

NURKKAHUONE

**BJÖRN
WAHLROOS**

**ERÄÄNLAISET
PÄIVÄKIRJAT
2001–2022**



Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

© Björn Wahlroos, Saara ja Björn Wahlroosin säätiö ja
Kustannusosakeyhtiö Otava 2025

Kuvaliitteiden kuvat ovat Björn Wahlroosin kotiarkistosta,
ellei toisin mainita.

ISBN 978-951-1-52143-3

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2025



Sisällys

Esipuhe	11
1. Eteläesplanadille	15
Mediasirkuksessa	17
Kilpailukykyinen yrityskulttuuri	20
Kansainvälisen kasvun pyörteissä	24
Kadonnutta strategiaa etsimässä	28
Matriisia täyttämässä	31
2. Vuorenkuninkaan luolassa	36
Luovaa laskentatointia	38
Kansallisomaisuuden kimallus	41
Tulitikkukuninkaan palatsissa	47
Oslon vierailuja	50
Trumanin viisaus	53
Ärlinghundran tupia	57
Marina Oslovuonon rannalla	59
Finlandiaa ja Dom Perignonia	63
Norjalaista kansallistunnetta kaupan	65
11. syyskuuta 2001	67
3. Korppikotkat Skandian haaskalla	72
Skandian omistajaksi	76
Fuusiota ilmassa	80
Kansainvälinen sekatarvakauppa	84
Aurinko menee pilveen	87
Sivilisaatioiden yhteentörmäys	91
Sagerin palatsi	94

4. Suuri takinkäännös	96
Kafkaa Sveavägenillä	100
Tulkikoulun Torbjörn	105
Neuvottelutaitoa oppimassa	109
Münchausen by proxy	111
Avaustarjous	113
Palloilua ja nokittelua	116
 5. Omistajaohjausta	 120
Fiskaalista aktivismia	122
Hetemäen kujanjuoksu	127
Ankkuriomistajan siunaus	131
Pohjoismaiden suurin vakuutusyhtiö	136
B-suunnitelmia	139
 6. Mediamogulien matkassa	 142
Norjalainen yllätys	144
Bonnierin vastahyökkäys	148
Mandatumin suunnitelma	152
Tiukkaa köydenvetoa	155
Berlusconin jalanjäljillä	157
 7. Kaikki on kaupan	 161
Pohjoismainen pankkipeli	164
Wallenbergien perintö	167
Jämtlandin tuntureilla	170
Tsingis-kaani	175
Satumainen saarivaltakunta	178
Robbien valtakunnan sydämessä	180

8. Tanskalainen voileipäpöytä	185
Määrätietoinen lounasvieras	187
Ajatuksia Nordeasta	191
Pika-aamiainen Landmarkissa	195
Kiireisiä päiviä	197
Musikaalisia elämyksiä Somersetissä ja Tukholmassa	201
Suomen suurin käteiskauppa	203
Mikä on tärkeintä elämässä?	206
Toisenlainen mediasirkus	209
Epäonnistunut haltuunotto	211
 9. Pitääkö meistäkin nyt tulla sosialisteja?	 214
Robbien klippi	215
Pääomaa 2000-luvulla	218
Finanssikriisi taivaanrannassa	221
Huojuva talo	225
Saarivaltion vastahyökkäys	228
Exit Gudmundsson	231
 10. Värikäs ruotsalainen pankkimaailma	 236
Snapsilauluja ja pankkifuusioita	238
Project Red	242
Muistoja Pohjolasta	245
Myrskyn silmässä	247
Swedbank tuuliajolla	249
Sampo Capital	251
Valkoinen ritari	253
Neuvottelu Åminnessa	256
Toinen hevonen samassa lähdössä	259
Baltian kirous	261
Vaaleanpunainen finanssileiri	263
Onnekkaita kenraaleja	265
Shorttaamisen vaarat	268

11. Taas metsään	270
Jorman ongelma	273
Pesosen agenda	276
Maailman suurin metsäyhtiö	279
Kateutta ja ihailua	283
Hyvin ruotsalainen neuvottelu	287
Siunattu ankkuriomistaja	290
 12. Eukalyptuspuiden varjossa	 294
Metsäliitto käy jyrkänteen reunalla	295
Fortumin kosiomatka	301
Tupamaros-päällikkö	305
Mylly menee metsään	311
Pankkisyndikaatit	314
Olkiluodon kolmas	317
Pahin mitä voisi tapahtua	318
 13. Finanssikriisin satoa korjaamassa	 322
Paluu tulevaisuuteen	325
Varaslähtö	328
Epäpoliittinen valtiovarainministeri	334
Karibian pyrähdys	338
Toimitusjohtajaruletti	340
 14. Takaisin Suomeen	 344
Kiinalainen visiitti	348
Lentävä hollantilainen	352
Rosenbadin sydämessä	359
Muuttokuormaa pakkaamassa	362
Lähtö Ruotsista	365

15. Viimeinen taisto	368
Suuri rettelöinti	371
Herrojen EVA	374
Huono herraonni	377
Liian kiltti pääministeri	379
Politiikka on mahdollisuuksien taidetta	382
Uutta verta Kesärannassa	386
Rintamalle	389
Suomen pisin lakko	392
Tilinpäätös	396
16. Epilogi	399
Finanssikriisin jäämistö	402
Uusi luuta Nordeassa	405
Auringonlaskusta kesäiseen aamuun	409
Omahan oraakkeli	413
Sukupolvenvaihdos	419
Perhe ei sittenkään ole pahin	422
Henkilöhakemisto	425

Esipuhe

Olen elämässäni istunut monessa nurkkahuoneessa. Ensimmäinen niistä sijaitsi vesitornin ja kirkon risteytykseltä näyttävässä Robinson Hallissa, Brown Universityn kampuksella Providencessä, Yhdysvaltojen itärannikolla. Vierailevana professorina minulla oli vuonna 1981 käytössäni keskuspankki Fedissä virkavapaalla olevan kollegan William Poolen kaunis työhuone, joka sijaitsi yliopiston entisen kirjastorakennuksen toisen kerroksen aurinkoisella lounaiskulmalla. Muut nurkkahuoneeni ovat sijainneet Helsingin ydinkeskustassa Aleksanterinkadulla, Unioninkadulla ja Esplanadilla. Tätä kirjaa viimeistelen katsellen Helsingin keväistä ihmisvilinää Pohjoisesplanadin ja Fabianinkadun kulmahuoneesta.

Muistelmieni edellisessä osassa *Sateentekijät* kerroin monesta yrityskaupasta, joilla Suomen elinkeinoelämää muokattiin idänkaupan ja säätelotalouden jäljiltä kansainvälisesti kilpailukykyisemmäksi. Jatkan kertomustani taloutemme murroksesta tässä kolmannessa osassa, joka kattaa vuoteni pohjoismaisen elinkeinoelämän johtotehtävissä. Se poikkeaa edellisestä osasta lähinnä siten, että tällä kertaa yrityskaupat jäävät paljon useammin tekemättä. Suureksi onnekseni parhaimmat niistä toteutuvat, ja varsin harva tekemättä jäänyt kauppa on jäänyt harmittamaan.

Joulukuussa 2000 myin investointi- ja yksityispankkini Mandatumin Sampo-Leonialle, joka oli edellisenä vuonna syntynyt vakuutusyhtiö Sammon ja vanhan Postipankin fuusiossa. Kaupassa minusta tuli yhtiön suurin henkilöomistaja ja samalla minut nimitettiin

sen konsernijohtajaksi. Toisin kuin olin alun perin suunnitellut, Sammosta tuli pitkäaikaisin työnantajani. Hoidin konsernijohtajan tehtäviä runsaat kahdeksan vuotta, ja toimin sen jälkeen neljätoista vuotta yhtiön hallituksen puheenjohtajana. Johdin samaan aikaan myös UPM-Kymmenen ja Nordean hallituksia. Siksi nämä kolme yhtiötä ovat muistelmieni tässä osassa kerronnan keskiössä.

Mukaan mahtuu myös tarinoita ja kokemuksia politiikasta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. Niitä olisi kerrottavaksi paljon enemmänkin, ja siksi olen kustantajani neuvosta päättänyt harkita neljättä muistelmateosta, jossa keskittyisin politiikkaan ja kansantalouteen. Kuten monet lukijoistani tietävät, suuri huolenaiheeni on se, että suomalaisesta politiikasta on tullut pientä puuhastelua. Puoli vuosisataa sitten, jolloin suuremmat askeleet olisivat merkinneet siirtymistä talouspolitiikassa vasemmalle ja ulkopoliitikassa vielä lähemmäs Neuvostoliittoa, se oli varmaan viisautta. Mutta nyt, kun useimmat meistä, Jean-Claude Junckerin sanoin, ”tietävät mitä pitäisi tehdä”, nuo varovaiset pikkuliikkeet ovat täysin riittämättömiä ja pahimmillaan tuhoisia synnyttäessään virheellisen mielikuvan siitä, että jotain merkittävää on jo tehty.

Samoin kuin edellisissä osissa, kerronta on tässä muistelmieni kolmannessa osassa rakenteeltaan temaattista eikä kronologista. Tarina kerrotaan alusta loppuun, riippumatta siitä, että seuraavassa luvussa on mahdollisesti pakko siirtyä ajassa hieman taaksepäin. Edellistä osaa suurempien asiakokonaisuuksien vuoksi ajallisia hypähdyksiä on aiempaa vähemmän, mutta haluan siitä huolimatta pyytää lukijoiltani anteeksi tämän kerrontatavan mahdollisesti tuottamaa hetkellistä hämmennystä. En vain ole pystynyt keksimään parempaa ratkaisua.

Tässä kirjassa palaan investointipankkiirista linjajohtajaksi. En edusta neuvottelupöydissä enää asiakkaitani, vaan olen kauppoissa yleensä päämiehen asemassa. En joudu siksi muistelmien toisen osan tapaan pitämään mielessä asiakkaani intressejä, vaan voin kertoa tapahtumista ajoittain melko yksityiskohtaisesti. Kun katson

lopputulosta, pelkään että yksityiskohtia on paikoittain tullut tekstiin liikaakin. Koska kyse on kuitenkin melko ajankohtaisista tapahtumista, toivon että yksityiskohdat auttavat lukijaa ymmärtämään asiayhteyksiä paremmin.

Olen kirjoittanut muistelmani sekä suomeksi että ruotsiksi päiväkirjamerkintöihini tukeutuen. Apuvoimia en ole juurikaan käyttänyt. Syy tähän on yksinkertainen: Pidän kirjoittamisesta. Huono puoli on se, että tekstin luettavuus voi kärsiä siitä, että sen kirjoittaja on itse liian lähellä tapahtumien keskipistettä. Hyvä puoli on puolestaan se, että avustajia on vain pieni joukko kiitettävänä. Täysin ilman apua kirja ei kuitenkaan ole syntynyt. Kuten edellisiä osia, tämän kolmannen osan ovat lukeneet kustantajani, Otavan Jarkko Vesikansa ja Förlagetin Tapani Ritamäki, joille molemmille haluan esittää lämpimän kiitoksen tärkeistä kommentista ja tuesta. Maria Silander on antanut minulle korvaamatonta apua puutteellisen suomen kieleni kanssa, ja olen tästä avusta hänelle suuren kiitoksen velkaa. Käsikirjoituksen ovat lukeneet myös vaimoni Saara ja lapseni Nina ja Thomas, joille myös haluan esittää lämpimät kiitokseni rakentavasta kritiikistä ja parannusehdotuksista.

Lontoossa 13. toukokuuta 2025

Björn Wahlroos

1.

Eteläesplanadille

Tammikuun 2. päivänä 2001 kello 9.05 astuin sisään Sampo-Leonian vastakunnostettuun pääkonttoriin Eteläesplanadin ja Fabianinkadun kulmassa, valtioneuvoston juhlahuoneistoa Smolnaa vastapäätä. Vajaan viidensadan metrin matka Mandatumin Bulevardin konttorilta kaupungin ehdottomaan ydinkeskustaan osoitautui kohdallani eräänlaiseksi aikamatkaksi, joka vei ajatukseni hetkeksi 1980-luvun Yhdyspankkiin. Avattuani uuden työpaikkani suuren lasioven ja astuttuani sisään suureen valoisaan aulaan vastaanottopöydän takana istuva vahtimestari ponnahti nimittäin pystyyn, teki asennon ja julisti minut kantavalla äänellään tervetulleeksi Sampo-Leoniaan. Se tuntui kovin tutulta, mutta ehkä ei enää tähän aikaan sopivalta.

Eteläesplanadi 8 on ”espanjalaiseen” tyyliin rakennettu kolmi-kerroksinen rakennus, josta on tallella oikeastaan vain ulkokuori. Sen sisätilat oli nimittäin joskus vuosia aiemmin yhdistetty viereiseen huomattavasti suurempaan, moderniin konttorikiinteistöön. Ennen edeltäjäni Jouko Leskisen tilaamaa remonttia rakennus oli monen vuoden ajan toiminut Sampo-Leoniaan sittemmin yhdistetyn Suomen Vientiluoton pääkonttorina. Sen toisen kerroksen suuressa atriumtyyppisessä juhlasalissa toimitusjohtaja Antti Lehtinen oli perinteisesti tarjonnut Helsingin pankinjohtajille, virkamiehille, toimittajille ja Vientiluoton asiakkaille jouluglogit.

Päästyäni hissillä kolmanteen kerrokseen, sihteerini Raili Sund avasi minulle oven uuteen työhuoneeseeni. Huone oli kaunis modernisti

sisustettu nurkkahuone, jota koristi erkkeri, josta pystyi seuraamaan liikennettä sekä Esplanadilla että Fabianinkadulla. Jouko Leskinen oli suunnitellut sen ja nelisen muuta saman kerroksen konttorihuonetta omaksi johtamiskeskuksekseni, jonne oli tarkoitus varata työhuoneet hänen ja hänen sihteerinsä lisäksi vain yhteiskuntasuhteista vastaava johtajalle ja ehkä pääjuristille. Tilat olivat täysin sopimattomat modernin finanssikonsernin pääkonttoriksi.

Alkuperäinen Esplanadin kiinteistö oli vain noin kymmenen metrin syvyinen ja sen kahdessa konttorikerroksessa oli, tiivistämisen jälkeenkin, tilaa alle tusinalle henkilölle. Muu konsernijohdanto oli ollut tarkoitus jättää jatkamaan itsenäistä elämäänsä Sampo-Leonian tytäryhtiöiden pääkonttoreissa, joita oli Unioninkadulla, Hietalahden torilta, Lauttasaaressa, Turussa ja muualla. Päätin heti istuttaa lähimmät johtajani lähelleni. Varamiehekseni nimitettävä Kari Stadigh sai huoneen, jonka Leskinen oli kaavaillut tulevan sihteerinsä käyttöön ja Mika Ihamuotila joutui asettumaan pieneen komeronomaiseen tilaan käytävän päähän. Sihteerimme saivat tyytyä vielä vaatimattomampiin tiloihin. Annoin itselleni myöhästyneen uudenvuoden lupauksen löytää mahdollisimman nopeasti konsernijohdolle käytännöllisemmät tilat.

Pari viikkoa myöhemmin sain myös vihiä työn alla olevasta sisustussuunnitelmasta. Palattuani alkuiltapäivällä kokouksesta, löysin työhuoneestani vieraan harmaapukuisen miehen, jonka mielesäni luokittelin heti aktuaariksi. Huomattuaan minut ja nähtyään yllättyneen ilmeen kasvoillani hän asteli nopeasti luokseni ja esitteli itsensä. Edessäni ei seisonut Sampo-Leonian pääaktuaari, vaan yhtiön taideintendentti, joka halusi keskustella työhuoneeseeni kaavaillemastaan taiteesta. Tervehdittyäni häntä lyhyesti selitin, että minulla oli paljon muutakin tekemistä ja pyysin häntä palaamaan asiaan sihteerini välityksellä parin kuukauden kuluttua. Intendentti ei kuitenkaan ollut valmis luovuttamaan. ”Tämä ei vie pitkään”, hän selitti, ja jatkoi: ”Tuolle seinälle olen kaavaillut Edelfeltiä.” Nämä maagiset sanat lausuttuaan hän avasi edeltäjäni kustantaman

Ars Assicurata -nimisen Sammon taidekokoelmia esittelevän kirjan, osoittaen sormellaan kuvaa taulusta, joka esitti naisia ja leikkiviä lapsia Luxembourgin puistossa Pariisissa. Vilkaisin kuvaa parin sekunnin ajan ja sanoin sitten kuivanpuoleisesti: ”Tuo ei ole Edelfelt.” Kommenttini sai selvästikin intendentin hieman hämilleen ja lyhyen tauon jälkeen hän vastasi: ”Se on ehdottomasti Edelfelt, olen löytänyt sen itse. Olen antanut maalauksen Ateneumille Maria Catanin arvioitavaksi, mutta olen täysin varma lopputuloksesta.”

Päätin keskustelun siihen. Kun seuraavana päivänä tapasin hallintojohtajan tehtäviä hoitavan entisen Mandatum-kollegani Patrick ”Patte” Lapveteläisen, pyysin häntä välittömästi irtisanomaan intendentin, lopettamaan taideostokset ja keksimään taidekokoelmallemme jonkun halvemman hallintomallin. Olin jo lähes unoh-
tanut koko asian, kun postissa tuli Maria Catanin lausunto, joka vahvisti kantani intendentin löytämään ”Edelfeltiin”. Taulu sai kuitenkin jatkaa elämäänsä lounaskabinettimme seinällä, jossa siitä tuli *conversation piece* – hyvä jutunaihe – joka tarjosi niin vieraille kuin isännillekin muistutuksen siitä, miten helposti yrityksen johtaminen voi huonojen hallintoratkaisujen myötä ja taloudellisten kannustimien puuttuessa joutua hakoteille.

Mediasirkuksessa

Astuessani ensimmäistä kertaa sisään Sampo-Leonian pääkonttoriin oli kulunut alle kuukausi siitä, kun yhtiön hallituksen puheenjohtaja, Stora Enson vuorineuvos Jukka Härmälä, Jouko Leskinen ja minä olimme Palacen konferenssisalissa julkistaneet suunnitelman Mandatum Pankin fuusioimisesta Sampo-Leoniaan. Samalla minut oli nimitetty fuusiossa syntyvän uuden konsernin toimitusjohtajaksi. Joulun alusviikot olivat siksi olleet minulle kiireistä aikaa. Olin tavannut Sampo-Leonian johdon jäseniä päättääkseni ketkä heistä saisivat jatkoestin, ja ketkä eivät, ja valmistellut

esitystäni yhtiön tammikuun loppupuolella kokoontuvalle hallitukselle niistä toimenpiteistä, joilla aion muuttaa yhtiön suuntaa. Tämän lisäksi olin myös joutunut osalliseksi huomattavat mitasuhteet saaneeseen julkisuusdraamaan, jonka alullepanija oli SAK:n tuolloinen osastopäällikkö, tuleva SDP:n puheenjohtaja, lyhytaikainen valtiovarainministeri ja europarlamentaarikko Eero Heinäluoma.

Kaikki sai alkunsa toimittaja Jyri Raivion kirjoittamasta jutusta, jonka *Helsingin Sanomat* julkaisi lauantaina 8. joulukuuta. Siihen oli sitaattimuodossa koottu värikkäimpiä kannanottojani talouden ja politiikan kysymyksiin vuosien varrelta. Eräs Raivion lähteistä oli *Talouselämän* haastattelu, jonka olin antanut vuosituhannen vaihtuessa. Siinä olin kritisoinut ammattiyhdistysliikettä muun muassa siitä, että se joustamattomilla työehtosopimuksillaan vaikeuttaa kaikkein heikoimmin koulutetun työvoiman työllistymistä ja tuottaa näin syrjäytymistä. Olin myös varoittanut siitä, että ”vanhanmallinen” sosiaalidemokratia muodostaa suurimman yksittäisen uhan Euroopan talouskasvulle ja menestykselle. Nuo kannanotot kuulostivat, ainakin *Hesarin* toimittajan korvassa, tuolloin kiistanalaisemmilta kuin miltä ne tuntuvat tänään.

Maanantaiaamuna sain tv-uutisista huomata, että SDP:n pääänenkannattaja *Demari* oli tarttunut Raivion tarjoamaan tilaisuuteen. *Demarin* toimittaja oli viikonlopun aikana soittanut Eero Heinäluomalle kysyäkseen, mitä mieltä hän oli mielipiteistäni. Eero ei säästellyt sanojaan. Hän julisti, että kannanotoni eivät luvanneet hyvää Sampo-Leonian ja ammattiyhdistysliikkeen yhteistyölle, ja tuli näin laukoneeksi avauspotkun pari kuukautta kestäneelle mediasirkukselle. Epäilen, että sen lopullinen mittakaava oli hänelle itselleenkin yllätys. Jo seuraavana päivänä pari militanttia ay-johtajaa päätti ottaa osansa Heinäluoman julkisuustempusta. He uhkasivat vetää liittojensa rahat Sampo-Leonian tileiltä ja irtisanoa yhteistyösopimuksensa henkivakuutusyhtiöidemme kanssa.

Näissä uhkauksissa oli paljon uhoa, mutta vähän sisältöä. Ay-liikkeen talletusten menettämisestä ei olisi koitunut meille käytännössä mitään tulonmenetystä ja vakuutusyhteistyöstä olisi todellisuudessa ollut hyvin vaikea irrottautua. Sampo-Leonian suhde ay-liikkeeseen oli vanhaa perua. Ammattiyhdistysjohtajat olivat aikoinaan mieluummin makuuttaneet liittojensa käteisvaroja valtiollisen Postipankin kuin yksityisten liikepankkien tileillä, ja konsernia lähellä oleva keskinäinen Kaleva oli aina ollut ay-liikkeen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ryhmähenkivakuutuksessa. Tästä huolimatta päätin olla osallistumatta julkiseen keskusteluun asiassa. *Never complain, never explain* on mielestäni hyvä ohjenuora tällaisissa tilanteissa.

Mediasirkus huipentui vuodenvaihteen tienoilla. Olimme vaimoni Saaran kanssa päättäneet ottaa uuden vuoden vastaan Madridissa, joka oli loistavine taidemuseoineen tullut meille hyvin tutuksi jo aiemmin espanjalaisten peltopyyjahtien yhteydessä. Istuessamme iltapäiväkahveilla vanhan kaupungin kahvilassa kännykkäni soi ja kun vastasin, sain kuulla ystäväni, Otavan toimitusjohtaja Olli Reenpään äänen. Olli halusi pahoitella Otavan omistaman *Seura*-lehden artikkelia, jossa haastateltiin Jukka Paarmaa otsikolla ”Nyt arkkipiispakin tuomitsee Wahlroosin”. Lehden yritteliäs toimittaja oli eräässä kirkon tilaisuudessa päässyt arkkipiispan puheille ja saanut häneltä pari kristityn sosiaaliseen vastuuseen perustuvaa kommenttia, jotka hän sitten puki hieman iskevämpään printtimuotoon. Pari viikkoa myöhemmin sain arkkipiispalta kirjeen, jossa hän pyysi tapahtunutta anteeksi viitaten kokemattomuuteensa media-asioissa.

Viimeistään tässä vaiheessa alkoi olla ilmeistä että ”mopo oli karannut [ay-liikkeen] käsistä”, kuten vasemmistoliittolainen ay-aktiivi Pekka Ahmavaara tilannetta minulle pari viikkoa myöhemmin kuvasi. Vaikka median valtavirta näytti kulkevan Heinäluoman suuntaan, kriittisiäkin ääniä oli alkanut kuulua. Useassa kolumnissa ay-liikettä muistutettiin siitä, että se oli itse usein tuominnut vastaavankaltaisissa

tilanteissa elinkeinoelämän väitetyt taloudelliset painostustoimet sananvapauden loukkauksina. Kolumnit aiheuttivat ilmeisesti SAK:n puheenjohtaja Lauri Ihalaisessa huolen siitä, että median kannanotot voisivat pidemmän päälle kääntyä ay-liikkeen vastaiseksi.

Ihalainen oli siksi jo joulukuussa ottanut yhteyttä sihteerini ehdottaakseen tapaamista, joka tietenkin järjestyi nopeasti. Kun hän 11. tammikuuta istahti työhuoneeni sohvalle, hänellä oli ratkaisuehdotus valmiina: ”Etkö voisi tulla SAK:n hallituksen kokoukseen kertomaan, miten Sampo tulee johdollasi muuttumaan ja samalla puhua vähän siitä, miten näet meidät asiakkaina.” Hyväksyin tietenkin kädenojennuksen ja sovimme, että tulisin vierailulle SAK:n toimistoon Metallitaloon, Hakaniemen torin etelälaidalle helmikuussa. Kun tuo päivä koitti, sain huomata, että kutsu ei ollut vain hyvän tahdon ele. Joku sikäläinen vaikuttaja, todennäköisesti ay-liikkeen PR-puolen henkilö, oli informoinut Yleisradiota asiasta ja paikalle lähetetty kuvausryhmä sai näin ikuistaa ”Kanossan matkani”. Ihalainen pahoitteli minulle ”vuotoa” ja irtisanoutui siitä. Itse kokous sujui mukavissa merkeissä. Kuultuaan puolen tunnin mittaisen esitykseni siitä, mitä Sammossa tapahtuisi lähikuukausien aikana, vietimme paikalle tulleiden ay-johtajien kanssa toista tuntia keskustellen talouspolitiikan ydinkysymyksistä ja yhteiskunnallisesta oikeudenmukaisuudesta. Siinä vaiheessa media oli kuitenkin jo menettämässä kiinnostuksensa alkuperäiseen asiaan ja kutsuttuani huhtikuussa Eero Heinäluoman lounaalle hautasimme sotakirveen huvittuneina.

Kilpailukykyinen yrityskulttuuri

Olin takavuosina silloin tällöin puhunut Sampo-Leoniasta ystäväni Jukka Härmälän ja Wärtsilän konsernijohtaja Georg Ehrnroothin kanssa, jotka molemmat istuivat yhtiön hallituksessa. Siksi tiesin, että asiat eivät olleet aivan mallillaan. Tullessani taloon sain nähdä,

että heidän huolensa oli ollut hyvin perusteltua. Sekava strategia, epäonnistuneet yrityskaupat ja surkea operatiivinen tulos olivat siinä vaiheessa jo saaneet muutkin hallituksen jäsenet huolestumaan. Yhtiön ydinliiketoiminta vahinkovakuutus oli jo useamman vuoden ajan tuottanut kasvavia tappioita. Tappiot tosin jäivät suurelta yleisöltä huomaamatta, koska ne peittyivät valtavien Nokian ja Pohjolan osakkeiden myynneistä saatujen myyntivoittojen alle.

Alkusyksyllä 2000 Sampo-Leonian hallituksen ydinryhmässä, johon kuului Härmälän ja Ehrnroothin lisäksi Outokummun toimitusjohtaja Jyrki Juusela, päädyttiin siihen, että Mandatumin osto, tuomalla konserniin uudenlaista osaamista ja uuden strategisen suunnan, voisi tarjota tien eteenpäin (tästä on kerrottu näiden muistelmien toisessa osassa *Sateentekijät*). Loka-marraskuun aikana neuvottelin sitten Härmälän ja Eläke-Varman toimitusjohtajan Paavo Pitkäsen kanssa yhdistymiselle ehdot, jotka julkistettiin 4. joulukuuta. Tammikuun 18. päivänä kokoontui Sammon ylimääräinen yhtiökokous, jossa tosiasiallista päätäntävaltaa käytti tuolloisella 43 prosentin äänivallallaan Suomen valtio. Kokous hyväksyi lopullisesti pienen investointi- ja yksityispankkini Mandatumin sulautumisen suureen Sampo-Leoniaan.

Yhtiökokouksen päätöksen myötä minusta tuli runsaan kahden prosentin omistusosuudellani yhtiön viidenneksi suurin osakkeenomistaja. Yli 80 prosenttia varallisuudestani oli näin sidottu sen kohtaloon, joten minulle oli kaikkea muuta kuin yhdentekevää se, miten konsernia tulevaisuudessa johdettaisiin ja miten se menestyisi. Tarkoituksenani oli esittää uudistusohjelmani 23. tammikuuta kokoontuvalle Sampo-Leonian hallitukselle.

Kuten yhtiön nimestäkin oli pääteltävissä, Sampo-Leonia oli monen fuusion ja yritysoston lopputulos. Jotkut niistä, kuten Teollisuusvakuutuksen yhdistäminen Sampoon, olivat olleet taloudellisesti järkeviä. Toiset, kuten Suomen Vientiluoton hankinta, olivat seurausta siitä, että myyjä – Suomen valtio – halusi kohteesta eroon ja liitti sen siksi osaksi suurempaa kauppaa. Loput, ja varsinkin

puolalaisen eläkeyhtiön PTE:n osto, olivat yksinkertaisesti vain olleet huonoja kauppvoja.

Suurin ongelma oli kuitenkin se, että ostettuja yrityksiä ei ollut kunnolla integroitu konsernin liiketoimintoihin, vaan hankitut yhtiöt olivat yleensä saaneet jatkaa elämäänsä uuden konsernin puitteissa suurin piirtein entiseen tapaansa. Siksi Sampo-Leoniasta löytyi kolme itsenäistä vahinkovakuutuskonsernia ja pari osakeyhtiömuotoista henkivakuutusyhtiötä. Läheltä löytyi myös keskinäinen henkivakuuttaja Kaleva. Edellä mainittujen lisäksi konsernissa oli kaksi pankkia ja joukko muita finanssiyhtiöitä. Ainoa vakavasti otettava koossa pitävä voima oli Jouko Leskinen itse, joka toimi tytäryhtiöiden hallitusten puheenjohtajana.

Sekavat konsernirakenteet eivät toki ole elinkeinoelämässä harvinaisia. Verotus ja sääntely pakottavat usein erikoisiin rakenneratkaisuihin. Niiden ei kuitenkaan yleensä anneta vaikuttaa yhtiöiden jokapäiväiseen johtamiseen, joka perustuu erilliseen ja tyypillisesti toimintopohjaiseen organisaatioon. Sampo-Leonian ongelma oli se, että konsernille ei ollut koskaan luotu toimivaa operatiivista organisaatiota, vaan se toimi pääsääntöisesti juridisen rakenteensa mukaisesti, mikä merkitsi sitä, että useat sen alakonserneista ylläpitivät päällekkäisiä ja jopa toistensa kanssa kilpailevia liiketoimintoja.

Sampoon jo vuonna 1993 fuusioitu Teollisuusvakuutus, jatkoi edelleen toimintaansa itsenäisenä suuryritysvakuuttajana, minkä lisäksi sillä oli asiakkainaan myös 40 000 yksityishenkilöä ja monen monta pientä ja keskisuurta yritystä. Näitä samoja henkilöitä ja yrityksiä houkutteli asiakkaiden lisäksi myös emoyhtiönä toimiva vakuutusyhtiö Sampo. Varmuuden vuoksi konserniin oli vielä perustettu pienempien yritysten vakuuttamiseen erikoistunut Yritys-Sampo, joka tietenkin kävi kovaa kisaa suuristakin yritys-asiakkaiden sekä Sammon että Teollisuusvakuutuksen kanssa. Sisäinen kilpailu voi joskus olla organisaatiota piristävä voima, mutta kun puuttuva johtamisanos ja puutteellinen koordinaatio johtaa siihen, että konsernin yhtiöiden sallitaan antaa asiakkaille toistensa

kanssa kilpailevia tarjouksia, ollaan tietenkin tuhon tiellä. Ei todellakaan ollut ihme, että Sampo-Leonian vahinkovakuutuksen tulos jo pitkään oli ollut tappiolla.

Pienemmässä mittakaavassa sama kaava toistui myös konsernin pankkitoiminnassa, jonka selkärangan muodosti valtiolta hankittu Postipankki. Sen palveluita täydensi sitä paljon pienempi erikoisrahoituslaitos Suomen Vientiluotto, joka Sampo-Leoniassa oli uudelleenristitty Leonia Corporate Bankiksi. Mandatum Pankin liittäminen tähän kokonaisuuteen ei mitenkään selkeyttänyt kuviota. Konsernin sekava juridinen rakenne ja puutteellinen toiminnallinen organisaatio tuottivat tietenkin monia muitakin päällekkäisyyksiä ja ylimääräisiä kustannuksia. Tullessani konsernihohtajaksi Sampo-Leonian johtoryhmän jäsenillä oli käytettävissään kolme toista autonkuljettajaa, seitsemän Lapin majaa ja kourallinen edustushuiloita, joista Eirassa sijaitseva Villa Johanna oli näyttävin. Pari vuotta myöhemmin sekä kuljettajia, majoja että edustushuiloita oli enää vain yksi kutakin.

Sampo-Leonian strategia, jos sellaisesta yleensäkin tuolloin pystyi puhumaan, on parhaiten kuvattavissa Kiinan pitkäaikaista johtajaa Mao Tse-tungia mukaillen käsitteellä ”antakaa satojen kukkien kukkia”. Konsernin sisäisen valtarakenteen selkärangan muodosti vahinkovakuutus, jossa useimmat sen johtajat olivat ansainneet kannuksensa. Vahinkovakuutus on kuitenkin hitaasti kasvavaa liiketoimintaa – vakuutettavaa tulee vuosittain lisää suunnitteen kansantuotteen kasvua vastaavaa määrää, ei sen enempää – ja siksi siitä ei ollut ainakaan 1990-luvun loppupuolen kasvuhakuisilla finanssimarkkinoilla strategian ytimeksi. Mutta koska vahinkovakuutusmiehet eivät halunneet luovuttaa strategisen johtotähden asemaa kenellekään muulle, lopputuloksena oli kompromissi, jossa kaikilla oli mahdollisuus yrittää. Aivan onnellinen tuo kompromissi ei ollut, koska siitä ei tietenkään ollut ohjenuoraksi resurssien kohdentamiseen. Lisäksi se johti aivan liian suureen kasvuhakuisuuteen, kannattavuuden kustannuksella.

Myös yrityskulttuurissa oli parantamisen ja kiteyttämisen varaa. Postipankista Sampo-Leonia oli perinyt eräänlaisen ”hyvän” byrokratian. Asiat hoidettiin pankkipuolella hitaanpuoleisesti ja kustannustehokkuudessakin olisi ollut parantamisen varaa, mutta ne hoidettiin sentään oikein ja asiattomia henkilökohtaisia etuuksia tavoittelematta. Sammon ja Teollisuusvakuutuksen kulttuuri oli hieman toisenlainen, ”yrittäjävetoisempi” ja konspiratiivisempi voisi ehkä hieman sarkastisesti sanoa, ainakin mitä johtohenkilöiden etuuksiin tulee. Ääritapauksena voi mainita erään vahinkovakuutusjohtajan, joka oli antanut organisaatiolleen pysyväisohjeen siitä, että poliisin palauttavat varastettuina korvatut urheiluautot tuli pääsääntöisesti asettaa hänen ja hänen perheensä käyttöön. Johtamisesta hyvällä esimerkillä ei aina vahinkovakuutuspuolella voinut puhua.

Yrityskulttuurit eivät olleet ainoa asia, joka erotti yleensä Turusta kotoisin olevat vakuutusmiehet (he olivat tosiaan kaikki miehiä) Postipankki/Leoniasta tulleista pankinjohtajista. Sampo-Leonia oli syvästi kahtia jakaantunut organisaatio, jossa vakuutusmiehet pääsivät niskan päälle fuusion puuhamiehen, Leonian entisen toimitusjohtajan Harri Hollménin lähdettyä perustamaan nettiportaalia ja sittemmin omaa pientä investointipankkia. Organisaation syvää kahtiajakoisuutta korosti tietenkin emoyhtiön nimi, jonka päätti siksi heti muuttaa yksinkertaisesti Sammoksi.

Kansainvälisen kasvun pyörteissä

Liittämällä Leonian, entisen Postipankin, konserniinsa Sammon johto oli halunnut näyttää, että menestyminen *bancassurance*, eli suomalaisittain finanssitavaratalon rakentamisessa, edellytti projektin uskomista vakuutusmiesten käsiin. Esimerkkinä heillä oli vakuutusvetoinen finanssikonserni Fortis (joka kaatui vuonna 2008 Belgian ja Hollannin hallitusten syliin) ja kasvutavoitteet asetettiin

korkealle. Pelimerkeistä ei ollut pulaa. Sammon jäljellä olevien Nokia-osakkeiden arvo oli vuoden 2000 kesällä lähes kaksi miljardia euroa, ja niiden lisäksi onnistuneet kaupat Pohjolan osakkeilla (joista on kerrottu näiden muistelmien edellisessä osassa) olivat tuoneet Sammolle 700 miljoonaa euroa voittoa. Ongelmana oli vain sopivien sijoituskohteiden löytäminen.

Leskisen johtoryhmän ratkaisu tähän ongelmaan oli nostaa katse horisonttiin, asettaa laajentumisen tähtäin entistä kauemmaksi ja samalla laskea strategisten sijoitusten tuottovaatimusta. Etenemiselle määrättiin kaksi pääsuuntaa, läntinen ja itäinen suunta. Läntisen laajentumisen johtokeskus perustettiin Lontooseen, mistä käsin entinen opiskelukaverini otti johtoonsa Teollisuusvakuutus Oy:n vastaperustetun ja Alankomaihin rekisteröidyn tytäryhtiön Sampo Industrial Insurancen (SII). Ajatuksena oli ”kasvaa ja kansainvälistyä asiakkaiden tahdissa”. Sammon johdon pettymyksenä kansainvälistyvät suomalaisyhtiöt jatkoivat kuitenkin asioimistaan saksalaisten, sveitsiläisten ja muiden kansainvälisten vakuutusyhtiöiden kanssa, jotka tarjosivat Suomen rajojen ulkopuolella yleensä parempaa palvelua ja kilpailukykyisiä vakuutusmaksuja.

Päästäkseen kasvutavoitteisiinsa SII alkoi siksi ostaa pienempiä myyntiin tulevia vakuutusyhtiöitä ja Lontoon markkinoilla kaupan olevia vakuutuspooleja. Kuten Lloyd’sin skandaalissa – jossa vakuuttajien rahoja paloi 8 miljardin punnan edestä – vuosina 1988–1992 oli nähty, vakuutusten ostaminen on kuitenkin riskipitoista toimintaa, sillä myyjillä on yleensä ostajaa huomattavasti parempi käsitys kaupan kohteesta. Sammonkin kohdalla sijoitukset osoitautuivat usein valitettavasti huonosti harkituiksi ja toiminnasta alkoi tulla yllättäviä tappioita. Koko vuodelle 2000 SII kirjasi yhdistetyn kulusuhteen 153 prosenttia, mikä siis merkitsi sitä, että yhtiön kulut ja korvauskustannukset olivat 53 prosenttia sen vakuutusmaksutuloa korkeammat. Tämä oli todennäköisesti ennätys alallaan, ainakin Pohjoismaissa. Kuinka massiivisiksi tappiot lopulta olisivat voineet nousta, jäi näkemättä, koska osana ensimmäisiä

toimenpiteitäni lopetin SII:n itsenäisen toiminnan ja irtisanoin sen johdon. Jäljellä oleva liiketoiminta myytiin alkukesästä 2002 Hampden Groupille.

Itäinen etenemissuunta oli uskottu Sammon strategiajohtajan Juhani Kankaan johdettavaksi. Ajan hengen mukaisesti Sampo-Leonia ryhtyi pian fuusiopäätöksen julkistamisen jälkeen lokakuussa 1999 kansainvälistämään pankkitoimintaansa ostamalla pieniä pankkeja Baltian maista. Kesä-heinäkuussa vuonna 2000 Sampo-Leonia osti Viron keskuspankilta Optiva Pankin ja alkoi heti sen jälkeen neuvotella liettualaisen LVB-pankin ostamisesta. Kauppa toteutui marraskuussa. Ne olivat pieniä hankintoja, yhteensä alle 50 miljoonan euron arvosta, mutta niiden lisäksi Sammon johto oli saanut vihiä myös siitä, että Puolassa oli myynnissä brittiläisen Norwich Unionin omistama puolalainen eläkerahastoyhtiö PTE.

Sampo-Leonia valitsi kauppaan neuvonantajakseen Chase Manhattan Bankin. Chase ei ollut Sammolle entuudestaan tuttu. Valintaa perusteltiin Rockefellerien pankin hyvällä maineella ja väitteillä Puolan osaamisella. Sitä tosiasiaa, että se oli täydellinen noviisi investointipankkitoiminnassa ja vailla *track recordia* Euroopassa, ei myöskään pidetty valinnan kannalta merkityksellisenä. Kun nopeasti kokoon neuvoteltu runsaan 200 miljoonan euron kauppa syyskuussa 2000 vietiin Sampo-Leonian hallituksen käsiteltäväksi, tapahtui jotain hyvin yllättävää. Pörssiyhtiöiden hallitukset kaatavat hyvin harvoin johdon neuvottelemia kauppvoja loppumetreillä, mutta nyt kävi ilmi, että hallitus ei ollut PTE:n ostosta ollenkaan vakuuttunut. Keskustelun pääteeksi puheenjohtaja Jukka Härmälä jätti asian lepäämään, minkä hän omien sanojensa mukaan tulkitsti hylkäämispäätökseksi.

Pari viikkoa myöhemmin hallitus kuitenkin kokoontui uudestaan, Härmälän ollessa estynyt. Toimiva johto otti taas PTE:n oston esille. Tällä kertaa sillä oli tukenaan paikalla Chase Manhattanin edustaja, joka usean hallituksen jäsenen kuvauksen mukaan käyttäytyi hyvin päällekkäyvästi, vaatien hallitukselta välitöntä päätöstä

asiassa. Varapuheenjohtajansa, valtiovarainministeriön edustajan Martti Hetemäen johdolla hallitus päätti lopulta hyväksyä kaupan. Sampo-Leonia teki näin historiansa suurimman ulkomaisen sijoituksen ilman, että päätöksentekijät tiesivät miksi. Saatuaan kaupalle hallituksen muodollisen hyväksynnän, projektipäällikkö Juhani Kangas vei kaupan maaliin nopeudella, joka normaaliolosuhteissa olisi ollut kiitettävä, mutta joka tässä tapauksessa, investointiin liittyvät riskit huomioon ottaen, oli vähintäänkin turha. Kun itse pari kuukautta myöhemmin otin Sammossa ohjaket käsiini, pyysin asiasta selvityksen, mutta mitään ei ollut enää tehtävissä. Kaupaa ei voinut purkaa.

Kohta osoittautui, että PTE:n osto oli ollut pelättyäkin suurempi virheliike. Yhtiöllä oli palkkalistoillaan 1 800 myyntiedustajaa, joista useat täydensivät kiinteitä kuukausiansioitaan myymälällä provisiopalkalla kilpailevan yhtiön säästötuotteita. Kaupanteon yhteydessä esitetyt myyntitavoitteet jäivät siksi saavuttamatta, samalla kun monet muut ostopäätöksen perusteena olleet oletukset osoittautuivat nekin täysin epärealistisiksi. Vuoden siivoustyön jälkeen PTE:n kuukausitappio saatiin puristettua vajaan miljoonaan euroon. Kirjattuamme vuoden 2002 ensimmäisellä neljänneksellä satunnaisena tulona suuren myyntivoiton Sammon vahinkovakuutuskannan siirrosta Ifin päätimme tehdä PTE:stä 96 miljoonan euron poiston, joka vastasi noin puolta yhtiön hankintamenosta.

Kun Sammon aktuaarit runsasta vuotta myöhemmin osana käynnistämäämme PTE:n myyntiprojektia syvenyivät alkuperäisen kaupan yhteydessä saatuun materiaaliin, he huomasivat, että Chase Manhattan oli kohteen arvonmäärittämisessään päättänyt tulokseen, joka oli runsaat 60 miljoonaa euroa korkeampi kuin heidän oma laskelmansa. Ero johtui yhtiön laskutukseen liittyvästä yksityiskohdasta, joka oli seikkaperäisesti kuvattu liiteaineistossa. Lisätäkseen kilpailua eläkevakuutusmarkkinoilla, Puolan viranomaiset olivat päättäneet hyväksyä pienille eläkeyhtiöille suuria