

# OPTIO

3

14

kuhtikuuta  
78 B  
€ (sis.alv)

+

ofili  
ilma &  
tkaisu  
niklubi  
pulaari  
septitesti  
hdanteet  
uodissa  
vintolat  
jahyly  
a

## SUURI PÖRSSI PAKETTI

**TUOTTOISAI  
JOHTAJAT:**

OPTIO LISTASI  
POMOT OSAKE

TUOTON MUKAAN »34

## Pääoma- sijoittaja

Julianna Borsos haluaa työllään  
varmistaa, että pk-yritykset  
saavat varoja kasvuun. »26

*Vanha raha  
avaa oven  
historiaan »59*

**KUNTO NOLLA**  
TYÖKÄISTEN  
TERVEYS ON  
ROMAHTANUT »52

# Hyvä rahoittaja, parempi yritys

**KANSI** Helsinkiläisen pääomasijoitusyhtiö Bocapin toimitusjohtaja Julianna Borsos ihmettelee, miten kapeaksi on kutistunut tšekäläinen pääomasijoittamisen toimiala ja miten vaikeaan rahoitusasemaan ovat ajautuneet tämän maan pk-yritykset. "Jos tänne halutaan hyviä yrityksiä, tänne tarvitaan myös hyviä rahoittajia", Borsos sanoo.



**Aidosti kansainvälinen.** Julianna Borsos syntyi ja varttui 12-vuotiaaksi Brysselissä. Äiti on suomalainen toimittaja ja isä belgialainen fyysikko.

**B**ocapin perustaja ja pääomistaja, pitkän ja näyttävän uran rahoitusmaailmassa tehnyt **Julianna Borsos** haluaa tehdä pari asiaa selväksi heti kättelyssä. Ensinnäkään aloittelevilla suomalaisyrityksillä ei pitäisi olla Borsosin mukaan mitään valittamista. Pelkääntään julkisia, *Tekesin* ja *Finnveran* tyyppisiä rahoittajia on useita, ja niiden tarjoama tuki on joskus hyvinkin avokätistä. Eikä ole rahoitus Borsosin mielestä yleinen ongelma myöskään isoissa yrityksissä. Jos ne hoitavat asian saäntillisesti, ne löytävät rahaa varmasti.

Mutta sitten tulevat ne pk-luokan yrityk-

set, jotka tekevät 2–20 miljoonan euron liikevaihdon vuodessa. Niitä Borsos sanoo väliinputoajiksi. Niiden rahoitusongelmat ovat hänen mielestään hälyttäviä siksi, että ylivoimaisesti suurin osa Suomen työpaikoista syntyy juuri tuon kokoluokan yrityksissä.

”Eihän niitä uusia työpaikkoja enää muualle synnykään”, Borsos sanoo. ”Aloittelevat yritykset ovat pieniä työllistäjiä, ja isot keskittyvät lähinnä potkimaan väkeä ulos. Mutta pk-yritykset työllistävät, ja niissä olisi hirveän paljon potentiaalia muutenkin. Pidän selvänä, että pitkällä tähtäimellä paras tapa kohentaa Suomen taloutta on panostaa pk-yrityksiin ja niiden kasvuun vähintään yhtä painokkaasti kuin varhaisen vaiheen kasvuyrityksiin.”

**Borsos huomauttaa**, että aina eivät pk-yritystenkään rahoitusongelmat johdu järjestelmästä: ”Jos yrittäjä on käynyt kaikilla luukuilla ja saanut joka kerta vastaukseksi ei, kannattaa ehkä välillä pysähtyä ja vilkaista peiliin.”

”Luukun toisella puolella istuu nimittäin

”Jos yrittäjä on käynyt kaikilla luukuilla ja saanut joka kerta vastaukseksi ei, kannattaa ehkä välillä pysähtyä ja vilkaista peiliin.”

kokenutta ja osaavaa väkeä. Heille on pystytävä osoittamaan, että yrityksellä ovat luvut kunnossa ja toimialaosaaminen hallussa ja oikeat ihmiset johdossa. Sijoittajille on tarjottava jokin juju. He haluavat kuulla, miten he voivat kolmin- tai nelin- ja viisinkertaistaa yritykseen tekemänsä sijoituksen.”

Pikkuisen haluaisi Borsos puolustaa myös rahahanojaan kiristäneitä pankkeja, ”joiden toimintaympäristöä ei saisi vaikeuttaa enää yhtään”.

”Eivät pankit pahuuttaan pihtaa. Niitä koskevat vakavaraisuusvaatimukset ovat vain kiristyneet finanssikriisin ja lisääntyneen sääntelyn takia, ja se on rokotanut niiden riskinottookykyä. Pankit eivät yksinkertaisesti voi myöntää lainaa yhtään enempiä kuin niiden taseet antavat vakavaraisuussäännösten mukaisesti myöten.”

Mutta mihinkään ei päästä Borsosin mielestä siitä, että ennen pitkää tästä kaikesta kärsii Suomen talouskasvu, ”sillä sitä ei yksi tai useampikaan *Supercell* pelasta”. Mikä siis neuvoksi?

”Ratkaisu löytyy toimivasta suomalaisesta pääomasijoitussektorista, joka panostaa myös pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Sellaisia pääomasijoittajia tarvitaan tähän maahan lisää. Nythän täällä ei ole juuri muita kuin me ja pari kolme muuta.”

**Melkoiset mutkat** ehti Julianna Borsos koluamaan ennen kuin päätyi oman pääomasijoitusyhtiönsä vetäjäksi Helsinkiin.

”Kaikki lähti yhden naisen hullusta unelmasta. Halusin yrittäjäksi, jotta voin tehdä rakastamaani työtä ja hyödyntää hankkimaani kokemusta. Nimenomaan kokemusta pääomasijoittajalla pitää olla: kerrankin voin sanoa, että vanhenemisestäni on hyötyä”, 43-vuotias Borsos sanoo.

Borsos syntyi ja varttui Brysselissä. Äiti oli suomalainen toimittaja ja isä belgialainen fyysikko. Isän työ oli tosin niin liikkuvaa, että Belgia ja Bryssel olivat perheelle vain tukikohtia. Välillä he saattoivat asua Kanadassa ja siirtyä seuraavaksi Tunisiaan.

Isän työn luonteesta seurasi väistämättä se, että Juliannan ja tämän identtisen kaksossisaren synnyttyä äidin piti jättää oma päivätyönsä ja keskittyä perheeseensä – varsinkin, kun perheessä oli kolmaskin lapsi eli kolme vuotta tyttöjä vanhempi esikoispoika.

Vaikka perhe piti tiukasti kiinni äidin suomalaisista juurista ja sukuloi ahkerasti Helsingissä ja Loviisassa, lastenkin kotikieleksi tuli ranska. ”Äiti ei jaksanut enää ylläpitää suomen kieltä kotona. Sitä paitsi aika oli silloin toinen. Ei etnisyyttä ollut 1970-luvulla muotia, ei varsinkaan Belgiassa tai Ranskassa. Silloin piti vierasmaalaisten assimiloitua paikalliseen väestöön.”

Pikku Julianna oli päättäväinen likka. Kun isä oli kysynyt häthätää kouluikään ehtineeltä tyttäreltään, mitä työtä tämä haluaisi tehdä isona, vastaus oli tullut saman tien: ”Haluan mukaan öljybisnekseen.”

Päättäväinen hän oli myös siinä vaiheessa, kun hän vanhempien erottua muutti äitinsä ja sisarustensa kanssa Suomeen. Hän oli vielä lapsi eikä osannut suomea, mutta kun hän astui ensimmäisen kerran Helsingin ranskalais-suomalaisen koulun ovesta sisään, hän vanhoi kirjoittavansa suomen kielestä laudaturin – ja piti minkä lupasi. Kun hän niiasi ylioppilastodistuksensa keväällä 1990, paperissa oli kuusi ällää. Yksi niistä oli tullut suomesta.

Kirjoitusten jälkeen Borsos lähti lukemaan kauppatieteitä *Helsingin kauppakorkeakouluun*. Nopeasti hän selvitti senkin: maisterin paperit olivat taskussa keväällä 1993.

Suorituksen teki hämmästyttäväksi se, että hän oli kaikki viikonlopun ja loma-ajat töissä. Jos hän ei ollut harjoittelemassa pankissa tai tekemässä opettajan sijaisuutta koulussa, hän teki käännöstöitä, joko suomesta espanjaksi, ranskaksi ja englanniksi tai päinvastoin. Kaiken kukkuraksi hän vietti hyvin aktiivista opiskelijaelämää.

”Täytyy myöntää, että opiskelu oli helppoa. Luin nopeasti, ja muistin kertalukemisella kaiken. Välillä oikein pelotti, millainen valokuvamuisti minulle oli kehittynyt. Ajattelin, että minun pitää päästä siitä eroon, sil- >>

## Julianna Borsos, 43

**Kuka:** Bocapin perustaja ja toimitusjohtaja

**Syntynyt:** Brysselissä vuonna 1971

**Koulutus:** Kauppatieteiden tohtori

**Ura:** Fortis Bankissa 1993, Etlassa 1993–1997, Nordeassa, Mandatimissa ja muutamissa investointipankeissa 1997–2009, Bocapissa vuodesta 2012

**Perhe:** Avopuoliso

**Asuu:** Helsingissä

**Harrastaa:** Lenkkeilyä, uintia, tennistä, lukemista

”Käytin pääomasijoitusyhtiön rakentamiseen kaiken aikani ja rahani. Omaa kotiani en sentään myynyt, mutta muuten panin peliin kaikki säästön

## Bocap Oy

**Mikä:** Pääomasijoitusyhtiö, joka tarjoaa kolmesta rahastostaan oman ja vieraan pääoman ehtoista rahoitusta suomalaisille pk-yrityksille.

**Missio:** Vauhdittaa kilpailukykyisten suomalaisten pk-yritysten kotimaista ja kansainvälistä kasvua.

**Hallinnoitavat pääomat:**  
Noin 60 miljoonaa euroa

**Kohdeyhtiöt:** Lainoituskohteet mukaan luettuina 20–30 kappaletta vuonna 2014

**Henkilöstö:** 8, lisäksi 5 neuvonantajaa

**Omistaja:** Julianna Borsos, muut avainhenkilöt osakkaina tytäryhtiöissä.

» lä ei niin mahdottomalla nippelitiedon määrällä tee kukaan mitään. Suuret linjat ratkaisevat.”

**Valmistuttuaan Borsos** pääsi *Fortis Bankin* kesäanalyttikoksi Brysseliin. Hän olisi saanut jatkaa siellä pidempäänkin, mutta kun *Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos Etna* tarjosi työpaikkaa, hän päätti palata Helsinkiin.

”Tunsin Etnan ja sen ihmiset, sillä olin ollut useamman muun opiskelijan kanssa heidän kilpailukykykyselytyksiä tekevässä gradu-tiimissään syksystä 1992. Etna oli jälkikäteen ajateltuna minulle juuri oikea työpaikka, sillä juuri noina vuosina Suomen pääomamarkkinat avautuivat. Samaan aikaan alkoi myös Itä-Euroopassa tapahtua. Etlassa minusta tulikin transitiotalouksien asiantuntija.”

Etna-kaudellaan Borsos vietti yhden luvun *London Business Schoolissa* Englannissa. Siellä hän viimeisteli väitöskirjaansa, jossa hän tutki suomalaisten suuryritysten ulkomaille tekemiä suorita sijoituksia.

”Lontoossa minua puraisi finanssikärpänen. Se johtui varmaan siitä, että kaikki ne tutut suomalaiset, jotka asuivat siihen aikaan Lontoossa, olivat finanssialalla töissä. Siellä ollessani minuun otettiin yhteyttä *Nordeasta*. **Jussi Laitinen** ja **Juha Ahtola** kysyivät, tulisinko perustamaan pankille Itä-Euroopan tutkimusyksikköä. Saisin itse päättää, tekisinkö työtä Lontoossa vai Helsingissä.”

Borsos valitsi Helsingin. Se saattoi olla hyvinkin onnekas valinta, sillä kohta häntä lähestyttiin pankkiiriliike *Mandatamista*. **Björn Wahlroos** ja **Jaakko Niemelä** tiedustelivat, kiinnostaisiko Borsosta ryhtyä kehittämään pankkiiriliikkeen kansainvälisiä toimintoja ja liittyä samalla yhtiön osakkaaksi.

”Se oli tarjous, josta ei voinut kieltäytyä. Se oli kovaa työtä, ja matkustin välillä aivan hirveästi. Samalla se oli tavattoman kivaa ja antoisaa – meillä oli kerrassaan mahtava tiimi. Yhtäkkiä huomasin, että minähän osaan-

kin myydä vaativia analyyssejä ja sijoituspalveluja kansainvälisille investoreille. Eihän suursijoittajia olisi saanut millään mukaan listautumisanteihin, ellei osannut vääntää rautalangasta, mistä oikein oli kyse ja miksi näiden kannattaisi sijoittaa perifeeriseen Nokia-Suomeen.”

**Jos oli lennokasta** Mandatumin kehitys 1990-luvun lopussa, kova oli myös pudotus it-kuplan puhjettua 2000-luvun alussa. ”Olen ehtinyt nähdä jo monta lamaa ja aika monta kuplan puhkeamista. Olen kuitenkin ottanut ne opetuksina. Sellaistakin kokemusta tarvitaan”, Julianna Borsos sanoo.

Hän olisi voinut jäädä Mandatumiin senkin jälkeen, kun yhtiö oli myyty *Sammolle* vuonna 2001. Hänen olisi kuitenkin pitänyt sitoutua yhtiöön useiksi vuosiksi, ja sitä hän ei halunnut tehdä. Hän myös halusi siirtyä hektisestä pankkiiriliikemympäristöstä yrityskauppojen maailmaan.

Mandatummista lähdettyään Borsos työskenteli useamman vuoden neuvonantajana yrityskauppojen ja rahoituksen parissa Helsingissä. Hän sanoo olleensa muun muassa Islannin suurimman pankin *Kaupthingin* neuvonantajana silloin, kun se tuli hirmuisella ryskeellä Suomeen.

”Se oli sellaista viikinkimeininkiä, että en voinut siihen sen vakavammin sitoutua. He nimittäin olivat tosi kovia vivuttamaan”, sanoo Borsos ja tarkoittaa vivutuksella yltyörohkeaa sijoitustoimintaa, jossa sijoituksiin käytetään olemattoman vähän omaa pääomaa mutta sitäkin enemmän lainarahaa.

**Kesällä 2009 Borsos** teki tähänastisen elämänsä yllättävimmän ja ehkä järkevimmänkin irtioton. Kun hänen silloinen puolisonsa sai reilun vuoden mittaisen yliopistohomman Berkeleystä San Franciscon liepeiltä Kaliforniasta, hän otti sapattivapaan ja lähti mukaan.

”Siellä oli aikaa lenkkeillä ja miettiä, mitä

on tullut tehdyksi ja jäänyt tekemättä. Niillä kukkuloilla juostessani tajusin, että rahoitus on nyt alue, jonka olen vihdoin oppinut. Nyt jos koskaan on toteutettava vanha haave ja perustettava oma pääomasijoitusyhtiö.”

Borsos kotiutui Kaliforniasta elokuussa 2010. Jo seuraavassa kuussa hän rakensi täyttää häkää omaa rahoitusalan yhtiötään Helsingissä. Alku oli hankala. Yhtiön oli tarkoitus tarjota myös varainhoitopalveluja, mutta kun asiaan vihkiytynyt avainhenkilö päätti nostaa kytkintä, kuvio kuivui kokoon. Borsos palasi alkuperäiseen yritysideaansa ja keskittyi tekemään sitä, minkä osasi parhaiten.

”Ei yhtiön rakentaminen muutenkaan helppoa ollut. Käytin siihen kaiken aikani ja rahani enkä ottanut muita toimeksiantoja vastaan puoleentoista vuoteen. Oma kotiani en sentään myynyt, mutta muuten panin peliin kaikki säästöni.”

”Hanke onnistui osaksi siksi, että pystyin itse tuottamaan ison osan tarvittavista sijoitusmuistioista, laskelmista ja muista dokumenteista. Sain myös matkan varrella runsaasti sparrausta ex-kollegoilta ja parilta läheiseltä ystävältä, jotka istuvat nykyään emoyhtiön hallituksessa. Voin silti sanoa, että tiedän, mitä on yrittäjyys: vedin itseni firmaa perustaessani todella tiukalle.”

Bocapin ensimmäinen rahasto, *PK Arvonkasvattajat I* -niminen pääomasijoitusrahasto, joka sijoittaa kasvaviin, liikevaihdoltaan vähintään kuuden miljoonan euron yrityksiin, valmistui kesällä 2012. Sen jälkeen yhtiöön on rakennettu muun muassa Suomen ensimmäinen pk-yritysten riskilainoitukseen keskittyvä rahasto, jota vetää pitkän pankkiriuran tehnyt **Raoul Konnos**, sekä teollisen muotoilun sijoitus- ja kehitysyritys. Molemmat käynnistyivät kesällä 2013.

Tänä vuonna Bocapin sijoituskapasiteetti ylittää noin 60 miljoonaan euroon. Kohdeyrityksiä pyörii eri rahastoissa yhteensä noin 30.

Borsos painottaa, että vaikka Bocap lähti



**Kaikenlaista kokemusta.** ”Olen ehtinyt nähdä jo monta lamaa ja aika monta kuplan puhkeamista. Olen ottanut ne opetuksina. Sellaistakin kokemusta tarvitaan.”



"Tämä on matalan profiilin luottamusbisnestä, ja tätä on mahdotonta harjoittaa, jos sijoittajat eivät tunne."

» hänen ideastaan, yksin hän ei ole pystynyt sitä rakentamaan eikä varsinaan pyörittämään. Yhtiössä työskentelee hänen lisäksi vajaat kymmenen ihmistä. Lisäksi firmalla on taustatukenaan ulkopuolinen, *Advisory Counciliksi* ristitty neuvonantajatroikka. Sen kaikki jäsenet ovat naisia.

**Julianna Borsos sipaisee** tukkaansa korvan taakse ja sanoo, että "kuule, tämä on ehkä klisee, mutta minä oikeasti haluan rahoittaa kunnianhimoisia suomalaisia pk-yrityksiä". Aihe on hänestä niin tärkeä, että hän on viimein valmis – useiden kieltäytymisten jälkeen – myöntämään sen ympärillä haastattelun.

"Yrittäjyys houkutti minua, mutta ei mikä tahansa yrittäjyys vaan sellainen, jossa voisin hyödyntää kaiken sen strategisen osaamisen ja yrityskauppapuolen kokemuksen, jonka olin vuosien varrella oppinut – ja sen, että olin ravannut sijoittajapiireissä toistakymmentä vuotta. Tämä on matalan profiilin luottamusbisnestä, ja tätä on mahdotonta harjoittaa, jos sijoittajat eivät tunne."

Borsos sanoo törmäävänsä jatkuvasti ihmisiin, jotka tulevat onnittelemaan siitä, että hän on saanut pääomasijoitusrahaston pystyyn. Se kertoo hänen mukaansa karvaan totuuden siitä, miten kapeaksi pääomasijoittamisen toimiala on Suomessa kutistunut. "Pääomasijoittamisen kotimaisuusaste pienenee. Täältä katoaa toimialaosuamista. Tämä ala näivettyy", Borsos sanoo.

Hän kehottaa vilkaisemaan suurimpien suomalaisten työeläkeyhtiöiden vuosikertomuksia. Niistä paljastuu, että yhtiöiden sijoitusmassasta kohdistuu hädin tuskin puoli prosenttia suomalaisiin pääomasijoitusrahastoihin. "Tuonko arvoisia ovat suomalaiset pääomasijoitusrahastot? Jos suomalaisetkaan eivät rahoita suomalaisia yrityksiä, turha on odottaa, että tänne tulisi ulkomaisia sijoittajia."

"Ymmärrän toki eläkeyhtiöiden problematiikan. Niillä vain on niin isot taseet, että suomalaisten pk-yritysten pienet pääomat ovat niille hyttysen ininää. Mutta ei ole normaalia, että pk-yrityksiin panostavia riskisijoittajia on näin vähän. Jos tänne halutaan hyviä yrityksiä, tänne tarvitaan myös hyviä rahoittajia." ○