

**RISTO E. J. PENTTILÄ**

Uusia markkinoita  
kannattaa tähytä

**MASINO**

Uudistuu ja kehittyy voimakkaasti  
kolmannen polven omistuksessa

**NEXTIN POLULLA**

Keskustelua ei voi olla  
koskaan liikaa

# Perhe & Yritys

Omistamisen ja perheyrittäjyyden erikoislehti

2/2024



Perhe sijoittaa -työryhmän  
puheenjohtaja Laura Vartiainen

## Perheyritykset sijoittavat rohkeasti ja hajauttaen

# Sisältö



Pääomasijoittajissa tyytyväisyyttä perheiden sijoituksiin pääomarahastoissa. **Sivu 4**



Peikko Group suuntaa seuraavaksi Ukraina. **Sivu 16**

## TEEMA

- 4 Suomalaiset perheyrietykset sijoittavat: Hajautetusti ja rohkeasti riskillä
- 12 Geopoliittinen myrsky tuo myös kasvun mahdollisuuksia

## PERHEYRITYSTARINA

- 20 Kehittyvä Masino seisoo tukevasti monella jalalla

## AJASSA

- 28 PK-yritys pääsee vastuullisuus-työn alkuun helposti
- 32 MTB-Siivouspalvelu – toimialansa edelläkävijä

## PUHEENVUORO

- 11 Onko Suomi hyvä maa omistaa, sijoittaa ja investoida myös jatkossa?

## KOLUMNI

- 17 Suomen kelkka on käännettävissä

- 19 Teknologiahankinta voi siivittää yrityksen kasvuun – tai kaataa sen
- 25 Tähtäimessä talouskasvu
- 27 Mistä kasvun ajurit yritykselle – M&A vai AI?
- 31 Voiko vastuullisuus olla myynnin ajuri, ja millaisia asioita kuluttajat arvostavat vastuullisuudessa?
- 35 Mikä avuksi työvoimapulaan?
- 37 Taas meni yksi – vai menikö?
- 39 **JÄSENEXTRA**
- 40 No Bullsh\*t!: Tee jo ja tee yhdessä!

- 42 Omistajaperheen tärkein kumppani kaikissa tilanteissa
- 44 Nextin polulla: Perheyrietykset tutuksi varastohyllissä kiipeilemällä
- 47 Perheyrietysten liiton hallitus ja työryhmät 2024
- 48 Kadonnutta kasvua etsimässä
- 50 Merilogistiikan taitaja 4. polvessa
- 51 Uudet jäsenet
- 52 Syksyn tapahtumien kuvasatoa
- 54 Kalenteri 2024–2025

”Yritysten on nyt syytä ottaa erilaiset teko-älysovellukset nopeasti haltuun ja olla etujoukoissa niiden hyödyntämisessä.”

— RISTO E.J. PENTTILÄ, Nordic West Office

## Perhe•Yritys

**Julkaisija:** Perheyrietysten liitto ry., Salomonkatu 17 A, 00100 Helsinki

**Digilehti:** Perheyrietykset.fi **Päätoimittaja:** Tiina Tikander, Puh. 050 589 0185

**Toimituspäällikkö:** Sini-Marja Ant-Wuorinen, Puh. 050 560 4938 **Art Director:** Jenni Ahonen

**Tekstit:** Katja Alaja, Sini-Marja Ant-Wuorinen, Krista Elo-Pärssinen, Matti Remes, Riitta Saarinen, Tiina Tikander **Kuvaajat:** Petri Anttila, Linus Grönroos, Jani Laukkanen, Roni Rekomaa, Marica Rosengård **Kansikuva:** Roni Rekomaa

**Osoitteenmuutokset:** jassenpalvelu@perheyrietykset.fi **Painopaikka:** Laine Direct, Rauma **ISSN-tunnus:** 2669-9966



Painotuote  
4041 0902

# Maailman synkkyys ja myllerrys tarvitsee perheyrityksistä valoa ja vakautta

**ELÄMME KESKELLÄ** valtavaa talouden ja politiikan murrosta. Sodat, geopoliittiset jännitteet, konkurssit, tullimuurit, nollakasvu, suhdanneahdinko – ei ihme, että aamu-uutisten selaaminen nostaa leposykykeitä. Tunnelmat ja tunteet tarttuvat. Synkkien näkymien keskellä optimismi voi tuntua typerältä tai kaukaiselta. Minusta toiveikkaus on aktiivinen valinta.

Perheyritysvaltuuskunnan kokouksessa syksyllä puhunut Kauppalehden päätoimittaja **Riina Nevalainen** heitti perheyrityksille haasteen – voisimmeko tarjoilla enemmän positiivisia uutisia? Tähän olemmekin tarttuneet: Jo keväällä PerheyritysPULSSI-kyselyssä löysimme ensimmäisiä merkkejä talouden noususta ja syyskuun PULSSI-uutisoinneissa nostimme valopilkkuksi perheyritysten investoinnit.

Perhe&Yritys -lehti tarjoilee marraskuuhun tuntuvaan luettavaan perheyrittäjyydestä ja omistajuudesta. Lehtemme tarttuu ajan polttaviin aiheisiin ja kysyy, miten geopoliittisen myllerryksen keskellä voi löytää kasvua ja vakautta?

Peikko Group on hajauttanut tuotantoaan moneen maahan. Toimitusjohtaja **Topi Paananen** korostaa, että hankinnat eivät ole yhden kordin varassa. Keväällä 2025 yhtiö avaa uuden tehtaan Ukrainassa. Johtaako maailman talusmahtia, Yhdysvaltoja jatkossa **Donald Trump**

vai **Kamala Harris**? Vaalitulos vaikuttaa Yhdysvaltojen suhtautumiseen Euroopan talouteen, Kiinaan ja Ukrainan kriisiin. **Risto E. J. Penttilä** kysyy: ”Ohjaavatko maailman talouspolitiikkaa jatkossa tuet vai tariffit? Amerikan vaalit koskettavat suoraan myös suomalaisia yrityksiä ja investointeja.

Lehtemme syvennyy teemajutussaan perheyritysten sijoitustoimintaan ja tiivistää tuoreen *Perhe sijoittaa 2024* -tutkimuksen tuloksia. Perhe sijoittaa -työryhmän puheenjohtaja **Laura Vartiainen** painottaa, että perheyritykset sijoittavat hajautetusti ja rohkeasti.

Kolumnivieraamme opetusministeri, RKP:n puheenjohtaja ja perheyrittäjä **Anders Adlercreutz** ohjaa huomiomme ensi kevääseen. ”Meidän on suunnattava katseemme talouskasvun edellytysten parantamiseen. Kevään puoliväliriihessä hallituksella on nimittäin pelipaikka päättää toimista, joilla saamme Suomen uudelle uralle.”

Synkkyteen vajoaminen ei ole perheyritysten tapa, sen olen todella huomannut. Perheyrityksillä on rohkeutta loistaa myös kriisien keskellä. On aika näyttää maailmalle, että kasvollinen omistajuus ja vastuullinen johtaminen ovat avaimia myös tuleviin menestystarinoihin. Lämmin kiitos ensimmäisestä yhteisestä vuodesta lukijoille, yhteistyökumppaneille ja lehden tekijöille.

Valoisin terveisin,

**Tiina Tikander**

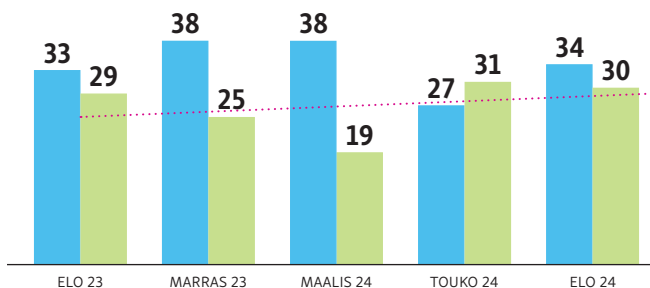
Viestintä- ja yhteiskuntasuhdepäällikkö



## Tärkein PULSSI-trendi

Investointien kehitys perheyrityksissä.

● Vähemmän ● Enemmän ● Lin. (Enemmän)



Lähde: PerheyritysPULSSI

## Perheyritysten investoinnit eivät hydy

Perheyritysten investoinneissa näkyy yhä positiivinen vire. Perheyritysten liiton PerheyritysPULSSI-kyselyn mukaan 32 prosenttia perheyrityksistä kertoo investoivansa tänä vuonna enemmän kuin viime vuonna. Investointiaikeet ovat kasvaneet alkuvuoden arvioista. Näkyvät eivät ole yhtä synkät kuin viime syksynä, mutta kevään odottavan myönteisistä suhdannenäkymistä on otettu hieman takapakkia. Perheyritysten tilauskannat ovat tippuneet kevään lukemista, ja myös liikevaihdon kehitys on laskussa.

Suomalaiset perheyrietykset sijoittavat:

# Hajautetusti ja rohkeasti riskillä

Perheyrietysten rooli kotimaisina sijoittajina on merkittävä ja monipuolinen – ne hajauttavat sijoituksiaan laajasti ja ovat valmiita ottamaan riskejä, mutta samalla niiden sijoitustoiminnassa korostuu pitkäjännteisyys ja kestävyys. Perheyrietysten halu tukea kotimaisia kasvuyrietyksiä näkyy sijoituspäätöksissä.

TEKSTI TIINA TIKANDER KUVAT RONI REKOMAA & PÄÄOMASIOITTAJAT RY



Perheytykset ovat vahvasti sitoutuneet tukemaan kotimaisia kasvuyrityksiä.

”Suomalaiset perheyrietykset eivät ainoastaan pyöritä operatiivista liiketoimintaa, vaan toimivat myös aktiivisina sijoittajina. Perheyhtiöt ovat lähteet vahvasti tukemaan suomalaista markkinaa. Perheyrietysten sijoitusten kautta Suomeen syntyy uusia yrityksiä, innovaatiota ja kasvua”, sanoo Perheyrietysten liiton Perhe sijoittaa -työryhmän puheenjohtaja **Laura Vartiainen** Takoa Invest Oy:stä.

Hänen mukaansa perheet sijoittavat aktiivisesti, ja erityisesti listaamattomat kohteet houkuttelevat. Näihin sijoitetaan sekä suoraan että rahastojen kautta. ”Perheyrietykset ovat tunnettuja pitkäjänteisestä omistuksesta, mikä näkyy myös niiden sijoitustoiminnassa. Halu lisätä sijoituksia kotimaisiin kohteisiin on vahva – perheet näkevät suomalaisessa yrityskentässä mahdollisuuksia”, Vartiainen kertoo.

### Sitoutuminen kotimaisten kasvuyrietysten tukemiseen vahvaa

Perheyrietysten liiton tuoreen *Perheyrietykset sijoittaa 2024 -tutkimuksen* mukaan perheyrietykset hajauttavat monipuolisesti sijoituksiaan. Suurin osa tutkimukseen vastanneista yrityksistä on sijoittanut listattuihin osakkeisiin, osakerahastoihin ja kiinteistöihin sekä korkorahastoihin. Ja tämän lisäksi merkittävä osa suomalaisista perheyrietyksistä sijoittaa pääomasijoitusrahastoihin, listaamattomiin yrityksiin ja startupeihin.

”Perheillä on tuntuva vaikutus kotimaiseen talouteen. Perheet sitoutuvat pääomarahastoihin myös heikossa varainkeruumarkkinassa. Suomalaiset perheet sijoittivat pääomarahastoihin enemmän kuin julkinen sektori ja eläkerahastot yhteensä vuonna 2023”, Vartiainen toteaa.

”Perheiden aktiivinen sijoittaminen heijastaa halua kehittää ja tukea kotimaisia yrityksiä. Samalla perheyrietykset näkevät sijoitustoiminnan strategisena osana omaa pitkän aikavälin kehitystään”, hän jatkaa.

Vartiainen arvioi, että perheyrietykset ja perheiden sijoitusyhtiöt ovat osoittaneet olevansa luotettavia kumppaneita,

jotka voivat auttaa kasvuyrietyksiä kasvamaan ja kehittymään.

”Perheyrietysten pitkäjänteiset sijoitukset tasapainottavat talouden suhdanteita ja tukevat rahoitusmarkkinaa haastavissa tilanteissa. Niiden arvopohjassa vaikuttaa vahvasti ylisukupolvisuus, ja sama linja näkyy perheiden sijoituksissa”, hän sanoo.

Tutkimuksen löydökset ilahduttavat myös Pääomasijoittajat ry:n toimitusjohtajaa **Anne Horttanaista**. ”Perheyrietykset ovat aktiivisia, kasvumahdollisuuksia hakevia sijoittajia. On tosi hienoa, että iso osa perheyrietyksistä sijoittaa pääomasijoitusrahastoihin – ja että perheiden sijoitusaikeet pääomarahastoihin ovat kasvussa myös tulevaisuutta ajatellen. Pääomasijoittaminen ja perheyrietykset sopivat mielestäni hyvin yhteen – ollaan aktiivisia ja pitkän aikavälin sijoittajia ja pyritään tukemaan kotimaista kasvua ja kehitystä. Omien tilastojemme mukaan varainkeruu perheyrietyksiltä on ollut noin 16 prosentin luokkaa vuosina 2019–2023, mutta yhtäkkiä, vuonna 2023, määrä nousi yli 30 prosenttiin. On mielenkiintoista nähdä, onko kyse ’piikistä’ vai onko kyseessä laajempi muutos – toivon, että laajempi muutos.”

### Pitkäjänteisyys ja riskinotto yhdistyvät sijoituksissa

Perheyrietysten sijoitustoimintaa ohjaa usein yrittäjätausta. Tämä tausta tuo mukanaan ymmärryksen riskeistä, mutta myös valmiuden ottaa niitä. ”Yrittäminen itsessään on aina riskinottoa, ja tämä asenne siirtyy myös sijoitustoimintaan. Perheomisteisilla sijoitusyhtiöillä on usein keskimääräistä suurempi riskinottokyky”, Vartiainen arvioi.

Perheyrietyksille on luontevaa sitoutua pitkäaikaisiin sijoituksiin, jotka vaativat kärsivällisyyttä. Sijoittaminen ei ole perheille vain lyhytaikainen keino tuoton hakemiseen, vaan osa suurempaa strategiaa, joka tähtää kestävään kasvuun ja jatkuvuuteen. ”Monet perheet sijoittavat kohteisiin, joita he haluavat tukea pitkään. He näkevät listaamattomissa yrityksissä mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä yhdessä omistajien kanssa”, Vartiainen jatkaa. ”Perheyrietykset hyötyvät siitä, että

niiden ei tarvitse seurata lyhyen aikavälin tuottovaatimuksia. Tämä antaa mahdollisuuden pitää kiinni hyvien yhtiöiden osakkeista pitkään ja tukea niiden kasvua jopa vuosikymmenien ajan. Kärsivällinen raha on tärkeää, ja perheillä on mahdollisuus sitoutua pitkäaikaisesti yhtiöihin, joihin he uskovat”, Vartiainen summaa.

Pääomasijoittajien Horttanainen korostaa, että perheyrietysten sijoitusten pitkä aikahorisontti sopii hyvin pääomasijoitusten kanssa. ”Kun sijoitusten aikahorisontti on yli 10 vuotta,

”Perheyrietysten pitkäjänteiset sijoitukset tasapainottavat talouden suhdanteita ja tukevat rahoitusmarkkinaa haastavissa tilanteissa.”

— LAURA VARTIAINEN, Takoa Invest Oy



Pääomasijoittajat ry:n toimitusjohtaja Anne Horttanaisesta on hienoa, että iso osa perheyrityksistä sijoittaa pääomasijoitusrahastoihin.

se vähentää lyhyen aikavälin paineita ja mahdollistaa sen, että yrityksiä voi kehittää ilman välitöntä, kvartaalitalason tuottovaatimusta. On tärkeää antaa nuorille, innovatiivisille kasvuyrityksille aikaa kasvaa”, hän pohtii.

### **Ketteryys ja verkostot sijoitusten taustalla**

Yksi perheyritysten kilpailuvalteista sijoittajina on niiden ketteryys. Koska perheyritysten ei tarvitse raportoida ulkopuolisille rahoittajille tai toimia institutionaalisten sijoittajien säännösten mukaisesti, ne voivat reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin.

”Perheyritykset pystyvät toimimaan joustavasti ja hyödyntämään erilaisia markkinatilanteita tehokkaasti”, Vartiainen selittää.

Hänen mukaansa tärkeä osa perheyritysten sijoitusmenestystä on myös laaja verkostoituminen. ”Perheet verkostoituvat aktiivisesti muiden sijoittajien ja asiantuntijoiden kanssa. Tämä on oleellista, sillä parhaat sijoituskohteet eivät useinkaan tule suoraan pöydälle, vaan ne löytyvät verkostojen kautta”, Vartiainen kertoo. Hän korostaa myös tiedonhankinnan ja jatkuvan oppimisen merkitystä. ”Sijoituskohteita on etsittävä aktiivisesti ja sijoituspäätöksiä on tehtävä tarkkaan harkiten. Me käytämme useita eri tiedonlähteitä ja käymme jatkuvasti keskusteluja muiden asiantuntijoiden, perheiden ja sijoittajatahojen kanssa.”

Vartiainen huomauttaa, että perheyritykset sijoittavat usein yhdessä muiden perheiden kanssa. ”Verkostoituminen ja yhteistyö muiden perheiden

## ”Pääomasijoittaminen ja perheyrietykset sopivat mielestäni hyvin yhteen – ollaan aktiivisia ja pitkän aikavälin sijoittajia ja pyritään tukemaan kotimaista kasvua ja kehitystä.”

— ANNE HORTTANAINEN, Pääomasijoittajat ry

kanssa mahdollistavat myös osaamisen jakamisen, mikä on tärkeää erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta. Jokaisella perheellä on omia vahvuuksia, ja niitä hyödyntämällä voidaan tehdä parempia sijoituspäätöksiä.”

Pääomasijoittajille perheyrietykset ovat arvokas kumppanuus. Horttanainen toivookin, että yhteistyön kautta avautuisi uudenlaisia verkostoja, strategisia kumppanuuksia, uusia markkinoita ja yhteistyömahdollisuuksia. ”Ennen kaikkea on pidettävä mielessä se, miten yhdessä pystyisimme tukemaan kotimaisista talouskasvua ja kasvuyritysten kukoistamista. Siinä meillä on yhteinen missio”, hän korostaa.

### Vastuullinen omistaja kehittää osaamista

Perheyrietyksissä sijoittaminen nähdään osana laajempaa omistajuuden kehittämistä. Tämä näkyy myös perheyrietyksen tavassa valmistaa seuraavaa sukupolvea omistajuuteen ja sijoitustoimintaan. ”Perheyrietysten liitto tarjoaa nykyisin sijoittamiseen liittyvää koulutusta, mikä on ollut merkittävä uusi avaus. Kestävä omistajuus on vahva teemamme”, Vartiainen painottaa.

Horttanainen korostaa myös aktiivista uudistumista ja kouluttautumista. ”Pääomarahastoihin sijoittaminen on luonteeltaan hyvin erilaista kuin osakesijoittaminen. Toimintaa pääomasijoitusrahastoissa määrittelee pitkälti osaavan pääoman kiertokulku. Tarvitaankin lisäkoulutusta ja -valmennusta, jotta opitaan puolin ja toisin tuntemaan toimintatapoja, sijoitustoiminnan luonnetta ja tuottopotentiaalia sekä -odotuksia”, hän sanoo.

Vartaisten mukaan omistajuuden kehittäminen on perheyrietyksissä keskeisenä tehtävänä, ja monet perheet haluavat varmistaa, että myös seuraava sukupolvi ymmärtää talouden ja sijoittamisen peruseräatteen. ”On tärkeää opettaa lapsille taloudenhallintaa ja sijoittamisen perusteita jo varhain. Se on osa kestävästä omistajuudesta.”

Hän kertoo myös omasta kokemuksestaan neljän lapsen äitinä. ”Olen halunnut varmistaa, että lapseni oppivat ymmär-

tämään talouden ja sijoittamisen peruseräatteen jo nuoresta pitäen. Tämä antaa heille hyvän pohjan, vaikka he eivät valitsisikaan omistajuutta päätoimiseksi uraksi.”

### Sijoittamisen haasteista ja mahdollisuuksista

Vaikka perheyrietykset ovat aktiivisia ja ketteriä sijoittajia, ne kohtaavat samoja haasteita kuin muutkin markkinatoimijat. Suurin haaste on tulevaisuudessa liiton tutkimuksen mukaan tuottavien sijoituskohteiden löytäminen.

Horttanainen tarttuu tuottavien sijoituskohteiden löytämisen haasteellisuuteen ja kysyykin: ”Onko markkinoilla oikeasti rajoituksia vai ovatko perheyrietysten sijoituskriteerit liian konservatiiviset? Entä löydetäänkö esimerkiksi rahastot riittävän helposti ja tunnetaanko toimintaa? Family Officeiden maailmassa näyttää hyvältä, mutta toivotaan, että kehitys ei pysähdy tähän, vaan että syntyy uusia toimijoita, mikä lisäisi kotimaista pääoman tarjontaa.”

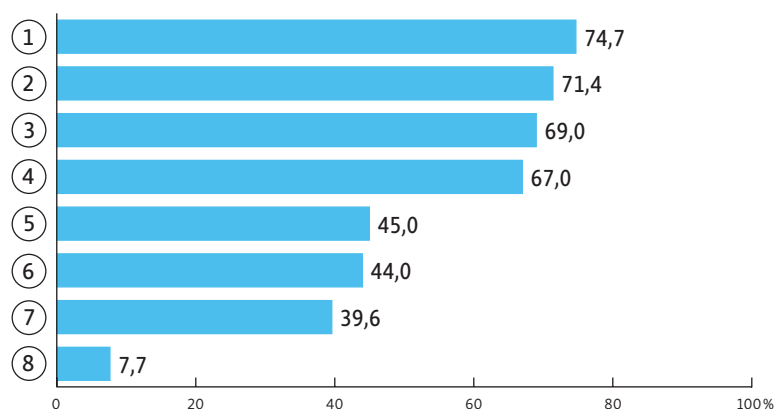
Vartiainen arvioi, että parhaat keissit menevät monesti vakiintuneiden toimijoiden pöydälle. ”Sijoittaminen vaatii perheiltä paljon aktiivisuutta ja omistautumista, jotta he pääsevät mukaan hyviin sijoituksiin. Meidän on etsittävä sijoituskohteita jatkuvasti ja oltava valmiita toimimaan, kun mahdollisuus avautuu”, hän sanoo. ”Toisaalta perheyrietykset näkevät tämän haasteen myös mahdollisuutena. Kun perheyrietyssijoittajalla on syvälinen ymmärrys tietyistä toimialoista ja markkinoista, on mahdollista löytää sijoituksia aikaisemmin kuin muut. Tämä vaatii paljon työtä, mutta usein myös palkitsee.”

Vartiainen korostaa, että on todella hienoa, että perheyrietyksen operatiivisella liiketoiminnalla tehdyt varat halutaan laittaa aktiivisesti kiertämään. ”Perheyrietykset eivät kaihdariskejä ja odota vain passiivisesti, että osingot kertyisivät pankkitileille. Ne tukevat sijoituksilla kotimaisia yrityksiä ja auttavat luomaan uusia työpaikkoja ja kasvua. Yhdessä tekemällä voidaan saada paljon asioita aikaan. Kotimainen kestävä talouskasvu lähtee perheyrietyksistä.” **P&Y**

# Perheyrittäjä sijoittaa 2024 -tutkimus pähkinänkuoressa

Perheyrittäjien liiton valmennusten ja tutkimuksen johtava asiantuntija **Krista Elo-Pärssinen** löytää tuoreen tutkimuksen luvuista paljon mielenkiintoista. Hän tiivistää keskeisimmät havainnot seuraavassa.

## OLEMME SIOJITTANEET



1. Listattuihin osakkeisiin
2. Osakerahastoihin
3. Kiinteistöihin (suoraan tai rahastojen kautta)
4. Korkorahastoihin
5. Suoraan listaamattomiin (private equity)
6. Pääomasijoitusrahastoihin (venture capital, growth tai buy out)
7. Suoraan start up -yrityksiin
8. Muihin, mihin?

### Perheyrittäjät sijoittajina

- ▶ Perheyrittäjät pitävät itseään muihin sijoittajiin verrattuna kärsivällisempinä, pitkäjänteisempinä ja vankemman arvopohjan omaavina. 40%:lla vastaajista sijoitusten aikahorisontti on yli 10 vuotta.

### Sijoitusvarallisuus

- ▶ Yli 40%:lla vastaajista sijoitusvarallisuus on 5–50 milj. €.

### Sijoituspolitiikka

- ▶ Suurin osa määrittää sijoituspolitiikassaan riskitason, tuottotavoitteen ja tavoiteallokaation eri omaisuuslajeissa.
- ▶ 20% vastaajista ei ollut määritellyt sijoituspolitiikkaa lainkaan.

### Tulevaisuuden sijoituskohteet

- ▶ Eniten aiotaan lisätä sijoituksia listattuihin yrityksiin (45%) ja osakerahastoihin (43%).
- ▶ Kolmannes aikoo lisätä sijoituksia listaamattomiin yrityksiin ja pääomarahastoihin.
- ▶ Kolmannes aikoo vähentää sijoituksiaan korkoras-toissa, kiinteistöissä ja start up -yrityksissä.

### Tulevaisuuden haasteet

- ▶ Eniten vastaajat ovat huolissaan kiinnostavien sijoituskohteiden löytämisestä (55%), omistajien riittävästä osaamisesta (53%) ja tuottovaatimusten täyttymisestä (47%).



**Perhe sijoittaa 2024** -tutkimuksesta voi lukea lisää Perheyrittäjien liiton verkkosivuilta.

*Perheyrittäjien sijoitustoiminta 2024 -tutkimus toteutettiin 12.–31.8.2024 välisenä aikana. Tutkimukseen vastasi 92 perheyrittäjän ja perheyrittäjätoimintayhtiön edustajaa. Näistä 78 prosentilla oli sijoitustoiminnan lisäksi myös operatiivista liiketoimintaa ja 22 prosentilla oli perheomisteisia sijoitusyhtiöitä.*

# PwC Suomi

70 vuotta – Perheyritysten  
luotettava kumppani



PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa 1 350 asiantuntijaa ympäri maan.

Palveluitamme perheyrityksille ovat mm. omistajastrategia, sukupolvenvaihdokset, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, liikkeenjohdon konsultointi ja tilintarkastus.

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

## Onko Suomi hyvä maa omistaa, sijoittaa ja investoida myös jatkossa?



**Eeva Kovanen**

*Perheyritysten liiton hallituksen vpj  
Vaikuta-työryhmän pj*

**PERHEYRITYKSET** ovat Suomen talouden selkäranka. Ne eivät vain investoi Suomeen, vaan myös pitävät yrityksensä täällä ja kantavat vastuuta työllisyydestä sekä talouskasvusta. Siksi on elintärkeää, että tulevis- sa päätöksissä Suomi säilyy houkuttelevana investointi- kohteena sekä kotimaisille että ulkomaisille sijoittajille. Hyvä mittari investointikoh- teen houkuttelevuudelle on ulkomaisten sijoittajien kiin- nostus, sillä se viestii mark- kinoiden toimivuudesta.

On virheellistä ja lyhyt- näköistä ajatella, että ulko- maisen pääoman houkuttelu olisi uhka kotimaiselle omistajuudelle. Päinvastoin, molemmat pääomat täydentävät toisiaan ja vahvistavat markkinoiden toimivuutta. Kotimainen omistajuus hyötyy, kun markkinat ovat kilpailukykyiset ja avoimet myös ulkomaisille sijoittajille. Tämä luo vakautta ja mah- dollistaa investoinnit suomalaisiin kasvuyrityksiin, mikä on elintärkeää Suomen talouden kehitykselle. Perheyritysten liiton Perheyritysten sijoitustoiminta 2024 -tutkimuksen mukaan 44 prosenttia vastaajista sijoittaa pääomasijoitusrahastoihin, noin 45 prosent- tia listaamattomiin yrityksiin ja noin 40 prosenttia startup-yrityksiin, mikä korostaa monipuolisten sijoitusten merkitystä Suomen kasvun tukemisessa.

Suomen pääomamarkkinat ovat kuitenkin mer- kittävästi jäljessä kilpailijamaista. Esimerkiksi Ruotsissa on kerätty huomattavasti enemmän pää- omaa, mikä johtaa siihen, että suomalaiset kasvu-

yritykset siirtyvät usein ulkomaisten sijoittajien omistukseen (KL 1.10.2024). Tämä ei ole kestävää pitkällä aikavälillä. Perheyritykset eivät voi kantaa yksin vastuuta Suomen talouden tulevaisuudesta, jos toiminta- ja sijoitusolosuhteet muualla ovat huo- mattavasti paremmat. Jos kotimaiset markkinat eivät ole houkuttelevia, on riskinä, että perheyritykset ja muut kotimaiset omistajat katsovat sijoituskohteita ulkomailta.

Tarvitsemme kasvua ja omistamista kannusta- van veroreformin. "Case Irlanti" on hyvä esimerkki siitä, miten verotuksellisin ratkaisuin voidaan luo- da investoinneille houkutteleva ilmapiiri. Suomen täytyy ottaa käyttöön vastaavia rohkeita toimia, jotta voimme pysyä globaalissa kilpailussa mukana ja houkutella niin kotimaista kuin ulkomaista pääomaa. Suomessa pitäisi ymmärtää, että veroja laskemalla voidaan kasvattaa veropohjaa ja saada lopulta enem- män verotuloja, kun talouskasvu ja investoinnit lisääntyvät. Tämä on keskeinen tekijä, jos haluamme pitää Suomen houkuttelevana ja kilpailukykyisenä investointikohteena myös tulevaisuudessa.

Olen mukana **Risto Murron** vetämässä *Kasvuriihi-* hankkeessa etsimässä ratkaisuja Suomen kasvun ongelmiin. On selvää, että tarvitsemme ennakoitavia ja kilpailukykyisiä ratkaisuja, jotta perheyritykset ja kotimaiset omistajat voivat jatkossakin investoida Suomeen. Vain näin Suomi voi olla kilpailun kärjessä – ei pelkästään mukana keskikastissa.

Hajautus auttaa maailman myllerryksissä

# Geopoliittinen myrsky tuo myös kasvun mahdollisuuksia



Korona käynnisti geopoliittisen turbulenssin, jolle ei näy tasaantumista. Yritysten hankintojen, tuotannon ja markkinoiden hajautus on epävakaassa maailmassa parasta riskienhallintaa. Peikko Group ja Dynaset löytävät kaaoksen keskeltä myös kasvun paikkoja.

TEKSTI MATTI REMES

**R**akennusmateriaaleja teräksestä valmistava Peikko Group on kansainvälistynyt jo pitkään perustamalla tehtaita lähelle markkinoita. Lahtelaisyriyksellä on tuotantoa 12 maassa ja myyntitoimistoja 33 maassa.

Yhtiön toimitusjohtaja **Topi Paananen** sanoo, että viimeksi kuluneen 6–7 vuoden aikana asetemat kansainvälisillä markkinoilla ovat menneet mullin mallin. Markkinoiden avautumisen tilalle tulivat tullimuurit ja geopoliittiset jännitteet.

”Tilanne on työurallani täysin uusi. Tähän saakka maailma on avautunut ja mennyt eteenpäin. Yhtäkkiä on menty taaksepäin, kun valtiot käperyvät sisäänpäin”, Paananen valittelee.

#### **Sisämarkkinat eivät itsestäänselvyys**

Peikon liikevaihdosta suurin osa tulee EU:n alueelta. Uusia tuotantolaitoksia yhtiö on perustanut etenkin itäiseen Eurooppaan.

”EU:n sisämarkkinat ovat meille erittäin tärkeitä”, Paananen korostaa.

”Ostostrategia on suunniteltava niin, että hankintoja tehdään useista maista ja monenlaisilta toimittajilta.”

— TOPI PAANANEN, Peikko Group



KUVA AKI LOPONEN

Paanasen mielestä yritysten ei pitää kuitenkaan tuudittautua siihen, että tulevaisuudessa tavarat liikkuisivat rajoituksetta maasta toiseen edes omassa maanosassa.

”EU:n markkinat ovat edelleen varsin vakaat, mutta kasvava populismi haastaa nykytilannetta. Varoittava esimerkki on Brexit, joka pakotti meidätkin uusimaan tuotteiden sertifi-kaatteja Britanniassa.”

Paanasta huolestuttaa myös ulkomaisten yritysten vaikeutunut toimintaympäristö Kiinassa, jossa Peikolla on tuotantolaitos.

”Aasiassa on seurattava tarkasti, missä maissa voi jatkossa toimia ja missä ei. Malesiaan perustimme tehtaan siksi, että paikalliset asiakkaat eivät halua enää ostaa Kiinassa valmistettuja tuotteita.”

### Tuotanto hajautettu moneen maahan

Topi Paanasen mielestä tuotteita kannattaa myydä ja valmistaa useassa maassa, jotta kaikki ei ole yhden kortin varassa. Jossakin maassa eteen tulleita ongelmia voidaan todennäköisesti paikata toisaalla.

”Jos vaikkapa Romanian-tehtaallamme tulisi haasteita työvoiman saatavuuden kanssa, pystyisimme valmistamaan samaa tuotetta Liettuassa.”

Paananen huomauttaa, että myös raaka-aineiden hankinnassa ja logistiikkaketjuissa riskienhallinta korostuu. Korona-aika ja turvallisuusuhat Suezin kanavan reitillä ovat pakottaneet miettimään uusiksi merikuljetuksia.

Peikolle tärkeillä teräsmarkkinoilla on tapahtunut täydellinen myllerrys, kun Venäjän ja Ukrainan teräs poistuivat markkinoilta. Vaikeuskerrointa lisäävät eri puolilla maailmaa nousseet terästullit.

”Ostostrategia on suunniteltava niin, että hankintoja tehdään useista maista ja monenlaisilta toimittajilta”, Paananen kertoo.

### Turbulenssit alkoivat koronasta

Ylöjärveläinen Dynaset toimittaa hydraulisia lisälaitteita 80 maahan. Noin 60 prosenttia liikevaihdosta tulee Euroopasta Suomi mukaan lukien. Yrityksen toimitusjohtaja **Anni Karppinen** sanoo, että viimeksi kuluneet neljä vuotta ovat olleet markkinoilla melkoista pyörytystä.

”Korona-aika vaikutti etenkin myyntiin ja uusien asiakkaiden hankintaan, kun matkustaminen vaikeutui. Jouduimme yhdessä asiakkaiden kanssa opettelemaan uusia tapoja olla yhteydessä kasvokkain tapaamisen sijaan.”

Seuraava myllerrys tapahtui Dynasetin tarvitsemien kom-

”Haasteet pakottivat meidät käymään läpi kumppaniverkostot ja laajentamaan toimittajaverkostoja.”

— ANNI KARPPINEN, Dynaset



KUVA DYNASET



KUVANJANI LAUKKANEN

”Yhdysvalloissa tehdyt päätökset vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti, miten yritykset voivat toimia maailmalla.”

— RISTO E.J. PENTTILÄ  
Nordic West Office

ponenttien toimitusketjuissa, kun korona-ajan jälkeen ylikuumenneet markkinat vaikeuttivat toimituksia.

Valtaosa yrityksen tarvitsemista osista tulee Euroopasta. Oli kuitenkin tilanteita, joissa toimitukset viivästyivät, kun alihankkija joutui odottamaan komponenttien saapumista Aasiasta.

”Haasteet pakottivat meidät käymään läpi kumppaniverkostot ja laajentamaan toimittajaverkostoja”, Karppinen kertoo.

### Vaikeat vuodet vahvistivat

Anni Karppisen mukaan turbulენტiset ajat ovat opettaneet reagoimaan nopeasti myös täysin odottamattomiin tapahtumiin. Harva yritys oli esimerkiksi varautunut täysimittaisen sodan syttymiseen Euroopassa.

”Kaiken turbulenssin jälkeen olemme entistä vahvempi toimija ja valmis kasvuun. Asiakasrajapinnassa olemme löytäneet uusia keinoja käydä kauppaa. Tuotantoketjuissa riskejä vähentää puolestaan entistä laajempi kumppaniverkosto.”

Asiakaspuolella Dynasetilla on hyvä hajautus jo ennestään, sillä yritys toimittaa hydraulisia lisälaitteita useiden toimialojen työkoneisiin, muun muassa kaivoksiin, poraukseen, louhintaan, rakentamiseen ja maansiirtoon.

”Liiketoimintaamme tuo tasaisuutta se, että kaikki toimialat joutuvat harvoin samaan aikaan vaikeuksiin. Korona-aika oli tässä poikkeus.”

### Geopoliittinen kaos jatkuu

Konsulttitoimisto Nordic West Officen toimitusjohtaja **Risto E.J. Penttilä** sanoo, että yritysten on syytä varautua geopoliittisen kaaoksen jatkumiseen. Seuraava tärkeä etappi on Yhdysvaltain presidentinvaali marraskuussa.

”Vaalitulos on oikeasti tärkeä suomalaisille yrityksille. Siitä riippuu, mikä Yhdysvaltain politiikka on lähivuosina Euroopan, Lähi-idän, Kiinan ja Ukrainan suhteen. Yhdysvalloissa tehdyt päätökset vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti, miten yritykset voivat toimia maailmalla.”

Penttilän mielestä yritysten kannattaa käydä läpi riskit ja mahdollisuudet niin **Kamala Harrisin** kuin **Donald Trumpinkin** voiton varalta.

”Kumpi tahansa voittaakin, Yhdysvallat ajaa jatkossa entistä itsekkäämmin etujaan maan keskiluokan miellyttämiseksi. Keinot vain ovat erilaiset. Trump korostaa ulkomaankaupan tariffeja, Harris puolestaan amerikkalaisille yrityksille jaettavia tukia.”

### Uusia markkinoita kannattaa tähytää

Myös Penttilä suosittelee yrityksille hajautusta, oli sitten kyse raaka-aineiden hankinnasta tai omien tuotteiden myynnistä maailmalla.

”Markkinoita kannattaa kartoittaa entistä laajemmin. Enää ei voi luottaa siihen, että Kiina kasvaa vauhdilla ja Saksalla menee hyvin.”

## ”Yritysten on nyt syytä ottaa erilaiset teko- älysovellukset nopeasti haltuun ja olla etujoukoissa niiden hyödyntämisessä.”

— TOPI PAANANEN, Peikko Group

Penttilän mielestä esimerkiksi Kiina-riskiä voi purkaa hakemalla uusia mahdollisuuksia muualta Aasiasta, erityisesti Intiasta. Hän uskoo myös Amerikan markkinoiden imuun jatkossakin.

Euroopassa hyvät uutiset ovat vähissä. Heiveröisen talouskehityksen ohella epävarmuutta lisäävät kannatustaan kasvattavat politiikan ääriäidat eri puolilla maanosaa.

”Saksa käy läpi suurta murrosta, joka vertautuu lähes

Saksojen yhdistymisen jälkeiseen aikaan”, Penttilä huomauttaa.

Harvoin myönteisiin uutisiin Penttilä laskee Iso-Britannian ja muun Euroopan suhteiden orastavan paranemisen.

”Siksi Britannian markkinointa kannattaa alkaa katsoa jälleen uusin silmin.”

Penttilän mielestä epävarmassa maailmassa on hyvä muistaa suomalaisyritysten perinteiset vahvuudet. Niitä ovat muun muassa uusien teknologioiden nopea omaksuminen ja käyttöönotto.

”Yritysten on nyt syytä ottaa erilaiset tekoälysovellukset nopeasti haltuun ja olla etujoukoissa niiden hyödyntämisessä.” **P&Y**



### Peikko Group lähtee seuraavaksi Ukrainaan

Peikko Group avaa uuden tehtaan Ukrainassa alkuvuodesta 2025. Se tulee Kiovan lähelle Bila Tserkvaan, jonne paikallisen yritysruusun omistaja rakentaa yritykselle 2500 neliömetrin toimitilat.

**Topi Paananen** mukaan investointi on tapa osoittaa tukea Ukrainalle, mutta päätös siitä tehtiin kuitenkin liiketaloudellisin perustein.

”Tulevan jälleenrakennuksen myötä Ukrainassa on pitkän aikavälin kysyntää rakennusalan tuotteille. Silloin tarvitaan paikallista valmistusta”, Paananen perustelee.

Myynti- ja suunnittelutoimiston Peikko perusti Kiovaan jo viime vuonna. Paananen mukaan Ukrainassa edetään varovasti askel kerrallaan. Peikko on yksi harvoista länsimaisista yhtiöistä, jotka ovat perustamassa maahan uutta tuotantoa Venäjän täysimittaisen hyökkäyksen jälkeen.

”Ukrainassa toimiminen edellyttää valmiutta matkustaa ja olla läsnä paikan päällä. On turha kuvitella, että asioita voi hoitaa siellä etänä”, Paananen korostaa.

## Suomen kelkka on käännettävissä



**Calle Pettersson**  
Toimitusjohtaja, Elo

**SUURET SUOMALAISET** menestystarinat on pitkälti rakentuneet perheyrittysten varassa. Ruukit, tehtaat ja metallipajat ovat olleet suomalaisten kaupunkien sydämiä ja elinkeinoelämän kivijalkoja. Niistä on valunut työtä ja hyvinvointia laajoille alueille.

Perheomistuksen merkitys ole kadonnut mihinkään. Päin vastoin, Suomi tarvitsee kasvua ja investointeja kipeämmin kuin pitkiin aikoihin. Mitä sen aikaansaaminen vaatii? Konkreettisia toimia, jotka tukevat yksityistä omistajuutta ja parantavat Suomen houkuttelevuutta investointiympäristönä.

Suomessa tulisi tarkastella verotuksen tasoa ja rakennetta niin, että yrityksillä olisi kannusteet investoida ja ottaa riskiä. Yritystoiminnan jatkuvuuden osalta meidän pitää varmistaa, että Suomessa perheyrittysten sukupolvenvaihdos

ja uuden sukupolven into jatkaa yritystoimintaa ei jää byrokratiasta ja veroista kiinni. Oppia olisi hyvä katsoa Ruotsista. Siellä sukupolvenvaihdoksiin liittyvä perintö- ja lahjavero on poistettu kokonaan. Suomessa hallitus selvittää perintöveron korvaamista luovutusvoittojen verolla. Tämä on askel oikeaan suuntaan, mutta nyt tarvitaan enemmän tekoja ja vähemmän uusia selvityksiä.

Ylipäättään toivon päättäjiltä ymmärryksen laajentamista siitä, että yritystoiminnassa ratkaisuja tehdään pitkäjänteisesti. Siksi olisi tärkeää, että julkisen vallan taholta annettaisiin lupaus, että suomalaisten yritysten ja omistajuuden vero- ja sääntelytaakkaa tullaan tulevana vuosina ja vuosikymmeninä keventämään. Tähän jokaisen eduskuntapuolueen tulisi sitoutua.

Pääministeri Orpo on luvannut hallituksen hakevan ennakkoluolettomia ratkaisuja kasvun aikaansaamiseksi. Tämä on oikea suunta! Olennaista on päästää ääneen yrittäjät ja yrityspäättäjät, eli he, joiden varassa uudet investoinnit ovat. Olen kiertänyt suomalaisia kasvuyrityksiä kevään ja kesän aikana ja saanut kuulla konkreettisia ehdotuksia, sääntelyn vähentämisestä ja tekijöistä, jotka kannustaisivat investoimaan rohkeammin. Suomen kelkka on käännettävissä – nyt keskeistä on puhalttaa vauhtia riskinottoon.

# Kestäviä MENESTYSTARINOITA

Asiakkaidemme menestyksen mahdollistaminen ja oikeusturvasta huolehtiminen ovat olemassaolomme perusta. Castrén & Snellman on vaativien asianajopalveluiden edelläkävijä niin yritysjärjestelyissä, riidanratkaisussa kuin kaikilla muillakin liikejuridiikan aloilla. Tehtävänäemme on auttaa asiakkaitamme rakentamaan kestäviä menestystarinoita.

castrén.fi

CASTRÉN & SNELLMAN



## 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.

## Teknologiahankinta voi siivittää yrityksen kasvuun – tai kaataa sen



**Topi Lusenius**, Data ja teknologia  
Castrén & Snellman



**Anders Fors**, Riitojen ratkaisu  
Castrén & Snellman

**DIGITAALINEN MURROS** on yksi nykyajan suurimmista muutosajureista, ja huima kehitysvauhti on nostanut digitalisaation yrityksen tukifunktiosta liiketoiminnan ytimeen. On arvioitu, että murroksen läpivientiin käytettävän rahan määrä kaksinkertaistuu nykyisestä kahdesta biljoonasta dollarista neljään biljoonaan dollariin vuoteen 2027 mennessä.

Tämä kaikki konkretisoituu teknologisissa muutoshankkeissa ja järjestelmähankin-

noissa. Onnistuneesti läpiviety muutos siivittää yrityksen parhaimmillaan uudelleenlaiseen kasvuun, kun taas venyneet aikataulut, toimimaton softa ja ylitetty budjetti voivat jopa vaarantaa liiketoiminnan, etenkin kun yhä suurempi osa asiakasrajapinnoista on digitaalisia.

Kun muutoshankkeeseen ryhtyy, sitä varten kannattaakin varata riittävästi aikaa ja resursseja. Myös ulkopuolinen asiantuntija-apu auttaa arvioimaan projektia ja siihen mahdollisesti liittyviä riskejä. Jos hanke epäonnistuu, erimielisyydet voivat päätyä oikeussaliin saakka.

Yksi onnistuneen muutoshankkeen menestystekijöistä on huolellisesti laadittu sopimus. Toimiva sopimus antaa liikkumavaraa ja kuvaa mahdollisimman konkreettisella tasolla tavoitteet, aikataulun ja vastuut paitsi projektin aikana, myös uudistetun ratkaisun käytössä projektin päätyttyä. Kun sopimus on kunnossa, sen toteutumista on helppo seurata. Sopimus on parhaimmillaan myös tukeva selkänöja mahdollisissa erimielisyystilanteissa.

Ennakointi on usein avain onneen myös riitatilanteissa. Kun sopimus on selkeä, sitä on noudatettu puolin ja toisin ja organisaatio on varautunut myös mahdollisia erimielisyystilanteita varten, hankkeella on paremmat mahdollisuudet menestyä. Parhaassa tapauksessa muutoshanke on niin taitavasti suunniteltu, organisoitu ja johdettu, ettei näihin tukeutumista tarvitse edes pohtia.





# Kehittyvä Masino seisoo tukevasti monella jalalla

Monialayritys Masino Group uudistuu ja kehittyy nyt voimakkaasti kolmannen polven omistuksessa. Suurin hanke on nykyisen päätoimipaikan laajennus- ja saneeraus Vantaan Tuupakassa. Omistamisen ja johtamisen tueksi sisaruskolmikko on laatinut omistajan käsikirjan.

TEKSTI RIITTA SAARINEN KUVAT MASINO

Masinon pääkonttori Vantaalla.

**M**asinoon kaksi ensimmäistä omistajasukupolvea olivat yksin yrityksen pääomistajia, mutta kun sisarukset **Suvi Pietarinen**, 39, **Mikko Pietarinen**, 36, ja **Anni Pietarinen**, 30, tulivat mukaan omistajiksi, tilanne muuttui.

Konsernia luotsasi lähes 35 vuoden ajan kolmikön isä Jarmo Pietarinen, jonka aikana yrityksestä kasvoi monialainen, laaja konserni. Hän jatkaa edelleen yrityksen osaomistajana ja hallituksen jäsenenä.

”Isä pystyi omassa päässään visioimaan, mihin suuntaan haluaa viedä yritystä, mutta koska meitä sisarusia on kolme, piti pohtia yhdessä, mitä me oikein haluamme tulevaisuudessa”, Suvi toteaa. Siitä lähti liikkeelle ajatus omistajan käsikirjasta.

”Kyseessä ei ole mikään staattinen dokumentti, vaan tarkoituksena on päivittää sitä tarpeen mukaan”, jatkaa Mikko. Käsikirjan laatimisessa oli apuna konsulttiyritys, mutta varsinaisen tekstin sisarukset tuottivat itse.

Dokumenttiin on kirjattu muun muassa yrityksen arvot, vastuullisuus, hyvä hallintotapa ja taloudelliset tavoitteet.

Yksi tärkeimpiä linjauksia, josta kaikki kolme sisarusta olivat sataprosenttisesti samaa mieltä, oli se, että kaikissa päätöksissä mennään aina yrityksen etu edellä. Ja että omistajaohjaus tapahtuu konsernin emoyhtiön hallitustyön kautta. Rooleja ei pidä sotkea siten, että omistajat puuttuisivat operatiivisen johdon toimintaan.

”Aiemmin yritys oli kokonaan isäni vastuulla, mutta sen jälkeen, kun aloitin työskentelyn vuoden 2023 alussa konsernin toimitusjohtajana, tunnen kyllä olevani vastuussa päätöksistäni myös Suville ja Annille”, Mikko sanoo.

### Kielitaito auttoi alkuun

Masinoon perusti aikoinaan Jarmon isä **Oiva Pietarinen** (1927–2023), joka syntyi Pielavedellä Pohjois-Savossa ja lähti sieltä opettajavanhempiansa kannustamana opintielle Kuopioon. Kone- ja rakennusinsinööriksi valmistunut Oiva opetti kieliä ja suunnitteli koneiden maahantuontia ja oman yrityksen perustamista.

”Oiva oli hyvin päämäärätietoinen. Hän hakeutui työharjoitteluun Ruotsiin, Saksaan ja Englantiin ja opetti vanhoilla päivillään vielä ranskaa. Kielitaitoa tarvittiin, jotta pystyi tekemään hankintoja ulkomailta”, kuvailee Mikko isoisäänsä.

Masino sai alkunsa vuonna 1958, kun Oiva alkoi etsiä ulkomailta sopivaa moottoria puutarhatraktoreihin, joita hänen autokorjaamoja pitänyt appiukkinsa valmisti muun työn ohessa.

Yhtiön tarkoituksena oli harjoittaa teknillisten tuotteiden ja raaka-aineiden, lähinnä koneiden maahantuontia ja kauppaa sekä edustusliikettä. Nimeä mietittiin tarkkaan. Oiva halusi antaa yritykselleen heti alussa lyhyen, ytimekkään ja kansainvälisen nimen, joka viittaisi koneisiin.

Tänä päivänä Masino Group -konserniin kuuluu yhdeksän eri yritystä sekä emoyhtiö, joka tuottaa tytäryhtiöille liiketoiminnan tukipalveluja. Tytäryhtiöt vastaavat itsenäisesti myynnistä ja asiakkaista.

”Konsernin yritykset tuottavat ja hankkivat tuotteita ja palveluja suomalaiselle rakennusteollisuudelle, konepajateollisuudelle sekä kaivos- ja energiateollisuudelle”, Mikko toteaa.

”Rakennusteollisuudessa olemme mukana erityisesti infrarakentamisessa esimerkiksi kouluissa, sairaaloissa ja tunneleissa, missä tarvitaan paljon tekniikkaa.”

”Vähän reilut puolet liikevaihdostamme tulee niin sanotuista omista tuotteista eli sellaisista tuotteista, jotka olemme itse suunnitelleet ja valmistaneet tai valmistuttaneet muualla. Oma valmistusta meillä on Ylöjärvellä. Siellä tehdään muun muassa metalliletukokoelmia ja metal-

lipaljetasaimia”, kertoo Suvi, joka toimii Masino Industryn toimitusjohtajana.

Kaiken kaikkiaan Masino Group tarjoaa asiakkailleen automaatiotekniikkaa, voimansiirtoratkaisuja, hydraulikkaa ja suodatusmekaniikkaa sekä pumppuja, puhaltimia ja turbiineja. Lisäksi se tarjoaa teollisuushuoltoa, putkistotuotteita, kiinnitys- ja juotostekniikkaa, hitsaustuotteita sekä talotekniikan kiinnitys- ja asennustarvikkeita.

### Suunniteltu sisäänajo

Isänsä Oivan jalanjälkiä toimitusjohtajana seurannut **Jarmo Pietarinen** kouluttautui hänkin diplomi-insinööriksi, mutta myös kauppatieteen maisteriksi. Jarmosta tuli 1988 Masinoon historian toinen omistaja ja toimitusjohtaja. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen hän uudisti ja laajensi yritystä. Vuosikymmenen mittaan Masinosta tuli monella jalalla seisova monialayritys. Masinossa kaikissa päätöksissä mennään aina yrityksen etu edellä.

### MASINO GROUP

- ▶ Perustettu: 1958
- ▶ Omistus: Mikko Pietarinen, Suvi Pietarinen ja Anni Pietarinen omistavat yhdessä tasaosuuksin konsernin osake-enemmistön. Loput osakkeista on Jarmo Pietarisen omistuksessa.
- ▶ Liikevaihto: 80 miljoonaa euroa vuonna 2023
- ▶ Toimitusjohtaja: Mikko Pietarinen
- ▶ Työllistää: 180 työntekijää
- ▶ Päätoimipaikka: Vantaa



Kuvassa Jarmo Pietarinen, Mikko Pietarinen, Anni Pietarinen ja Suvi Pietarinen

Ennen kuin Mikko Pietarinen aloitti työnsä konsernin toimitusjohtajana vuoden 2023 alussa, oli hän työskennellyt Masino-yhtiöissä jo monenlaisissa tehtävissä, viimeksi Masino-Konaflex Oy:n toimitusjohtajana.

”Olin viimeisen 2022 vuoden aikana käytännössä mukana jo kaikissa niissä palavereissa, missä isä oli. Tein tavallaan kahta hommaa, kun olin edelleen vielä Masino-Konaflexin toimitusjohtajana, mutta lisäksi olin mukana muissa palavereissa ja kokouksissa ja tapasin sidosryhmien edustajia”, Mikko kertoo.

”Johtoryhmän kokouksiin osallistuvat kaikki tytäryhtiöiden vetäjät. Puhumme vetäjistä, koska tytäryhtiöissä on sekä toimitusjohtajia että myyn-

tijohtajia. He ovat rautaisia ammattilaisia ja monella heistä on pitkä kokemus alalta.”

”Ympärilläni oli siis tuttu, luotettava ja kokenut tiimi, jonka kanssa oli helppo tehdä töitä, kun aloitin työni konsernin toimitusjohtajana.”

Tänä päivänä Masino Group -konserniin kuuluu yhdeksän eri yritystä sekä emoyhtiö, joka tuottaa tytäryhtiöille liiketoiminnan tukipalveluja.

”Paluu omaan perheyritykseen on mahdollista, jopa todennäköistä jossain vaiheessa. Olen kuitenkin halunnut nähdä myös muuta ja kehittää osaamistani ensin muualla.”

— ANNI PIETARINEN

Konsernin hallituksen jäsenenä Mikko aloitti vuonna 2009 samanaikaisesti siskonsa Suvin kanssa. Anni tuli sisarusparven nuorimpana mukaan hallitukseen vuonna 2015. Samana vuonna hallitukseen tuli ensimmäisen kerran perheen ulkopuolisia jäseniä, mikä oli iso askel.

### **Kokemus muualta eduksi**

Suvi on toiminut vuodesta 2021 saakka Ylöjärvellä sijaitsevan Masino Industry:n toimitusjohtajana, mutta on juuri nyt perhevapaalla. Lisäksi Suvi toimii konsernin hallituksen puheenjohtajana.

”Meitä lapsia ei koskaan painostettu siihen, että meidän pitäisi työskennellä omassa perheyrityksessä, mutta lopulta se tuntui vaan luontevalta”, Suvi toteaa.

Suvi lähti opiskelemaan kauppatieteitä Australiaan ja valmistui myöhemmin Suomessa kauppatieteen maisteriksi. Valmistumisen jälkeen hän työskenteli muutaman vuoden Nordeassa ennen siirtymistään Masinon palvelukseen. Sisärukket Mikko ja Anni ovat hekin opiskelleet kauppatieteitä.

Mikko on ollut kesätyössä Masinon tytäryhtiöissä koululaisesta saakka ja työskennellyt niin varastohommista kuin myynnissä ja markkinoinnissa.

”Vaikka minulla ei ole tekniikan alan koulutusta, niin olen aina ollut siitä kiinnostunut. En tiedä kaikkea itse tuotteistamme – tuotenimikkeistä on kymmeniätuhansia – mutta markkinasta pitää ymmärtää, mihin suuntaan se on kehittymässä tulevaisuudessa. Ennen kaikkea täytyy kuunnella asiakkaiden tarpeita ja kehittää omaa toimintaa asiakaslähtöisesti”, Mikko sanoo.

Annin pääaineena kaupparokkeassa oli markkinointi. Hän teki pro gradu -työnsä Masinolle työnantajabrändäyksestä, joka tarkoittaa yrityksen maineen ja identiteetin rakentamista työnantajana. Nyt Anni on työskennellyt neljä vuotta Kesköllä ja aloittanut siellä juuri asiantuntijana verkkokauppatiimissä.

”Paluu omaan perheyritykseen on mahdollista, jopa todennäköistä jossain vaiheessa. Olen kuitenkin halunnut nähdä myös muuta ja kehittää osaamistani ensin muualla. Tässä vaiheessa pidän vielä kaikki mahdollisuudet auki”, Anni pohtii.

”Masino on minulle tuttu hallitustyöskentelyn kautta. Olen myös ollut siellä monenlaisissa kesätyöissä niin varastolla kuin aulapalveluissa ja markkinoinnissa ja viestinnässä.”

### **Sama arvopohja yhdistää**

Juuri nyt Masino Groupissa tapahtuu paljon, sillä konserni on laajentamassa ja saneeraamassa toimitilojaan Vantaan Tuupakassa. Kyseessä on Masinon suurin investointi – noin kymmenen miljoonaa euroa – sen jälkeen, kun yritys rakennutti tontille nykyisen päätoimipaikkansa pari vuosikymmentä sitten.

”Tarkoituksena on saada hanke valmiiksi vuoden loppuun mennessä. Saamme sen myötä lisää tilaa varastoon, teollisuushuollon huoltotiloihin sekä talotekniikan asennus- ja kiinnitystarvikkeita myyvän Sejon noutomyymälään. Lisäksi kiinteistöön valmistuu kokonaan uusi koneistamo Masino-Koneflexille moderneine työstökoneineen”, Mikko kertoo.

Taloudellisten tavoitteiden suhteen Suvi, Mikko ja Anni kertovat olevansa yllättävänkin samanmielisiä. He esimerkiksi jakavat sen käsityksen, että yritystoiminnassa ei pidä ottaa tietoisesti liian suuria riskejä.

”Jaamme lisäksi samanlaisen arvopohjan, joten erimielisyksiä ei synny kovin helposti.”

”Yrityksen vastuullisuuteen kuuluu myös se, että pidetään hyvää huolta henkilökunnasta. Meillä onkin ollut hyvä henkilöstötyytyväisyys ja olemme pärjänneet hyvin Suomen innostavimmat työpaikat -vertailussa siitä saakka, kun sitä on tehty.”

Eezy Flow toteuttaa tutkimuksen vuosittain sadoille suomalaisille organisaatioille ja siihen vastaa yli 150 000 henkilöä. **PA**

## Tähtäimessä talouskasvu



**Anders Adlercreutz**

*Opetusministeri*

*RKP:n puheenjohtaja ja perheyrittäjä*

**MEILLÄ POLIITIKOILLA** on paljon pohdittavaa seuraavan puolen vuoden aikana. Enkä nyt viittaa tuleviin kunta- ja aluevaaleihin, vaikka niissäkin riittää mietittävää – vaan talouskasvua edistävien toimien löytämiseen.

Viime keväänä hallituksessa tehtiin vaikeita päätöksiä, kun kehysriihessä oli löydettävä 3 miljardin euron lisäsopeutukset niiden 6 miljardin lisäksi, joista päätettiin hallitusneuvotteluiden yhteydessä. Tämän syksyn budjettiriihessä säästöpäätökset pantiin toimeen.

Nyt meidän onkin suunnattava katseemme talouskasvun edellytysten parantamiseen. Kevään puoliväliriihessä hallituksella on nimitäin pelipaikka päättää toimista, joilla saamme Suomen uudelle uralle.

Siksi RKP avasi keskustelun eduskuntaryhmän kesäkokouksessa elokuussa ja esitteli 26 toimea, jolla voimme vauhdittaa talouskasvun

syntymistä. Keskiössä ovat investointeihin kannustaminen, työperäisen maahanmuuton edistäminen, yritysten kasvumahdollisuuksien parantaminen ja inhimillisestä pääomastamme huolehtiminen.

Mielestämme esimerkiksi voittonsa takaisin yritystoimintaan sijoittavia yrityksiä tulisi verottaa kevyemmin ja yritysten tappioiden vähentämisaika tulisi kaksinkertaistaa 20 vuoteen, jotta voimme kannustaa kasvuyrityksiämme jäämään Suomeen. Asteittainen luopuminen perintö- ja lahjaverosta ja perintöveron korvaaminen luovutusvoittoverolla puolestaan vahvistaisi suomalaista omistajuutta ja perheyrittäjien toiminnan jatkuvuutta. Ilman työvoimaa yrityksemme eivät voi kasvaa ja siksi työvoiman saatavuutta on parannettava esimerkiksi ottamalla käyttöön kahden viikon palvelulupaus Suomeen työn vuoksi muuttaville henkilöille. TKI-panostuksista on myös pidettävä kiinni.

Hallitus tekee jo nyt toimia, joilla yritysten tuottavuusedellytyksiä parannetaan. Esitys paikallisen sopimisen edistämisestä on esimerkiksi siitä, miten rakenteellisilla uudistuksilla pyritään parantamaan työmarkkinoiden joustavuutta. On kuitenkin selvää, että toimia tarvitaan lisää.

Kasvun avaimet eivät löydy vain meiltä poliitikoilta. Mentäessä kohti kevään puoliväliriihtä heitän siis pallon myös perheyrittäjille: mitä toimia te kaipaisitte hallitukselta talouskasvun vauhdittamiseksi? Olkaa yhteydessä, niin etsimme yhdessä tähän ratkaisuja.

## Koe maksamisen uusi ulottuvuus

OP:n kansainvälisen maksuliikkeen palvelut ovat uudistuneet. Tuomme turvallisuutta maksamiseen aina Näsinneulalta Berliiniin ja autamme suojautumaan riskeiltä – minne ikinä maksatkin. Varmemmin, älykkäämmin ja nopeammin.

[op.fi/kansainvalisetpalvelut](http://op.fi/kansainvalisetpalvelut)

Palvelun tarjoavat osuuspankit ja OP Yrityspankki Oyj

## Sinun ilmoituksesi tähän?

Perheyritysten liiton jäsenyritykset voivat ilmoittaa Perhe & Yritys -lehdessä.

### ILMOITUSHINNAT

1/4 sivun ilmoitus 600€ + alv

1/2 sivun ilmoitus 1 000€ + alv

koko sivun ilmoitus 1 900€ + alv

### LISÄTIETOJA

[jasenpalvelu@perheyritys.fi](mailto:jasenpalvelu@perheyritys.fi)

## Mistä kasvun ajurit yritykselle – M&A vai AI?



**Antti Mettiäinen**  
johtaja, OP Yrityspankki

**TUOTTAVUUSKEHITYKSEN** niukkuus ja talouskasvun jäätyminen finanssikriisiin jälkeeseen ovat valittavia faktoja. En pureudu tähän kokonaisuhaasteeseemme, sen sijaan pohdin ohessa muutamia teemoja, joista keskustelemme säännöllisesti asiakkaidemme kanssa.

### Orgaaninen kasvu vai yrityskaupat?

Molemmat. Liikevaihdon kasvusta puhutaan itseisarvona yrityksen menestykselle, tutkimustuloksiakin tämän

tueksi on. Yrityskaupoissa olennaista on sopivuus yhtiön strategiaan sekä yrityskulttuuriin laajemmin. Ostettavan palikan tulisi olla pyöreä, jos yritys ja sen strategia on sellaisen kyvykäs integroimaan. Joskus huippukohde voi olla myös neliskulmio, se sisältää kuitenkin hiukan enemmän riskiä.

Kotipesä pitää olla kuitenkin kunnossa. Uuden liiketoiminnan ostaminen tilanteessa, jossa vanhan liiketoiminnan askelmerkit eivät ole riittävän suorassa, ei ole välttämättä paras lähtökohta. Professori **Tommi Laamanen** esitteli tästä tutkimustuloksia PL:n Osaava omistaja alumnitilaisuudessa tänä syksynä, näihin tutkimustuloksiin kannustan tutustumaan. Lisää yrityskauppoja toivoisi näkevän suomalaisilta yrityksiltä.

### Kansainvälistyminen?

Startup liikeidean lähtökohta ja perusta on usein suoraan kv-markkinat. Vakiintuneemmassa yritystoiminnassa vanhan skaalaaminen uusille markkinoille

on paikoin haastavampaa. Kansainvälistymistä joutuvat yritykset ovat kuvanneet startup:maiseksi uuden tekemiseksi (yrityskauppa vaihtoehdossa toki toisin). Jos yhtiöllä itsellään ei ole entuudestaan kokemusta uusista markkinoista, on hyvä hyödyntää ulkopuolista osaamista – omistajien ja johdon vahvan panostuksen ja sitoutumisen lisäksi.

### Omistusjärjestelyt, rahoitus?

Eri vaiheissa oleville yrityksille toimii hiukan erilaiset rahoitusvaihtoehdot. Erityisesti jo vakiintuneempaan toimintaan ja mm. niiden yrityskauppoihin rahoituksen saatavuus ja vaihtoehdot ovat oman kokemukseni mukaan hyvällä tasolla Suomessa. Koko yrityksen tai osan myynti on iso ja usein raskas päätös yrittäjälle. Joskus sen voi sanoa olevan, jos ei välttämättömyys, mutta liiketaloudellisesti vain järkevää – sekä mahdollistaja uuden hankkimiseen. Pääoma- tai muun sijoittajan mukaan ottaminen voi olla yksi hyvä tapa pääomien ja/tai osaamisen hankkimiseen kasvun moottoriksi.

### AI

Tekoäly näyttyy monella tasolla; globaalien jättien generatiivisen AI:n ratkaisuisista yksittäisiin järjestelmiin, kuten esim. monen kokeilema Copilot. Niiden väliin voi ajatella osuvan yrityksiä omat tekoälysovellutukset, mikä on haastava alueena. Minimissään AI:n mahdollisuuksien pohtiminen ja ensikokeilut yrityksen omista lähtökohdista ovat kuitenkin imperatiivi monille yrityksistä. AI:ta voisikin (minimissään) lähestyä enemmän tukiälynä ja työparina, joka auttaa uudistamaan ja tekee jatkossa rutiiniasioita ihmisten sijaan. Matka on kesken, mukaan kannattaa hypätä nyt!

# PK-yritys pääsee vastuullisuustyön alkuun helposti

PK-yrityksen tarvitsee vain arvioida toimintansa keskeisimmät vastuullisuusvaikutukset, -riskit ja -mahdollisuudet ja ryhtyä töihin. Tukea saa omaa pankkia myöten, kannustaa OP:n vähittäispankkitoiminnan vastuullisuustyöstä vastaava **Satu Kuoppamäki**.

TEKSTI KATJA ALAJA KUVA OP

**M**oni PK-yritys on aloittelemassa vastuullisuustyötä ja pohtii, millaisia askeleita sen pitäisi ottaa. Yritystä saattaa mietittyttää, pitääkö sen tuntea EU:n vastuullisuuslainsäädäntö läpikotaisin, onko sen edistettävä kaikkia mahdollisia vastuullisuusasioita tai onko vastuullisuustyötä tehtävä aina konsultin avulla.

OP:n vähittäispankkitoiminnan vastuullisuustyöstä vastaava Satu Kuoppamäki vastaa näihin kaikkiin ei. Hän korostaa, että vastuullisuustyö on prosessi, jossa opitaan koko ajan ja joka kehittyy ajan saatossa. Alkuun pääsee muutamilla keskeisillä vinkeillä.

Kuoppamäki sanoo, että PK-yritys saa hyvän pohjan vastuullisuustyölle tekemällä olennaisuusarvioinnin liiketoinnastaan. Yritys arvioi ympäristöön ja yhteiskuntaan kohdistuvia haitallisia ja positiivisia vaikutuksia sekä kestävyyskysymyksiin liittyviä taloudellisia riskejä ja mahdollisuuksia lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Seuraavaksi PK-yritys laatii suunnitelman, johon se valitsee vaikutuksiltaan merkittävimmät asioita ja alkaa toteuttaa niitä vaiheittain.

”Jokaisen yrityksen on hyvä

miettiä henkilöstönsä hyvinvointia esimerkiksi sairauspoissaolojen ja tuottavuuden näkökulmista. Ja sähkönkulutusta, logistiikkaa, jätteitä ja raaka-aineita alasta riippuen. Esimerkiksi leipomoalalla korostuu tyypillisesti raaka-aineiden alkuperä, työvoimaintensiivisellä palvelualalla henkilöstön hyvinvointi ja kuljetusalalla kuljetusten ja varastoinnin kuluttama energia”, Kuoppamäki antaa muutamia esimerkkejä.

## Asiakkailta kullarvoista tietoa

Olennaisuusarviointiin liittyvistä riskeistä puhuttaessa Kuoppamäki nostaa esiin Venäjän sodan Ukrainassa, mikä lopetti lannoitteiden raaka-aineena käytetyn urean hankkimisen Venäjältä. Myös Suezin kanavan tapaus on Kuoppamäellä tuoreena mielessä: Rahtilaiva jymähti kanavaan poikittain, mikä sekoitti rahtiliikenteen ja aiheutti yrityksille ongelmia ja tappioita. Suezin kanavan kautta kulkee kolmasosa maailman konttiliikenteestä.

”Jos raaka-ainetta ei jostakin syystä saa, on hyvä varautua muihin vaihtoehtoihin”, Kuoppamäki pohtii.

### LUE OP:N VASTUULLISUUSVINKIT

Kestävät rahoitusratkaisut yrityksellesi



Vastuullisuudella kilpailuetua





## Suuryritykset pohtivat tarkasti alihankkijavalintojaan

OP Ryhmän suuryritystutkimus 2024 kertoo, että suuryritysten sitoutuminen vastuullisuuteen valuu alas toimitusketjuissa ja vaikuttaa alihankkija- ja toimittajavalintoihin. Vastaajista 56 prosenttia on joutunut vaihtamaan alihankkijoitaan tai toimittajiaan vastuullisuusvaatimussyistä, ja 53 prosenttia suuryrityksistä aikoo vaihtaa toimittajia tai alihankkijoita vastuullisuustavoitteiden vuoksi lähitulevaisuudessa. OP:n suuryritystutkimukseen osallistui Suomen 250 suurimman yrityksen toimitusjohtajia, talous- ja rahoitusjohtajia sekä liiketoimintajohtajia.

LUE LISÄÄ OP:N SUURYRITYSTUTKIMUKSESTA:



Olennaisten asioiden kirkastamisessa auttavat keskustelut asiakkaiden, kumppanien ja henkilöstön kanssa.

”Kannattaa rohkeasti kysyä asiakkailta, mitä vastuullisuustietoja he arvostavat ja tarvitsevat”, Kuoppamäki neuvoo.

Jos PK-yritys kuuluu suuryritysten arvoketjuihin, ne ovat jo alkaneet tai alkavat pian kysellä alihankkijaltaan tietoja vaikutuksista. Onhan niin, että EU:ssa toimivat suuryritykset ovat jatkossa vastuussa arvoketjunsä kehittämisenä vastuullisemmiksi uuden kestävyysraportointidirektiivin CSRD:n myötä. Se astuu porrastetusti voimaan ensi vuodesta lähtien.

Kuoppamäki muistuttaa, että vastuullisuustyö tuo myös liiketoimintahyötyä.

”Jos energiatehokkuus on kunnossa, tulee säästöä. Vastuullinen tapa toimia parantaa tulevaisuuden toimintaedellytyksiä ja auttaa siten menestymään pitkällä aikavälillä.”

### Vihreä toimija, edullisempi rahoitus

Kuoppamäen toinen vinkki liittyy saatavilla olevaan tukeen vastuullisuusasioissa. EU velvoittaa suuryrityksiä tukemaan asiakkaitaan ja oman alan toimijat kaipaavat vertaiskeskusteluita. Ja tietysti se oma pankki on valmis auttamaan vastuullisuussparrauksen ja rahoituksen keinoin.

”Yksikään yritys ei voi parantaa maailmaa yksin, vaan yhteistyö ja verkostot ovat avainasemassa yrityksen koosta

riippumatta. On meidänkin etumme, että perheytykset voivat hyvin. PK-yrityssektori on meidän yhteiskuntamme elinvoimaisuuden lähde. Sieltä tulee innovatiivisia ja menestyviä yrityksiä”, Kuoppamäki sanoo.

OP rahoittaaakin PK-yritysten kestäviä investointeja esimerkiksi vihreällä lainalla ja EIR-takauksella, joita saa tavallisia lainoja edullisemmin. Vihreällä lainalla rahoitetaan ympäristökuormitusta vähentävää liiketoimintaa. EIR-takausta voidaan vihreän investoinnin lisäksi myöntää vihreän liiketoimintamallin perusteella. Se toimii lainan vakuutena, jossa EIR-takauksen osuus voi kivuta 70 prosenttiin.

OP tukee myös Keskuskauppakamarin PK-yrityksille suunnattuja vastuullisuuskoulutuksia, joita järjestetään eri puolilla Suomea. Koulutukseen kuuluu asiantuntijapuheenvuoroja, toimintamalleja ja työkaluvinkkejä ja sen aikana pk-yritys tekee olennaisuusarvion sekä saa konkreettisia neuvoja ja apua juuri omalle yritykselle. Lopputuloksena PK-yritys saa vakaan alun vastuullisuustyölle. P&Y

# Tesi

Sijoitamme markkinaehtoisesti pääomasijoitusrahastoihin ja suoraan kasvuyrityksiin. Tuotamme ja jaamme markkinatietoa, edistämme kestävyyttä ja tuomme alan kotimaisia ja kansainvälisiä toimijoita yhteen. Näin luomme yhdessä uusia suomalaisia maailmalla menestyjiä.

Lue lisää Tesin viimeisimmistä selvityksistä:



# Teemme muutoksen näkyväksi

Milttonilla ajattelemme, että selkeällä viestinnällä, design-ajattelulla ja luovilla keinoilla voimme muovata yhteiskuntaa, liiketoimintaa ja ajattelua.

Lue lisää ja ota meihin yhteyttä [miltton.com](http://miltton.com)

**miltton**



## Voiko vastuullisuus olla myynnin ajuri, ja millaisia asioita kuluttajat arvostavat vastuullisuudessa?



**Elina Reponen**

*Johtava asiantuntija, tutkimus  
Miltton*

Konsulttitalo Milttonin tekemän tutkimuksen mukaan 85% suomalaisista ajattelee, että yritykset ja brändit kertovat vastuullisuustyöstään samalla tavalla. Samaan aikaan suomalaisten mielestä yritykset puhuvat vastuullisuudesta tylsästi, mutta kuitenkin liian vähän. Mihin suuntaan yrityksen tulisi vastuullisuudesta puhuessaan lähteä?

**MILTONIN TOISTA VUOTTA** peräkkäin toteuttama vastuullisuustutkimus perkasi kuluttajien vastuullisuusmielikuvia. Vastuullisuuden merkitystä suomalaisten kuluttajien ostopäätöksissä selvittävä tutkimus toteutettiin kyselynä syyskuussa 2024, ja siihen vastasi 1020

18–65-vuotiasta suomalaista.

Yli kaksi kolmasosaa suomalaisista ajattelee, että yritykset ja brändit kertovat vastuullisuustyöstään tylsästi (70%) ja etäännyttävästi (68%). Hyviäkin uutisia on: 70% suomalaisista kokee, että yritykset ja brändit kertovat vastuullisuustyöstään liian vähän. Minkäláisten ajurien ympärille yrityksen vastuullisuusviestejä sitten kannattaisi rakentaa?

Keskiössä ei pitäisi olla vain se, miten yritys kertoo vastuullisuudesta, vaan miten kuluttajien olisi mahdollisimman helppo liittyä yrityksen viestiin ja toimintaan, ja siten kokea osallisuutta.

Vastuullisuus kääntyy ostopäätöksiksi erityisesti silloin, kun siitä on konkreettista hyötyä kuluttajalle itselleen: noin joka toisen suomalaisen ostopäätökseen vetoaa erityisesti se, että tuotteet tai palvelut kestävät kulutusta (54%), ovat kotimaisia (49%) ja

ovat korjattavissa (45%). Vastuullisuusviestit kannattaakin ankkuroida kuluttajien arkeen, niin että kuluttajien on mahdollisimman helppo kokea osallisuutta.

Ostopäätöksissä vallitseekin hybridikuluttaminen: tärkein ostopäätöskriteeri vaihtelee tilanteen ja tarpeen mukaan – välillä ratkaisee hinta, välillä nopea saatavuus tai vastuullisuus. Yritysten kannattaa syvällisesti ymmärtää kohderyhmiensä vastuullisuusnäkemykset, ja sovittaa viestit vastaamaan näihin. Kenelle vastuullisuus ratkaisee kaupat ja milloin?

Vastuullisuusvalttien ja muiden kilpailuetujen autenttisesta yhdistelmästä nousevia viestejä tarvitaan vakuuttamaan kriittinen massa, joka punnitsee vastuullisuutta yhtenä kriteerinä muiden joukossa.

Yritysten tulee löytää arvot ja ajurit, joiden avulla oma kohderyhmä saadaan toimimaan. Jotta tässä voi onnistua, brändiä ja vastuullisuutta kannattaa kehittää yhtenä kokonaisuutena. Mitään kaupallisia ulostuloja ei kannata tehdä ilman tuotekehityksen, vastuullisuuden, markkinoinnin ja myynnin yhteispeliä.

MTB-Siivouspalvelu Oy

# Toimialansa edelläkävijä



Making tidy business. Mia ja Nea Backström ovat toimialansa rohkeita uudistajia.

MTB-Siivouspalvelu Oy on suomalainen perheyritys, jonka toimitusjohtaja **Mia Backströmin** sekä markkinointi- ja viestintäjohtaja **Nea Backströmin** äiti perusti vuonna 1987. Yritys on kasvanut merkittäväksi toimijaksi suomalaisella siivousalalla ja nykyään sen liikevaihto on yli kuusi miljoonaa euroa ja se työllistää lähes 200 henkilöä.

TEKSTI SINI-MARJA ANT-WUORINEN KUVAT LINUS GRÖNROOS

**S**iivousalaa on perinteisesti pidetty toimialana, jossa työolot ovat huonot ja vaihtuvuus henkilöstössä suurta. MTB-Siivouspalvelu Oy on toista maata ja on tuonut perheyritystoiminnan parhaat puolet yrityksen arkeen ja arvoihin toimintansa alusta alkaen.

Aito välittämisen kulttuuri näkyy edelleen vahvasti yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, vaikka yritys kasvaa voimakkaasti. Nea Backström toteaa, että perusarvot eivät muutu, jos ne ovat vahvasti yrityksen DNA:ssa: ”Emme tee arvoissamme kompromisseja”, hän painottaa.

Backströmin omistajaperhe on ollut vahvasti läsnä yrityksen arjessa, ja Nea Backström muistaa jo lapsuudestaan esimerkiksi perheen kotona pidetyt juhlat, joihin kutsuttiin työntekijät mukaan. Vahva yhteisöllisyyden tunne elää edelleen yrityksen kulttuurissa ja näkyy työntekijöiden arvostamisena ja välittämisenä. Tämä puolestaan heijastuu suoraan asiakastytytyväisyyteen.

”Henkilöstömme toimii kasvoina asiakkaaseen päin arjessa ja haluamme tarjota maan parhaat olosuhteet tehdä tätä työtä – hyvinvointi on meille strategiamme ytimessä.”

— MIA BACKSTRÖM, MTB-Siivouspalvelu

### Suomen ja Euroopan paras työpaikka

MTB-Siivouspalvelut vastaanotti Suomen Parhaat Työpaikat™ -sertifioinnin ensimmäisenä yrityssiivouspalveluita tarjoavana yrityksenä Suomessa. Vuonna 2024 MTB valittiin koko Suomen parhaaksi työpaikaksi keskisuuret yritykset -kategoriasa (Great Place to Work®), ja syyskuussa 2024 yhtiö valittiin kymmenen Euroopan parhaimman työpaikan joukkoon. Peräti 98 prosenttia yhtiön työntekijöistä arvioi yrityksen olevan kokonaisuudessaan erinomainen työpaikka. Tämä on erinomainen tulos ja kertoo siitä, että hyvinvointi kattaa kaikki henkilöstötasot.

Tyytyväisyys ei ole sattumaa, vaan seurausta MTB:n johdon tietoisista valinnoista panostaa työntekijöiden hyvinvointiin. Mia Backström korostaa, että työntekijöiden hyvinvointi on yksinkertaisesti koko liiketoiminnan perusta: ”Haluamme tarjota Suomen laadukkainta siivousta ja parasta asiakaspalvelua. Henkilöstömme toimii kasvoina asiakkaaseen päin arjessa ja haluamme tarjota maan parhaat olosuhteet tehdä tätä työtä – hyvinvointi on meille strategiamme ytimessä.”

### Monimuotoisuus ja diversiteetti voimavarana

Monikulttuurinen työyhteisö on yritykselle suuri voimavara. Noin 95 prosenttia MTB-Siivouspalvelun työntekijöistä on ulkomaalaistaustaisia, ja yrityksessä on edustettuna monta eri kansallisuutta. Tämä monimuotoisuus rikastuttaa yrityksen kulttuuria ja tuo mukanaan vahvan yhteishengen.

Nea Backström kertoo, että monikulttuurinen työyhteisö on työyhteisön rikkaus: ”Monikulttuurisuus näkyy arjessamme monin tavoin ja käytämme paljon aikaa myös auttaaksemme henkilöistöämme arjessa. Suomalainen yhteiskunta ja kulttuuri ei ole kaikille tuttu, mutta meiltä saa apua ja tukea myös kotoutumiseen.”

### Toimiva palkitseminen ja kestävä kasvu

MTB tarjoaa työntekijöilleen monenlaisia etuja ja palkitsemismalleja. Vuonna 2022 yritys perusti henkilöstölleen palkkiorahaston, johon MTB-Siivouspalvelu ohjaa suoraan joka vuosi noin 30 prosenttia yhtiön tuloksesta. Tämä jaetaan tasavertaisesti koko henkilöstölle työnkuvasta riippumatta. Yritys haluaa jakaa onnistumisen työntekijöidensä kanssa ja sitouttaa henkilöstön osalliseksi yhtiön tuloksen tekemisessä.

Perheomistajatausta näkyy myös johtamistavoissa. Mia Backström korostaa vastuunkannon merkitystä ja rohkeutta antaa vastuuta työntekijöilleen. Hän luottaa työntekijöihinsä ja on valmis antamaan heille mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä.

MTB-Siivouspalvelu on sitoutunut kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen. Se on sitoutunut YK Global Compact -yritysvastuualoitteeseen. Vastuullisuus näkyy yrityksen toiminnassa monin tavoin, aina työntekijöiden hyvinvoinnista ympäristöystävällisiin käytäntöihin. Nea Backström on mukana Perheyrittäjien liiton kestävä kehityksen työryhmän jäsenenä.

Kasvu ohella MTB on onnistunut rakentamaan kestävä ja vastuullista liiketoimintaa, jossa sekä työntekijät että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Nea Backström kiteyttää: ”Mitä paremmin ymmärrämme ihmisiä, sitä parempia tuloksia saamme.”



### MTB-SIIVOUSPALVELU OY

- ▶ Perustettu: 1987
- ▶ Liikevaihto: 5,7 milj.€ (2023)
- ▶ Toimitusjohtaja: Mia Backström
- ▶ Missio: *Making Tidy Business*

#### Mia Backström

- ▶ Työ: Toimitusjohtaja
- ▶ Koulutus: Merenkulkualan ammattitutkinto
- ▶ Harrastukset: Ratsastus
- ▶ Motto: *Palkkaa itseäsi viisaampia ihmisiä*

#### Nea Backström

- ▶ Työ: Markkinointi- ja viestintäjohtaja
- ▶ Koulutus: Kauppatieteiden maisteri, Hanken
- ▶ Harrastukset: sukellus (CMAS/PADI rescue diver)
- ▶ Motto: *Teamwork makes the dreamwork*

### Yhteisön voima

MTB:llä erilaiset tempaukset ja yhteiset projektit henkilökunnan kesken ovat tuttuja. Koronapandemian aikana toimihenkilöt päättivät tarttua tilaisuuteen ja tehdä jotakin merkityksellistä osoittaakseen tukea koko henkilöstölle valmistamalla itse tehtyjä joululahjoja. Henkilöstön aloitteesta MTB perusti oman MTB Dustbusters -koripallojoukkueen. Tämä joukkue ei ole pelkästään urheilullinen projekti; se on tilaisuus viettää aikaa yhdessä, liikkua ja pitää hauskaa. ”Koripallo on saanut meidät toimimaan yhdessä, ja samalla se on luonut uusia ystävyysyhteistyösuhteita ja muistettavia hetkiä”, mainitsee Mia Backström.

Keväällä 2024 esihenkilöt päättivät yhteistuumin tehdä ylimääräisiä töitä ostaakseen lentolipun maahanmuuttaja-työntekijälle, joka ei ollut päässyt kotiinsa vuosiin. ”Tämä kaunis ele muistuttaa meitä siitä, että työyhteisössä on tärkeää olla läsnä toistemme elämässä ja tarjota tukea silloin, kun sitä eniten tarvitaan”, Nea Backström sanoo. **P&Y**

## Mikä avuksi työvoimapulaan?



**Leena Tyynilä**  
Director  
PwC:n palkitsemistiimistä

**KESKUSTELU** työvoimapulasta käy kuumana Suomessa. Väestön ikääntyminen, muutoliike sekä talouden suhdanteet ovat luoneet tilanteen, jossa työnhakijat ja avoimet työpaikat eivät kohta. Yksi tekijä, joka julkisessa keskustelussa usein nousee esille, on työntekijöiden palkitsemisen. Palkitseminen ei ole pelkästään taloudellinen kysymys vaan myös strateginen väline, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Jokaisen perheyriksen tulisi kiinnittää huomiota rahalliseen ja

ei-rahalliseen palkitsemiseen pitääkseen yrityksen houkuttelevana työpaikkana parhaille osaajille. Onnistunut palkitseminen vaatii jatkuvaa huomiota ja kehittämistä ja se koostuu muun muassa seuraavista osista.

### Hyvä johtaminen ja säännöllinen koulutus

Hyvä työympäristö, johtaminen ja positiivinen yrityskulttuuri ovat merkittäviä palkitsemisen muotoja. Työntekijät, jotka tuntevat olonsa arvostetuiksi ja osaksi yhteisöä, ovat todennäköisemmin tyytyväisiä ja tutkitusti vähemmän alttiita vaihtamaan työnantaja. Myös investointi työntekijöiden koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen lieventää osaamisvajeita ja sitouttaa työntekijöitä pitkäaikaisesti.

### Työn merkityksellisyys ja urakehitys

Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Työntekijät arvostavat

työtä, joka antaa heille mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä. Myös urakehitys ja ammatillinen kasvu koetaan tärkeinä. Työntekijät, jotka näkevät mahdollisuuksia edetä urallaan, ovat todennäköisemmin tyytyväisiä ja pysyvät yrityksessä.

### Joustava työskentely

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on yhä tärkeämpi tekijä työntekijöille. Joustavat työskentelyolosuhteet ja mahdollisuus yhdistää työ ja henkilökohtainen elämä ovat keskeisiä tekijöitä ja voivat merkittävästi parantaa työnantajan kiinnostavuutta.

### Palkitseminen

Palkalla ja taloudellisilla kannustimilla on edelleen iso merkitys. Kilpailukykyiset palkat ja avoimesti kerrottu palkan rakenne houkuttelevat enemmän hakijoita avoimiin työpaikkoihin ja auttavat pitämään nykyiset työntekijät tyytyväisinä. Selkeä ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä, joka perustuu työntekijän suorituskykyyn, kokemukseen ja vastuisiin, auttaa parantamaan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Palkkausjärjestelmä helpottaa osaltaan valmistautumista tulevaan EU:n palkka-avoimuusdirektiiviin. Palkka-avoimuus myös lisää työntekijöiden luottamusta yhtiöön ja omistajiin.

Kilpailu parhaista osaajista käy kiivaana. Globaalit yritykset investoivat palkitsemisjärjestelmiin kaikilla osa-alueilla ja uratasoilla eikä kotimaisten perheyriksien tule jäädä tässä jalkoihin. Kyseessä on kuitenkin yhtiön elinvoiman ja jatkumon kannalta oleelliset resurssit, joihin tulee investoida aivan kuten koneisiin ja automaatioon.



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](http://WWW.DEVCO.FI)



ONLINE  
ACCOUNTING  
J&K OY

- **Kirjanpito**
- **Konsultointi**
- **Palkkahallinto**
- **Sähköinen taloushallinto**

## YRITTÄJÄN TILITOIMISTO

**Taloushallinnon palvelua yrittäjältä yrittäjälle.**

Ymmärrämme, mitä yrittäjän arki on, koska olemme itsekin tilitoimistoyrittäjiä.

Takaamme, että asiakkaanamme saat lisää aikaa oman liiketoimintasi kehittämiseen, kun talousrutiinisi tehostuvat ja nykyaikaistuvat.

**Online Accounting J&K Oy | Talousverkko**

Puh. 040 070 3441 / Kari Valtonen [kari.valtonen@talousverkko.fi](mailto:kari.valtonen@talousverkko.fi)

## Taas meni yksi – vai menikö?



**Teemu Alahuhta**

Hallituksen varapuheenjohtaja,

Medix Biochemica Oy

Perustajaosakas, DevCo Partners Oy

**VIIME** viikkoina on mediassa puhuttanut suomalaisen yhtiöiden karkaaminen tietyn kokoluokan saavuttamisen jälkeen ulkomalaiseen omistukseen. Usein syynä mainitaan kotimaisten pääomien puute tai ulkomaalaisen omistuksen kautta yhtiöiden käyttöön tulevat laajemmat resurssit. Mielestämme on kuitenkin tärkeää saada liikettä myös toiseen suuntaan ja pitkäjänteisyyttä sekä kunnianhimoa kotimaiseen omistukseen.

Jotta tähän päästään, on löydettävä keinoja pitkäjänteisen kasvurahoituksen

saamiseksi suomalaisille yrityksille ilman yritysten myyntiä ulkomaiseen omistukseen. Tällä tavoin meille syntyy entistä vahvempia keskisuuria ja suuria yrityksiä, joiden pääkonttorit ja kehitystoiminnan sydän säilyvät Suomessa. Tämä on tärkeää Suomelle ei pelkästään verotulojen, vaan myös strategisen liiketoimintaosaamisen kehittymisen näkökulmasta.

Olemme DevCo Partnersilla olleet yli kuusi vuotta mukana kehittämässä diagnostisiin testeihin kriittisiä biologisia raaka-aineita valmistavaa suomalaista Medix Biochemicaa. Toimintamallimme mukaisesti olemme pitkän aikavälin kehityskumppani yhtiöllemme, ja tavoitteenamme on rakentaa Medix Biochemicasta suomalaisomistuksessa vielä nykyistäkin selkeämpi globaali markkinajohtaja. Kunnianhimoisen kasvutavoitteemme saavuttaminen vaatii merkittäviä pääomia, sillä yhtiön kasvustrategiaan kuuluu aktiivisen orgaanisen kehitystyön lisäksi myös yritysostot Medix Biochemican hajautuneen markkinan konsolidoituessa kiihtyvään tahtiin.

Ensimmäisen kuuden omistusvuoden aikana Medix Biochemican liikevaihto kasvoi yhtiön markkinoita nopeamman orgaanisen kasvun sekä seitsemän kansainvälisen yritysoston kautta 20 miljoonasta eurosta lähes 80 miljoonaan euroon. Tämän kasvuvaiheen rahoittamiseksi käytimme sijoitusta varten vuonna 2018 kerätyt omat pääomat, kuuden vuoden operatiiviset kassavirrat sekä ison osan yhtiön velkakapasiteetista. Tyypillisen pääomasijoitustoiminnan aikajänteen mukaisesti olisikin kuuden vuoden jälkeen ollut helppo todeta, että sijoituksemme tavoitteet on saavutettu ja etsiä yhtiölle uusi omistaja. Kiinnostusta yhtiötä kohtaan kun on eri ostajakandidaateilta ollut vuosien mittaan valtavasti.

Meille DevCossa oli kuitenkin selvää, että matkamme Medix Biochemican kanssa on vielä pahasti kesken, ja päätimme lähteä keräämään yhtiötä varten muodostamaamme sijoitusrakenteeseen merkittäviä lisäpääomia sen seuraavan kasvuvaiheen tukemiseksi. Elokuussa 2024 toteutimmekin yli 600 miljoonan euron pitkäjänteisen rahoituksen Medix Biochemicalle, jonka yhteydessä uusia sijoituksia tehtiin n. 300 miljoonan euron arvosta. Järjestely toteutettiin DevCon kontrolloiman sijoitusrakenteen kautta, jolloin Medix Biochemican omistus säilyi edelleen Suomessa DevColla.

Pääomien saaminen suomalaisille yrityksille on mahdollista, kunhan omistajapohjasta löytyy sitoutumista ja kärsivällisyyttä yhtiöiden pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tarvitaan myös rohkeutta asettaa tavoitteet korkealle ja selkeä strategia, jolla nämä tavoitteet saavutetaan.

*Perustimme DevCo Partnersin 2014 luodaksemme fokusoidun, aktiivisen ja pitkäjänteisen mallin, jolla voimme tukea kasvuhakuisia keskisuuria yrityksiä merkittävisissä kansainvälisissä läpimurroissa. Medix Biochemican kehityskumppanina ja merkittävänä omistajana olemme toimineet vuodesta 2018.*

Honkatalot™



ARKKITEHTISUUNNITTELU: SEPPO MÄNTYLÄ

NEW WORLD LUXURY®

WWW.HONKATALOT.FI

Suomen johtava tapahtuma  
hallitustyöstä kiinnostuneille

# Hallituspaikka

Tampereen Messu-  
ja Urheilukeskuksessa

**7.11.2024**

Lue lisää  
HALLITUSPAIKKA.FI



Liput myy *ticketmaster*®



Järjestäjäkumppanit

HALLITUS-  
PARTNERIT

KAUPPAKAMARI



# Jäsenextra

- 40 No Bullsh\*t 2024: Tee jo ja tee yhdessä!
- 42 Omistajaperheen tärkein kumppani kaikissa tilanteissa
- 44 Nextin polulla: Perheyrittys tutuksi varastohyllyissä kiipeilemällä
- 47 Perheyrittysten liiton hallitus ja työryhmät 2024
- 48 Kadonnutta kasvua etsimässä
- 50 Merilogistiikan taitaja 4. polvessa
- 51 Uudet jäsenet
- 52 Syksyn tapahtumien kuvasatoa
- 54 Kalenteri 2024

## Syksyn tapahtumasato sykehdyttää

**ALOITETTUANI TÄNÄ SYKSYNÄ** Perheyrittysten liitossa Pauliinan perhevapaan sijaisena tapahtumatuottajana, olen ollut todella vaikuttunut ja innostunut siitä, kuinka tiivis yhteisö perheyrittäjät ovat. Tapahtumissa ja kohtaamisissa kiteytyvät hienosti liiton arvot: luottamus, avoimuus, perhekeskeisyys ja jatkuvuus. Ilmapiiri on avoin, keskusteleva ja rehellinen, ja jokainen voi luottaa siihen, että käsitellyt asiat pysyvät yhteisön keskuudessa. On äärimmäisen tärkeää, että on olemassa paikka, jossa voi jakaa myös kipeitä kokemuksia ja saada vertaistukea.

Perhekeskeisyys ja jatkuvuus näkyvät tapahtumiemme sisällöissä, mutta myös siinä, että tilaisuuksiin osallistuu perheitä eri sukupolvista ja -haaroista. Mikä olisikaan luonnollisempi tapa tuoda jatkajasukupolvet yhteen ja luoda verkostoja perheyrittysten välillä kuin yhteiset kokoontumiset?

Arvojen toteutuminen on täysin jäsentemme ansiota. Kiitän lämpimästi luottamuksenne ja aktiivisuudestanne, kun osallistutte tapahtumiimme ja valmentuimme – olipa aiheena oppiminen, verkostoituminen tai edunvalvontaan liittyvä vaikuttaminen.

Itselleni tämän syksyn kohokohta on syyskokous ja -seminaarimme 28.11. Kulttuurikasarmilla Helsingissä. Se on erinomainen tilaisuus kuulla mielenkiintoisia perheyrittäjäkertoja, tavata uusia ja vanhoja tuttavuuksia, inspiroitua ja kokea lämmintä yhteenkuuluvuutta muiden yrittäjien kanssa. Odotan innolla näkemistämme siellä – tulkaa mukaan koko perheen voimin!



**Virpi Aittokoski**

Tapahtumatuottaja, Perheyrittysten liitto

  
Perheyrittysten liitto

PL ylpeänä esittää

# OMISTAJA PARRASVALOISSA

28.11.2024 | Kulttuurikasarmi, Helsinki

 **ARI TOLPPANEN**  **NORA HORTLING**  **RIIKKA PURRA**  **SAIMI HOYER**  **VILLE KOPRA**



NO BULLSH\*T! 2024

# Tee jo ja tee yhdessä!

Vastuullisuuden No Bullsh\*t! -tapahtuma nosti valokeilaan perheyritysten ja muiden oppeja vastuullisesta liiketoiminnasta. Moni kiihdyttää toimintaa tekemällä yhdessä.

TEKSTI KATJA ALAJA KUVAT PETRI ANTTILA

**NO BULLSH\*T!** -vastuullisuustapahtuma alkoi Ahlstromin toimitusjohtajan **Helen Metsin** herättelyllä kestäviin liiketointamahdollisuuksiin. Hän viittasi YK:n ympäristöohjelman tietoon (UNEP) siitä, että 32 prosenttia pakkausmuovista päättyy luontoon. Uusille materiaaleille on siis tarvetta. Mets esitteli Ahlstromin PawPrint-materiaalit, jotka on tehty puupohjaisista selluloosakuiduista ja joihin pakataan ruokaa lemmikkieläimille.

Mets mainitsi, että jo 90 prosenttia yrityksen tuotteista on läpivalaistua ESG-linssin avulla, sillä Ahlstromin ”tehtävänä on puhdistaa ja suojella joka kuidulla ja tavoitella vastuullisempaa maailmaa”. Hän toisti sitä erittäin luontevasti vähintään kymmenen kertaa puheenvuoronsa aikana. Se on hyvä oppi jokaiselle johtajalle.

Johtajuudesta sanaili myös Ikealla ja Volvolla johtotehtävissä toiminut **Göran Carstedt**. Hänestä maailma muuttuu kestävämmäksi, kun organisaatiot tajuavat olevansa vastuussa sen luomisesta. Tässä työssä auttaa yhdessä tekemisen ja jatkuvan oppimisen kulttuuri, jossa arvostetaan enemmän ideoita kuin johtajia. Itse Carstedt on aikanaan pyydystänyt ajatuksia juttelemalla asiakkaiden kanssa Ikean parkkipaikalla. Viisaus asuu kentällä!

Luonnonvärejä valmistavan Natural Indigo Finlandin toimitusjohtajan **Pasi Ainasojan** ja ruoka-alalla toimivan Pauligin vastuullisuusjohtaja **Salla Sulasuon** puheenvuorossa hämmästytti se nopeus, jolla teollisuuden sivuvirtojen hyödyntämiseen liittyvä yhteistyö on alkanut. Paulig vastasi Ainasojalle kolmen tunnin kuluessa siitä, kun hän oli kerto-



No Bullsh\*t! 2024 tarjosi konkreettisia vastuullisuusesimerkkejä, verkostoitumista ja maailman parasta asiantuntemusta. Kuvassa oikealla Krista Halttunen, Halton.

nut halustaan värjätä kahvinpurujätteellä ja tästä kolmen päivän päästä Ainasoja haki sitä Pauligilta. Lopulta Lapuan Kankurit -yritys toi myyntiin kahvinpurujätteestä tehdyllä värillä värjättyjä torkkupeittoja. Mieleen jää leijumaan ajatus, että kun on hyvä tuoteidea ja aktiivisuutta, löytää arvot jakavia kumppaneita.

Ekosysteemien luomisen ja pitkäjänteisen työn merkitystä korosti toinen tekstiilialan esimerkki. Resterin kumppanuusjohtaja **Anna-Kaisa Huttunen** ja Lindströmin vastuullisen hankinnan johtaja **Kristiina Tiilikainen** kertoivat, että usean vuoden ponnistelun tuloksena on kehitetty osin Resterin kierrätyskuitua sisältävä työvaatekangas Lindströmille. Kierrätyskuitu on saatu Lindströmin käytöstä poistetuista työvaatteista ja teollisia pesuja kestävän kankaan on valmistanut ranskalais-italialainen Klopman International.

Tekstiilialalla toimivan Lindström-perheyrityksen tavoitteena on, että kaikki uudet kankaat, kuten työvaatekankaat, hotelli- ja ravintolatekstiilit ja matot, sisältävät 30 prosenttia kierrätettyä tai biopohjaista materiaalia vuodesta 2025 lähtien.

Perheyritys Haltonin tarina puolestaan osoittaa, että vanhasta voi syntyä uutta. Haltonin ja sen emoyhtiön Halton Venturesin hallitusten jäsen ja kolmannen sukupolven omistaja **Krista Halttunen** kertoi, että yritys on alkanut hyödyn-

tää 15 vuotta sitten kehitettyä sensoriteknologiaa. Sen avulla voidaan leikata risteilylaivan hyttien ilmanvaihdon päästöjä, joiden osuus laivan kokonaispäästöistä on merkittävä, noin kolmasosa.

Halttunen myös kannusti pitämään huolta siitä, että hallitus on ajan tasalla kestävänsä kehityksen mahdollisuuksista. Rooli on ollut hänelle itselleen luontainen Haltonilla – onhan hän väitellyt ympäristöpolitiikasta Imperial College Londonissa ja on siellä ympäristöpolitiikan vierailevana tutkijana.

Iltapäivän päättäneessä paneelissa kuultiin muun muassa kysymys kestävänsä kasvun parhaasta opista. PK-yritysliiketoiminnan johtaja **Heikki Peltola** OP Ryhmästä kannusti liittoutumaan samat arvot jakavien toimijoiden kanssa ja hakemaan asiakkaiden näkemyksiä työn pohjaksi, ja toimitusjohtaja **Heli Hytönen** Kasvuryhmästä sanoi, että asioita tulee vaan alkaa tehdä. Varapuheenjohtaja, liiketoiminnan kehitysjohtaja, omistaja **Ville Solja** perheyritys Kiillosta korosti, että mikään teko ei ole liian pieni. **P&Y**

*No Bullsh\*t!-vastuullisuustapahtuman järjestivät Design Forum Finland, Elinkeinoelämän keskusliitto, Keskuskauppakamari ja Perheyritysten liitto 3.9.2024 Helsingissä.*

Q&A Martti Paloheimo

# Omistajaperheen tärkein kumppani kaikissa tilanteissa

Onko perheyrietyksessänne ajankohtaista sukupolvenvaihdos tai toivotteko apua esimerkiksi omistajastrategian laatimiseen?

TEKSTI SINI-MARJA ANT-WUORINEN KUVA RONI REKOMAA

**PERHEYRITYSTEN LIITTO** tukee omistajaosaamisen kehittämistä tarjoamalla räätälöityjä omistaja-akatemiaa perheyrietyksille. Valmennukset voivat olla lyhyitä omistajatapaamisia tai pidempiä jatkajapolven valmennusohjelmia. Ohjelma ja aikataulu suunnitellaan aina yhdessä omistajien tarpeita miettien. Mukana asiantuntijoina käytämme professoreja, alan ammattilaisia sekä kokeneita perheyrietysten omistajia.

## Esimerkkejä teemoista

### Sukupolvenvaihdos:

- ▶ Luopuja- ja jatkajapolven odotukset
- ▶ Sukupolvenvaihdoksen prosessi
- ▶ Onnistuneen vaihdoksen edellytykset

### Omistajastrategia:

- ▶ Omistamisen arvot ja yhteinen unelma
- ▶ Perheyrietyksen tulevaisuuden visio
- ▶ Omistajan roolit ja niiden osaamistarpeet

### Perhe omistajana:

- ▶ Perheen tuoma lisäarvo yritykselle
- ▶ Omistajuuden vahvuudet ja haasteet
- ▶ Perheen omistuskäytännöt

Lisätietoja saat valmennuksista vastaavalta johtavalta asiantuntijalta **Krista Elo-Pärssiseltä**.

## H.G. Paloheimon Next-sukupolvelle suunnattu omistaja-akatemia käynnisti sukupolvenvaihdosprosessin

H.G. Paloheimo Oy on suomalainen, viidennessä polvessa toimiva perheomisteinen sijoitusyhtiö, jonka juuret ulottuvat 135 vuoden päähän, vuoteen 1889, jolloin H.G. Paloheimo osti Santamäen tilan Lopen Launosten kylästä.

Nykyään H.G. Paloheimo Oy on keskittynyt sijoitus- ja kiinteistöliiketoimintaan. Sijoitusliiketoiminnassaan yhtiö sijoittaa kotimaisiin ja ulkomaisiin arvopapereihin. Kiinteistöliiketoimintaan kuuluu myynnissä olevia tontteja sekä muita kohteita ja myös kehitettäviä alueita tulevaisuuden asunto- ja liikerakentamiseen.

H.G. Paloheimon omistajaperhe osallistui muutama vuosi sitten PL:n kanssa toteutettuun Omistaja-akatemiaan. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja **Martti Paloheimo** vastasi Perhe & Yritys -lehden kysymyksiin valmennuksesta.

**Q** Millaisella kokoonpanolla osallistuitte valmennukseen?

**A** Meitä oli mukana valmennuksessa oman sukupolveni edustajista itseni lisäksi pikkuserkkuni **Henrik Lauri**, sekä viidettä polvea omat neljä lastani sekä Henrik Laurin kaksi lasta.

Valmennusta lähdimme suunnittelemaan vuonna 2020, mutta käytännön toimiin pääsimme covidin takia vasta seuraavana vuonna. Yhteensä meitä omistajia on 11, kolmatta, neljättä ja viidettä polvea.





**Q** Minkälaisia tavoitteita asetitte valmennukseen?

**A** Tavoitteena oli lisätä viidennen polven eli nykyisten Nextien tietoisuutta yrityksestämme ja myös edistää neljännen ja viidennen polven välistä dialogia. Hyvin tärkeää oli myös tutustuttaa viidettä polvea keskenään, jotta he oppisivat toimimaan yhdessä omistajina.

**Q** Miten valmennusohjelma muodostui?

**A** Perusmallit suunnittelussa tulivat Perheyritysten liitosta **Kristalta**. Ohjelmaa ja aikataulua mietimme yhdessä. Alustajina tapaamisissamme olivat mm. **Philip Aminoff**, **Anne Karell**, **Peter Therman**, **Emma Hyökyvaara** ja Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuksen professori **Juha Kaskinen**.

**Q** Minkälaisia ajatuksia sinulle jäi valmennuksesta, entä mitä palautetta nuorilta tuli?

**A** Toiveissa oli rakentaa yhteinen viitekehys tuleville keskusteluille omistajaperheenä. Muistan ihan keskeisenä valmennuksessa hyvän, avoimen tunnelman ja turvallisen keskusteluilmapiirin.

Nuorin nexteistä oli tuolloin 19 ja vanhin lähes 35-vuotias. Palaute nuorilta oli todella positiivista. He olisivat toivoneet vieläkin enemmän perheen sisäisiä keskusteluja.

**Q** Mitä konkreettista valmennus toi?

**A** Aloitimme pikkuserkkuni kanssa valmennuksen myötä aivan konkreettisesti edistämään seuraavaa sukupolvenvaihdosta. Tähän työhön lähdimme yhdessä PwC:n asiantuntijoiden kanssa, jotka olivat myös valmennusmoduulin osakassopimukset -osiossa mukana.

Alustimme prosessia ensin kumpikin tahoillamme. Tässä etenimme niin, että kesällä 2022 olimme valmiit 10%:n osakesiirron kanssa. Valmennuksen päättyessä jatkajapolven kuusi omistajaa olivat jo mukana myös hallitustoiminnassa. Valmennuksella oli siis hyvinkin konkreettinen vaikutus.

**Q** Miksi kääntyä omistajaosaamisen kehittämisessä Perheyritysten liiton puoleen?

**A** Uskon, että Perheyritysten liiton asiantuntijoilla on paras ja monipuolisin näkemys juuri perheyrityksmaailman ja perheyrittäjän elämään ruusuineen ja risuineen. Mahdollisuus saada perheyritysverkoston kautta vertaisapua ja sparrauskumppaneita on ainutlaatuisen arvokasta. **P&Y**

# Perheyritys tutuksi varastohyllyissä kiipeilemällä

Nämä Nextit olivat vasta hetki sitten syntyneet, kun perheyritys tuli osaksi perheen päivittäistä elämää. Isä sai soiton vaarilta, että nyt olisi aika siirtää vastuu ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle, joten perhe muutti takaisin Poriin.

TEKSTI & KUVA EMMA MARTELA

**VELJEKSET, Oliver Laiho, 29, ja Kasimir Laiho, 27,** kasvoivat kiipeillen perheyrityksensä Heikki Laiho Oy:n (nykyisin Laiho Industries Oy) varastohyllyissä Porin Noormarkussa. Veljekset edustavat perheyrityksensä kolmatta sukupolvea. Nuoruudessaanena he olivat joka kesä töissä tehtaalla erilaisissa rooleissa. Varastohommia, koneistusta, kokoonpanoa, kaikkea muuta pääsi kokeilemaan paitsi toimistotöitä. Siinä oppi olemaan ylpeä perheyrityksensä. Tällä hetkellä he ovat kulkemassa omaa polkuaan Nexteinä, sekä keräämässä kokemusta muun muassa yrittäjyydestä, ennen kuin jonain päivänä asettuvat perheyritykseen.

## Nextin polulla

varainhoitoyrityksen kryptovaluutoille. Aika pian totesin, että jotain pitää karsia, ja opiskelemaan pääsee aina takaisin”, Oliver sanoo.

Yrittäjyys vei siis pidemmän korren.

Kasimir pelasi nuorempana jääkiekkoa maalivahtina Porin Ässäissä, mutta hänen haaveensa ammattilaisurasta päättyivät jo A-nuoriin. Liikelämä oli kuitenkin aina kiinnostanut, joten hän päätyi opiskelemaan kauppatieteitä Turun yliopistoon vuonna 2017. Perheyritys tuli Kasimirille tutuksi myös opintojen ohella, ensin kesätöissä ja muutamaa vuotta myöhemmin yhtiön controllerina. Työskentely perheyrityksessä oli antoisaa, mutta Kasimir koki haluavansa kartuttaa kokemusta ja oppia muualta ennen palaamista perheyritykseen. Tällä hetkellä hän työskentelee analyytikkona kiinteistötransaktioiden ja rahoitusneuvonnan parissa.

### ”Tehdään ne virheet ensin muualla”

Oliver tiesi pienestä pitäen haluavansa yrittäjäksi, varmaa ei ollut, että mitä se olisi. Armeijasta päästyään hän asettui vuodeksi Kaliforniaan Santa Barbaraan mietiskelemään, ja määritteli itselleen muutaman liiketoiminta-alueen, joita piti päästä kokeilemaan. Listalle pääsi kryptovaluutat, vertikaaliviljely, Kaliforniassa trendikäs cannabis ja co-working kahvila. Suomeen palattuun hän aloitti tietojärjestelmätieteen opinnot Jyväskylän yliopistossa.

”Ajattelin, että jos yliopistosta valmistun, niin kiva, ei siitä haittaakaan ole, mutta jos en, ja elämä vie yrittäjänä muualle niin sekin on ok. Ensimmäisenä vuonna yliopistossa perustin ensimmäisen yrityksen, Suomen ensimmäisen

”En koe, että perheyritykseen olisi helppoa mennä, mutta tavallaan löytyy halu ansaita kannukset ensin muualla, jotta sitten on todella jotain annettavaa.”

— KASIMIR LAIHO



### LAIHO INDUSTRIES

- ▶ Suomalaista metalliteollisuutta yli 55 vuoden kokemuksella.
- ▶ Pääliiketoiminta-alueina ovat alihankinta- /sopimusvalmistus sekä HELA-tuotemerkillä valmistettavat tuotteet vesi- ja lämmitysjärjestelmiin sekä erilaiset venttiilit ja putkistoliittimet.
- ▶ Laiho Industries sijaitsee Porissa, missä toimii myös tytäryhtiö Heikki Laiho Oy (perustettu 1967).
- ▶ CNCenter Oy:n toimipisteet sijaitsevat Espoossa, Riihimäellä ja Urjalassa.

Veljekset Kasimir ja Oliver Laiho.

”Etenkin kun puhutaan sukupolvenvaihdoksesta, siihen on hyvä valmistautua ajoissa. Meillä sukupolvenvaihdos ei ole ollut vielä ajankohtainen, mutta yksikään aiheeseen liittyvä keskustelu ei mene hukkaan.”

— OLIVER LAIHO

”En koe, että perheyriytykseen olisi helppoa mennä, mutta tavallaan löytyy halu ansaita kannukset ensin muualla, jotta sitten on todella jotain annettavaa. Tämän lisäksi on tietysti hyvä, että tehdään ne pahimmat virheet ensin muualla”, Kasimir kertoo.

### Laihon veljekset ovat saaneet perheyriytyksestään paljon – esimerkiksi yrittäjähenkisyyden

Eriolaisista reittivalinnoista huolimatta, perheyriytyksen jatkamista veljekset pitävät kuitenkin lähes itsestään selvänä tulevaisuuden polkuna.

”Kyllähän perheyriytyksen asiat ovat kiinnostaneet pienestä asti ja tavallaan siihen jatkamiseen liittyy vahva ylpeys, kun yritys on kuitenkin ollut jo yli 50 vuotta perheen omistuksessa. Onhan se myös mahdollistanut meille nuoruudessa paljon asioita, kuten ensimmäiset työpaikat. Toivottavasti voidaan antaa oma panos sinne vielä tulevaisuudessa”, Kasimir korostaa.

Perheyriyty ei ole heille näyttäytynyt taakkana, päinvastoin.

Perheyriytyksestään veljekset ovat saaneet matkaansa ainakin yrittäjähenkisyyden. Tällä hetkellä he ovat yhdessä yrittäjiä, Oliver päätoimisesti sarjayrittäjänä ja Kasimir päivätyönsä ohessa. Yhteinen yritys on kahvila- ja tapahtumatoimintaan keskittynyt Iisi Helsingin Vallisaareissa, jonka ohessa he ovat saaneet arvokasta oppia toisistaan liikekumppaneina.

”Meillä jakautuvat roolit todella helposti – ne asiat, missä itse en ole niin hyvä, tai ne eivät niin vahvasti inspiroi, ovat Kasimirille kiinnostavia ja hän hoitaa niitä mielellään”, Oliver pohtii.

”Ei varmasti ole haittaakaan tästä taustasta ajatellen, jos ja kun jonain päivänä yhdessä olemme töissä perheyriytyksessä. Iisi on tarjonnut mahdollisuuden tehdä virheitä pois alta ennen astumista perheyriytykseen”, Kasimir lisää.

Perheyriytysten liitto on myös ollut matkassa mukana:

”Se oli jokunen vuosi sitten, ehkä 2016 kun käytiin yhdessä

Omistamisen taito -valmennuksessa. Sitten oli muutama vuosi taukoa ja isä passitti Nextien rapujuhliin. Siitä se oikeastaan omalla kohdalla lähti”, Oliver muistelee.

Oliver on tällä hetkellä puheenjohtaja sekä Perheyriytysten liiton Nextyöryhmässä, että kansainvälisen katojärjestön FBN-i:n Entrepreneurship Community:ssa. Hän on päässyt liiton kautta sekä Suomessa, että kansainvälisesti tutustumaan lukemattomiin erilaisiin perheyriytyksiin, ihmisiin niiden takana, sekä tekemään todennäköisesti elämänpituisia ystäviä ympäri maailmaa. Molemmille etenkin Perheyriytysten liiton Next-tapahtumat ovat tulleet tutuksi – jutun kuvakin on napattu tämän syksyn Next Rapujuhliilta.

den takana, sekä tekemään todennäköisesti elämänpituisia ystäviä ympäri maailmaa. Molemmille etenkin Perheyriytysten liiton Next-tapahtumat ovat tulleet tutuksi – jutun kuvakin on napattu tämän syksyn Next Rapujuhliilta.

### Keskustelua ei voi perheyriytyksessä koskaan olla liikaa

Jos Laihon veljesten pitäisi lähettää jotain terveisiä muille Nexteille, ne olisivat seuraavat:

”Lähtekää rohkeasti etsimään omaa suuntaanne myös perheyriytyksen ulkopuolelta. Perheyriytykseen liittyvissä asioissa PL:n tapahtumat ovat olleet ainakin itselleni hyvä paikka verkostoitua ja keskustella jatkamiseen liittyvistä asioista”, Kasimir listaa.

Myös keskustelun merkitystä Laihon veljekset pitävät tärkeänä. Vaikka he kertovat, etteivät omassa perheessään ehkä ole tulevaisuuskeskusteluissa vielä kovin pitkällä, rehellinen ja avoin keskustelu nähdään kuitenkin tärkeänä.

”Etenkin kun puhutaan sukupolvenvaihdoksesta, siihen on hyvä valmistautua ajoissa. Meillä sukupolvenvaihdos ei ole ollut vielä ajankohtainen, mutta yksikään aiheeseen liittyvä keskustelu ei mene hukkaan”, Oliver muistuttaa.

Yhdessä veljekset ovat toki keskustelleet, etenkin yhteinen yritys sitoo heitä keskustelemaan myös keskinäisestä dynamiikastaan ja mahdollisesta valmistautumisesta perheyriytyksen jatkamiseen jonain päivänä.

”Kyllähän sitä usein peilaa muuta uraa ja elämää perheyriytykseen ja miten muissa yrityksissä koetuista tilanteista voi hyödyntää oppeja perheyriytykseen ja päin vastoin”, Kasimir sanoo.

Oliverin mukaan oma sekä yhteinen polku on valanut uskoa tulevaisuuteen. ”Tiukoissa paikoissa on ollut myös hyötyä, että olemme voineet keskustella isän kanssa monista asioista. Se on avannut keskustelua liiketoimintaan liittyviin asioihin, vaikka eivät suoraan liittyisikään perheyriytykseen.” **P&Y**



Perheyritysten liiton hallitus 2024 Satu Helkama (vas.), Jarmo Hyökyvaara, Marjet Mäkinen, Pekka Suominen, Charlotta Björnberg-Paul, Eeva Kovanen, Miia Porkkala ja Ville Voipio.

## Perheyritysten liiton hallitus ja työryhmät 2024

PL:n työryhmiin haetaan uusia jäseniä vuosittain. Mikäli olet kiinnostunut työryhmätoiminnasta, ole yhteydessä jäsenpalvelumpäällikkö **Mikko Pelliseen**. Alla PL:n hallituksen ja työryhmien kokoonpano vuonna 2024.

### PERHEYRITYSTEN LIITON HALLITUS 2024

**Miia Porkkala**, Aho Group\*  
**Eeva Kovanen**, Kovanen Capital Oy  
**Pekka Suominen**, Raute Oyj  
**Charlotta Björnberg-Paul**, Saxo Oy  
**Jarmo Hyökyvaara**, The Orange Company Oy  
**Ville Voipio**, Vaisala Oyj  
**Marjet Mäkinen**, Suomen Kovabetoni Oy  
**Satu Helkama**, Helkama-Auto Oy

### VERKOTU

**Pekka Suominen**, Raute Oyj\*  
**Marjet Mäkinen**, Kovabetoni Oy  
**Noora Keskievari**, Leipomo Salonen Oy  
**Nina Orvola**, Kotivara Yhtiöt Oy  
**Oliver Laiho**, Laiho Industries Oy  
**Peter Therman**, Hartwall Capital Oy Ab  
**Matti Talvela**, Helkama-Auto  
**Mikko Pellinen**, PL\*\*

### OPI

**Charlotta Björnberg-Paul**, Saxo\*  
**Lauri Voipio**, Novamator  
**Jarmo Hyökyvaara**, The Orange Company  
**Henri Pallonen**, Hammaslääkäriasema  
Dentist  
**Kaisa Isotalo**, Antti-Teollisuus  
**Matti Talvela**, Helkama-Auto  
**Erik Toivanen**, Conficap  
**Krista Elo-Pärssinen**, PL\*\*

### VAIKUTA

**Eeva Kovanen**, Kovanen Capital Oy\*  
**Anne Kangas**, Hoivakoti Päiväkumpu Oy

**Tuomas Pere**, Pintos Oy  
**Johannes Gullichsen**, A. Ahlström Oy  
**Janne Ylinen**, Kokkolan Halpa-Halli Oy  
**Ville Mäkinen**, Tavarataxi Oy  
**Tomi Lantto**, Katri Antell Oy  
**Emma Hyökyvaara**, The Orange Company  
**Pär-Gustaf Relander**, Polttimo Oy  
**Pekka Koponen**, Infinet Capital Oy  
**Simo Valtti**, PL  
**Minna Vanhala-Harmanen**, PL  
**Tiina Tikander**, PL\*\*

### NEXT

**Oliver Laiho**, Laiho Industries Oy\*  
**Mikko Heiska**, Koja-Yhtiöt Oy  
**Petteri Lohivesi**, Astra Wines Oy  
**Mirja Pärnänen**, Yöpuu Yhtiö Oy  
**Rose Saarelainen**, Saarelainen Oy  
**Milla Savo**, Savo Design & Technic Oy  
**Camilla Valli**, Hotelli Käenpesä Oy  
**Aaro Vasama**, Kemppe Group Oy  
**Emma Martela**, PL\*\*

### NOW GEN

**Anna Miettinen**, Ensto Invest Oy,\*  
**Elina Aine-Simonen**, Harjavalta Oy  
**Anne Cervantes**, Suomen Hissirakointi Oy  
**Mona Grannenfelt**, Grannenfelt Finance Oy  
**Lasse Kurronen**, Laitex Oy  
**Nina Orvola**, Kotivara Yhtiöt Oy  
**Samu Pere**, Pintos Oy  
**Mikko Pellinen**, PL\*\*

### LISTATUT PERHEYHTIÖT

**Ville Voipio**, Vaisala Oyj\*  
**Raimo Voipio**, Vaisala Oyj  
**Annika Paasikivi**, Oras Invest Oy  
**Juha Vidgren**, Ponsse Oyj  
**Tomas von Rettig**, Rettig  
**Mika Mustakallio**, Raute Oyj  
**Heikki Vauhkonen**, Tulikivi Oyj  
**Torkel Tallqvist**, Hartwall Capital

**Paul Hartwall**, Hartwall Capital  
**Jussi Herlin**, KONE Oyj  
**Johannes Gullichsen**, A. Ahlström Oy  
**Peter Seligson**, A. Ahlström Oy  
**Eva Wathén**, Koskisen Oyj  
**Marko Saarelainen**, Honkarakenne Oyj  
**Minna Vanhala-Harmanen**, PL  
**Sini-Marja Ant-Wuorinen**, PL\*\*

### KESTÄVÄ KEHITYS

**Annika Jyllilä-Vertigans**, Paree Group Oy\*  
**Nea Backström**, MTB-siivouspalvelu Oy  
**Jussi Herlin**, Kone Oyj  
**Ia Adlercreutz**, Spikesafe Oy  
**Karri Lehtonen**, Alkem Oy  
**Janina Luoto**, Islet Group Oy  
**Krista Halttunen**, Halton Oy  
**Tiina Tikander**, PL  
**Katja Koivunmaa**, PL\*\*

### TUTKIMUS

**Lena Jungell**, Fazer ja Hanken\*  
**Jarna Heinonen**, Turun yliopiston  
kauppakorkeakoulu  
**Samuli Knüpfer**, Aalto -yliopisto  
**Tanja Leppäaho**, LUT  
**Timo Pihkala**, LUT  
**Elina Varamäki**, SeAMK  
**Lari Raitavuo**, Ensto Invest  
**Merit Kuusniemi**, A. Ahlström Oy  
**Krista Elo-Pärssinen**, PL\*\*

### PERHE SIJOITTA

**Laura Vartiainen**, Takoa Invest Oy Pj\*  
**Timo Ketonen**, Aboa Advest Oy  
**Moritz Oker-Blom**, Veho Oy Ab  
**Lari Raitavuo**, Ensto Invest Oy  
**Pasi Torppa**, Vårbacken Kapital Ab  
**Johanna Jouhki**, Thominvest Oy  
**Krista Elo-Pärssinen**, PL\*\*

Jatkamme vaikuttavaa edunvalvontatyötä

# Kadonnutta kasvua etsimässä

TEKSTI MINNA VANHALA-HARMANEN KUVA MARICA ROSENGÅRD

**TALOUSKASVUN** atoisesta on puhuttu kohta jo vuosi. Toistaiseksi hallituksen teot ovat suuntautuneet valtiontalouden pelastamiseen erilaisten kulusäästöjen ja veronkorotusten turvin, joista toimenpiteistä osa on entisestään heikentänyt talouskasvun viriämisen mahdollisuuksia.

Perheyritysten liiton toimisto ja luottamushenkilömme ovat tavanneet aktiivisesti eduskunnan ja ministeriöiden päättäjiä. Ja myös meidän puoleemme on valtakunnan poliittisten toimijoiden taholta oltu yhteydessä. Erityisesti näkemyksiämme uusista politiikkaideoista kasvun osalta kuunnellaan nyt herkällä korvalla.

Koska poliitikoilta ei löydy eväitä talouskasvulle, Orpo on perustanut Kasvuriihi -hankkeen, jota vetämään on valittu Varman toimitusjohtaja **Risto Murto**. Hankkeen valmisteluryhmässä

on moninainen joukko asiantuntijoita, mutta erityisen tyytyväisiä perheyritysten omistajat voivat olla siitä, että yksi ryhmään kutsuttu asiantuntija on PL:n Vaikuta -työryhmän puheenjohtaja **Eeva Kovanen** (Kovanen Capital Oy). Voimme siis olla levollisia sen suhteen, että tässäkin työryhmässä perheyritysten näkökulma saadaan kuuluviin.

Yksi yrityssektorin kasvua tulpanut tekijä ovat olleet kunnat, jotka ovat laajentaneet toimintaansa toimialoille, joissa on jo paljon yksityisiä yrityksiä. Kuntaomisteisten yhtiöiden toiminta syö tilaa yksityisiltä yrityksiltä ja pahimmillaan niiden toiminta on estänyt yksityisen markkinan syntymisen tietyille maantieteellisille alueille kokonaan.

Perheyritysten liitto on yhdessä rintamassa muiden elinkeinoelämän järjestöjen kanssa ollut kertomassa poliitikoille siitä verovarojen väärinkäytöstä, joka aiheutuu näiden palvelujen suorahankinnoista kuntaomisteisilta yhtiöiltä ilman kilpailutusta.

Syyskuun lopulla kuulumme ministerityöryhmästä positiivisia uutisia kuntien In-House -yhtiöiden toiminnan rajoittamisesta. Ainakin toistaiseksi näyttää siltä, että lakiin ei olisi



Taloukasvukeskustelussa on lähestytty kriisitunnelmia talven lähestyessä ja kasvun lipussa tulevaisuuteen. Mikäli paniikki auttaa poliitikkoja tekemään merkittäviä muutoksia yritysten verotusympäristöön Suomessa, on se paikallaan.

“Perintöverokeskustelun tavoitteena on saada yleinen mielipide ja poliittiset päätöksentekijät ymmärtämään, että varallisuuden kertyminen on avain koko kansakunnan menestymiselle, ei sen este.”

tulossa mitään poikkeuksia siihen, että kunnan tulee omistaa vähintään kymmenen prosenttia yhtiöstä, jotta suorahankinta ilman kilpailutusta olisi mahdollista. Lakimuutos lisää läpi mennessään merkittävästi julkisten tarjouskilpailujen määrää ja avaa yksityisille palveluntarjoajille paljon uusia yhteistyömahdollisuuksia.

Talousskasvukeskustelussa on lähestytty kriisitunnelmia talven lähestyessä ja kasvun lipuessa tulevaisuuteen. Mikäli paniikki auttaa poliitikkoja tekemään merkittäviä muutoksia yritysten verotusympäristöön Suomessa, on se paikallaan.

Hallituksen eduksi on todettava, että se on opposition paineesta huolimatta pysynyt tähän saakka tiukasti hallitusohjelman toteuttamisessa. Toisaalta ohjelman tiukka toimeenpano voi kertoa hallituksen päättäväisyydestä, mutta toisaalta se voi myös kieliä hallitusyhteistyön hauraudesta, jos mistään ohjelmasta poikkeavista linjauksista ei päästä yhteisymmärrykseen. Yritysverotuksen uudistamisen tai perintö- ja lahjaveron poistamisen näkökulmasta tiukka hallitusohjelmauskollisuus voi valitettavasti koitua turmioksi.

Hallitusohjelmaan on nimittäin kirjattu, että ”Hallitus pitää yhteisöverokannan kilpailukykyisellä tasolla ja reagoi tarvittaessa verrokkimaissa tapahtuviin verotuksen muutoksiin. Listaamattomien yritysten osinkoverohuojennus ja yrittäjävähennys säilyvät muuttumattomina.”

Sekä Keskuskauppakamari että EK ovat tarttuneet kriisitunnelmaan ja ehdottaneet radikaaleja yritystoiminnan kilpailukykyä parantavia verouudistuksia sekä yhteisöveron alentamisen että osinkoverotuksen yksinkertaistamisen keinoin. Mikäli hallitus pysyy aikaisemmalla linjallaan, eikä poikkea jatkossakaan hallitusohjelmakirjauksistaan, ei ainakaan osinkoverotukseen muutoksia ole elinkeinoelämän ehdotuksista huolimatta tiedossa, koska yritysverotuksen kokonaisuudistusta ei ole mahdollista toteuttaa listaamattomien yritysten osinkoverohuojennukseen kajoamatta.

Hallitusohjelmassa on vuodelle 2025 perheyrittäjien omistajille tärkeä kirjaus sen selvittämiseksi, että perintö- ja lahjaveron korvattaisiin luovutusvoittoverolla. Tätä selvitystyötä tahdittaakseen Perheyrittäjien liitto teettää parhaillaan Etlan kanssa yhteistyössä tutkimusta, joka avaa Ruotsin ja Norjan perintöveroratkaisuihin johtaneita keskeisiä argumentteja. Etlan tutkimus julkaistaan 28.1.2025. PL:n ja Etlan tutkimus julkaistaan tarkoituksella ennen hallituksen tutkimuksen valmistumista, jotta se käynnistäisi kevään perintöverokeskustelun meille tarkoituksenmukaisilla argumenteilla.

Ensi kevään perintöverokeskustelun tavoitteena on saada yleinen mielipide ja poliittiset päätöksentekijät ymmärtämään, että varallisuuden kertyminen on avain koko kansakunnan menestymiselle, ei sen este. Olemme usein noudattaneet Ruotsin esimerkkiä, miksi ei nytkin.

Käynnistämme ensi vuonna alue- ja kuntavaalien yhteydessä myös vaikuttamiskampanjan, jossa tuomme esiin perheyrittäjien merkitystä maakuntien elinvoiman ylläpitäjänä ja talousskasvun moottoreina. Tämänkin kampanjan tarkoituksena on lisätä yleistä ymmärrystä Perheyrittäjien liiton edunvalvontatavoitteille.

Mikäli kevään 2025 puoliväliriihessä ei kuitenkaan vielä päätöksiä perintö- ja lahjaveron korvaamisesta luovutusvoittoverolla saada, niin olemme ainakin erinomaisesti valmistautuneita vuoden 2027 eduskuntavaaleihin. Koko verotusjärjestelmä on tarpeen päivittää vastaamaan paremmin nykypäivän tarpeita ja mahdollistamaan kestävä kasvua.

Kasvu löytyy perheyrittäjistä. P&Y

# Merilogistiikan taitaja 4. polvessa



Lampénin perheellä on pitkät perinteet laivausalalla. Nyt jo neljännessä polvessa toimiva espoolaisyritys varmistaa osaltaan, että Suomen vienti ja tuonti toimivat.

TEKSTI / KUVA MIKKO PELLINEN

**YRITYKSEN JUURET** ulottuvat 70 vuoden taakse, jolloin **Kari Lampén** perusti oman yrityksen edustamaan kansainvälisiä varustamoita Suomessa. Aiemmin hän oli ollut mukana perustamassa Finnlinesia ja toiminut sen ensimmäisenä toimitusjohtajana

Emoyhtiö Oy Kari Lampén & Co Ab:n alla toimii kaksi operatiivista yhtiötä: Transitaainer Shipping Oy, joka vie ja tuo tankki- bulkki- ja kaasukonteissa kulkevaa rahtia sekä Oy Niklashipping Ltd, joka toimii varustamojen agenttina, tarjoten konttikuljetuksia sekä projektilaivauksia. Yritysten palveluksessa työskentelee 17 henkilöä ja yhteenlaskettu liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa.

Operatiivisista yrityksistä suuremman, Transitaainer Shipping Oy:n toimitusjohtajana toimii **Vili-Walter Lampén**, 30. Hän aloitti yrityksessä 23-vuotiaana oppisopimuksella ja ehtinyt toimia yrityksessä lähes kaikissa tehtävissä. Vuodesta 2020 lähtien hän on ollut yrityksestä vetovastuussa. Hallituksen puheenjohtajana toimii isä **Henrik Lampén**. Myös isoisä **Pentti Lampén** istuu yrityksen hallituksessa.

Perheyrittysten liitto ei ollut Lampénin tutkalla ennen liiton suunnasta tehtyä yhteydenottoa.

”Olin tiedostanut tarpeen kehittää hallitustyöskentelyäm-

me ja miettinyt HHJ-valmennukseen osallistumista. Siihen saumaan **Pauliina** liiton toimistolta oli meihin yhteydessä. Silloin klikkasi saman tien”, **Vili-Walter Lampén** kertoo talven tapahtumia.

Yritys liittyi Perheyrittysten liittoon helmikuussa. Sen jälkeen Vili-Walter sai jäsenyyteen lentävän lähdön osallistumalla huhtikuussa Perheyrittys-HHJ-valmennukseen Tampereella.

”Liiton tilaisuuksissa on voinut avoimesti jakaa omia kokemuksiaan ja kuulla, miten ihan vastaavia asioita on käsitelty toisissa perheyrittöksissä.”



Muihin ensimmäisen vuoden kokemuksiin ovat kuuluneet kevätkokouspäivä Tampereella sekä Now Genien kesäillallinen Lonnassa.

”Liiton tilaisuuksissa on voinut avoimesti jakaa omia kokemuksiaan ja kuulla, miten ihan vastaavia asioita on käsitelty toisissa perheyrittöksissä. Tosi kiva huomata, että emme ole yksin tässä veneessä.” **P&Y**

## Uudet jäsenet

### Ark-byroo Oy

Toimiala ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, liikevaihto 1,7 MEUR, 15 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1998. 1. sukupolvi, pääomistaja Marianna Heikinheimo.

### Cold Will Services Oy

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 11 MEUR, kotipaikka Turku, perustettu 2003. 1. sukupolvi, pääomistajat Hannu Leminen, Max Stucki, Mikaela Lehtovuori, Niklas Leminen, Felix Leminen.

### FinnSonic Oy

Toimiala teollisuus, liikevaihto 12 MEUR, 40 työntekijää, kotipaikka Lahti, perustettu 2003. 1. sukupolvi, pääomistaja Vesa Nurminen lapsineen.

### Innojok Oy

Toimiala tukku- ja vähittäiskauppa, liikevaihto 3 MEUR, 15 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1993. 1. sukupolvi, pääomistaja Jukka Jokiniemi.

### Jot Works Oy

Toimiala teollisuus, liikevaihto 4 MEUR, 20 työntekijää, kotipaikka Joroinen, perustettu 2000. 2. sukupolvi, pääomistajat Antti, Anneli, Jari, Saku ja Risto Kärkkäinen.

### Lisa Invest Oy

Toimiala kiinteistöalan toiminta, liikevaihto 1 MEUR, 1 työntekijä, kotipaikka Tampere, perustettu 2017. 1. sukupolvi, pääomistaja Lisa Nevala.

### Mipro Group Ltd Oy

Toimiala ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, liikevaihto 23 MEUR, 174 työntekijää, kotipaikka Mikkelä, perustettu 1992. 2. sukupolvi, omistajana Laineen perhe.

### Nellim Wilderness Hotels & Safaris

Toimiala majoitus- ja ravitsemistoiminta, liikevaihto 25 MEUR, 50 työntekijää, kotipaikka Inari, perustettu 2004. 1. sukupolvi, pääomistajat Jouko ja Mari Lappalainen.

### Nikkarit Holding Oy

Toimiala rakentaminen, liikevaihto 17 MEUR, 150 työntekijää, kotipaikka Sipoo, perustettu 2019. 1. sukupolvi, pääomistajat Niklas, Jan ja Joel Gustafsson.

### Palkkiyhtymä Oy

Toimiala sijoitusyhtiö, liikevaihto 15 MEUR, 6 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1953. 3. sukupolvi, pääomistaja Aarnion suku.

### Oy Piinom Ab

Toimiala rahoitus- ja vakuutusostointi, liikevaihto 0,01 MEUR, 4 työntekijää, kotipaikka Tampere, perustettu 1988. 1. sukupolvi, pääomistaja Markku, Saila, Sonja ja Paulina Piippo.

### Rakennustoimisto Lundén Oy

Toimiala rakentaminen, liikevaihto 16 MEUR, 14 työntekijää, kotipaikka Turku, perustettu 2010. 1. sukupolvi, pääomistaja Rafitec Oy (Lundénin perhe).

### Sedrock Oy

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 2 MEUR, yksi työntekijä, kotipaikka Jyväskylä, perustettu 2019. 1. sukupolvi, pääomistaja Kari Kangas.

### Steel Master Finland Oy

Toimiala teollisuus, liikevaihto 10 MEUR, 80 työntekijää, kotipaikka Mynämäki, perustettu 1995. 2. sukupolvi, pääomistajat Markus, Matias ja Tuomas Tuominen.

### Sto-Rahoitus Oy

Toimiala rahoitus- ja vakuutusostointi, liikevaihto 7,5 MEUR, 2 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1980. 2. sukupolvi, pääomistaja Niklas, Henrik ja Harriet Stormbom.

### Ab Tallqvist Oy

Toimiala rakentaminen, liikevaihto 40 MEUR, 150 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1965. 3. sukupolvi, pääomistajat Mikael Tallqvist ja Rainer Smeds.

### Tarkkanen Oy

Toimiala teollisuus, liikevaihto 0,5 MEUR, viisi työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1955. 2. sukupolvi, pääomistajat Mika ja Robert Tarkkanen.

### V.A.V. Group Oy

Toimiala teollisuus, liikevaihto 4 MEUR, 20 työntekijää, kotipaikka Ii, perustettu 2005. 2. sukupolvi, pääomistaja Vilénin perhe.



### Hyvä Perheyritysten liiton jäsen,

Olethan ottanut käyttöösi uudistuneen Suomalainen perheyritys –merkin!

Suomalainen perheyritys –merkki on vain Perheyritysten liiton jäsenyritysten käyttöön tarkoitettu merkki viestimään kotimaisesta vastuullisesta ylisukupolisesta omistajuudesta ja yrittäjyydestä, jossa on sydän mukana.

Ota merkki maksutta käyttöösi lataamalla se jäsenportaalista. Jäsenportaaliiin pääset oheisen QR-koodin avulla.





KOONNUT SINI-MARJA ANT-WUORINEN KUVAT RONI REKOLA & JANI LAUKKANEN

# Syksyn tapahtumien kuvasatoa

**RISTO E.J.PENTTILÄ** kysyi puheenvuorossaan Perheyritysvaltuuskunnan kokouksessa 29.8.2024 – miten Suomen käy, kun maailma on veitsen terällä? Valtuuskuntaan talousmedian terveiset toi Kauppalehden päätoimittaja **Riina Nevalainen**, joka kiritti tarttumaan uuteen kasvuun heti ja tähtäämään riittävän korkealle.

Family Offica Day Tesin tiloissa 12.9.2024 tarjoi konkreettisia esimerkkejä siitä, miten perheyritykset ovat muuttuneet sijoitusyhtiöksi ja mitä muutokset ovat vaatineet omistajaperheiltä. Päivän puhujavieraina olivat mm. **Erik Stern** ja **Martin Roll**.

”On muututtava jatkuvasti, jos haluaa tehdä bisnestä sukupolvesta toiseen. Yksinkertaisuus, nopeus toteutuksessa – kaikki lähtee ihmisistä”, sanoi FBN Ruotsin varatoimitusjohtaja ja Ragnar Söderbergin säätiö hallituksen jäsen **Erik Stern** kertoessaan Ratoksen yritystarinan.



Family Office Dayn juontaja Sami Sykkö hurmasi osallistujat.



Martin Roll (oik.) ja Erik Stern esiintyvät Family Office Dayssä.



Perheyritysvaltuuskunnan kokouksessa vasemmalta: Linda Schlobohm, Kenneth Cederberg ja Miia Porkkala.



Perheyritysvaltuuskunnan kokoustuolla kävi vilkas keskustelu, vasemmalta: Simo Valtti, Ville Mäkinen, Aleksi Uusitalo ja Noora Aro-Tuominen.



Eeva Kovanen ja Kaisa Isotalo päivittivät kuulumisia.



Family Office Day 12.9. oli täynnä iloisia kohtauksia, kuvassa Lena Jungell.



Syysy saatiin vauhdilla käyntiin Perheyritysvaltuuskunnan kokouksessa 29.8. OP:n tiloissa Vallilassa.

# Kalenteri 2024-2025

## MARRASKUU

### 6.11. CSRD-vaatimukset käytännössä | Helsinki

Mitä yritysten on tehtävä nyt? Hybriditapahtuma, jossa syvennyttään ESG-regulaatioon ja yritys vastuudirektiiviin laki- ja vaatimuskäytännöstä.

### 21.11. Now Gen -kulttuuritapahtuma | Helsinki

Now Gen -kulttuuritapahtuma HAMissa.

### 22.11. Next pikkujoulu | Helsinki

Ohjelmaan kuuluu yritysvierailu, jonka jälkeen pikkujoulu järjestetään Hotelli Mestarissa

### 28.11. PL syyskokous ja seminaari | Kulttuurikasarmi, Helsinki

Päivä alkaa syyskokouksella ja jatkuu seminaarin merkeissä, jonka teemana on Omistaja parrasvaloissa! Päivän kruunaa yhteinen illallinen Kilta-salissa.

## JOULUKUU

### 3.12. Tarinatyöpaja | Helsinki

Miten kertoa yrityksen tarinaa kiehtovasti? Koulutuksessa lähestytään tarinan olemusta monin esimerkein ja eri näkökulmista.

### 10.12. Perheyritystapaaminen | Vaasa

Tervetuloa kuulemaan Perheyritysten liiton ajankohtaiset kuulumiset ja tutustumaan muihin alueen perheyrityksiin.

### 12.12. Pirkanmaan pikkujoulu | Tampere

# 2025

## TAMMIKUU

### 21.1. Mitä on sukupolvenvaihdos? | Webinaari

Tilaisuus toimii helposti lähestyttävänä introna sukupolvenvaihdosprosessiin.

### 28.1. Etlan perintö- ja lahjaverotutkimuksen julkistamistilaisuus | Kulttuurikasarmi, Helsinki

### 30.1.–2.2. Winter Academy | Levi

Perinteinen Nextien tapahtuma, joka koostuu seminaarista, workshoppeista ja verkostoitumisesta hauskoja talviaktiviteetteja unohtamatta. Kansainvälisen seminaarin teemana on Taking ownership: creating your own path within the family business. Tapahtuma on loppuunmyyty.

## HELMIKUU

### 7.–9.2. FBN NxG Leaders Retreat | Lontoo

### 13.2.–15.8. Strateginen Johtaminen I – 6\*2pv | Helsinki

Strateginen johtaminen -valmennusohjelma antaa eväät yritystoiminnan kokonaisvaltaiseen johtamiseen parantaen siten yrityksen menestymismahdollisuuksia. Ohjelma koostuu kuudesta osasta.

## MAALISKUU

### 3.–31.3. Omistajan ääni + yritysvierailu | Eri paikkakuntia

Nimensä mukaisesti tapahtumasarjassa omistajat pääsevät ääneen. Mahdollisuus tulla keskustelemaan ja kysymään tärkeitä teemoista ja askarruttavista asioista päättäjiltä.

### 6.–9.3. FBN Now Gen Summit | Intia

### 11.3. Kommunikaatio on perheestä -työpaja | Helsinki

Työpajassa perehdytään siihen, kuinka vahvistaa perheyrityksen sisäistä kommunikaatiota, rakentaa perheen sisäistä luottamusta ja vaikuttaa kykyyn saavuttaa perheen yhteisiä arvoja ja tavoitteita.



#### 12.–16.3. Now Gen Alppitapahtuma | Chamonix, Ranska

Toista kertaa järjestettävä Alppitapahtuma kokoaa yhteen Now Genit eli vastuutehtävissä toimivat jatkajapolven jäsenet

#### 27.3. Sijoitusstrategia-valmennus | Helsinki

Haluatko kehittyä sijoittajana? PL järjestää kaikille sijoittamisesta kiinnostuneille päivän valmennuksen.

#### Uusien jäsenten online -tapaaminen

##### HUHTIKUU

#### Next tapahtuma + uusien Nextien tapaaminen

#### 29.4. Sukupolvenvaihdoksen verotus ja rahoitus | Webinaari

Webinaarissa kerrotaan sukupolvenvaihdoksen rahoitukseen ja verotukseen liittyvistä asioista käytännön esimerkein

##### TOUKOKUU

#### 6.5. Tunne perheyrityksesi tuloslaskelma ja tase

#### 8.–11.5. FBN NxG Summit | Turkki

Kansainvälinen seminaari- ja verkostoitumistapahtuma perheyritysten nuorille jatkajille

#### 22.5. Kevätkokous ja -seminaari | Seinäjoki

##### KESÄKUU

#### 3.6. Round Table - teemana hyvinvoiva perhe | Helsinki

#### 11.–13.6. Nordic Summit | Norja

Tässä seminaarissa kuulet mielenkiintoisia puheenvuoroja sekä verkostoidut muiden pohjoismaisten perheyritysten edustajien kanssa

#### 10.6. Sukupolvenvaihdoksen sopimukset ja vakuutukset

Sukupolvenvaihdokseen varautuminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin. Tiivis katsaus antaa hyvät lähtökohdat sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

##### ELOKUU

#### 7.–8.8. Perheyritysgolf

Hauska kilpailu golfmestaruudesta

#### 28.8. Perheyritysten liiton rapujuhlat | Helsinki

Syksyn ensimmäiset ravut nautitaan hallituksen, valtuuskunnan, työryhmien ja muiden jäsenten kesken.

##### SYYSKUU

#### 4.9. Now Gen -kesäillallinen

#### 11.9.–31.10. Omistamisen taito 2\*2pv | Helsinki

Oppeja hyvään omistamiseen ja omistajastrategian tekoon

Now Gen

Next

FBN

”Perheyhtiöt ovat lähteneet vahvasti tukemaan suomalaista markkinaa. Perheyri-tysten sijoitusten kautta Suomeen syntyy uusia yrityksiä, innovaatiota ja kasvua.”

— LAURA VARTIAINEN, Takoa Invest Oy  
Perhe sijoittaa -työryhmän puheenjohtaja