



HANKEN

HE 60/2024: LAIT PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLINTOELINTEN JÄSENTEN SUKUPUOLIJAKAUMAN TASAPAINOTTAMISESTA

Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan kuuleminen 18.9.2024

Kim Ittonen, KTT, Professori

Laskentatoimen ja kauppaoikeuden laitoksen johtaja

HUOMIOT HALLITUKSEN ESITYSTEKSTISTÄ

- HE 60/2024: lain soveltamisalaan kuuluu noin 35 yhtiötä pörssin päälistalta → ”suuret pörssiyhtiöt”
- Oman selvitykseni tulokset poikkeavat tästä olennaisesti:
 - Käytössäni olevilla vuoden 2023 tilinpäätöstiedoilla kuuluu 103 yhtiötä soveltamisalaan (vrt. 35)
 - Henkilöstömäärä > 250 ja
 - Liikevaihto >50 M€ tai Tase 43M€

HUOMIOT HALLITUKSEN ESITYSTEKSTISTÄ

	Nimi	Liikevaihto EUR 2023	Tase EUR 2023	Henkilöstö 2023
1	NOKIA OYJ	22 312 000 000	39 860 000 000	86 689
2	KONE OYJ	11 002 300 000	8 730 800 000	63 536
3	NORDEA BANK ABP	11 734 000 000	584 702 000 000	31 439
4	TIETOEVR Y OYJ	2 858 800 000	3 518 400 000	24 159
5	STORA ENSO OYJ	9 669 000 000	20 754 000 000	19 842
6	VALMET OYJ	5 580 000 000	7 064 000 000	19 160
7	HUHTAMAKI OYJ	4 191 600 000	4 664 900 000	17 910
8	WARTSILA OYJ	6 082 000 000	6 803 000 000	17 807
9	KESKO OYJ	12 756 100 000	7 754 300 000	17 702
10	METSO OYJ	5 760 000 000	7 156 000 000	17 134
11	KONECRANES OYJ	3 975 800 000	4 552 400 000	16 586
12	UPM-KYMMENE OYJ	10 712 000 000	18 473 000 000	16 573
13	SAMPO OYJ	8 417 000 000	24 225 000 000	13 935
14	CARGOTEC OYJ	4 604 000 000	4 376 500 000	11 391
15	TERVEYSTALO OYJ	1 290 400 000	1 419 500 000	9 824
16	OUTOKUMPU OYJ	6 982 000 000	5 927 000 000	8 469
17	LASSILA & TIKANOJA OYJ	806 500 000	649 900 000	8 159
18	FISKARS OYJ ABP	1 132 200 000	1 754 900 000	7 162
19	PIHLAJALINNA OYJ	727 288 000	657 498 000	6 880
20	TOKMANNI GROUP OY	1 396 892 000	1 410 334 000	6 206
21	LINDEX GROUP OYJ	952 200 000	1 310 200 000	6 062
22	FORTUM OYJ	6 743 000 000	18 739 000 000	6 042
23	NESTE OYJ	22 975 000 000	15 983 000 000	6 014
24	ELISA OYJ	2 185 600 000	3 124 600 000	5 666
25	HKFOODS OYJ	2 028 600 000	851 700 000	5 388
26	FINNAIR OYJ	3 105 600 000	3 698 000 000	5 223
27	SANOMA OYJ	1 416 700 000	2 036 600 000	5 017
28	KEMIRA OYJ	3 392 300 000	3 489 300 000	4 915
29	YIT OYJ	2 219 000 000	2 832 000 000	4 302
30	ETTEPLAN OYJ	361 542 000	284 615 000	3 902
31	ATRIA OYJ	1 755 059 000	988 985 000	3 898
32	EEZY OYJ	219 235 000	206 684 000	3 698
33	SCANFIL OYJ	902 397 000	518 027 000	3 642
34	ORION OYJ	1 195 400 000	1 438 600 000	3 632
35	NOKIAN RENKAAT OYJ	1 190 600 000	2 325 200 000	3 433
36	PURMO GROUP PLC	748 600 000	997 800 000	3 193
37	NOHO PARTNERS OYJ	380 000 000	576 400 000	2 800
38	VIKING LINE ABP	500 400 000	639 800 000	2 401
39	OLVI OYJ	631 467 000	490 000 000	2 376
40	VAISALA OYJ	540 800 000	442 800 000	2 314
41	METSA BOARD OYJ	1 961 800 000	3 055 100 000	2 240
42	PONSSE OYJ	830 394 000	606 011 000	2 110
43	ENERSENSE INTERNATIONAL OYJ	364 265 000	213 740 000	1 942
44	SITOWISE GROUP PLC	211 249 000	278 381 000	1 939
45	INCAP OYJ	221 787 000	182 349 000	1 733
46	ALMA MEDIA OYJ	305 100 000	527 700 000	1 695
47	MUSTI GROUP OYJ	430 792 000	394 242 000	1 643
48	TALENOM OYJ	122 940 000	175 677 000	1 560
49	DIGIA OYJ	192 232 000	168 157 000	1 527
50	KESKISUOMALAINEN OYJ	209 283 000	160 094 000	1 519

	Nimi	Liikevaihto EUR 2023	Tase EUR 2023	Henkilöstö 2023
51	GOFORE OYJ	190 496 000	167 085 000	1 465
52	RAPALA VMC OYJ	222 500 000	300 200 000	1 374
53	KH GROUP OYJ	273 173 000	347 698 000	1 237
54	ANORA GROUP PLC	745 800 000	1 135 700 000	1 219
55	PANOSTAJA OYJ	136 836 000	141 374 000	1 188
56	RELAIS GROUP OYJ	286 825 000	329 124 000	1 089
57	WITHSECURE OYJ	152 547 000	207 412 000	1 087
58	KAMUX OYJ	1 003 300 000	215 700 000	1 059
59	CONSTI OYJ	321 854 000	121 314 000	1 008
60	SIILI SOLUTIONS OYJ	123 147 000	100 170 000	1 007
61	AKTIA BANK PLC	284 650 000	12 036 941 000	898
62	KOSKISEN OYJ	274 841 000	269 205 000	883
63	TECNOTREE OYJ	78 577 000	128 242 000	883
64	LAMOR CORPORATION OYJ	122 684 000	163 550 000	840
65	ILKKA OYJ	56 293 000	185 139 000	838
66	DOVRE GROUP OYJ	197 206 000	87 986 000	820
67	GLASTON OYJ ABP	222 140 000	196 466 000	802
68	ORIOLA OYJ	1 496 700 000	934 700 000	801
69	PUUILO OYJ	338 900 000	248 500 000	791
70	QT GROUP OYJ	181 099 000	206 510 000	775
71	SRV YHTIOT OYJ	610 300 000	438 600 000	771
72	Rebl Group (Punamusta Media Oyj)	136 174 000	111 221 000	759
73	RAUTE OYJ	145 997 000	135 405 000	754
74	TELESTE OYJ	151 801 000	134 702 000	750
75	KEMPOWER OYJ	284 701 000	237 729 000	737
76	ASPO OYJ	554 585 000	409 709 000	712
77	VERKKOKAUPPA.COM OYJ	503 272 000	179 281 000	677
78	MANDATUM OYJ	329 600 000	16 342 600 000	663
79	SUOMINEN OYJ	455 617 000	316 434 000	659
80	EXEL COMPOSITES OYJ	97 139 000	85 028 000	623
81	COMPONENTA OYJ	102 517 000	57 290 000	615
82	HARVIA OYJ	151 411 000	214 264 000	605
83	AFARAK GROUP OYJ	159 273 000	162 342 000	596
84	INNOFACTOR OYJ	80 404 000	54 451 000	581
85	ALANDSBANKEN ABP	200 320 000	5 341 507 000	566
86	BITTIUM OYJ	78 355 000	157 659 000	526
87	F-SECURE OYJ	131 201 000	275 266 000	524
88	VIAFIN SERVICE OYJ	75 495 000	43 998 000	514
89	SOLTEQ OYJ	65 964 000	57 189 000	498
90	KREATE GROUP OYJ	320 913 000	134 560 000	472
91	MARIMEKKO OYJ	174 196 000	123 258 000	468
92	OMA SAASTOPANKKI OYJ	243 967 000	7 642 906 000	464
93	ENENTO GROUP OYJ	156 299 000	490 337 000	401
94	REKA INDUSTRIAL OYJ	123 270 000	71 555 000	398
95	MARTELA OYJ	94 538 000	55 686 000	386
96	LEHTO GROUP PLC	174 783 000	103 729 000	384
97	REMEDY ENTERTAINMENT OYJ	33 981 000	79 260 000	352
98	BOREO OYJ	162 200 000	119 600 000	341
99	RAISIO OYJ	220 800 000	323 800 000	338
100	APETIT OYJ	176 700 000	131 100 000	338

	Nimi	Liikevaihto EUR 2023	Tase EUR 2023	Henkilöstö 2023
101	ORTHEX OYJ	86 756 000	85 568 000	318
102	KOJAMO OYJ	446 000 000	8 158 300 000	288
103	KESLA OYJ	55 466 000	36 165 000	273
104	TULIKIVI OYJ	45 647 000	38 714 000	236
105	CITYCON OYJ	290 000 000	4 208 400 000	234
106	WULFF-YHTIOT OYJ	93 906 000	49 550 000	234
107	ROBIT OYJ	94 086 000	94 043 000	225
108	REVENIO GROUP OYJ	96 793 000	137 413 000	216
109	ELECSTER OYJ	34 221 000	48 019 000	213
110	NURMINEN LOGISTICS OYJ	128 186 000	113 771 000	186
111	CAPMAN OYJ	59 443 000	241 547 000	183
112	EVLI OYJ	115 700 000	n.a.	175
113	SAGA FURS OYJ	48 209 000	119 446 000	172
114	HONKARAKENNE OYJ	46 833 000	30 048 000	169
115	ASPOCOMP GROUP OYJ	32 311 000	26 193 000	163
116	UNITED BANKERS OYJ	49 419 000	76 121 000	160
117	DIGITALIST GROUP OYJ	17 688 000	11 444 000	126
118	OPTOMED OYJ	15 149 000	29 079 000	114
119	TAALERI OYJ	55 305 000	307 911 000	111
120	EQ PLC	70 852 000	100 270 000	107
121	TRAINERS HOUSE OYJ	8 437 000	6 401 000	96
122	HEEROS OYJ	11 312 000	11 083 000	88
123	QPR SOFTWARE OYJ	7 551 000	5 869 000	49
124	VALOE OYJ	1 177 000	14 577 000	48
125	BIOHIT OYJ	13 355 000	12 920 000	46
126	INVESTORS HOUSE OYJ	6 857 000	53 546 000	33
127	OVARO KIINTEISTTSIJOTUS OYJ	5 608 000	63 454 000	5
128	ALISA BANK PLC	-	-	-
129	KALMAR OYJ	-	-	-

HUOMI

	Nimi	Liik EUR
1	NOKIA OYJ	
2	KONE OYJ	
3	NORDEA BANK ABP	
4	TIETOEVRY OYJ	
5	STORA ENSO OYJ	
6	VALMET OYJ	
7	HUHTAMAKI OYJ	
8	WARTSILA OYJ	
9	KESKO OYJ	
10	METSO OYJ	
11	KONECRANES OYJ	
12	UPM-KYMMENE OYJ	
13	SAMPO OYJ	
14	CARGOTEC OYJ	
15	TERVEYSTALO OYJ	
16	OUTOKUMPU OYJ	
17	LASSILA & TIKANOJA OYJ	
18	FISKARS OYJ ABP	
19	PIHLAJALINNA OYJ	
20	TOKMANNI GROUP OY	
21	LINDEX GROUP OYJ	
22	FORTUM OYJ	
23	NESTE OYJ	
24	ELISA OYJ	
25	HKFOODS OYJ	
26	FINNAIR OYJ	
27	SANOMA OYJ	
28	KEMIRA OYJ	
29	YIT OYJ	
30	ETTEPLAN OYJ	
31	ATRIA OYJ	
32	EEZY OYJ	
33	SCANFIL OYJ	
34	ORION OYJ	
35	NOKIAN RENKAAT OYJ	
36	PURMO GROUP PLC	
37	NOHO PARTNERS OYJ	
38	VIKING LINE ABP	
39	OLVI OYJ	
40	VAISALA OYJ	
41	METSA BOARD OYJ	
42	PONSSE OYJ	
43	ENERSENSE INTERNATIONAL OYJ	
44	SITOWISE GROUP PLC	
45	INCAP OYJ	
46	ALMA MEDIA OYJ	
47	MUSTI GROUP OYJ	
48	TALENOM OYJ	
49	DIGIA OYJ	
50	KESKISUOMALAINEN OYJ	

	Nimi	Liikevaihto EUR 2023	Tase EUR 2023	Henkilöstö 2023
101	ORTHEX OYJ	86 756 000	85 568 000	318
102	KOJAMO OYJ	446 000 000	8 158 300 000	288
103	KESLA OYJ	55 466 000	36 165 000	273
104	TULIKIVI OYJ	45 647 000	38 714 000	236
105	CITYCON OYJ	290 000 000	4 208 400 000	234
106	WULFF-YHTIOT OYJ	93 906 000	49 550 000	234
107	ROBIT OYJ	94 086 000	94 043 000	225
108	REVENIO GROUP OYJ	96 793 000	137 413 000	216
109	ELECSTER OYJ	34 221 000	48 019 000	213
110	NURMINEN LOGISTICS OYJ	128 186 000	113 771 000	186
111	CAPMAN OYJ	59 443 000	241 547 000	183
112	EVLI OYJ	115 700 000	n.a.	175
113	SAGA FURS OYJ	48 209 000	119 446 000	172
114	HONKARAKENNE OYJ	46 833 000	30 048 000	169
115	ASPOCOMP GROUP OYJ	32 311 000	26 193 000	163
116	UNITED BANKERS OYJ	49 419 000	76 121 000	160
117	DIGITALIST GROUP OYJ	17 688 000	11 444 000	126
118	OPTOMED OYJ	15 149 000	29 079 000	114
119	TAALERI OYJ	55 305 000	307 911 000	111
120	EQ PLC	70 852 000	100 270 000	107
121	TRAINERS HOUSE OYJ	8 437 000	6 401 000	96
122	HEEROS OYJ	11 312 000	11 083 000	88
123	QPR SOFTWARE OYJ	7 551 000	5 869 000	49
124	VALOE OYJ	1 177 000	14 577 000	48
125	BIOHIT OYJ	13 355 000	12 920 000	46
126	INVESTORS HOUSE OYJ	6 857 000	53 546 000	33
127	OVARO KIINTEISTTSIJOITUS OYJ	5 608 000	63 454 000	5
128	ALISA BANK PLC	-	-	-
129	KALMAR OYJ	-	-	-

100 | APETIT OYJ | 176 700 000 | 131 100 000 | 338 |



Liikevaihto JR 2023	Tase EUR 2023	Henkilöstö 2023
86 756 000	85 568 000	318
446 000 000	8 158 300 000	288
55 466 000	36 165 000	273
45 647 000	38 714 000	236
290 000 000	4 208 400 000	234
93 906 000	49 550 000	234
94 086 000	94 043 000	225
96 793 000	137 413 000	216
34 221 000	48 019 000	213
128 186 000	113 771 000	186
59 443 000	241 547 000	183
115 700 000	n.a.	175
48 209 000	119 446 000	172
46 833 000	30 048 000	169
32 311 000	26 193 000	163
49 419 000	76 121 000	160
17 688 000	11 444 000	126
15 149 000	29 079 000	114
55 305 000	307 911 000	111
70 852 000	100 270 000	107
8 437 000	6 401 000	96
11 312 000	11 083 000	88
7 551 000	5 869 000	49
1 177 000	14 577 000	48
13 355 000	12 920 000	46
6 857 000	53 546 000	33
5 608 000	63 454 000	5
-	-	-
-	-	-

HUOMIOT HALLITUKSEN ESITYSTEKSTISTÄ

HE 60/2024:n teksti viittaa toistuvasti ”suuriin pörssiyhtiöihin” ja soveltamisalaan esitetään kuuluvan vain 35 suurinta pörssiyhtiötä

- Lausuntopalvelun lausunnoista kaikki, jotka ovat lausuneet jotain soveltamisalasta, ovat ottaneet puolesta tai vastaan kantaa lukuun 35 tai ”suurimpiin pörssiyhtiöihin”
 - mikäli selvitykseni antaa soveltamisalasta oikeamman kuvan ja soveltamisalaan kuuluu noin 100 yhtiötä, ei jätettyjen lausuntojen kommentteja soveltamisalasta nähdäkseni tulisi huomioida laista päätettäessä
- Direktiivin tarkoituksena ei nähdäkseni ole ollut määritellä soveltamisalaa suurimpiin pörssiyhtiöihin.
 - Soveltamisen raja-arvoksi on määritelty komission hyväksymä mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten yritysten määritelmä (2003/361/EY)

HALLITUKSEN MONIMUOTOISUUS

- Tutkimusten mukaan miesten ja naisten välillä on eroja
 - Erot ovat keskimääräisiä, riippuvaisia kontekstista ja kulttuurista
- Professori Sami Vähämaa, tiivistää tutkimustiedon perusteella erot näin

Miksi naiset ovat hyviä johtajia?

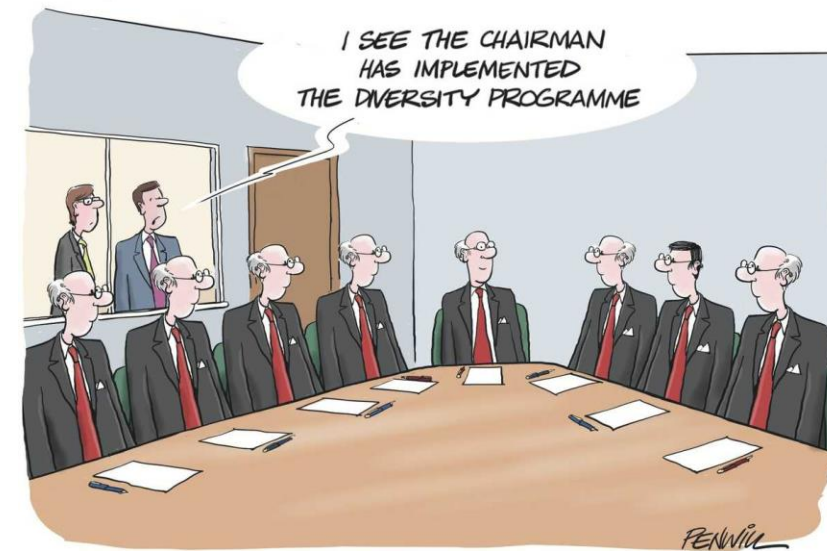


- ▶ Lasikattoilmiön seurauksena naiset voivat olla keskimäärin miehiä kyvykkäämpiä
- ▶ Naisilla on korkeampi velvollisuudentunto
- ▶ Naiset ovat harkitsevaisempia ja huomiokykyisempiä
- ▶ Naiset kommunikoivat paremmin
- ▶ Naiset pyrkivät välttämään liiallista riskinottoa
 - ▶ "What if Lehman Brothers had been Lehman Sisters?" (Christine Lagarde, 2010 WEF)



HALLITUKSEN MONIMUOTOISUUDEN HYÖDYT

- Tutkimukset: Hallituksen monimuotoisuudella on yhteys
 - Yhtiön menestykseen
 - Hallituksen
 - riippumattomuuteen,
 - proaktiivisuuteen,
 - ryhmäajatteluun,
 - resursseihin,
 - verkostoihin,
 - kommunikaatioon
- Monimuotoisilla hallituksilla positiivinen yhteys
 - vähemmistöjen urapolkuihin
 - Yrityksen julkisuuskuvaan ja legitimizeettiin



JOHTOPÄÄTÖS 1

Tutkimustulokset puoltavat hallituksen esitystä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä johtotehtävissä.

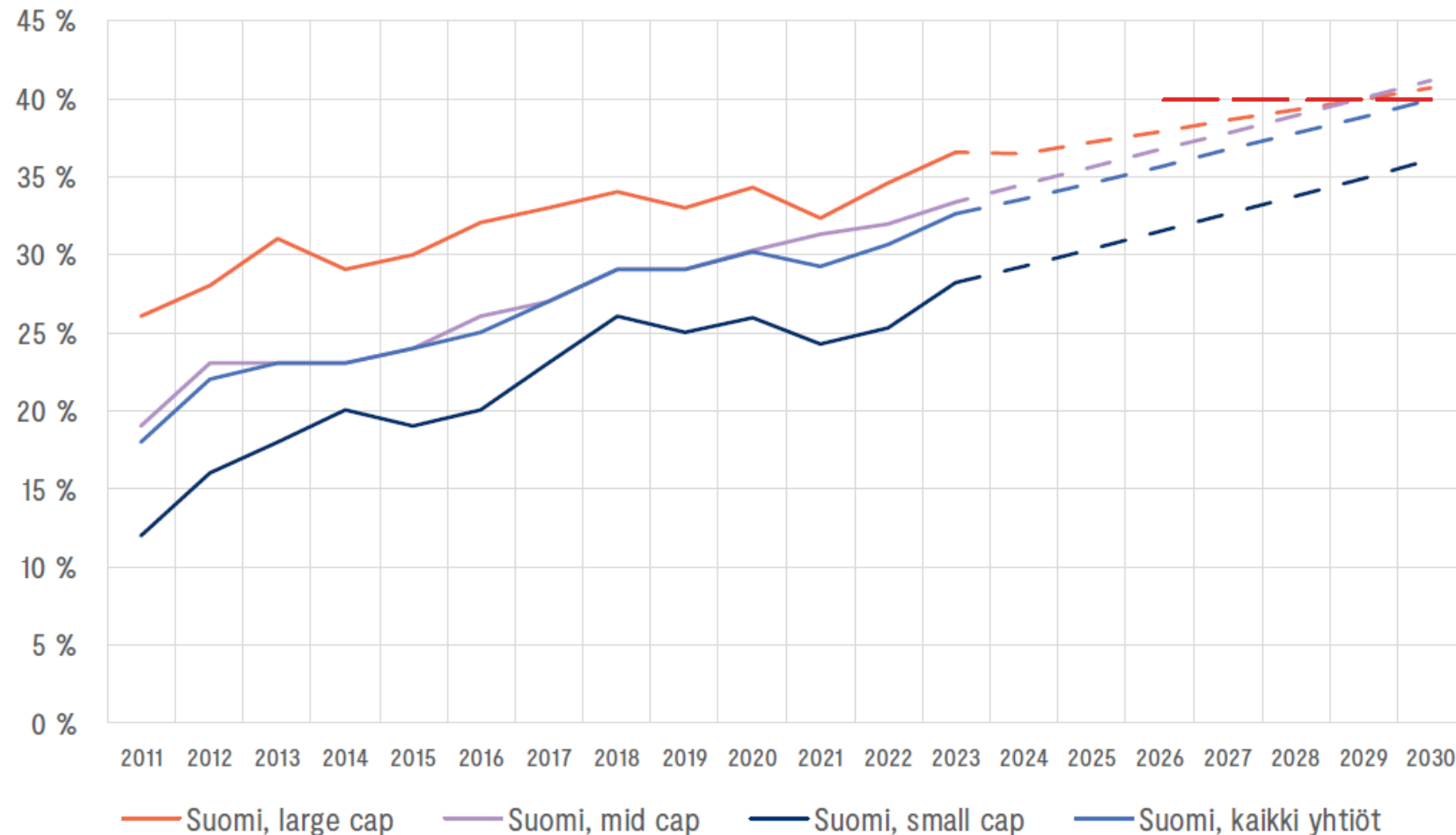
Yhteiskunnallisten tasa-arvoon liittyvien hyötyjen lisäksi monimuotoisuudella voi myös olla positiivinen taloudellinen vaikutus yhtiöiden ja niiden sidosryhmien kannalta.

DIVERSITEETTI HALLITUKSISSA

*”nykyisin reilussa 60 prosentissa
kaikista pörssiyhtiöistä naiset ja
miehet ovat hallituksessa
tasapuolisesti edustettuna direktiivin
tavoitteen mukaisesti”*

Lähde: Keskuskauppakamari (2024)

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa, ennuste 2011–2023 kehityksen perusteella

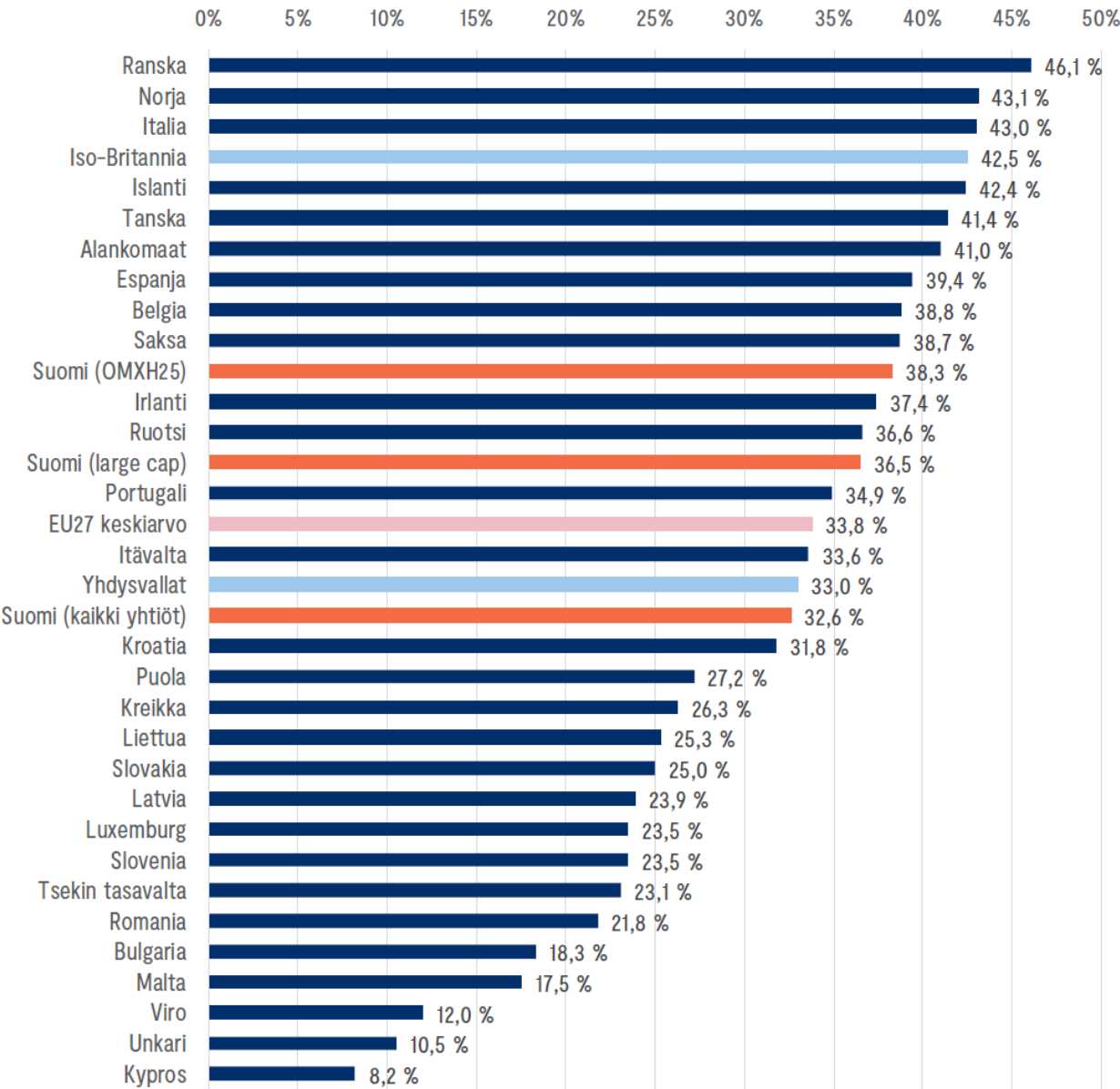


DIVERSITEETTI HALLITUKSISSA

”Tarkasteltaessa hallituksen jäsenten osuuden kehitystä valikoiduissa vertailumaissa (Ruotsi, Norja, Alankomaat, Saksa, Ranska ja Iso-Britannia) voidaan todeta, että viimeisen kymmenen vuoden aikana muut vertailumaat ovat nousseet Suomen ja Ruotsin edelle.”

Lähde: Keskuskauppakamari (2024)

Naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallituksen jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2023



DIVERSITEETTI HALLITUKSISSA

- Epätasa-arvoinen edustus hallituksessa
 - Epätasa-arvoinen edustus
 - Hallituksen keskuudestaan nimittämä **Puheenjohtaja**
 - Hallituksen keskuudestaan nimittämä **nimitysvaliokunta**

”Vaikka naisten osuus hallituksen jäsenistä on kasvanut sekä Suomessa että muissa tämän vertailun maissa, naisten osuus hallituksen puheenjohtajista on kasvanut erittäin hitaasti. Vuonna 2023 nainen oli hallituksen puheenjohtajana 14 suomalaisessa pörssiyhtiössä eli 11 prosentissa kaikista pörssiyhtiöistä. Suurissa pörssiyhtiöissä nainen oli hallituksen puheenjohtajana kahdessa yhtiössä ja OMXH25-indeksiin kuuluvissa yhtiöissä vain yhdessä.”

Lähde: Keskuskauppakamari (2024)

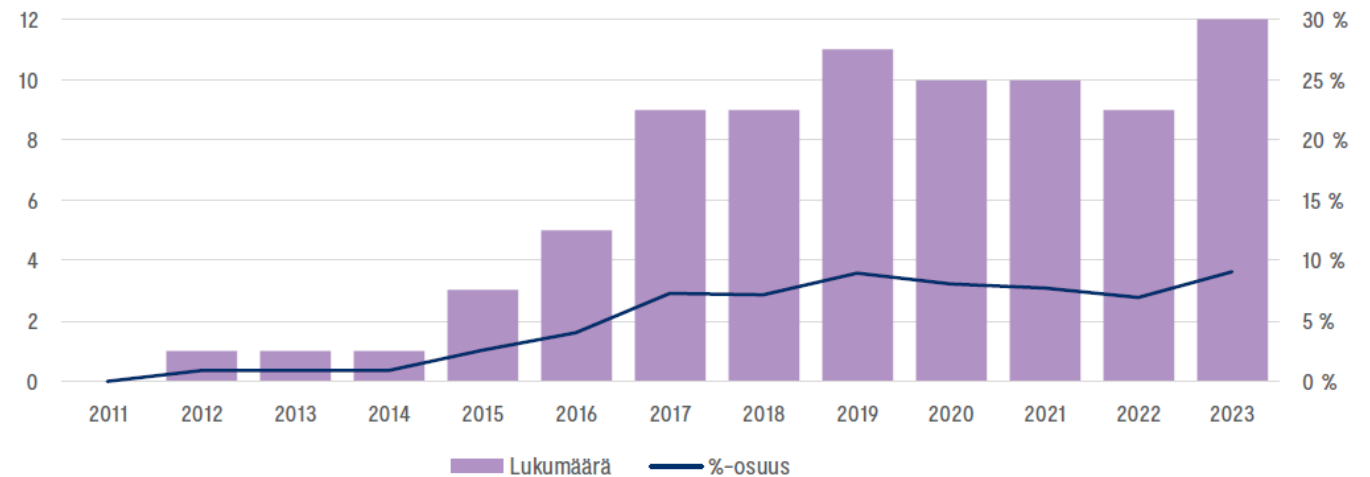
DIVERSITEETTI HALLITUKSISSA

- Epätasa-arvoinen edustus hallituksessa
 - Hallituksen valitsema **toimitusjohtaja**

”Naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista oli 9 prosenttia. Markkina-arvoltaan suurissa yhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli myös 9 prosenttia. OMXH25-indeksiin kuuluvissa yhtiöissä naisten osuus toimitusjohtajista oli vain 4 prosenttia.”

Lähde: Keskuskauppakamari (2024)

Naistoimitusjohtajien lukumäärä ja osuus suomalaisissa pörssiyhtiöissä



JOHTOPÄÄTÖS 2

Hallituksen esitys on tilastojen valossa tarvittava toimi sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi pörssiyhtiöiden hallintoelimissä. Suosituksilla ja itsesääntelyllä on saatu kehitystä, mutta se on ollut hidasta.

Esityksellä on suora vaikutus lain soveltamisalaan kuuluvien pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolten tasapuoliseen edustukseen.

Naisten osuus yhtiöiden hallituksissa on matalalla tasolla erityisesti pienemmissä pörssiyhtiöissä

→ tärkeää, että soveltamisalaan kuuluu laaja joukko yhtiöitä

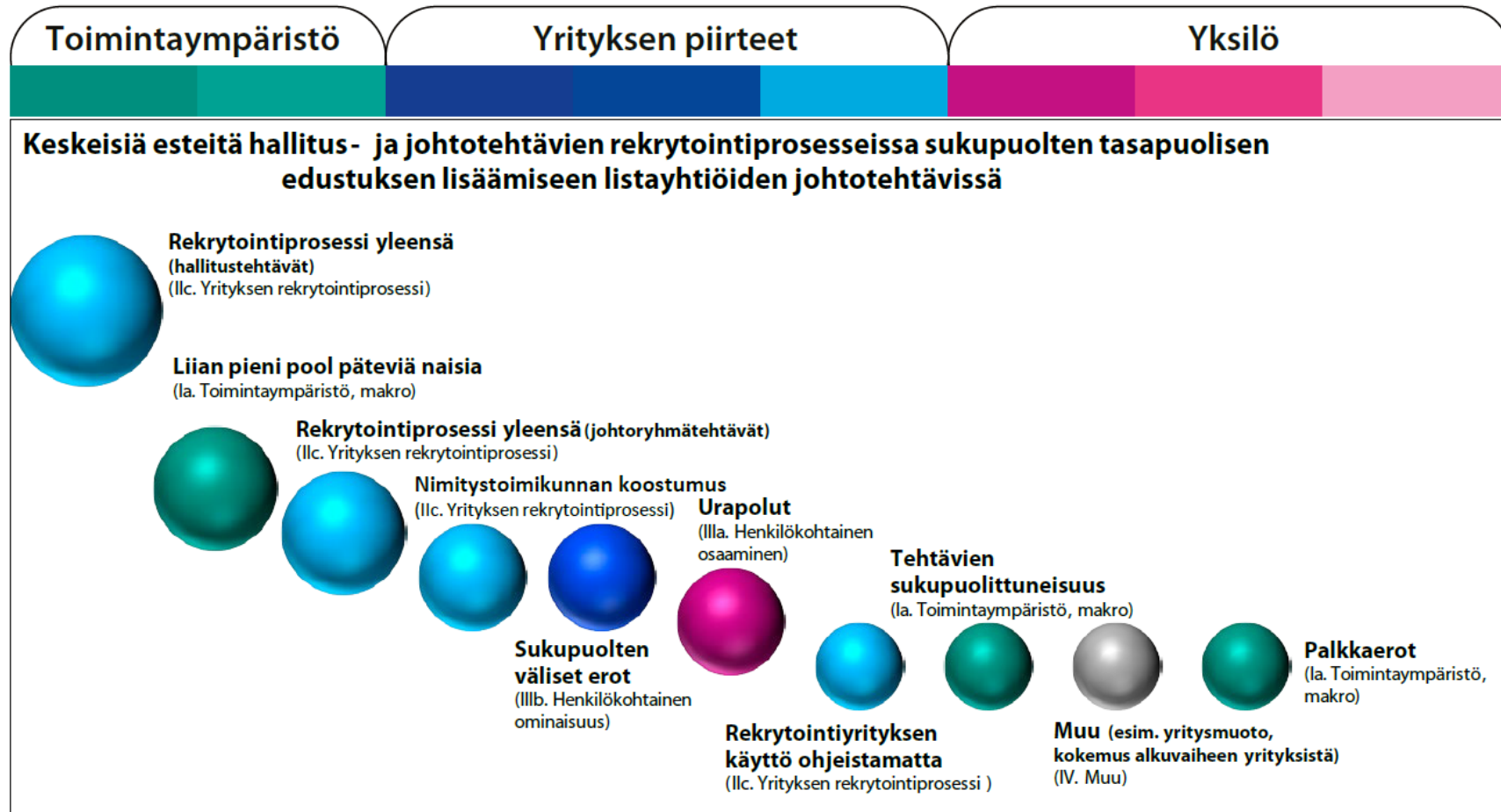
DIVERSITEETTÄ ESTÄVÄT/EDISTÄVÄT TEKIJÄT

Sievänen ym. (2023):

- yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä tekijöitä, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat naisten hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn
 - perhevastuiden jakaantuminen
 - koulutusmahdollisuudet ja -valinnat,
 - yrityksen arvot ja mentorointi
- Rekrytointiprosessien systemaattisuus ja avainhenkilöiden merkitys
 - Epäsystemaattisuus → valitaan ominaisuuksiltaan kaltaisiaan

DIVERSITEETIÄ ESTÄVÄT/EDISTÄVÄT TEKIJÄT

Kuvio 4. Keskeisiä esteitä naisten valitsemiseen listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin rekrytointiprosessissa ja listayhtiöiden toiminnassa laajemmin.



JOHTOPÄÄTÖS 3

Hallituksen esityksellä mahdollisuus vaikuttaa diversiteetin toteutumisen esteisiin

- Nimitystoimikuntien ja -valiokuntien sekä hallitusten puheenjohtajien diversiteetti
- Hallitusten valitsemien toimitusjohtajien diversiteetti?
 - Keskuskauppakamarin (2024) maakohtainen vertailu tukee tätä ajatusta vain muutamien maiden osalta.

Rekrytointiprosessit avainasemassa tasapuolisen edustuksen näkökulmasta, mutta sitä ei voitane järkevästi lailla säädellä.

Kuinka soveltamisalan ulkopuolelle jäävien pienimpien pörssiyhtiöiden ja listaamattomien yritysten hallitusten ja johdon diversiteettiin vaikutetaan?

- Epäsysteematitiset rekrytointikäytännöt
- Naisten nykyinen osuus matala

LAUSUNTO

- Kannatan direktiivin saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.
- Haasteena kuitenkin soveltamisalan ulkopuolelle jäävät 20 prosenttia pörssiyhtiöistä.
 - Miten sukupuolten tasapuolinen edustus tulee kehittymään?
 - Tullaanko direktiivin ja lain tavoitteet näissä yhtiöissä saavuttamaan?
- Ellei muita tehokkaita toimia suunnitteilla, tulisiko kaikkien pörssiyhtiöiden kuulua lain soveltamisalaan?

Kim Ittonen

Laskentatoimen ja kauppaoikeuden laitos

Email: kim.ittonen@hanken.fi | Mobile: +358 (0)50 408 4786

HANKEN SCHOOL OF ECONOMICS

P.O. Box 479 (Arkadiagatan 22), 00101 HELSINKI, FINLAND

P.O. Box 287 (Biblioteksgatan 16), 65101 VAASA, FINLAND

www.hanken.fi