PL

3| 2021

PERHEYRITYSTEN LIITON JÄSENLEHTI

PerheyritysPULSSI:
Edessä vahvaa kasvua

TEEMA: KASVU JA KANSAINVÄLISTYMINEN

Viennistä kiinni

PERHEYRITYSTARINAT: IIVARI MONONEN JA ATOY GROUP

Perheyritysten liitto - Kestävä kehitys • Perheyritysten liitto - Aitiopaikka • Perheyritysten liitto - Kestävä kehitys • Perheyritysten liitto - Aitiopaikka •

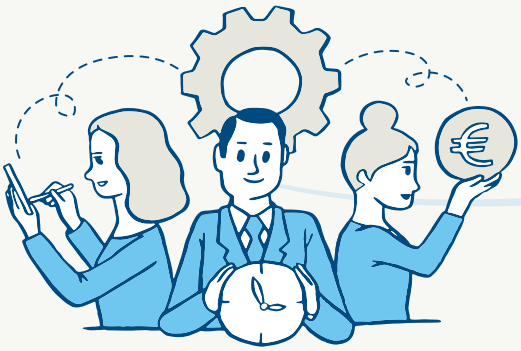
UUTISKIRJEET:
Kestävä kehitys & Aitiopaikka

OMISTAJAPERHEEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Omistajalla on väliä. Hyvä omistajaperhe toimii eettisesti ja pitkäjänteisesti, tuntee vastuunsa yhteisöstään, yrityksestään ja sen sidosryhmistä sekä luo hyvinvointia yhteiskuntaan.

Omistajaperheen hyvät käytännöt tukevat perheyrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä.

Omistajaperheen on hyvä keskustella omistajuudesta ja päivittää omistajastrategiaa sekä pelisääntöjä säännöllisesti ja ennakoivasti, jo ennen isoja muutoksia perheyrityksen ympäristössä, tilanteessa tai omistuksessa.

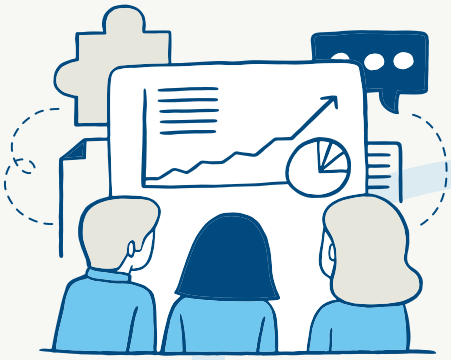


1 Omistajaperhe varaa aikaa ja resursseja omistuksensa hallintaan ja johtamiseen.

2 Omistajaperhe määrittelee yhdessä omistamista ohjaavat arvot, omistamisen tarkoituksen ja tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivat mittarit. Muun muassa näistä muodostuu omistajastrategia, joka luo raamit hallituksen päätöksenteolle.

3 Omistajaperhe määrittelee omistajuuden eri roolit vastuineen ja mahdollisine palkkioineen. Rooleja ovat esimerkiksi operatiivinen omistaja, hallinnossa vaikuttava omistaja, omistuskäytäntöjen omistaja ja passiivinen omistaja. Omistajaperhe pystyy käsittelemään perheen yksittäisten jäsenten roolimuutosten haasteet.

4 Omistajaperhe tiedostaa jäsentensä kyvyt, kokemuksen ja motivaation sekä tukee heidän kehittymistään sopiviin rooleihin.



5 Omistajaperhe tekee päätökset läpinäkyvästi. Päätöksentekoa varten on selkeät prosessit, jotka mahdollistavat erilaisten mielipiteiden esittämisen ja päätösten tekemisen.

6 Omistajaperhe altistaa perheen nuoret omistamiselle varhain, jotta he ymmärtävät perheyrityksen merkityksen perheen elämässä.

7 Omistajaperhe huolehtii omasta ja perheyrityksen jatkuvasta uudistumisesta.

8 Omistajaperhe on valmis haastamaan olemassa olevaa omistajastrategiaa ja miettimään, onko omistajaperhe yritykselle paras mahdollinen omistaja.

9 Omistajaperhe dokumentoi ja viestii käytäntönsä yhteisesti sovituille tahoille.

10 Omistajaperhe toteuttaa yhdessä sopimansa käytännöt.

Perheyritysten liitto

Syksyn monet värit

SYKSY tuo väriloistoa ja pimeyttä.

Monelle yritykselle edessä näkyy nyt väriloisto. Syyskuun Perheyritys-PULSSI-kyselymme mukaan perheyritysten usko omaan ja Suomen tilanteeseen on vahvistunut. Helmikuussa alle puolet perheyrityksistä uskoi liikevaihtonsa kasvavan tänä vuonna, nyt siihen uskoo lähes 70 prosenttia vastaajista. Samaan aikaa usko Suomen talouden kasvuun nousi korona-ajan korkeimpaan lukemaan.

Samaan on toimialoja, jotka kärsivät yhä koronarajoituksista tai koronan mukanaan tuomista muutoksista ihmisten käyttäytymisessä. Tapahtuma-, ravintola- ja hotellialat ovat todella ahtaalla. Perheyritysten liittoa lähellä oleva esimerkki on Kampin Autotalon toimistomme katutaso. Siellä toimi ennen koronaa viisi ravintolaa. Nyt jäljellä on enää kaksi.

Pimeyttä puolestaan tuo hallituksen kyvyttömyys päätöksentekoon. Se on näkynyt koronapäätöksissä etenkin tänä vuonna. Yhtä huonoa jälkeä tuli tämän kevään kehys- ja budjettiriihissä. Tarvitsemme kipeästi työllisyyttä vahvistavia päätöksiä hallitukselta, mutta niitä ei saada aikaiseksi. Tämä johtaa siihen, ettemme saa julkisen talouden ja velkaantumisen kursseja käännettyä. Riski siitä, että ratkaisuksi haetaan verojen kiristyksiä, kasvaa koko ajan. Jo huoli siitä, että näin voi käydä, haittaa yritysten halua ottaa riskejä tai tehdä investointeja. Suomessa verotuksen taso on jo kipurajalla, puhutaan sitten yritysten, omistajien tai työteon verottamisesta. Verojen kiristäminen johtaa siihen, että yrityksellä on vähemmän rahaa investointeihin, jota esimerkiksi kansainvälistyminen vaatisi. Verotuksen kiristämisellä saadaan aikaiseksi huono kierre, väriloisto vaihtuu helposti pimeyteen.

Suomen toivo ovat yrittäjät ja omistajat. Minulla on teihin luja usko. Syksyn vaihtelevissa säissäkin yrityksenne kasvavat ja luotte menestystarinoita. Luotte hyvinvointia omalle alueellenne ja koko Suomelle. Perheyritysten liiton tehtävän on auttaa teitä ja tehdä osaltamme tilaa väriloistolle.

Auli Hänninen
toimitusjohtaja
Perheyritysten liitto

TÄSSÄ NUMEROSSA 3/2021

PERHEYRITYSPULSSI: EDESSÄ VAHVAA KASVUA
Sivu 6

AMERIKAN VALLOITUS
Sivu 10

KOLUMNI: VASTUULLISUUS OMISTAJASTRATEGIAN YTIMESSÄ
Sivu 13

PERHEYRITYS VOI VERKOSSA HAASTAA VAIKKA ALIBABAN
Sivu 18

ASIAKASYMMÄRRYS ON KAIKEN A JA O
Sivu 20

IIVARIN LEIPÄPUULLA ON VAHVAT JUURET
Sivu 22

JATKAJAT: ÄITI POJASTAAN PAPPIA TOIVOI
Sivu 28

LUOTTAMUS JA VAPAUS TUOVAT VASTUUNKANTOA
Sivu 34

JOSH BARON: PERHEYRITYKSEN OMISTAMINEN ON KUIN PELI
Sivu 38

PERHE SIJOITTAA -TYÖRYHMÄ ESITTÄYTYY
Sivu 40

LOPPU KERTAKÄYTTÖKULTTUURILLE
Sivu 42

PK-YRITYKSET SIJOITTAVAT YHÄ ENEMMÄN
Sivu 44

PARHAAT NEUVOT PERHEYRITTÄJILLE
Sivu 46

UUDET JÄSENET & LYHYESTI
Sivu 48–49

TAPAHTUMAKALENTERI
Sivu 50

Ensimmäinen digilähettiläs patistaa perheyrityksiä vientiin
Sivu 12

Miia Porkkala haluaa altistaa nuoren polven myönteisille kokemuksille perheyrityksestä
Sivu 34

BUSINESS FINLAND VIVUTTAA YRITYKSIÄ KASVUUN
Sivu 14

Verkkokaupan edelläkävijät
Sivu 22

ATOYN JANNE MÄKI INNOSTUU KAIKENLAISESTA KORJAAMISESTA
Sivu 30

Perheyritysten liitto - Kestävä kehitys • Perheyritysten liitto - Aitiopaikka •

UUTISKIRJEET:
Kestävä kehitys
Sivu 42
Aitiopaikka
Sivu 46

Kasvun paikka x 2

SUOMEN TALOUS punnersi kesän aikana koronakuopan yli. Kausitasoitettu bruttokansantuote ylitti vuoden toisella neljänneksellä ensimmäistä kertaa koronapandemiaa edeltäneen tason. Kiitos siitä kuuluu yrityksille. Työntekijöille, johtajille ja omistajille.

Nyt pitää painaa kaasua. Monilla toimialoilla kiihtynyt digimurros on muuttanut asetelmia ja pelimerkkejä on jaossa aivan uudella tavalla. Yritysten omistajat, hallitus ja toimiva johto: katsokaa tuote- tai palveluportfolioitanne. Löytyykö sieltä vietävää? Jos löytyy, kotimarkkinoilta pitäisi katsoa kauemmas juuri nyt.

Perheyritykset ovat tutkitusti arempia lähtemään ulkomaille kuin muulla tavalla omistetut yritykset. Hötkyilemättömyys on perheyritysten hyve, mutta kriisin jälkeen markkinaosuudet liikkuvat ja innovaatioille ja laadulle on tilausta.

Perheyrityksille on nyt kasvun paikka.

Kävin heinä-elokuussa entisessä kotikaupungissani Pariisissa ensimmäistä kertaa kahteen vuoteen. Koronapassi oli tulossa, ravintoloiden terassit pullistelivat ihmisiä, tapahtumat ja tilaisuudet alkoivat pyöriä.

Mitä pidemmälle loppuvuotta kohti on edetty, sitä selvempää on, että Ranskan koronapassi ja sen toteutus on ollut esimerkillistä. Alussa Suomessakin uutisoidut ja pelätyt passinvastaiset mielenosoitukset kutistuvat viikosta toiseen.

Passista kuuluu kiitos eurooppalaisen QR-koodin, jonka perustalle ranskalaiset kehittivät koronapassina tunnetun kännykkäsovelluksen.

Sama QR-koodi on löytynyt jokaisen suomalaisenkin Omakannasta jo kesästä asti.

Pääministeri **Sanna Marinin** hallitus kuitenkin mokasi, koska ei aloittanut passin valmistelua ajoissa viime keväänä. Tapahtuma-, hotelli- ja ravintola-ala joutuu maksamaan tästä virheestä aivan liian raskaasti.

Marin & muu hallitus – tässä on teille kasvun paikka.

Enemmän ennakointia, nöyryyttä ja ennen kaikkea: seuratkaa jatkossa tarkemmin, mitä muualla Euroopassa jo tehdään. Oli kyse sitten koronapassista, talous- ja veropolitiikasta – ennen kaikkea hyvistä käytännöistä pohjoismaisen hyvinvoinnin ja vaurauden säilyttämiseen.

Se on meidän yhteinen tavoitteemme.

Raine Tiessalo
Viestintä -ja yhteiskuntasuhdepäällikkö

JULKAISIJA
Perheyritysten liitto ry.
Salomonkatu 17 B
00100 Helsinki

DIGILEHTI: Perheyritys.fi

LEHDEN TEKIJÄT
Raine Tiessalo, päätoimittaja
raine.tiessalo@perheyritys.fi
: @tiessalo
Puh. 050 435 5898

Sini-Marja Ant-Wuorinen
toimituspäällikkö
Puh. 050 560 4938

TAITTO: Jenni Ahonen

TEKSTIT
Katja Alaja
Sini-Marja Ant-Wuorinen
Krista Elo-Pärssinen
Mikko Pellinen
Riitta Saarinen
Anne Salomäki
Raine Tiessalo

KUVAT
Pirita Aho
Jarno Artika
Numi Nummelin
Roni Rekomaa
Emilia Savolainen
Riikka Sipilä

KANNESSA: Ari, Aino ja Tommi Mononen
KUVA: Jarno Artika

OSOITTEENMUUTOKSET
jasenpalvelu@perheyritys.fi

PAINOPAIKKA
Laine, Rauma
ISSN-TUNNUS: 2669-9966

PerheyritysPULSSI:

Edessä vahvaa kasvua

Hallituksen veropolitiikka ja työvoimapula huolestuttavat

Perheyritykset uskovat aiempaa vahvemmin sekä oman liikevaihtonsa että Suomen talouden kasvuun. Optimismi on vahvistunut trendinomaisesti viime vuoden marraskuusta saakka. Tämä käy ilmi Perheyritysten liiton jäsenilleen elo-syyskuun vaihteessa tekemästä vuoden kolmannesta PerheyritysPULSSI -kyselystä.

TEKSTI: RAINE TIESSALO | GRAFIIKKA: JENNI AHONEN

”VAHVISTUNUT LUOTTAMUS tekee Suomelle hyvää. Kyselyn tulokset kertovat, että perheyritykset ovat valmiita tekemään oman osansa, jotta julkinen talous saadaan tasapainoon ja suomalaisten hyvinvointi turvattua. Kyselyn avoimista vastauksista käy ilmi perheyritysten omistajien toive siitä, että tavoitteeseen on edettävä yritysten kasvun, ei veronkorotusten kautta”, Perheyritysten liiton toimitusjohtaja **Auli Hänninen** sanoo.

”Mitä vapaammin yritysten annetaan nyt kasvaa, sitä enemmän ne voivat työllistää ja maksaa veroja. Optimismia ja riskinottoa pitää nyt tukea, ei tukahduttaa.”

Perheyritykset työllistävät Suomessa noin 40 prosenttia yrityssektorin työntekijöistä ja ne luovat noin 30 prosenttia yrityssektorin jalostusarvosta. Perheyritysten liiton noin 450 jäsenyritystä työllistävät noin 180 000 ihmistä ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 37 miljardia euroa.

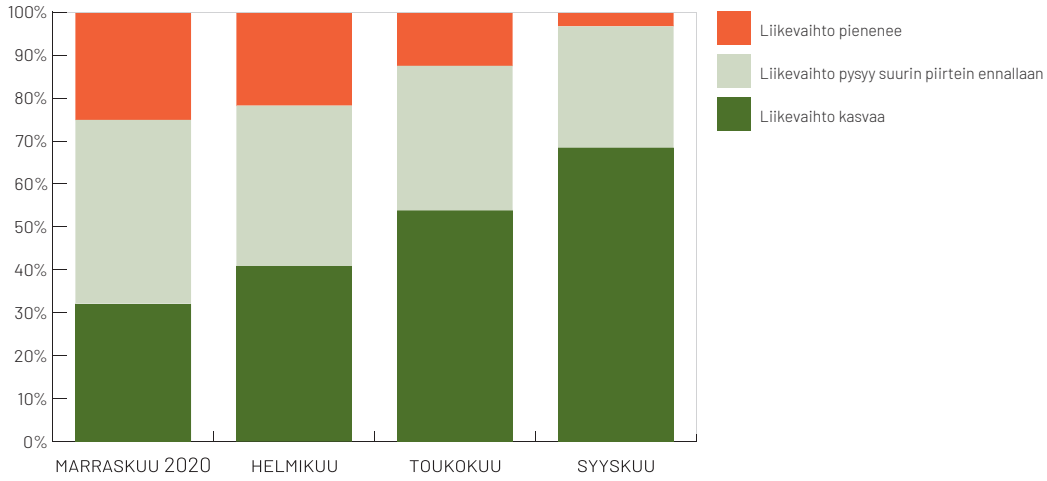
Myynti vetää, työntekijäpula jarruttaa

Kun vielä helmikuussa alle puolet (41%) perheyrityksistä uskoi liikevaihtonsa kasvavan tänä vuonna verrattuna edelliseen, nyt kasvua ennakoi 69 prosenttia. Lisäksi enää kolme prosenttia näkee liikevaihtonsa kutistuvan, kun vielä helmikuussa näin uskoi yksi neljästä.

”Mitä vapaammin yritysten annetaan nyt kasvaa, sitä enemmän ne voivat työllistää ja maksaa veroja. Optimismia ja riskinottoa pitää nyt tukea, ei tukahduttaa.”

— AULI HÄNNINEN

Myynti vetää



Arvioi yrityksenne liikevaihdon kehitystä tänä vuonna verraten edelliseen vuoteen.

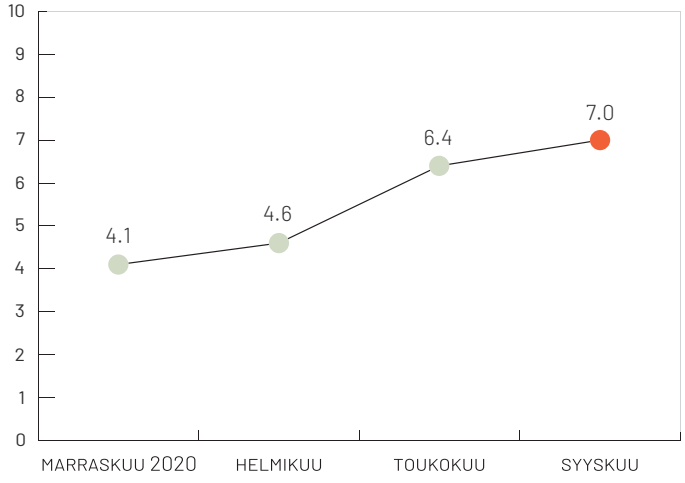
Lähde: PerheyritysPULSSI -kyselyt

Kyselyn mukaan perheyritysten omistajien usko Suomen talouden kasvuun seuraavien kolmen kuukauden aikana on noussut korona-ajan korkeimpaan lukemaan, tasan seitsemään. Toukokuussa lukema oli 6,4 ja helmikuussa 4,6.

Perheyritysten luottamus **Sanna Marinin** hallituksen kykyyn tukea yrityksiä koronakriisissä on yhä heikkoa. Kyselyyn vastanneet arvioivat hallituksen onnistumisen asteikolla 1-10 nyt keskimäärin tasolle 4,6. Luottamus on hivenen vahvistunut toukokuusta, jolloin arvosanojen keskiarvo oli 4,4.

Perheyritysten on yhä vaikeampaa löytää uusia päteviä työntekijöitä. Noin 41 prosenttia vastanneista sanoo, että osaajien löytäminen on jo erittäin hankalaa. Viime keväästä työmarkkinat ovat vaikeutuneet nopeasti, sillä vielä toukokuussa erittäin suurista hankaluuksista kertoi 27 prosenttia vastanneista.

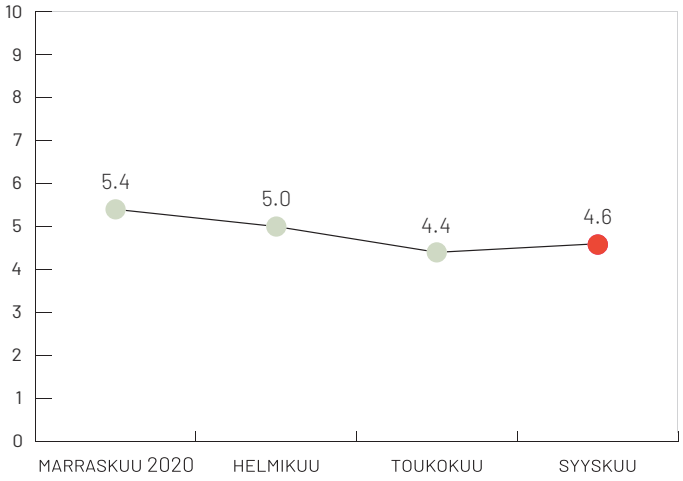
Usko isänmaan kasvuun vahvistuu



Kuinka luottavainen olet Suomen talouden kasvuun seuraavan kolmen kuukauden aikana? (1 = en lainkaan luottavainen, 10 = erittäin luottavainen)

Lähde: PerheyritysPULSSI -kyselyt

Sanna Marinin politiikka ei vakuuta



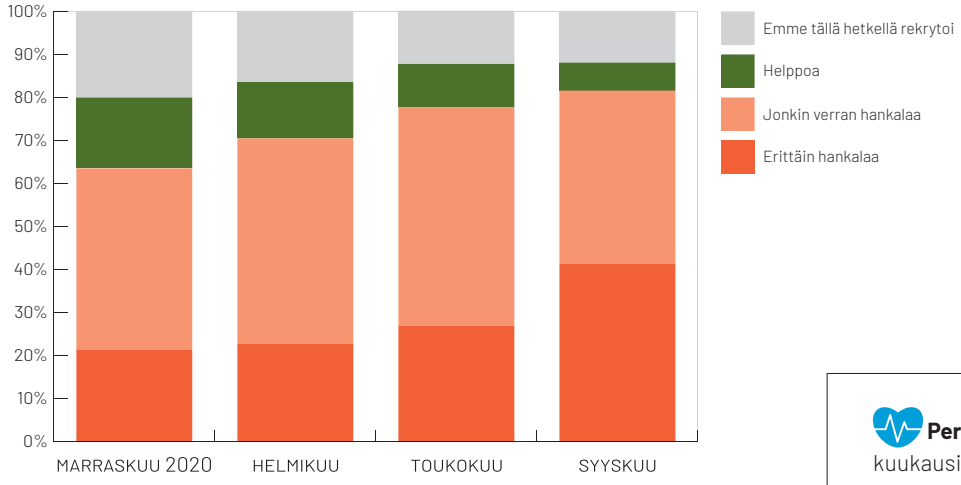
Kuinka hyvin pääministeri Sanna Marinin hallitus on onnistunut yritysten tukemisessa koronakriisissä? (1 = erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin)

Lähde: PerheyritysPULSSI -kyselyt

Jonkin verran hankalaa rekrytoiminen on noin 40 prosentissa perheyrityksiä, kun taas seitsemän prosenttia sanoo osaajia löytyvän helposti. Noin 12 prosenttia yrityksistä ei tällä hetkellä rekrytoi, mikä on pienin osuus viime marraskuussa aloitetun kyselyn historiassa.

Kyselyssä tiedusteltiin myös avoimella kysymyksellä, mitkä ovat perheyritysten tärkeimmät terveiset hallitukselle. Vastausten kolme tärkeintä viestiä ovat: julkinen velkaantuminen pitää saada kuriin, julkinen sektori saatava tasapainoon ja työperäisen maahanmuuton esteet purettava välittömästi. Myös työllisyyden eteen pitäisi saada toimivia ratkaisuja.

Pula osaajista syvenee



Kuinka helppoa on löytää päteviä uusia työntekijöitä yritykseenne tällä hetkellä?

Lähde: PerheyritysPULSSI -kyselyt

PerheyritysPULSSI on joka kolmas kuukausi tehtävä Perheyritysten liiton jäsenkysely. Kyselyyn vastasi 31.8.-2.9.2021 yhteensä 96 liiton jäsentä eri yrityksistä. Perheyritysten liiton jäsenet koostuvat perheyritysten omistajista. Suurin osa vastanneista edustaa teollisuussektoria tai tukku- ja vähittäiskauppaa.

Ei ole vain yhdenlaista yrittäjää.
Tärkeintä on uskaltaa, kokeilla ja yrittää. Yrityksesi tukena riskienhallinnan ja työeläkevakuuttamisen asiantuntijamme.
fennia.fi | elo.fi
fennia | elo
Tulevaisuutesi. Fennia.

TUOKKO
MIETITYTTÄÄKÖ KANSAINVÄLISTYMINEN?
Tarjoamme niin taloudellista kuin verotuksellista asiantuntija-apua, kun toimintasi laajenee uusille alueille. Luotettavat asiantuntijat kansainvälistymisen apuna - käytännönläheisyyttä ja apua yrityksellesi paikallisesti ja globaalisti.
Lue lisää kansainvälistymisestä:
tuokko.fi/kansainvalistyminen
1971
50 v
2021

Amerikan valloitus

Suomen ensimmäinen digilähettiläs **Stefan Lindström** kertoo, kuinka perheyrityksen vienti Yhdysvaltoihin käynnistetään.

TEKSTI: RAINE TIESSALO | KUVAT: RONI REKOMAA

Stefan Lindström palasi vaimonsa ja kahden alaikäisen lapsensa kanssa Suomeen kesän aikana. Takana on viisi vuotta ulkoministeriön Los Angelesin pääkonsulaatin päällikkönä. Hänen tehtävänään oli auttaa suomalaisia yrityksiä niiden matkassa Yhdysvaltojen, erityisesti Kalifornian teknomarkkinoille.

Uudessa tehtävässään ulkoministeriön teknologia- ja digitaalilähettiläänä Helsingissä hän jatkaa viennin edistämistä erityisesti Yhdysvaltoihin. Mutta mistä puhutaan, kun puhutaan Yhdysvaltojen markkinoista?

”Yhdysvallat ei ole yksi markkina. Se on yli viisikymmentä erilaista markkinaa. Esimerkiksi vero- ja ympäristölainsäädäntö on eri osavaltioissa erilaista”, Lindström sanoo.

Startupit vs perheyritykset

Piilaaksossa startuppien ja niiden rahoittajien aikaperspektiivi on usein vain muutamia vuosia. Startupin onnistuminen johtaa tyypillisesti parin vuoden sisällä perustamisesta yrityksen myyntiin tai listautumiseen, kun yrittäjät ja sijoittajat keräävät työnsä ja menestyksensä voitot.

Istuuko tähän yhtälöön suomalainen perheyritys, jonka kvartaali on pikemminkin 25 vuotta? Lindströmin mukaan istuu. Hän haluaisi nähdä enemmän suomalaisia perheyrityksiä pyrkimässä Amerikan markkinoille.

”Startupit ovat mediassa Piilaakson näkyvin osa. Yhdysvalloissa on kuitenkin paljon muutakin. Perheyritystaustaa arvostetaan. Yrityksen tai sen omistajan perheyritystausta viestii, ettet ole päiväperhonen, vaan osaat suunnitella liiketoimintaa pitkällä tähtäyksellä ja sitoutua toimintaan vakavasti”, Lindström sanoo.

Lindström rohkaisee perheyrityksiä vientiin.

”Jos on hyvä tuote ja tarina, kysyntää on kaikkialla. Suurten suomalaisten globaalien yritysten alihankkijoina toimivat perheyritykset voivat löytää merkittäviä mahdollisuuksia Yhdysvalloista. Suomalaiset keskisuuret yritykset ovat tässä avainasemassa. Ei ole mitään syytä miksei vaikkapa Valmetin, Wärtsilän, UPM-Kymmenen, StoraEnson tai Koneen suomalaiset alihankkijat eivät voisi pärjätä Atlantin takana. Niiden tuotteet ja palvelut ovat huippuluokkaa.”

Kuinka päästä alkuun?

Lindström neuvoo, että ensin pitää tehdä strateginen päätös viennin aloittamisesta. Yrityksen johdon ja omistajien on ehdottomasti sitouduttava tavoitteisiin jo alkuvaiheessa. Lindströmin mukaan hätiköinti on pahasta, eikä kaikkia munia pidä laittaa samaan koriin.

”Järjestelyt on tehtävä niin, että jos Amerikan valloitukseen perustettu liiketoiminta menee lopulta nurin, koko yritys ei kaadu. Juridiset vastuukysymykset pitää ymmärtää ja hoitaa asiantuntijoiden kanssa etukäteen.

Osaavan asiantuntija-avun käyttäminen on Lindströmin mukaan vientivalmistelujen perusta. Muihin tukeutuminen on paras ja tehokkain keino päästä liikkeelle.

”Pyydä apua, jotta löydät oikeat henkilöt ja reitit.”, Lindström sanoo.

”Kenen kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä? Mitä lakitoimistoa kannattaa käyttää? Mitä taas ei kannata tehdä? Miten markkinat toimivat? Avun ja neuvon pyytäminen säästää todella paljon aikaa, kun ei tarvitse itse ottaa kaikesta selvää, ja voi hyötyä muiden yrityksistä, erehdyksistä ja onnistumisista.

”Perheyritystaustaa arvostetaan Yhdysvalloissa.”

STEFAN LINDSTRÖM

- Ulkoministeriön ensimmäinen digi- ja teknologialähettiläs
- VTM Åbo Akademi, M.Sc. London School of Economics
- 26 vuoden ura diplomatian, lähinnä kauppapolitiikan piirissä, oli ensimmäisiä suomalaisia EU:n toimielimissä ennen siirtymistään ulkoministeriöön.
- Palvellut Brysselissä, Intiassa, Yhdysvalloissa, Indonesiassa ja Portugalissa.
- Harrastaa golfia ja kaiken maailman rakentamista
- Viimeistelee "harrastusväitöskirjaa" merioikeudesta – toivoo saavansa sen valmiiksi ensi vuonna
- Kaksi alaikäistä lasta ja vaimo

Puhu paljon.

"Pyydä apua. Auta itse, kun joku muu pyytää apua sinulta. Tämä niin sanottu *'give forward'* -mentaaliteetti on todella tärkeä asia ja tyypillisesti kalifornialaista", Lindström sanoo.

"Apu voi olla lähempänä kuin arvaatkaan. Keskustele esimerkiksi suomalaisten kilpailijoidesi tai Yhdysvalloissa jo toimivien muiden suomalaisten yritysten johtajien kanssa. Jos toimit kansainvälisen yrityksen alihankkijana, kysy muilta alihankkijoilta ja emoyhtiöstä."

Lindströmin neljän kohdan *check list* – näiden kaikkien asioiden pitää olla kunnossa onnistuneeseen vientiponnistukseen:

1. Tarpeeksi aikaa. Vientiponnisteluihin pitää varata tarpeeksi aikaa. Kaupanteko voi olla myös hidasta.
2. Tarpeeksi rahaa. Liian pienellä budjetilla ei kannata lähteä isoille markkinoille.
3. Tarpeeksi läsnäoloa. Harva myy lähettelemällä sähköposteja.
4. Johdon siunaus.

Läsnäolo on ensiarvoisen tärkeää kaupanteossa. Koronan salliessa on lähdettävä liikkeelle ja matkustettava tapaamaan mahdollisia ostajia. Lindströmin mukaan nyrkkisääntö on, että vasta seitsemännellä tapaamiskerralla voi tulla kaupat.

Ensimmäiset tapaamiset voivat liittyä teknologian ja markkinoiden yhteensopivuuden selvittämiseen. Seuraavissa tapaamisissa tiivistetään tarvittavaa henkilökemiaa. Luottamusta rakennetaan pala palalta."

Lindströmin mukaan jokaisen tapaamisen jälkeen pitää yhteyttä vaalia.

"Vaikka kalenterisi olisi täynnä tapaamisia, niin illalla ennen nukkumaanmenoa sinun on välttämätöntä lähettää päivän tapaamiskumppaneille sähköposti. Kertaa meilissä lyhyesti, mitä sovitte, mitkä olivat positiiviset asiat tapaamisessa ja ennen kaikkea: kiitä. Meilin viesti on kertoa: kiitos kun vietit aikaa minun kanssani. Suomalaiset eivät näe, että tämä on tärkeää, mutta tämän tekemättä jättäminen voi johtaa siihen, että suhde tyssää aivan turhaan jo alkumetreille."

Lisäksi Lindström pitää tärkeänä, että tiimissä on joku, jonka englanninkielen taito on lähelllä natiivia.

Ratkaisu edellä

"Suomessa uskotaan usein, että teknologia myy. Mutta teknologia ei nykyaikana myy mitään vaan ratkaisu myy. Jos osoitat asiakkaalle, että ratkaisusi säästää tuotantokuluja vaikka sata dollaria joka kymmenes minuutti, kaupat ovat jo lähellä."

Apua vientiponnisteluihin löytyy myös läheltä. *Business Finlandin Global Access* -ohjelmasta ovat hyötyneet jo noin 200 suomalaisyritystä. Ohjelma tarjoaa suomalaisille yrityksille market entry -suunnitelman Yhdysvaltoihin.

Ohjelmaan pitää hakea, ja siihen pääsee noin 15 yritystä vuosittain.

Ohjelmassa amerikkalaiset MBA-tutkintoa tekevät bisnesammattilaiset tekevät suomalaisille yrityksille räätälöidyn market entry -suunnitelman Yhdysvaltoihin. Tiimiläisillä on vuosien työkokemus ja laaja tuntemus paikallisista markkinoista. Market entry -suunnitelma on samalla heidän MBA-tutkintonsa lopputyö Los Angelesin UCLAn businesskoulussa (Anderson School of Business)

KOLME ASIAA, joista amerikkalaiset ovat kiinnostuneita: ratkaisu, ratkaisu ja ratkaisu.

"Hi. I come from Finland." Väärin. Kukaan ei ole kiinnostunut mistä tulet. Kaikki ovat kiinnostuneita siitä, mihin olet matkalla ja mitä ratkaisuja sinulla on.

"Olemme valmistaneet tämän laitteen, joka edustaa uusinta teknologiaa." Väärin. Teknologia ei myy mitään vaan ratkaisu myy. Jos voit osoittaa, että ratkaisusi säästää asiakkaalle selvää rahaa, kaupat ovat jo aika lähellä."

MIKÄ DIGI- JA TEKNOLOGIALÄHETTILÄS?

Teknologia vaikuttaa tavallisen kansalaisen jokapäiväiseen elämään paikoin enemmän kuin kansallisvaltiot, YK tai EU. Ulkoministeriön uusi digi- ja teknologialähettiläs raportoi siitä, miten teknologia muokkaa talouksia ja yhteiskuntia.

Teknologialähettiläs toimii myös neuvonantajana. Hän etsii tapoja vastata teknologian ja digitalisaation kehityksen haasteisiin ja hän ylläpitää ja avaa kontakteja keskeisiin globaaleihin teknologiavaikuttajiin. Työn on määrä edistää myös suomalaisten yritysten vientiä.

KOLUMNI

Vastuullisuus omistajastrategian ytimessä

LAAJASTI VÄITETÄÄN, että Suomella on kokoaan suurempi mahdollisuus olla suunnannäyttäjänä käynnissä olevassa vihreässä siirtymässä ja luoda tulevaisuuden liiketoimintamalleja, mitkä pohjautuvat täysin uudenlaisiin ratkaisuihin, kuten kiertotalouteen, resurssitehokkuuteen ja uusiutuviin energialähteisiin. Aiheeseen liittyen otsikoihin on noussut kolmen pilarin käsite ESG, eli *environmental, social ja governance*. ESG on pelkkää vastuullisuutta ja kestävyyttä (engl. sustainability) selkeämpi termi käsiteltävälle kokonaisuudelle, sillä sen avulla voidaan konkreettisemmin avata huomioita vaativia näkökulmia.

Perheyrityksillä on aito potentiaali – sekä resursseja että markkina-asemaa johtaa tätä siirtymää kestävämpään liiketoimintaan ja yhteiskuntaan. Yleisesti perheomisteiset yritykset keskittyvät pitkän aikavälin arvontuottoon ja huolehtivat, että yritystoiminnalla on jatkuvuutta myös seuraaville sukupolville. Pitkä tarkastelujakso osuu yhteen vihreän siirtymän kanssa, koska siihen tarvittava jakso on vähintään 10–20 vuotta. Esimerkiksi Suomen hiilineutraaliustavoitteet vuoteen 2035 mennessä tulevat tähän kokonaisuuteen peilaten vauhdilla, ja tarvittava muutos jatkuu vielä pidempään.

PERHEYRITYKSIIN ON luotettu ja luotetaan tutkimuksiin perustuen paljon. Luottamuksen ylläpitämiseksi ja tulevaisuuden turvaamiseksi perheyritysten on sisällytettävä ESG-ajattelu toimintansa sisimpään: omistajastrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja raportointiin. Itse asiassa perheyrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin nopeuttaa sitoutumistaan ESG:hen kaikilla alueilla. Ne, jotka eivät toimi, menettävät käynnissä olevaan muutokseen liittyvät merkittävät mahdollisuudet ja markkinapotentiaalin.

Vastuullisen toiminnan koetaan olevan erityisesti perheyritysten DNA:ssa, mutta se on joskus saattanut ilmentyä ainoastaan paikallisyhteisön tukemisena ja hyväntekeväisyytenä. Todellinen ESG-ajattelu voikin vaatia omistajien arvojen muokkaamista, omistaja- ja hallitustason päättäjien esiintuloa, koko arvoketjun avaamista ulkoisille sidosryhmille sekä uusia näkökantoja vaikuttavuusinvestointien kaltaiseen sijoitusvarallisuuden hoitoon.

Yhteiskunnan ja sidosryhmien kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on lisääntynyt ja odotukset raportoinnilta nousevat jatkuvasti. Tämän hetken kehityssuunta lähenee määrämuodoltaan ohjattua numeerista raportointia. Päätöksiä EU:lta odotetaan ensi vuoden aikana ja raportointivelvollisuus osoitetaan todennäköisesti koskemaan myös riittävän suuria listaamattomia yhtiöitä. Käyttöönotto tulee vauhdilla ja tietoa täytyy kerätä vuodesta 2023 alkaen. Tulevista raportointivelvollisuuksista huolimatta voidaan kuitenkin olettaa, että vastuullisuutta ei aina osata kääntää liiketoiminnan näkökulmasta kannattavaksi tekemiseksi.

KÄYNNISSÄ OLEVAAN megatrendiin on syytä suhtautua tosissaan. ESG kannattaa viimeistään nyt ottaa osaksi omistajastrategiaa – siihen voi ottaa perheen arvoissa ja identiteetissä sekä omistajaohjauksen periaatteissa.

Henrik Sjöblom
Senior Advisor
pwc

Jotta perheyritys saa parhaan mahdollisen alun projektimuotoisen rahoituksen saamiseen, rahoitusjohtaja Ville Riekkinen kannustaa rohkeasti ottamaan yhteyttä Business Finlandin asiantuntijaan.

Business Finland vivuttaa yrityksiä kasvuun

Perheyritys voi saada Business Finlandilta avustusta ja joustavaa lainaa uusille markkinoille menemiseen sekä tutkimus- ja tuotekehitykseen. Myös EU:n elpymisrahoituksen haku on juuri avattu.

TEKSTI: KATJA ALAJA | KUVA: LOTTA LYBECK

Kun kansainvälistä kasvua ja uudistamista tarvitseva pk-yritys ottaa yhteyttä valtiolliseen *Business Finlandiin* rahoituksen toivossa, sillä voi olla käsitys, mitä se tarvitsee. Mutta yritys voi yllättyäkin – onhan Business Finlandin palvelupaletti laaja rahoituksesta kansainvälisiin neuvontapalveluihin.

Juuri ennen tämän lehden painoon menoa Business Finland avasi EU:n elpymisvälineeseen (RRF, *Recovery and Resilience Facility*) liittyviä rahoitushakuja, jotka se hoitaa Suomessa. 530 miljoonan euron potista myönnetään avustusta yritysten innovaatioprojekteille, joissa kehitetään kilpailukykyisiä ratkaisuja kansainväliseen liiketoimintaan ja ratkaisuja kestävän kehityksen ja vihreän siirtymän edistämiseksi. Tänä vuonna alkava rahoitus jatkuu vuoteen 2023 asti.

”Perheyritysten kannattaa pitää tämä uusi rahoitustuote mielessä, jos on esimerkiksi kestävää kehitystä ja kasvua tavoitteleva yritys, toimii akkuteollisuuden tai vähähiilisen rakentamisen parissa. Avustuksen saamisen ehdoissa on hyvin samanlaisia vaatimuksia kuin meidän rahoitustuotteissamme. Ympäristövaatimuksista voisi nostaa esiin, että jokaisen rahoitettavan hankkeen on täytettävä ns. *”Do No Significant Harm”* -vaatimukset, eli mitkään toimenpiteet eivät saa aiheuttaa ympäristölle merkittävää haittaa”, rahoitusjohtaja **Ville Riekkinen** Business Finlandista kertoo.

Vuonna 2020 Business Finland myönsi yrityksille 1,6 miljardia euroa rahoitusta; potissa on mukana koronavuoden erityisrahoituksia. Vuonna 2019 yrityksille myönnetty rahoituspotti oli 459 miljoonaa euroa, kun se vuonna 2016 oli 329 miljoonaa euroa.

Keskustele ennen kuin haet rahoitusta

Jotta perheyritys saa kaiken parhaan mah-

”Uuden luomiseen liittyy aina riskejä, ja me pystymme ottamaan sitä riskiä julkisena toimijana enemmän.”

dollisen alun projektimuotoisen rahoituksen saamiseen, Riekkinen kannustaa juttelemaan Business Finlandin asiantuntijan kanssa.

”Meillä on asiantuntemusta ja kokemusta eri aloilta ja yrityksistä, ja pystymme antamaan näkemyksemme yrityksen suunnitelmiin. Pääsemme myös heti arvioimaan yrityksen tilannetta – nykyistä kansainvälistä toimintaa, tavoitteita ja suunnitelmia kansainvälisillä markkinoilla sekä osaamista ja taloutta – ja peilaamaan niitä eri rahoitusten ehtoihin”, Riekkinen kertoo.

Keskusteluissa käydään läpi yksittäisiä rahoituksia ja palveluja, joista voi ajan saatossa kasvaa pidempi tuote- tai palvelupolku. Business Finland voi rahoittaa useita saman yrityksen hankkeita, jos rahoituksen kriteerit täyttyvät ja edellinen hanke on päässyt sille asetettuihin tavoitteisiin.

Esimerkiksi innovatiivisen tekoälyratkaisun kehittänyt *Upright* on hyvä esimerkki yrityksestä, joka on tehnyt yhteistyötä Business Finlandin kanssa pitkään. Yrityksen kokonaisvaltaiselle nettovaikutusajattelulle perustuva ratkaisu mittaa ja vertaa yritysten ydintoiminnan positiivisia ja negatiivisia nettovaikutuksia neljällä ulottuvuudella: ympäristö, terveys, yhteiskunta ja tieto.

Alussa Upright sai Tempo-rahoitusta koneoppimisen tekoälyratkaisuun liittyvään tutkimusprojektiin, ja nykyisin yritys on mukana pidemmässä kansainvälistymisen *Nuoret innovatiiviset yritykset* -innovaatio-ohjelmassa.

Tempo-rahoitus on 50 000 euron suuruinen, ja se kattaa 75 prosenttia projektin budjetista. Rahoitus on avustusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Sen sijaan tutkimus- ja kehitysrahoitus on joko avustusta tai lainaa.

ONKO TEAM FINLAND -YHTEISTYÖ TUTTUA?

VILLE RIEKKINEN Business Finlandista kertoo, että Team Finland -yhteistyö ei ole kaikille pk-yrityksille tuttu juttu. Kun siis ottaa yhteyttä Business Finlandin asiantuntijaan, saa pääsyn kymmenien julkisten toimijoiden verkostoon, joka tukee yritysten kansainvälistymistä.

”Verkoston toimijoita saa esimerkiksi tietoa, mitä eri markkinoilla tapahtuu ja kontakteja, esimerkiksi suomalaisen valtiollisen tahon mukanaolo neuvotteluissa voi avata kauppaa joissakin maissa. Me pystymme kartoittamaan, mistä muista palveluista perheyritykselle voisi olla hyötyä samalla kun puhumme rahoituksesta.”

Yli 40 maata kattavaan maailmanlaajuiseen verkostoon kuuluvat esim. ulkoministeriö, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomen Teollisuussijoitus sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

LUE LISÄÄ: www.team-finland.fi

Avustuksella alkuun, sitten lainaa

Tempo-rahoitus on omiaan vauhdittamaan kansainvälistä kasvua. Rahoituksen turvin perheyritys voi hankkia olennaista tietoa ja varmistaa, että pk-yrityksen suunnitelmien lähtöoletukset ovat kunnossa.

”Tempo-rahoituksen avulla yritys voi testata liiketoimintakonseptia, hankkia asiakaspalautetta ja kartoittaa kysyntää uudella kansainvälisellä markkinalla. Jos markkinatarpeet ovat jo tiedossa, yrityksen kannattaa hakea tutkimus- ja kehitysrahoitustamme tuote- tai palvelukehitykseen”, Riekkinen kannustaa.

Business Finlandin tutkimus- ja kehitysrahoitus on tyypillisesti lainaa, kun tutkimusprojekteja voidaan rahoittaa avustuksella. Tavanomaisesti rahoitus kattaa 50 prosenttia hankkeen rahoituksesta. Myönnetystä lainamuotoisesta tutkimus- ja kehitysrahoituksesta voidaan maksaa ennakkona 30 prosenttia, mikä auttaa kassanhallinnassa ja eroaa avustusmuotoisesta rahoituksesta. Business Finland ei myöskään ota omistusosuutta yrityksestä rahoitusta vastaan, ja lainan korko on nykyisin yksi prosentti.

”Yleensä yritys saa kolme vapaavuotta lainanmaksusta, ja maksuaika on seitsemän vuotta. Jos tuotekehitys tai tuotteen tai palvelun kaupallistuminen viivästyy, on mahdollista, että vapaavuosia saa enemmän. Pieleen menneen hankkeen rahoituksen perimättä jättämisiäkin on mahdollista tehdä”, Riekkinen toteaa.

Hän puhuu myös siitä, että yrityksen on haettava muutakin rahoitusta.

”Uuden luomiseen liittyy aina riskejä, ja me pystymme ottamaan sitä riskiä julkisena toimijana enemmän. Se pitää kuitenkin muistaa, että yrityksen pitää rahoitusta saadakseen hankkia muuta rahoitusta. Joissakin tilanteissa voimme antaa ehdollisen rahoituspäätöksen, joka auttaa hakemaan yksityistä rahoitusta.”

Muun rahoituksen puute on suurin yksittäinen syy hakemuksen hylkäämiselle. Kaikista rahoitushakemuksista hyväksytään suuri osa, 60–70 prosenttia.

”Pyrimme etukäteiskeskustelulla karsimaan sellaiset projektit, joita emme voi rahoittaa.”

”Meillä on asiantuntemusta ja kokemusta eri aloilta ja yrityksistä, ja pystymme antamaan näkemyksemme yrityksen suunnitelmiin.”

DevCo on kehitysyhtiö ja aktiivinen omistaja, jonka tavoitteena on rakentaa pitkällä aikavälillä globaalisti johtavia yrityksiä valikoiduilla niche-toimialoilla.

Toivottavasti nähdään tulevina kuukausina Perheyritysten liiton tilaisuuksissa!

DevCo

LUE LISÄÄ TOIMINNASTAMME SEKÄ TIIMISTÄMME OSOITTEESSA WWW.DEVCO.FI

Perheyritys voi verkossa haastaa vaikka Alibaban

"Jos löytyy kasvollinen omistajaperhe yritykselle, joka kertoo toimineensa jo sata vuotta, kuluttaja ajattelee, että tällaista minä haluan tukea", verkkokauppa-asiantuntija **Leevi Parsama** uskoo.

TEKSTI: ANNE SALOMÄKI | KUVAT: PIRITA AHO

Suomalaisyritykset perustavat verkkokauppoja väärin – tai ainakin lähtevät touhuun väärästä päästä.

”Suomalainen miettii softaa ja logistiikkaa. Ne ovat kuitenkin vain puitteita ja järjestettävissä olevia asioita”, sanoo verkkokauppa-asiantuntija Leevi Parsama. ”Esimerkiksi softa on vasta kymmenenneksi tärkein asia.”

Moni rakentaa ensin ohjelmiston, johon laittaa tuotteet, ja vasta sitten alkaa miettiä asiakkaitaan. Se on Parsaman mukaan sama kuin perustaisi kioskin Kainuun metsään. Metsässä on turha alkaa huudella asiakkaiden perään ja ihmetellä, kun kauppa ei käy.

Parsama on urallaan auttanut lukemattomia suomalaisyrityksiä ottamaan täyden hyödyn irti verkosta ja lähtemään netin kautta kansainvälisille markkinoille. Polun ensiaskeleilla yksi kysymys on hänen mielestään ylitse muiden: miksi asiakkaat ostaisivat juuri sinulta?

Jos vastaus löytyy, yrityksellä on mahdollisuus rakentaa menestyvä verkkokauppa.

”Jos ei, sitten se on kioski Kainuun metsässä.”

Kanavat ja asiakassegmentit haltuun

Koronapandemia pakotti yrityksiä ottamaan digitalisoitumisessaan jättiloikan, ja samalla verkkokaupan kasvu kiihtyi entisestään. Parsama sanoo, että viimeistään pandemia sai yritykset miettimään kanavastrategiaansa eli sitä, miten verkkoon kannattaa mennä.

”Meneekö omalla verkkokaupalla suoraan kaikkialle maailmaan eli niin kutsutulla D2C-mallilla (*direct-to-consumer*), lähteekö markkinapaikkoihin eli vaikkapa *Amazoniin* tai *Alibabaan*, vai onko strategiana tukea jälleenmyyjien verkkokauppoja?”

Verkkoon menemisessä on Parsaman mukaan oleellista se, että enää ei mennä maa kerrallaan ensin Ruotsiin ja sieltä Saksaan. Maiden sijaan yritykset suuntaavat sinne, missä asiakkaat ovat.

”Optimaalisimmat asiakassegmentit ovat löydettävissä eri asiakashankintakanavien kautta toteutettavan dataperustaisen markkinaselvityksen avulla. Ei ole olennaista,

missä he asuvat, sillä jokainen piste maapallolla on yhtä lähellä internetiä."

Kun kaikkien ruotsalaisten sijaan tavoiteltavana ovat kaikki tietyn lajin harrastajat, myös niche-asiakassegmenttien palveleminen on mahdollista. Jos oma yleisö löytyy ja sitä osaa palvella kilpailuetunsa tunnistaen ja asiakaslupauksen täyttäen, tuotteita alkaa matkustaa kaikkialle maailmaan.

Älä pelkää Exceliä

Vaikka verkossa kilpailu on kovaa, verkko myös mahdollistaa pientenkin toimijoiden pääsyn esiin.

"Kaikkiin kauppoihin on nykyään yksi etuovi, ja se on meidän kädessämme jatkuvasti. Kiehtovaa on se, että kännykän näytöllä kahden sentin päässä toisistaan ovat maailman suurin kaupan toimija Alibaba, Kesko ja S-ryhmä, ja sitten pieni suomalainen perheyritys."

Voittaja on se, joka luo parhaan asiakaskokemuksen. Sitä varten on tunnettava tarkkaan omat kilpailuetunsa ja luoda toimiva asiakaslupaus. Kilpailuetu voi olla joskus nopeus, joskus hinta, joskus arvomaailma, palvelu tai jokin muu tunneyhteys.

Omien vahvuuksien tunnistaminen voi olla vaikeaa. Parsaman mukaan haitat tunnistetaan helpommin, mutta niiden avulla ei menestystä heru.

"Menestys syntyy kilpailuetutekijöistä, mutta ne pitää osata viestiä. Suomessa tehdään huippuhienoja ja -laadukkaita tuotteita, mutta ollaan usein todella huonoja brändäämään ja markkinoimaan. Odotetaan vain, että joku osaa ostaa hyllyltä rivistä juuri oman tuotteen."

Datan avulla klikkien jäljille

Parsama kannustaa markkinoinnissa ja asiakkaiden tavoittelussa kokeilemisen kulttuuriin. Vain testaamalla saa selville, mikä toimii ja mikä ei.

"Moni idea on helppo järkeillä kuoliaaksi talousjohtajan Excelillä. Kotikonttorin järkeilyä ei kuitenkaan kannata pelätä."

Yksi tapa testata eri tapoja on tehdä dataperustainen markkinaselvitys eli systemaattinen eri mainosversioiden kohdennuskokonaisuus. Kun yhdestä mainoksesta tehdään muutama kymmenen versiota ja katsotaan, mikä puree parhaiten, eniten klikkauksia tuovat menevät jatkoon ja loput romukoppaan.

> "Verkkokaupan menestyjien kulttuuri on lähellä menestyvien peliyritysten kulttuuria."

Näin vähitellen selviää, mitä tuotteet sopivat millekin asiakkaille missäkin markkinassa.

"Markkinointiin tulee aivan eri tavalla tehoa kuin mainostamalla niin sanotusti bruttona."

Parsama painottaa, että tärkeintä on saada asiakas ostopolulle ja siitä johdatella kohti kaupankäyntiä. Sitä, mikä asiakkaan tunteisiin vetoaa, ei voi päättää heidän puolestaan etukäteen.

"Tämän päivän verkkokaupan menestyjien kulttuuri on lähellä menestyvien peliyritysten kulttuuria. Täytyy olla rohkeutta muuttaa ja muuttua sekä elää flow'ssa."

Parsama ymmärtää, että harva yritys lyö kerralla pokeripöytään koko kassaa. Hän kuitenkin kannustaa miettimään, millainen panos kokeiluun voidaan irrottaa – ja onko lähtötelineisiin varaa jäädä jahkailemaan.

Perheyritys voi vedota tunteisiin

Verkossa on kahdenlaista menestysstrategiaa: hintavetoinen tehokkuus ja merkityksellisyys. Parsaman mukaan esimerkiksi Amazon haluaa puhua hinnoista ja toimitusnopeuksista, koska se on yhtiön omaksi eduksi.

Amazonin kanssa kilpaileminen hinnalla ja tehokkuudella on käytännössä mahdotonta. Suomalaisilla perheyrityksillä on Parsaman mielestä erinomaiset mahdollisuudet luoda asiakkaisiin tunnetason yhteys eli luoda merkityksellisyyttä.

"Jos verkkokaupalle ei ole kasvollisia omistajia, kaikki kuluttajat eivät halua antaa luottokorttinsa numeroa. Jos löytyy kasvollinen omistajaperhe yritykselle, joka kertoo toimineensa jo sata vuotta, kuluttaja ajattelee, että tällaista minä haluan tukea."

Parsama kuvailee perheyritysten tarinaa merkittäväksi kilpailueduksi. Kuluttajat eivät samastu tai sitoudu pääomasijoittajiin tai pörssiyrityksiin.

"Kun ostaja on saanut tuotteen ostoskoriin, seuraa kriittinen vaihe: ostanko vai enkö?" hän kuvailee. "Siinä vaiheessa hän alkaa katsoa, kuka yrityksen omistaa ja millaiset arvot sillä ovat. Suomalainen perheyritys on silloin vahvoilla."

Leevi Parsaman intohimo on purjehduksen lisäksi suomalaisten yritysten luovimisen maailman verkkokaupan valtamerille.

DERMOSIL SAA ASIAKKAAT PALAAMAAN

Asiakasymmärrys on kaiken a ja o

Dermoshop majailee Korsnäsissä mutta myy verkon kautta kaikkialle.

TEKSTI: ANNE SALOMÄKI | KUVAT: NUMI NUMMELIN

DERMOSIL-TUOTTEITA myyvä perheyritys Dermoshop ei alun perin edes aikonut palvella yksityisasiakkaita. Alkuvaiheessa perheyritys myi ihoystävällisiä tuotteita sairaaloille, kun yhtäkkiä sairaaloissa työskenteleviltä ihmisiltä alkoi tulla puheluita.

”Ihmiset kertoivat käyttäneensä tuotteita töissä ja kysyivät, olisiko niitä mahdollista tilata yksityiskäyttöön”, kertoo toimitusjohtaja **Suvi Markko**. ”Vastaus oli, että on, mutta niitä on tilattava laatikollinen kerrallaan.”

Työporukat alkoivat tehdä kimppatilauksia, jotta saivat kokoon tarpeeksi suuren ostajaporukan. Myöhemmin Dermosil-tuotteita alettiin esitellä asiakaslehdessä, ja tilaukset tehtiin soittamalla tai faksaten. Nykyisin tilauksia tekevät niin porukat kuin yksittäisetkin ihmiset.

Vuonna 1996 yksi työntekijä vinkkasi, että internet on kova juttu.

”Ensimmäinen verkkokauppa perustettiin silloin, ensimmäisenä kosmetiikka-alan toimijana. 10 vuotta myöhemmin tehtiin strateginen päätös, että panokset laitetaan verkkokauppaan.”

Markkon mukaan yritykselle on ollut koko ajan tärkeää, että myynnissä ei ole välikäsiä. Ratkaisusta on tullut kiitosta myös asiakkailta, sillä näin hinta-laatusuhde on parempi ja asiakaspalvelua saa suoraan yritykseltä itseltään.

”Joskus asiakkaat yllättyvät, että kun meille soittaa, meillä vastaa me. Läpinäkyvyys on yksi yrityksen arvoista ja tietoinen valinta.”

Dermoshopilta lähtee parhaimmillaan tuhansia paketteja joka päivä, joten verkkokauppa on Markkon sanojen mukaan ”hienoksi viritetty soitin”. Toimitusjohtajaa halutaankin usein haastatella verkkokauppa-asioissa, mutta hän huomauttaa, ettei Dermoshop myy verkkokauppoja vaan kosmetiikkaa ja ihonhoitotuotteita. Ohjelmistojen ja logistiikan on toki oltava kunnossa, mutta keskiössä on kokonaisvaltainen asiakaskokemus, jota Dermoshopilla kutsutaan ihokokemukseksi.

Markko huomauttaa, että hyvät ja innostavat tuotteet ovat suosittelujen arvoisia ja yhteisöllisyys ja inspiroiva viestintä innostavat asiakkaan palaamaan.

”Asiakasymmärrys on kaiken a ja o: mikä asiakkaalle on tärkeää, mitä hän haluaa ja mistä hän innostuu. Asiakas antaa kyllä sitten ymmärrystä yrityksen kehityskohteille.”

Dermoshopilla on tytäryhtiöt Ruotsissa, Virossa ja Venäjällä. Suomi on edelleen ylivoimaisesti suurin markkina-alue, mutta Markkon mukaan yrityksessä mietitään nyt, miten kansainväliseen kasvuun saa vauhtia. Esimerkiksi herkkäihoisia on maailman jokaisessa kolkassa, ja Dermosil-tuotteissa on valtava määrä vaihtoehtoja juuri heille.

”Se voisi olla yksi kärki. Aina ei ole pakko lähteä koko paletilla.”

Iivarin leipäpuulla on vahvat juuret

Joensuulainen livari Mononen Group on vienyt pylväspuita ja aitapaaluja ympäri maailmaa jo kohta 70 vuotta. Luja ja kestävä Karjalan mänty on arvossaan. Nyt laajentunutta perheyritystä luotsaa suvun kolmas polvi, joka on panostanut paljon digitaalisuuden kehittämiseen ja vastuullisuuteen ympäristöasioissa.

TEKSTI: RIITTA SAARINEN | KUVAT: JARNO ARTIKA

3 x Mononen. Ari (vas.), tytär Aino sekä Arin serkku Tommi ovat kaikki omissa rooleissaan mukana perheyrityksessä. Ari toimitusjohtajana, Aino emoyhtiön hallituksessa ja Tommi ScanPolen metsäpäällikkönä.

Toimitusjohtaja **Ari Mononen**, 54, toteaa, että yrityksellä on erilaisia jaksoja ja kehitysvaiheita, joissa tietyt toiminnot ja päätökset korostuvat. Kaikille Monosen suvun yrittäjille on kuitenkin ollut aina yhteistä halu ja into kehittää yritystä.

”Yrityksemme juuret ovat Ilomantsissa, missä isoisäni Iivari Mononen viljeli maatilaa ja perusti vuonna 1945 yrityksen hankkimalla pari pyörösahaa ja myöhemmin myös raamisahan. Sahatavaraa toimitettiin silloin sotakorvauksena Neuvostoliittoon.”

”Pylväskauppa ulkomaille alkoi vuonna 1952, kun **Iivari** loi suomalaisen vientiagentin kautta suhteet Englantiin, jonne toimitettiin 800 sähköpylvästä. Siitä ei mennyt kauan, kun raakapylväitä lähti vientiin Britannian lisäksi muun muassa Irlantiin, Saksaan ja Unkariin.”

Iivari oli Ari Monosen mukaan varsinainen teräsvaari, joka halusi pitää langat omissa käsissään. Hän ei ollut mikään moderni delegoiva johtaja.

”Isoisä toimi yrityksen toimitusjohtajana aina vuoteen 1991 saakka, jolloin hän oli 85-vuotias. Iivarilla on kymmenen lasta, joista varmaan kaikki olivat tavalla tai toisella yrityksessä työssä ainakin kesätyöntekijöinä. Lapsista neljä – isäni **Juhani** ja hänen veljensä **Pauli**, **Pentti** ja **Arvi** – oli enemmän mukana ja myöhemmin Pentti ja **Heikki** suuntautuivat ahtausalalle.”

Iivarin jälkeen yrityksen toimitusjohtajaksi tuli hänen nuorin poikansa Arvi Mononen, joka johti yritystä aina vuoteen 2006 saakka, jolloin hänen veljensä Juhanin poika Ari Mononen otti vastuun johtamisesta. Arvi Mononen on edelleen mukana Iivari Monosen liiketoimintayhtiöiden hallituksissa ja toimii emoyhtiön hallituksen puheenjohtajana.

”Arvin aikana yritys kasvoi Suomen johtavaksi pylvästoimittajaksi. Arvi kehitti teollista toimintaa Nurmeksen tehtaalla. Samalla yritys kansainvälistyi ja sen vientiverkosto kasvoi huomattavasti. Mukaan tuli myös kestopuun valmistus”, toteaa Ari Mononen.

Vuosien saatossa pylväitä on viety yli kuuteenkymmeneen maahan Afrikkaa ja Lähi-itää myöten, niin Saharan aavikolle kuin Jäämeren rantaan. Tähän mennessä Iivari Monosen pylväistä on tehty maailmalle 280 000 kilometriä sähkö- ja puhelinlinjaa, mikä vastaa seitsemää kierrosta maapallon ympäri.

Konsernilla monta jalkaa

Tänä päivänä Iivari Mononen Group -konsernin liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintayhtiöön. Pylväsliiketoiminta on keskitetty Scanpole Oy:lle, rakennus- ja kestopuuliiketoiminta Prima Timber Oy:lle ja palveluliiketoiminta Exsane Oy:lle, joka rakentaa ja huoltaa sähköverkkoja. Tällä hetkellä konsernin tuotteita viedään vuosittain yli 20:een maahan.

Viimeisen vuosikymmenen aikana puunhankintaa ja puukauppaa hoitava ScanPole on laajentanut toimintaansa Norjaan, Ruotsiin ja Iso-Britanniaan.

Suomessa ScanPolen ja PrimaTimberin toiminta keskittyy Pohjois-Karjalaan, Joensuuhun ja Nurmekseen. Exsanella on toimintapisteitä Joensuun lisäksi Heinolassa, Mikkelissä, Porvoossa, Pälkäneellä ja Siilinjärvellä. Koko konserni työllistää yhteensä 220 työntekijää, joista toistasataa on Suomessa.

”Päätuotteitamme ovat pylväät, kestopuu, lujuuslajiteltu sahatavara ja maatalouden aitatuotteet. Euroopassa Ruotsi, Norja, Englanti ja Irlanti muodostavat toimintamme tukijalan. Afrikan ja Lähi-idän poliittinen tilanne on hankala, ja tämän alueen vienti on vähentynyt 10 prosenttiin”, kertoo Ari Mononen.

Tommi Monosella on pitkä kokemus eri tehtävistä perheyhtiössä. Lisäksi hän on toiminut jäsenenä sekä itse konsernin että sen kolmen liiketoimintayhtiön hallituksissa.

”Tuottamistamme pylväistä jää kotimaahan noin 5 prosenttia, kun taas kestopuun kohdalla tilanne on päinvastoin. Siitä 95 prosenttia jää kotimaahan.”

Vaikka koronapandemia on vaikuttanut yritysten toimintaan monin tavoin, ei se ole heikentänyt Iivari Mononen Groupin toimintaa. Itse asiassa konsernin liikevaihto nousi 86 miljoonaan euroon vuonna 2020, mikä tarkoittaa 15 prosentin nousua edellisestä vuodesta.

”Uskon, että pääsemme sanoihin lukuihin myös tänä vuonna. Vihreät arvot, puun käytön lisääntyminen, muutokset energiatuotannossa ja digitalisaation nopeutuminen ovat liiketoimintamme kehittämisen vetureita.”

Perheyritys vei voiton

Ennen kuin Ari Mononen aloitti työskentelyn perheyrityksessä vuonna 1996, toimi hän tutkijana kansainvälisessä Euroopan metsäinstituutissa (EFI) – joka sijaitsee Joensuussa – ja oli juuri aloittelemassa väitöskirjaansa. Työ perheyrityksessä vei kuitenkin voiton akateemisesta urasta. Samoihin aikoihin hänen oma isänsä Juhani Mononen jäi eläkkeelle perheyrityksen palveluksesta.

Tätä nykyä konsernin palveluksessa on Ari Monosen lisäksi hänen Ilomantsista kotoisin oleva serkkunsa **Tommi Mononen**, 46, joka työskentelee ScanPolella metsäpäällikkönä. Tommilla on pitkä kokemus eri tehtävistä perheyhtiössä, minkä lisäksi hän on toiminut jäsenenä sekä itse konsernin että sen kolmen liiketoimintayhtiön hallituksissa.

”Vastaan työssäni ScanPolen pylväsraaka-ainehankinnasta. Meillä on neljä puunhankintaesimiestä, joiden esimiehenä toimin. Hankimme puun Pohjois-Karjalan, Kainuun ja Savon alueelta metsänhoitoyhdistyksiltä, yksityisiltä metsänomistajilta sekä muilta metsäalan toimijoilta”, kertoo Tommi Mononen.

”Ostamme Suomessa vuosittain noin 150 000 kuutiometriä mäntyvaltaisia leimikoita pylväsaihioiksi. Vastaan työssäni myös puuhankinnasta Norjan molemmille tehtaille, joille pylväs- ja aitapaaluaihiot hankitaan Norjan metsistä.”

Tommi Monosen mukaan pylväspuuta voi luonnehtia vanhalla Iivarin sanonnalla ”ylöspäin kasvavaksi puuksi”. Kaikki leimikon puut kaadetaan, mutta pylvään laatuvaatimukset täyttävät suorat männyt merkitään metsään yksitellen. Lyhimmät pylväät ovat 8-metrisiä ja pisimmät 24-metrisiä.

”Puupylväillä on tiettyjä hyviä ominaisuuksia. Pylväs on pitkäaikainen tuote. Ne kestävät niin hiekkamyrskyjä kuin suolaista meri-ilmastoa, joka saattaa aiheuttaa teräspylväälle korroosiovaurioita. Puu on myös materiaalina kevyttä verrattuna metalliin ja sitä on helpompi käsitellä. Puun etuna on sen kilpailukykyinen hinta.”

Luottamus korostuu

Tommi Mononen muistaa vielä hyvin Ilomantsissa asuneen isoisänsä Iivarin ja isoäitinsä **Hildan**.

”Kuulen edelleen tarinoita siitä, kuinka Iivari on tehnyt metsäkauppoja aikoinaan ja käynyt talossa. Monet tunsivat hänet henkilökohtaisesti. Iivari oli sosiaalinen ihminen ja hänellä oli laaja ystäväpiiri. Lisäksi Iivari oli mukana monessa, niin kirkkovaltuustossa kuin lautamiehenä käräjäoikeudessa. Hän loi pohjan, josta oli helppo jatkaa eteenpäin.”

”Puukauppa on pitkäaikaista toimintaa, jossa on tärkeää säilyttää luottamus ostajan ja myyjän välillä. Kaiken perusta on luottamus, avoimuus ja rehellisyys.”

Tommi Mononen katsoo, että on saanut kotoaan hyvää elämisen ja yrittämisen

> ”Vaikka koronapandemia on vaikuttanut yritysten toimintaan monin tavoin, ei se ole heikentänyt Iivari Mononen Groupin toimintaa.”

Aino Mononen on ollut mukana emoyhtiön hallituksessa siitä asti, kun täytti 18 vuotta.

> ”Luottamus ei ole vain sanottu tai kirjoitettu sana, vaan haluamme oikeasti korostaa sitä arvoa.”

mallia. Kansainvälisyyteenkin hän tutustui jo pikkupoikana, kun isä toi ulkomaisia vieraita kotiin. Yrittäjyys kiinnosti kaupallisen alan peruskoulutuksen hankkinutta Tommia, mutta mitään painostusta hän ei koskaan ole kokenut perheen taholta, vaan näkee, että on voinut toteuttaa vapaasti itseään.

”Jokainen sukupolvi tuo yritykseen aina jotakin uutta, vaikka arvot pysyvät samoina. Käymme konsernin sisällä normaalia keskustelua asioista, mutta periaatteena on ollut pyrkimys yksimielisyyteen silloin, kun pitää tehdä isoja päätöksiä. Takana on monia vuosikymmeniä ja parhaiten on päästy eteenpäin yksituumaisuudella”, uskoo Tommi Mononen.

Paljon täytyy tehdä

Iivari Mononen Group -konsernissa on yhteensä seitsemän osakasta, joista Ari Mononen omistaa kolmanneksen osakekannasta, Tommi Mononen ja hänen veljensä ja isänsä toisen kolmanneksen ja Arvi Mononen ja hänen kaksi lastaan viimeisen kolmanneksen.

Tommi Monosen lisäksi luottamuksen tärkeydestä puhuvat toimitusjohtaja Ari Mononen sekä hänen tyttärensä **Aino Mononen**, 20, joka on ollut mukana emoyhtiön hallituksessa siitä asti, kun täytti 18 vuotta. Oikeustieteitä opiskeleva Aino on mukana yrityksessä osaomistajana yhdessä isänsä kanssa omistamansa sijoitusyhtiön kautta.

”Luottamus ei ole vain sanottu tai kirjoitettu sana, vaan haluamme oikeasti korostaa sitä arvoa. Olen oppinut isältä, kuinka bisnestä tehdään avoimella ja rehellisellä tavalla. Luottamus luo laatua”, Aino Mononen toteaa.

”En voi sanoa, että olisin vielä syvällisesti perehtynyt yrityksen toimintaan, mutta nyt alan oppia lukemaan raportteja ja tilinpäätöksiä ja sitä kautta ymmärtämään, kuinka laajan kokonaisuuden konserni muodostaa ja mitä asioita hallituksen kokouksissa ylipäänsä käsitellään. Yrityksen kansainvälisyys tuo mukanaan paljon kaikkea kiinnostavaa.”

Ainolla on takanaan nyt kaksi vuotta opintoja Itä-Suomen yliopistossa. Kesällä hän oli lakimiesharjoittelussa asianajotoimistossa. Opinnoissa häntä kiinnostaa eniten yritysjuridiikka. Tässä vaiheessa hän ei vielä osaa sanoa tulevaisuudestaan, mutta ajatus työskentelystä perheyrityksessä tuntuu ihan mahdolliselta vaihtoehdolta.

”Jos jokin on yllättänyt, niin ehkä se, kuinka paljon perheyrityksessä täytyy tehdä kaikkea, mutta ei kuitenkaan yksinään. Muutkin tekevät paljon työtä. Perheyrityksessä ei halua tuottaa hommissa pettymystä muille, joten sitä yrittää vielä enemmän, jolloin yritykseen sitoutuu myös enemmän.”

Iivari Mononen konsernin tuotteita viedään vuosittain yli 20:een maahan.

Saman vahvistaa isä Ari Mononen. Erityisesti silloin, kun on saanut luottamusta ja valittu toimitusjohtajaksi, alkaa vastuu painaa.

”Lähtökohtana on se, että ei vie yritystä huonompaan suuntaan, mieluummin parempaan siten, että yritys pysyisi kannattavana ja vakavaraisena.”

Pitkällä jänteellä

Aino nostaa hallitustyöskentelystä esiin vielä sen huomionsa, kuinka pitkälle yrityksessä mietitään päätöksiä sekä sitä, kuinka nyt tehtävät päätökset vaikuttavat tulevaisuuteen.

”Luterilaisten perusarvojen ja luottamuksen lisäksi meille tyypillisiä arvoja ovat innovatiivisuus ja omaleimaisuus. Mietimme paljon sitä, kuinka asioita voi tehdä paremmin tai toisella tavalla, niin että siitä olisi hyötyä meille tai asiakkaillemme”, Ari Mononen toteaa.

”Haluamme olla mukana myös maailman muutoksessa, kuten digitalisaatiossa ja ilmastonmuutoksen torjumisessa. Nykyään näemme koneiltamme heti reaaliaikaisesti, mitä yrityksessä tapahtuu, mikä helpottaa työskentelyä ja konsernin johtamista erityisesti nyt pandemia-aikana. Olemme panostaneet näihin asioihin viimeiset 5–6 vuotta ja jatkamme sitä työtä edelleen.”

> ”Haluamme kantaa myös yhteiskuntavastuuta. Pyrimme luomaan työntekijöille mahdollisimman hyvän työympäristön.”

Ari Monosen mukaan yrityksen kilpailuetuna on puun käyttäminen materiaalina, koska puusta valmistettu tuote sitoo hiiltä. Kaikissa toiminnoissa, kuten investoinneissa on nyt kuitenkin pohdittava etukäteen energiatehokkuutta ja muita ympäristöä säästäviä toimia. On ajateltava strategiaa: minne maailma on menossa ja mihin suuntaan omaa yritystä kannattaa viedä.

”Haluamme kantaa myös yhteiskuntavastuuta. Pyrimme luomaan työntekijöille mahdollisimman hyvän työympäristön. Panostamme työntekijöiden hyvinvointiin tarjoamalla heille kattavat työterveyspalvelut ja järjestämme paljon erilaista toimintaa suppailusta sienikursseihin ja patikointiin kansallispuistossa. Meillä onkin varsin paljon pitkäaikaisia työntekijöitä.”

”Haluamme viedä samanlaista työkulttuuria myös ulkomailla sijaitseviin toimipaikkoihimme. Britanniassa laitoin työpaikan seinälle kännykkänumeroni, johon voi soittaa, jos on asiaa. Mutta vielä ei ole soittoja tullut”, vertaa Ari Mononen työkulttuureja eri maissa.

Jatkajat-juttusarjassa perheyrityksen jatkajapolven edustaja kertoo ratkaisustaan lähteäkö vai ei jatkamaan perheyrityksen tarinaa.

JATKAJAT

TEKSTI: SINI-MARJA ANT-WUORINEN | KUVAT: RIIKKA SIPILÄ

Äiti pojastaan pappia toivoi

Ei tullut pojasta pappia, vaan perheyrittäjä neljännessä polvessa.

Hyvän sielunhoitajan ominaisuuksiin miellettävä puhumisen ja kuuntelemisen taito ei tosin mene hukkaan toimitusjohtajanakaan. **Janne Mäki** on huomannut olevansa myös hyvä asioiden korjaamisessa, pienessä ja suuressa mittakaavassa. Taidolle on ollut käyttöä ja onnistumisista tullut näyttöä autoalan yhtiössä Atoy:ssa, jonka konsernin toimitusjohtajana Janne aloitti vuonna 2020. Perheyritys on pitänyt suomalaisten autojen pyöriä pyörimässä jo yli 90 vuotta ja kasvua haetaan määrätietoisesti myös muissa pohjoismaissa.

"MEILLÄ ON VARMAANKIN aika samantapainen stoori kuin monella muullakin perheellä, jolla on perheyritys. Muistan lapsuudesta, että isäni **Jyrki** oli enemmän töissä kuin kotona ja luulen, että hän tykkäsi myös pitää minua mukanaan töissä. Muistan myös viikonlopun mökkimatkat, joissa taustalla kuuluivat useimmiten isän työpuhelut. Minulle oli selvää, mitä isäni ja isäni yritys tekee. Sitä kautta kiinnostuin itsekin.

Olen perheyrityksemme neljättä polvea. Isäni äidin isä on alun perin perustanut yrityksen. Perheyritys tuli minulle tutuksi nimenomaan isän kautta, isoisäni puolestaan opetti muita tärkeitä asioita elämässä, kuten purjehtimisen. Isovanhempien kanssa emme puhuneet yrityksen asioista. Isoisoäitini sanoi, että minusta tulee presidentti. Äiti toivoi pappia.

> "Jos haluaa pärjätä jossain asiassa, pitää siinä olla täysillä mukana."

Minulla oli jo lapsena näkemys yrittämisestä jonain suurempana asiana kuin työnä. Ehkä sen mieltäminen elämäntavaksi tuli selväksi jo silloin. En ajatellut, enkä ajattele nytkään sitä mitenkään huonona asiana. Koen, että jos ei tee jotain juttua täysillä, ei voi pitkällä tähtäimellä pärjätä siinä.

Olin jo aikaisessa vaiheessa myös kesätöissä yrityksessämme. Klassisesti tein oikeastaan kaikkia hommia varaston ja vessojen siivouksesta lähtien. 16-vuotiaana kokeilin hetken siipiäni taiteilijana ja opettelin valokuvausta ihan tosissani. Huomasin kuitenkin, että luovuus kärsi, kun harrastusta alkoi suorittaa ammattimaisesti. Armeijan jälkeen aloin sitten tosissani pohtia, mitä haluan ja jotenkin sitten veri alkoi vetää yritystä kohti.

> "Haluan pitää kiinni siitä yrityskulttuurista, joka Atoyssa on aina ollut eli kunnioitetaan ja arvostetaan jokaista meidän työntekijää."

Meillä on aina ollut sellainen periaate, että mihinkään ei pakoteta tai painosteta ja kunnioitan siitä isääni todella paljon. Olen saanut tehdä valintani täysin vapaasti. Aloitin hommat ensin varastosta ja siitä siirryin myyntipuolen ja markkinoinnin hommiin. Urapolku alkoi rakentua aika luontevasti askel kerrallaan. Kiinnostus kehittää asioita ja ottaa vastuuta ovat aina olleet minulle sellainen selkeästi motivoiva tekijä.

Opiskelin töiden ohessa yrittäjäpainotteisen tradenomitutkinnon. Samaan aikaan perustimme myös kuluttajille suunnatun Atoy Autohuolto -palvelun vuonna 2010 ja sen perustaminen ja opinnot tukivat todella hyvin toisiaan. Tätä työtä brändin rakennuksesta alkaen tein kaikkiaan yhdeksän vuotta.

Me olemme jo aika vanha perheyritys, täytimme viime vuonna 90 vuotta ja monesti pitkät perinteet voivat tarkoittaa myös, että on helposti historian vanki. Olen todella iloinen, että isä on paitsi antanut minulle vapaat kädet tehdä, myös hänen innostus uusiin ideoihin ruokkii myös omaa intoani ja rohkeutta lisää."

Tehdään oikeita asioita – hyvä lopputulos syntyy yhteistyöllä

"2016 vuodesta alkaen olen ollut operatiivisissa johtotehtävissä. Siitä alkoi ensimmäinen muutosjohtamisen kausi työurallani. Siihen mahtui haastaviakin aikoja. Meillä oli kannattavuus laskenut ja oli haasteita saada homma käännettyä. Teimme lopulta vuodessa miljoonan euron tulosparannuksen, mutta samalla se oli minulle henkisesti todella kuormittavaa, kun ei ollut aiempaa esimieskokemusta. Aloitin vuonna 2019 Atoyn huoltoyhtiön toimitusjohtajana, sitten seuraavana vuonna tulikin taas uusia haasteita eteen kun muutaman päivän varoitusajalla otin vastaan Suomen yhtiöiden johtamisen ja myöhemmin sitten vielä koko konsernin toimitusjohtajuus.

Oikeastaan tässä viimeisimmässä vaiheessa vasta tuli todella testattua miten minun ja isän yhteistyö toimii, sillä toimitusjohtajana vastasin suoraan hänelle, eli konsernin hallituksen puheenjohtajalle. Meillä konsernin hallitus on kokoonpanoltaan monipuolinen ja mielenkiintoinen kombo eri alojen osaajia. Yhteistyö hallituksen kanssa on toiminut hyvin ja olemme haastavien vuosien jälkeen kehittyneet myös sisäisten mallien ja mittareiden rakentamissa, jotta toimiva johto ja hallitus ovat aina samalla kartalla siitä, missä mennään.

Siitä lähtien kun aloitin esimiestehtävissä, olemme organisaatiossa tehneet kvartaaleittain työtyytyväisyyspulsseja, jossa on ilahduttavasti tapahtunut selvää kehitystä parempaan. Pidän mitattavasta datasta, mutta toisaalta haluan myös, että minulle tullaan koska tahansa juttelemaan. Oveni on aina auki ja se ilokseni myös käy tiheään. Haluan pitää kiinni siitä yrityskulttuurista, joka Autoyssa on aina ollut eli kunnioitetaan ja arvostetaan jokaista meidän työntekijää."

Omistajuudesta ja operatiivisesta työstä

"Omistajia on mielestäni karkeasti jaoteltuna kahdenlaisia. Niitä, jotka haluavat omistuksen poikivan rahaa ja sitten niitä, joita kutsun tunneomistajiksi. Jälkimmäiseen liittyvät historia, vahvat arvot ja jatkuvuus. Sudenkuoppana on, että yritystä johdetaan kannattavuuden kustannuksella. Hyvä perheyrityksen omistaja on onnistunut yhdistelmä näitä kahta. Jos perheyrityksiä kuulee joskus sanottavan kasvuhaluttomiksi, niin

JANNE MÄKI

» Ikä: 32
» Koulutus: tradenomi
» Työ: toimitusjohtaja, Atoy Oy
» Perhe: vaimo ja koira
» Asuu: Espoossa
» Vapaa-ajalla: Jos en vietä aikaa sohvaperunana, niin purjehdin, liikun luonnossa tai räplään ja rakentelen jotain. Viimeksi rakensin kesälomalla reissupakettiauton vaimon kanssa.

meillä kyllä tavoitteet ovat korkealla myös sen suhteen ja halutaan pitää ne korkealla jatkossakin. Tällä hetkellä pohdimme mm. omistajastrategian laatimista. Strategia on meillä päässä, mutta olisi tärkeää kirjoittaa se paperille jossakin kohdassa.

Tärkeä ajatus meille omistajina on myös, että haluamme työllistää suomalaisia. Sitä ei aina ole tehty turhan helpoksi tässä maassa, mutta en valita. Mieluummin keskitytään asioihin, joihin voimme vaikuttaa ja mennään eteenpäin.

Toimitusjohtajuuteen olen suhtautunut niin, ettei pidä pelätä positiota ja sen tuomaa painetta ja vastuuta, vaan rohkeasti kerätä ympärilleen paras tiimi. En myöskään koe ongelmana, jos itseni tilalle joskus löytyy parempi henkilö. Otan meille vahvat ja kokeneet osaajat vastaan ilolla. En vertaile itseäni heihin, vaan joka päivä haluan oppia ja kehittyä lisää. Koen tärkeämpänä kasvaa kulloisessakin tehtävässä ja roolissa sen sijaan, että keskittyisi liiaksi miettimään etenemistä uusiin tehtäviin.

> ”Otan meille vahvat ja kokeneet osaajat vastaan ilolla. En vertaile itseäni heihin, vaan joka päivä haluan oppia ja kehittyä lisää.”

Yrityksemme arvoja ovat laadukas, luotettava ja menestyvä. Näistä viimeinen tarkoittaa minulle, että yrittäjyys tarjoaa parhaimmillaan mahdollisuuden menestyä. Haluan myös, että työntekijämme mieltävät, että tekemällä työnsä hyvin, kuka tahansa voi menestyä."

Kasvua tavoitteellisesti ja rohkeasti

"Haluamme viedä meidän autohuoltokonseptia myös Ruotsiin. Katsomme tätä kokonaisuutta nyt kaikessa rauhassa ja laitetaan perusjutut kuntoon. Maahantuonnissa haluamme kasvaa molemmissa maissa ja huoltopuolella nyt Suomi etunenässä.

Moni pitää Ruotsia hankalana maana laajentaa Suomalaista liiketoimintaa, mutta nyt kun olen vajaan vuoden vastannut meidän Ruotsin liiketoiminnasta, olen oppinut suorastaan rakastamaan sitä maata. Mahtava brändäyksen ja markkinoinnin taso ja saan sieltä hurjasti uudenlaista energiaa omaan työhöni. Suomalaiselle suoraviivaisudelle ruotsalainen keskusteleva kulttuuri on tehnyt itsellekin hyvää pysähtyä miettimään ja pohtimaan asioita uudelta kantilta. Olen saanut todella hyviä käytännön johtamisoppeja, jotka toimivat hyvin myös täällä Suomen päässä. On toki tärkeää löytää paikalliset vahvat tekijät ja kumppanit, jotka tietävät, miten asiat saadaan sujumaan. Sekä huomioida kulttuurin merkitys, on se sitten yrityskulttuuri, keskustelukulttuuri tai paikallinen tapa toimia.

Kuluneet pari vuotta ovat kieltämättä olleet aikamoista haipakkaa. Koronan iskettyä vielä tämän päälle saattoi sydän jättää muutaman lyönnin välistä. Onneksi koko ajan on ollut ympärillä upea työyhteisö ja liikevaihdon hetkellisestä notkahduksesta huolimatta saimme 2020 loppuvuodesta sitä kirittyä ja tämä kulunut vuosi on sujunut hyvin.

Vaimoni sanoo välillä, että minun ei pitäisi antaa koskea mihinkään, kun aina tulee sotkua tai rikon kaiken. Hauska heitto, koska lähes koko urani perheyrityksessä on perustunut "korjausrakentamiseen" ja ainakin tähän asti asiat ovat menneet aika onnistuneesti. Kriisijohtaminen on selkeästi ollut minulle sopiva juttu. Nautin, kun saan asiat korjattua. Se sopii yleisestikin meidän liiketoimintaan - mehän korjaamme autoja."

JANNEN KOKEMUKSIA PL:N NEXT –TOIMINNASTA:

"Perheyritysten liiton jatkajatilaisuudet olivat minulle ensimmäinen paikka, jossa pystyi puhumaan perheyrittäjyydestä ja siihen liittyvistä asioista sellaisten ihmisten kanssa, jotka tasan tarkkaan ymmärsivät joka sanan siitä mistä puhun. Kiitos **Pekka Laitinen** kun aikoinaan käytännössä pakotit minut Nextien Talviakatemiaan."

ATOY OY

- Tällä hetkellä konserni työllistää reilut 500 työntekijää. Konserniin kuuluvat maahantuontiyhtiöt Atoy Automotive Suomi ja Ruotsi, Ruotsissa EU Bildelar Ab, Suomessa Atoy Power ja Baltiassa myös jonkin verran toimintaa.
- Liikevaihto: 103, 9 milj. eur
- Henkilöstö: 524
- Perustettu: 1930

TEKSTI: MIKKO PELLINEN | KUVA: EMILIA SAVOLAINEN

MIIA PORKKALA

Luottamus ja vapaus tuovat vastuunkannon

MIIA PORKKALA HALUAA ALTISTAA PERHEYRITYKSEN KOLMATTA POLVEA POSITIIVISILLE KOKEMUKSILLE PERHEYRITYKSESTÄ. AHO GROUPISSA ON LUOVUTTU JATKAJAPOLVELLE TARKOITETTUJEN TILAISUUKSIEN IKÄRAJOISTA.

Millainen perheyrityksenne ja omistajarakenteenne?

Perheyrityksemme muodostuu kahdesta konsernista: Rukan ja Pyhän laskettelukeskuksista sekä terveydenhuoltosektorilla toimivasta Aava Terveyspalvelut -konsernista. Omistamme molemmat konsernit tasaosuuksin neljän sisarukseni kanssa. Seuraavassa sukupolvessa on 13 serkusta, joista vanhin on 29 ja nuorin seitsemän vuotta.

Mitä vastuullinen omistajuus tarkoittaa perheessänne?

Ensiksikin se tarkoittaa kiinnostusta yrityksestä. Ei voi toimia vastuullisesti, jos ei aidosti ole kiinnostunut yrityksestä. Kaikkea ei tietenkään tarvitse ymmärtää, mutta yrityksen toiminnasta ja toimialasta pitää olla innostunut.

Toinen tärkeä vastuullisuuden ilmenemismuoto on, että pystymme omistajina muodostamaan yhteisen äänen, joka viestitään liiketoimintayhtiöiden hallituksille.

Kolmas tekijä on hyvät hallintotavat. Nyt meitä omistajia on viisi, seuraavassa polvessa 13. Jokainen meistä katsoo asi-

”Ei voi toimia vastuullisesti, jos ei aidosti ole kiinnostunut yrityksestä. Kaikkea ei tietenkään tarvitse ymmärtää, mutta yrityksen toiminnasta ja toimialasta pitää olla innostunut.”

OMISTAJA, JOLTA HALUAN OPPIA: MIIA PORKKALA

Juttusarjan edellisessä osassa **Marjo Miettinen** halusi kysyä **Miia Porkkalalta**, miten perheyrityksessä koulutetaan next generationia vastuullisiksi omistajaksi ja yrittäjiksi.

oita oman taustansa ja kokemuksensa kautta vähän eri kantilta. Siksi yhteisesti kirjattujen pelisääntöjen tekeminen on ehdottomasti vastuullista, sekä nykyisten ja tulevien omistajien näkökulmasta, koska kaikki tällöin tietävät toiminnan raamit. Kun pelisäännöt on laadittu, pitää niitä muistaa aktiivisesti noudattaa. Vastuullista omistajuutta on se, että arvostetaan työtä, jota on itse tehty.

"Pystymme omistajina muodostamaan yhteisen äänen, joka viestitään liiketoimintayhtiöiden hallituksille."

Millä tavoin koulutatte jatkajapolveanne?

Emme itseasiassa koskaan puhu kouluttamisesta vaan altistamisesta. Taitoja ja osaamista voi kouluttaa - omistajuuteen ja yrittäjyyteen meidän filosofiassamme altistetaan. Tämä tarkoittaa ennen muuta sitä, että pyrimme luomaan tilanteita, joissa yritys ja kolmas polvi ovat positiivisessa kanssakäymisessä. Tunturissa tämä onnistuu aika luontevasti, mutta myös terveydenhuoltosektorin puolella löydetään tapoja yhteisiin kohtaamisiin vaikkapa johtoryhmän jäsenen tutustuttaessa yrityksen toimintaan oman vastuualueensa kautta.

Meillä on vuosittain kolmannelle polvelle kolme omaa tapahtumaa, joista kahden ohjelma rakentuu jatkajien toiveiden perusteella ja jatkajien toimesta, ja yhdestä vastaa Aho Groupin puheenjohtaja. Lisäksi on muita vuosittaisia perheen ja omistajien vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa koko suku on mukana.

Miten lähditte liikkeelle?

Työ käynnistyi varsinaisesti ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen suunnittelusta 90-luvulla. Ensin me sisarukset opeteltiin tekemään yhdessä töitä ja omistamaan yhdessä. Kun saimme struktuurin haltuun, otimme seuraavaksi kolmannen polven agendalle. Työ vastuulliseen omistajuuteen, onnistuneisiin sukupolvenvaihdoksiin ja yrityksille syttyviin uusiin sukupolviin on jatkuvaa oppimista ja aktiivista työtä. Se on evoluutio, joka etenee askeleittain.

Minkä ikäisenä altistaminen kannattaa aloittaa?

Tässä olemme matkan varrella oppineet paljon. Kun lähdimme liikkeelle, ajattelimme, että kolmannen polven mukaan ottamisessa pitää olla ikärajoja. Ensin ikäraja oli 18, sitten 15. Kolmannen polven ikähaitari on yli 20 vuotta ja meidän tapauksessamme tiukat ikärajat olisivat johtaneet siihen, että yhden perheen serkut olisivat olleet pitkään ulkona toiminnasta.

Nyt olemme päätyneet siihen, että ikärajoja ei ole lainkaan, yhtä tapahtumaa lukuun ottamatta. Pienimmät voivat istua halutessaan taustalla iPadin kanssa, mutta ovat kuitenkin mukana. Yhteisöllisyyden rakentaminen on perheyrityksessä erittäin tärkeää ja siitä tulee aivan tarpeettoman vaikeaa, jos jollekin syntyy tunne, että ei kuulu tähän joukkoon.

Mitä olet oppinut vanhemman polven näkökulmasta, mikä on tärkeää seuraavan polven kasvussa vastuulliseen omistajuuteen?

Oleellista on, että vanhempi polvi suhtautuu positiivisten kokemusten mahdollistamiseen vakavasti. Altistamista pitää johtaa ja tehdä sitä systemaattisesti. Tässä Perheyritysten liitto on ollut apuna. Liitolla on ollut paljon tarjontaa, jossa vanhimmat serkukset ovat olleet mukana ja levittäneet tietoa mahdollisuuksista eteenpäin nuoremmille serkuille.

Kokemukseni on, että vanhempien ei kannata liikaa puskea, vaan luottamus ja vapaus valita oma polkunsa on tärkeää. Itse olen kiitollinen isälleni meidän sisarusten saamasta luottamuksesta. Saimme aikanamme järjettömän suuria vapauksia yrityksen kehittämisessä. Virheitä sai tehdä, kunhan niistä opittiin. Luottamus on voimaannuttava tunne ja sen myötä syntyi vastuunkanto, tekemisen riemu ja yrittämisen into.

"Yhteisöllisyyden rakentaminen on perheyrityksessä erittäin tärkeää ja siitä tulee aivan tarpeettoman vaikeaa, jos jollekin syntyy tunne, että ei kuulu tähän joukkoon."

Lisäksi olen muistuttanut, että oma kouluttautuminen on tärkeää ja lapsen oma ammatti ja oma osaaminen kantaa. Sen varaan ei kannata rakentaa, että yritykset ja omistukset kantavat. Tärkeintä on tehdä sellaista, mikä innostaa ja missä saa onnistumisia. Parhaassa tapauksessa tiet johtavat omaan perheyritykseen.

Keneltä omistajalta itse haluaisit oppia ja mitä?

Olemme miettineet Aho Groupin palkitsemiskäytäntöjä ja kysyn UTU Investin hallituksen puheenjohtaja **Nina Sarénilta**: Miten startata palkitsemiskäytänteiden rakentaminen perheyrityksessä?

Voittavan omistajastrategian takana on avoin ja rakentava keskustelukulttuuri

SYYSKOKOUS & SEMINAARI

Kaikki alkaa keskustelusta

TO 4.11.2021 ~ klo 9:00–17:00
Clarion Helsinki / Live Stream

Ilmoittaudu!

Perheyritysten liitto

JOSH BARON:

Perheyrityksen omistaminen on kuin peli

Yhdysvaltalaisen omistajastrategia-asiantuntijan mukaan perheyrityksen omistaminen tuo mukanaan oikeuksia. Se, miten omistaja oikeuksiaan käyttää, määrittää menestyksen.

TEKSTI: KRISTA ELO-PÄRSSINEN

PERHEYRITYSTEN LIITON järjestämässä webinaarissa yhdysvaltalaisen *BanyanGlobal Family Business Advisorsin* partneri **Josh Baron** vertasi perheyrityksen omistamista pelaamiseen. Omistajan pitää määrittää miksi hän haluaa pelata, miten maalit lasketaan ja millaisilla säännöillä pelataan. Vastaukset määrittävät omistajastrategian. Omistajastrategia antaa toimivalle johdolle suuntaviivat ja reunaehdot yrityksen strategian luomiselle ja toteuttamiselle.

Omistajien keskustelut omistajastrategiasta vaativat päätöksiä ja kompromisseja, esimerkiksi painotammeko omistajina yrityksen kasvua, kannattavuutta vai osinkoja? Keskustelut näistä teemoista voivat johtaa konflikteihin omistajien välillä. Tämä on Baronin mukaan yksi syy, miksi omistajastrategia jää perheyrityksiltä usein tekemättä.

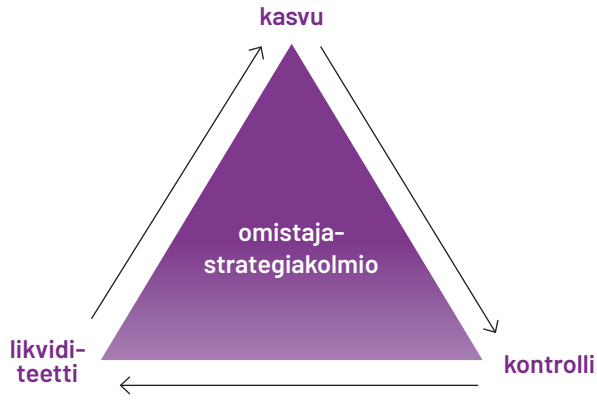
Toisaalta perheyritysten omistajat voivat olla niin keskittyneitä yrityksen jokapäiväiseen johtamiseen, että aikaa ja energiaa ei riitä omistajastrategian miettimiseen. Ehkä yritys on myös menestynyt niin hyvin, että tarvetta omistajastrategialle ei nähdä.

Erilaisia tavoitteita

Omistajastrategian ensimmäinen kysymys on miksi haluamme omistaa. Yrityksen perustajalla on usein selkeä syy tai tarkoitus yrityksen perustamiselle, mutta jatkajasukupolvien pitää tehdä työtä yhteisten tavoitteiden löytämisessä. Jokaisella omistajilla voi olla omat motiivinsa omistamiselle. Ne voivat liittyä esimerkiksi yritystoiminnan tai varallisuuden kasvattamiseen, identiteettiin tai kulttuurin jatkamiseen.

Baronin muistutti, että omistajatkaan eivät voi saada kaikkea samaan aikaan, joten omistajastrategian tavoitteissa pitää tehdä valintoja. Hän esitteli kolmion, jossa strategiavaihtoehdot olivat: Suurimmalla osalla webinaariin osallistuneista perheyrittäjistä strategiana oli kasvu ja kontrolli. Baron piti tärkeänä, että

kasvu ja kontrolli, *kontrolli ja likviditeetti*, *likviditeetti ja kasvu*. Ensimmäinen painottaa yrityksen kasvu ja perheen päätäntävaltaa osinkojen kustannukselle, toisessa perheen päätäntävalta ja osingot omistajille ovat tärkeämpiä kuin yritystoiminnan kasvattaminen ja kolmannessa perhe on valmis luopumaan omistusosuudestaan saadakseen lisää varoja kasvuun.



omistajien toiminta on valitun strategian mukaista. Jos omistajastrategian tavoitteet liittyvät kasvuun ja kontrollin säilyttämiseen perheessä, niin kaikkien omistajien pitää ymmärtää, että perheyrityksen voitoista suurin osa käytetään liiketoiminnan kasvattamiseen, eikä osinkojen maksamiseen.

Baron korosti, että omistajastrategia muuttuu ajassa. Muutokset toimintaympäristössä (esimerkiksi toimialan kehitys, poliittiset päätökset) tai omistajaperheessä (esimerkiksi sukupolvenvaihdos) voivat vaatia uudenlaista omistajastrategiaa.

Mittareita ja reunaehtoja

Omistajastrategian toteutumista voidaan mitata erilaisin mittarein. Baronin kokemuksen mukaan perheyrityksissä taloudellisia mittareita (ROA, EBITDA, omavaraisuusaste jne.) on usein kolmesta kuuteen. Omistajastrategiassa perhe voi myös määrittää, miten perhe osallistuu yrityksen johtamiseen, missä maanosissa tai millä toimialoilla yritys toimii tai ei toimi, mitä arvoja perhe haluaa yritystoiminnalla edistää jne. Nämä reunaehdot on hyvä tehdä hallitukselle ja johdolle selväksi, koska niillä voi olla taloudellisia seurauksia.

Lopuksi Josh painotti, että omistajastrategiaan liittyvät päätökset tehdään eri foorumeilla tai "huoneissa". Kaikille perheenjäsenille tulee antaa mahdollisuus osallistua keskusteluihin omistamisen tarkoituksesta. Kaikkien tulisi kokea tarkoitus omakseen. Omistamisen tavoitteista, mittareista ja reunaehdoista päätetään omistajien kesken. Hallitus ja yrityksen johto omistavat yrityksen strategian.

NUORET MUKAAN OMISTAJASTRATEGIA-KESKUSTELUUN

OWNERSHIP STRATEGY -webinaarissamme Halton Groupin hallituksen varapuheenjohtaja ja osakas **Tarja Takki-Halttunen** jakoi heidän perheensä kokemuksia omistajastrategiaprosessista. Kolme oppia heidän casestaan:

1. Osallista perheen nuoret keskusteluun

Halttusen perheen kolmannessa polvessa on kolme lasta: **Krista** (30) tekee väitöskirjaa Imperial Collegessa ilmastostrategioista, **Aleksi** (27) valmistui juuri luovan tietojenkäsittelytieteen maisteriksi University of Arts London:sta ja työskentelee tekoäly-start-upissa. **Joel** (22) opiskelee sosiologiaa ja politiikkaa Warwickin yliopistossa. Omistajastrategiakeskusteluissa kolmas sukupolvi oli enemmän äänessä. Nuorilla on tuoreita ideoita ja näkemyksiä, joita kannattaa kuunnella.

2. Ota ulkopuolinen fasilitaattori mukaan

Omistajastrategiakeskusteluissa tunteet ovat vahvasti läsnä ja silloin on hyvä, jos mukana on ulkopuolinen fasilitaattori. Fasilitointia helpottaa, jos fasilitaattori tuntee yrityksen ja omistajaperheen. Tämä lisää keskinäistä luottamusta. Halttuset valitsivat fasilitaattoriksi Halton Groupin edellisen toimitusjohtajan **Heikki Rinteen**.

3. Aloita henkilökohtaisista odotuksista ja toiveista

Haltonilla omistajastrategiakeskustelu alkoi kaikkien henkilökohtaisten arvojen, odotusten ja tavoitteiden selvittämisestä. Ulkopuolinen fasilitaattori lähetti kaikille teemoista kyselyn ja haastatteli heidät.

PL:N TYÖRYHMÄT ESITTÄYTYVÄT

Perheyritykset edistämässä uutta yrittäjyyttä

KOOSTANUT: KRISTA ELO-PÄRSSINEN

PL:N JÄSENYRITYSTEN omistajat edistävät suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointia monella tavoin. Onnistuneen perheyrittämisen seurauksena yrittäjä pystyy kasvattamaan perinteisen yrityksen rinnalle muita yrityksiä pitkäjänteisesti. PL:n jäsenet omistavat monia yrityksiä, mukaan lukien startup- ja kasvuyrityksiä suoraan tai erillisten yhtiöiden kautta. Yhteistä toiminnalle on pitkäjänteinen omistaminen.

Perhe sijoittaa -työryhmä aloitti toimintansa vuonna 2017. Työryhmän tavoitteena on edistää PL:n jäsenyritysten sijoitustoimintaa ja kannustaa perheyrityksiä sijoittamaan järjestämällä teemaan liittyviä tilaisuuksia. Viiden vuoden aikana työryhmä on järjestänyt kaksi kertaa vuodessa tilaisuuksia sijoittamiseen liittyen. Näkökulmina on ollut muun muassa vastuullisuus ja vaikuttavuus, erilaiset sijoittajaprofiilit, viestintä, osaaminen, jatkajapolvi ja Suomi sijoitusympäristönä.

Kuka olet ja mitä yritystä edustat?
Millaisia sijoituksia edustamasi yritys tekee?
Millaista kasvua nämä sijoitukset tukevat/mitkä ovat kasvutavoitteesi?

Pasi Torppa
Vårbacken Kapital Ab

Taustani on strategiakonsultoinnissa, jossa tein yli 20 vuoden työuran. Nyt hyödynnän konsultoinnissa karttunutta osaamista perheemme sijoitusyhtiön kohdeyrityksissä.

Pääfokuksemme on suorissa sijoituksissa listaamattomiin yrityksiin. Ideana on löytää yrityksiä, joilla on hyvät lähtökohdat kasvaa ja kehittyä. Kohdeyrityksemme ovat lähtötilanteessa liikevaihdoltaan 1-10 m€ ja tuottavat vahvaa kassavirtaa. Tähän mennessä olemme ostaneet kaksi pk-yritystä. Olemme pitkäjänteinen omistaja eikä omistukselle ole ennalta määrättyä kestoa. Suorien sijoitusten lisäksi teemme rahastosijoituksia laajasti hajauttaen.

Tavoitteemme on kasvattaa yritystemme arvoa merkittävästi. Arvon kasvattamisen lähtökohtana on vastuullisuus eri sidosryhmiä kohtaan. Arvonkasvu toki edellyttää myös liikevaihdon kasvua ja hyvää kannattavuutta. Kokonaisuutena haemme vakaata tuottoa hajautuksen kautta.

Kiinnostaako sijoittaminen?

”Perhe sijoittaa taiteeseen” järjestetään 7.10. *Galleria Forsblomilla*. Alustajina ovat **Kyösti Kakkonen**, **Pauliina Laitinen** ja **Kaj Forsblom**.

Eeva Kovanen
toimitusjohtaja ja osa- kas

Olen Eeva Kovanen, *Kovanen Capital Oy:n* osakas, toimitusjohtaja. Koulutukseltani olen KTM, HHJ/ toisen polven perheyrittäjä ja kolmannen polven edustajan äiti

Sijoituskohteinamme ovat VC-fundit, kiinteistösijoitukset, pörssi- ja vaihtoehtoissijoitukset, suorat pääomasijoitukset (Skipperi, Innovation Home). Suorissa pääomasijoituksissa tarjoamme fyysisen pääoman lisäksi myös henkistä pääomaa.

Tavoitteitamme sijoittajina: riskinhajautus, vuosittainen kassavirta ja yleisindeksiä parempi tuotto.

Johanna Jouhki
toimitusjohtaja ja partner

Olen Johanna Jouhki *Thomasset Oy:n* partner ja Dreadnought *Finance Oy:n* toimitusjohtaja

Suoria osakesijoituksia, rahasto-sijoituksia, *private equity* -sijoituksia sekä kotimaassa että kansainvälisesti

Sijoitamme monipuolisesti sekä perinteisille että uusille aloille eettisesti kestävästi tasaista tuottoa tavoitellen.

Laura Vartiainen
toimitusjohtaja, hallituksen jäsen ja omistaja

Olen kainuulaislähtöisen *Takoa Growthin* toimitusjohtaja sekä *Takoa Investin* hallituksen jäsen ja omistaja. Lisäksi toimin usean eri salkkuyhtiön hallituksessa. Koulutukseltani olen kauppatieteiden maisteri.

Emoyhtiö Takoa Invest on Saastamoisen perheen perheomisteinen sijoitusyhtiö, joka sijoittaa hajautetusti eri sijoitusluokkiin, kuten pörssilistattuihin osakkeisiin, kiinteistöihin ja rahastoihin. Yhtiön tausta on vähittäiskaupassa ja Takoa Invest on Tokmannin suurin omistaja, minkä lisäksi salkkuun kuuluu vähittäiskauppaan liittyviä teknologia-alan yhtiöitä.

Tytäryhtiö Takoa Growth on pääomasijoitustoimintaa harjoittava yhtiö, joka sijoittaa suoraan listaamattomiin suomalaisiin ja ulkomaalaisiin kasvuyrityksiin. Tyypillisesti sijoitamme yrityksiin, joilla on jo liikevaihtoa ja jotka etsivät rahoitusta kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittamiseen. 24 yhtiöistä noin puolet on hyvinvointi- ja terveysalan yhtiötä ja suurimmassa osassa toimimme aktiivisena vähemmistöomistajana. Muutamassa yrityksessä toimimme enemmistöomistajana.

Takoa Growthin tavoitteena on portfolioyritysten arvonnousu yritysten kasvun ja kannattavuuden kehittymisen myötä. Pyrkimyksemme on olla mukana kehittämässä tulevaisuuden menestyjiä aktiivisen omistajan roolissa pitkäjänteisesti ja intohimolla.

Moritz Oker-Blom
toimitusjohtaja

Nimeni on Moritz Oker-Blom, ja olen koulutukseltani oikeustieteen maisteri ja varatuomari. Toimin *Helvar Mercan* toimitusjohtajana, ja työryhmässä edustan *Vehoa*.

Sijoitamme osakkeisin ja velkakirjoihin sekä enenevissä määrin myös vaihtoehtoisiin sijoituksiin. Vaihtoehtoisissa sijoituksissa pääpaino on Private Credit-, Infrastruktuuri ja reaaliomaisuusrahastoissa. Emme sijoita Private Equity-rahastoihin, sillä omistajilla on jo merkittävä omistus yksityisissä osakeyhtiöissä omistamiensa perheyritysten kautta.

Tavoite on sijoitussalkun, ja varsinkin vaihtoehtoisten sijoitusten kasvattaminen. Yli ajan haemme vaihtoehtoisista sijoituksista parempaa tuottoa kuin osake- ja korkosalkusta.

Emma Hyökyvaara
kulttuurimuotoilija ja hallituksen jäsen

The Orange Company Oy on pieni ja ketterä, vaikuttavuutta tavoitteleva yritys. Työllistämme n. 70 henkeä neljässä eri yhtiössä ja tarjoamiemme ratkaisujen piiriin kuuluu tuhansia yrityksiä, satoja tuhansia ihmisiä, kymmeniä kuntia ja tuhansia palveluntarjoajia. Me uskomme, että maailmassa on tilausta ihmisten yksilöllisyyden huomioiville ratkaisuille.

Timo Ketonen
yrittäjä

Olen Timo Ketonen, yrittäjä ja enkelisijoittaja. Minulla on laaja työkokemus rahoitusalalla, mediassa, markkinoinnissa ja palvelumuotoilussa. Perustin *Aboa Advestin* tammikuussa 2015. Toimin myös usean yrityksen ja säätiön hallituksessa.Olen suorittanut KTM tutkinnon Åbo Akademin Hankenilla 1988, sekä jatko-opintoja 2011-2013. Olen vuodesta 2019 tohtoriopiskelija Åbo Akademissa tekemässä väitöskirjatutkimusta yrittäjyydestä ja erityisesti yrittäjätiimin, hallituksen ja sijoittajien vuorovaikutuksesta startup-yrityksessä. Minua kiinnostaa kansainvälisten verkostojen rakentaminen startup-yritysten kasvun vauhdittamisessa.

Aboa Advest on perheomisteinen sijoitusyhtiö, jonka toimialana ja tarkoituksena on tuottaa ja kehittää erityisesti kasvuyritysten liiketoimintamalleja ja palveluja. Aboa Advest on perustettu tammikuussa 2015. Avustamme myös kasvuyritysten rahoitusratkaisuissa osaamisemme ja laajan verkostomme kanssa. Meitä on yhtiön perustamisesta lähtien kiinnostanut erityisesti vaikuttavuussijoittaminen. (*) Tämä tarkoittaa että sijoituksella tavoittelemme myös myönteistä sosiaalista tai ympäristövaikutusta, eli mitattavaa yhteiskunnallista hyötyä. Sijoittajan näkökulmasta tuotto-riski -tarkastelun rinnalle nousee kolmas ulottuvuus: vaikuttavuus.

Intohimonani on auttaa startupeja ja muita kasvuyrityksiä menestymään.

Aboa Advestin logossa näkyvä ”vihreä lanka” on ohjenuoramme. Tiiminä meitä kiinnostaa design, FoodTech, ekologiset tuotteet ja palvelut sekä kestävä kehitys. Olemme sijoittaneet useaan suomalaiseen kasvuyritykseen – sekä varhaisen vaiheen startupiin että jo markkinoilla kannattavasti toimivaan yritykseen.

KOONNUT: SINI-MARJA ANT-WUORINEN

Loppu kertakäyttökulttuurille

Esittelyssä: FM Haus ja Voglia

FM-HAUS: UUDENLAISTA AJATTELUA RAKENTAMISEEN

JOKIOISLAINEN PUUELEMENTTIRAKENTAJA FM-Haus on päättänyt lopettaa kertakäyttörakentamisen.

"Perinteisesti kun rakennuksille ei ole enää käyttöä, ne puretaan. FM-Hausin moduulitekniikalla rakennus voidaan purkamisen sijaan siirtää muualle uutta käyttöä varten. Ajatuksemme on, ettei rakennuksille enää tule purkutuomioita", FM-Hausin toimitusjohtaja **Juhani Sjöman** sanoo.

Moduulien raaka-aine on puu, joka toimii myös hiilivarastona. Käytöstä tulee vain vähän päästöjä, toisin kuin esimerkiksi betonin, teräksen ja muovin valmistamisesta. FM-Haus pyrkii käyttämään kestävän kehityksen mukaisesti tuotettua, sertifioitua puutavaraa.

Sjöman pitää tärkeänä sitä, että puu kaadetaan sen jälkeen kun se on ehtinyt sitoa mahdollisimman paljon hiiltä. "Me käytämme isoa puutavaraa, puun on oltava meille riittävän suuri eli vanha, jotta se kannattaa kaataa."

FM-Haus käyttää ekosähköä, välttää pintakäsittelyssä kemikaaleja ja suunnittelee eristysmateriaalin vaihtamista ekologisempaan nykyisestä eli kierrätyslasista tehdystä lasivillasta.

Sjömanin mukaan monet kunnat ja kuntayhtymät ovat sitoutuneet olemaan hiilineutraaleja vuoteen 2035 mennessä, samoin huomattava osa yrityksistä. FM-Hausin osaaminen tulee esille pian näkyvästi Helsingissä, jonne yritys rakentaa Finlandia-talon väistötilaksi tulevan Pikku-Finlandian.

Lue lisää vastuullisista perheyrityksistä: perheyritys.fi/vastuullisuus

Ilmianna perheyritys, joka on kestävän kehityksen kärkijoukossa tai joka toteuttaa tosissaan vastuullisuutta liiketoiminnassaan.
raine.tiessalo@perheyritys.fi

VOGLIA: UUDENLAISTA AJATTELUA VAATETEOLLISUUTEEN

PERHEYRITYS VOGLIA antaa vaatteilleen on vuoden takuun. Se kattaa sekä materiaalin että valmistuksen. Takuu pätee sekä suoraan Voglialta että jälleenmyyjän kautta ostettaessa. Kuitti on takuun tosite.

”Periaate on aivan sama kuin on ollut vuosikymmenet elektroniikassa, kelloissa, varaosissa ja niin edelleen. Vaatealalla takuu ei ole ollut tyypillistä”, Voglian toimitusjohtaja ja kolmannen polven yrittäjä **Katriina Virtanen** sanoo. ”Takuu vaatteelle on keino vakuuttaa kuluttaja vastuullisuudesta.”

Takuu on yksi osa Voglian vaatelupausta, johon kuuluvat myös korjaus- ja kustomointipalvelut.

”Jos asiakkaalla on vanhempia tuotteita, joista nappi irronnut tai vuori revennyt, voimme myydä palveluna tämän työn. Voglia julkaisee myös tee se itse – oppaan vaatteiden korjaamiseen.”

Tekstiilialalla kestävyyden ja pitkäikäisyyden kasvattaminen on vahvin vastuullisuustrendi. Nopeaa kuluttamista suosiva pintamuoti rasittaa ympäristöä. Kuluttajien tietoisuus ja halu toimia vastuullisesti lisääntyy koko ajan. Ihmisen käyttäytyminen ja kuluttamistottumukset muuttuvat ja Virtanen arvioi kehityksen vastuulliseen kuluttamiseen vahvistuvan.

”Pyrimme vaikuttamaan vaatteen käyttöön liittyviin mielikuviin ja siten asiakkaan käyttäytymiseen. Luotamme siihen, että yhä useammat kuluttajat haluavat toimia vastuullisesti ja ovat kiinnostuneita omasta hiilijalanjäljestään.”

Virtasen mukaan vaatteen hiilijalanjälki muodostuu ensin kankaan ja tuotteen valmistuksesta sekä kuljetuksesta tehtaalta kauppaan ja asiakkaalle.

”Vaatteen suurin hiilijalanjälki syntyy kuitenkin pesusta ja käytöstä. Mitä kauemmin vaatteen käyttöä voi jatkaa, sitä vähemmän kuormittava vaate on.”

Lisäpalvelut, kuten lahkeiden lyhennys puolestaan tulevat lisäpalveluna.

”Uskomme myös vaatteiden tuunaamisen lisääntyvän. Siihen tarvitsemme toimivan digialustan, jota kehitämme koko ajan. Kuljetuskulut, mukaan lukien tuotepalautusten kustannukset, pitää leipoa hintoihin sisään.”

Voglian vaatteet valmistetaan Virossa. Takuuhuolto ja muut tuotteen elinkaareen liittyvät palvelut tuotetaan Voglian tehtaan tiloissa Lammilla Hämeenlinnan lähellä. Voglia käyttää paikallisia ompelijoita eri puolilla Suomea. Virtanen visioi, että valmistajat tekstiiliala voi olla vähitellen menossa kohti vaate palveluna -ajattelua. ”Käykö niin, että brändit omistavat tuotteet, jotka ovat kuluttajilla lainassa?”

Aikaiset omaksujat, 35-45 vuoden ikäiset ”diginatiivit” ovat Voglian ensisijainen kohderyhmä.

”Tämä kohderyhmä tekee valintoja entistä harkitsevammin, miettii vastuullisuutta ja tuotteen elämänkaarta. Kohderyhmä esimerkiksi omistamisen sijaan vuokraa jo esimerkiksi kaupunkiautoja tai vaikkapa lastenrattaita”, Virtanen kertoo.

Pk-yritykset sijoittavat yhä enemmän

Pk-yritykset sijoittavat nyt erityisesti lyhyen koron rahastoihin, mutta moni laittaa myös siivun rahaa kasvamaan pidemmäksi aikaa. Vaurastumista tavoitellaankin kokonaisvaltaisemmalla otteella, kertovat OP:n **Aleksandra Fagerholm** ja **Kai Kalajainen**.

TEKSTI: KATJA ALAJA | KUVA: RONI REKOMAA

VIIMEISEN PARIN vuoden aikana pk-yritysten sijoitustoiminta on kasvanut räjähdysmäisesti. Ilmiön taustalla vaikuttavat alhaiset, jopa negatiiviset korot.

”Monet asiakkainani olevat pk-yritykset ovat sijoittaneet osan varoistaan lyhyen koron rahastoihin, jotka sopivat hyvin esimerkiksi investointivaroille. Näiden korkorahastojen hyvänä puolena on, että varat ovat muutamassa päivässä, tilillä, asiakkuusjohtaja Aleksandra Fagerholm OP Varainhoidosta kertoo. Hänen asiakaskuntaansa kuuluu paljon perheyrityksiä.

Fagerholm ja OP Ryhmän vähittäispankin varallisuudenhoitoasiakkaista vastaava johtaja Kai Kalajainen kuitenkin painottavat, että tämä ei ole yrityksen vaurastumisen koko tarina. Yhä useampi pk-yritys haluaa varoilleen myös tuottoa, ja silloin tulisikin sijoittaa pidemmällä tähtäimellä huomioiden sijoitusten kokonaisuus.

”Olemme huomanneet, että pk-yritysten sijoittamia varoja on mennyt yhä enemmän myös pidempiaikaisiin kohteisiin. Itse sijoittamisen kokonaisuus voi sisältää perinteisten korko- ja osakesijoitusten lisäksi erilaisia pitkäaikaisia vaihtoehtoisia sijoituksia”, Fagerholm kertoo. Sellaisia ovat esimerkiksi erilaiset kiinteistö-, infra- tai private equity -rahastot tai vaikka yksittäinen rahasto, joka sijoittaa laajasti näihin kaikkiin.

Kalajainen lisää, että hyvä varainhoito kumpuaa yrityksen tuotto- ja riskitavoitteista ja kokonaisuuden optimoinnista pistemäisen ajattelun sijaan. Kassaankin pitää jättää varoja, jotta normaali liiketoiminta sujuu.

Sukupolvenvaihdoksen sopimukset suosittuja

Entä millaiset varainhoidon asiat nousevat esiin perheyrittäjillä tulevaisuuden suunnittelussa? Kalajaisen mukaan sukupolvenvaihdokseen ja perhejuridiikkaan liittyvät sopimusasiat korostuvat.

”Edunvalvontavaltuutusten, testamenttien ja avioehtosopimusten suosio on kasvanut merkittävästi. Yrittäjät haluavat huomioida puolison, lasten ja lastenlasten aseman eri tilanteissa”, Kalajainen sanoo.

Kun yrittäjällä on testamentti ja edunvalvontavaltakirja, on selvää, kuka käyttää päätäntävaltaa omistajan puolesta, jos hän menehtyy tai ei siihen muusta syystä kykene. Myös testamentti on keino edistää yritystoiminnan jatkuvuutta – onhan testamentin saajalla halua ja kykyä jatkaa yritystoimintaa?

Kun perusasiat ovat kunnossa, on luontevaa miettiä sijoittamisen kokonaisuutta yhdessä pankin asiantuntijan kanssa. Kalajaisen mieleen nousee eräs yrittäjäpariskunta, joka oli tehnyt yrityskaupan ja pohti sijoittamista.

”Yrittäjät hakivat sijoitusneuvontaa, kun he olivat tehneet yrityskaupan. Siinä selvisi, että myös veroasiat mietityttivät. Kun olimme puhuneet asiat läpi, he päätyivät ottamaan sijoitusvakuutukset ja tekemään testamentit. Myöhemmin yrittäjät tulivat kiittelemään selkeästä ratkaisuehdotuksesta ja kokonaistilanteen huomioimisesta”, Kalajainen kertoo.

Fagerholm kannustaa perheyrittäjiä keskustelemaan omista ja yrityksensä varainhoitoasioista pankissa avoimesti – tällöin esiin nousee laajempi kirjo mahdollisia ratkaisuja.

”Mihin ratkaisuihin yritys tai yrittäjä päätyykin, hoidamme ne kuntoon yhdessä sovitussa aikataulussa. Yrittäjää usein helpottaa se tieto, että kaikkia asioita ei tyypillisesti hoideta kerralla, vaan pienemmissä osissa. Suunnitelmia myös päivitetään tilanteiden ja tarpeiden mukaan”, Fagerholm korostaa.

3 kysymystä kansainvälisen kaupan riskienhallinnasta Perheyrityksen on hyvä linjata kaupankäynnin ehdot:

1. Mitä maksutapaa suosimme eri maantieteellisillä alueilla?
2. Millaiset maksuajat tukevat liiketoimintaamme parhaiten?
3. Missä tilanteissa vaadimme kauppakumppaniltamme tietynlaisia sopimusvakuuksia? Entä millaisia sopimusvakuuksia voimme itse tarjota?

Vinkit antoi rahoituspäällikkö **Eeva Mustalampi** OP Yrityspankista.

VALUUTTASUOJAUS JA REMBURSSIT TUONNIN TURVAAJINA

Tammer Brands tuo Suomeen tuhansia tuotteita maailmalta, erityisesti Kaukoidästä. Jotta elämänlaatua kohottavien tuotteiden tuonti sujuu, riskienhallinta on mietitty tarkkaan.

KANSAINVÄLISEN KAUPAN kiemurat ja riskienhallinta on tuttua *Tammer Brandsille* jo vuosien ajalta. Lähes 70-vuotias tamperelainen perheyritys tuo noin 70 prosenttia myymistään tuotteista ulkomailta, pääosin Kaukoidästä. Ja tuote-artikkeleitahan riittää – niitä on peräti 20 000. Brändeistä tunnetuimpia ovat grillaamisen *Mustang* ja saunatuotteiden *Rento*.

Jotta kaupanteko olisi kannattavaa, Tammer Brands käyttää valuuttasuojausta riskienhallinnan keinona. Yritys siis ostaa valuuttaa ennalta sovittuun Yhdysvaltain dollarin kurssiin tiettynä päivänä.

”Ostamme tavaraa ympäri vuoden, ja suuria hankintapiikkejä ajoittuu syksyn ja vuoden alkuihin. Suojaamme kulloinkin avoinna olevasta kokonaishankintapositiostamme noin puolet. Pohdimme suojaustarpeita vähintään vuoden päähän”, CFO **Ilari Kosonen** Tammer Brandsista kertoo.

Tammer Brands hallitsee kansainvälisen kaupan riskejä myös tuontirembursseilla. Remburssin avaajana yrityksen pankki sitoutuu suorittamaan maksun myyjälle yrityksen puolesta, kun vaadittu dokumentaatio on kunnossa ja yritys saa tavarat ajallaan.

”Käytämme rembursseja, sillä toimittajaverkostomme on todella laaja ja joukossa on pienistä suuriin yrityksiin. Remburssit toimivat paremmin kuin aiemmin käyttämämme pääomaa sitovat ennakkomaksut”, Kosonen korostaa.

Hän lisää, että ne riskeihin nähden kohtuullisen hintaisia. ”Ja jos jostakin syystä toimittaja menisi konkurssiin, maksamme vain remburssikulut.”

Tammer Brandsin toimitusjohtaja, kolmannen polven perheyrittäjä **Zachary Mäenpää** korostaa riskienhallinnan merkitystä.

”Jos riskejä on mahdollisuus pienentää tai jakaa, niin mielellään sen teemme. Valuuttasuojaus ja remburssit antavat tähän hyvän mahdollisuuden, ja voimme keskittyä liiketoimintamme olennaisiin asioihin, kuten tuotteiden suunnitteluun, brändäykseen ja asiakkaiden toivomusten täyttämiseen. Ne auttavat meitä menestymään pitkällä tähtäimellä.”

TEKSTI: RAINE TIESSALO

Parhaat neuvot perheyrittäjille

Perheyritysten liiton kumppaneiden parasta osaamista perheyritysten omistajille ja johtajille. **Raine Tiessalo** haastatteli DevCo:n, OP:n ja Momentous-Crescon asiantuntijoita.

Perheyritys voi tietämättään täyttää menetyksen kriteerit

"Jos yritys ei panosta kestävän kehitykseen, se ei pärjää pitkällä tähäyksellä", *DevCo*:n **Lauri Stadigh** sanoo.

DevCon partnerit Lauri Stadigh ja **Juhani Laakso** kehittävät aktiivisesti DevCon omistamien yritysten kestävän kehityksen mukaista liiketoimintaa ja tavoittelevat samalla vahvaa kasvua.

DevCo on merkittävä omistaja kylmäratkaisuja tarjoavassa Blueforsissa, bioteknologiayritys *Medix Biochemicassa* ja teollisia venttiilejä valmistavassa Vexve Armatury Groupissa, jotka kaikki pyrkivät vastaamaan globaaleihin haasteisiin.

Tulosta kestävästä kehityksestä

Laakson mukaan vastuullisuuden ja kestävän kehityksen yhdistäminen tuloshakuiseen strategiseen johtamiseen voi monessa perheyrityksessä olla luultua mutkattomampaa.

Kestävään kehitykseen liittyy käsitteitä ja stadardeja kuten ESG, SASB, SDG. Laakso näkee kuitenkin, että kestävä kehitys lähtee kulttuurista.

"Moni perheyritys on toiminut vastuullisesti jo pitkään ilman, että kestävän kehityksen mittareita tai standardeja on systemaattisesti käytetty liiketoiminnan johtamisessa", Laakso sanoo.

DevCo perustaa kestävän kehityksen lähestymistapansa SASB:n standardeihin (Sustainability Accounting Standards Board). SASB määrittelee vastuullisuuden laajasti sisältäen kymmeniä mahdollisia osa-alueita. Se hämmentää helposti yrityksen johtoa ja omistajia. Ratkaisu on fokusoiminen.

"Oman fokuksen löytäminen on tärkeää. Emme tee yhdenkään yrityksen kanssa kehitysohjelmia, jotka kattaisivat jokaisen osa-alueen. Pitää keskittyä."

Stadighin mukaan yritykset ovat kestävän kehityksen käytännöissään hyvin eri kehitysasteilla, liittyen esimerkiksi yrityksen toimialaan, kokoon ja kypsyyteen.

Jos joku vastuullisuuden kriteeri tuntuu paperilla epäaidolta ja vaikealta, se ei helpotu, kun sitä aletaan toteuttaa, Stadigh neuvoo.

"Lisäksi rimaa ei pidä laittaa heti alussa kuuteen metriin. Yrityksen pitää hakea oma malli omalle toimialalle ja oman yrityksen lähtötasoon."

Perheyritykselle toimitusjohtaja ulkopuolelta?

KORONAN JÄLKEEN on aika rakentaa uutta, arvoioi *Momentous-Crescon* toimitusjohtaja **Mika Rossi.**

Jos perheyritys pohtii perheen ulkopuolista toimitusjohtajaa, pitää varmistaa, että henkilö on sinut perheyrityksen kulttuurin kanssa. Ja toisinpäin.

"Tapa tehdä päätöksiä, keskustella, suhtautua asioihin, toimia muodollisen rakenteen ulkopuolella, lausumattomat arvot, suvun vahvat henkilöt – nämä kaikki ovat perheyrityksissä osa kulttuuria", Rossi sanoo.

Mitä ulkopuolinen haluaa?

Rossin mukaan ulkopuolinen johtaja voi kiinnostua perheyrityksen tarinasta. Toimintatavassa tai arvoissa voi olla liiketoiminnan lisäksi jotain puoleensavetävää.

"Jotkut etsivät elämänmuutosta ja yritystä, joka sitoutuu kvartaalioptimoinnin sijaan hyvin pitkälle katsovaan liiketoimintaan."

Mitä ulkopuoliselle pitää antaa? Perheyritysten pitää antaa ulkopuoliselle johtajalle tilaa toimia ja hengittää, Rossi kertoo

Riski otetaan, jos rekrytään johtaja jonkun perhetutun tai perheenjäsenen suosittelun perusteella.

Johtoryhmäkin uusiksi?

Korona-aika voi vaatia myös johtoryhmän uudistamista. Rossi listaa neljä tyypillistä tilannetta, joissa johtoryhmän muuttamisen tarvetta on syytä arvioida.

» Omistajien määrittämän strategian muutos.
» Yritys, jossa sama johtoryhmä on istunut yli viisi vuotta. Omistajat haluavat testata, osaako johtoryhmä yhä uudistua aktiivisesti.
» Yritysosto. Pääomasijoittaja tai muu omistaja arvioi, sopiiko ostetun yrityksen johtoryhmä strategiaan.
» Uuden liiketoimintayksikön perustaminen.

Vastuullisuus: Pk-yritysten sopeuduttava suuryritysten muutokseen

UURYRITYKSILLE VASTUULLISUUS on jo liiketoiminnan ytimessä. Se asettaa vaatimuksia myös pienille ja keskisuurille yhtiöille. Tätä mieltä on *OP Yrityspankin* toimitusjohtaja **Katja Keitaanniemi.**

"Jos et tee vastuullisesti asioita, pelaat itsesi ennen pitkään pois markkinoilta. Sijoitus- ja rahoituspuolen vivulla vastuullisuudesta on tullut normi", Keitaanniemi sanoo.

Keitaanniemi on havainnut, että monissa pk-yrityksissä saatetaan tehdä jo nyt asioita hyvin, mutta niistä ei ole vielä kerrottu julkisuuteen.

Pro tips matkalla vastuulliseen liiketoimintaan

Keitaanniemen neljä huomiota.

» **Ylin johto.** Jos hallitus ei ole sitoutunut vastuullisuuteen, ei tule mitään.
» **Oma organisaatio.** Ensiksi on hyvä miettiä omien työntekijöiden kesken, mitä yrityksen vastuullisuus on, miten se ilmenee asiakkaalle ja miten se on sisällytetty prosesseihin.
» **Osaaminen.** Avainhenkilöiden syväkoulutukseen kannattaa käyttää asiantuntija-apua. Huom! Ulkopuolinen konsultti ei voi väkisin viedä vastuullisuutta organisaatioon, jos asenne ei tue muutosta.
» **DNA.** Kaikkein tärkeintä on, että yrityksen bisneksen läpikotaisin tuntevat ihmiset haluavat viedä vastuullisuutta eteenpäin.

Avainsana on Keitaanniemen mukaan integrointi. Vastuullisuuden pitää olla kaikkialla.

"Joidenkin yritysten tuotteissa on vastuullisuus jo sisään leivottu, esimerkiksi energiansäästöön tähtäävät tuotteet ja palvelut. Säännellyillä aloilla kuten pankki- ja rahoitusalalla myös lisääntynyt sääntely painottaa vastuullisuutta. Kaikilla muillakin toimialoilla yrityksen vastuullisuusprosessit pitää miettiä aidosti, liittää yrityksen dna:han ja arvoihin."

UUDET JÄSENET

KOONNUT: SINI-MARJA ANT-WUORINEN

Jäseneksi Perheyritysten liittoon?
Perheyritysten liitossa eri tilanteissa olevat omistajat voivat jakaa kokemuksia, oppia toisiltaan ja muodostaa suhteita, jotka kantavat läpi elämän. Jäseniimme kuuluu eri ikäisiä, eri rooleissa toimivia jäseniä. Osa toimii operatiivisissa tehtävissä, osa hallituksessa ja osa on aktiivisia omistajia – nykyisiä tai tulevia. Kaikkia jäseniämme yhdistää halu kehittää itseään taitavana omistajana.
Lue lisää: *perheyritys.fi/liityjäseneksi*

Bogum Pharma Oy

Toimiala on tukku- ja vähittäiskauppa, liikevaihto 2 MEUR. Yrityksen toimipaikka on Helsinki. Perustettu vuonna 2012, pääomistaja Mauri Sarriola.

Hyvinkään Betoni Oy

Hyvinkään Betoni Oy on perustettu vuonna 1947. Kotipaikka on Hyvinkää, ja pääasiallinen toimiala valmisbetonin valmistus. Yrityksen liikevaihto on 6,13 MEUR ja yhtiöllä on 16 työntekijää. Toiminnasta vastaa kolmas sukupolvi.

Järvisydän Oy

Toimiala majoitus ja ravitsemustoiminta, liikevaihto 13 MEUR, kotipaikka Rantasalmi. Järvisydän Oy on perustettu vuonna 1985, mutta Hotel & Spa Resort Järvisydämen yrittäjä Markus Heiskanen perheineen edustaa jo suvun 11. sukupolvea kesti-kievarin pyörittäjänä. Pääomistajina Heiskasen perhe.

Oy Torlines Invest Ab

Oy Torlines Invest Ab on perustettu vuonna 1975 ja kotipaikka on Lahti ja pääasiallinen toimiala sijoitusrahastot. Yrityksen toiminnassa on mukana kolme sukupolvea.

Rela Invest Oy

Yrityksen toimiala on sijoitustoiminta. Liikevaihto 0,3 MEUR, kotipaikka Sievi, Rela Invest on perustettu vuonna 2014. Toiminnasta vastaavat 1. ja 2. sukupolvi, pääomistajina Pöllän perhe.

Toivotamme uudet jäsenyrityksemme lämpimästi mukaan Perheyritysten liittoon sekä mukaan toimintaamme!

SINUN ILMOITUKSESI TÄHÄN?

Perheyritysten liiton jäsenyritykset voivat ilmoittaa Perheyrityslehdessä.

Ilmoitushinnat:
1/4 sivun ilmoitus 600 eur + alv
1/2 sivun ilmoitus 1000 eur + alv
koko sivun ilmoitus 1900 eur + alv

Lisätietoja:
jasenpalvelu@perheyritys.fi

KOONNUT: SINI-MARJA ANT-WUORINEN

Perheyritysvaltuuskunta kokoontui elokuussa

Syskyn ensimmäinen valtuuskunnan kokous järjestettiin etäyhteydellä 26.8. puheenjohtaja **Teresa Kemppi-Vasaman** johdolla. Puhujavieraana poliittisen ja mediavaikuttamisen teemoista olivat Milttonin varatoimitusjohtaja **Katri Makkonen** sekä **Esa Suominen** Rud Pedersenilta. Hieno iltapäivä tarjosi paljon mielenkiintoista keskustelua ja monipuolisia näkökulmia poliittiseen päätöksentekoon, mediaan ja sen trendeihin sekä vaikuttamistyöhön.

Meconet 80 vuotta

Mekaniikan sopimusvalmistaja Meconet Oy täytti 80 vuotta. Onnittelemme lämpimästi pitkäaikaista aktiivijäsentämme! Meconet toimii Suomessa Vantaalla, Pihtiputaalla ja Äänekoskella, jonne on loppuvuonna valmistumassa mittava investointi.

Kuvassa vasemmalta hankintajohtaja **Juuso Virtanen**, hallituksen jäsen **Timo Parmasuo** ja hallituksen pj. **Tomi Parmasuo**.

Aiemmat PL-Lähettiläät:
2020: **Peter Fredman** (kuvassa)
2019: **Lauri "Late" Kovanen**

PL Lähettiläs

PL Lähettiläs 2021 palkitaan syyskokouksessa 4.11. Kiertävän palkinnon saa jäsenhenkilö, joka:

- Kertoo Perheyritysten liitosta ja sen toiminnasta omissa verkostoissaan,
- Suosittelee aktiivisesti Perheyritysten liiton jäsenyyttä ja kutsuu tuttaviaan tutustumaan Perheyritysten liiton toimintaan ja tilaisuuksiin,
- Luo positiivista ja avointa ilmapiiriä ympärilleen,
- Toimii esimerkillisesti suomalaisen omistajuuden ja perheyrittäjyyden hyväksi.

Ehdota PL Lähettilästä

Otamme mielellämme vastaan ehdotuksia Vuoden 2021 PL Lähettiläälksi.

Lähetä ehdotuksesi jäsenpalvelupäällikkö **Mikko Pelliselle** osoitteeseen: *mikko.pellinen@perheyritys.fi*

2021

Tapahtumakalenteri

LOKAKUU

7 Perhe sijoittaa taiteeseen
Aika: klo 10:00-12:00
Paikka: Galleria Forsblom

Mihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun sijoitat taiteeseen? Miten lähteä liikkeelle? Miten taiteen arvo määräytyy?

12 Perheyritysaamu
Aika: klo 8:30-10:30
Paikka: PL toimisto/Zoom

Isäntänä Elo-Fennia

21 Next: Mitä on omistajuus?
Aika: klo 16:00-18:00
Paikka: PL toimisto

Tämä erityisesti nuorille jatkajapolven edustajille räätälöity tapahtuma toimii helposti lähestyttävänä introna omistajuuden eri ulottuvuuksiin.

22 Next Rapujuhla
Aika: klo 18:00-23:00
Paikka: Soutupaviljonki, Helsinki

Pitkän odotuksen jälkeen pääsemme taas viettämään perinteisiä Next rapujuhlia!

alk 28 Perheyritys-HHJ
Paikka: Helsingin seudun kauppakamari

MARRASKUU

4 PL Syyskokous ja -seminaari
Aika: klo 9:00-17:00
Paikka: Clarion Helsinki

Tervetuloa sääntömääräiseen syyskokoukseen sekä seminaariin, jonka teema on: Kaikki alkaa keskustelusta. Päivän kruunaa upea illallinen.

9 Parempaa vuorovaikutusta - Bättre kommunikation
Aika: klo 13:00-16:00
Paikka: PL:n toimisto

Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky ovat useissa tutkimuksissa top 3- tulevaisuuden työelämätaitojen joukossa. Itsetuntemusta, itsensä johtamista ja vuorovaikutustaitoja kannattaa kehittää.

Tervetuloa kaksikieliseen iltapäivävalmennukseen suomeksi och på svenska!

11 Next Level: Taideilta
Aika: klo 17:00-20:00
Paikka: Helsinki

Tervetuloa mukaan Next Levelin kulttuuri-iltaan. Galleriakierroksen jälkeen omakustainen illallisoptio.

17 Seminaari: Muutos on mahdollisuus
Aika: klo 8:30-11:15
Paikka: OP Vallila ja Zoom

Tässä tilaisuudessa käsittelemme muutoksessa johtamista ja yritystoiminnan transformaatiota. Teeman äärelle meidät johdattaa valtiotieteiden tohtori Pekka Mattila.

23 Perheneuvostosta kilpailuetua perheyritykselle
Aika: klo 9:00-11:00
Paikka: PL toimisto

Milloin perheneuvosto kannattaa perustaa? Mitä perheneuvosto tekee? Muun muassa näistä kysymyksistä keskustellaan PL:n aamutilaisuudessa, jossa yhtenä case-esimerkkinä on neljännen polven perheyritys Sten & Co.

25 Perheyritystapaaminen
Paikka: Turku

Ohjelma tarkentuu.

JOULUKUU

8 Perheyritystapaaminen
Paikka: Oulu

Ohjelma tarkentuu.

15 Perheyritystapaaminen
Paikka: Tampere

Ohjelma tarkentuu.

16 Perhe omistajana listayhtiössä
Aika: klo 9:00-12:00
Paikka: PL toimisto ja Zoom

Missä vaiheessa ja miksi perheyrityksen kannattaa listautua? Mitkä ovat listautumisen hyödyt?

KATSO LISÄÄ: perheyritys.fi • Lisätietoa saat jasenpalvelu@perheyritys.fi • Puh. 050 566 1592

pwc

Luotettu kumppani
sadoissa kasvutarinoissa.

www.pwc.fi

SEMINAARI

Muutos on mahdollisuus

Ke 17.11.2021 klo 8:30–11:15 • Paikka: OP Vallila & Zoom

Muutos on pysyvää, mutta miten sitä navigoidaan onnistuneesti? Aiheesta puhumassa mm. Aalto EE:n toimitusjohtaja **Pekka Mattila**, Elon työkykyjohtamisen kehittämispäällikkö **Katja Ekman**, sekä Kokkolan Halpa-Halli Oy:n toimitusjohtaja ja 2. sukupolven perheyrittäjä **Janne Ylinen**.

Lämpimästi tervetuloa mukaan.
Tilaisuus on maksuton.

YHTEISTYÖSSÄ:

OP
Fennia
elo

SUOMALAINEN
PERHEYRITYS
www.yritys.fi/perhe

YLPEÄSTI SUOMALAINEN PERHEYRITYS!

Suomalainen perheyritys
-merkki on Broman Groupin aloitteesta syntynyt, Perheyritysten liiton jäsenille tarkoitettu merkki. Merkki symboloi kannattavaa kasvua, pitkäjänteisyyttä, yli sukupolvien kurkottavaa toimintatapaa ja vastuullisuutta – arvoja, jotka sisältyvät lukemattomien suomalaisten perheyritysten toimintatapaan. Onhan sinun perheyrityksellä jo merkki käytössä?

Puhtia syksyyn!

PERHEYRITYS -LEHTI 4/2021 ILMESTYY JOULUKUUSSA!

TEEMA:
Ihminen & kone