

MISTÄ SUOMI
REPÄISEE
KASVUN?
COPPOLAN TOINEN
INTOHIMO

SYKSY 2/2010

- 6–7** Rahasta ja hengestä & Pääkirjoitus
- 8–19** **Tilaa uusille kasvun vetureille**
- 22–25** ÖljyHeikki Afrikan tähtiä etsimässä
- 26–29** Maailman katolla
- 30–31** Kannustimia keskijohdolle
- 33** Mistä sitä kasvua oikein tulee?
- 34–37** Pääkaupunkien villit juhluvuodet – kulttuuri kohtaa muotoilun
- 38–42** **Yrittäjällä monta tietä rentoihin eläkepäiviin**
- 44–47** Kansa ennakoi eläkejärjestelmän muuttamista
- 48–49** Tieto ja tulos
- 50–53** Skanskan paras eläke
- 54–57** **Coppolan toinen intohimo**
- 58–60** Kaiken viisauden alku on tosiasioiden tunnustaminen
- 63–65** Onnistu onnessa





GANT

GANT STORES ESPOO: KAUPPAKESKUS SELLO, LEPPÄVAARANKATU 3-9 HELSINKI: KÄMP GALLERIA, KLUUVIKATU 4
KAUPPAKESKUS KAMPPI, URHO KEKKOSEN KATU 1 LEMPÄÄLÄ: KAUPPAKESKUS IDEAPARK, IDEAPARKINKATU 4 TURKU: YLIOPISTONKATU 20
WWW.GANT.COM/FINLAND

Julkaisija: Mandatum Life
Bulevardi 56, 00120 Helsinki
puh. 010 515 225, www.mandatumlife.fi
Päätoimittaja: Niina Riihelä
laura.helaniemi@mandatumlife.fi

Toimituspäällikkö: Laura Helaniemi, puh. 010 516 7447
laura.helaniemi@mandatumlife.fi

Toimitus: Clay Network Ltd Oy
Kalevankatu 31, 00100 Helsinki

Risto Pennanen, puh. 050 387 4082
Joanna Sinclair, puh. 040 838 0144

Taitto: Johnny Lonka, puh. 0400 702 825
lonka.johnny@gmail.com

Paino: Forssan Kirjapaino Oy

Paperi: kansi Galerie Art Gloss 250 g
sisus My Brite Gloss 90 g

ISSN-L 1798-4408
ISSN 1798-4408

Kannen kuva: Shutterstock

OTA YHTEYTTÄ – www.mandatumlife.fi

Asiakaspalvelu:

0200 31100 (pvm/mpm), ma–to klo 8–19 ja pe klo 8–17,
korvausasiat ma–pe klo 8–17

Varainhoitopalvelut ja sijoitusratkaisut:
0200 31150 (pvm/mpm) arkisin klo 9–17
varainhoito@mandatumlife.fi

Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö
Käyntiosoite: Bulevardi 56, 00100 Helsinki
Postiosoite: PL 627, 00101 HELSINKI
Puhelin: 010 515 225
Y-tunnus 0641130-2



6-7 Rahasta ja hengestä & Pääkirjoitus

8-19



Tilaa uusille kasvun vetureille, vaatii Rautaruukin toimitusjohtaja, EK:n puheenjohtaja Sakari Tamminen. Perinteisen teollisuuden panos ei tulevaisuudessa riitä Suomen elättämiseen. Siksi tarvitaan uusia kasvualoja, uusia toimintatapoja ja vanhan kyseenalaistamista. Fortumin hallituksen puheenjohtaja Matti

Fortumin hallituksen puheenjohtaja Matti Lehti puolestaan sanoo, että nyt on pantava kaikki paukut uuden etsimiseen. Uusia vientituotteita voisi löytyä muun muassa julkisten palveluiden alueelta.

22-25 ÖljyHeikki Afrikan tähtiä etsimässä

Heikki Jutilan vetämä Fleno Caledonia etsii Sudanista öljyä ja kultaakin sekä suunnittelee mittavia metsäteollisuushankkeita.

26-29



Maailman katolla, Samuli Mansikka valloittaa huippuja huvikseen ja työkseen. Mansikka on kiivennyt yksin ilman lisähappea Himalajan vuoristossa. Mies itse pitää suurimpana saavutuksenaan retkikunnan viemistä Mount Everestin huipulle. Vuorikiipeilyssä kiehto

konkreettisen tavoitteen eteen työskentely. Samalla täytyy kuitenkin varautua myös siihen, että huippu voi jäädä saavuttamatta.

30-31 Kannustimia keskijohdolle

33 Mistä sitä kasvua oikein tulee? kysyy kolumnissaan Catharina Stackelberg, Marketing Clinic.

34-37 Pääkaupunkien villit juhluvuodet – kulttuuri kohtaa muotoilun

38-42



Yrittäjällä monta tietä rentoihin eläkepäiviin

40 prosenttia yrittäjistä arvioi, että oma eläketurva ei tuo tyydyttävää elintasoa. Valtaosalla yrittäjistä on kuitenkin sijoituksia eläketurvaan. Yrityksen myymisestä tulevien tulojen varaan omia eläkepäiviä ei kannata laskea.

44-47



Kansa ennakoi eläkejärjestelmän mullistusta

Radikaalit verohelpotukset on ase, jolla Risto E.J. Penttilä kannustaisi ihmisiä pysymään pitempään työelämässä. Vartuneen työntekijän verovähennys laskisi valtion välittömiä verotuloja, mutta säästäisi toisaalta eläkemenoissa. Myös yritysten johtamismalleja pitää muuttaa senioreita arvostaviksi.

48-49 Tieto ja tulos

50-53 Skanskan paras eläke

54-57



Coppolan toinen intohimo. Francis Ford Coppola tekee viinistä jokaisen taidetta. Suomalaisen merikapteenin aikanaan perustama tila tuottaa laatuviinejä, ja ohjaajan kesällä avaama toinen tila tekee rennompia juomia Kööpenhaminan Tivolin tunnelmissa.

58-60 Kaiken viisauden alku on tosiasioiden tunnustaminen

Varainhoitajalla pitää olla näkemys. Lisäksi pitää pystyä tunnustamaan itselleen tarpeen tullen tuo näkemys vääräksi. Ja nopeasti. Jokainen tekee virheitä ja sen hyväksyminen suojaaa riskeiltä.

63-65 Onnistu onnessa

RAHASTA JA HENGESTÄ

PURJEHDI AUTTAMAAN

Mandatum Life Helsinki-Tallinna Race tavoittelee jälleen ensi kesänä kahtasataa venekuntaa kovaan kisaan.

Itse kisareitti ei ole viime vuosina muuttunut oleellisesti. Sen sijaan oheistapahtumiin on tullut lisää väriä. Tänä kesänä Business LYS -luokan voittajaksi purjehti Asianajotimisto Pekka Niemi.

Vaikka kilpailussa on tähän asti selvitty ilman suurempia takaiskuja, joihin läheltä piti -tapauksia on sattunut. Kilpailuun otettiin käyttöön tuuliraja, 16 metriä sekunnissa. Samoin jokaiselle venekunnalle jaettiin uudet turvaohjeet.

- Teemme järjestäjinä kaikkemme turvallisuuden eteen, mutta suurin vastuu on aina kippareilla sekä miehistöstä että myös muista veneistä, jos ne apua tarvitsevat, sanoo kilpailun johtaja **Ari Huusela**.

Vaikka osallistujat eivät merellä joutuisi kaveria auttamaan, auttaa jokainen venekunta osallistumalla kisaan. Kisan tuotoista on nimittäin mennyt jo 15 vuoden ajan suuri osa Tallinnan lastensairaalaalle. Tänä vuonna sairaala sai noin 7 500 euroa.

Kaiken mahdollistaa merihenki, jonka yhteistyökumppanit, osallistujat ja Koivusaaren pursiseuran talkoolaiset ovat yhtenä joukkueena luoneet.

Seuraava kisa purjehditaan 19.–20.8.2011.



VILLE PELTONORPI

LISÄÄ TILAA INNOSTUKSELLE

Tuoreinta tutkimustietoa ja nuorten innostusta. Muun muassa niitä Mandatum Life uskoo saavansa kolmivuotisesta yhteistyösopimuksesta Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun kanssa.

- Tämä on meille hanke, jolla viestimme haluavamme panostaa nuorten potentiaaliin ja akateemiseen osaamiseen, sanoo henkilöstöpäällikkö **Anna Berglind**.

Mandatum Lifen panos on muun muassa osaamisen jakamista professoritason tapaamisissa, luennoilla ja opiskelijoille järjestetyillä ekskursioilla. Yhtiö on mukana myös rekrytointitapahtumissa ja CV-klinikalla, jossa valmennetaan opiskelijoita työnhakuun.

Monipuolinen yhteistyö näkyy opiskelijoiden arjessa myös niin, että Kauppakorkealta löytyy jatkossa kaksi yhtiön nimikkosalia: Mandatum Life Rahat ja Mandatum Life Henki.



JÄÄMAAILMA KIINAN MALLIIN

Kiinan taitavimmat jäänveistäjät loivat tulevana talvena Leville ICIUM -jäamaailman, josta löytyy muun muassa jäinen kopio Helsingin tuomiokirkosta ja päärautatieasemasta, Kiinan muurista ja Pekingin olympiastadionista. Rakennustöitä voi seurata lähempänä joulukuun avajaisia ICIUM:in sivuilta löytyvästä webcamista.

Jäälämys on matkailijoille avoimena joulukuusta 2010 aina seuraavaan kevääseen, vapun kynnykselle saakka.

Jäamaailmalle on luvassa runsas yleisö ainakin ennakkovarausten perusteella.

- Ennakkovaraukset ovat olleet 50 prosentin kasvussa edellisvuodesta, joten se ennakoi hyvää kautta, vaikka kasvu ei ihan samanlaisena jatkuisikaan, sanoo Levin Matkailu Oy:n toimitusjohtaja **Jussi Töyrylä**.

Hyvä kasvu johtuu Töyrylän mukaan suhdanteiden paranemisesta, pääasiaisen hyvästä ajoituksesta tänä vuonna ja naapurimaiden talouksien toipumisesta. Myös kotimainen yritysmyynti on toipunut ennalleen.



GO WEST! ROOPE KAKKO ETSII VALMENTAJAA YHDYSVALLOISTA

Kulunut vuosi on ollut golf-lupausta **Roope Kakolle** kaksijakoinen.

- Keväällä tuli ihana poikavauva, joka on antanut elämään paljon sisältöä ja opettanut vastuunkantamista. Kolikon kääntöpuolena vuotta leimasivat omat heikot otteet golfkentällä, Kakko tiivistää tunnelmiaan.

- Pari edellistä kautta meni nousujohteisesti ja huomasi kehittyneeni. Odotukset olivat siis korkealla kautta ajatellen, mutta toistaiseksi en ole saanut koneesta irti riittäviä tehoja.

Kakko päätti etsiä uutta puhtia Yhdysvalloista.

- Olen tullut tulokseen, että jotain on muutettava ja itselläni se tarkoittaa maishan vaihdosta. Aion etsiä Amerikasta itselleni uutta valmentajaa, joka mahdollisesti toisi uusia tuulia peliini.

Kakon seuraava konkreettinen tavoite on American Tourin syksyn karsinnat. Niiden lisäksi Kakolla on vielä tänä vuonna jäljellä kaksi kilpailua sekä Euroopan Tourin karsinnat.

- Ne kertovat mikä ensi vuoden pelipaikka on, Kakko kertoo.

VAHVAA KASVUA **BALTIASSA**

Puuseppää aina tarvitaan. Niin myös hyvää varainhoitajaa. Vaikka viime vuodet ovat olleet Baltian maissa taloudellisesti vaikeita, kasvoi Mandatum Lifen maksutulo Virossa, Latviassa ja Liettuaissa alkuvuonna yli 80 prosenttia. Mandatum Lifen Baltian toiminnoista vastaava johtaja **Timo Laitinen** sanoo yhtiön jatkavan samalla polulla.

- Emme ole jääneet odottamaan taloustilanteen paranemista, vaan olemme lähesyneet aktiivisesti asiakkaitamme. Kaikista maista löytyy runsaasti ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita turvaamaan tulevaisuuttaan.

Yhtiö rakensi keväällä Baltiaan oman varainhoitotiimin, jolla yhdessä muiden myyjien kanssa oli paljon työtä heti kesällä, kun Viron muuttunut verolainsäädäntö käytiin läpi asiakkaiden kanssa. Henkilöstö järjesteli kesälomansa uudelleen ja kävi työhön. Tuloksena oli useita satoja uusia sopimuksia, mikä yllätti jopa suuret kilpailijat.

Valtaosa uusista asiakkaista on yksityishenkilöitä, mutta myös instituutit kuuluvat yhtiön kohderyhmään.

Baltian toiminnot ovat kesästä asti toimineet Mandatum Lifen nimellä "yksi yhtiö, yksi strategia" -periaatteen mukaisesti. Uuden nimen lisäksi Baltian yksiköiden toimintaa vauhdittavat paranevat suhdanteet.

- Etenkin Viro on lähtenyt hyvään lentoon, mutta kaikissa maissa on nyt aiempaa enemmän optimismia kansantaloudesta, sanoo Laitinen.

VARAINHOITO

LAAJENTAA SUOMESSA

Mandatum Lifin varainhoidon palvelut vahvistuvat roimasti monilla paikkakunnilla, kun yhtiö palkkaa kymmenkunta uutta varainhoidon ammattilaista eri puolille Suomea. Omat alueelliset varainhoitajat löytyvät pääkaupunkiseudun lisäksi Turusta, Tampereelta, Oulusta ja Jyväskylästä.

- Haluamme olla lähempänä sellaisia asiakkaita, joita emme nyt pysty palvelemaan riittävän tiiviisti. Lisäksi meille on parin viime vuoden aikana tullut perusvarmuus siitä, että toimintamallillemme on kysyntää. Siksi lisäämme läsnäoloamme kaikilla keskeisillä paikkakunnilla, sanoo myyntijohtaja **Pasi Poikkeus**.

Varainhoidon kysyntää ovat vauhdittaneet mm. hyvin menestynyt absoluuttisen tuottotavoitteen mukainen sijoitustoiminta ja uudistetun kapitalisaatiosopimuksen kaltaiset erikoistuotteet.

- Varainhoitosopimuksemme on hallinnollisesti helppo ja verotuksellisesti tehokas tuote, joka mahdollistaa monipuolisen sijoittamisen, sanoo Poikkeus.



PÄÄKIRJOITUS

Taloudellisen hyvinvointimme kehittyminen perustuu suurelta osin ajatukselle kasvusta. Onko kasvulla raja? Kuinka tunnistamme suhteellisesti parhaiten kasvavat alueet?

Olemme yhä tottuneempia tarkkailemaan erilaisia talouden kasvulukuja. Useat eri asiantuntijat ovat arvioineet meidän olevan matkalla hitaamman kasvun aikaan. Keskimääräinen kasvu ei kerro kaikkea vaan yksittäisissä ilmiöissä ja niiden kasvuvauhteissa on suuriakin eroja.

Tämä kasvuvauhdin eriytyminen – decoupling – on ajankohtainen ilmiö erityisesti eri maanosien ja maiden kasvua vertailtaessa. Sama eriytyminen koskee myös toimialoja ja yrityksiä. Syitä voivat olla erilainen kasvuvaihe, väestö- tai yhteiskuntarakenteen, kustannustason ja -rakenteen sekä talouden tai toiminnan dynamiikka. Miten tunnistamme eriytyvän kasvuvauhdin maailmassa nopean kasvun alueet ja uskallamme panostaa niihin? Tätä suhteellisen vahvuuden kysymystä pohtivat artikkeleissaan Sakari Tamminen sekä Aimo Savukoski. Catharina Stackelberg puolestaan nostaa esille kasvun päämäärätietoisuuden etsimisen myös yritysten hallituksissa.

Palveluala on yksi lupaavimmista kasvualueista maailmassa. Toisaalta Suomen kaltaisen pienen maan tulee panostaa vientiin. Raikkaita ajatuksia näiden kahden tärkeän alueen yhdistämisestä voimme lukea Matti Lehden kirjoituksesta. Miksi emme pyrkisi nykyistä ponnekkaammin panostamaan moneen kertaan palkitun koulutusosaamisemme vientiin?

Länsimaissa useamman sukupolven omalla työllään kartuttama varallisuus kumuloituu syntyvyyden vähentyessä yhä enemmän. Samanaikaisesti myös sijoitusmaailma monipuolistuu sekä tiedonvälitys kehittyy ja nopeutuu.

Näin sijoitusmarkkinat kehittyvät monimutkaisemmiksi, nopealiikkeisemmiksi ja vaikeammin analysoitaviksi. Tämä kasvattaa myös luotettavien ja osaavien neuvonantajien tarvetta. Olemme tässä kehityksessä aktiivisesti mukana omalla, erottuvalla absoluuttisen tuoton sijoitusfilosofiallammme erilaisine sijoitusratkaisuihin.

Juhani Lehtosen kuvailema toimintatapamme soveltuu mainiosti kaikenlaisille asiakkaille. Tästä hyvänä esimerkkinä on ruotsalainen Skanskan eläkesäätiö, jonka toiminnasta kertovaan artikkelimme kannattaa myös tutustua.

Mielenkiintoisia lukuhetkiä kasvuteemassamme!

Jukka Pirskanen,
Johtaja, Varainhoito



TEKSTI: RISTO PENNANEN
KUVAT: MICHAEL ASTON JA SHUTTERSTOCK

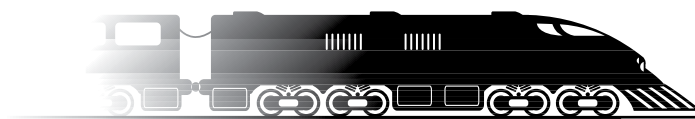
TILAA

UUSILLE

KASVUN

VETUREILLE

Uusille toimintamalleille täytyy antaa tilaa, kun perinteisen teollisuuden panos kotimaassa ei tulevaisuudessa riitä, sanoo EK:n puheenjohtaja *Sakari Tamminen*.



”Globalisaatio hyödytti Suomea enemmän *ennen talouskriisiä kuin kriisin jälkeen*”, tiivistää Tamminen.

- Suomessa on kymmenen vuoden päästä edelleen vahva teollisuus ja teollisuudella tulee olemaan merkittävä rooli jatkossakin, vakuuttaa Rautaruukin toimitusjohtaja ja EK:n puheenjohtaja **Sakari Tamminen** niille, jotka etsivät jo sitä viimeistä, joka sammuttaa valot.

Samaan hengenvetoon Tamminen kuitenkin muistuttaa, että mikään ei ole itsestään selvää. Ei etenkin se, että suhdanteiden paraneminen palauttaisi suomalaisen teollisuuden entiseen asemaansa. Kotimaisen teollisuuden suhteellinen kilpailukyky on heikentynyt jo usean vuoden ajan.

- Globalisaatio hyödytti Suomea enemmän ennen talouskriisiä kuin kriisin jälkeen, tiivistää Tamminen.

Näkemys on realistisen tyyliä. Tamminen perustelee näkemystään sillä, että huippusuhdanteessa oli kova kysyntä juuri sen kaltaisista tuotteista, joita suomalainen teollisuus tuottaa. Esimerkiksi suomalaisia nostureita meni Kiinan nouseviin satamiin ja mootoreita sekä teollisuusventtiileitä tehtai-

siin. Samoin Kiinan teollistaminen nosti teräksen hintaa myös Euroopassa. Tästä hyötyivät suomalaisetkin te-
rästuottajat, vaikka juuri niiden tuotteita ei olisi maahan paljoa vietykään.

Nyt Kiina valmistaa monia aiemmin tuomiaan asioita niin paljon, että se on kasvanut useilla aloilla tuojasta viejäksi. Kun tämä on tapahtunut talouskriisin aikaan, on suomalaisten asema heikentynyt. Siitä huolimatta suomalainen kustannustaso on jatkanut nousuaan.

- Olemme menettäneet kustannuskilpailukykyämme, ja mikään ei takaa, että saisimme takaisin osuuden, joka meillä oli ennen kriisiä, sanoo Tamminen.

Vanhat mallit kyseenalaistettava

Teollisia työpaikkoja siirtyy jatkossakin Kiinan tapaisiin maihin, joissa houkuttavat suuret, kasvavat markkinat sekä matalat kustannukset. Monet rakenneuutokset ovat Suomesta riippumattomia, joten meidän on mahdotonta pysäyttää kehitystä. Teollisuuden osuus Suomen taloudesta tuleekin putoamaan väistämättä lähivuosina jonkin verran.

Tällaisessa tilanteessa teollisuus katselee hämmentyneenä ehdotuksia ympäristö- ja energiaverojen kiristämisestä. Kun teolliset työpaikat vähenevät lähes väistämättä, ei muutosta pitäisi teollisuuden mukaan enää vauhdittaa poliittisilla päätöksillä.

Poliittiset päätökset eivät ole yhden-
tekeviä teollisten työpaikkojen säilymi-
sen ja syntymisen kannalta. Tamminen
uskoo nimittäin, että osan me-
netettyjen teollisuustyöpaikko-
jen korvaajista luo teollisuus it-



”Nyt pitäisi kyseenalaistaa kaikki vanhat rakenteet ja tavat toimia.”

se. Etenkin jos sille annetaan tilaa siihen. Kilpailukykyinen toimintaympäristö on tietenkin välttämättömyys myös erilaisen palveluliiketoiminnan ja esimerkiksi ympäristötekniikan kehittymiselle.

Teollisuus pystyy uusiutumaan, kuten se on tehnyt tähänkin asti. Uusiutuminen ei tarkoita ainoastaan uusia tuotteita. Teollisuus kaipaa myös uusia toimintamalleja, joilla se voi hidastaa teollisuustyöpaikkojen menetystä ja vauhdittaa samalla uusien liiketoimintojen syntyä. Näiden toimintamallien syntyminen ei ole kiinni pelkästään kustannusleikkauksista, vaikka kustannuskuri onkin äärimmäisen tärkeää.

-Tuottavuutta ei voi kääntää merkittävästi nousuun valuuttakurssien avulla eikä palkkakustannuksiakaan voi pitkäksi aikaa jäädyttää, sillä se olisi pois kulutuksesta ja siten myös kotimarkkinoiden toimeliaisuudesta.

Myös automatisoinnin suurimmat hyödyt on jo korjattu useimmilla aloilla. Siksi tuottavuutta ei voi nostaa enää automatisoinnilla, vaan tekemällä työtä kokonaan eri tavalla kuin tähän asti. Sitä vaatii myös nykyaikainen verkostomainen toimintatapa. Prosessiteollisuuden kulta-aikana syntyneet pelisäännöt eivät kuitenkaan toimi uudessa maailmassa. Ne eivät anna tilaa uusien palvelumallien kehittymiselle.

- Nyt pitäisi kyseenalaistaa kaikki vanhat tavat toimia. Työn järjestäminen, työurakysymykset, joustavuus ja byrokratia ovat asioita, jotka pitäisi muuttaa verkottuneeseen maailmaan sopiviksi, sanoo Tamminen.

Monissa tapauksissa nuo uudet toimintamallit tarkoittavat uusia palvelu-



”Niukkuus synnyttää *enemmän innovaatioita.*”

ja jakelumalleja, joita nykyaikainen ICT-tekniikka mahdollistaa. Innovatiiviset ratkaisut voivatkin joltain osin paikata kilpailuhaittaa, joka syntyy Suomen syrjäisestä sijainnista.

Osaaminen muutettava liiketoiminnaksi: katse nuoriin

Teollisuuden kannalta Suomen kilpailuedut ovat vähissä, vaikka Suomi onkin menestynyt hyvin monissa kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa. Kotimarkkinat ovat kaukana suurilta markkinoilta. Pienet kotimarkkinat eivät myöskään anna mahdollisuutta hakea skaalautuja oikein millään alalla. Erikoistuminen kapeille toimialoille on suomalaisten vahvuus.

Koulutus on yksi Suomen kiistattomista vahvuuksista. Tosin senkin ylivoimaa karisee kovalla vauhdilla, kun muun muassa Kiina ja Intia kouluttavat miljoonittain huippuosajia. Joka tapauksessa koulutus ja erikoistuminen ovat

aseita, joilla uutta voi syntyä.

- Koulutus pitää vain pystyä kääntämään elinkeinoelämän kannalta kilpailukykyisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, joista syntyy vientiä. Silloin keskeiseksi kysymykseksi nousee jälleen joustavuus, jolla nykyiset moniosajat voivat toimia verkostoissa, sanoo Tamminen.

Uudessa maailmassa kilpailuetua synnyttävä joustavuus ei synny keskitetyllä sääntelyllä, jota rakennetaan kaukana työpaikoilta. Osalle ihmisistä vakaa sääntely sopii, mutta tekstiviestejä, tietokonetta ja televisiota yhtä aikaa ohjailevat nuoret ovat tottuneet monipuolisempaan toimintaan.

Yrittäjyyttä lisää joka tasolle

On äärettömän vaikea ennustaa, mitkä aloilta uusia kasvun vetureita voisi Suomeen syntyä. Joskus nuo uudet kasvajat voivat olla yllättävän vanhojakin. Esimerkiksi kaivosteollisuus oli jo lähes unohdettu ala Suomessa monen vuoden ajan, kun yllättäen kansainväliset yritykset alkoivat investoida kilpaa kaivoksiin.

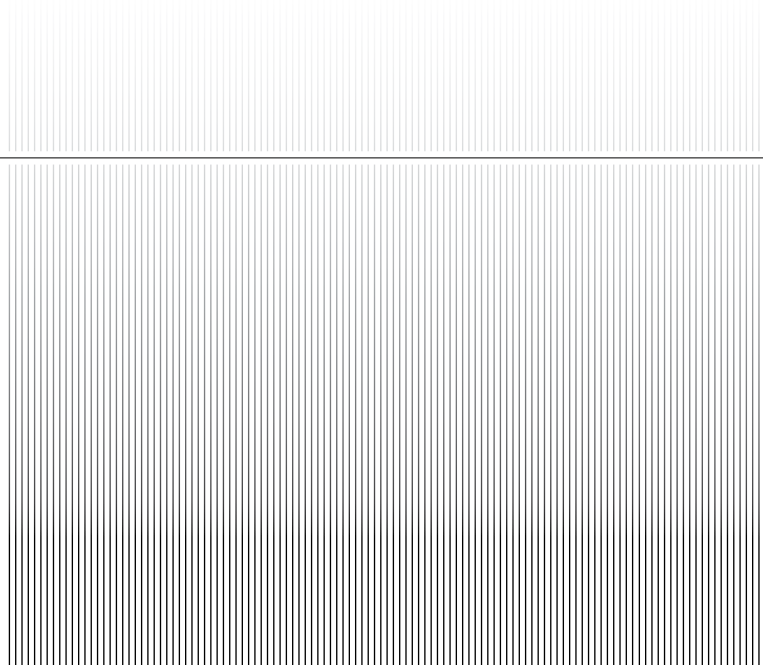
Uusia vetureita tulee luontaisesti erilaisista palvelutyypisistä aloista. Kasvupotentiaalia on ehdottomasti myös kotimarkkinoilla, esimerkiksi matkailussa.

Koska menestyksen ennustaminen on vaikeaa, pitäisi poliittisten päättäjien keskittyä olosuhteiden kehittämiseen. Riskinotto ja yritteliäisyys ovat aina viime kädessä kiinni ihmisistä itsestään, mutta yhteiskunnan pelisäännöillä on vaikutuksensa asiaan.

- Koko yhteiskunnan toimintaympäristö pitäisi virittää niin, että se



”Koska menestyksen ennustaminen on vaikeaa, pitäisi poliittisten päättäjien keskittyä olosuhteiden kehittämiseen. Riskinotto ja yritteliäisyys ovat aina viime kädessä kiinni ihmisistä itsestään, mutta yhteiskunnan pelisäännöillä on vaikutuksensa asiaan”, sanoo Rautaruukin toimitusjohtaja ja EK:n puheenjohtaja **Sakari Tamminen**.



tukee kilpailukykyä ja yrittämistä.

Kilpailukykyinen verotus on keskeinen toimintaympäristön kilpailukykyä kuvaava mittari. Teollisuuden mukaan kasvua ja uutta työllisyyttä voisi vauhdittaa merkittävästi nykyistä alempi verotus.

Yrittäminen johtaa helposti ajatukset pk-yrittäjyyteen, mutta samaa asennetta tarvitaan myös suurissa teollisuusyrityksissä. Asenne tuottaa usein enemmän kuin rahan yltäkyläinen työntäminen esimerkiksi tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tamminen yhtyy professori Bengt Holmströmin varoitukseen, että liian suuret resurssit eivät ole hyväksi.

- Niukkuus synnyttää enemmän innovaatioita. Aina pitää kysyä ääneen, ovatko tuotekehitykseen tehtävät investoinnit järkeviä ja tuottavatko ne, sanoo Tamminen painottaen, että uutta syntyy yrittäjyyden kautta eikä hallinnollisin toimin ja päätöksin.

Tammisen peräänkuulluttamat joustavuus ja yrittäjyys ovat asioita, joita osa suomalaisista suorastaan pelästyy.

Niiden kautta maahan voidaan kuitenkin saada työpaikkoja, jotka lisäävät ennestäänkin hyvää elämänlaatua. Jos työpaikat alkavat vähentyä, alkaa sama tapahtua myös elämänlaadulle.

- Toivoisin Suomen olevan sekä maailman paras maa elää että myös menestynein maa taloudellisessa kilpailumielessä. Nämä asiat voi yhdistää, ei niissä ole ristiriitaa.



”Uusia vetureita tulee luontaisesti erilaisista palvelutyypisistä aloista.”

”Jos pidämme huolta osaamisesta ja kilpailukyvyistä, Suomessa on kymmenen vuoden päästä edelleen vahva teollisuus. Uskon, että meillä on myös kasvavaa palveluliiketoimintaa ja palveluvientiä”, sanoo Sakari Tamminen.



Akseli Gallen-Kallela



Gabriele Lockstädt

Galleria
Art **Clipper**

Bulevardi 14, Helsinki
09 - 680 2242

Galleria
Bulevardi **7**

Bulevardi 7, Helsinki
09 - 612 7070

"Koulutus voisi hyvin olla yksi meidän suurista vientituotteista Australian tapaan", sanoo Matti Lehti.

Julkisista palveluista vientituotteita

Uusia vientimahdollisuuksia löytyy aloilta, joilla on vahvaa osaamista mutta *vähän liiketoimintaa*.



Nyt pitää panna kovimmat paukut siihen, millä aloilla ja keinoilla voidaan nostaa uusia vientikelpoisia toimialoja Suomeen, sanoo Fortumin hallituksen puheenjohtaja Matti Lehti.

- Vaurautemme on aina tullut viennistä. Toki ulkomaille sijoitetun pääoman hoito tuo vaurautta jatkossa, mutta viennin ja työllisyyden merki-

tys on yhteiskunnalle keskeisin, sanoo Lehti.

Uusia mahdollisuuksia voi löytää esimerkiksi kysymälä, onko meillä jossain vahvaa osaamista, josta ei ole tullut huomattavaa liiketoimintaa. Matti Lehti löytää tällaisia aloilta, jotka ovat nyt pääosin julkisen sektorin hoidossa. Nämä voivat liittyä muun muassa terveydenhoitoon, opetukseen ja sivistykseen. Lehti pohtiikin, voiko Suomen suurin palveluiden tuottaja valtio olla myös suurin palveluiden viejä.

- Tuskin. Siksi julkisen sektorin on tehtävä tilaa yk-

sityisille palveluille ja investoitava samalla itse jossain määrin palveluiden viemiseen samaan tapaan kuin valtio teki aikanaan maata teollistaessaan.

Näin on käynyt muun muassa yliopistosektorilla, missä etenkin Aalto-yliopisto tekee kovasti työtä koulutusosaamisen viemiseksi. Suomalainen koulutusjärjestelmä on niittänyt niin paljon menestystä monissa kansainvälisissä vertailuissa, että harvalla toimialalla on yhtä ylivertainen maine ulkomailla. Vahva koulutus korostui muun muassa, kun amerikkalainen aikakauslehti Newsweek valitsi elokuussa Suomen maailman parhaaksi maaksi.

- Koulutuksen viennille on uskomattoman hyvä kansainvälinen tilaus. Millään muulla maalla ei ole samantilaista mainetta koulutuksessa. Koulutus voisi hyvin olla yksi meidän suurista vientituotteista Australian tapaan, sanoo Lehti.

Puhdas ympäristö on toinen Suomi-brändin vahva osanen maailmalla. Siksi ympäristöön liittyvillä liiketoiminnolla on tukeva ponnahdusala Suomesta.

Ahnetta rahaa uusille aloille

Surullisinta Suomen kannalta ovat tapaukset, joissa huomaamme omat vahvuutemme liian myöhään. Sokeus saattoi olla yksi syy muun muassa sille, että Suomesta ei löytynyt pääomia pitämään terveydenhuollon vahvimpia yrityksiä kotimaisessa omistuksessa.

- Ulkomailla nähtiin, että Suomessa on alan kiinnostavaa osaamista ja kasvumahdollisuuksia. Ei ole sattuma, että monet johtavat palveluyritykset ovat olleet suuren ulkomaisen kiinnostuksen kohteena, sanoo Lehti.

Suomen kannalta juuri kasvuvaiheessa olevan alan siirtyminen ulkomaisiin käsiin on menetys, vaikka työpaikat jäävätkin Suomeen. Tietotaitoa ja lisäarvoa valuu silloin muualle.

Pienen Suomen suuri haaste onkin se, että uusille aloille on vaikea saada pääomia. Suurissa maissa iso raha etsii ahneesti tilaisuuksia. Suomessa pääomasijoittajatkin etsivät keskikokoisia menestyjiä eivätkä niinkään aloittavia innovaatioita. Suuret yritykset puolestaan saavat itse pääomaa ja niillä on muutenkin hyvät vaikutuskeinot monissa asioissa.

- Elinkeinopolitiikan keskeinen haaste onkin, missä määrin tuetaan vanhaa ja kuinka paljon panostetaan uuteen. Molempia tarvitaan, mutta painopisteen pitäisi olla uuden kehittämisessä, pohtii Lehti.

Suomessa kysytään ehkä jopa liian usein, mistä löytyy uusi Nokia. Vastavaa globaalia menestystarinaa on lähes mahdotonta synnyttää muuta kuin onnellisten yhteensattumien avulla. Pienelle Suomelle ovat arvokkaita kuitenkin pienemmätkin menestykset.

Joitain vuosia sitten tuntui lähes uskomattomalta ajatella, että vakavat suomalaiset saisivat vietyä viihdettä maailmalle. Kuitenkin televi-



siosarja Madventures ja animaatioelokuva ”Niko, lentäjän poika”, ovat levinneet pitkälti yli sataan maahan. Suomesta ei varmastikaan nouse amerikkalaisten kaltaisia viihdejätettä, joilla on pitkä traditio ja etumatka suomalaisiin. Mutta mahdolltomallekin pitäisi antaa tilaisuus.

Eikä tilaisuuksia ainakaan pitäisi estää. Esimerkiksi energia-alalla kiristellään ymmärrettävästi hampaita,

kun alan vienti halutaan estää tilanteessa, jossa maailmalla olisi yltäkylläisesti kysyntää.

Lisää räväkkyttä ja riskinottoa

Menossa oleva digitaalinen vallankumous on Suomen kannalta kaksiteräinen miekka – se kiristää kilpailua, mutta avaa samalla loputtomasti uusia mahdollisuuksia. Tämä koskee sekä olemassa olevaa teollisuutta että uusia aloja.

Kukaan ei voi tietää etukäteen varmuudella, mitkä digitaaliset palvelut tulevat olemaan maailmanmenestyksiä. Yksi asia on kuitenkin varmaa.

- Digitaalisissa palveluissa uudet liiketoimintamallit tulevat nopeasti markkinoille. Tästä esimerkkinä ovat muutamat amerikkalaiset, no-

peasti kasvaneet pörssiyritykset, sanoo Matti Lehti.

Suomessa tarvitaan nopeaa reagointia ja riittävästi pääomia juuri siksi, että hyvät ideat saataisiin ensimmäisenä markkinoille. Digitaalinen vallankumous tapahtuu ripeämmin kuin perinteinen teollinen nousu.

- Koneen ja Nokian kaltaisissa menestystarinoissa on ollut suuri kunnianhimo ja huomattava mutta hallittu riskinotto. Olen hieman huolissani, että riskinottaminen on laantunut ja yritystoiminnastakin on tullut hallinnointia. Räväkkyttä ja riskinottoa kaivattaisiin enemmän sekä julkisella sektorilla että yrityksissä, sanoo Matti Lehti.

Muutoskykyä Suomessa on kuitenkin Lehden mukaan ollut enemmän kuin useimmissa muissa maissa. Korkea koulutustaso, maan pieni koko ja yhtenäinen kulttuuri ovat auttaneet muutoksessa.

- Keski-ikäen nouseminen voi tosin heikentää dynaamisuutta, mikä puolestaan voi heikentää tuottavuutta. Se on suuri haaste paikattavaksi.

Julkisen sektorin on tehtävä tilaa **YKSITYISILLE PALVELUILLE.**
Ympäristöön liittyvillä liiketoiminnolla **ON TUKEVA PONAHDUSALUSTA SUOMESSA.**
Painopisteen pitäisi olla **UUDEN KEHITTÄMISESSÄ.**
Pienelle Suomelle ovat arvokkaita **PIENEMMÄTKIN MENESTYKSET.**
RÄVÄKKYYTTÄ JA RISKINOTTOA kaivattaisiin enemmän sekä julkisella sektorilla että yrityksissä.
Muutoskykyä on Suomessa Lehden mukaan ollut **ENEMMÄN KUIN USEIMMISSA MUISSA MAISSA.**



Osaamista pakettiin



Suomalaisten ei kannata lannistua siitä, että tietotekniikan valmistuksen lisäksi arvokas suunnittelutyö Suomessa on joutunut leikkausten kohteeksi. Se avaa myös uusia mah-

dollisuuksia. Esimerkiksi Oulun seudulla Nokian ja muiden isojen ICT-yhtiöiden saneerausten seurauksena on vapautunut paljon huippuluokan osaajia.

- Tälle maailmanluokan osaamiselle on maailmalla tarvetta ja kysyntää. Se on vaan paketoitava ja vietävä tarjolle isoille asiakkaille. Muuten kilpailuedut menettään, järkeilee Arctic Crossing Consultingin toimitusjohtaja Aimo Savukoski.

Arctic Crossingin tehtäviin kuuluu esimerkiksi vientiosaajien hankkiminen Oulun seudun huipputeknologian yrityksiin, joilta Nokian vetoapu on hiipunut. Yritys toteuttaa Oulun liiga-kehitysohjelman, jota rahoittavat esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaan liitto ja Oulu Innovation.

- Rakennemuutos on jo tapahtunut, menetettyjä töitä ei tuoda enää millään takaisin, torjuu Savukoski haikailun menneeseen. Menestys pitää luoda uusin keinoin. On saatava uusia asiakkaita.

Savukosken arvion mukaan kansainväliset suuryhtiöt eivät helposti ala yhteistyöhön yksittäisten suomalaisten pk-yritysten kanssa. Siksi laajempi osaamisen paketointi on tarpeen.

Mutta Intiastahan saa koulutettuja, päteviä ja ahkeria ICT-insinöörejä töihin pilkkahinnalla suomalaisiin verrattuna. Miksi siis ostaa kalliimpaa suomalaista suunnittelua?

- Jos puhutaan 20 vuoden radiotekniikan

kokemuksesta ja osaamisesta, se on aivan eri asia. Yksi sellainen mies vastaa neljää intialaista. Kokeneet ihmiset ovat opineet kaikista matkan varrella osuneista virheistä niin, ettei niitä tarvitse tehdä enää uudestaan, perustelee Savukoski suomalaisen suunnittelutyön pa-

remmuutta.

Mutta onko kyse siis vain vanhan osaamisen hyödyntämisestä, joka hiipuu ajan mittaan osaajien vanhetessa ulos työmarkkinoilta?

- Kyllä tällainen toiminta voi laajentua. Jos isoja pelureita rantautuu, alkaa ympärille automaattisesti rakentua taas uutta ketjua, sanoo Savukoski. Vanhan osaamisen tehokas hyödyntäminen on siis paras kasvualusta uuden syntymiselle.

”Tälle maailmanluokan osaamiselle on maailmalla tarvetta ja kysyntää.”

Palvelkaa toisianne



Palveluiden kysyntä kasvaa vääjäämättä, ja niissä on myös Suomen tulevaisuus. Näin uskoo ainakin kunnossapitoyhtiö

Maintpartnerin konsernijohtaja **Tuomo Rönkkö**.

- Niin on yleisellä tasolla kaikissa länsimaissa. Kehitys alkoi ensin USA:ssa. Valmistusteollisuuden osuus pienenee ja painopiste siirtyy palvelupuolelle, sanoo Rönkkö.

Rönkön oma ura on edennyt samoin. Hän oli pitkään johtaja teknologiyrityksessä Ahlströmmissä ja sitten Andritz-Ahlstromissa. Myöhemmin hän on johtanut Eltel Groupia ja nyt siis Maintpartneria, joka tekee yli 1 300 hengen voimin kunnossapito- ja projektitöitä pitkin Pohjolaa.

Rönkön mukaan kehitystä vauhdittaa se, että viime lamassa Eurooppa

menetti entisestään valmistuksen kilpailukykyä. Suomen lisäriese tässä kisassa on sijainti maailman reunalla.

- Siirtymä palvelutalouteen vahvistuu, mutta ei nykyinen teollisuuskaan katoa, Rönkkö kuitenkin loiventaa.

Teollisuuden toimintojen ulkoistukset avaavat väylää palvelutalouden kasvuun.

Palvelubisneksissäkin Suomen perusvahvuudet ovat arvokkaita. Paljon osaamista, hyvää koulutustaso ja tietotekniikka hallussa.

Ison yrityksen palveluosan itenäistyminen aputoiminnan roolista tuo paljon etuja.

- Se aiheuttaa valtavan muutoksen ihmisissä. He ovat nyt ensimmäisen kerran osa yrityksensä ydinbisnestä, sanoo Rönkkö.

Erikoistunut palveluyritys pystyy tekemään työt tehokkaammin, käyttämään resursseja joustavasti ristiin ja kehittämään työkalut paremmin.

- Iso haaste on se, että palvelutaloudessa ihmisten merkitys koros-

tuu - perinteisen teollisuuden hierarkkiset johtamisjärjestelmät eivät silloin toimi. Tämä on luovaa työtä, jossa prosessit ja työkalut on oltava kunnossa, kuvaa Rönkkö.

Konepajayrityksetkin ovat pitkään pyrkineet kasvattamaan kunnossapidon osuutta toiminnassaan, koska se on uusien laitteiden kauppa vakaampaa. Joillain konepajayhtiöillä palvelun osuus on jo

pa yli puolet liikevaihdoista.

Rönkön mukaan konepajayrityksen kyljessä toimivat ja täysin itenäisen huoltobisneksen toimintatavat poikkeavat.

- Teknologiyhtiöissä tavoite on aina saada kaupaksi esimerkiksi varaosia ja modernisointeja. Varsinaisessa palvelubisneksessä on toinen kulma. Se lähtee täysin asiakkaan tarpeista ja me teemme niin kuin asiakas haluaa, sanoo Rönkkö.

Esimerkiksi kalliiden alkuperäisten varaosien sijaan voidaan käyttää edullisempia, jos asiakas niin haluaa.

Rönkkö näkee hyvää kasvumahdollisuuksia sekä täysin itsenäiselle että konepajayhtiöihin kytkeytyville palvelubisneksille.

Suuri osa Suomeen syntyneistä palvelubisneksistä liittyy teollisuuteen, mutta Rönkön mielestä hyvälle palvelubisnekselle on muitakin mahdollisuuksia.

- Iso asia on esimerkiksi väestön ikääntymiseen liittyvät palvelut. Ikääntyvän väestön palveluita tuoteistamalla pitäisi pystyä luomaan vientituotteita. Suomalaisesta koulutuksesta voisi myös tehdä vientituotteen, visioi Rönkkö.

Yritysten ulkoistukset ovat vauhdittaneet nopeasti palvelutalouden kasvua, mutta julkisella puolella kehitys on Rönkön mukaan ollut hitaampaa.

- Varmaa kuitenkin on, että palvelutalous tulee kasvamaan suuremmaksi osaksi talouttamme ja sen pitäisi näkyä myös päätöksenteossa.



Ikääntyvän väestön palveluita tuotteistamalla pitäisi pystyä luomaan vientituotteita.

Kaikki irti tiedosta ja tekniikasta



Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun kansantaloustieteen professori **Matti Pohjola** näkee lupaavimmat mahdollisuudet tietotekniikassa

– ei sen valmistuksessa vaan entistä paremmassa käytössä. Sen avulla voi tehostaa kaikkea tekemistä, mullistaa toimintatavat ja vanhat rakenteet.

Pohjola vertaa tieto- ja viestintätekniikan (ICT) läpimurtoa vanhempaan yleiskäyttöiseen teknologiaan eli sähköön.

– Suomi oli yksi maailman nopeimmin sähköistyneistä maista. Tietotekniikka on samalla tavalla yleiskäyttöinen teknologia, joka vaikuttaa kaikilla aloilla, eniten niillä jotka ovat tietointensiivisimpiä, pohtii Pohjola.

Sähkön alkuvaiheista meni kymmeniä vuosia sen mahdollisuuksien täyteen hyödyntämiseen. Paikallisista energialähteistä vapautumisessa ratkaisevaa oli keskitetty sähköntuotanto ja siirtoverkot.

Samalla tavalla Pohjolan mukaan tietotekniikankin suurimmat edut ovat vielä hyödyntämättä. Olennaisinta on, että toimintatavat ja rakenteet muuttuvat, eikä uusi tekniikka jää vain käteväksi apuvälineeksi kaiken tekemiseen samalla tavalla kuin ennenkin.

Vanhat rakenteet vaikeuttavat täyden hyödyn saamista ICT:stä.

– Esimerkiksi kroonisten sairauksien seurannassa ja hoidossa ICT:n avulla voisi säästää paljon. Potilaat voisivat tehdä vaikka verenpaineen

mittauksia itse. Lääkärin työssä lasutus perustuu kuitenkin henkilökohtaiseen tapaamiseen, havainnollistaa Pohjola vanhojen käytäntöjen jarruja.

Omalta työpaikaltaan Pohjola kyseenalaistaa esimerkiksi tilojen käyttöä. Pitääkö professoreilla olla oma työhuone yliopistolla?

– Vastaanotot ovat nykyisin netissä, ei täällä juuri kukaan käy. Opetus ja opiskelijoiden ohjaus on siirtynyt paljolti verkkoon.

Kuluttajien ja kaupan tietojärjestelmien fiksun yhdistämisen seurauksena voisi olla Pohjolan mukaan esimerkiksi koko tukkukaupan katoaminen tuottajien ja kuluttajien välistä.

Itse tietotekniikassa hyvä esimerkki on verkon kautta käytettävät pilvipalvelut, joilla voi korvata yrityksen oman it-osaston.

Tiedon tuottaminen maksaa, mutta digitaalisessa muodossa olevan tiedon jakaminen on käytännössä ilmaista. Tieto pitäisi Pohjolan mukaan myös laittaa ilmaiseksi liikkeelle niin, että siitä saisi kaiken mahdollisen hyödyn irti.

– Esimerkiksi julkisen tiedon hyödyntämisessä on paljon käyttämättä potentiaalia.

– Me olemme jääneet digitaalisen tiedon hyödyntämisessä jälkeen myös Euroopan johtavista maista, arvioi Pohjola.

Tietoliikenteen kehityksessä Suomi on pärjännyt melko hyvin, mutta tietotekniikan hyödyntämisessä yleensä Suomi ei ole kuulunut parhaimpiin.

– Onko meillä varaa olla kulkemat-

ta kärjessä, kysyy Pohjola.

Pohjolan mielestä Suomella on hyvät menestymisen eväät jatkossakin osaamisen ja esimerkiksi korkean koulutustason ansiosta.

– Kyllä meillä on millä tahansa mittarilla hirveän osaava työvoima.

Uuden Nokian ihmeen perään ei kannata haikailla. Esimerkiksi biotekniikkaan on kohdistunut kovia odotuksia, jotka eivät ole toteutuneet.

– On vaarallista uskoa, että voisimme löytää jonkun yhden alan, joka ratkaisisi kaiken. Parempi strate-

”Tietotekniikan suurimmat edut ovat vielä hyödyntämättä.”

gia on, että luodaan innovatiivinen ympäristö ja tuetaan julkisesti niitä alueita, joita markkinat eivät tuota, kuten infrastruktuuria.

ICT-infran rahoittamiseksi Pohjolalla

on radikaali resepti.

– Yleisradio oli tarpeen silloin kun ohjelmat levisivät radioaalloilla niin, että kaikki voivat niitä katsoa. Nykyisin digilähetykset voi suunnata vain niille, jotka maksavat. Yleisradiota ei siis enää tarvittaisi. Olisiko sen budjetille parempaa käyttöä esimerkiksi laajakaistan rakentamisessa, täryyttää Pohjola.

Biotalous ulos kotipesästä



Suomi elää huomenakin metsästä, mutta vähän eri tavalla kuin tähän asti. Met-
sissä kasvaa biotalouden uusia verso-
ja perinteisen met-
säteollisuuden rinnalle.

Ilmastonmuutos on synnyttänyt koko Euroopassa valtavan bioenergiainnostuksen. Ja Suomen metsistähän bioenergiaa lähtee sähkön, lämmön tai biodieselin raaka-aineeksi.

- Biopolttoaineissa metsäpohjaisuus on valtti, koska metsä ei ole ruokaa, arvioi metsäteollisuuden strategiahaasteisiin perehtynyt Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) professori **Jaana Sandström**.

Metsäteollisuuden prosesseihin ja puulogistiikkaan integroidun bioenergian lisäksi puuhun perustuvan hajautetun, pienimuotoisen energiantuotannon teknologiakin voi olla Sandströmin mukaan biotalouden kasvuala.

Mutta riittääkö Suomen metsien biomassassa sekä vanhalla että uudella biotaloudelle?

- Se on hyvä kysymys. Energiassa biohype on kova, se voi kilpailla muustakin kuin perinteisen metsäteollisuuden käytön ulkopuolelle jäävistä hakkuutähteistä. Biomassassa voi käydä niukaksi, pohtii Sandström.

Kilpailussa biomassasta perinteisellä metsäteollisuudella on valtti-



naan toimivat hankintaorganisaatiot ja logistiikka. Paperiteollisuus kuitenkin pelkää sitä, että julkisten tukiaisten avulla puun suora poltto tulee liian kilpailukykyiseksi ja nostaa teollisuuden raaka-ainekustannuksia.

Puun poltto ei ole ihan uusinta uutta teknologian kehityksessä ja biodieseleitäkin on tehty jo kauan.

- En usko, että suomalainen metsäteollisuus biodieselillä paljon rikkastuu. Isoimmat globaalit bisnesmahdollisuudet ovat pitkälle jalostetuissa innovatiivisissa tuotteissa. Jos esimerkiksi sellutehtaat menevät kohti biojalostamoidea, voi prosesseista saada ulos arvokkaita biomateriaaleja ja -kemikaaleja biopolttoaineiden ja -energian rinnalle. Uudet tuotteet luovat ihan erilaista biotaloutta, pohtii Sandström.

Uusien, innovatiivisten tuotteiden etu olisi siinä, että ne eivät vaadi valtavia määriä biomassaa, vaan paljon osaamista.

- Mitä jalostetumpia tuotteita, sitä pienemmäksi jää raaka-aineen rooli.

Pitkän kemiallisen metsäteolli-

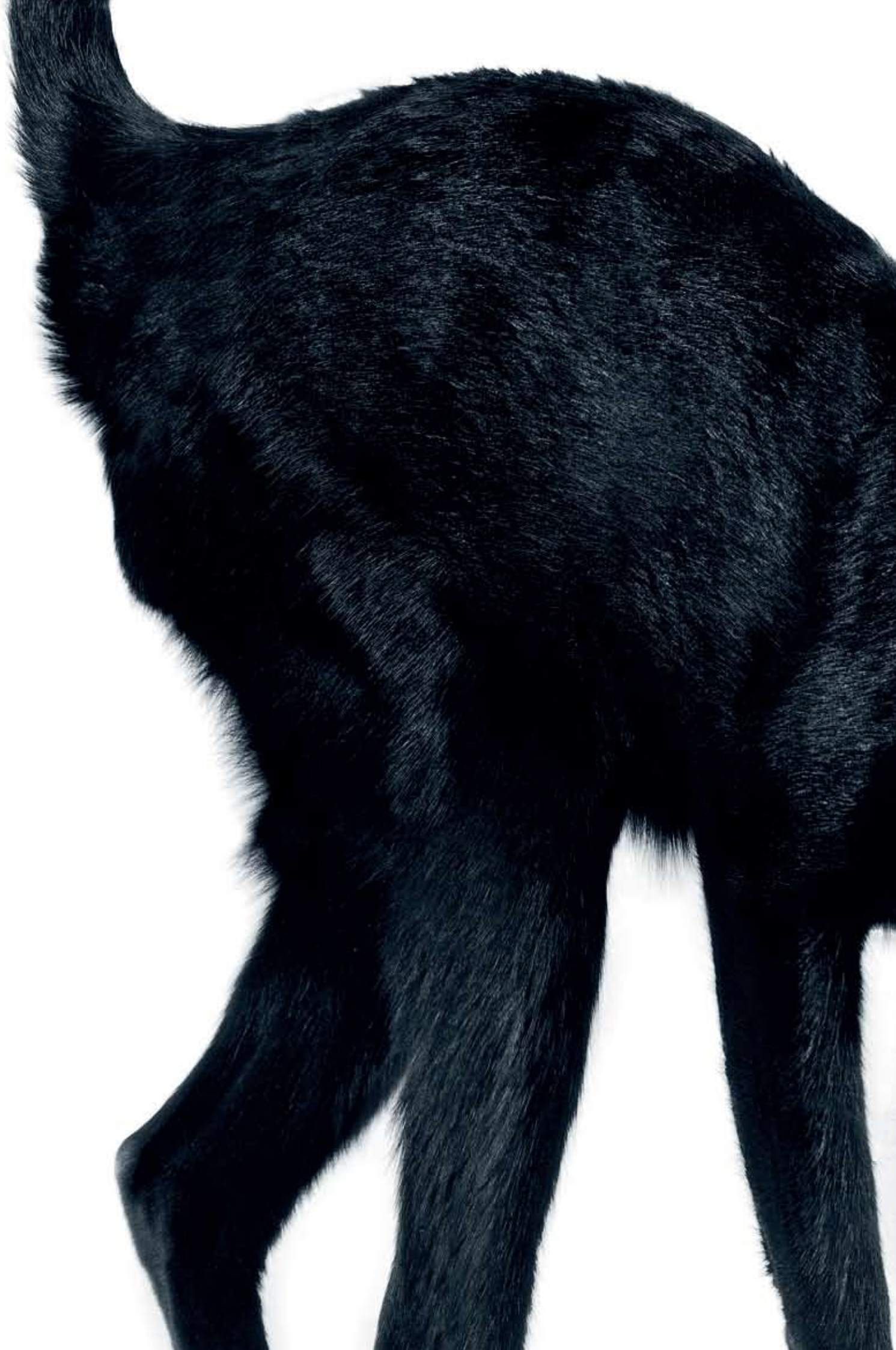
suuden perinteen ansiosta Suomessa on paljon osaamista, tutkimusta ja opetusta. Innovaatioitakin on syntynyt.

- Suomalaiset alan yhtiöt ovat olleet kuitenkin heikkoja siinä, että ne eivät ole toistaiseksi saaneet muutettua innovaatioita rahaksi, sanoo Sandström.

Metsäteollisuutta on haukuttu siitä, että tutkimus ja kehityspanokset ovat pieniä suhteessa liikevaihtoon. Kyse on osin näköharhasta. Raskaan prosessiteollisuuden läpi kulkevat suuret materiaalivirrat tarkoittavat isoa liikevaihtoa, johon suhteutettuna kohtuullisetkin tutkimusrahat näyttävät pieniltä.

Usko biotalouteen tulevaisuuden alana näkyy nuorissa, jotka pyrkivät entistä innokkaammin sitä opiskelemaan.

- LUT Energian ensisijaisten hakijoiden määrä on tuplaantunut vuodesta 2008 vuoteen 2010, kertoo Sandström.





Sinulla on vain yksi henki. Vakuuta se kunnolla.

Elämä on täynnä yllätyksiä. Ja yllätyksiä sattuu yleensä juuri silloin, kun niitä vähiten osaa odottaa. Varmista itsellesi ja läheisillesi parempi vakuutusturva:
www.mandatumlife.fi

 **MANDATUM LIFE**



ÖLJYHEIKKI AFRIKANTÄHTIÄ ETSIMÄSSÄ

Suomalaisten öljynetsintä loppui monta vuotta
sitten, mutta *Heikki Futila* etsii yhä.

TEKSTI: RISTO PENNANEN
KUVAT: SINI PENNANEN JA SHUTTERSTOCK



Suomen ensimmäinen ”öljysheikki” Heikki Jutila kiittää öljynetsijäksi ryhtymisestään Royal Bank of Scotlandia, josta Jutila haki työtä pari vuotta sitten.

- Kerroin haastattelijalle, että kahta hommaa en ole koskaan tehnyt – ollut pankissa töissä ja pyörittänyt omaa öljy-yhtiötä.

Pankki ei antanut työtä eikä rahaakaan, joten nyt Jutila etsii öljyä Sudanista. Ja etsittävää riittää, sillä Jutilan johtamalla Fenno Caledonian Holdingsilla on oikeudet kahteen alueeseen, joiden yhteinen pinta-ala on suunnilleen Suomen kokoinen. Eikä tässä vielä kaikki. Öljyn lisäksi yritysellä on oikeuksia kullaan etsintään ja metseen hyödyntämiseen.

Eväät lähes rajattoman ennakkoluulottomiin liikkeisiin Jutila on saanut jo geneisissä.

- Molemmat isoisät olivat kai vähemmän sopeutuvia. Toinen karkasi merille ja päätyi merikapteeniksi, ja toinen aloitti liiketoiminnassa, mutta kuoli valitettavan nuorena, muistee Jutila.

Vaasalaisäidin ja alavieskalaisen isän pojalle yrittäminen on luonteva vaihtoehto, sillä Pohjanmaalla yrittäjyyttä on arvostettu aina. Luultavasti sitä kautta on rakentunut Jutilan filosofia.

- Elämä on sitä varten, että koko ajan opetellaan ja yritetään jotain uutta.

Ja uutta mies on toden totta opetellutkin. Nuoren kaisinsinöörin ensimmäinen pesti öljyalalla alkoi vuonna 1982 Shellin palveluksessa. Shelliltä mies siirtyi Nesteelle alkuvuodesta 1986 ja vielä samana vuonna tie vei yhtiön Lontoon toimistoon. Kansainvälisellä osastolla mies seurasi yhtiön operaatioita muun muassa Persianlahdelta ja Pohjois-Afrikassa.

Kymmenisen vuotta myöhemmin Neste alkoi luopua asteittain öljynetsinnästä. Jutila siirtyi Halliburtonin palvelukseen Aberdeeniin, joka on Euroopan öljyteollisuuden pääkaupunki. Vahva kokemus Halliburtonilla antoi myöhemmin eväät konsulttitoimintaan, johon Jutila tosin tu-



**”Elämä on sitä varten, että koko ajan opetellaan ja yritetään jotain uutta”,
Heikki Jutila.**

tustui ensin parissa pienessä alan konsulttiyhtiössä. Nyt Jutila on vapaa yrittäjä, joka konsultoi muun muassa BP:n ja Shellin kaltaisia jättejä.

Pienillä on suuri tila

Miten ihmeessä sitten on mahdollista, että suomalaisyrittäjän vetämä pieni yritys on tehnyt valtavia etsintäsopimuksia Sudanin valtion kanssa? Pelkkä halu opetella uutta ei riitä öljyteollisuudessa, jossa markkinoita hallitsevat valtavat kansainväliset jätit. Jutilalla täytyy olla sopeutumattomien geenien lisäksi myös jokin logiikka.

Logiikan ydin on siinä, että kömpelöliikkeisten jättien varjossa on tilaa pienille öljynetsintään ja -tuotantoon erikoistuneille yhtiöille. Alalla tällaiset yritykset tunnetaan nimellä Junior Oil Company. Suomessa vastaavia yrityksiä ei ole, mutta Tukholman pörssissä on listattuna monta vastaavanlaista yritystä.

- Öljyalalla on aina ollut kova yrittäjähenkki, joka synnyttänyt paljon menestystarinoita. Moni projekti on tosin mennyt täysin metsäänkin, sanoo Jutila.

Ruotsissa tunnetuin esimerkki menestyksestä on Lundin Petroleum AB, joka on poikunut monia pienempiä seuraajia.

Pienille öljy-yhtiöille on tila alueilla, joille raskaiden yleiskustannusten rasittamat jätit eivät lähde. Kyse voi olla esimerkiksi vanhoista lähteistä, jotka on suljettu vuosia sitten, kun edullisimmin hyödynnettävät öljyt on pumpattu pois. Joskus kyse voi olla todennetusta kentästä, jonka hyödyntäminen ei ole ollut aikanaan kannattavaa.

Uusi teknologia, kevyemmät kustannukset ja kohonneet hinnat voivat tehdä näistä alueista jälleen kannattavia. Tällaisesta Jutila sai kokemusta Ingen-ideas-nimisessä yrityksessä, joka sai oikeudet Pohjanmerellä parikymmentä vuotta sitten porattuun Skipper-nimiseen kenttään.

Pelko avaa tilaisuuden

Pienten etsijöiden toinen mahdollisuus on menä epävarmoille etsintäalueille, joille suurten



”Suomalaisillakin olisi nyt kuitenkin Afrikassa tilaisuutensa, sillä monet päättäjät ovat sudanilaiskollegoidensa tapaan innostuneita ottamaan länsimaisia kumppaneita.”



”Meillä on tietotaitoa ja sudanilaisosakkaamme on mestari suhteiden

luomisessa ja ylläpitämisessä”, tiivistää Heikki Jutila.

24

yhtiöiden ei kannata lähetä. Sudanissa kyse on juuri tästä. Sudanin huono kansainvälinen maine pelottaa monia länsimaisia yrityksiä. Jutila puolestaan on nähnyt muiden pelossa mahdollisuuden. Monissa maissa yhtiöt joutuvat maksamaan pelkästä sopimuksen allekirjoittamisesta sadoista miljoonista jopa miljardiin dollariin.

- Fenno Caledonia ei osoita kiitollisuutta etukäteen, vaan maksamme kaikki palkkiot tuotannosta, sanoo Jutila.

Sudanilla on etunaan toinenkin asia. Pohjanmerellä yhden öljynetsintäreiän poraaminen maksaa noin 30 miljoonaa puntaa eli 40 miljoonaa euroa. Samalla rahalla poraa Sudanissa kuusi reikää. Jos yksi reikä viidestä tuottaa kaupallisen esiintymän, voi yhtiö saada Pohjanmeren reiän kustannuksella hyvällä onnella kaksikin esiintymää.

- Insinöörimatematiikka on Sudanin kannalla, pelkistää Jutila.

Öljyalalla 30 miljoonaa puntaa kuulostaa pieneltä summalta, mutta omasta kassasta ei Fenno Caledonia tuotakaan summaa repäise. Myös finanssikriisin nujertamat rahoittajat katsoivat alkuvaiheessa kieroön outoja suomalaisia, jotka halusivat etsiä Sudanista öljyä. Samoin ainakin yksi aiesopimus erään rahoittajan kanssa on jäänyt aikeeksi.

Pari kuukautta sitten tilanne muuttui, kun kansainväliset uutistoimistot kertoivat yhtiön tehneen sopimuksen Sudanin valtion kanssa. Nyt yhtiö on käynyt neuvottelua rahoituksesta usean kansainvälisen pääomasijoittajan kanssa. Yhtiö keskustelee toki mielellään myös suomalaisten rahoittajien kanssa, mutta suomalaisten rahoittajien öljyalan tuntemus on kapeaa. Alan outouden vuoksi suomalaiset rahoittajat ovat nihkeitä riskialttiiden öljyprojektien suhteen.

Länsiosaaminen kiinnostaa Afrikassa

Jutilan nopeat liikkeet Afrikassa herättävät kiinnostuksen lisäksi myös kysymyksiä. Suomalaiset yritykset ovat

perinteisesti olleet hitaita Afrikassa, ja osa kumppaniehdokkaista on Jutilan mukaan ”kirkunut kauhusta” kuuluttuaan yhtiön suunnitelmista.

Suomalaisillakin olisi nyt kuitenkin Afrikassa tilaisuutensa, sillä monet päättäjät ovat sudanilaiskollegoidensa tapaan innostuneita ottamaan länsimaisia kumppaneita. Ulkomaiset yritykset tuovat maahan teknologiaa, osaamista ja rahoitusta. Päättäjät eivät luota aivan kaikessa kotimaisiin yrityksiin, jotka ovat osin korruptoituneita ja paikalleen pysähtyneitä. Osittain siksi Fenno Caledonia on edennyt nopeasti suunnitelmissaan.

- Meillä on tietotaitoa ja sudanilaisosakkaamme on mestari suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, tiivistää Jutila.

Suomalaisten hitaus Afrikassa huolettaakin hivenen Jutilaa. Muun muassa Helsingin yliopiston tropiikki-instituutin VITRIn työtä arvostetaan Sudanissa, mutta suomalaisyritykset eivät ole käyttäneet sitä hyväkseen. Monet ulkomaiset yritykset seuraavat selvästi nopeammin omien viranomaisten tekemisiä kehitysmaissa.

- Esimerkiksi Punaisen Meren vuorilla toimivan kulta-kaivoksen omistaa ranskalais-kanadalainen yritys, joka hankki oikeudet Ranskan GTK:n tekemien tutkimusten jälkeen, sanoo Jutila.

Eriyisen aktiivisia Afrikassa ja myös Sudanissa ovat olleet kiinalaiset, jotka ovat toimineet jo pitkään maan öljy- ja kaivosteollisuudessa. Intialaiset puolestaan ovat sijoittaneet Sudanin metsäteollisuuteen. Myös sijoittajat Qatarista ja Saudi-Arabiasta ovat investoineet miljojden maahan.

- On tärkeämpää olla uranuurtajana kuin kilpailijana kovilla markkinoilla, sanoo merikapteenin lapsenlapsi Heikki Jutila ja jatkaa yrittämistä ja uuden opettelua Sudanissa. Pankkitoiminta on tosin edelleen opettelematta.

Teollistaja rakentaa maata

Poliittiset riskit ovat keskeisin syy länsimaisten yritysten varovaisuuteen Afrikassa ja erityisesti Sudanissa. Länsi-Sudanissa vellovassa Darfurin kriisissä on YK:n arvion mukaan kuollut 300 000 ihmistä. Vastakkain ovat mustien ei-arabien kapinallisryhmit ja hallitus sekä hallituksen tuemat arabien puolisolitaalliset janja-weed-joukot.

Fenno Caledonian näkemyksen mukaan maan teollistaminen on kuitenkin paras tie elintason nostamiseen ja rauhan rakentamiseen. Siksi yritysten pitäisi pikemminkin kiihdyttää läsnäoloaan kuin vetäytyä riskialttiista maasta.

Ja Fenno Caledonia aikookin kiihdyttää monella rintamalla. Yhtiöllä on Sudanilta oikeudet jalometallien etsintään Nuba-vuorilla noin 80 000 neliökilometrin laajuisella alueella. Sieltä yhtiö aikoo etsiä lähinnä kultaa.

Kullanetsintään tarvittavat geologiset kartoitukset tapahtuvat selvästi edullisemmin kuin öljybisneksessä. Alkuvaiheessa yhtiö tarvitsee 400 000 euroa, mutta laajemmat tutkimukset vaativat 2-3 miljoonaa. Kaivospuolellakin yhtiön päästrategia on sama kuin öljyteollisuudessa.

- Tarkoitus on myydä kaivosyrityksille valmiita kaivosaihoita, jotka sisältävät todistuksen varannoista ja suunnitelman niiden toteuttamisesta, sanoo Jutila.

Kaivostoimintakaan ei ole pois suljettu, mutta silloin puhutaan kymmenien miljoonien investoinneista. Niihin yhtiö tarvitsee varakkaan kumppanin.

Suomalaista osaamista

Sudanin metsiin

Öljy ja kultaa ovat Fenno Caledonian suurimmat aarteet, mutta metsä on

yhtiön toimialoista suomalaisille tuuin. Yritys on perustanut jo yhteisyrityksen sudanilaisen metsähallituksen kanssa. Tuon viranomaisorganisaation ylin johto on opiskellut Helsingin yliopiston metsätieteellisessä, joten Suomi-suhteet ovat siltä osin syntyneet jo vuosikymmeniä sitten.

Helsingin yliopiston tropiikki-instituutti VITRI on tutkinut jo vuosia Afrikan metsänviljelyn kehittämistä. Fenno Caledonian yhteisyrityksen tarkoituksena on viedä maahan ensimmäisessä vaiheessa mobiilisaaha, joka keskittyisi Prosopis-puun hyödyntämiseen. Kyseessä on erinomaisen arvokas puulaji, jota voi hyödyntää muun muassa parkettimateriaalina. Villiintyessään piikkäs puu on kuitenkin ympäristöongelma, joka vaikeuttaa karjankasvatusta.

- Metsäalalla toivomme suomalaista panosta, koska Suomesta löytyy huippuluokan asiantuntemista alalta, sanoo Jutila.

Jutilan vetämä Fenno Caledonia toimii siis perusteollisuuden aloilla, joita on ajettu Suomessa alas asteittain parinkymmenen vuoden aikana. Ensin suomalaisyritykset vetäytyivät kaivoksista ja sen jälkeen öljyntuotannosta. Metsäteollisuus on toki ollut arvossaan edelleen.

Kaivosteollisuuden herääminen Suomessa ilahduttaa Jutilaa, vaikka siinäkin kotimaisten yritysten paonokset ovat vähäiset.

- Valtio hyötyy veronkantajana ja paikallinen työllisyys paranee, mutta osaaminen on ja jää ulkomaille, sanoo Jutila.

Jaktaa

SUDANIN TASAVALTA

Valtiomuoto: Islamilainen tasavalta
Pääkaupunki: Khartum
Pinta-ala: 2,5 miljoonaa km²
Asukasluku: 36,9 miljoonaa
Elinajanodote: 49,1 vuotta
Virallinen kieli: Arabia
Lukutaito: 61,1 %
Uskonnot: Sunnamuslimeja 70 %, alkuperäisuskontoja 25 %, kristittyjä 5 %
Rahayksikkö: Sudanin punta
Elinkeinot: Palvelut 39,7 % maatalous 35,5 %, teollisuus 24,8 %
BKT/asukas: 640 US\$
Lähde: Geographica Maailmankartasto



HEIKKI JUTILA

Syntynyt: Laukaalla, suurlakon aikoihin.
Koulutus: Kaivosinsinööri TKK.
Työkokemus mm: Shell 1982-1985, Neste 1985-1997, Halliburton 1998-2000, vapaa yrittäjä vuodesta 2004.
Perhe: Naimisissa, puoliso ja kaksi lasta.
Harrastuksia: Country & western -musiikki, albiinokääpiösiilien jalostus.

TEKSTI RISTO PENNANEN • KUVAT SINI PENNANEN

25



MAAILMAN KATOLLA

Vuorikiipeilijä ja retkikunnan johtaja *Samuli Mansikka* kiipesi syksyllä 2009 ensimmäisenä suomalaisena yksin ilman lisähapetta Himalajan vuoristoon kuuluvan Manaslun huipulle, joka on maailman kahdeksanneksi korkein vuori. Muutamaa kuukautta aikaisemmin hän valloitti maailman korkeimman vuoren, *Mt. Everestin*.

Vuorien valloittaminen yksin kuulostaa huppealta, mutta vuorikiipeilijä **Samuli Mansikka** toppuuttelee. Hän ei haluaisi pitää omista valloituksistaan niin suurta meteliä.

- En ole yksin kiipeämisestä niinkään ylpeä, vaikka se on saanut mediassa jonkin verran huomiota. Sehän on varsin vaarallista. Itselleni se on hauskanpitoa ja vuoren koosta riippumatta ”tuttua huttua”. Himalaja-kiipeilijöiden mittapuulla olen nuori, Mansikka pohtii.

Ryhmien johtaminen saa sen sijaan Mansikan kielen kannat liikkeelle. Ammattiseikkailija pitääkin suurimpana saavutuksenaan retkikunnan viemistä Mount Everestin huipulle.

- Retkikuntien johtaminen maailman korkeimmille vuorille on palkitsevaa. Laji opettaa elämänhallintaa, mutta myös hetkessä elämistä. Vuorikiipeilyssä monia kiehtoo konkreettisen ta-

voitteen eteen työskentely. Vuoristossa ei voi lusmuilla, vaan onnistunut reisu vaatii kovaa itsekuria.

Aika lakkaa olemasta

Mansikka kertoo aina olleensa fanaattinen retkeilijä ja vaeltaja. Kipinä vuorikiipeilyyn syntyi hänen valloitettuaan Suomen ja Ruotsin korkeimmat tunturit. Oli aika saada lisää haasteita.

- Mitä isompi vuori tai vaikeampi reitti, sen suurempaa tyydytystä huipun saavuttaminen tuo.

Vuorikiipeilyssä on tuntuvat riskit. Vähähappinen ja kylmä ilma heikentää ääreisverenkiertoa, ja siksi kiipeilijä on altis salakavalasti ilmaantuville palelumille. Suurin vastus on sää. Mansikka tähdentää, että tästä huolimatta oikealla asenteella kiipeily on kuitenkin ennen kaikkea hauskaa.

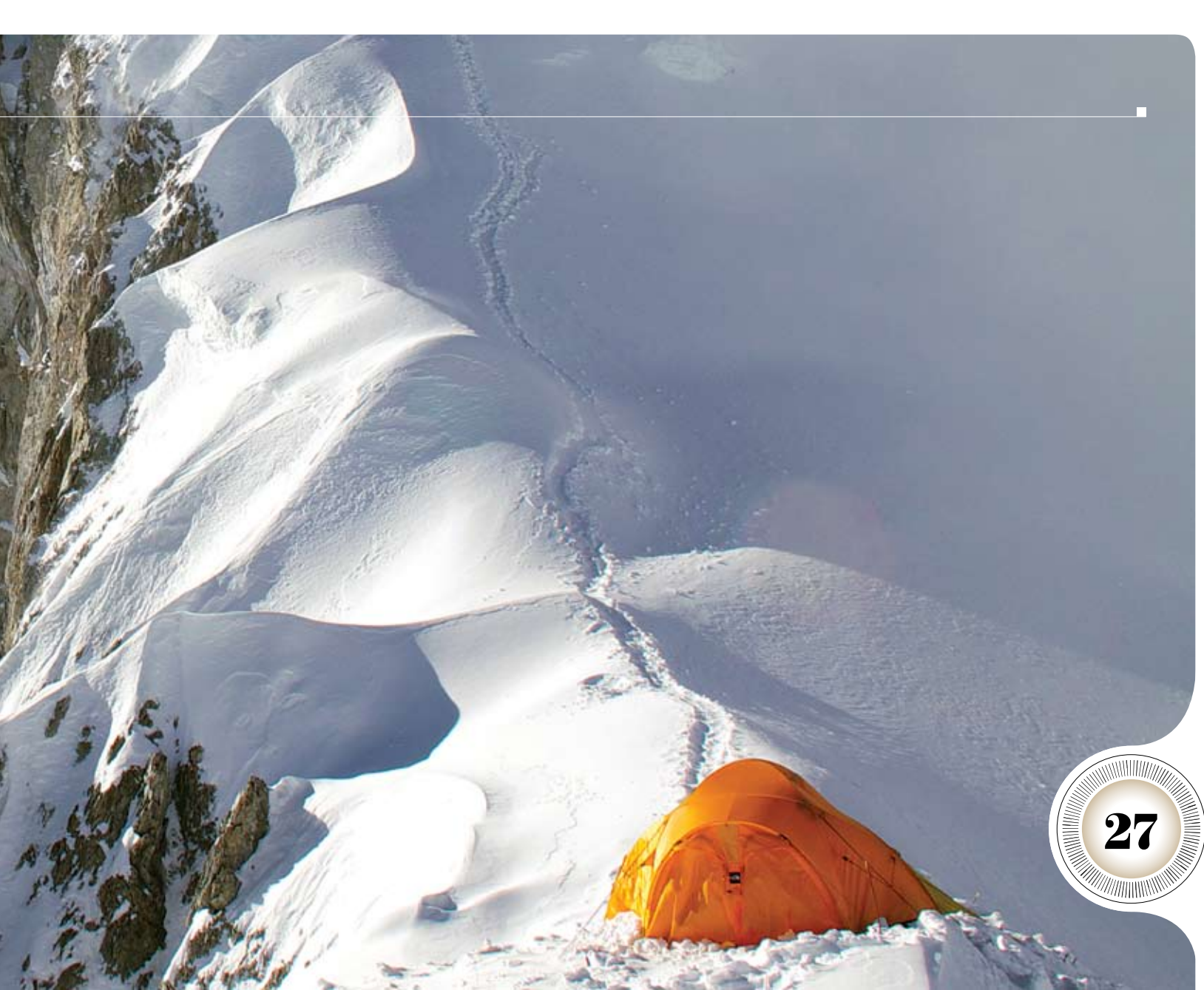
- Jos on huono sää tai epäedulliset olosuhteet, silloin ei kiivetä, vaan

juodaan kahvia ja jutellaan kavereiden kanssa vaikka kaksi-kolme viikkoa – niin kauan, kuin se vaatii. Jos olosuhteet sallivat, kiivetään. Eli oikeastaan olosuhteiden kanssa on opittava elämään ja asettumaan vuorilla sellaiseen omituiseen rentoon, aikakäsitteestä vapaaseen olotilaan.

Vuorta uhmaa vain tyhmänrohkea

Jatkuva muutos kysyy sopeutumiskykyä ja asennetta – mutta kokeneen ryhmänjohtajan kanssa hyväkuntoinen noviisikin voi edetä huipulle asti.

- Vuorikiipeilyssä ei koskaan yhtä ainoata oikeaa teoreettista etenemismallia, joka varmistaisi homman sujumuuden. Tämä ei ole mitään tennistä tai golfia, missä muutamia perusteita hiotaan loppuelämä. Vuorilla kaikki on soveltamista ja luonnon mukaan elämistä. Siellä puuhaaminen ja eleminen on hyvin



käytännönläheistä ja usein suurpiirteistäkin: luonto on jatkuvassa muutoksessa, Mansikka maalaa.

- Kiipeillessä ei ole mitään yhtä ainoaa tapaa pitää päänsä kylmänä. Reissut tehdään aina siksi, että siellä on hauskaa ja rentoa ja näin on silloin, kun ei uhmata huonoja olosuhteita. Kaikki pitää voida ottaa vastaan sellaisena kuin ne tulevat, Mansikka muistuttaa.

Joskus huippu jää

Odottaminen, sopeutuminen ja luonnon ehdoilla eteneminen on yksi osa kokemusta, toisinaan myös epäonnistuminen kuuluu lajiin. Kaikki kiipeilijät eivät suinkaan aina pääse vuoren huipulle saakka.

- Matkaan lähtiessä on pakko varautua myös siihen, että huippu voi syystä tai toisesta jäädä saavuttamatta. Toisinaan olosuhteet eivät salli kiipeämistä. Sairastumiset tai

kunnon loppuminen kesken voivat myös aiheuttaa keskeytyksiä.

Retkikunnan johtajana Mansikka pyrkii siihen, että vaikka retkikuntalainen tai koko ryhmä ei pääsikään aivan maaliin asti, kotiin lähettäisiin tyytyväisenä. Mielessä kokemuksen rikkaus ja tieto siitä, että seuraava huippu on jo paljon todennäköisemmin saavutettavissa.

- Joskus tuntuu, että vuorella on oma tahto. Se joko sallii sinun nousta tai ei. Jos kiipeilijällä on takana satoja huippuja, hänen on varmasti helpompi kääntyä takaisin olosuhteiden pakosta. Tietää oppineensa taas uutta ja ottaa kokemuksesta irti sen, minkä pystyy. Vasta toista tai kolmatta huippuaan valloittavalle se on huomattavasti haastavampaa, Mansikka toteaa.



”Jos on huono sää tai epäedulliset olosuhteet, silloin ei kiivetä, vaan juodaan kahvia ja jutellaan kavereiden kanssa vaikka kaksi-kolme viikkoa – niin kauan, kuin se vaatii.”

VALITSE OIKEA SUUNTO ELÄMÄÄSI. **FOREVER -KUNTOKLUBILLA.**



Varaa aika veloitusettomaan kuntokartoitukseen ja -neuvontaan.

OMAKUNTO.fi
Maksat vain siitä mitä valitset

Kertykö sinullekin loman aikana muutama lisäkilo?

Se ei ole vakavaa. Päinvastoin, se on osa ihanaa kesää. Eikö olisi kuitenkin mukava päästä kesän lisäkiloista eroon ennen seuraavaa lomaa? Tai saavuttaa muut hyvinvoinnin tavoitteet?

Suunto kiloille on suunnattu juuri sinulle, joka olet nauttinut kesälomastasi ja tullut keränneeksi muutaman lisäkilon. Forever-kuntoklubin Personal Trainer ja Suunnon M5 –sykemittari auttavat sinut eroon kesäkiloista.

Valitse klubilistasta sinua lähin Forever –klubi ja tule tapaamaan kuntoneuvojaa veloitusetta.

Hamina Ladies Satamakatu 11, (010) 3094239
Hiekkaharju Tennistie 3, (09) 873 5400
Joensuu Kaislankatu 4, 050 382 1785
Kerava Kultasepäntie 5, (09) 584 00 110
Lahti Svinhufvudinkatu 23, (03) 877 550
Lappeenranta Pelitie 36, (05) 541 9600
Matinkylä Matinkartanontie 1, (09) 825 60 011

Myllypuro Alakiventie 2, (09) 270 66 660
Otaniemi Otaranta 6, (09) 4555233
Pasila Veturitori 2 b, (09) 6898 8827
Sörnäinen Helsinginkatu 2, (09) 710 200
Tuusula Kauppatie 13, (09) 3480 480
Töölö Mannerheimintie 50, (09) 477 7040
Varisto Martinkyläntie 39 b, (09) 825 60060



Eläköön hyvä olo.

www.foreverclub.fi

Vuorilla työssä ja vapaalla



Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sujuu harvalta yhtä mutkattomasti kuin Samuli Mansikalta, joka kiipeilee työkseen ja huvikseen. Kesällä mies teki kahdeksan viikon matkan Pakistanissa olevan Gasherbrumin 8 035 metrin huipulle. Syksyn ohjelmaan kuuluu kolme asiakasretkikuntaa Nepaliin, Ecuadoriin ja Argentiinaan. Gasherbrumin ja asiakasretkien välillä mies ei suinkaan suunnannut lomalle Pohjanmaan tasangoille, vaan matkusti Alpeille.

- Vuorille on kova hinku, asiakasmatkat ovat tosi mukavia jokamiehen reissuja, joihin menee kaksi tai kolme viikkoa, sanoo Mansikka.

Asiakasmatkat ovat erikoistuneiden matkatoimistojen järjestämiä retkiä, joita löytyy monentasoisille kiipeilijöille. Edullisimmat matkat ovat 2–3 viikon matkoja, joissa kiivettään 5 000–6 000 metrin nousuja. Näiden asiakashinnat alkavat noin 3 000 eurosta.

Vaativimmat ”kasitonnisille” tehtävät matkat kestävät ja maksavat luonnollisesti enemmän. Kalleimmat matkat tehdään Mount Everestille, jonne päästäkseen pitää olla valmis maksamaan noin 30 000 euroa. Hinta on kova siksi, että järjestäjät haluavat kaiken olevan mahdollisimman turvallista korkealle suunnatuilla Everestin matkoilla.

- Siellä on valtava määrä henkilö-

kuntaa kantamassa ruokaa ja happipulloja parin kuukauden tarpeisiin. Lisäksi myös lisenssit ovat Everestillä kalliita.

Korkeimmille paikoille päästäkseen on laitettava rahan lisäksi likoon itsensä. Asiakkaat joutuvat soveltuvuustesteihin ja heidän terveydentilansa tarkistetaan. Asiakkaiden itse suojelelvaisto ei riitä aina.

- Jotkut ovat lähdössä liian heppoisasti reissuun. Kaikilla ei ole selvää käsitystä, millaista on kiivetä noin korkealla.

Jos matkaaja joutuu ylittämään voimansa, tarvitsee hän alastuloon muiden apua. Etenkin Everestillä näkee kiipeilijöitä, jotka ovat lähteneet väärään paikkaan omiin taitoihin, kuntoon ja kokemukseen nähden.

Korkealle mennessä hapen vähyys tekee kiipeämisestä äärimmäisen rankkaa. Muuten korkeimmat paikat eivät välttämättä ole kaikista vaikeimpia paikkoja kiivetä. Kalliokiipeäminen ja vuorikiipeily ovat eri lajeja. Esimerkiksi Karakorumilla sijaitsevan Gasherbrumin valloittaminen oli olosuhteiden puolesta haastavampaa kuin Everestille meno.

- Monet pitävät Karakorumia jylhimpänä vuoristona, koska siellä on enemmän pelkkää erämaata, eikä asuttuja seutuja kuten Nepalissa, sanoo Mansikka.

Faktaa

SAMULIN MERKITTÄVIMMÄT VUORET

- 2004 Mount McKinley (Denali)
6 193 metriä, Alaska, USA.
- 2005 Ama Dablam,
6 856 metriä, Nepal.
- 2006 Cho Oyu 8 201 metriä,
Tiibet, Kiina.
- 2008 Aconcagua,
6 959 metriä, Argentiina.
- 2008 Lhotse, 8 514 metriä,
Nepal, kansainvälisen
retkikunnan johtaja.
- 2008 Cho Oyu, 8 201 metriä,
Tiibet, Kiina, kansainvälisen
retkikunnan johtaja.
- 2009 Mount Everest, 8 848
metriä, Nepal, kansainvälisen
retkikunnan johtaja.
- 2009 Mansalu,
8 156 metriä, Nepal.
- 2010 Gasherbrum 2,
8 035 metriä, Pakistan.

Lähde: Samuli Mansikka

KANNUSTIMIA KESKIJOHDOLLE

Uransa keskivaiheessa olevat ihmiset ovat kaikista tyytymättöimpiä työhönsä. Lisäksi aiempaa myöhäisempi perheen perustaminen, lisääntyneet avioerot ja pidentynyt elinikä ovat tuoneet keski-ikäisille uudenlaisia haasteita. Miljoonat keskijohtoon kuuluvat ovat tiukassa puristuksessa kovenevien työelämän paineiden, lasten kasvatuksen ja vanhemmista huolehtimisen välissä.

Näin rajusti kirjoittavat amerikkalaiset johtamiskonsultit **Robert Morison**, **Tamara Erickson** ja **Ken Dychtwald** Harvard Business Review -lehdessä.

Kirjoittajat korostavat, että työikäisen väestön vähenemisestä johtuva taistelu osaajista pakottaa yritykset huolehtimaan entistä paremmin juuri keski-ikäisistä, keskijohtoon kuuluvista ihmisistä. Onneksi keinovalikoima on laaja.



JOHDON TUKI

1 - Esimies odottaa tukea omalta esimieheltään haasteellisissa tilanteissa. Mikäli esimies ei tätä tukea saa, voi syntyä turhia paineita, sanoo Lassila & Tikanojan henkilöstöjohtaja Inkeri Puputti.

Työelämän muuttuneet vaatimukset asettavat uusia vaatimuksia sekä esimiehille että johtajille. Työntekijät odottavat, että he saavat selkeiden tavoitteiden lisäksi myös perustelut. Siksi kaikkien johtotehtävissä olevien pitää kyetä kuuntelemaan ja kertomaan entistä paremmin.

- Paras tulos ei synny käskemällä, vaan ihmiset on saatava itse oivaltamaan parhaat toimintatavat ja siten sitoutumaan toimintaan, muistuttaa Puputti.

TAVOITTEITA JA KOULUTUSTA

3 Keskijohtoon kuuluvien kipinä saattaa loppua nopeasti uranäkymien puutteessa. Matalissa organisaatioissa on vähän johtajien paikkoja. Siksi uravaihtoehtojen rakentaminen on erittäin tärkeää. Vaihtoehdot eivät kulje aina pelkästään ylös vaan myös sivulle ja asiantuntijan tehtäviin. Paikalleen juuttuminen kylvää tyytymättömyyden siemenen.

Uran lisäksi myös ajatusten pitää uusiutua. Siihen antaa mahdollisuuden koulutus, joka Lassila & Tikanojan esimiehillä alkaa heti sisään tulovalmennuksella.

- Lisäksi tarjolla on pidempiä eritasoisia esimies- ja johtamisvalmennuksia sekä vuorovaikutuskoulutuksia. Valmennukset on koettu hyödyllisiksi. Tärkeitä ovat myös suorituksen johtamisen järjestelmä ja selkeät tavoitteet, sanoo Inkeri Puputti.

ORGANISAATIO KUNTOON

2 Mitä kovempi kiire työpaikoilla on, sitä tärkeämpiä ovat selkeät toimintatavat. Jos tavoitteet ovat epäselvät, toimintatavat epäyhtenäiset ja vastuut sekavat, syntyy työpaikalle paljon tyhjäkäyntiä. Usein juuri keskijohto joutuu ratkomaan siitä syntyviä ongelmia.

Myös työpäivän arkeen liittyvissä rutiineissa voi olla parantamista. Monet eivät ajattele, että 10–15 minuutin myöhästyminen kokouksesta voi pidentää usean ihmisen työpäivää vastaavan ajan.

- Monissa työpaikoissa kaivattaisiin ryhtiliikettä, jossa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä. Ne eivät vähennä luovuutta, vaan antavat pikeminkin tilaa sille, sanoo suuriasiakaspalveluista vastaava johtaja Tarja Tyni Mandatum Lifesta.

HENKEÄ JA RAHAA

4 Vaikka henki on ihmisille työssä tärkeää, ei rahaakaan saa unohtaa. Etenkin kun kisa tekijöistä kovenee, korostuu taloudellisten kannustimien merkitys.

Peruspalkan päälle tulevat etuudet ovat yhä tärkeämpiä sekä kannustimena että sitouttajana. Työnantajat tarjoavat muun muassa maksuperusteisia lisäeläkkeitä yhä laajemmalle työntekijäjoukolle. Muutama vuosi sitten kyse oli enemmänkin ylimmän johdon edusta.

- Keskijohto on tullut joitain vuosia sitten mukaan lisäeläkeohjelmiin, ja viime aikoina nämä ovat laajentuneet koko organisaation sitouttamisvälineiksi, sanoo Tyni.

Eläkeratkaisut ovat tulleet myös tietotekniikka-alalle, jossa nuoret työntekijät eivät perinteisesti ole olleet kiinnostuneita palkkioista, jotka realisoituvat kaukana tulevaisuudessa. Alan kypsyminen ja suuri eläkekeskustelu ovat osaltaan lisänneet kiinnostusta.

VMN viaMonteNapoleone

Miesten ja naisten vaatteita, kenkiä ja asusteita



Dior GUCCI LANVIN PRADA GIVENCHY

Via MonteNapoleone, Bulevardi 2-4, 00120 Helsinki, +3589 6980185, www.vmn.fi



Poikkeuksellisen laman aikana useimmat yritykset ovat luonnollisesti keskittyneet selviytymistaisteluun. Nyt monet ovat trimmanneet itsensä tulokuntoon, jota on vaikea hioa enää merkittävästi paremmaksi. Siksi on aika keskittyä kasvun tavoitteluun.

Kestävän kasvun pitäisi kuulua entistä enemmän myös hallituksen agendalle. Käytännön hallitustyössä kasvustrategian kehittäminen saattaa hukkaa helposti monen muun työn sekaan. Enronin jälkeen tiukentuneet hyvään hallintotapaan liittyvät säädökset vaativat etenkin pörssiyhtiön hallitukselta paljon. Siksi peruutuspeiliin vilkuilu vie paljon aikaa eteenpäin katsomiselta. Osin tästä syystä hallituksilla voi olla suuri kiusaus jättää kasvustrategian kehittäminen toimivan johdon tehtäväksi.

Kestävää kasvua tavoiteltaessa katse täytyy olla seuraavan vuoden lukuja pidemmällä. Hallituksen täytyy kysyä, miten yritys voi ottaa merkittäviä kasvuaskeleita seuraavien vuosien aikana. Tämä voi tarkoittaa yritysostojen ja täysin uusien liiketoimintojen kehittämistä. Usein suurin potentiaali on

Mistä sitä kasvua oikein tulee?

Kasvun etsiminen pitäisi olla jokaisen yrityksen *hallituksen intohimo*.

kuitenkin nykyisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Nykyisen bisneksen merkittävä kasvattaminen edellyttää, että yritys ymmärtää ylivoimaisella tavalla asiakkaiden tarpeet. Lähes jokainen yritys väittää tämän asian olevan kunnossa, vaikka vain harvoilla on hyvät näytöt tästä. Jokaisen yritysjohtajan kannattaa pohtia, ovatko yrityksen päätöksiä ohjanneet enemmän asiakkaan näkökulmat vai yrityksen omat tuotantoprosessit.

Jos yritys osaa asettua täydellä sydämellä asiakkaan asemaan, saattaa se löytää täysin uusia kasvumahdollisuuksia. Silloin voi löytyä arvolupaus, joka saa asiakkaan innostumaan. Omasta tuotannosta tällainen arvolupaus löytyy harvemmin.

Nike, Starbucks ja Apple ovat hyviä esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat osanneet kurkistaa uudella tavalla asiakkaan sieluun. Tällaiset yritykset eivät etsi pelkästään uusia asiakkaita, vaan ne yrittävät tarjota enemmän nykyisille asiakkaille.

Esimerkiksi Nike oivalsi aikanaan, että juoksijalle kengät ovat tärkeitä, mutta juoksijan tarve on kenkiä laajempi. Nyt kuntoilija voi lähteä liikkeelle täydellisessä Nike-varustuksessa juomapulloa myöten.

Starbucks puolestaan oivalsi, että kahvinjuomisessa kyse on kohtaamisesta eikä pelkästään itse kahvista. Siksi yritys rakensi kahvin ympärille kokonaisen kohtaamispaikateollisuuden.

Kasvun etsimisessä on toki monta kompastuskiveä. Yritys ei voi rynnätä uuteen, jos sillä on vain toive uudesta mutta ei lihaksia sen tekemiseen. Uuden tekeminen ei saa johtaa myöskään van-

han unohtamiseen, ellei yritys tietoisesti päättää ajaa vanhaa toimintaa alas. Pahin kompastuskivi on kuitenkin siinä, että unohtaa etsiä kasvua. Näin käy erityisen helposti, kun yrityksellä menee hyvin. Hyvät numerot voivat peittää alleen suuren uhan. Joskus yrityksellä menee hyvin vain siksi, että parempaa ei ole saatavilla – juuri sillä hetkellä.

Usein suurin potentiaali on nykyisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Catharina Stackelberg

Kirjoittaja on Marketing Clinicin toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen. Hän toimii myös Alma Median ja Rahapajan hallituksissa.

34

WDC

Turkulaisen freelance-koreografi Niina Airaksisen neliosainen nykytanssiteossarja *Sojiku* tutkii japanilaisia ilmiöitä, estetiikkaa ja mentaliteettia tanssin keinoin.



Pääkaupunkien villit juhluvuodet

*Turussa kelpaa juhlia vuonna 2011. Suomen vanhin kaupunki on silloin yhdessä Tallinnan kanssa Euroopan kulttuuripääkaupunki. Juhlien välissä ei ehdi henkeä vetää, kun koittaa jo Helsingin vuoro. Seuraavana vuonna pääkaupunkimme kantaa komeaa titteliä *World Design Capital*.*



Capital

TEKSTI JOHANNA SINCLAIR
KUVAT MIINA ARAJÄNEN JA LOUHEMI LUTIFARI OY

35

Kulttuuri vai Design? Turku vai Helsinki? Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja pääkaupunkihankkeilla on? Kysymyksiin vastaavat kulttuurikaupungin puolesta Turun kulttuuripääkaupunkisäätiön toimitusjohtaja Cay Sevón ja muotoilupääkaupungin puolesta Kansainvälisen designsäätiön toimitusjohtaja Pekka Timonen.

"Kuinka pitkä historia juhlavuodelanne on?"

Kulttuurijuhla aikuistuu

CS: Vuonna 1985 Ateena oli ensimmäinen Euroopan kulttuuripääkaupunki. Tänä vuonna on vietetty Euroopan kulttuuripääkaupunkien 25-vuotisjuhlaa komeasti Brysselissä.

Muotoilu lapsen kengissä

PT: Maailman designpääkaupunki on nimetty vasta kolme kertaa. Italian Torino oli ensimmäinen World Design Capital vuonna 2008. Vuoden 2010 World Design Capital on Etelä-Korean pääkaupunki Seoul, ja sen jälkeen onkin Helsingin vuoro vuonna 2012.

"Miten saitte tittelin?"

Ministeriöiden valinta

CS: Kesäkuussa 2006 opetusministeriö valitsi Turun kaupungin Suomen ehdokkaaksi Euroopan kulttuuripääkaupungiksi seitsemän hienon suomalaiskaupungin joukosta. Marraskuussa 2007 EU:n kulttuuriministerineuvosto nimitti Turun ja Tallinnan Euroopan kulttuuripääkaupungeiksi vuodeksi 2011.

Tiukan kisan voittaja

PT: World Design Capital eli maailman designpääkaupunki nimetään joka toinen vuosi kansainvälisen haun perusteella. Nimitys myönnetään kaupungille, joka esimerkillisesti hyödyntää

designia yhteiskunnallisen, kulttuurillisen ja taloudellisen kehityksen työkaluna. Valinnan tekee maailman muotoilujärjestö International Council of Societies of Industrial Design.

"Millaisia tapahtumia vuosi sisältää?"

Tuhansia kulttuuritapahtumia

CS: Turun vuoden 2011 ohjelma on yhtä lailla suurelle yleisölle tarkoitettuja suomalaisen ja kansainvälisen taiteen huippuja, kuin pienimuotoista yhdessä tekemistä. Kulttuuri koskettaa jokaista ja on osa arkea siinä missä juhlaakin.

Mukana on muun muassa nykyvalokuvaa, nukketeatteria, sirkusta ja oopperaa. Arjessa vastaantulevia elämyksiä, tutkimusta ja pitkäkestoisia kehityshankkeita ei saa unohtaa. Lopullisessa ohjelmassa tulee olemaan n. 150 tuotantokokonaisuutta, mikä tarkoittaa tuhansia yksittäisiä tapahtumia.

Design goes spåra

PT: Teemamme on Avoin Helsinki – design on osa elämää. Designvuosi on tapahtumien lisäksi eri yhteisöjen toteuttamia hankkeita. Vuoden 2012 ohjelma julkistetaan ensi keväänä. Se voi tarjota vaikkapa julkisten palvelujen ja urheilun designia, puuarkkitehtuuria, muotoilun ja teknologian hyödyntämistä ikäihmisten palveluissa, designnäyttelyjä raitiovaunuissa, ruuanvalmistuksen designia sekä designia kouluopetuksessa ja ilmastonmuutoksen torjunnassa.



"Kulttuuri koskettaa jokaista."

"Avautuuko käsite kulttuuri/design jo ihmisille?"

Kulttuuri laajenee mielissä

CS: Kulttuuri johtaa ajatukset monesti vain taiteisiin, ja haasteena onkin saada ihmiset ajattelemaan kulttuuria myös jokapäiväisenä ympäristönä, jossa elämme. Näin ajatellen kulttuuripääkaupunki voi myös yllättää ihmisiä; aina ei voi olla varma, mitä on tulossa, onhan kyse kulttuurista, joka elää ja muuttuu koko ajan.

Design parantaa julkista hallintoa

PT: Kun puhumme designista, ajattelemmme helposti Aalto-vaasia tai muuta esinettä. Designin monimuotoisuutta ja laajaa merkitystä ei aina selkeästi huomata. Emme aina ymmärrä designin kuuluvan olennaisesti vaikkapa erilaisten palvelujen kehittämiseen, systeemien suunnitteluun tai julkisen hallinnon parantamiseen! Design on keskeinen osa suomalaista identiteettiä ja elämäntapaa. Hieman kärjistäen – designia löytyy jokaisesta kodista.

Missä tapahtumia järjestetään?

Kulttuurin lounaistuuli Euroopassa

CS: Pääosa tapahtumista on Turussa ja Lounais-Suomessa. Salo on vahvasti mukana koko vuoden ajan, kuten myös naapurikaupungit Raisio ja Naantali. On myös hankkeita, joita toteutetaan Porista Korppooseen rannikkoa pitkin.

Hankkeita on jo esiintynyt tai tullaan esittelemään mm. Shanghain maailmannäyttelyssä, Pariisissa, Stras-

bourgissa ja Brysselissä. Tukholma on eräs keskeinen markkinointialue ja Tallinnan kulttuuripääkaupunkihankkeen kanssa toteutetaan yhteistuotantoja, jotka koetaan kummassakin kaupungissa. Myös mm. Pietarissa ja Kölnissä toteutetaan Turku 2011 -ohjelmaa.

Etelän muotoilua maapallon ympäri

PT: Vuoden 2012 design-tapahtumat järjestetään Suomessa pääasiallisesti Helsingissä, Espoossa, Kauni-
aisissa, Vantaalla ja Lahdessa. Toki yhteistyötä tehdään muidenkin merkittävien suomalaiskaupunkien kanssa. Helsingin designpääkaupunkivuoden 2012 oheistapahtumat levittäytyvät ympäri maapalloa, onhan kyseessä globaali nimitys ja hanke.

Kuinka suuri budjettinne on? Mistä raha tulee?

50 miljoonaa kulttuuriin

CS: Budjetti on 50 miljoonaa. Siihen sisältyy kulttuuriohjelman koko rahoitus, eli myös muu rahoitus kuin se, joka kulkee Turku 2011 -säätiön tilien kautta. Rahoituksesta Turun kaupunki kattaa 18 miljoonaa ja valtion osuus on samaten 18 miljoonaa. Loppurahoitus 14 miljoonaa tulee yritys yhteistyöstä, pääsylippu-
loista, säätiöiltä ja rahastoilta, Turun ympäristökunnista ja -kaupungeista sekä EU:sta. EU on myöntänyt yleisenä rahoitusavustuksena 1,5 miljoonaa euroa. Lisäksi on hankekohtaista EU-rahoitusta. Pääosa rahoituksesta on varmistunut.



”Hieman kärjistäen – designia löytyy jokaisesta kodista.”

15 miljoonaa muotoiluun

PT: World Design Capital Helsinki 2012 -hankkeen projektibudjetti on 15 miljoonaa euroa. Suurin osa rahoituksesta tulee hankkeessa mukana olevilta kaupungeilta ja valtiolta. Merkittävä rooli kokonaisrahoituksessa on myös yrityskumpaneilla sekä säätiöillä ja yhteisöillä.

Kokonaisrahoituksessa on tällä hetkellä varmistunut kaupunkien ja valtion osuudet. Muun rahoituksen ja yritysrahoituksen suhteen työ on

käynnistynyt. Yhteistyökumppaneiden kanssa keskustelut on aloitettu, ja suurin osa sopimuksista on tarkoitus solmia syyskuun 2010 aikana.

Miten suomalaiset ja kotikaupunkine ihmiset hyötyvät hankkeestanne?

Euro kulttuuriin, kolme palveluihin

CS: Ensimmäisenä kehitys nähdään matkailussa, mutta välilliset vaikutukset kohdistuvat moninkertaisina koko palvelu- ja kaupanalaan. Vuosi on investointi, joka tuo rahan parhaimmillaan moninkertaisena takaisin – vierailijat käyttävät tutkitusti yhtä kulttuuripääkaupungin ohjelmaan kuluttamaansa euroa kohti noin kolme euroa muihin palveluihin.

Turku 2011 -ohjelman visio on koko ajan ollut vuodessa 2016. Pysyvät uudistukset kaupunkiympäristössä sekä uudet tilat, kuten entiseen VR:n konepajaan rakentuva uusi luovien alojen keskus, parantavat kaupungin viihtyisyyttä ja vetovoimaa. Myös tekijöiden ja taiteilijoiden luomien yhteistyöverkostojen toivotaan jäävän pysyviksi.

Teemamme haastaa ajattelemaan luovemmin työpaikoilla, vanhainkodeissa, kouluissa jne. Tavoitteena on, että uudet, luovat toimintatavat muotoutuvat pysyviksi käytännöiksi.

Elinympäristöä kehittämään

PT: Kaupungit voivat näyttää, miten hallinto ja elinkeinot työskentelevät yhteistyössä korkeakoulujen ja suunnittelijoiden kanssa kaupunkiympäristön parantamiseksi. Kaupunki houkuttelee sijoittajia ja luovia ihmisiä, vahvistaa taloudellista kehitystään, rakentaa kansainvälistä imagoa ja liittyy kaupungin osaksi maailmanlaajuisia designverkostoa.

Helsinkiläisille ja ympäröivien kaupunkien asukkaille vuosi 2012 tarjoaa mahdollisuuden osallistua oman elinympäristön kehittämiseen. Vuoden tavoitteena on sitouttaa ihmiset ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta elinympäristöstä.

Yrityksille hanke tarjoaa tilaisuuden designin liiketoiminnallisten ulottuvuuksien kehittämiseen, uusien hankkeiden ja projektien synnyttämiseen designverkoston kautta, kansainväliseen markkinointiin sekä kansainvälisen median huomiointiin. Suomalaiselle designyhteisölle vuosi tarjoaa puolestaan laajan mahdollisuuden oman toiminnan kehittämiseen, tuloksien näkyväksi saattamiseen, kansainväliseen verkostoitumiseen – sekä yhteistyöhön Suomen johtavien yritysten kanssa.

1990-luvun alun lama näkyi YEL-työtulojen selvänä pudotuksena **vasta vuosina 1993 ja 1994.**

Tuoreimmat eli vuoden 2008 luvut kertovat **YEL-työtulon keskiarvoksi euroissa vain**

18 668



Yrittäjällä monta tietä rentoihin eläkepäiviin

Lähes puolet yrittäjistä kaipaa *lisää eläketurvaa*.

Yrittäjille suunnattu eläkekysely kertoo kahdenlaista tarinaa. Valoisampi on yrittäjistä, jotka ovat hoitaneet eläketurvansa riittävän hyvin ja monipuolisesti. Huolestuttavampi tarina on niistä, jotka huolehtivat yrittämisen jälkeisestä elämästä niukasti ja yksipuolisesti.

Asiansa kuntoon laittaneet on onneksi ryhmistä suurempi. Noin 60 prosenttia uskoo saavansa riittävän eläketurvan nykyisillä järjestelyillään. Toisaalta lähes 40 prosenttia pitää turvaansa riittämättömänä, ja kaksi prosenttia ei tunne tilannettaan.

Riittävä eläkemaksu palkitaan eläkkeellä

Yrittäjän pakollinen eläketurva perustuu YEL-työtuloon, jonka suuruuden yrittäjä päättää itse. Nuuka yrittäjä selviää pienillä eläkemaksuilla, jos päättää pitää YEL-työtulon pienenä. Samalla nuuka kuitenkin valitsee niukan eläkkeen. Vali-

tettavasti monet yrittäjät nuukailevat.

Eläketurvakeskuksen selvityksen mukaan yrittäjien YEL-työtulot ovat tyypillisesti yli kolmanneksen pienemmät kuin todelliset työtulot. Tuoreimmat eli vuoden 2008 luvut kertovat YEL-työtulon keskiarvoksi vain 18 668 euroa. Palkansaajien keskimääräiset, todellisiin palkkoihin perustuvat TyEL-työtulot ovat melkein puolitoistakertaiset.

Vaikka useimpien yrittäjien työuraan mahtuu myös palkkatyötä ja siitä kertyneitä eläkkeitä, saavat yrittäjät pienten eläkemaksujen seurauksena selvästi palkansaajia pienempiä lakisääteisiä eläkkeitä.

Finanssikriisiä seurannut lama voi vielä leikata YEL-työtuloja viiveellä, kun tiukoille joutuneet





Eläkettä ei pidä laskea yrityksen myyntihinnan varaan.

Joka neljäs yrittäjä uskoo **pidentävänsä työuraansa** riittämättömän eläkkeen takia.

64 % yrittäjistä kokee luottamuksen julkiseen eläkejärjestelmään **heikentyneen.**

64%

yrittäjät etsivät säästökohteita. 1990-luvun alun lama näkyi YEL-työtulojen selvänä pudotuksen vasta muutaman vuoden viiveellä.

Yrittäjäura pitenee

Yrittäjien riittämätön eläketurva tulee osaltaan pidentämään työuria. Lähes joka neljäs yrittäjä pitää nimittäin todennäköisenä tai

ta yrittäjien vanhuudenturvasta. Vajaata eläketurvaa voi paikata kartuttamalla varallisuutta tai ottamalla esimerkiksi vapaaehtoisia eläkevaikutuksia.

Niin moni myös tekee. Selkeä enemmistö yrittäjistä on hankkinut eläkevuosiksi muutakin turvaa kuin yleisen yrittäjäeläkkeen. Eläkevuosiksi säädettyä muuta sijoitusvarallisuutta löytyy 82 prosentilla yrittäjistä.

Vapaaehtoinen eläkevakuutus on noin joka toisella yrittäjällä. Pohjois-Suomessa ja Itä-Suomessa vapaaehtoinen eläkevakuutus on 70 prosentilla yrittäjistä. Osakkeita ja sijoituskiinteistöjä on lähes joka kolmannella yrittäjällä.

Yli 40 prosenttia yrittäjistä on kiinnostunut parantamaan julkisen eläkejärjestelmän tuo-

maa turvaa yrityksen kautta otetulla lisäeläkejärjestelyllä. Tässä asiassa pääkaupunkiseudun yrittäjät ovat selkeästi muuta maata aktiivisempia. Heistä 51 prosenttia on kiinnostunut lisäeläkkeistä, kun Pohjois-Suomessa vastaavaa pohtii vain 33 prosenttia yrittäjistä.

Suurempien yritysten vetäjillä on ymmärrettävästi hieman keskimääräistä monipuolisempi sijoitusomaisuus. Erityisesti kiinteistöjä suurempien yritysten vetäjillä on selvästi enemmän kuin pienimmillä yrittäjillä.

Joka seitsemäs yrittäjä

"Valtaosalla yrittäjistä on turvana muuta sijoitusvarallisuutta lakisääteisen yrittäjäeläkkeen lisäksi."

82%

melko todennäköisenä, että joutuu jatkamaan yrittäjäuraansa riittämättömän eläketurvan takia.

Yli kolmasosa yrittäjistä ei tiedä tulevan eläkkeensä määrää. Yrittäjien lasku- ja harjoitukseen käyttämä aika menee siis enemmän yrityksen kuin yrittäjän oman elämän parissa.

Valtaosalla yrittäjistä monta turvaa

Onneksi YEL-maksut ja eläkkeet eivät kerro ihan koko totuut-





arvioi, että eläketurva mää-
rättyy pääosin sen mukaan,
millaisen myyntihinnan yrit-
täjä saa yrityksestä luopu-
essaan. Tässä ero pienten ja
suurten yritysten välillä oli yl-
lättävän pieni. Alle miljoonan
liikevaihdon yrityksistä näin
arvioi 11 prosenttia ja yli kah-
den miljoonan
yrityksistä 14
prosenttia.

Kun YEL:n
perusteella
maksettavat
lakisääteiset
eläkkeet ovat
keskimäärin noin 1 200 euroa,
ovat tyypilliset vapaaehtoiset
eläkkeet siis olennainen osa
monen yrittäjän kokonaiselä-
kettä. Yrittäjät ovat myös oi-
valtaneet, että vapaaehtois-
turvan tarkoitus ei ole syrjäyt-
tää lakisääteistä yrittäjäelä-
kettä. Yrittäjien kannattaa pi-
tää YEL-maksu järkevällä tas-
olla, koska niiden maksujen
perusteella määrätty koko
muu sosiaaliturva.

Asiakas päättää

Joka tapauksessa julkisen
eläkejärjestelmän uskotta-
vuus huojuu yrittäjien kes-
kuudessa, sillä lähes kaksi
kolmesta yrittäjästä sanoo
luottamuksensa siihen hei-

kentyneen. Erityisen huo-
lissaan ovat pienimpien yri-
tysten vetäjät. Alueelliset
erot ovat suuret. Pohjois-
Suomessa yleisen eläkejär-
jestelmän kestävyttä epäi-
lee neljä viidestä yrittäjästä,
kun eteläisessä Suomes-
sa ”vain” puolet yrittäjistä

on huolissaan kes-
tävydestä.

Paineet eläke-
iän nostamiseksi ja
eläkkeiden leikkaa-
miseksi luovat yleis-
eseen eläkejärjestel-
mään riskejä, jot-

ka lisäävät kiinnostusta va-
paaehtoisin vaihtoehtoihin.
Yksilöllisissä ratkaisuissa
maksettu raha ei myöskään
kuolemantapauksessa ka-
toa järjestelmän syöverei-
hin vaan päätty perillisille.

Juuri omaan pussiin
säästäminen ison yleisen
eläkejärjestelmän sijasta te-
kee vapaaehtoiset eläkkeet
itsenäisyyttä arvostaville
yrittäjille houkutteleviksi.

**”Omaan
pussiin
säästäminen
houkuttelee.”**



Elämäntyö alihintaan

Jos pelkän osakesalkun varaan rakennettu eläke-
turva sisältää ison riskin, sama pätee haavee-
seen turvata yrittäjän eläkepäivät oman yrityk-
sen myyntivoitoilla. Hintatoive tai koko myyntiaie
voi osoittautua epärealistiseksi esimerkiksi silloin,
kun yrittäjän oma työpanos on keskeinen osa yri-
tyksen arvoa.

- Jos yrittäjä ei ole hoitanut eläketurvaansa, se
voi heijastua epärealistisena hintaodotuksena yri-
tystä myytäessä. Se taas voi johtaa siihen, että
kauppa ei toteudu ollenkaan tai yrityskaupan teko
venyy, kuvaa ongelmaa **Juha Rantanen**, Suomen
Yrityskaupat Oy:n toimitusjohtaja.

Yrityksen realisointiin perustuva yrittäjän elä-
keturva voi heikentää myyjän asemaa kaupanhie-
ronnassa myös siten, että myyjä voi joutua pakko-
raossa hyväksymään yrityksestään huonon tarjo-
uksen. Yrittäjä luopuu elämäntyöstään alihintaan.

Yrityksestään luopuva yrittäjä on siis kaupan-
teossa joka suhteessa paremmassa asemassa, jos
eläketurva on olemassa ilman yrityskauppaakin.

Yrityksen maksamat ylimääräiset eläkemaksut
taas eivät ole Rantasen mukaan pois yrityksen ar-
vosta, koska eläkemaksut kuuluvat arvonmääri-
tyksessä pois oikaistaviin eriin.

- Yrityskaupan kannalta sillä ei ole kauheasti mer-
kitystä, kuinka eläketurva on hoidettu, kun-
han se on hoidettu ennen yrityksen myyn-
tiä, sanoo Rantanen.



VAHINGON SATTUESSA YKSI YHTEYDENOTTO RIITTÄÄ.

Pikaisella silmäyksellä yrittäjän voi olla vaikea havaita eroja vakuutusyhtiöiden välillä. Mutta kun yrityksessäsi sattuu vahinko, alkavat erot näkyä.

Meille riittää, että teet vahinkoilmoituksen osoitteessa if.fi tai soitat meille. Otamme asian saman tien hoitoomme ja huolehdimme, että vahinkoja ryhdytään korjaamaan. Koska käsittelemme Pohjoismaissa enemmän vahinkoja kuin kukaan muu (1,4 miljoonaa vuodessa), tiedämme jo kenen asiantuntijan puoleen kulloinkin kannattaa kääntyä. Ymmärrämme myös, kuinka

tärkeää on toimia nopeasti, jotta vahinko haittaisi mahdollisimman vähän yrityksesi toimintaa. Oma yhteyshenkilösi pitää sinut ajan tasalla koko käsittelyn ajan.

Nämä seikat selittävät osaltaan sen, että tyytyväisimpiä asiakkaitamme ovat ne, joille on sattunut vahinko ja että he antavat meille arvosanaksi keskimäärin 4,5 asteikolla 1-5. Mielestämme tämä on korvauspalvelua, joka sujuu niin kuin pitääkin.



if.fi
010 19 15 00

Ole huoletta. Me autamme.

NÄIN TUTKITIIN

- Tutkimuksen teki Taloustutkimus Oy Mandatum Lifen toimeksiannosta
- Kyselyn kohteena suomalaiset yrittäjät
- Vastaajia oli 300
- Kysely tehtiin puhelinhaastatteluna viikolla 36/2010



1. Uskotteko nykyisten eläkejärjestelyjenne tuovan teille riittävän turvan eläkkeellä?

Kyllä	61 %
Ei	38 %
Ei osaa sanoa	2 %

2. Kuinka todennäköisenä pidätte sitä, että joudutte jatkamaan yrittäjäraanne riittämättömän eläketurvan takia?

Erittäin todennäköistä	8 %
Melko todennäköistä	15 %
Melko epätodennäköistä	28 %
Erittäin epätodennäköistä	49 %

3. Tiedättekö tulevan eläkkeenne määrän?

Kyllä	64 %
Ei	35 %
Ei osaa sanoa	0 %

4. Määräytyykö eläketurvanne pääosin sen mukaan, millaisen myyntihinnan saatte yrityksestänne siitä luopuesanne?

Kyllä	14 %
Ei	83 %
Ei osaa sanoa	3 %

5. Oletteko varautunut eläkeikaan muun sijoitusvarallisuuden avulla?

Kyllä	82 %
Ei	18 %

6. Kuinka kiinnostunut olette parantamaan julkisen eläkejärjestelmän tuomaa turvaa yrityksenne kautta otetulla lisäeläkejärjestelyllä?

Erittäin kiinnostunut	14 %
Melko kiinnostunut	27 %
Ei juurikaan kiinnostunut	25 %
Ei lainkaan kiinnostunut	33 %

7. Onko luottamuksenne julkiseen eläkejärjestelmään heikentynyt?

Kyllä	64 %
Ei	35 %
Ei osaa sanoa	1 %



Eläkeikä lukkoon

44 -vuotias Anssi Väätäinen on yksi Helsingin Seudun Suunnittelu ja Rakennuttajapalvelun Oy:n neljästä omistajasta. Korjausrakentamisen konsultointiin erikoistunut yhtiö on toiminut viisi vuotta.

HSSR:n omistajat tekevät yrityksessä työtä ja saavat yli puolet tuloistaan palkkana, josta maksetaan normaalit työeläkemaksut. Loput eläketurvasta hoituu vapaaehtoisilla eläkkeillä.

Väätäisen mukaan yritys maksaa yrittäjien yksilöllisiä eläkevakuutuksia verotuksessa vähennyskelpoisen maksimisumman eli liki 9 000 euroa vuodessa. Lisäksi yrittäjät ja neljä palkattua työntekijää kuuluvat ryhmäeläkevakuutuksen piiriin. Ryhmäeläkevakuutuksessa ei ole verotuksen asettamaa ylärajaa.

- Minulle suurin etu yksilöllisestä ja ryhmäeläkevakuutuksesta on se, että saan eläkeiän lukittua jollekin järjelliseen tasolle. Meidän vakuutustemme kautta se on 58

vuotta, sanoo Väätäinen.

- Työelämä on nykyisin niin kuluttavaa ja stressaavaa, ettei sitä jaksakaan 70-vuotiaaksi.

Väätäisen mukaan osakesidonnaisuus eläkesijoituksiin liittyvä riski ei rassaa ollenkaan samalla tavalla, kun sijoituksen on tehnyt omien nettotulojen sijasta yrityksen "bruttorehalla."

- Mahdollinen arvonnasku ei kirpaise yhtä paljon, riskin sieto on parempi.

Eläkerahat ovatkin sitten melko riskipitoisesti sijoitettuna kunnan tuottoa etsimässä, 75 prosenttia niistä on osakeissa.

Väätäinen käyttää myös mahdollisuutta vaihtaa itse salkun painotuksia verkkopalvelun kautta. Varsinaisen salkunhoidon tekee kuitenkin Mandatum Life.

Paras kotiteatteriääni. Helpommin kuin koskaan.

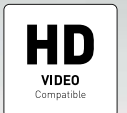


UUTTA! BOSE® LIFESTYLE® V-Class® -kotiviihdejärjestelmät älykkäällä Unify™-integroitijärjestelmällä

LIFESTYLE® V-Class® -kotiviihdejärjestelmät tuovat ensiluokkaisen musiikki- ja elokuvakokemuksen ulottuillesi. Bosen uusi rajoja rikkova Unify™-teknologia varmistaa yksinkertaisen asennuksen sekä järjestelmän käytön itse valitsemistasi lähteistä.

LIFESTYLE® V-Class® -kotiviihdejärjestelmät sisältävät iPod/iPhone-liitäntäsarjan, AM/FM-radion, ADAPTIQ®-äänenkalibrointijärjestelmän, BOSE®-link laajennusmahdollisuuden, palkitut Bose-kaiuttimet sekä kaukosäätimen. Kaiuttimien värit: musta tai valkoinen.

Hinnat alkaen 3800€



*iPod ei sisälly hintaan.

www.bose.fi

BOSE®
Better sound through research.

Valtuutettu Bose-jälleenmyyjä

Mahdollisuus tuote-esittelyyn

Tuotteita varastossa

Koulutettu henkilökunta

Asennuspalvelu

Myyntin jälkeinen asiakaspalvelu

Kansa ennakoi eläkejärjestelmän mullistusta

Selvä enemmistö suomalaisista uskoo eläkeiän *nousevan* ja eläkkeiden *heikkenevän* lähivuosina.

Yleinen eläkeikä nousee seuraavan 10 vuoden aikana. Näin uskoo 84 prosenttia suomalaisista Taloustutkimuksen tekemän kyselyn mukaan.

Kansan yksimielisyys on niin huikea, että asiaan vaikuttavat tosiasiat ovat ilmeisesti suuren yleisön tiedossa. Työkäisen väestön määrä vähennee kovalla vauhdilla ja eläkeläisten määrä kasvaa. Suuremman taakan kantaminen vaatii enemmän työtä ja siksi töissä olevien on tehtävä sitä pidempään.

Kansalaisten näkemyksen mukaan eläkeiän pidentäminen ei yksin ratkaise edessä olevaa haastetta. Kaksi kolmesta suomalaisesta uskoo nimittäin eläkkeiden myös heikkenevän lähivuosina.

Varautumisessa on parannettavaa

Suomalaiset ovat eläkejärjestelmän suuntaviivoista kovin yksimielisiä. Suurin ero on siinä, miten kansalaiset aikovat varautua tuleviin muutoksiin. Yli puolet suomalaisista on kiinnostunut täydentämään julkista eläketurvaa henkilökohtaisella eläkesäästämisellä, mutta lähes yhtä suuri ryhmä ei ole siihen valmis. Suomesta löytyy siis suuri joukko ihmisiä, jotka tiedostavat tulevaisuuden haasteet mutta eivät kuitenkaan varaudu asiaan mitenkään.

- Ilmeisesti monet luottavat, että kylä se yhteiskunta kuitenkin omistaan huolen pitää, tulkitsee Mandatum Lifen henkilöasiakkaista vastaava johtaja Petri Vieraankivi.

Varautumisintoa voi vähentää jon-

kin verran myös se, että kansanvalistustyö on alussa. Koteihin on jaettu vasta muutaman kerran eläkeotteet, josta suomalaiset näkevät tulevan eläketasonsa.

- Aika harvalla on kirkas käsitys siitä, millainen oma eläke tulee olemaan. Ilman sitä tietoa ihminen ei välttämättä pane toimeksi, sanoo Vieraankivi.

Säästäminen

kiinnostaa nuoria

Yllättävää tutkimuksessa on se, että nuoret ovat keski-ikäisiä kiinnostuneempia omasta eläkesäästämisestä. Tämä on yllättävää siksi, että nuoret kuitenkin luottavat kyselyn mukaan keski-ikäisiä enemmän yleisen eläkejärjestelmän tulevaisuuteen.

Eläkkeiden heikkenemiseen uskoo 18–24-vuotiaista noin 40 prosenttia, kun taas 35–49-vuotiaista samoin arvioi 73 prosenttia. Kuitenkin 60 prosenttia nuoremasta ikäryhmästä on kiinnostunut säästämisestä, mutta keski-ikäisistä säästäminen houkuttaa vain 40 prosenttia.

Ero voi johtua esimerkiksi tavoitetasosta. Keski-ikäisten joukossa on enemmän ihmisiä, jotka uskovat pärjäävänsä sopeuttamalla menojaan pienemmiksi. Nuorissa puolestaan voi olla enemmän halua varmistaa harrastusmahdollisuudet myös eläkeiässä.

- Kysehän ei ole siitä, onko eläke hyvä vai huono. Tärkeintä on, onko se

sopiva omasta mielestä ja onko valmis ponnistelemaan sen eteen, että se olisi kenties parempi, sanoo Petri Vieraankivi.

Nuorten lisääntynyt säästämisinto on näkynyt myös tilastoissa. Vapaaehtoisien eläkesäästämisaloituksen aloitusikä on pudonnut nopeasti. Vielä 20 vuotta sitten säästäminen aloitettiin viisikymppisenä, kun nyt jo parikymppiiset aloittavat eläkesäästämisestä.

Yli puolet

suomalaisista on kiinnostunut täydentämään julkista eläketurvaa henkilökohtaisella eläkesäästämisellä.

Sosiaalisella asemalla vähäinen vaikutus

Näkemykset eläkejärjestelmän tulevaisuudesta ovat hyvin samansuuntaiset työntekijöillä ja johtavassa asemassa olevilla. Esimerkiksi eläkkeiden heikkenemiseen uskoo työntekijöistä 68 prosenttia ja johtavassa asemassa olevista 70 prosenttia. Eläkeiän nousuun uskoo työntekijöistä 82 prosenttia ja johtavassa asemassa olevista 88 prosenttia.

Selvin ero näiden kahden ryhmän välillä on siinä, kuinka kiinnostuneita vastaajat ovat parantamaan omaa turvaansa omalla säästämisellä. Työntekijöistä asia kiinnostaa 38 prosenttia ja johtavassa asemassa olevista 56 prosenttia.

NÄIN TUTKIMUS TEHTIIN

- Tutkimuksen teki Taloustutkimus Oy Mandatum Lifen toimeksiannosta
- Tutkimuksen kohteena olivat 18–69-vuotiaat suomalaiset
- Vastaajia oli 436
- Kysely tehtiin puhelinhaastatteluna viikolla 32/2010

1. Onko luottamuksenne eläkejärjestelmän kestävyteen heikentynyt taantuman aikana?

Kyllä	40 %
Ei	52 %
Ei osaa sanoa	8 %

2. Uskotteko eläkkeiden heikkenevän lähivuosina?

Kyllä	66 %
Ei	28 %
Ei osaa sanoa	6 %

3. Oletteko kiinnostunut parantamaan julkisen eläkejärjestelmän tuomaa turvaa omalla eläkesäästämällä?

Kyllä	44 %
Ei	52 %
Ei osaa sanoa	4 %

4. Onko keväällä käyttöön otettu ps-tili lisännyt kiinnostustanne eläkesäästämiseen?

Kyllä	4 %
Ei	88 %
Ei osaa sanoa	4 %

5. Uskotteko yleisen eläkeiän nousevan seuraavan 10 vuoden aikana?

Kyllä	84 %
Ei	12 %
Ei osaa sanoa	4 %



TEKSTI RISTO PENTTILÄ • KUVAT SINI PENNANEN

45

Radikaalit verohelpotukset iäkkäille työntekijöille

Työurat pitenevät paremmin kannustimilla kuin pakolla. Siksi tarvitaan rajuja verohelpotuksia ja uutta johtamista lainsäädännön lisäksi, uskoo Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja *Risto E. J. Penttilä*.

”Perusnäkemykseni on, että tästä eteenpäin jokainen sukupolvi saa niukemman eläkkeen kuin edellinen”, pohtii Risto E.J. Penttilä.





GANT

HOME

BED • BATH • TABLETOP • RUGS • FABRICS • DECORATIVE ACCESSORIES

WWW.GANT.COM/FINLAND

”Jos ihmiselle tulee tarve päästä pois työelämästä, tulee se selkä ihan varmasti kipeäksi.”

Työurien pidentäminen ratkeaa nopeammin työpaikoilla kuin kolmikannassa Helsingissä. Näin uskoo Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja Risto E.J. Penttilä.

- Ei eläkeiän nostaminen voi olla ainoa lääke asiassa. Jos ihmiselle tulee tarve päästä pois työelämästä, tulee se selkä ihan varmasti kipeäksi, sanoo Penttilä.

Siksi työurien pidentämisessä pitää keskittyä eläkkeiden lisäksi työuran aloittamiseen, keskivaiheeseen ja kaikkiin mahdollisiin kannustimiin. Kannustimista veroissa säästäminen on lähes paras mahdollinen. Siksi veroaseet pitäisi Penttilän mukaan nostaa pöydälle ja näkyvästi.

- Pitäisi aloittaa keskustelu siitä, että työntekijän verotus laskisi radikaalisti, jos ihminen jatkaa työssä yleisen eläkeiän jälkeen. Tällainen keino voisi olla esimerkiksi varttuneen työntekijän verovähennys, sanoo Penttilä.

Ratkaisu voisi vähentää valtion verotuloja, mutta eläkemenot eivät toisaalta laukeaisi. Verotulojenkaan väheneminen ei olisi selvää, jos vertailu tehtäisiin eläkkeellä olevan verotukseen.

Verojen lisäksi Penttilän työkalupakista löytyy työnantajamaksun poistaminen keikkatöitä tekevilta eläkeläisiltä, jotka tekevät eläkkeelle lähdettyään vaikkapa kertaluontoisia markkinaselvityksiä tai suunnitteluprojekteja työnantajalleen.

- Tällaisilla keinoilla voitaisiin nähdä nopeita muutoksia verrattuna eläkeiän pidentämiseen.

Penttilä heittää pallon myös yrityksille, sillä lainsäätäjä ei voi johtaa yrityksiä. Ja hyvä johtaminen on eittämättä yksi edellytys työssä viihtymiselle. Yksi teräväkielinen esimies voi kumota kolmikannan, lainsäätäjän ja verottajan yhteisponnistelut työuran pidentämisestä.

Siksi Keskuskauppakamari on lähtenyt edistämään hyvien johtamiskäytäntöjen viemistä työpaikoille.



”Pitäisi aloittaa keskustelu siitä, että työntekijän verotus laskisi radikaalisti, jos ihminen jatkaa työssä yleisen eläkeiän jälkeen.”

- Se voi tarkoittaa joustavuutta senioreiden työaikaan, kunto-ohjelmia, valkoisia pöytäliinoja senioreiden pöydässä ja kulttuuritarjontaa. Tärkeintä on osoittaa, että työnantaja antaa arvoa seniorityöntekijöille ja heidän asemalleen yrityksen mentoreina ja vankan kokemuksen välittäjinä, sanoo Penttilä.

Kansalaisille vastuuta omista eläkkeistä

Penttilä ei usko, että ammattiyhdistysliike asettuisi jarruksi senioreiden aseman kehittämiseksi. Kaikki kannattavat mieluummin positiivisia askeleita kuin pakkopaitoja. Lisäksi ay-liikkeellä voisi olla merkittävä paikallinen rooli parhaiden käytäntöjen etsimisessä.

- Olisi se kummallista, jos ammattiyhdistysliike haluaisi estää sen, että ihmiset tienaa rahaa vanhuuttaan varten olemalla pidempään töissä kevyemmällä verotuksella, sanoo Penttilä.

Uusia ratkaisuja täytyy löytää nopeasti. Työelämästä poistuu enemmän väkeä kuin sinne tulee. Toistaiseksi yritykset ovat selvinneet ottamalla takaisin lomautettuja ja irtisanottujakin. Kun kasvu vakiintuu, tekijätarpeet voivat yllättää.

Yksi keino työurien pidentämiseen voisi olla eläkejärjestelmän muuttaminen niin, että ihmisille tulisi nykyistä enemmän vastuuta eläkkeistä. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihmiset voivat itse sijoittaa nykyistä suuremman osan eläkkeistä.

- Ruotsissa on pidemmät työurat juuri siksi, että ihmisillä on enemmän vastuuta eläkkeistään. Mutta vaikka kannatan suurta markkinavapautta, ei varmaan voida mennä siihen, että ihmiset päättäisivät itse eläkesäästöistä kokonaan, sanoo Penttilä.

&

TIETO
TULOS

48

IPHONE KARTOITTAÄ ONNELLSUUTTA



1 Vaikuttavatko meteli, saasteet ja sää onnellisuuteesi? **London School of Economicsin** tutkijat etsivät vastauksia tähän kehittämässä iPhone-ohjelman avulla. Mappiness on tutkijoiden kehittämä ohjelma, joka kysyy tutkittavilta päivittäin heidän tunteitaan. GPS-ohjelma paikallistaa, missä tutkittava on vastauksensa antanut. Näin voidaan analysoida, millainen vaikutus vaikkapa rakennuksilla on ihmisten onnellisuuteen.

Kyseessä on reaaliaikainen tutkimus, jonka tuloksia voi seurata suoraan internetistä. Osallistujat saavat myös henkilökohtaisen kartan omasta onnellisuudestaan. Tutkijat tavoittelevat hankkeeseen vähintään 3 000 tutkittavaa etupäässä Britanniasta, mutta myös muunmaalaiset voivat osallistua tutkimukseen. Mappiness on Applen App Storesta vapaasti ladattava ohjelma.
www.mappiness.org.uk

LOISTAVAA, YMMÄRSIT MINUT VÄÄRIN!

2 Älä välitä, jos muut tuntevat ymmärtävän sinut väärin kokouksissa tai jos itselläsi on välillä vaikeuksia ymmärtää muiden ajatuksenjuoksua. Erilaisiin tulkintoihin liittyvät haasteet ovat elintärkeitä tiedon aikaansaamiselle, kertoo FM **Salla Huttunen** Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa tarkastetussa väitöskirjassaan "Problematic talk. The role of multiple understandings in project meetings."

Huttusen mukaan väärinymmärtäminen voi olla iloinen asia. Törmätessään kokouksissa "monipuolisen ymmärtämisen" synnyttämiin ongelmiin ihmisten on pakko keskittyä käsiteltävään asiaan ja käyttää olemassa olevaa tietoa tai kehittää uutta.

Huttunen huomasi, että epävarmat tilanteet ohjasivat hiljalleen kokouksia. Kolmessa tapauksessa viidestä tutkittavana oleva projekti kehitti uutta tietoa epävarmoissa tilanteissa eikä turvautunut olemassa olevaan tietoon. Näin organisaatio ja ihmiset oppivat ongelmatilanteiden kautta uusia asioita keskustelemalla.





YKSITYISKOULUT PARANTAVAT KAIKKIEN TULOKSIA



3 Yksityisten koulujen tuoma kilpailu parantaa sekä julkisten että yksityisten koulujen oppilaiden tuloksia. Lisäksi ne vähentävät koulutuskustannuksia. Tähän tulokseen on tullut apulaisprofessori **Martin West**, Harvard Graduate School of Education.

West vertaili kollegiansa kanssa eri maiden oppilaiden menestystä kansainvälisessä PISA-testissä, johon osallistui 220 000 koululaista 29 OECD-maasta. Tutkijat tulivat siihen tulokseen, että julkisten koulujen oppilaat hyötyvät yksityisten koulujen tuomasta kilpailusta lähes yhtä paljon kuin yksityisten koulujen oppilaat.

NOPEAT JUNAT KASVATTAVAT TALOUTTA



4 Huippunopeat junat tuovat huomattavaa hyötyä taloudelle. Englantilais-saksalainen tutkimus osoittaa, että huippunopean junan reitillä olevien kaupunkien talous kasvoi vähintään 2,7 prosenttia nopeammin kuin naapurikaupunkien.

Tutkimuksessa vertailtiin Colognen ja Frankfurtin välillä olevia Limburgin ja Montabaurin kaupunkeja, jotka eivät olleet kasvukeskuksia ennen nopean junayhteyden avautumista. Tutkijat totesivat, että ratayhteys toi kestävää hyötyä kasvuun, työllisyyteen ja yksilöiden hyvinvointiin. Keskeinen kaupunkien menestystekijä on markkinoille pääsyn nopeutuminen, uskoo professori **Gabriel Ahlfeld** London School of Economicsista.

5 KEHITTYVÄT AIVOT MYLLERTÄVÄT TEINEJÄ

Onko kotonasi älyvappaa teini? Ole huolehti, se johtuu kenties vain aivoista. Osa aivolohkoista kypsyy täyteen mittaansa vasta varhaisessa aikuisuudessa. Siksi teini-ikäisten aivot ovat vasta 80 prosenttisesti kehittyneet. Koska kaikki yhteydet eivät toimi vielä parhaalla tavalla, ovat nuoret toisinaan hyvin impulsiivisia ja tekevät erikoisia päätöksiä. Hitaimmin kehittyvät ne aivon osat, joissa ihminen tekee tietoisia suunnitelmia ja arvioivat esimerkiksi riskejä. Tämä lisää nuorten riskikäyttäytymistä. Esimerkiksi USA:ssa 16–19-vuotiaat aiheuttavat ajettua kilometriä kohden onnettomuuden neljä kertaa todennäköisemmin kuin vanhemmat kuljettajat.

Toisaalta teinien aivot ovat löytämävaiheessa, muistuttaa neurologian professori **Frances Jensen** Harvard Medical School. Teinien aivot muodostavat nopeasti yhteyksiä niin, että nuoret omaksuvat nopeasti uutta tietoa. Siksi nuoret oppivat nopeasti esimerkiksi vieraita kieliä ja musiikki-instrumentteja.



50

TEKSTI HARRIET ÖSTER • KUVA MICHELLE ASTON



Johdannaiset tuovat tasapainon Jonas Granholmin, Gustav Lundeborgin ja Claes Siegridsin sijoitusstrategiaan.



51

SKANSKAN PARASELÄKE

Skanskalle hyvin hoidettu ja tasaista tuottoa tuova eläkesäätiö on kilpailukeino rekrytointimarkkinoilla. Siksi yritys lupaa Ruotsissa työntekijöille *parempaa eläkettä* kuin muualta saa.

TEKSTI: HARRIET ÖSTER • KUVAT: MICHAEL ASTON



Tavallisen palkansaajan eläke kertyy Ruotsissa niin monimutkaisella tavalla, että harva tietää itsekään, paljonko eläkettä on aikanaan tulossa. Kokonaisuuden hahmottamista vaikeuttaa se, että jokainen päättää itse osasta omaa eläkekertymää, valitsemalla mihin eläkesäätiöön rahat pistetään.

Skanskan eläkesäätiö Ruotsissa on yksinkertaistanut työntekijöiden päätöksentekoa lupaamalla isompia eläkemaksuja kuin muut, jos työntekijät keskittävät kaikki vapaasti sijoitettavat rahat yhtiön omaan eläkesäätiöön.

Yhtiö takaa maksavansa eläkesäätiöön summan, joka vastaa 5,5 prosenttia kuukausipalkasta henkilölle, joiden palkka on enintään 30 000 kruunua. Kaikki muut työnantajat takaavat vain lakisääteisen 4,5 prosentin sijoituksen.

– Kyllähän ihmiset ymmärtävät, että 5,5 prosentin siirto säästöihin on 22 prosenttia enemmän kuin muualla luvataan. Kun eläke kasvaa korkoa korolle, on ero selvä pitkällä tähtäimellä. Varsinkin nuorten parissa tämä antaa rekrytointietua Skanskalle, sanoo Skanskan eläkesäätiöiden toiminnasta maailmanlaajuisesti vastaava **Jonas Granholm**.

Yli 30 000 kruunua menevän kuukausipalkan osuudesta yhtiö takaa peräti 30 prosentin lisäsiirron säästöihin.

Varojen kasvettava eläkevelan vauhdilla

Skanska-konsernilla on maakohtaisissa yhtiöissään kaikkiaan yhdeksän eläkesäätiötä eri puolilla maailmaa. Eläkesäätiöillä on kaikkialla sama lähtökohta: hoidetaan säätiötä mahdollisimman tuottoisasti itse. Avain tähän on oma strategia, joka sisältää epäsovinnaisiakin keinoja: esimerkiksi norjalainen moottoritie tai ruotsalainen vankila voi antaa varmaa ja vakaata tuottoa.

Vaikka ohjaukset ovat yhtiöllä itsellään, eivät eläkesäätiöt kuitenkaan tee kaikkea itse. Strategian toteutuksessa yhtiö käyttää Mandatum Lifen kaltaisia asiantuntijoita.

Eläkesäätiöiden toiminnan lähtökohtana on, että varainhoito antaa aina positiivisen tuoton suhteessa velkaan.

– Kaikkia maita koskeva toimintalinjauksemme on, että eläkesäätiön varojen on kasvettava vähintään yhtä no-



Absoluuttinen tuotto yhdistää

Skanskan

Jonas

Granholmia,

Gustav

Lundeborgia

ja Mandatum

Lifen Claes

Siegfridsiä.

peasti kuin eläkevelkamme työntekijöille, sanoo Jonas Granholm.

Jotta Skanskan eläkesäätiöiden tuotto olisi sekä tarpeeksi hyvä että vakaa, yhtiö on rakentanut varojen hallintaan viime vuosina oman strategian, jota kuvastaa Ruotsin eläkesäätiön toiminta.

– Olemme Jonas Granholmin tultua tehtäväänsä rakentaneet strategisen varainhoitosalkun, jolla on keskimäärin 30 prosentin osakeriskialtistuminen, 35 prosenttia korkoja ja 35 prosenttia vaihtoehtoisia sijoituksia, sanoo Skanskan ruotsalaisen eläkesäätiön johtaja **Gustav Lundeborg**.

Kohteiden jakauma vaihtelee kuitenkin niin, että eri omaisuuslajien osuus voi olla hetkittäin 10 prosenttia yli tai alle keskiarvon.

Osakerahastot saivat jäädä

Osakkeiden suhteen eläkesäätiön strategia on muuttunut reippaasti. Vaikka osakerahastot tuottivat hyvin huomasi Granholm että pidemmällä tähtäimellä indeksiä ei voida voittaa. Siksi yhtiö otti käyttöön omat johdannaisratkaisut vuonna 2006. Osakerahastoista eläkesäätiö luopui kokonaan vuonna 2008.

Johdannaisratkaisuihin säätiö sijoittaa osakkeisiin lyhyellä ajanjaksolla. Säätiö analysoi markkinat perusteellisesti ja tekee skenaarioita vuoden parin päähän. Sen jälkeen analyysi käy läpi volyymit ja volatilitietin muutokset.

– Sitten luomme tuottoon lähtien riskeistä laskevan trendin aikana, jolloin lähtökohtaisesti emme saa hävitä rahaa. Jotta saavutamme tämän, saatamme joutua myymään osia mahdollisesta noususta. Minimoimalla häviöt voimme maksimoida pitkäaikaisen tuoton, Lundeborg sanoo.

Säätiö leikkaa johdannaisten avulla pörssikehityksen ylimmät ja alimmat kohdat pois ja saavuttaa siten mahdollisimman hyvän tasapainon.

– Näillä johdannaisrakenteilla säätiöllämme menee hyvin silloin, kun pörssillä menee huonosti ja kaikkialla on hyvin epävakaa. Huonoin meille on tilanne, kun mi-

kään ei liiaka pörssissä, Granholm toteaa.

Kun säätiö on määrittänyt kehykset, voi se kilpailuttaa varainhoitajia. Toimeksiannon saa se, joka antaa parhaimman tuottotarjouksen määritetyille ajanjaksolle.

Kilpailutukseen osallistuu yleensä kolmesta viiteen tarjoajaa kansainvälisiltä markkinoilta. Skanskan ruotsalaisen eläkesäätiön kilpailutetusta osakesijoituksista Mandatum Life hoitaa ”merkittävän osan”, mikä Lundeborgin mukaan tarkoittaa keskimäärin yli viidenneksen, mutta suurella vaihtelulla.

Mandatum Lifen puolella asiakassuhdetta hoitava Claes Siegfriids on tyytyväinen yhteistyöhön.

– On mielenkiintoista työskennellä Skanskan eläkesäätiön kanssa. Huomasin nopeasti, että näemme asiat samalla tavalla: molemmat tähtäävät absoluuttiseen tuottoon, Siegfriids sanoo.

Norjan valtio on vakaa vuokranmaksaja

Korkojen osalta Skanskan eläkesäätiöiden kansainvälinen strategia on, että kukin säätiö pysyy ensisijaisesti kotimarkkinoillaan, eli samassa maassa kuin eläkevelkakin. Näin inflaation vaikutus korkoihin tulee otettua huomioon.

Vaihtoehtoisin sijoituksiin laskeaan kaikki sellaiset, jotka eivät ole osakkeita tai korkoja. Tähän ryhmään on viime aikoina panostettu aivan erityisesti.

– Vaihtoehtoisia sijoituksia ovat meillä pääomasijoitukset pienyrityksiin. Myös erityyppiset hedge-rahastot kuuluvat niihin. Ruotsin säätiössä hedge-rahastot ovat pitkään olleet käytössä, mutta esimerkiksi Englannissa ne muodostavat uuden ja nopeasti kasvavan osuuden salkustamme, Granholm sanoo.

Vaihtoehtoisten sijoitusten alaryhmä ”muut” on kirjava. Se sisältää muun muassa henkivakuutuksia, infrastruktuuriprojekteja, kiinteistöjä ja katastrofiobligatioita.

– Ostimme jokin aika sitten moottoritien Norjasta, Granholm toteaa.

Moottoritien omistus ei ole niin kaukaa haettu, kuin miltei se ehkä kuulostaa. Tie on aikoinaan

Skanskan rakentama ja konsernista löytyy myös tienpitopalveluja. Norjan Tielaitos maksaa nyt vuokraa tiestä Skanskan eläkesäätiölle. Tielaitos saa puolestaan tuloja tietulleista.

– Sopimuksemme mukaan eläkesäätiö saa kiinteän vuokran moottoritiestä, riippumatta liikennemäärästä. Omistuksemme antaa absoluuttista, vakaata tuottoa, ja maksajana on Norjan valtio. Tilanne ei voisi olla parempi, Granholm sanoo.

”Näillä johdannaisrakenteilla säätiöllämme menee hyvin silloin, kun pörssillä menee huonosti.”

Faktaa

VANKILA YHTEISOMISTUKSESSA

Todella vaihtoehtoiselta kuulostava sijoitus Skanskan eläkesäätiöllä on Sollentunassa sijaitseva vankila, jossa vuokralaisena on Ruotsin valtio.

– Juuri ennen finanssikriisiä olin aikomuksissa ostaa poliisitalon ja vankilan, joihin Ruotsin kriminaalihuollon piti tulla vuokralaisena pitkällä sopimuksella, Jonas Granholm kertoo.

Finanssikriisin iskeytyä rahoitukseen tarvittavia rahoja ei enää saatu irti. Granholm oivalsi kuitenkin, että ostos olisi hyvin houkutteleva muillekin eläkesäätiöille. Pian seitsemän ruotsalaisen suuryhtiön eläkesäätiöt perustivat kiinteistö-yhteisyrityksen nimeltä Vacce AB.

– Toistaiseksi kiinteistöyhtiö omistaa ainoastaan nämä kaksi kiinteistöä. Tarkoituksena on kuitenkin, että 5–10 vuoden päästä yhtiö omistaa kiinteistöjä neljänviiden miljardin kruunun edestä. Kiinteistöt vuokrataan pitkällä sopimuksella valtiollisille tahoille. Muita sopivia kohteita ovat esimerkiksi paloasemat ja varikot, Granholm sanoo.

Yhteistyö kiinteistöomistuksen yritysten ja valtion välillä ei ollut aikaisemmin sallittu Ruotsissa. Norjassa ja Suomessa valtio ja yritykset ovat viime vuosina pystyneet rahoittamaan tienrakennushankkeita yhteistyössä.

Granholm pitää myös todennäköisenä että myös Norjassa ja Suomessa tulemme lähivuosina näkemään tämänkaltaisen kiinteistöihin liittyvän omistuskehityksen.

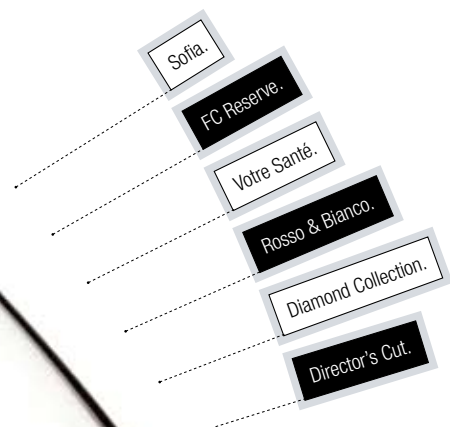
54

TEKSTI JOANNA SINCLAIR • KUVA
KUVAT SHUTTERSTOCK FRANCIS FORD COPPOLA WINERY

Coppolan

toinen intohimo

Elämäntyöstään Oscarin marraskuussa saavalla *Francis Ford Coppolalla* on viinikansalle ehdotus. Sen mukaan elämän olisi oltava mahdollisimman suuri nautinto mahdollisimman monelle ihmiselle ja viiniä tulisi tuottaa jokaiseen makuun.



luoda kaksi hyvin erilaista viinitilaa. Coppola ryhtyi etsimään uutta, rennompaa tilaa vanhan laatu-tilansa kaveriksi.

Nelisen vuotta sitten legendaarisella viinintuottajalla ja muutamasta elokuvastakin mainetta nauttaneella Francis Ford Coppolalla oli edessään haaste. Takana oli 40 vuotta elokuva-alalla ja 30 viinintekijänä.

Kumpikin oli intohimo, kummassakin Coppola halusi tarjota ihmisille parasta viihdettä. Ja molemmissa ihmiset kiistelevät siitä, mikä tekee tuotteesta viihdyttävän.

Coppolan yhdessä vaimonsa kanssa vuodesta 1975 omistama, aikoinaan suomalaisen merikapteenin perustama Inglenookin viinitala osasi ja halusi tuottaa laatua. Nykyään Rubicon Estate -nimellä tunnettu viinitala veti kuitenkin puoleensa paljon vierailijoita, jotka halusivat helppoja seurusteluviinejä. Sellaisia joita sopisi siemailla elokuvaohjaajan elämäntyöhön perehtymisen lomassa.

Coppolaa tämä ei häirinnyt. Päinvastoin, hän tunnustautui itsekin samanhenkiseksi. Pikku-poikana Long Islandilla isoisän kotitekoisen viini oli kuulunut perheen jokaiseen ateriaan ja lapsetkin saivat sitä veteen tai inkivääriolueen laimennettuna. Hyviä viinejä arvostettiin, mutta viini oli ennen kaikkea arkinen ilon aihe.

Ongelmana oli kahtiajako. Laatuviinin ystävät eivät oikein luota jos massat pitävät, ja sankat joukot karttavat herkästi tiloja, joissa on vaarana kohdata viinidiivailua. Coppola itse oli kahden vaiheilla. Hän halusi tuottaa viinejä kaikille, niin viinin maistelun ikaikaisiin salaisuuksiin vihkiytyneille harrastajille kuin makunyanseista vähemmän stressiä ottaville massoillekin. Mahdoton ajatus? Ei suinkaan. Tarvitaan vain pääomaa

Tavoitteena Kööpenhaminan Tivolin tunnelma

Sopiva tila löytyi San Franciscon kupeesta Sonomasta vuonna 2006. Ohjaajan nimen tuomaa brändiarvoa ryhdyttiin heti siirtämään uuteen



kohteeseen. Vanhasta viinitalasta tuli Rubicon Estate maineikkaan lippulainvatuotteensa mukaisesti.

Uudistettu Sonoman tila avattiin suurelle yleisölle heinäkuussa 2010. Tilan uusin nimi on Francis Ford

Mikä ohjaten tulee, se viinitalaan menee.

Coppola Winery.

Taas löytyy yhtymäkohtia pohjoiseen. Coppolan laatuviinitala oli alkujaan suomalaismiehen unelmien toteutus, uusi tila puolestaan tavoittelee Kööpenhaminan Tivolin tunnelmaa.

- Francis Ford Coppola Winery on koko perheen viinitala. Lapset ja viini kuulostavat ehkä hiukan erikoiselta yh-



Francis Ford Coppola Wineryä mainostetaan amerikkalaisen maun mukaisen makeasti. Sen iskulause on komeasti: **A place to celebrate the love of life – Paikka, jossa voi juhlia elämän rakkautta.**

distelmältä, joten malta kun selitän, Coppoloiden uusimman viinitilan viestinnästä vastaava Katie Clark naurahtaa.

Clark kertoo Coppolan aina ihailleen Kööpenhaminan Tivolian. Erityisesti miehen sydäntä on lämmittänyt Tivolissa sen sukupolvia yhdistävä tunnelma. Se on paikka, jossa kaikenikäiset viihtyvät yhdessä.

- Francis korostaa tavan takaa, että nykyäika erottelee liiaksi eri sukupolvet toisistaan, etteivät vanhemmat ole lastensa kanssa, saati sitten isovanhemmat näe lastenlapsiaan. Osasy on viihdemaailmalla, joka tarjoaa huvituksia tiukasti eri ikäryhmille segmentoituna.

- Uusi viinitila on rakennettu Kööpenhaminan Tivolin hengessä ja tavoitteenamme oli luoda viihtyisä, sopivan elämyksellinen puisto, jossa kaikenikäiset voisivat nauttia elämän parhaista puolista: ruoasta, tanssista, peleistä, uimisesta ja yli 21-vuotiaat viineistä.

Rahastusta vai rakkautta viiniin?

Coppola on tunnettu yltyöpäisestä tavasta, jolla hän kylvää omaa rahaa projekteihinsa. Apocalypse Now (1979) kustansi yli kolmekymmentä miljoonaa dollaria ja iso osa rahoituksesta tuli mieheltä itseltään. Sama trendi näkyy miehen viinibisneksessä.



**”Viinintuottajana
panostamme
luomuun.”**

Esimerkiksi Coppolan Rubicon-tilaa laajennettiin vuonna 1995 rahoilla, jotka hän tienasi ohjaamalla Bram Stokerin Draculan. Pelkkä laajennus oli 10 miljoonan dollarin investointi, toinen mokoma meni kunnostukseen. Eihän siinä mitään, mutta ennen Draculan tuomaa pottia Coppola oli 1992 ehtinyt jo hakea konkurssia pelastaakseen edes osan omaisuudestaan.

Rahastaako mies nimellään vai rakastaako hän aidosti viinejään? Clark kiertele kysymystä ja muotoilee lopulta, ettei Coppola ainakaan viineillään rikastu.

- Hän heittää aina herjaa, ettei ole koskaan saanut alalta senttiäkään voittoa. Kaikki mikä tulee, menee suoraan takaisin tuotannon parantamiseen. Lisäksi molempiin tiloihin on käytetty melkoinen määrä riihikuivaa, jonka Francis on tienannut ohjaajana. Ja kyllä hän viiniä rakastaa.

Imelän iskevää markkinointia

Francis Ford Coppola Wineryä mainostetaan amerikkalaisen maun mukaisen makeasti. Sen iskulause on komeasti: **A place to celebrate the love of life – Paikka, jossa voi juhlia elämän rakkautta.**

Tilalla ryhdytään tuottamaan seitsemää ohjaajan nimel-

lä ratsastavaa, entuudestaan Coppolan Rubicon-tilalta tuttua viiniä: Diamond Collection, Rosso & Bianco, Sofia, FC Reserve, Votre Santé, plus Director's ja pisteenä i:n päälle tilan tulevaisuuden toivo, eli Director's Cut.

-Viinintuottajana panostamme luomuun ja useimpien kukkarolle sopivaan hintatasoon, Clark markkinoin.

-Meillä on erinomaista, mutkatonta ruokaa tarjoava RUSTIC, Francis's Favorites -ravintola, valikoituja elokuvamuistojia, kuten Vito Corleonen kirjoituspöy-

tä, lapsille sopivia uima-altaita ja mukava, lämminhenkinen tunnelma. Näihin kiteytyy Francis Ford Coppola Winery vierailukohteena.

Imelää, mutta houkuttelevaa. Tuuleeko Coppolan uusimmasta innostuksesta ilmiö? Todennäköisesti, sillä Coppolan projekteilla on taipumusta sellaiseen. Asiaa auttaneekin, että lähes kaikista muista Sonoman viinitiloista poiketen Coppolan tilalla standardiviinejä saa maistella ilmaiseksi. Luulisi vetoavan kansaan.

Laadun takana suomalaisen

Entä ne laatuviinit? Niissä Coppola luottaa vanhaan viinitilansa Rubiconiin. Siihen, jolla on suomalaisjuuret. Pikkuisen kun kärjistää niin jo kelpaa väittää, että Coppolan viinimenestys perustuu aikapäiviä sitten paremmille metsästyksmaaille siirtyneen suomipojan visioon.

Oulussa vuonna 1842 syntynyt Gustaf Ferdinand Nybom aloitti uransa merillä, toimi aikansa kapteenina ja rikastui Alaskassa turkiskaupalla.

Vielä verrattain nuori Nybom, tai yhdysvaltalaisittain ajan hengen mukaisesti Gustave Niebaum, oli kadehdittavassa asemassa. Varallisuutensa turvin hän olisi voinut levätä laakereillaan loppuikänsä ja omaisuutta olisi jäänyt useamman jälkipolven iloksi.

Merikapteeni-turkismoguli ei tyytynyt tähän. Lukeneena herrasmiehenä Nybom halusi toteuttaa vielä yhden unel-



man: tuoda laadukkaan viiniviljelyn ja sen mukana ripauksen sivistystä Kaliforniaan.

Vuonna 1880 perustettu Inglenook Estate aloitti tyhjästä. Nybomin panostusta tilaan kuvaillaan lähes fanaattiseksi, niin intohimoisesti hän suhtautui maaperän tutkimiseen, rypäleiden kasvattamiseen ja jokaiseen koneeseen ja tekniseen yksityiskohtaan – Nybomissa oli ilmeisesti maanmiehillään ominaista harastelijainsinöörin vikaa.

Uuden maailman viinintuottajalta ei paljoa odotettu, ei ainakaan kilpailijaa Euroopan viineille. Into kuitenkin palkittiin. Inglenook saavutti kymmenessä vuodessa tunnustusta Yhdysvalloissa ja Euroopassa, uskalsivat jotkut kehua sen olevan Yhdysvaltojen ensimmäinen laatuviinien tuottaja. Mene ja tiedä – osatiinhan sitä markkinoida, silloinkin.

Inglenook saavutti kymmenessä vuodessa tunnustusta *Yhdysvalloissa ja Euroopassa.*

JULKKIKSET TAHTOVAT VIINITILAN



Coppola on aina ollut aikaansa edellä. Mitä Coppola teki 1970-luvulla, tekevät muut tänään. Ilmiöstä kertoo sekin, että viinitilan omistaminen on juuri nyt kovin trendikästä.

Coppolan lisäksi Napa Valleyn alueella viinitilan omistavat muun muassa näyttelijä **Robin Williams**, Yhdysvaltain edustajainhuoneen puhemies **Nancy Pelosi**, formulakuski **Mario Andretti** ja Walt Disneyn tytär **Diane Disney Miller**.

Muita viinitilojen omistajakuuluisuuksia: **Olivia Newton Johnin** Blue Koala viinit ovat Australiassa varsin suosittuja; **Johnny Depp** ja **Vanessa Paradis** omistavat tilan St Tropezin lähistöllä. Omat viinitilansa löytyvät myös muun muassa **Cliff Richardsilta**, **Stingiltä** ja **Carlos Santanalta**.

Toiset julkimot nauttivat vain viinitilan tunnelmasta. Esimerkiksi **Brad Pitt** ja **Angelina Jolie** ovat vuokranneet itselleen viinitilan kolmeksi vuodeksi, mutta visulla ehdolla, etteivät puutu itse viinivalmistukseen millään lailla.

Gerard Depardieu puolestaan on Coppolan ohella tunnetuimpia julkisviinitilallisia, hänen tiedetään panostavan viinien tuotantoon tosiaan – mutta Depardieu onkin ollut alalla jo 1980-luvulta saakka.

Depardieun viinivalmistustaitoihin voisi luottaa. Mutta maistaisitko Beckhamien tuottamaa viiniä? Tosin ainakaan vielä sellaista ei ole saatavilla mistään hinnasta, sillä entisen maustetytön ja futisankarin viinitilalla tuotetaan juomia vain omaksi iloksi.

Kaiken viisauden alku on tosiasioiden tunnustaminen

Varainhoitajalla pitää olla näkemys. Lisäksi pitää pystyä tunnustamaan itselleen tarpeen tullen tuo näkemys vääräksi. Ja nopeasti. Jokainen tekee virheitä ja sen hyväksyminen *suojaa riskeiltä.*

Päätäväisyys vie asioita eteenpäin, mutta jääräpäisyys tulee kalliiksi. Sääntö toimii monella elämänalueella ja niin se toimii myös finanssimarkkinoilla.

Sijoittamisessa päätäväisyys muuttuu jääräpäisyydeksi siinä vaiheessa, kun sijoittaja kieltäytyy tunnustamasta näkemiään virheitä. Silloin sijoittajan riskienhallinta pettää.

- Me uskomme nopeisiin reaktioihin markkinoilla, sillä väärässä olemisen tunnustaminen on tärkeä osa riskienhallintaa ja salkunhoitoa, sanoo Mandatum Lifen salkunhoidosta ja sijoitusratkaisuisista vastaava **Juhani Lehtonen**.

Virheiden tunnustaminen on monille vaikeaa. Vaikeuskerroin kasvaa moninkertaiseksi, kun pitäisi tunnustamisen lisäksi myös toimia. Ja usein nopeasti. Finanssikriisi on antanut jokaiselle sijoittajalle mahdollisuuden näyttää omaa reaktionopeuttaan. Mahdollisuuksia on ollut laidasta laitaan. Eräs testinpaikka oli esimerkiksi toukokuinen viikonloppu, jolloin euroopalaiset poliitikot rakensivat tukipakettia Kreikalle.

- Kun Saksa jahkaili, eikä saanut päätöstä omalta puoleltaan viikolla aikaan, oli kotimaisen osakekorimme osakepaino tuona perjantai-aamuna 10 prosentin tienoilla. Viikonloppua vastaan salkunhoitajamme Ted Roberts nosti sitten painon yli 70 prosenttiin. Kun päätös sitten tuli, olimme jo maanantaina heti johdannaispörssin avauksen jälkeen yli sadassa prosentissa, muistelee Lehtonen.

Samaa nopeutta sijoittajalta vaaditaan myös lainapape-



"Jos näkemys osoittautuu vääräksi, pitää asia tunnustaa ja muuttaa päätöksiä nopeasti", sanoo Juhani Lehtonen.

reissa, joissa tämä voi vaihtaa laina-aikaa ja luottoriskiä koko salkun tasolla tilanteen ja tarpeen mukaan.

Nopeat liikkeet ovat mahdollisia muun muassa juuri johdannaisten avulla. Kriisin hetkellä ne ovat välttämättömiä, koska turhaa riskiä ei kannata pitää salkussa, jos näkemykset ovat erittäin negatiiviset. Toisaalta hyvin positiivisena hetkenä johdannaiset mahdollistavat esimerkiksi osakepainon nostamisen yli sataan prosenttiin. Siksi Lehtonen ei ymmärrä puheita, joiden mukaan johdannaisia ei tulisi käyttää ollenkaan.

- Silloin salkunhoitajalla olisi toinen käsi sidottuna. Olisihan se kummallista, että palkkaiisi työmaalle timpurin, mutta ei antaisi tämän käyttää kaikkia työkaluja pakistaan.

Pidemmillä tähtäimellä salkun keskimääräinen jakauma voi olla sama kaikilla sijoittajilla, vaikka yksi tekeekin jyrkempiä liikkeitä näkemystensä mukaan. Oikeaan aikaan tehdyt valinnat voivat kuitenkin erottaa nopean reagoijan tuotot selvästi muiden ylitse, vaikka keskimääräiset jakaukset olisivat identtisiä.





Päätäväisyys vie asioita eteenpäin, mutta jääräpäisyys tulee kalliiksi.

Nopeat liikkeet ovat mahdollisia muun muassa juuri johdannaisten avulla.

Riskinvalinta on parasta riskienhallintaa.

**”Kaikista riskeistä ei pidä
kuitenkaan luopua, *koska silloin
luopuu myös tuotoista.*”**

- Riskinvalinta on parasta riskienhallintaa. Kaikista riskeistä ei pidä kuitenkaan luopua, koska silloin luopuu myös tuotoista, sanoo Lehtonen.

Silmät auki moneen suuntaan

Nopea reagointi edellyttää, että näkee asiat mahdollisimman laajasti ja tarkasti. Siksi sijoittajan on viisainta tarkkailla maailmaa useiden omaisuuslajien kautta. Jos sijoittaja keskittyy esimerkiksi pelkästään osakkeisiin, voi häneltä jäädä paljon asioita huomaamatta. Tämä uhka on ilmeinen maailmassa, jossa ihmiset toimivat omissa silloissaan ja keskustelevat niukasti keskenään.

Monet kriisit ovat osoittaneet, että muun muassa huonot uutiset näkyvät usein nopeammin lainamarkkinoilla kuin osakemarkkinoilla. Yrityslainamarkkinoilla hinnoitellaan samaa tasetta hieman eri vinkkelistä kuin osakemarkkinoilla ja usein lainasijoittajat ovatkin pessimistisempiä yhtiöitä kohtaan vaatiessaan välittömästi korkeampia tuottotasoja negatiivis-

”Sijoittajat ovat liian usein teoriassa oikeassa, mutta *käytännössä väärässä.*”

ten uutisten lähtiessä vyörymään.

- Me pyrimme välttämään keskittymistä yhteen omaisuuslajiin. Siksi omaisuuslajien rajojen yli täytyy keskustella. Käymme salkunhoitajien kanssa aktiivista debattia eri omaisuuslajien hinnoittelamista skenaarioista finanssi-instrumenteille.

Ainoastaan yhden omaisuuslajin sisällä hajauttaminen ei myöskään suojaa markkinakäänteistä johtuvilta riskeiltä. Pelkästään puhtaan maatieteellisen hajautuksen merkitys on pienentynyt, kun osakekurssit kulkevat samaan suuntaan lähes kaikkialla maailmassa.

Tämä ei poista hyvän osakeanalyysin merkitystä. Osakesijoittajan on tärkeää löytää hyvät yritykset ja välttää huonoja.

- Meillä salkunhoidon omat analytiikot tekevät osakeanalyysiä omista lähtökohdistamme ja omalla sijoitusfilosofiallamme. Sillä on suuri merkitys valitsemaamme strategiaan.

Todellisuus voittaa teorit

Yksi sijoitusammattilaisten synty on ohjata päätöksiä liikaa teorioiden automaatiohjauksessa. Autopilotti ei kuitenkaan poista tarvetta tarkkailla tuulia, vaan sen pitäisi pikemminkin antaa enemmän aikaa tarkkailulle.

- Monet sijoittajat tuntuvat olevan liian usein teoriassa oikeassa, mutta

”Meidän peruslähdekohtamme on, että finanssimarkkinoilla ei ole *kaikissa olosuhteissa ylivertaista teoriaa.*”

käytännössä väärässä. Meidän peruslähdekohtamme on, että finanssimarkkinoilla ei ole kaikissa olosuhteissa toimivaa ylivertaista teoriaa.

Jos markkinat olisivat puhtaasti teorian mukaisella tavalla tehokkaita, ei esimerkiksi amerikkalaista asuntoluottokriisiä olisi toteutuneessa laajuudessa tapahtunut. Teoriat ovat hyödyllisiä, koska ne auttavat hahmotta-

maan osittain markkinoiden toimia. Jos niiden perusteella kuitenkin ohjelmoidaan tietokoneet tekemään sijoituspäätöksiä menneisyyden parametreilla, syntyy väistämättä ongelmia.

Lehtosen mielestä on merkillistä, että monet vääräksi osoittautuneet teoriat hallitsevat edelleen keskustelua, ajattelua ja sijoittamista.

-Tämä on sikäli ymmärrettävä, että jos on seurannut 30 vuotta urastaan tiettyä joskus hyväksi havaittua mallia, on vaikea myöntää olevansa väärässä, jos malli pettää toden teolla.

Riski täytyy tuntea

Sekä teorioiden että käytännön yksi keskeisimpiä ongelmia on riskin tunnistaminen. Monissa teorioissa riskin sanotaan hajautuvan normaali-jakauman mukaan. Todellisuudessa näin ei ole. Pahinta on, että ohitetaan kylmästi mallin normaali-jakaumaoletus, vaikka tiedetään, että tarkasteltava joukko ei ole nor-

maalisti jakautunut. Teorioihin luotava sijoittaja voi siten hallinnoida salkkua odotuksella, että suuren tappion todennäköisyys on esimerkiksi yksi miljoonasta.

- Kun todennäköisyys sitten onkin todellisuudessa esimerkiksi yksi 5 000:sta, sijoittaja ottaa keskimäärin melkoisesti liikaa riskiä saamatta siitä kompensatiota.

Lehtosen tiimi ei suinkaan pelkää ottaa riskiä, jos siihen on syytä. Absoluuttisen tuottotavoitteen mukaisesti toimiminen on näkynyt selvästi esimerkiksi keskittyneemmissä omistuksissa.

- Meille on ominaista toimintatapa, jossa osaketta voi olla suurikin potti yksittäisessä sijoituskorissa, jos salkunhoitajalla on vahva näkemys kyseisestä osakkeesta. Vain niillä omistuksilla on merkitystä, joista meillä on vahva näkemys. Jos näkemyksemme osoittautuu oikeaksi, me usein vielä lisäämme entisestään positiota. Ja jos jostain syystä olemme väärässä, reagoimme alta aika-yksikön.

VI-Spring. Sinulle tehty.

Yhtä luonnollinen kuin uni itse.

100 % luonnonmateriaalia. Tyytyväisyystakuu.



Mondo Furniture

Riihitontuntie 1

01720 Vantaa

T 09-548 5254

www.vi-spring.fi

VI-SPRING

Life-Changing

Vaurastuminen kuuluu kaikille, oma salkunhoitaja jokaiselle.

Vaurastuminen on nyt sekä edullista että helppoa. Alle neljällä eurolla kuukaudessa saat palvelun, joka on kuin sinulla olisi oma salkunhoitaja. Valitse vain itsellesi parhaiten sopiva sijoitusstrategia. Tästä eteenpäin salkunhoito tekee sijoitusratkaisut valitsemasi strategian mukaan ja huolehtii aktiivisesti sijoituksestasi markkinatilanteet huomioiden.

Aloita rikastuminen osoitteessa www.mandatumlife.fi/sijoitustenhoitopalvelu



Rahat ja henki.  MANDATUM LIFE



ONNISTU ONNESSA

Onni on käden ulottuvilla. Nappaa kiinni.

Onnen tavoittelu on elämän antoisimpia asioita, kun siinä onnistuu. Ota molemmin käsin elämästäsi kiinni ja päästä olla onnellinen. Onni on valinta, asenne – ja ennen kaikkea taito, jossa voi kehittyä mestariksi.

“Onnellinen elämä on mielenrauha”

- Cicero

TEKSTI: JOANNA SINCLAIR • KUVAT: SHUTTERSTOCK

ONNEN LÄHTEET

Tutkimusten mukaan
oheiset seikat kohentavat
ihmisen kokemaa
onnellisuutta.

Optimismien viljely.

Vatvomisen välttäminen.

Myötätunnon kokeminen.

Anteeksiannon harjoittaminen.

Sosiaalisten suhteiden arvostaminen.

Kiitollisuuden kokeminen ja ilmaiseminen.



Ihminen voi valmentaa itsensä onnellisemmaksi, joko itse, ryhmässä tai vaikka asi-
antuntijan kanssa. Poppaskonsteja, joilla
mielialan saa hetkessä paremmaksi, on
maailmansivu täynnä. Kokemaansa on-
nellisuutta voi lisätä, kunhan löytää juuri
itselleen sopivat onnenlähteet ja panostaa
niihin. Kannattaa kokeilla.

Yksinkertaisimmillaan onneaan voi lisä-
tä harjoitteilla, jotka muistuttavat henkistä taukojumppaa
ja joiden tarkoituksena on huijata itsensä iloiseksi.

Ehdottomasti kokeilemisen arvoinen konsti on valtava
tekoahmy: jos maailmasi erehtyy vaikuttamaan kaikkea
muuta kuin kivalta, vedä molemmat suupielet raivokkaasti
kohti korvia. Tuntuu typerältä, mutta toimii hämmästyttä-
vän hyvin. Viisi minuuttia kun jaksaa irvistää, hymystä su-
laa teennäisyys pois. Olo on aidosti onnellinen. Te-
konauru olisi muuten vielä vaikuttavam-
pi, mutta haastavampi toteuttaa työ-
paikalla. Varoita ainakin kollegoitasi
etukäteen.

Hiukan edistyneempää onnen
harjoittelua on positiivinen kes-
kittyminen: ajattele illalla nukku-
maan mennessäsi vain yhtä asi-
aa. Päätä se hampaita harjatessa
ja pakota aivosi takaisin tähän yhe-
teen ajatukseen aina, kun ne yrittä-
vät harhailla. Tutkija **David Nive-
nin** mukaan voit lisätä onnellisuut-
tasi tällä keinolla ainakin piirun –
ja nuket levollisemmin.

Keinoja riittää. Listaa aamulla

Positiivisten tapahtumien muistelu tuo hyvää mieltä

ennen sän-
gystä nousua
ainakin kolme asi-
aa elämässäsi, josta
olet kiitollinen. Positiivis-
ten tapahtumien muiste-
lu tuo hyvää mieltä ja saa-
vutetut edut kannattaa ai-
na välillä kerrata mielessä,

etteivät ne unohdu.

Onnellista oloaan voi alleviivata myös
kertomalla muille, kuinka paljon heitä ar-
vostaa, antamalla rahaa hyväntekeväi-
syyteen ja asettamalla itselleen tavoit-
teita, jotka voi saavuttaa. Kaikki lisää-
vät tutkitusti yksilön hyvää oloa.

Muutaman päivän kun malttaa ko-
keilla onnenharjoituksia, niin mieleen
herää kysymys: miksei näitä taitoja
opeteta laajemmin? Onnelliseksi oppi-
minen on parhaimpia elämänhallinnan
välineitä, joita ihminen voi matkallaan
ottaa mukaansa.

Lähteet:

Sonja Lyubomirsky. The How of Happiness.
The Penguin Press. 2008.
Antti S Mattila, Pekka Aarninsalo. Onnentaidot.
Kustannus Oy Duodecim. YLE. 2009.
Martin. E. P. Seligman. Aito onnellisuus. Art House.
2008.
David Niven. The 100 Simple Secrets of Happy People:
What Scientists Have Learned and How You Can Use It.
Harper One. 2001.
Onnellisuudesta yle.fi/elamapelissa



Flow-kokemukset
(uppoutuminen johonkin asiaan, ajantajun katoaminen).

Mielekäs, mielellään seurassa harjoitettu **liikunta**.

Järkeviin, saavutettaviin tavoitteisiin pyrkiminen.

Uskonnon tai henkisyyden harjoittaminen.

Onni ja talous

Positiivinen psykologia on elänyt uutta nousua reilun kymmenen vuoden ajan. Älä sai vauhtia, kun psykologit ymmärsivät ryhtyä keskittymään ihmisten vahvuuksiin, hyviin puoliin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan onneensa. Wellbeing-ajattelu valtaa työpaikat, johtamisen coachit ja muut elämäntapavalmentajat ovat kysytympiä kuin aikoihin. *Yhä useammat etsivät onnea sekä töissä että vapaa-ajalla.*

Työterveyspsykologi Anne Hyvän korostaa, että onnentaidoista olisi iloa töissä. Hyvän painottaa, kuinka onnentaitojen koulutus voisi olla yksi keino työyhteisöjen muutoksessa onnellisuutta painottavaan suuntaan.

Voitto-tappio asetelman sijaan työyhteisöt pyrkisivät kohditi voitto-voitto asetelmaa, joka lisäisi yhteisöllisyyttä, myötätuntoa ja edelleen työpaikan onnellisuutta.

Saattaisi näkyä muuten firman tuloksessakin, ainakin sairaspaisaalojen luulisi vähentyvän?

BKT:n rinnalle bruttokansanonnellisuus

Elämänsä ja olosuhteitaan kiittävät ihmiset ovat huomattavasti onnellisempia, energisempiä ja toiveikkaampia kuin ne, jotka

eivät löydä elämässään kiittämisen aihetta. Onnellisilla ihmisillä on myös tutkitusti parempi vastustuskyky flunssaan verrattuna valtaväestöön.

Ehkäpä onnen tuoma energisyys ja terveys on syynä siihen, että valtiotkin ovat innostuneet onnesta? Pieni kuningaskunta Himgaskunta Himgalajalla, Bhutan, on ottanut bruttokansantuotteen rinnalle bruttokansanonnellisuuden. Samanlaisia on tekeillä Ranskassa, jossa presidentti Nicolas Sarkozy on pannut taloustieteen nobelistit miettimään, miten BKT:n rinnalle saadaan mittari onnellisuudesta.

Entä raha? On havaittu, että yksilöt voivat vaikuttaa omaan onnellisuuteensa merkittävästi.

Kaksostutkimusten mukaan ihminen voi itse vaikuttaa onnellisuuteensa omilla asenteillaan, elämäntavoillaan ja suhtautumisellaan 40 prosentin verran. Lopun määrää perimä, kotimaa, siviilisääty, terveys ja kyllä, myös varallisuus.

Kiistatta on todistettu, että rahan puute vetää monen mielen matalaksi.

Lisäksi rahalla saa kyllä onnea – rahan lahjoittaminen muille tekee onnelliseksi.

Ihminen voi itse vaikuttaa onnellisuuteensa omilla asenteillaan.



TRYFFELILAJEJA on maailmassa yhteensä noin 70, joista 32 esiintyy Euroopassa. Tryffelisienten arvostetuin lajike on Italian Tuber Magnatum Pico eli Piemonten Alban valkoinen tryffeli, systryffeli tai ”valkoisten tryffeleiden kuningas”, jota esiintyy pääosin syys-joulukuussa. Tryffelissä on erittäin intensiivinen sekä miellyttävä tuoksu ja niitä käytetään lähes aina raakana, hyvin ohuella viipaloituna mausteena ja ns. ruoan aateloijana. Tätä ruokamaailman kultaa etsitään maan alta, puiden juurien välistä, huippukoulutettujen koirien avulla.

Tryffeliviikot

8.11.–4.12.2010

ALBAN VALKOISTA KULTAA PIEMONTESTA.

SASSO

NORTH ITALIAN KITCHEN

Ma–pe: 11.30–24.00

La: 17.00–24.00

Su: Suljettu

Pöytävaraukset (09) 1345 6240

tai sasso@palacekamp.fi

Pohjoisesplanadi 17, 00170 Helsinki

www.sasso.fi

APB 27

ALL PURPOSE BOAT



Kotimainen cabriolet-vene Marino APB 27 on ansainnut jo 6 kunniamainintaa niin kotimaassa kuin maailmallakin. Valinnoissa on todettu, että APB 27:ssä on uskallettu kehittää muotoilua ja höyystää sitä useilla uusilla innovatiivisilla yksityiskohdilla. APB 27 valittiin maailman sadan parhaan design-tuotteen joukkoon, sijalle 2. APB 27 on jäämäkä vene, jossa liikkuminen on vaivatonta ja jolla on helppo rantautua. Vene soveltuu toimivuudeltaan eri vuodenaikoihin, keleihin ja käyttötarkoituksiin.

Marino APB tuo veneilyyn aivan uudenlaista ilmettä perinteisen lisäksi.

MARINO



Pituus 8,20 m, leveys 2,90m / Vakiovarusteina mm. sähköisesti avattavat kattoluukut ja takaseinä, karttaplotteri, vesi-wc, jääkaappi, ulko- ja sisäkannet viljeltyä tiikkiä, sisustus viljeltyä mahonkia, metallihohtoväri, erikois runkosuoja "bumpperi" / 4 moottorivaihtoehtoa / Mitattu keskikulutus matkanopeudella 1,1l/mpk (D4) / Veroton hinta alk. 115 284,55 € + alv. 26 515,45 € = 141 800 €

WWW.MARINO.FI