. Emme valtaa yrityksiä, vaan toimimme vähemmistöstrategialla. Omistusosuutemme on keskimäärin 20–30 prosenttia. Haluamme korostaa, että yrittäjälle tärkeintä on löytää hyvä kumppani”, Mandatum Asset Managementin (MAM) pääomasijoituksista vastaava johtaja, Head of Private Equity **Alexander Antas** määrittelee.

Sijoitusten ehto on myös, että ”yhdessä tekemisen fiilis löytyy”.

MAMia kiinnostavat kasvavat yhtiöt, joilla on todistetusti toimiva liiketoimintamalli. Lisäksi yrityksellä täytyy olla merkittävää kasvupotentiaalia myös Suomen

ulkopuolella ja toimialan täytyy olla rakenteellisesti kasvava.

”Vahvan myötätuulen täytyy siis puhaltaa. Haluamme olla mukana luomassa kansainvälisiä menestystarinoita.”

MAMin mukaantulo on ajankohtaista silloin, kun yritys harppaa yrittäjävetoisesta ammattimaisesti johdetuksi.

”Varmistamme, että raportointityökalut ovat kunnossa, jolloin yrityksen päätöksenteko ammattimaistuu. Olemme mukana esimerkiksi rekrytoinneissa”, Antas kertoo. Hän itse on haastatellut esimerkiksi salkussa olevien yritysten toimitusjohtajakandidaatteja.

MAM tarjoaa myös kasvupääomaa ja likviditeettiä vanhoille omistajille, osaamista yritysjärjestelyihin, datapohjaiseen johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, brändäykseen ja niin edelleen.

Antasin mukaan myynti on suomalaisyrityksissä ”ikuisuuskyseminen”. On hienoja tuotteita ja ideoita, mutta myynti kaipaa skarppausta.

”Luomme parhaan mahdollisen myyntiorganisaation.”

MAM auttaa myös vastuullisuudessa. Se pitää saada tikkiin kaikenkokoisissa yrityksissä, vaikka lainsäädäntö ei pientä yritystä vielä siihen velvoittaisikaan. Pienten yritysten asiakkaat ovat usein suuria, joten velvoitteet tulevat asiakkaiden kautta. Vastuullisuus on tietysti myös eettisesti oikein ja strategisesti tärkeää. Leväperäisesti hoidettu vastuullisuus on yritykselle kilpailuhaitta.

”Siinä vaiheessa kun me alamme irtautua, yrityksen asioiden täytyy olla sellaisessa järjestyksessä, että sen voi myydä ammattimaisille ostajille eli seuraavan kokoluokan pääomasijoittajille.”

kun tajusimme mittareiden muutoksen. Joskus aiemmin kaikki hakivat sadan prosentin kasvua, nyt riittää 50 prosenttia”, ohjelmistoyritys HappySignalsin toimitusjohtaja **Sami Kallio** kuvailee alan muuttuneita kriteerejä.

Kun yritys panostaa kasvuun, kannattavuus on tyypillisesti heikompi ja jopa miinuksella. Näin yritys rakentaa tulevaa kasvua. Kun markkina eli mahdolliset rahoittajat alkoivat painottaa kannattavuutta aiempaa enemmän sijoituskohteita valitessaan, HappySignals vähensi kasvupanostuksia ja tehosti toimintaansa.

Suomalaisiin yrityksiin vuonna 2023 tehdyistä pääomasijoituksista 65 prosenttia tuli ulkomaisilta sijoittajilta. Suhdeluku on suurempi kuin esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa.

Jos kasvuyritysten rahoitus ja sitä myötä omistus säilyisi suomalaisena nykyistä pidempään, myös työpaikat ja osaaminen säilyisivät todennäköisemmin täällä.

Kansainvälisessä rahoituksessa on kuitenkin puolensa. Syntyy verkostoja ja tulee monipuolista osaamista.

”

**SUOMEEN
PITÄISI
SAADA
MUUTAMA
ISO
RAHASTO.**

”Mitä isompi rahoituskierron, sitä todennäköisemmin mukana on ulkomaisia sijoittajia. Se on luontevaakin varsinkin osana rahoitussyndikaatteja. Ulkomaiset sijoittajat pystyvät avaamaan ovia ja tukemaan kansainvälisillä markkinoilla”, Maula kuvaillee.

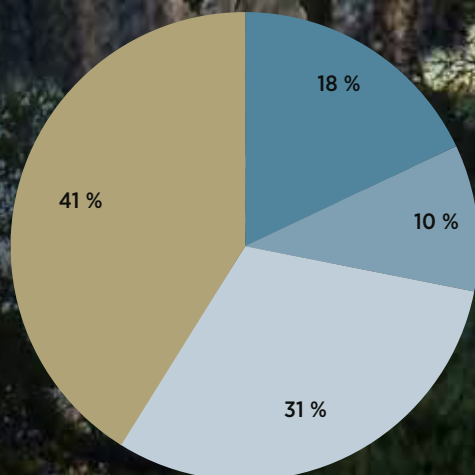
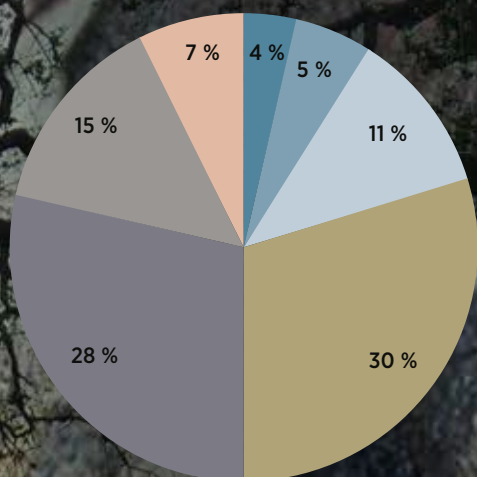
”Meillä on hienoja teknologioita ja hienoja firmoja. Suomi on monelle kansainväliselle pääomasijoittajalle kiinnostava markkina. Arvostustasot ovat Suomessa keskimäärin alhaisempia kuin muissa länsimaissa. Maailmanluokan teknologioita voi saada halvalla. Se johtuu ehkä osittain siitä, että Suomi on reunamarkkina, jossa on oma hassu kieli ja osittain siitä, ettemme osaa myydä itseämme”, Mandatumin Antas pohtii.

Santavirran mielestä kotimaiset rahastot pitäisi kasvattaa uuteen kokoluokkaan. >

SUOMALAISTEN PÄÄOMASIOITTAJIEN rahastojen koko ja sijoituskohteiden sijainti

Uusimman rahaston koko

- Alle 10 M€
- 10–20 M€
- 20–40 M€
- 40–100 M€
- 100–200 M€
- Yli 200 M€
- Ei rahastoa



Sijoituskohteiden sijainti

- Eurooppa
- Muu maailma
- Pohjoismaat ja/tai Baltia
- Suomi

Lähde: Pääomasijoittajien barometri keväällä 2024



” Rakennamme
nyt seuraavaa
kasvuvaihetta.
Kymmenen vuoden
päästä todetaan, että
kylläpä suomalaiset
kasvuyritykset
tekivät
uraauurtavaa
työtä.”

MAM GROWTH EQUITY

GROWTH EQUITY II -RAHASTO

Strategia: 10–30 miljoonaa euroa sijoituksia pohjoismaisiin kasvuyhtiöihin

Omistus: vähemmistö

Sijoitusmuoto: primary ja/tai secondary, eli sijoitus yhtiöön ja/tai vanhoille omistajille likviditeettiä

Tyyl: kumppanuus yrittäjien kanssa ja aktiivinen omistajuus

Arvonluonti: osaamista ja työkaluja, joilla kasvua voidaan hallita (mm. rekrytoinnit, myynti ja markkinointi, vastuullisuus, datapohjainen johtaminen, yritys- ja rahoitusjärjestelyt)

Sijoitusvaihe: startup-vaiheen ohittaneet nopeassa skaalautumisvaiheessa olevat yhtiöt

Hajautus: 10–12 kohdeyhtiötä

SFDR-luokitus: artikla 8

PRIVATE EQUITY OPPORTUNITIES -STRATEGIAT

Strategia: 5–15 miljoonan euron sijoituksia eurooppalaisiin ja pohjoisamerikkalaisiin kasvurahastoihin

Omistus: rahastojen kautta yleensä vähemmistö

Sijoitusmuoto: rahastosijoituksia sekä kansasijoituksia suoraan kohteisiin

Hajautus: 6–8 rahastoa ja 5–10 kansasijoitusta, yhteensä 100+ alla olevaa yhtiötä

”Meillä pääomarahastojen keskikoko on 50–60 miljoonaa euroa, kun se on Euroopassa yli sata miljoonaa. Meidän täytyisi saada Suomeen muutama iso rahasto.”

Hän visioi Suomeen ”vähintään” 400 miljoonan euron rahastoja, jotta suomalaiset pääomasijoittajat voisivat tukea pidempään kotimaisia startup-yrityksiä ja jotta Suomeen saataisiin syntymään kokonaan uusia teollisen mittakaavan yrityksiä.

”Pitäisi keksiä uusi instrumentti, jonka avulla kanavoisimme yksityistä pääomaa suomalaisille yrityksille nykyistä huomattavasti suuremmissa kokoluokissa”, hän kuvailee.

Tesin tavoitteena on edistää pääomasijoitusmarkkinoiden toimintaa ja suomalaisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Sen toiminta on siis juuri esimerkki julkisen ja yksityisen alan yhteistoiminnasta. Keinoina Tesi käyttää verkottumista, uusien rahoitustuotteiden kehittämistä, alan tulevaisuuden hahmottelua ja tietysti rahaa sijoittajana.

PÄÄOMASIOITTAMINEN TOIMII NIIN, että alan rahastot keräävät rahastosijoittajilta varoja, jotka ne sitten sijoittavat edelleen valitsemiinsa yrityksiin. Omaisuusluokkana se kuuluu vaihtoehtoihin sijoituksiin. Kohteiden valinta, rahoituskerrokset ja yritysten sparraaminen vaativat syvällistä asiantuntemusta, joten rahastojen täytyy vakuuttaa sijoittajat pätevydestään.

Pääomasijoitus voi olla arvokas lisä pitkän aikahorisontin sijoittajille, sellaisille, jotka eivät vaadi sijoituskohteelta likviditeettiä eli sitä, että sen pystyy myymään nopeasti tilanteen niin vaatiessa.

”Pääomasijoittaja pääsee käsiksi yrityksiin, jotka eivät ole pörssin kautta saatavilla”, Maula sanoo.

Institutionaalisille sijoittajille, kuten eläkeyhtiöille ja -rahastoille, pääomasijoitukset ovat keino hakea lisätuottoa. Suomessa työeläkeyhtiöt sijoittavat kansainvälisesti verrattuna keskimääräistä enemmän startup-yhtiöihin sijoittaviin pääomasijoitusrahastoihin, Santavirta sanoo.

Sen sijaan suomalaiset suuryritykset sijoittavat keskimääräistä vähemmän rahastoihin, jotka sijoittavat startupeihin ja kasvuyrityksiin. Aalto-yliopiston Maulan mukaan näin on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

”Pääomasijoittaminen ei ole sinänsä yritysten tehtävä, mutta niin ne voisivat ottaa markkinaymmärrystä ja hioa uudistuskykyään”, Maula sanoo.

Sekä Santavirta että Maula nostavat esille *family officet* eli vaurastuneiden perheiden varainhoito-yritykset. Maulan mukaan ne ovat varsinkin parin viime vuoden aikana nousseet merkittäviksi sijoittajiksi.

Maula selittää *family officejen* nousua sillä, että moni niistä on syntynyt kasvuyrittämisestä rikkautumisesta esimerkiksi niin, että yrittäjä on myynyt kasvuyrityksensä kansainvälisille pääomasijoittajille. Silloin on luontevaa sijoittaa varoja edelleen tai perustaa uusi yritys.

Santavirta muistuttaa, että startupeja omistaa perustajien lisäksi tyypillisesti joukko yöntekijöitä.

”**PÄÄOMA-SIOITTAJA PÄÄSEE KÄSIKSI YRITYKSIIN, JOTKA EIVÄT OLE PÖRSSIN KAUTTA SAATAVILLA.**

”**INSTITUTIONAALISILLE SIOITTAJILLE, KUTEN ELÄKEYHTIÖILLE JA -RAHASTOILLE, PÄÄOMA-SIOITUKSET OVAT KEINO HAKEA LISÄTUOTTOA.**



**SUOMI
TARVITSEE
LISÄÄ HUIPPU-
ONNISTUJIA,
JOTKA
HOUKUTTELEVAT
TÄNNE LISÄÄ
YRITTÄJIÄ,
TUTKIJOITA JA
RAHOITTAJIA.**

Omistus motivoi tsemppaamaan. Jos yritys menestyy, kaikki hyötyvät.

”Nämä ihmiset sijoittavat edelleen Suomeen ja toimivat hallituksissa muissa yrityksissä. Suomi vaurastuu”, Santavirta sanoo.

TEKOÄLY, VIHREÄ SIIRTYMÄ, terveysteknologia, kvanttietokoneet, arkinen osaaminen, ruokateknologia ja voimakkaasti noussut puolustusteollisuus. Suomalaisessa startup- ja kasvuyritysskenessä on syntynyt lupaavia

uusia osaamiskeskittymiä, ideoita riittää.

”Puolustusteollisuus on Suomelle iso mahdollisuus. Teknologiatuotteista on tullut yhtäkkiä kaksoiskäyttötuotteita eli niillä voi olla merkittävää roolia puolustusteollisuuden uudistumisessa. Täyden potentiaalin hyödyntämiseksi nyt pitäisi saada teknologiayritykset ja puolustusteollisuus nykyistä lähemmäs toisiaan”, Santavirta sanoo.

Suomi tarvitsee hänen mukaansa lisää huippuonnistujia, jotka houkuttelevat tänne lisää yrittäjiä, tutkijoita ja rahoittajia. Maahan tulevien työntekijöiden näkökulmasta on hyvä, että Suomessa on useita yrityksiä, joihin he voivat mennä töihin.

”Rakennamme nyt seuraavaa kasvuvaihetta. Kymmenen vuoden päästä todetaan, että kylläpä suomalaiset kasvuyritykset tekivät uraauurtavaa työtä”, Santavirta ennustaa. 📌

MAM Growth Equity II Ky -rahasto on Mandatum AM AIFM Oy:n hallinnoima suomalainen vaihtoehtorahasto. Rahaston salkunhoitajana toimii Mandatum Asset Management Oy. Rahasto on tarjolla vain ammattimaisille asiakkaille.

Mandatum Private Equity Opportunities -sijoituskorit ovat Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiön (Mandatum) sijoitussidonnaisiin vakuutuksiin ja kapitalisaatiosopimuksiin liitettäviä sijoituskohteita. Mandatum myöntää sijoitussidonnaiset vakuutukset ja kapitalisaatiosopimukset sekä omistaa sijoituskorit. Mandatum Asset Management (MAM) toimii sijoituskorin salkunhoitajana ja Mandatumin vakuutusdustajana.

Mikään tässä esitetty ei ole eikä sitä tule käsittää sijoitus-suositukseksi 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 tai tulevastu tuotosta.



A

nni Ronkainen on kokenut kolme isoja teknologiamurrosta työuransa aikana. 2000-luvulla tuli internetin vallankumous, vuosikymmen myöhemmin mobiiliteknologia. Nyt 2020-luvulla data ja tekoäly muuttavat liiketoimintaa ennennäkemätöntä vauhtia.

Kauppätieteiden maisteri Anni Ronkainen on tehnyt pitkän työuran muutosjohtamiseen ja teknologiajohtamiseen liittyvissä tehtävissä, muun muassa Keskon digijohtajana, Googlen maajohtajana ja aikanaan toimineessa Satama Interactivessa johtotehtävissä. Nykyään Ronkainen keskittyy hallitustyöhön. Hän istuu Aallon Groupin, Fennian, Kontiotuotteen, Loihteen, Lassila&Tikanojan, Posti Groupin, Sitowisen ja Telesten hallituksissa. Hän toimii myös mentorina urallaan eteneville nuorille naisille.

Ronkaisella on vahva näkemys siitä, kuinka teknologiaa – tällä hetkellä etenkin dataa ja tekoälyä – valjastetaan palvelemaan yrityksen ydinbisnestä.

”

Tiedolla
johdetussa
yrityksessä päätöksenteko
perustuu dataan,
ei oletuksiin tai
pelkkään intuitioon.

TEKNOLOGIAMUUTOS VAATII HENKILÖSTÖLTÄ DATALUKUTAIDOA

Minkä teknologiainnovaationeuvon antaisit yritysjohtajille?

Amaran laki on hyvä pitää mielessä. Teknologian vaikutus yliarvioidaan lyhyellä mutta aliarvioidaan pitkällä aikavälillä. Moni yhtiö on nyt isossa muutoksessa. Muutokset liittyvät erityisesti datan ja tekoälyn valjastamiseen liiketoiminnan hyödyksi.

Täytyy ymmärtää muuton ja transformaation välinen ero. Käytän talon rakentamiseen liittyvää vertausta. Jos tehdään muutto-projekti, talo on uusi, mutta huoneet ja huonekalut ovat samat

kuin vanhassa talossa. Transformaatioprojektissa suunnitellaan uusi huonejärjestys ja kalustetaan talo asukkaiden tarpeita vastaavalla tavalla.

Anna jokin esimerkki uraltasi.

Useimmilla kaupan alan yrityksillä on kanta-asiakasohjelma. Dataa on kerätty vuosikymmeniä, mutta teknologia ei ole aina mahdollistanut datan valjastamista liiketoiminnan hyväksi.



Työkennellessäni Keskolla keskityimme hyödyntämään kanta-asiakasohjelman keräämää dataa.

Ihminen asioi päivittäistavarakaupassa noin sata kertaa vuodessa. Miten ostokäyttäytyminen vaihtelee asuinalueittain? Miten ostotottumukset ovat muuttuneet ajan myötä?

Teimme kanta-asiakastiedon läpinäkyväksi kaikille sidosryhmille. Asiakkaat pystyvät nykyään seuraamaan esimerkiksi omien päivittäistavaraostoksien hiilijalanjälkeä, ja kauppiaat tietävät, millaiset tuotteet oman kaupan alueella menevät kaupaksi.

Miten organisaatio saadaan mukaan muutokseen?

On panostettava datalukutaitoon. Jos henkilöstö ei osaa hyödyntää dataa ja tulkita siitä omien työtehtäviensä kannalta merkittävistä asioista, muutos ei tapahdu.

Kun dataa osataan lukea ja hyödyntää, organisaatiosta tulee datalla johdettu. Tiedolla johdetussa yrityksessä päätöksenteko perustuu dataan, ei oletuksiin tai pelkkään intuitioon. Data ja datalukutaito tekevät organisaatioista avoimempia. Yhä useammat tietävät, mitä yrityksessä on meneillään. Avoimuuteen kestää oppia. Ajattelutavan muuttuminen ja avoimuuteen tottuminen vaativat keskinäistä luottamusta.

Mitä keinoja hallituksilla on edistää teknologiavetoisia muutoksia?

Hallituksessa pitää olla teknologiaosaamista, jotta ymmärretään, mitä teknologialla voidaan saada aikaan ja mitä ei, miten varmistetaan yrityksen tulevaisuuden kyvykkyys ja onko yrityksessä osaamista vaadittuihin toimenpiteisiin.

Joissakin hallituksissa on esimerkiksi valiokunta, joka valmistelelee tähän aihepiiriin liittyvät asiat hallitukselle.

Governance-kysymyksissä hallituksen pitää varmistua siitä, että yhtiö kerää, säilyttää ja hyödyntää dataa eettisesti kestäväällä tavalla ja että tietoturva ja yksityisyydensuoja ovat varmasti kunnossa. Tätä ei voi liikaa painottaa.

Kerro oma yllättävä havaintosi tekoälystä.

Käytin ChatGPT:tä viimeksi kun tein englanninkielistä osaamiseni tiivistävää esittelytekstiä erääseen tilaisuuteen. Itsensä kehuminen on yllättävän vaikeaa. Juttelin ChatGPT:n kanssa ja sain sieltä mainion pohjan. Poistin pari amerikkalaistyylisiä kehusanaa ja muokkasin tekstiä hieman. Tekoäly on parhaimmillaan juuri tätä: se auttaa ohittamaan rutiinit ja keskittymään kognitiivisiin tehtäviin, joiden ratkominen motivoi. 🧠



”

Verkostoituminen ei ole vain käyntikortteja, vaan uteliaisuutta, avoimuutta ja ihmissuhteiden ylläpitoa. Maailma on pieni. Jonain päivänä saatat tehdä töitä maailmalta löytämiesi ystävien kanssa.”

ANNA-MARIA VON BONSDORFF

Opiskelijana **Anna-Maria von Bonsdorff** kuuli ”tuhlaavansa aikaa ja rahaa” matkustaessaan erilaisiin kansainvälisiin konferensseihin. Kun hän aloitti Ateneumin johtajana tammikuussa 2024, hän huomasi tutustuneensa niissä moniin nykyisiin museonjohtajiin. Yhtäkkiä ympärillä oli valtaisa verkosto.

TEKSTI Iina Thieulon

KUVA Heidi Strengell



TERVEYSMIES

Revenion toimitusjohtaja Jouni Toijala koki uransa alkuvaiheessa suomalaisen teknologia-alan nousun. Nyt hän haluaa tarjota samanlaisen työkuulttuurin nuoremmille sukupolville.

TEKSTI Laura Pörsti / KUVAT Ilkka Saastamoinen

NEUVOTTELUTILAN PÖYDÄLLÄ ISTUU HARMAARAIKALLINEN pehmokissa. Toisessa päässä pöytää istuu terveysteknologiakonserni Revenio Groupin **Jouni Toijala** sinivalkoisessa ruutupaidassa, mustissa farkuissa ja mustissa lenkkareissa. Hänellä on poikkeuksellisen hymyilevät silmät.

Toijala aloittaa kertomalla kissasta. Sellainen on Revenio Groupin jokaisessa toimipisteessä. Pehmolelu liittyy työkuulttuuriin, jota Toijala haluaa johtamassaan yrityksessä edistää. Sen tehtävä on luoda turvallista tilaa, jossa jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä. Konsernin jokaisella 229 työntekijällä on velvollisuus nostaa kissa pöydälle, jos tuntuu, että mennään metsään.

”Viisaus ei asu vain ylimmässä johdossa”, Toijala kiteyttää.

>

KYMMENVUOTIAANA JOUNI TOIJALALLA OLI selvä visio tulevaisuudesta. Hän alkaisi opettaa alppihiihtoa.

Se oli erikoista, sillä Toijala asui Uudessakaupungissa. Isompia mäkiä näki lähinnä televisiosta. Laskeminen kiehtoi kuitenkin niin paljon, että jokaista pientä nypylää sahattiin talvisin pimeään tuloon asti.

Kavereidensa kanssa Toijala perusti Uudenkaupungin Urheilijoihin slalom-seuran ja pystytti seuran kanssa paikkakunnalle kunnollisen mäen hiihtohisseineen kaikkineen. Hän ohjasi siellä pienempiä laskijoita ja suoritti myös alppihiihdon ohjaajan tutkinnon.

Teininä 1980-luvulla mäenlaskun rinnalle tuli toinen harrastus, jota saattoi tehdä myös öisin: koodaaminen. Parikymppisenä Toijalalle tuli tunne, että ehkä elämässä voisi tehdä muutakin kuin laskea mäkeä. Teknillisen opiston tietoliikennetekniikan opinnot tuntuivat luontevalta vaihtoehdolta.

”Edelleen olen tekisfriikki.”

Toijalan mielestä 1990-luku oli hyvää aikaa olla nuori tietoliikennetekniikan opiskelija ja valmistua insinööriksi. Alalla oli myönteisiä näkymiä ja turvallisuudentunnetta.

Ihan erilaista kuin nuorilla nyt, siis.

”Ei ollut tällaista geopoliittista epävarmuutta ja maailman nopeaa muutosta. Internetin tuleminen oli kasvu-urassa.”

Työuransa Toijala aloitti vuonna 1994 siellä, missä moni muukin kaltaisensa: Nokialla. Sen ja Meridea Financial Softwaren leivissä hän työskenteli myös Ranskassa ja Englannissa yhteensä yli kymmenen vuotta.

”Tykkään ihmisistä ja uuden oppimisesta. Niitä oli maailmalla tarjolla. Töitä tehtiin paljon.”

SILMIENSÄ TERVEYTTÄ JOUNI TOIJALA ei ollut miettinyt ennen kuin hän neljä vuotta sitten aloitti työt Reveniollla. Sitä ennen hän oli Innokas Medicalin toimitusjohtaja. Lääkinnällisten laitteiden parissa toimittiin sielläkin, mutta Revenio keskittyy nimenomaan silmänpohjan kuvantamislaitteiden ja silmänpaineen mittaustaitteiden sekä niihin liittyvien ohjelmistojen ja kokonaisratkaisujen kehittämiseen.

Nyt silmät mietityttävät myös siksi, että Toijalan iäkkäällä

läheisellä todettiin vastikään glaukooma eli silmänpainetauti, jota sairastaa Suomessa yli 90 000 ihmistä. Revenion toimitusjohtajana Toijala on havahtunut siihen, miten valtavan yleisiä silmänsairaudet ovat.

”Ne vaikuttavat tutkimusten mukaan merkittävästi elämänlaatuun ja myös pituuteen. Puolet esimerkiksi glaukoomaan sairastuneista ei kuitenkaan edes tiedä sairaudestaan.”

Megatrendejä käy kiittäminen siitä, että bisnes sujuu: väestö ikääntyy ja elintasosairaudet – kuten silmänsairauksien riskiä lisäävä diabetes – lisääntyvät. Samaan aikaan silmienhoidon ammattilaisia ei riitä hoitamaan hurjasti kasvavaa työmäärää.

Toijalan neljän toimitusjohtajavuoden aikana Revenio on tuplannut liikevaihtonsa. Vuonna 2023 liikevaihto oli jo lähes sata miljoonaa euroa. Puolet yrityksen myynnistä tulee Yhdysvalloista. Kaikkiaan asiakkaita on yli sadassa maassa.

”Revenion valtteja ovat laitteiden helppokäyttöisyys ja asiakaslähtöisyys. Tekoäly on kehittynyt viime vuosina niin nopeasti, että se pystyy tekemään jo paljon terveydenhuollon ammattilaisten töitä”, Toijala sanoo.

Silmänpohjan kuvantamislaitte iCare DRSpplus ja siihen yhdistetty, tekoälyä hyödyntävä iCare Illume -ratkaisu ovat tästä esimerkkejä. Kuvantamislaitte seisoo neuvottelupöydän päässä, koska Toijala haluaa esitellä sen.

”Meillä oli 14-vuotias työelämäharjoittelija, joka pystyi seulomaan tällä kymmeniä potilaita päivässä.”

Saan kokeilla, miltä tuntuu potilaan rooli, kun diagnoosia tekevät silmienhoidon ammattilaisen

sijasta laite ja tekoäly.

Katselen muutaman minuutin kirkkaita vihreitä pisteitä laitteen uumenissa. Pian ruudulle ilmestyy suuntaa antava raportti silmiäni tilasta: glaukoomariskistä, diabeettisen retinopatian riskistä ja silmänpohjan rappeuman riskistä.

Yleensä tällaisia lukuja saadakse pitää käydä vastaanotolla, kärsiä mustuaisen laajentamisesta ja odotella tuloksia, jotka ammattilaisen tietysti täytyy tahollaan analysoida. Nyt tieto tulee heti. Laite kertoo, jos huolta ei ole, tai ohjaa kääntymään lääkärin puoleen.

Toijalaa tämä innostaa.

”OLEN

56-VUOTIAS.

ON TAKAISIN-

MAKSUN

AIKA.”

>





”Tällaisten laitteiden avulla silmänhoidon ammattilaisilta vapautuu resursseja hoitaa niitä potilaita, jotka oikeasti tarvitsevat hoitoa. Siinä säästyy potilaan ja ammattilaisten aikaa.”

JOKA AAMU ENSIMMÄISENÄ TOIJALA tarkistaa älykellostaan, miten on nukkunut. Sitten hän syö puuron raejuustolla ja pakastemarjoilla, lukee *Financial Timesin* ja urheilee, ellei älykello kerro kehon olevan liian väsynyt urheilulle.

Pari vuotta sitten älykello kertoi Toijalalle koronan iskeneen ennen mitään varsinaisia oireita. Sen näki kuulemma ensimmäisenä leposykkeestä, stressitasosta ja sykevälivaihtelusta. Pari tuntia myöhemmin kurkku kipeytyi.

Sellaisia ovat hyvinvoivan jokapojan älylaitteet nyt, vuonna 2024.

”Lähitulevaisuudessa kaikki laitteet ovat jo älykkeitä, ja lisäksi ne puhuvat paljon nykyistä paremmin toisilleen”, Toijala arvioi.

Hän uskoo, että ihminen hyötyy datan suuresta määrästä. Data voi olla avain todelliseen ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon.

”Toki maksaja tälle tarvitaan.”

Toijala kertoo itse olevansa valmis maksamaan niin sanotusta reaaliaikaisesta sielunvartijasta eli ihmisen kaikkinaista hyvinvointia jatkuvasti skannaavasta laitteesta. Se kertoisi paljon muutakin kuin älykello. Se mittaisi sydänkohtausriskiä ja tarkkailisi veriarvoja. Ehkä jo parinkymmenen vuoden päästä sellainen laite olisi mahdollinen.

”Testien jälkeen terveydenhuollosta voitaisiin soittaa, että tulepas ylihuomenna käymään, silloin näyttää olevan tulossa häikkää”, Toijala visioi ja muistuttaa, että terveydenhuollon sääntely pitää tietysti huomioida. Se on potilasturvallisuuden vuoksi poikkeuksellisen tarkkaa.

JOUNI TOIJALA USKOO ALANSA merkityksellisyyteen, mutta hänellä on myös laajempi työelämään liittyvä visio, joka auttaa nousemaan sängystä joka päivä.

Siksi on palattava pehmokissaan.

Kissa ilmentää sellaista työkuulttuuria, jota Toijala haluaa Revenion tarjoavan nuoremmille sukupolville: turvallista ilmapiiriä, huolenpitoa henkilöstöstä, mahdollisuutta kysyä ja jakaa ajatuksia.

”Sitä kaikkea, mitä sain itse kokea 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa.”

Silloin töitä tehtiin paljon, koska meininki oli hyvä. Siitä sai energiaa, ei toisinpäin. Toijala uskoo, että hänen uransa on voinut mennä näin juuri sen ansiosta.

”Olen 56-vuotias. On takaisinmaksun aika.”

Toijala haluaisi, että Revenio olisi työpaikka, josta työntekijät voisivat lähteä tyytyväisinä kohutuullisen työpäivän jälkeen.

Hän itse unohtaa pörssiyrityksen johtamisen paineet tarinoimalla tyttären ja puolison kanssa ja liikkumalla. Suosikkilajeja aivojen nollaamiseen ovat boulderointi ja polkujuoksu.

”Ne ovat niin teknisiä lajeja, että samalla ei voi ajatella työasioita.”

Kiipeily on vienyt mennessään niin, että nolaluvulla Englannissa asuessaan hän teki jopa vuoristo-oppaan tutkinnon. Sittemmin ulkokiipeily on työaikataulujen takia jäänyt, mutta vuoristooppaan opeista on ollut yllättävän paljon hyötyä liike-elämässä.

Niin vuorella kuin yrityksessä on johdettavana ryhmä, jonka suunnan pitää olla selvä.

”Sen hetken ympäristö on analysoitava ja pohdittava, mitä tapahtuu matkalla. Reissussa täytyy katsoa, muuttuuko keli ja jos muuttuu, on oltava plan B”, Toijala kuvaa.

Nyt ei kuitenkaan ole B-suunnitelman aika. Toijala tekee mielestään hyviä ja fiksuja hommia. Hänellä on hyvä draivi.

Mutta kuka tietää: ehkä joskus vielä jossain odottaa uusi vuori. 🌲

NIIN VUORELLA

KUIN

YRITYKSESSÄ ON

JOHDETTAVANA

RYHMÄ, JONKA

SUUNNAN PITÄÄ

OLLA SELVÄ.

KOLME MEGATRENDIÄ, JOTKA KANNATTAA HUOMIOIDA

Ikääntyminen. ”Euroopassa syntyvyys laskee ja ihmiset vanhenevat. Tästä seuraa paljon elintasosairauksia. Terveydenhuollon pitää muuttua, jotta kaikki pystytään hoitamaan.”

Ilmastonmuutos. ”Olen käynyt paljon Alpeilla kiipeilemässä ja nähnyt siellä, miten jäätiköt ovat 15 vuodessa hävinneet. Joillakin kiipeilyreiteillä ikirouta on sulanut ja vuoret käytännössä hajoavat käsiin.”

Laitteiden älyllistyminen. ”Jokainen laite on tulevaisuudessa huippuälykäs ja verkostoitunut toisiin laitteisiin. Tämä muuttaa kaikkia aloja.”

ISO PALA OMENAA

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

MANDATUMTRADER.FI



TRADER

SAXO BANKIN SIDONNAISASIAMIES



EMPATIAN MAHTI

Taito asettua toisen asemaan auttaa ymmärtämään muita ihmisiä, yhteiskuntaa ja koko maailmaa. Ekonomisti, vastuullisuusjohtaja ja professori pohtivat empatian voimaa.

TEKSTI Pihla Hintikka / KUVAT Heidi Strengell

EMPATIA ON KYKYÄ ja halua ymmärtää, mitä toinen ihminen saattaa tuntea ja kokea sekä taitoa asettua toisen henkilön asemaan. Empatia on myös yhteiskunnallinen megatrendi, jonka vaikutukset lävisivät nykyään monenlaiset kulttuuriset rakenteet.

Empatiasta on tullut liike-elämän avainstrategia, kasvun moottori ja bisneksen elinehto. Empatiaa on opittu kvantifioimaan ja analysoimaan, ja sen vaikutuksista tiedetään olevan konkreettista hyötyä. Empatiasta on tullut jopa välttämätön paitsi johtamisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin myös kestävä talouskasvun, yhteiskunnallisen vaurauden ja liiketoiminnallisen menestyksen mittarina.

Brittiläinen konsulttiyritys Lady Geek kehitti kahdeksan vuotta sitten empatiaindeksin. Sen lähteinä käytetään yritysten taloustietoja, kyselyitä ja sosiaalisen median sisältöanalyysiä, joiden avulla on selvitetty esimerkiksi henkilöstön ajatuksia toimitusjohtajasta, asiakkaiden valituksia tai eettisiä rikkeitä. Tutkimukseen kuului 160 globaalisti toimivaa pörssi-yhtiötä, joista kymmenen parasta teki markkina-arvon

”

EMPATIASTA ON TULLUT LIIKE-ELÄMÄN AVAINSTRATEGIA, KASVUN MOOTTORI JA BISNEKSEN ELINEHTO.

mukaan 50 prosenttia parempaa tulosta kuin kymmenen huonointa.

Sittemmin empatiaindeksijä ovat tehneet muitakin konsulttiyritykset. Esimerkiksi hollantilainen The Oval Office on löytänyt luomallaan The Empathy Value Indexillä yhteyden brändien empaattisuuden ja suorituskyvyn välillä. Romanian MullenLowen Mpathy Indexin mukaan kuluttajat ovat 81 prosenttia uskollisempia merkeille, jotka he yhdistävät korkean empatiatason brändiin, ja heidän halunsa suositella sitä on 46 prosenttia muita suurempi.

Empaattisuutta, läpinäkyvyyttä ja avoimuutta vaativat yhä enemmän myös kuluttajat, sijoittajat ja kansainvälinen yhteistyö. On pyrittävä oikeudenmukaisuuteen ja otettava huomioon paitsi muut ihmiset myös kaikki muu elävä, ympäristö ja ilmasto. Empatiasta povataan nyt yhtä vastausta globaaleihin kriiseihin. Yhä polarisoituneemmassa maailmassa ajatus siitä tuntuu jopa radikaalilta.

Mandatum Magazine pyysi kolmea huippuasiantuntijaa – taloustieteilijää, vastuullisuusjohtajaa ja taiteilijaa – pohtimaan empatian vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen ja liike-elämään.

>



Heikki Pursiainen on ekonomisti, joka työskentelee Helsingin kaupungilla kaupunkitietopalveluiden päällikkönä. Hän väitteli valtiotieteen tohtoriksi taloustieteestä Helsingin yliopistossa vuonna 2005.



Kaisa Lipponen on Pauligin vastuullisuus-, turvallisuus- ja viestintäjohtaja. Ennen siirtymistä Pauligille vuonna 2019 hän työskenteli yhdeksän vuotta Nesteellä ja sitä ennen konsulttiyritys Milttonilla.



Maija Tammi on valokuva- ja videoteoksistaan tunnettu taiteilija ja taiteen tohtori, jonka Empatiakone-näyttelyn Hulda & Lilli -teoksesta tehty kirja voitti vuoden 2023 valokuvataidekirjapalkinnon.



TÄRKEÄ ANALYYTTINEN TYÖKALU

HEIKKI PURSIAISEN MUKAAN ONNISTUNUTTA TALOUDELLISTA ANALYYSIÄ EI VOI TEHDÄ ILMAN EMPATIAA. SE ON FIKSUN IHMISEN OMINAISUUS, JOKA HAASTAA MYÖS TALOUSTEORIAA.

”**TALOUSTIEDE ON TEHNYT MINUSTA** empaattisen. Se voi kuulostaa hassulta. Vaikka taloustiede on luonteeltaan teknistä ja joskus aika kaukana ihmisenä olemisen todellisuudesta, taloustieteilijä ajattelee, että ihmiset ovat fiksua kaikkialla. Ja kun fiksu laitetaan tiettyyn toimintaympäristöön, hän tekee fiksuja ratkaisuja.”

Niin kauan kuin kapitalismin olemusta on pohdittu, empatia on ollut siinä keskeistä.

”Kaupankäynti pakottaa rehellisimmin miettimään meidän kaikkien tarpeita, ei vain omia. Se ei ole mitään pehmoilua, jossa hyväntahtoisuuttamme asetumme toisten asemaan, vaan menestyvän liiketoiminnan perusedellytys.”

Pursiaisen mukaan empatia on välttämätön lähtökohta maailman, kulttuurien ja globaalien talouden ymmärtämiseen.

”Empatia on tärkeä analyttinen työkalu, jonka avulla voidaan viisastuttaa yhteiskunnallista keskustelua. On tärkeää ymmärtää jaettu ihmisyyden ja mieltä, johtuvatko erilaiset valinnat eroista ihmisten vai valintatilanteiden välillä. Esimerkiksi köyhyyden syiden onnistunut taloudellinen analyysi edellyttää tätä. Muuten mennään metsään.”

Viime vuosikymmeninä taloustieteessä on haastettu rationaalista mallia ihmisten taloudellisen toiminnan selittäjänä. Perusmallissa päätöksentekijä on hyvinvointiaan maksimoiva kuluttaja ja johdonmukaisia päätöksiä tekevä eläin. Miten talusteorian käsitys muuttuisi, jos huomioitaisiin, että ihmiset ajattelevat myös muiden hyvinvointia?

”Mielestäni pitäisi puhua enemmän siitä, millaisia tavoitteita meillä on maailmanlaajuisesti, että kaikki saisivat sää-

”

**LAIN-
SÄÄDÄNTÖ
ON VAHVIN
KEINO SAADA
YRITYKSET
TEKEMÄÄN
EMPAATTISIA
PÄÄTÖKSIÄ.**

lisen elintason ja kohtuullisen, turvallisen ja siedettävän työelämän. Sen edellytys on vaurastuminen. Uskon, että kun köyhyys saadaan poistettua, ihmisten energiaa vapautuisi muuhunkin kuin olemassaolon kamppailuun.”

Pursiainen muistuttaa, että empaattiset käsityksemme muokkaavat lakeja ja sääntöjä. Se, mitä yrityksiltä sallimme ja vaadimme, heijastaa hyväksyttävänä pidettävää toimintaa.

”Siksi lainsäädäntö on vahvin keino saada yritykset tekemään empaattisia päätöksiä. Esimerkiksi ilmastomuutoksen ratkaiseminen edellyttää, että kehittyvät maat saadaan mukaan päätöksentekoon. Kun ymmärrämme, miten epätasaisesti hyödyt ja haitat jakaantuvat, voimme poliittisten ratkaisujen puitteissa tehdä niille jotain.”

Taloussykliit vaikuttavat myös ihmisten empaattisuuteen. Ihmisen on helpompi ajatella muita, jos omat asiat ovat hyvin.

”Toisaalta taas ihminen, joka on vaikka suhdannevaihtelun vuoksi joutunut työttömäksi tai talousvaikeuksiin, saattaa paremmin ymmärtää, ettei ihminen ole oman kohtalonsa herra tai rouva ja ottaa sen valinnoissaan huomioon.”

Empatia näkyy myös sijoituspäätöksissä, kun ihmiset pohtivat eettisesti kohteitaan.

”Voiko olla niin, että yritykset, joissa on tunnetusti empaattinen yrityskulttuuri, saavat pääomaa halvemmalla ja ihmiset ovat valmiita sijoittamaan niihin? Siihen liittyy kaksi kilpailevaa voimaa. Yksityiset ihmiset ottavat huomioon empatian ja etiikan, mutta en ole varma, kanavoituuko tämä pääomamarkkinoiden tuottovaatimuksiin.”

VASTUULLISEN KASVUN EDELITYS

KAISA LIPPOSEN MUKAAN KANSAINVÄLISEN KASVUN TAVOITTELU VAATII
SUOMALAISelta PERHEYRITYKSELtÄ ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSTA
JA EMPAATTISTA JOHTAMISTA.

”EMPATIA ON GLOBAALIA SOLIDAARISUUTTA.”

Perheomisteisen, kahvista, tex mexistä ja mausteista tunnetun Pauligin vastuullisuustyössä se näkyy monin tavoin: Ympäri maailmaa tulevat raaka-aineet hankitaan vastuullisista lähteistä ja ne ovat kolmannen osapuolen varmentamia. Yhtiö ei vyörytä viljelijöille lainmukaisia huolellisuusvelvoitteita ja raportointia. Paulig pyrkii parantamaan alkuperämaiden kumppaneiden toimintaa sen sijaan, että vain vaatisi niitä toteuttamaan länsimaiden asettamia tavoitteita.

”Olemme antaneet taloudellisia kannustimia viljelymenetelmien muuttamiseen, jotta pääsisimme tavoitteeseemme vähentää 50 prosenttia kasvihuonepäästöjä. Olemme rakentaneet kouluja yhteisöihin, jotta voimme varmistaa lasten koulunkäynnin ja vanhempien työnteon. Viime vuosina olemme suunnanneet hankkeita ilmastovaikutuksiin. Ilmastonmuutos on kahviljelijöille suuri uhka.”

Vastuullisuustyö vaatii kaikkien sidosryhmien kuuntelemista.

”Tutkimusten ja kyselyiden avulla saamme tietää, mitä meiltä odotetaan. Asiakkaiden arvopohjan muutos näkyy kaikkialla. Kuluttajat ja henkilöstö edellyttävät läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja arvojen mukaista toimintaa. Ristiriitatilanteissa he reagoivat herkästi, kun kokevat, että mielikuva yrityksestä ja todellisuus eivät vastaa toisiaan.”

Eri sidosryhmien odotukset voivat olla erilaisia ja kulttuurisidonnaisia.

”Meillä on töissä eri sukupolvia ja toimintaa 13 eri maassa. Kun ostimme kaksi vuotta sitten Espanjasta yrityksen, teimme kulttuuriselvityksen ja haastatteluja, jotka antoivat hyvän pohjan yhteistyölle. Jos odotukset ovat ristiriitaisia, voi ajatella, että maailmaan mahtuu erilaisia mielipiteitä. Empatia ei ole

”

EMPATIA ON
AITOA
KUUNTELE-
MISTA JA
TOISTEN
MIELIPITEIDEN
KUNNIOITTA-
MISTA.

sitä, että ollaan aina samaa mieltä. Se on aitoa kuuntelemista ja toisten mielipiteiden kunnioittamista.”

Empatia tarkoittaa Pauligille myös psykologista turvallisuutta työpaikalla, uskallusta olla oma itsensä ja tuoda mielipiteensä esiin. Lipponen muistuttaa, että Suomi on melko homogeeninen maa. Kansainvälisen kasvuyrityksen johtaminen on vaatinut yhtiöltä organisaatiokulttuurin muutosta.

”Esimerkiksi belgialaisen tehtaamme työntekijät edustavat 50:tä eri kansalaisuutta.”

Lipposen mukaan empaattinen johtaja ei pajaa tai ole lepsu. Hän on kuuntelija, joka asettaa selkeät tavoitteet, on läsnä ja kohtaa ihmiset ihmisinä, joilla on muutakin elämää kuin työ.

”Turvallisessa työympäristössä saa myös epäonnistua ja oppia virheistä. Niistä pitää voida puhua avoimesti. Kesällä lanseerasimme inklusiivisuuteen liittyvän keskustelumateriaalin, jonka tavoitteena on parantaa stressinhallintaa, resilienssiä, erilaisuuden huomioimista ja henkilöstön tukemista eri elämäntilanteissa.”

Lipposen mukaan vastuullisuus on hyvää liiketoimintaa. Se ei tarkoita, että aina pitäisi optimoida sitä, mikä on juuri nyt kannattavinta. Henkilöstön palkitsemisessa yhtiö mittaa taloudellisen onnistumisen lisäksi työturvallisuutta ja päästöjen vähentämistä.

Vaikka vastuullisuus on kuluttajille tärkeää, kulutus päätöksiä ohjaavat yhä laatu ja hinta. Lipponen on ylpeä siitä, että Paulig pitää silti omista arvoistaan kiinni. Brändin mielikuvaa ei mitata rahassa.

”Koen, etteivät yrityksen taloudellinen suorituskyky ja empaattinen kulttuuri ole ristiriidassa. Mutta kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, sillä on paremmat edellytykset toimia vastuullisesti.”





GLOBAALIN MORAALIAJATTELUN PERUSTA

MAIJA TAMMEN MUKAAN EMPATIA EI OLE YHTEISKUNNASSA AINA POSITIIVISTA, MUTTA EMPATIASSA VOIDAAN TULLA PAREMMIKSI. TAIDE ON TURVALLINEN TILA TUNNISTAA JA HAASTAA TUNTEITA.

TAMMI HALUAA TAITEELLAAN PALJASTAA, miten tarinankerronta ohjaa meitä, mitä tunnemme, keihin samastumme ja kenen puolella olemme.

”Empatia on poliittista, ja tunteet ohjaavat käytöstämme: kenelle lahjoitamme rahaa tai ketä äänestämme vaaleissa. Kun ymmärrämme tunteiden synnyn mekanismeja, voimme pohtia, harkita ja säädellä reaktioitamme tarkemmin. Siten myös tunnistamme helpommin, kun meihin yritetään vaikuttaa.”

Tammen *Hulda & Lilli* -teos oli osa taiteilijan viimevuotista Empatiakone-näyttelyä Suomen valokuvataiteen museossa. Empatian rakentumista tutkiva teos kertoo Hulda-kameleontin ja Lilli-kulkusirkan elämäntarinat valokuvien, Tammen ja kirjailija **Juhani Karilan** kirjoittamien tekstien sekä videoteoksen avulla.

”Teoksen olisi voinut toteuttaa söpöillä karvaisilla eläimillä, mutta valitsin tietoisesti lajit, joita kohtaan ihmisillä ei ole tapana tuntea empatiaa.”

Se, kumman tarinaa seuraa, vaikuttaa siihen, miten teoksen lopussa nähtävän videon kokee. Siinä päähenkilöt kohtaavat.

”Oppaiden mukaan ihmisillä oli näyttelyssäni tarve purkaa tunteitaan. Osa asettui Lillin asemaan, osa Huldan, ja monet kokivat ristiriitaisia tunteita. Se oli tarkoituskin. Halusin tutkia, mitä tapahtuu, kun tunteet ja järki lomittuvat, ja miten ihmiset reagoivat samaan videoon, kun heillä on eri taustatiedot.”

Taide tarjoaa turvallisen kontekstin harjoitella omia, myös negatiivisia, tunteita ja haastaa niitä, sillä niillä ei ole välittömiä seurauksia omaan elämään.

”Tosielämän konfliktitilanteessa ihmisiä on vaikea saada pohtimaan tilannetta rauhassa. Siksi etäännyttän teoksessani eläinlajien kautta.”

Hulda & Lilli on myös kommentti luontodokumenttien tari-

”

**KUN
YMMÄRRÄMME
TUNTEIDEN
SYNNYN
MEKANISMEJA,
TUNNISTAMME
HELPOMMIN,
KUN MEIHIN
YRITETÄÄN
VAIKUTTAA.**

nallisille rakenteille: pentuaan sureva leijona, laumasta eksynyt antilooppi. Tammen mukaan meiltä usein unohtuu, että tarinankaarella ja audiovisuaalisilla keinoilla pyritään ohjaamaan tunteitamme.

”Uskon, että mitä enemmän tiedämme itses-
tämme, sitä paremmin pystymme toimimaan yhdessä. Empatiaan tarvitaan mielikuvitusta ja kokemusta. Mitä yksityiskohtaisemmin voimme kuvitella toisen tilanteen, sitä enemmän empatiaa yleensä tunnemme.”

Tammi kertoo kanadalaistutkimuksesta, jossa ihmiset saatiin tuntemaan empatiaa eläimiä kohtaan, mutta samalla koehenkilöt tulivat empaattisemmiksi myös elämänpäiriinsä ulkopuolisia ihmisiä, kuten pakolaisia, kohtaan.

”Kun empatian saa liikkeelle, se vaikuttaa aina laajemmalle.”

Tammesta empatia ei itsessään ole aina positiivista.

”Empatia voi johtaa väärin mitoitettuihin toimiin yhden asian puolesta, vaikka resurssien järkevämpi jakaminen vähentäisi kärsimystä enemmän.”

Amerikkalaistutkija **Joshua Greenen** mukaan tunteidemme evoluutio laahaa, sillä ihmiset ovat kehittyneet 200 hengen heimoissa. Se selittää saman, minkä avustusorganisaatiot tietävät: ihminen on valmiimpi antamaan isonkin avustuksen lapselle, jonka tarinan hän tuntee, kuin sadoille kasvottomille tytöille, jotka pääsisivät samalla summalla kouluun. Globaali moraali-ajattelu ei tule itsestään.

”Siksi selvitäksemme tekoälyyn, bioteknologiaan, ydinaseisiin ja ilmastoon liittyvistä haasteista, meidän on kurotettava tunteidemme yli ja pyrittävä oman ja lähipiirin hyödyn tavoittelemista pidemmälle. Tässä urakassa auttaa eniten ymmärrys tunteidemme rakentumisesta ja uskallus toimia toisin, tarvittaessa myös tunteitamme vastaan.”

RAKAS ristiriitojen BALETTI

TEKSTI: Pihla Hintikka
KUVAT: Heli Sorjonen

Liikkeet näyttävät höyhenenkevyiltä, ilmekään ei värähdä. Toinen jalka lentää korkealle ilmaan ja takaisin. Balettitanssija Ida Viikinkoski on Pariisin oopperan baletin ensimmäinen ja ainoa suomalainen.





KÄMMENET PURISTAVAT TANKOJA, KATSEET ovat edessä. Kukaan ei hiiskahdakaan.

Pianisti painaa sormensa koskettimille, ja klassinen musiikki kajahtaa Petipa-salissa, Pariisin Opéra Garnierin ylimmän kerroksen kupolin alla. Tanssiohjoajan kädet taputtavat terävästi tahtia samalla kun hän kailottaa liikeradan käskyjä.

Battement! Grand battement! Frappé frappé frappé!

Balettitanssija **Ida Viikinkoski**, 29, tekee työtä käskettyä. Sarjan jälkeen musiikki loppuu ja salin täyttää kollektiivinen huohotus. Viikinkoski käy muiskauttamassa kollegalle poskisuukot ja pyyhkäisee hikeä otsaltaan. Hän irrottaa kirjavat säärystimensä ja kaivaa kärkitossut kassista. Pian isovarpaiden päälle painautuvat silikonisuojat, jotka estävät kynsien tummumisen. Lopuksi Viikinkoski tunkee tossujen kärkiin vielä luonnonvillaa, joka imee nestettä. Niin rakkuloita tulee vähemmän.

YHDEKSÄNVUOTIAANA VIKINKOSKI SEN TIESI. Hänestä tulisi tanssija.

Hän aloitti balettikoulussa Hyvinkäällä ja siirtyi sitten Suomen kansallisoopperan ja -baletin balettioppilaitokseen. Kesäleirillä Helsingissä Pariisin oopperan baletin johtaja ehdotti 16-vuotiaalle koehakua Pariisiin. Viikinkoski lähti, empimättä.

”Se oli kuin elokuvasta. Pariisissa oppilaat niiasivat ja kumarisivat hämmästyneille vanhemmilleni. Tunnilla 80-vuotias balettiopettaja ei puhunut sanaakaan englantia, näytti liikkeit nopeasti ja tunnelma oli kuin armeijassa. Jännitin niin, että pohkeeni kramppasivat enkä pystynyt menemään puolivarpaalle.”

Viikinkoski otettiin heti sisään l'Opéraan. Hän muutti Pariisin Nanterren balettisisäoppilaitokseen ja asui viikonloput suomalaisten sijaisperheiden luona. Hän ei puhunut ranskaa eikä tuntenut koulusta kuin yhden opiskelijan entuudestaan. Kaikki harjoittelivat yksin ja hiljaa. Jokainen halusi tanssijaksi hinnalla millä hyvänsä.

Vuonna 2013 kahdeksantoistavuotias Viikinkoski kiinnitettiin Pariisin oopperan baletin kuoroon ensimmäisenä suomalaisena. Sinne valitaan vain huiput.

VIKINKOSKI KULKEE TOTTUNEESTI OOPPERATALON kulis-seissa ja pujottelee kapeita käytäviä pitkin pukuhuoneeseen numero 65. Sen hän jakaa kollegansa **Aubane Philbertin** >



kanssa. Hyllyt pursuavat kärkitossuja ja tyllihameita, molemmilla on peilipöydät ja perältä löytyy kylpyhuone.

Tänne päästäkseen Viikinkoski on tehnyt valtavasti töitä ja osallistunut vuosittaisiin *concours*-kilpailuihin, joista voi saada ylennyksen. *Quadrille*-kuorolaisesta voi ensin tulla *coryphée*, sitten puolisolisti *sujet*. Ylimpänä tanssijahierarkiassa ovat ensitanssija eli *première danseuse* ja *étoile*-tähtisolisti, jotka baletin johtaja määrää. Tähtiä Pariisissa on tällä hetkellä 16. Kaiken kaikkiaan tanssijoita on 156. Viikinkoski on *sujet*, joka tanssii sooloja ja kuoroa. *Sujet'nä* hän on Pariisin ja maailman absoluuttista kärkeä.

Ensimmäiseen *concoursiin* Viikinkoski osallistui marraskuussa 2014. Hän ajatteli vain kokeilla onneaan, vaikka oli kuullut kauhutarinoita ja baletin ilmapiiri muuttui ennen kilpailua stressaantuneeksi.

”Tanssin iloisenä yksin lavalla pakollisen osan Joutsenlampea ja valitsemani Kevät-variaation. Sain näyttää, mitä osasin. Kun tulokset tulivat, istuimme vanhempieni kanssa rue Saint Annen japanilaisravintolassa lounaalla. Pillahdimme kaikki itkuun”, Viikinkoski kertoo ja herkistyy yhä.

Vuoden 2015 marraskuussa Viikinkoski sai toisen ylennyksen. Ura oli rakettimaisessa nousussa, valttikorttina fyysinen räjähtävyys. Oopperan baletin silloinen johtaja **Benjamin Millepied** antoi 20-vuotiaalle Viikinkoskelle upeita sooloja, kuten *Bajadeerin* Gamzattin pääroolin.

”Kaikki oli uskomatonta. Oopperan lavalla tunsin tanssivani kuin siivillä.”

Viikinkoski on tanssinut esimerkiksi Joutsenlammessa, Tuhkimossa ja Carmenissa ja osallistunut seitsemään kilpailuun.

VIISI PRODUKTIOTA JA NOIN 90 esitystä per vuosi. Balettitunteja parikymmentä kuukaudessa ja vaihtelevat työajat. Treenejä oopperan kuntosalilla, gyrotonic-harjoituksia ja pilates- tai joogatunteja.

”Nuorempana minulla oli enemmän aikaa käydä salilla. Nykyään aikaa on vähemmän, ja kulutan sitä mieluummin myös tanssijapoikaystäväni ja ystäväni kanssa. Jos on fyysisesti liian väsynyt, tulee loukkaantumisia. Baletti on tasapainoilua työn ja rajojen laittamisen välillä.”

Se on vain yksi baletin ristiriidoista. Viikinkoski antaa toisen esimerkin asettumalla tanssiasentoon: jalat aukikiertoon, lantio eteen, rintakehä ylös, kylkiluut alas, olkapäät taakse ja käsivarret kiertoon. Viikinkoski nauraa. Asento on älytön.

”Vaikka baletti on fyysisesti rankkaa urheilua eikä mikään sen asennoissa ole luonnollista, se ei silti saa ikinä näyttää siltä.”

Baletissa pitää oppia jo lapsena ottamaan vastuuta kuin aikuinen.

”Mutta kun aikuisena saa kiinnityksen, aletaan kohdella kuin lasta. Pitää tehdä, mitä harjoittajat sanovat, eikä heitä saa kyseenalaistaa, vaikka olemme kaikki ihan yhtä ammattilaisia.”

BALETTITANSSIJAN TYÖSSÄ ITSENSÄ TUNTEMINEN on tärkeää mutta vaikeaa, eikä vain nuoren iän vuoksi. Kun omanarvontunto riippuu siitä, mitä muut sanovat, se vääristyy.



Nopeasti
Viikinkoskesta
kasvoi kurinalainen
tanssinopiskelija,
jolla oli päämäärä:
päästä l'Opéran
baletin tähdeksi.



"Jos saan tanssia
42-vuotiaaksi,
se on jo voitto
sinänsä."

”Balettitanssijan työ vaatii itsensä kyseenalaistamista ja sinnikkyyttä. On tärkeää oppia tuntemaan, mihin pystyy. Pettymyksiä tulee väistämättä, ja silloin oman arvonsa voi helposti vetää mutaan. Kamppailen sen kanssa itsekin.”

Koronavuosien jälkeen Oopperalle ilmestyi psykologi, jonka luona Viikinkoski käy nykyään säännöllisesti. Lisäksi hän hoitaa itseään käymällä päivittäin joko fysioterapeutilla, keuhonhuoltoharjoittajilla, osteopaatilla tai hierojalla. Vuosien varrella Viikinkosken kynärpään rusto on murtunut, nilkat venähtäneet, nivelet menneet poikki, lonkat vaivanneet ja alaselkä kipuillut.

Ballerinan kroppa muuttuu paitsi loukkaantumisten myös iän myötä. Ura päättyi viimeistään 42-vuotiaana. Moni lähtee eläkkeelle jo sitä ennen.

Eläkkeellä Viikinkoski saa tanssia muualla kuin Pariisiin oopperassa. Turvaa tuo eläke, joka on puolet palkasta. Viikinkoski aikoo valmistautua huolella, ettei tipu tyhjän päälle.

”Kävin jo balettiopettajankoulutuksen, koska minua kiinnostaa oppimani jakaminen.”

NYT VIIKINKOSKI TIETÄÄ ARVONSA l'Opéralla ja arvostaa tasapainoa.

”Haluan tanssia klassista ja modernia mutta ilman räikkäystä. Jos tanssin modernia neljä kuukautta, en voi heti sen jälkeen tanssia täydellä teholla kärkitossuilla. Nyt uskallan myöntää sen.”

Eikä tekninen osaaminen ole kaikki, vaikka se Viikinkosken mukaan nykyään virheellisesti korostuu esimerkiksi ballerinojen sosiaalisessa mediassa.

”Ei riitä, että osaa tehdä kymmeniä piruetteja videolle, sillä lavalla täytyy esittää koko baletti. Nuorena tanssin itsekin enemmän vahvuksillani. Olen fyysisesti voimakas ja hypin helposti.”

Heinäkuuisena iltana Pariisiin kultainen, koristeellinen Opéra Garnier kuhisee ihmisiä. Pina Bauschin *Barbe-Bleue*-esitys on loppuunmyyty. Lava on täynnä kuivia lehtiä, ja kupolikatossa komeilee Marc Chagallin fresko.

Valot himmenevät. Pian Viikinkoski ilmestyy lavalle. Hän tanssii sen etuosaan viininpunaisessa mekossaan. Lavalla esiintyy tusina muita tanssijoita, puolet naisia ja puolet miehiä, niin tähtiä kuin kuorolaisia. On paljon toistoa ja hurjia, intensiivisiä tunteita.

Yhtäkkiä suomalaistanssija räjähtää nauruun. Kylmät väreet kulkevat ihoa pitkin, ja mieleen palautuvat Viikinkosken sanat. Sen, miten hän näyttämöllä kaivaa esiin ylienergian, jonka avulla voi tehdä asioita, joita ei olisi voinut kuvitellakaan. Ja sen, milloin hän tietää antaneensa kaiken: kun esityksen jälkeen veri maistuu suussa ja olo on lopen uupunut. Silloin yleisö on saanut kokea baletin kokonaisvaltaisesti. Ja silloin Viikinkoski tuntee olevansa vapaa. Siksi hän yhä tanssii. 🎭



BALETTITANSSIJA IDA VIIKINKOSKI

Ida Viikinkoski (1995) aloitti baletin nelivuotiaana. Hyvinkäällä Constantino-balettikoulussa hän harjoitteli pliéitä tangolla ja opetteli, miten ”hissi menee alas ja ylös”.

Viikinkoski opiskeli Suomen kansallisoopperan ja -baletin balettioppilaitoksessa 9–16-vuotiaana ja vuodesta 2011 Pariisiin oopperan balettikoulussa. 18-vuotiaana Viikinkoski sai kiinnityksen Pariisin oopperan baletin kuuroon ja nuoren lupauksen Prix AROP -palkinnon. Vuotta myöhemmin Viikinkoski ylennettiin *coryphéeksi* ja vuonna 2015 *sujet'ksi*.

Viikinkoski on tanssinut Rudolf Nurejevin *Joutsenlammessa*, *Tuhkimossa*, *Don Quijotessa* ja *Bajadeerissa* sekä *Mats Ekin Carmenissa*. Hän on tanssinut myös moderneissa baleteissa, kuten Pina Bauschin *Kontakthofissa* ja *Barbe Bleuessä* sekä *Ohan Naharinin Decadencessa* ja *Sadeh21*-baletissa.

Yksi Viikinkosken mieleenpainuvimmista esityksistä on ollut yhdeksälle naistanssijalle tehty *Hofesh Schechterin The Art of not Looking Back* (2018), jossa piti tanssia lähes koko ajan 90 asteen pliéssä kuin ”sakeassa hunajassa” koreografin toiveesta.

Ullakkoasuntokoti sijaitsee Pariisissa Saint-Martinin kanavan varrella. Kattoikkunasta näkyy edellisen asukkaan hormiin kiinnittämä suojelusenkelipatsas.

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



Kuvat: Istockphoto ja Riitta Salmi

VALON NARRATIIVI

”**H**yhmäinen sienimetsä ilmentää osuvasti paitsi talouden nykytilaa myös tulevaisuudennäkymää.

Metsänlaidassa huokuva synkkyys ei ole onneksi syvä lama, vaan lyhytaikainen taantuma. Hyvää taantumassa on se, että se loppuu aikanaan. Vaikka talouden maisema on joka sektorilla hämärä ja taustalla häilyy varjoja, etualalla näkyy jo valonpilkahduksia ja kasvua. Myönteisiä merkkejä ovat korkojen lasku, inflaation maltillistuminen ja vain hidas työttömyyden nousu.

Talous on paljolti psykologista. Kun puhutaan taantumasta, ihmisistä tulee varovaisia, mutta samalla tavalla puhe kasvusta alkaa ruokkia itse itseään – ja nyt keskustelun narratiivi on kääntynyt. Olemme menossa valoa kohti. Julkinen talous kasvaa taustalla hitaasti yksityisen perässä.”



JUSSI ORELL on Turun Sanomien vastaava päätoimittaja ja innokas avantouimari, jonka elämässä talouden kysymykset ovat läsnä aina – paitsi talvikauden ensimmäisellä pulahduksella.



JOULUKERÄYS
suomalaiselle
luonnolle

KERÄYSLUVAT: WWF.FIKERÄYSLUPA • KUVA: © ILLUSTRSSIMA SHUTTERSTOCK

Suomen luonto on antanut meille paljon, sukupolvesta toiseen

Luonto on meille suomalaisille tärkeä. Iloitsemme valkeasta joulusta ja saamme voimaa vesistämme. Metsä on tarjonnut suojaa, syötävää ja saunavihtoja – sekä kullanarvoisia lapsuusmuistoja.

Tulevien sukupolvien joulu näyttää kuitenkin erilaiselta, sillä luontokadon vauhti kiihtyy. Siksi haastamme kaikki luonnonystävät ja yritykset lahjoittamaan joulukeräykseen Suomen luonnon hyväksi.

Lahjoita nyt: wwf.fi/joulu

TURMALIINIRIIPUS -
18K VALKOKULTAA JA
5.7CT VIHREÄ TURMALIINI.

A.TILLANDER ATELJEE.
3195€

*Unique
Dreams*



1860
A.TILLANDER
JALOKIVISEPPÄ

ALEKSANTERINKATU 17 • 00100 HELSINKI • PUH. 020 7000 620

www.alexandertillander.fi • facebook.com/a.tillander • instagram.com/a.tillander