

# aviisori

**8**

**Valta vaihtuu  
perheyriyksissä**

Vain harva yrittäjä on varautunut suunnitelmallisesti sukupolvenvaihdokseen.

**20**

**Digitaalinen koulutie**

Koulutuksen pitää muuttua, kun globaalia tieto- ja osaamisyhteiskuntaa rakennetaan.

**22**

**Pääomasijoittajien kurja kuuri**

Rahasampona pidetty toimiala yskii. Taudin nimi on pääomapula.



Erkki Liikanen:  
***Nyt tarvitaan  
kovan osaamisen  
palveluvientiä***

#### 4 **Pelastavat palvelut**

Tavaraviennin tilalle pitää synnyttää palveluvientiä. Erkki Liikanen patistaa teollisuutta kättilön rooliin.

#### 8 **Tutkain**

Perheyriyten seuraava haaste on vallanvaihto: yli kolmannes tutkituista yrityksistä vaihtaa omistajaa lähimmän viiden vuoden aikana.

#### 13 **Alansa huippu**

Veroasiantuntija Simo Valtti

#### 14 **Tehoja ulkoistamalla**

Kunnallisiin palveluihin haetaan vauhtia vapailta markkinoilta. Erityisesti vanhusten hoitopalveluita ostetaan nyt ulkoa.

#### 17 **IFRS**

Standardiluonnos muuttaa myynnin tulouttamista.

#### 20 **Koulunkäyntiä tietoverkoissa**

Jyrki Pulkkinen peräänkuuluttaa maailmaa, jossa kaikilla olisi varaa langattomiin internetpalveluihin.

#### 25 **Missaitko tämän?**

Pääomamarkkinaseminaarin yleisö sai seurata syksyn talousshowta.

#### 26 **Uusinta uutta**

Kirjaimien karsintaa, avointa raportointia, vuositulos, avajaiset yms.



**18**  
**Tilin-**  
**tarkastuksen**  
**trendit** ovat  
yhä kansain-  
välisempiä.



10

**Unelma Suomesta 2020** -hankkeen itsenäisyyspäivän juhlan taustalla on vakavaa asiaa.

## Unelma Suomesta

■ Pidät kädessäsi uudistunutta Aviisoria. Lokakuussa julkistettu brändi-uudistuksemme näkyy myös asiakaslehtemme ilmeessä. Olemme lyhentäneet markkinointinimemme 22 kirjaimesta kolmeen eli PwC:ksi. Markkinointinimen rinnalla on muuttunut yrityksemme logo.

Muutos on kuitenkin enemmän kuin uusi logo ja värit. Yhtenäistämme maailmanlaajuisen ketjumme toimintatapaa. Haluamme toimia yhä lähempänä asiakkaitamme ja varmistaa, että he saavat yhteistyöstä haluamansa lisäarvon.

Keskustelu siitä, miten Suomi voisi tulevaisuudessa ylläpitää ja kasvattaa hyvinvointiaan, käy yhä vilkkaampana erityisesti näin vaalien alla. Esimerkkeinä tästä ovat muun muassa Suomen maabrändityöryhmä sekä Unelma Suomesta 2020 -hanke.

Kutakuinkin kaikki pitävät Suomen lähtötilannetta hyvänä. Mutta kun aletaan keskustella etenemispoluista, erimielisyydet pulpahtavat pintaan. Esimerkkinä tästä on suhtautuminen yrittäjyyttä ja suomalaista omistajuutta kannustavaan verouudistukseen.

Marraskuun lopulla Suomen maabrändivaltuuskunta kiteytti kolme teemaa, joihin tapamme toimia soveltuu erityisen hyvin: suomalaisen yhteiskunnan toimivuus, suomalaisten läheinen luontosuhde ja maailman kärki-luokkaa oleva peruskoulutus.

Hyvät lähtökohdat koostuvat asioista, joita pidämme itsestään selvinä. Ne ovat asioita, joihin luotamme. Talouselämässä luottamus tarkoittaa sitä, että yritykset voivat tehdä kauppaa keskenään ilman ylimitoitettuja turvallisuustoimia kumppanin luottokelpoisuuden varmistamiseksi. Mutta tämä luottamus ei ole mikään saavutettu etuus, vaan edellyttää jatkuvaa uudistumista.

Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen korostaa lehdessämme, että meidän pitää luoda korkeaa osaamista edellyttävää palveluvientiä menetetyn tavaraviennin sijaan. Vahvat teollisuusyrityksemme ovat jo osoittaneet tämän mahdolliseksi. Palveluliiketoiminnan merkitys on jo suuri ja kasvaa koko ajan monessa suuryrityksessämme. Esimerkkinä uudesta palveluvienistä mainittakoon kännykkäpelit, jotka pyörivät miljoonissa kännyköissä ympäri maailmaa.

Boardman 2020 -verkoston puheenjohtajaa Mika Mäkeläistä huolestuttaa se, ettei tämänhetkisiin ja tuleviin ongelmiin suhtauduta riittävän vakavasti. Meidän pitää tulla ulos poteroistamme ja miettiä, miten koko Suomi hyötyy. Tarvitsemme yrittäjyyttä, ja siitä Mäkeläinen on itse mitä oivallisin esimerkki.

Kuten Suomen maabrändivaltuuskunta toteasi, kehittämällä Suomi-kuvaa me voimme kehittää maamme taloutta, matkailua ja kansainvälistä asemaa. Samalla kehitämme Suomea, jossa jokaisen suomalaisten on entistä parempi elää, asua ja tehdä työtä.

Toivotan mukavia lukuhetkiä uudistuneen lehtemme parissa ja rauhaisaa joulua kaikille!

  
Johan Kronberg



22

**Pääomasijoittajien kokemat kolhut** realisoituvat lähivuosina.

**Ulkoasu** Petteri Rautio, Grapina Oy  
**Painopaikka** Kirjapaino Uusimaa,  
Porvoo. ISSN 0789-5038  
**Kansikuva** Erkki Liikanen,  
kuvaaja Susanna Kekkonen





*Meidän pitää luoda  
korkeaa osaamista  
edellyttävää palvelu-  
vientiä menetetyin  
tavaraviennin tilalle.*

# Palveluissa Suomen tulevaisuus

Kun kansainväliset yritykset pilkkovat arvoketjujaan, valmistusta siirtyy pois Suomesta. Tilalle tarvitaan korkean arvonlisän palvelutuotantoa. Tuottavuuden jatkuva parantaminen on kilpailukyvyen ehto myös tulevaisuudessa, Suomen Pankin pääjohtaja **Erkki Liikanen** sanoo.

TEKSTI: JORMA LEPPÄNEN KUVAT: SUSANNA KEKKONEN

■ Maailman talouskasvu on kautta historian perustunut teknologian ja maiden välisen työnjaon kehitykselle. Nyt globalisaatio on syventynyt niin, että sijaintipaikkakilpailu on siirtymässä toimialojen ja yritysten tasolta yksittäisten työtehtävien tasolle. Suuri kysymys on, mitä Suomessa tehdään jatkossa.

”Maailmantalouden taantuma kiihdytti Suomen tuotantorakenteen muutosta. Teollisuuden tuotanto supistui maassamme rajusti, ja työllisyyskin väheni. On mahdollista, että osa muutoksesta jää pysyväksi, koska teollisten tuotantoketjujen pilkkominen osiin ja sijoittaminen eri maihin on globalisaation keskeisiä piirteitä”, **Erkki Liikanen** sanoo.

Kun valmistusta siirtyy Suomesta kehittyviin maihin, tilalle on saatava mm. jalostusarvoltaan edistyksellistä palvelutuotantoa.

”Uusia palveluja on kehitettävä ja palvelusäiltöjen osuutta tuotteissa on kasvatettava. Suuri haaste on, että meidän pitää luoda korkeaa osaamista edellyttävää palveluvientiä menetetyntavaraviennin tilalle. Toistaiseksi tämän tyyppisten palvelujen vienti Suomesta on suhteellisen kapealla pohjalla, sillä elektroniikkateollisuuden osuus on huomattava.”

## **Teollisuus toimii kätilönä**

Liikanen uskoo, että merkittävä osa palveluista syntyy myös jatkossa teollisuusyrityksissä.

”Palvelumme ovat kehittyneet paljolti aloilla, joilla meillä on vahva oma teollisuus. Nokia ja Nokia

Siemens Networks -klusteri on merkittävä palveluiden tuottaja. Pöyry on syntynyt metsäteollisuusklusterissa. Kaivosteollisuuden materiaaliteknologian ympärillä on vahvaa palveluliiketoimintaa. Metso, Outotec, KONE ja monet muut ovat kehittäneet palveluita laitebisneksen ympärille.”

Koska valmistuksen ja palvelutuotannon välillä on yhteys, yritysten on Liikasen mukaan huolehdittava siitä, että Suomesta ei viedä kaikkea valmistusta pois. Samanaikaisesti on huolehdittava siitä, että uusia palveluideoita kehitetään innovaatioiksi.

”Tuotteet ja palvelut kuuluvat yhteen, joten Suomeen pitää jäädä jonkinlaista tuotantoa, oli se sitten prototyyppien valmistusta tai digitaalista valmistusta. On myös olennaista, että yritysten sisällä ja niiden liepeillä on yrittäjyyttä ja riskinottovalmiutta, joita tarvitaan uusien palveluideoiden viemiseksi eteenpäin.”

”Tutkimus, tuotekehitys, brändi, logistiikka sekä tapa markkinoida ja myydä tuovat kaikki osaltaan lisäarvoa. Valmistuksen osuus tyypillisen teollisuustuotteen linkaaren aikaisesta liiketoimintapotentiaalista on lopulta aika pieni.”

## **Muodonmuutos ennen lentoa lähtöä**

Jotta palvelutuotannolla saataisiin mahdollisimman nopeasti korvattua teollista tavarantuotantoa ja -vientiä, suomalaisten pitäisi päästä eroon teollisen ajan rakenteista ja ajatusmalleista. Liikanen uskoo, että tässä onnistutaan.



## Kysymys on uusista ideoista, uusista tavoista järjestää työ ja organisoida yhteisö.

”Meillä on hyvät lähtökohdat tulevaisuuteen, mutta emme saa olla liian levollisia. Tarvitaan nälkää ja halua muuttaa vanhaa ja löytää uutta. Kun motivaatio ja asenne ovat kohdallaan, vanhat rakenteet väistyvät.”

”Aalto-yliopisto on yksi hienoimpia esimerkkejä siitä, että perusrakenteita kyetään haluttaessa muuttamaan radikaalilla tavalla. Yliopistossa eri alat on saatu keskustelemaan keskenään entistä kiinteämmin.”

Liikanen korostaa, että myös poliittisilla päättäjillä oli tärkeä rooli uuden yliopiston synnyttämisessä.

”Kun ajatellaan, millainen viidakko Aalto-yliopistoa läpi ajaneilla ministereillä on ollut vastassaan, täytyy sanoa, että heiltä on löytynyt sekä tahtoa että voimaa. Ratkaisut ovat olleet suuria, ja niistä saadaan etua vasta pitimmällä aikavälillä. Yliopiston yksityisestä rahoituksesta on paljon puhuttu, mutta kyllä julkisella rahoituksella on ollut hankkeessa ratkaiseva merkitys.”

### Kilpailussa tarvitaan kannustusta

Hyvinvoinnin ylläpitäminen Suomessa vaatii 2010-luvulla nopeampaa talouskasvua kuin mitä nykyiset ennusteet meille povaavat. Liikanen katsoo, että tarvittava talouskasvu voidaan luoda nostamalla tuottavuutta yksityisellä ja julkisella sektorilla.

”Hyvinvointi syntyy työstä ja tuottavuudesta. Työpanosta pitäisi pitää korkealla tasolla, mutta väestön ikääntyessä tämä on vaikeaa. Tuottavuuden parantamisessa – siinä miten kehittää ja ottaa käyttöön nykyistä parempia teknologioita ja toimintatapoja – ei periaatteessa ole rajaa.”

Tärkein tekijä tuottavuuden parantamisessa Liikanen mukaan on kilpailu.

”Uudet teknologiat ja toimintatavat haastavat vanhat. Kilpailu pakottaa yritykset parantamaan tuottavuuttaan. Tarvitaan myös aloitteellisuuteen kannustavaa ilmapiiriä. Kysymys on uusista ideoista, uusista tavoista järjestää työ ja organisoida yhteisö. Pyrittäessä jatkuvaan parantamiseen esimiestyön merkitys on erittäin suuri.”

Avoimessa verkkopohjaisessa ympäristössä, jossa informaatio liikkuu vapaasti ja jossa toimitaan ilman vanhoja kontrollijärjestelmiä, vapautunut energia pitäisi Liikanen mukaan käyttää kannustamiseen.

”Organisaatiota ei tule rakentaa niin, että siinä on monta kontrolloivaa porrasta, vaan niin, että on vähän portaita, jotka kaikki kannustavat. Kun

kaikki yhdessä miettivät, miten työt voidaan tehdä paremmin ja tehokkaammin, tuottavuus paranee aivan varmasti. Yhteistyö tuottaa aina paremman tuloksen kuin se, että joku yksin miettii ja määrää.”

Liikanen korostaa, että tietotekniikka ei auta yrityksiä nostamaan tuottavuuttaan, mikäli nämä eivät tee toimintatapauudistuksia.

”Tietotekniikka on vain väline, mahdollistaja. Investoinnit uuteen toimintakulttuuriin, koulutukseen ja kannustejärjestelmiin ovat myös erittäin tärkeitä.”

Julkisella sektorilla tietotekniikka on usein pikemminkin haitta kuin mahdollistaja. Tämä on tuottavuuden kannalta edelleen suuri ongelma.

”Jälkeenpäin on helppo sanoa, että oli virhe antaa julkisen sektorin yksiköille autonomia tietojärjestelmien valinnassa ja kehittämisessä. Yhteensopivuudesta pitäisi aina päättää keskitetysti. Nyt menee valtavasti rahaa ja resursseja hukkaan, kun järjestelmät eivät kommunikoi keskenään.”

### Johdon sitouduttava muutokseen

Koska julkisella sektorilla tuottavuuteen kannustaminen ei tapahdu avoimen kilpailun kautta, motivaation on löydettävä muualta.

”Jos julkisella sektorilla saataisiin tuottavuutta lisää yksi prosentti vuodessa tästä eteenpäin, se ratkaisisi suurelta osin kestävyysvajeeemme. Tähän ei päästä hiostamisella, joka tarkoittaisi sitä, että keitetään samassa ajassa enemmän samaa soppaa. On kehitettävä uusia reseptejä – siis uusia tapoja järjestää toiminta, jotta ihmiset ja pääoma tuottavat enemmän.”

Liikanen toteaa, että vain johdon pysyvä sitoutuminen työtapojen muutokseen saa aikaan muutoksen.

”Esimerkki on tärkeä. Varsinkin ristiriitatilanteissa johdon pitää olla ratkaisemassa, että ei palata vanhaan vaan mennään eteenpäin. Tuottavuuden jatkuva parantaminen vaatii kaikilta asennetta, halua miettiä työtapoja ja myös valmiutta katsoa, miten muualla toimitaan.”

Työyhteisön pitäisi miettiä, miten saada hierarkian ohi käyttöön innovaatiot, jotka muuten karsiutuisivat matkalla.

”Yleensä innovaatioputki menee firmoissa ylhäältä alas, ja aika paljon ideoita matkalla karsiutuu. Esitetään vain asioita, joista päälliköiden uskotaan tykkäävän. **Bill Gates** on sanonut, että aina kun joku kehittää uuden idean, siitä pitää esittää kolme myönteistä näkökohtaa, ennen kuin voi sanoa ’mutta’. Kannustaminen on tärkeää.” ■



*Jos julkisella sektorilla saataisiin tuottavuutta lisää yksi prosentti vuodessa, se ratkaisisi suurelta osin kestävyysvajeemme.*

## Asennetta kieliin ja verkostoitumiseen

**Erkki Liikanen** on puhunut Suomen kansainvälistämisen puolesta jo vuosikymmenten ajan. Monien yritysjohtajien mieleen on jäänyt hänen lausahduksensa, jonka mukaan Suomessa "ei pitäisi opettaa englantia, vaan englanniksi". Nyt hänen mukaansa olisi aika opiskella jo muillakin kielillä.

"Valtaosalle suomalaisista englantia on jo toinen kieli, sitä osataan paremmin kuin ruotsia. Nyt olen vähän huolissani siitä, miten muiden kielten käy. Kaikki

eivät voi opiskella kaikkea, mutta tarvittaisiin ihmisiä moniin lähtöihin", Liikanen sanoo.

"Englantihan on kuin yksityisajokortti, se ei oikeuta ammattiajoon. Kansainvälisellä kentällä pitäisi opiskella vielä enemmän. Tämän ei pitäisi olla ongelma. Kielten opiskeleminen on hauskaa, kun motivaatiota löytyy."

Kansainvälistymisessä tarvitaan kielitaidon ohella kykyä verkostoitua. Sitä varten on olemassa sosiaalisen median

työkaluja ja kursseja, mutta tärkeintä Liikasen mukaan on aito halu tutustua ihmisiin.

"Verkostoituminen on asennekysymys, kurssit eivät auta, jos ihmisellä ei ole luontaista halua luoda suhteita. Olennaista on, että verkostoa luova henkilö on kiinnostunut muista ihmisistä. Jotkut aina kysyvät, miten toiset voivat muistaa nimiä niin paljon. Jos on kiinnostunut muista, on helpompi muistaa. Ei kenellekään jää mieleen asia, joka ei kiinnosta."

Liikanen ihaillee ihmisiä, jotka tulevat kansainväliseen kokoukseen ja suunnittelevat toimintansa niin, että päivän päättyessä ovat käyneet keskustelemassa jokaisen kanssa.

"On oltava aktiivisesti läsnä ja kysyttävä myös muilta, mitä heille kuuluu. Tietysti kaukaa pohjoisesta tulevan on enemmän ponnisteltava suhteiden eteen."



# Valta vaihtuu perheyriyksissä

Monia taantumasta toipuvia perheyriyksii odottaa seuraava haaste: vallanvaihto. Tuoreen tutkimuksen mukaan vain harvalla on siihen suunnitelma.

TEKSTI: MARIANNA SALIN KUVA: GOODSHOOT

**Suunnittelemattomuus näkyy yritystoiminnan varovaisuutena, mikä hidastaa kansantaloutemme kasvua.**

■ PwC haastatteli 50 suomalaisen perheyriyksen johtajia globaaliin perheyriystutkimukseensa. Valtaosa vastanneista uskoi markkinatilanteen paranevan seuraavan vuoden aikana, ja lähes kaikki olivat varmoja kilpailukyvystään omalla alallaan.

Näyttöäkin oli jo. Yli puolet vastaajista kertoi yrityksensä liiketuottojen kasvaneen viimeisten 12 kuukauden aikana. Kuitenkin investoinnit käyttöomaisuuteen kasvoivat vain 22 prosenttia.

Suurin osa suomalaisista vastaajista oli sitä mieltä, että perheyriyksenä toimiminen on auttanut yritystä selviytymään taantumasta.

Mutta miten tuo menestyksellä toimintamallilla säilytetään? Tämä kysymys nousee yhä ajankohtaisemmaksi seuraavan viiden vuoden aikana, jolloin yli kolmannes tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vaihtaa omistajaa. Näistä valtaosa odottaa omistuksen säilyvän perheessä.

Kuitenkin vain kolmannes on suunnitellut vallanvaihtoa, ja suunnittelijoistakin vasta vajaa puolet on valinnut tietyn henkilön jatkamaan tehtäviä.

”Sukupolvenvaihdos koskettaa seuraavan viiden vuoden aikana noin 40 000:ta yritystä. Jos sukupolvenvaihdosta ei suunnitella riittävästi hyvin

näissä yrityksissä, seuraukset ovat merkittäviä koko kansantaloudelle: suunnittelemattomuus näkyy yritystoiminnan varovaisuutena, mikä hidastaa kansantaloutemme kasvua”, sanoo Perheyriyksen liiton toimitusjohtaja **Matti Vanhanen**.

## **Kädenvääntö kuuluu kuvaan**

PwC:n omistajayrittäjäpalveluiden johtaja **Markku Tynjälä** korostaa, että hallittu sukupolvenvaihdos edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua. Henkilövalintojen ohella huomiota vaatii talous.

Suurimmassa osassa tutkittuista yrityksistä ei ollut tuoreisiin laskelmiin pohjautuvaa tietoa yrityksen arvosta. Alle puolet omistajista oli tietoisia yrityksiinsä liittyvän luovutusvoiton veroseuraamuksista, ja hieman yli puolet oli täysin selvillä perintöveroseuraamuksista.

Liiketoiminnan suuntaa yrityksissä toki suunnitellaan, ja noin 60 prosentissa siitä myös kiistellään. Yli puolet vastaa-



**Global Annual Forest, Paper & Packaging Industry Survey 2010**

Global Annual Forest, Paper & Packaging Industry -tutkimus kattaa toimialan 100 suurimman yrityksen julkisesti saatavilla olevat taloudelliset tiedot vuodelta 2009. Lisäksi se tarjoaa katsauksen toimialaa yleisesti muokkaaviin kysymyksiin ja tapahtumiin.



**Paying Taxes 2011**

PwC:n ja Maailmanpankkiryhmän verotutkimuksen mukaan lähes 60 prosenttia maailman kansantalouksista on uudistanut verotuskäytäntöjään merkittävästi tehdäkseen verojen maksun aiempaa yksinkertaisemmaksi ja helpommaksi. Monet verotusuudistuksista on toteutettu vuosina 2009 ja 2010, eli kansainvälisen talouskriisin ja hitaan elpymisen aikana.



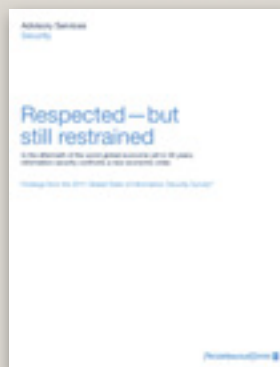
**PwC Global Annual Review 2010**

PwC-ketjun yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 26,6 miljardia Yhdysvaltain dollaria 30.6.2010 päättyneellä tilikaudella. Liikevaihto kasvoi dollareissa mitattuna 1,5 prosenttia edellisestä vuodesta. Tiilitarkastus- ja veropalveluiden liikevaihto laski hieman, mutta neuvontapalvelut kasvatti liikevaihtoaan lähes 8 prosenttia.



**Transportation & Logistics 2030**

PwC:n tuore kuljetus- ja logistiikka-alan selvitys osoittaa, että kehittyvät markkinat tulevat muuttamaan globaalin kaupan käytännin vuoteen 2030 mennessä. Kansainvälisen kaupan tavaravirrat ja talouskeskukset siirtyvät voimakkaasti kehittyville markkina-alueille. Raportti on toteutettu yhteistyössä Supply Chain Management Institute SMI:n kanssa.



**Global Information Security Survey 2011**

Tutkimuksen mukaan 49 prosenttia vastaajista uskoo taloussuhdanteisiin tietoturvan kysynnän veturina, ja useimmat uskoivat yrityksensä lisäävän tietoturva-investointejaan seuraavan vuoden aikana. PwC toteutti laajinta laajimman tutkimuksen yhdessä CIO- ja CSO-lehden kanssa.



**The (r)evolution of healthcare PPPs**

Terveydenhoitoon käytettävän rahan määrä kasvaa OECD- ja BRIC-maissa 50 prosenttia vuosina 2010–2020. PwC:n tuottamassa terveydenhuoltoraportissa todetaan, että yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuudet tarjoavat mallin terveydenhuollon rahoittamiseen ja ylläpitoon.

jista kertoi myös kiistelevänsä yrityksessä työskentelevien perheenjäsenten työsuorituksista. Kuitenkin vain viidesosalla on sovittuja käytäntöjä perheenjäsenten erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Nämä yritykset suosivat osakassopimuksia ja perheneuvostojen kokouksia.

”Olisi esimerkiksi hyvä määrittellä osakassopimuksin, miten yksittäinen osakas voi irtautua yhtiöstä, kuka voi ostaa osakkeita ja missä järjestyksessä sekä miten osakkeen arvo määrytyy”, Markku Tynjälä sanoo. ■

Globaaliin perheyritystutkimukseen haastateltiin 1 600 yritystä 35 maassa. Suomalaisia mukana oli 50. Lue koko raportti PwC:n nettisivuilta, [www.pwc.com/fi/pyraportti](http://www.pwc.com/fi/pyraportti).



**Perheyritystutkimus 2010**

PwC:n tuoreen perheyritystutkimuksen mukaan monet perheyrityksistä ovat selvinneet onnistuneesti taantumasta. Yli kolmannes perheyrittäjistä vaihtaa kuitenkin omistajaa seuraavan viiden vuoden aikana, mutta suurimmalta osalta puuttuu suunnitelma toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi.

# Unelmista totta oikeilla valinnoilla

Hyvinvointi ja menestys kansainvälisessä kilpailussa eivät tule ilmaiseksi. Boardman-verkoston **Mika Mäkeläinen** korostaa, että päättäjiltä tarvitaan osaamista ja rohkeutta.

TEKSTI: JOHANNA PAASIKANGAS-TELLA KUVAT: RAMI LAPPALAINEN

■ Suomi on pärjännyt vaikeina aikoina hyvin, esimerkiksi silloin kun maata piti jälleenrakentaa sodan jälkeen.

”Aiemmat sukupolvet rakensivat sen teollisen pohjan, jolta globalisaation hyöty ja teknologian mahdollisuudet pystyttiin vuosituhaten vaihteessa ulosmittaamaan”, sanoo Boardman Oy:n partneri ja Boardman 2020 -verkoston puheenjohtaja **Mika Mäkeläinen**.

Häntä huolestuttaa se, että tämän hetkisiin ja tuleviin ongelmiin ei suhtauduta riittävän vakavasti.

”Talouden asetelmat muuttuvat sen verran hitaasti, että emme huomaa, miten vakavaan kriisiin olemme ajautumassa. Mutta jos pohjalle pudotaan, sieltä on monin verroin hitaampaa kiivetä ylös.”

## Vastuu sukupolvien yli

Kun itsenäinen Suomi täytti 90 vuotta, Mäkeläinen ja joukko muita Boardman-verkoston jäseniä totesivat, että maamme 2010-luvulla käymä taistelu tulee tapahtumaan talouden puolella. Verkosto intoutui käynnistämään Unelma Suomesta 2020 -hankkeen. Sen tarkoitus on koota

## Yrittäjyys kantaa

*Usko tulevaisuuteen ja vahva kiitollisuus aiemmille polville tuntuivat ilmassa, kun Unelma Suomesta 2020 -hankkeen itsenäisyyspäivän juhlaa vietettiin Kaapelitehtaalla Helsingissä.*

■ Veteraanien kokemukset eivät päästäneet itsenäisyyspäivän yleisöä helpolla, mutta samalla kantavaksi ajatukseksi nousi, että Suomen puolesta kannattaa tehdä töitä.

Asuntoministeri **Jan Vapaavuori** totesi, että vahvalla tahdolla ja asenteella pärjäämme jatkosakin. ”Kehitys vaatii aina kehittämisen nälkää. Emme menettäneet vapauttamme sodassa, ja tämän



yhteen eri alojen asiantuntijoita ja löytää yhdessä tie uuteen nousuun.

Hankkeen tärkein tapahtuma on itsenäisyyspäivän juhla, jossa puheenvuoroja käyttävät omien alojensa asiantuntijat. Kunniavieraina kutsuttujen listalla ovat sotaveteraanit ja lotat. Tarkoitus on muistuttaa yli sukupolvien ulottuvasta vastuusta ja antaa samassa tilaisuudessa puheenvuoro niin opiskelijoille kuin veteraaneillekin.

”Yhteisistä juhlista ja keskusteluista on poikunut jotakin konkreettistakin. Viime vuoden juhlasta lähti käyntiin ainakin kaksi uutta yritystä”, Mäkeläinen sanoo.

### **Ulos poteroista**

Mäkeläinen näkee nykyisessä menossa monia ongelmia. Saavutetuista eduista pidetään kiinni, eri suuntiin jaetaan tukia ja kannustimia ja etujärjestöt pitävät tehtävänsä mukaisesti huolta lähinnä omasta välittömästä edustaan. Kun liian jääräpäisesti pidetään kiinni olemassa olevista rakenteista, moni uusi työpaikka jää luomatta.

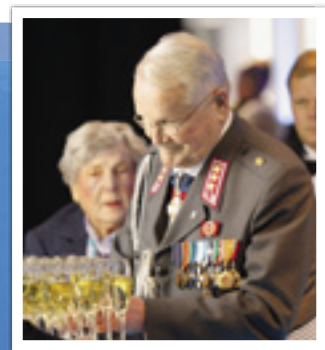
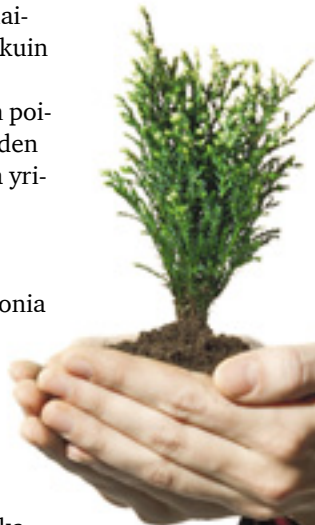
Lisäksi julkisen puolen tuottavuus on huono. Viime kädessä sen lasku maksetaan yksityisellä sektorilla.

”Jos nyt perustaisimme Suomen valtion, rakentaisimmeko tällaista tehottomuutta? 2000-luvun taitteessa talous kasvoi kohisten, mutta sellaiseen emme enää pysty.”

Kokonaisuutta ei joko nähdä tai siitä ei välitetä. Mäkeläisen mielestä itse kunkin tulisi ymmärtää, että meillä ei ole pelkästään oikeuksia, on myös velvollisuuksia.

”Meidän pitäisi tulla ulos poteroistamme ja miettiä, miten koko Suomi hyötyisi. Pian tarvitsemme yrittäjyyttä ja

**Mika Mäkeläisen luotsaama verkosto kokoaa yhteen eri alojen eksperttejä, jotka etsivät keinoja uuteen nousuun.**



vaan on saatava jotakin aikaan. Raadin yksimielinen valinta oli Talvivaaran toimitusjohtaja **Pekka Perä**, jonka sinnikkyyden ansiosta Suomeen on saatu Euroopan merkittävin nikkeli-kaivos.

Kiitospuheessaan Perä muistutti, mitä yrittäjyys pohjim-

hetken vastuun kantajat saivat oman mahdollisuutensa.”

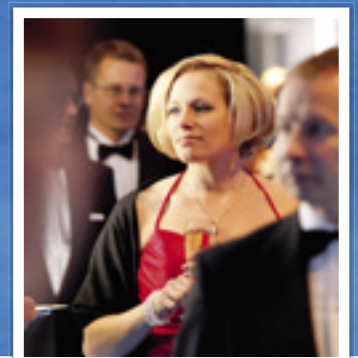
Vuoden Boardman-tunnustuksen jakoi professori **Jarmo Leppiniemi**. Se myönnetään henkilölle, joka on edistänyt hyviä hallintokäytäntöjä. Leppiniemi korosti, että pelkkä koodien noudattaminen ei riitä,



miltaan on. ”Se merkitsee oikeaa, kovaa työntekoa. Vahvaa yrittäjähenkisyyttä suomalaisista löytyy, mutta voisimme uskoa itseemme ja mahdollisuuksiimme hiukan aikaisemmin.”

Vuoden Boardman-partneriksi valittiin itseoikeutetusti **Mika Mäkeläinen**, jota raati kiitteli aktiivisesta työstä SalesBoard-hanketta ja Boardman 2020 -verkoston hyväksi.

Suomen Sotaveteraaniliiton puheenjohtaja, professori **Aarno Strömmer** totesi, että Suomi on hyvä maa, jota kannatti puolustaa, ja kannattaa puolustaa edelleen.



taloudellista toimeliaisuutta enemmän kuin koskaan. Tarvitsemme vahvempaa yrittäjyyskulttuuria, vastuullista johtajuutta ja vahvempaa omistajuutta. Jos valtiovalta ymmärtäisi tämän, olosuhteet tukisivat yrittäjyyttä aivan toisella tavalla”, Mäkeläinen sanoo.

### Rohkeasti riskinottoon

Yrittäjä on tämän hetken Suomessa melkein paarian asemassa. Mikäli yritys menestyy ja yrittäjä vaurastuu, kateellisia riittää. Jos taas riskit realisoituvat ja yritys kaatuu, yrittäjää kohdellaan helposti kuin rikollista. Konkurssi jättää ruman leiman.

Oma joukkonsa ovat vielä erikseen ylivelkaantuneet yrittäjät. He ovat ehkä työllistäneet ja investoineet rohkeasti, ja sitten kysyntä onkin tyrehtynyt. Velkaa saattaa olla niin paljon, että sitä joutuu maksamaan loppuikänsä.

Espoolainen Kaski-ryhmä on auttanut ylivelkaantuneita yrittäjiä tarjoamalla vertaistukea ja hoitamalla valtakirjan turvin ylivelkaantuneen asioita. Kun Kaski-ryhmälle tuli rahoitusvaikeuksia, apuun tuli joukko yrittäjiä ja Boardman 2020 -verkosto.

”Yrittäjillä on keskinäistä solidaarisuutta. Yrittämisen riski on tällä hetkellä kohtuuttoman kova.”

### Oy Suomi Ab

Mäkeläinen tietää yrittämisen kovaksi työksi. Ensimmäisen yrityksensä hän perusti 23-vuotiaana kaverinsa kanssa. Myynti oli puhdasta käsityötä: puhelinluettelossa lähdettiin A-kirjaimesta ja alettiin soittaa potentiaalisia asiakkaita läpi. Tällä hetkellä Mäkeläinen on omistajana ja hallitus-



## Jos nyt perustaisimme Suomen valtion, rakentaisimmeko tällaista tehottomuutta?

työssä mukana kuudessa yrityksessä tai hankkeessa.

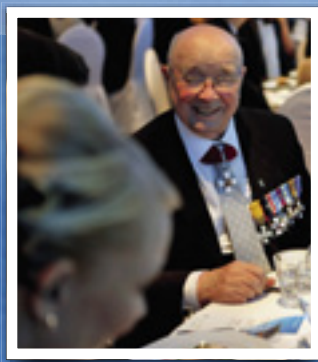
Luulisi, että GTW Group, myynnin palveluyritys Celectus, ohjelmistointegraattori Siili, ohjelmistoyhtiö Frosmo, työsuhteen elinkaarihallintaan erikoistunut Bremono, SuperTahko-hanke, ja peliyhtiö DoDreams pitäisivät miehen riittävän kiireisenä. Aikaa jää kuitenkin myös yhteisen hyvän pohtimiseen.

Mäkeläinen uskoo, että Oy Suomi Ab voi olla vahvasti mukana kansakuntien kilpailussa. Yrityksistä parhaiten tulevat menestymään ne, jotka kykenevät sopeutumaan, tekemään myös kivuliaita päätöksiä ja löytämään uusia kasvun lähteitä.

”Suomessa koulutetaan ammattitaitoisia insinöörejä sekä talouden, rahoituksen ja logistiikan osaajia. Parannettavaa riittää siinä, miten yrityksiä johdetaan, sillä keskeinen haaste on siirtyä tuotanto-keskeisistä toimintamalleista asiakaslähtöiseen ajatteluun”, Mäkeläinen sanoo.

Poliitikot voisivat myös kantaa kortensa kekoon. Mäkeläinen toteaa, että Suomelle tarvittaisiin vuosikymmenen strategia. Kipeitäkin päätöksiä tarvitaan, jotta kokonaisuus säilyisi elinkelpoisena.

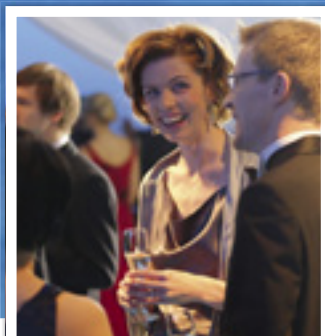
”Painopisteiksi pitää valita ne toimialat, joilla voimme tulevaisuudessa menestyä. On turha tukea sellaisia aloja tai yrityksiä, joihin saamme tulevaisuudessakin vain kaataa lisää rahaa. Mekanismit saisi olla paljon julkempi, sillä vain kasvu luo edellytyksiä säilyttää edes osa nykyisenlaisesta hyvinvointiyhteiskunnasta. Tulisi selvemmin määritellä, mitkä asiat kuuluvat jatkossa yhteiskunnan vastuulle ja mitkä yhteisön tai yksilön.” ■



Yleisön sai herkistymään Suomen Lottaperinneliiton hallituksen edustaja, professori **Eeva Tapio**. Hänen ikätovereillaan ja myös hänen 18-vuotiaana kaatuneella veljellään oli ollut unelma siitä, että Suomi voisi olla vapaa pitkälle tulevaisuuteen. ”Jokainen ratas on edelleen tärkeä.

”Tulevaisuuden ratkaisee, mitä te huomisen päivän vastuunkantajat teette.”

Strömmer kehotti sisukkuuteen. ”Jos tällä hetkellä jokin seikka varjostaa oman unelman toteutumista, huomenna tuo ongelma on jo mennyttä aikaa.”



Tavoitteena tulee olla Suomen rakentaminen. Siihen tarvitsemme hyvää, inhimillistä johtajuutta.”

Uuden polven äänenä toimi **Jens Sørensen**, Aalto Entrepreneurship Societyn puheenjohtaja. Hän muistutti, että olemme itsenäisyyden myötä

saaneet oikeuden, mutta myös velvollisuuden. ”On meistä kiinni, teemmekö jatkossa työtä itsellemme vai muille. Nautitaan Suomen rakentamisesta.”



Yrityksen ja yksilön verotus kohtaavat päivittäin **Simo Valtin** työssä.

TEKSTI: MARIANNA SALIN KUVA: PEKKA JÄRVELÄINEN

## Omistajayrittäjän apuna

■ ”Häntä ei saa heiluttaa koiraa. Yrityksen on toimittava bisneksen eikä verotuksen ehdoilla”, painottaa veroasiantuntija **Simo Valtti** PwC:ltä.

Hänen asiakkaansa ovat omistajayrittäjiä, joilla on toinenkin bisnes: oman perheen talous. Heitä kiinnostaa yrityksen lisäksi se, miten osinkojen jakaminen tai sukupolvenvaihdos vaikuttaa perheen verotukseen.

”Tarkastelen aina kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksestä, omistajista ja perheestä.”

Tällä hetkellä omistajayrittäjien verosuunnittelua mutkistavat suuret muutokset, joita on kaavailtu yritysten sekä pääoma- että ansiotulojen verotukseen. Valtti pyrkii vaikuttamaan verolainsäädäntöön siten, että se loisi tulevaisuudessa mahdollisimman hyvät puitteet perheyritysten toiminnalle Suomessa. Tätä työtä hän tekee Perheyritysten liiton veroasiantuntijana. Hän ei edusta liitossa PwC:tä vaan liiton jäseniä.

”Tehtäväni tukevat oikein hyvin toisiaan. Pääsen seuraamaan aitiopaikalta verolainsäädännön kehitystä. Toisaalta näen, mitä lainsäädännön muutokset todella merkitsevät yrityksille ja omistajille käytännössä.”

Simo Valtin kiinnostus vero-oikeuteen heräsi luentosaleissa ja kasvoi kesätöissä verotoimistossa. Perheyrityksiin hän syventyi pian

valmistumisensa jälkeen toimiessaan veroasiantuntijana. Tosin yrittäjän mallia tarjosi jo aiemmin juristin isä.

”On sekin varmasti vaikuttanut. Olen nähnyt, miten yrityksen asioita mietitään ja minkälaista mentaliteettia ja pitkäjänteisyyttä yrittäminen vaatii.”

Valtti mukaan suomalaisia yrityksiä ja omistajia yhdistää ainakin se, että verotuksen haasteet puhuttavat kovasti.

”Vastaavanlaisia haasteita on kyllä muissakin maissa”, Valtti huomauttaa.

Hän seuraa perheyritysten asemaa eurooppalaisella tasolla EFB-GEEFissä, joka on perheyritysten liittojen kattojärjestö. Hänen on helppo poimia esimerkkejä siitä, miten perheyritykset on otettu huomioon eri maiden verotuksessa. Esimerkiksi Saksassa reagoitiin talouskriisiin verohelpotuksin, jotka kohdistuvat yritysten omistajiin.

”Tuomme tietoa Suomeen ja mietimme, miten sitä voisi hyödyntää täällä.”

Vaikka Simo Valtti keskittyy verotukseen, hänen työnsä PwC:llä sisältää jatkuvaa yhteistyötä tilintarkastajien ja konsulttien kanssa, jotka toimivat samassa omistajayrittäjäpalveluiden ryhmässä.

”Omistajayrittäjän on helppo hoitaa asioita, kun kaikki apu tulee samasta paikasta ja yhteyshenkilönä on uskottu asiantuntija.” ■



# Ulkoistus kiihdyttää palvelutarjontaa

Kunnallisiin palveluihin haetaan potkua uudistamalla palvelurakenteita ja hyödyntämällä markkinoita. Erityisesti vanhusten hoitopalvelut kiinnostavat niin ostajia kuin myyjiäkin.

.....  
TEKSTI: HARRI MÄKELÄ KUVAT: LEHTIKUVA

■ Suomessa on lähes 400 000 yli 75-vuotiasta, ja kymmenen vuoden kuluttua määrän arvioidaan rikkovan jo puolen miljoonan rajan. Nyt kunnat etsivät kustannustehokkaita keinoja huolehtia ikäihmisten hyvästä hoidosta ja asumisesta.

Esimerkiksi Helsingissä 65–74-vuotiaiden osuus kasvaa kaikista ikäluokista jyrkimmin lähivuosien aikana. Myös yli 85-vuotiaiden määrä lisääntyy tasaisesti seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana.

”Kymmenen vuoden päästä pelkästään Helsingissä asuu ennusteiden mukaan noin sata-tuhatta yli 65-vuotiasta, mikä tuo mukanaan isoja haasteita järjestää heille tarvittavat hoito- ja muut palvelut”, Helsingin kaupungin sosiaaliviraston vanhuspalvelujen ostopalvelupäällikkö **Tuulikki Siltari** sanoo.

*Kymmenen vuoden päästä pelkästään Helsingissä asuu ennusteiden mukaan noin satatuhatta yli 65-vuotiasta.*

## **Ostopalveluista joustavuutta**

Helsingin sosiaaliviraston vanhuspalvelujen kokonaisuus koostuu omasta tarjonnasta ja ostopalveluista. Omalla vastuulla ovat esimerkiksi päivätoimintayksiköt ja palvelutalojen ryhmäkodit. Ostopalveluina hankitaan palveluasumista, laitoshoidtoa ja päivätoimintaa. Yhteistyökumppaneita on kymmeniä, ja palvelujen ostoihin käytetään vuodessa noin 85 miljoonaa euroa.

Laitoshoidon osuus on pienentynyt samalla, kun kotihoidon ja palveluasumisen asiakasmäärät ovat kasvaneet.

”Kaupunki saa sopimusyrittäjäkumppaneidensa avulla joustavuutta palvelutuotantoon. Olennaista on varmistaa palveluiden saatavuus”, Siltari korostaa.

## **Kunnat tuottajasta tilaajaksi**

Kunnat vastaavat seniorikansalaisten peruspalveluiden järjestämisestä, ja aiemmin ne ovat itse myös tuottaneet nämä palvelut. Suhtautuminen varsinaiseen palveluiden tuottamiseen on kuitenkin muuttumassa, tosin vauhti voisi olla rivakampi.

”Suomessa elää sitkeässä pohjoismainen hyvinvointimalli, jossa yhteiskunta sitoutuu tuottamaan kaikki tarvittavat palvelut. Tämä malli ei ole taloudellisesti kestäväällä pohjalla väestön ikääntymässä. Kunnat tulisikin nähdä nykyistä enemmän



## Palveluseteli laajentaa valinnanvapautta

Palvelusetelillä on tarkoitus edistää sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttäjien valinnanvapautta. Lisäksi sen avulla pyritään parantamaan palvelujen saatavuutta, edistämään kuntien ja elinkeinonharjoittajien yhteistyötä sekä vahvistamaan alan markkinoiden syntymistä ja kehittymistä.

Palvelusetelin käyttö edellyttää, että saatavilla on toimivat terveys- ja hoiva-alapalvelut. Käytännössä palvelusetelin käyttökokemusta löytyy isoista kaupungeista.

Palveluseteli vahvistaa asiakkaan asemaa: hän voi valita vapaasti kunnan hyväksymisluetteloon merkityistä palvelujen tuottajista haluamansa.

Tällä hetkellä palveluseteliin hyväksytyjä hoivakoteja on lähes 90, joista 40 sijaitsee Helsingin kaupungin alueella. Asiakas voi halutessaan valita sen, joka hänelle parhaiten sopii.

Palveluasumisen palveluseteli tarjoaa vaihtoehdon kunnan järjestämälle palvelulle, joten sen voi saada samoilla kriteereillä kuin vastaavan kunnallisen palvelun: edellytys on ympärivuorokautisen palvelun tarve. Palvelusetelivaihtoehto edellyttää, että asiakkaalla on omainen tai muu läheinen asioidenhoitajana.

”Pääkaupunkiseudun lisäksi palvelusetelillä voi ostaa asumispalveluita myös muulta Suomesta. Helsinki on ollut aina muuttovoittainen, joten iäkkäistä moni voi haluta palata synnyinseudulleen. Palvelusetelillä voi ostaa asumispalvelua vaikkapa Kuopiosta, Hämeenlinnasta, Lahdesta, Kouvolasta ja Turusta”, kertoo ostopalvelupäällikkö **Tuulikki Siltari** Helsingin kaupungin sosiaaliviraston vanhuspalveluista.

Sairaanhoitaja **Tiina Qvintus-Pietarila** avustaa lounasruokailussa **Hilkka Tommiskaa** (vas.), **Gunnel Kiurua** ja **Linnea Rantalaa** Kustaankartanon vanhainkodissa.

palveluiden järjestäjinä, mikä avaa mahdollisuuksia yksityiselle palvelutuotannolle ja myös toiminnan tehostamiselle”, sanoo asiantuntija **Aino Närkki EK:n** alaisesta Sosiaalialan työnantaja- ja toimialaliitosta.

”Tarvitaan lisää luovuutta ja tiukoista asenteista luopumista, jotta yksityinen palvelutuotanto nähdään mahdollisuutena ratkaista ikäihmisten hoitoon ja huolenpitoon liittyviä haasteita.”

Näkemyistä tukee myös sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontayksikön Valviran tänä vuonna julkistama selvitys ympärivuorokautista hoivaa tarvitsevien vanhusten palveluista. Tulosten mukaan yksityiset palveluntuottajat näyttävät toimivan ainakin mitattujen asioiden osalta paremmin kuin julkiset yksiköt.

”Ostopalvelujen lisäämistä ja mallien kehittämistä on jatkettava. Tärkeää on muuttaa ajattelutapoja, jotta tulevaisuuden haasteisiin löydetään sellaisia ratkaisuja, jotka palvelevat sekä ikäihmisten että myös veronmaksajien etua”, Närkki linjaa.



*Palveluntuottajat eivät tunne järjestelmää vielä riittävästi. Tarjouspyyntöjen seuranta vaatii palveluntuottajilta omaa aktiivisuutta.*

### **Hankintalaki tuo mahdollisuuksia**

Valtio, kunnat ja seurakunnat hankkivat erilaisia tarvikkeita, tavaroita ja palveluja yhteensä reilun 20 miljardin euron arvosta joka vuosi.

Julkisissa hankinnoissa on noudatettava avoimuutta, tasapuolisuutta, ehdokkaiden ja tarjoajien syrjimättömyyttä sekä julkisuutta. Olennaista on se, että kilpailumahdollisuuksista saadaan täysi hyöty.

Julkisia hankintoja koskevaa hankintalakia uudistettiin kesäkuussa. Nykyisenlaista kokemusta ostopalveluista on runsaan kolmen vuoden ajalta.

”Lain keskeinen tavoite hankintojen avoimuuden osalta on toteutunut. Kansallisten hankintailmoitusten määrä on noin kuusinkertaistunut vuoden aikana nykyiseen lähes 13 000 kappaleeseen. Lisäksi myös Hilma-hankintailmoituskanava tunnetaan koko ajan paremmin”, Närkki toteaa.

”Huono puoli on se, etteivät palveluntuottajat tunne järjestelmää vielä riittävästi. Tarjouspyyntöjen seuranta vaatii palveluntuottajilta omaa aktiivisuutta.”

Paljon on Närkin mukaan vielä tehtävissä, jotta palvelutuotantoa voitaisiin kasvattaa nykyisestä.

”Hankintalain vaikutukset ovat pääosin hyviä palveluiden kehittymisen ja julkisten varojen käytön osalta. Kannattaa kuitenkin muistaa, että kunnat käyttävät esimerkiksi asumisen sisältäviin vanhushankintoihinsa noin 1,2 miljardia euroa vuodessa. Vain osa tuotetaan toistaiseksi ostopalveluina – potentiaalia on pelkästään tällä alalla runsaasti.” ■

# IFRS:n toinen aalto muuttaa tulouttamista

## IASB:n ja FASB:n yhteistyön seurauksena kansainväliset tilinpäätösraportoinnin käytännöt muuttuvat.

TEKSTI: TIMO IHAMÄKI, PWC KUVA: PETTERI RAUTIO

International Accounting Standard Board (IASB) on viime vuosina työskennellyt melkoisissa paineissa. Rahoituskriisi sekä poliittiset vaatimukset EU:ssa ja G20-maiden taholta ovat muuttaneet toimintaympäristöä.

IFRS-standardien uudistus on yksi vastaus markkinoiden tarpeeseen ja IASB onkin vienyt jo monta merkittävää uudistusta luonnosvaiheeseen. Yksi merkittävimmistä standardimuutoksista liittyy myynnin tulouttamiseen. Sitä ohjaavat nykyiset normit ovat vanhoja, eivätkä ole helposti sovellettavissa monimutkaisiin transaktioihin. Tämä lisää kirjavuutta tulouttamiskäytäntöihin.

Koska myös yhdysvaltalaisen US GAAPin tulouttamisstandardin soveltamisessa on omat hankaluutensa, tilanteen korjaamiseksi IASB ja FASB julkaisivat kesäkuussa 2010 luonnoksen uudeksi tulouttamista koskeväksi standardiksi.

### Kohdistus suoritevelvoitteille

Yhteisen standardin mukaan kirjanpitoikäistelyn lähtökohta olisi yrityksen ja asiakkaan välinen sopimus, jonka ei tarvitsisi olla kirjallinen. Myös vallitsevat käytännöt voisivat luoda sopimuksia kirjanpitomielessä. Saman asiakkaan kanssa solmittuja sopimuksia voitaisiin joutua yhdistelemään tai purkamaan erillisiin suoritevelvoitteisiin, jotta tuloutuksen ajankohta ja määrä kuvaisivat eri velvoitteiden käypää arvoa ja oikeaa toimitusajankohtaa. Kirjanpidossa tuloutettava arvo ei siten välttämättä olisi sama, kuin laskun mukainen rahamäärä.

IASB:n ehdotuksen mukaan tuloutettava määrä olisi käypä arvo, jonka tulisi

myynnin kirjaamisen yhteydessä huomioida luottotappioriskin vaikutus. Yrityksen tulisi myös selvittää rahan aika-arvo, jos asiakkaalle esimerkiksi annetaan maksuaikaa. Myyntihinnassa tulisi huomioida myös mahdollinen hintaan vaikuttava epävarmuus, kuten yrityksen oman asiakkaan myynnin määrä.

Myyntihinnan käypä arvo jaettaisiin tuloutettavaksi sopimuskokonaisuuden erillisille suoritevelvoitteille niiden arvojen suhteessa. Esimerkkejä suoritevelvoitteista ovat toimituksen jälkeen suoritettava asennus, käyttöönottopalvelut, eräät takuuelvoitteet, puhelintuki asiakkaalle ja asiakkaan oikeus saada merkittävä alennus myöhemmästä toimituksesta. Tuloutettavan määrän myöhemmät muutokset tulisi jakaa kaikille suoritevelvoitteille riippumatta siitä, onko osa näistä velvoitteista jo toimitettu ja tuloutettu aikaisemmillä raportointikausilla.

### Muutokset kannattaa ennakoida

Standardiluonnoksen mukaan tuloutuksen tulisi tapahtua, kun suoritevelvoitteen määräysvalta siirtyy asiakkaalle. Tämä kannattaa huomioida erityisesti toimialoilla, joissa tuloutusmalli perustuu valmistusasteeseen. Kustannusten syntyminen ei jatkossa olisi myynnin kirjaamisperuste. Monissa pitkäaikaishankkeissa tärkein kysymys lienee, onko kyse yrityksen vai asiakkaan keskeneräisestä tuotannosta eli voidaanko todeta, että määräysvalta siirtyy asiakkaalle jatkuvasti projektin edetessä.

Tulouttamista koskevan standardiluonnoksen kommentointiaika päättyi

lokakuussa 2010, ja IASB:n tavoite on julkaista lopullinen standardi kesäkuussa 2011. Standardi tulee arvioiden mukaan voimaan vuonna 2015. On tärkeää huomata, että ehdotetun mallin käyttöönotto olisi taannehtiva. Yritykset, joilla on useita vuosia kestäviä hankkeita asiakkaitensa kanssa, voivat joutua korjaamaan voimassa olevia sopimuksia uuden mallin mukaiseksi. Yritysten on syytä seurata projektin etenemistä voidakseen arvioida sen vaikutuksia kirjanpitojärjestelmille, prosesseille ja sopimuskäytännöille. ■

*Kirjoittaja työskentelee partnerina ja IFRS-asiiantuntijana PwC:n Accounting Consulting Services -yksikössä.*



# Yhä yhtenäisempään tilintarkastukseen

Kansainvälisiä tilintarkastuspalveluja tarvitaan yhä enemmän. Ammattitaitoinen tilintarkastaja voi auttaa yritystä menestymään.

TEKSTI: JOHANNA PAASIKANGAS-TELLA KUVA: STEFAN BORGHIUS

■ Tilintarkastuksen trendit ovat yhä kansainvälisempiä: riskien hallinta, hyvä hallintotapa, parhaiden käytäntöjen jakaminen ja läpinäkyvyyden parantaminen niin yksityisellä kuin julkisella puolella vaativat koko ajan lisää työtä maasta riippumatta.

”Jopa pitkälle kehittyneillä vahvan talouden mailla on paljon parannettavaa kirjanpitojensa läpinäkyvydessä, kehittyvistä maista puhumatta”, toteaa IFACin (International Federation of Accountants) tuore puheenjohtaja **Göran Tidström**.

## **Meneekö IFRS myös meren yli?**

Pitkän uransa varrella Tidström on nähnyt tilintarkastusalalla monenlaista muutosta ja kehitystä. Merkittävin askel on hänen mielestään helppo nimetä.

”EU-komission päätös kansainvälisen tilinpäätösstandardin IFRS:n käyttöönotosta oli tärkeä läpimurto. Se on parantanut yritysten toimintaedellytyksiä ja sijoittajien saaman tiedon laatua.”

IFRS hyväksyttiin EU:ssa vuonna 2002, ja nykyisin se on pakollinen kaikille jäsenmaiden pörseissä noteerattaville yhtiöille. Tidström arvioi, että lähivuosina siihen tultaneen siirtymään myös Malesiassa ja Kiinassa.

Yhdysvalloissakin ollaan todennäköisesti parin vuoden kuluttua sallimassa IFRS:n käyttö yhdysvaltalaisen US GAAPin sijasta. Tidströmin mielestä on erinomainen asia, jos eurooppalainen ja amerikkalainen tilinpäätöskäytäntö lähenevät toisiaan.

”Tilinpäätösstandardien uudistaminen vaatii organisaatioissa runsaasti työtä ja on myös poliittinen kysymys. Esimerkiksi IFRS kehittyi kaiken

aikaa ja yhtiöiden on seurattava tiiviisti kehityksen mukana.”

Yhtenä esimerkkinä tulevasta kehityksestä Tidström mainitsee eläkkeiden laskemisen, joka tulee olemaan yhä merkittävämpi asia eri maissa.

## **Vihreä kirja laittaisi tilkkarit kiertoon**

Lokakuussa EU-komissio julkaisi tilintarkastuksesta vihreän kirjan: *Audit Policy: Lessons from the Crisis*. Siinä ehdotetaan esimerkiksi, että tilintarkastusyhteisöä tulisi vaihtaa seitsemän vuoden välein, kun tällä hetkellä riittää vastuullisen tilintarkastajan vaihtaminen.

Vihreässä kirjassa halutaan myös rajoittaa tilintarkastajien asiakkailleen tarjoamia konsultointipalveluja. Ajatuksena on, että jos tilintarkastaja konsultoi tarkastamaansa asiakasta, riippumattomuus saattaa vaarantua.

”Tilintarkastuksessa noudatetaan tällä hetkellä vahvaa etiikkaa, jota ei ole tarvetta muokata”, Tidström sanoo.

”Pidän tärkeänä, että tilintarkastaja voi myös neuvoa asiakastaan. Tilejä tarkastaessaan hän löytää paljon parannettavaa ja voi neuvoa korjaamaan ainakin selkeät virheet. Tilintarkastuksen laatu paranee, jos tilintarkastusyhteisön ja asiakkaan välinen vuoropuhelu toimii.”

Kun tilintarkastusta kehitetään, tulisi Tidströmin mielestä pohtia, miten tiedontarvetta palvellaan parhaiten. Lainsäädännön ohella hän pitää olennaisena markkinatalouden ja sijoittajien tarpeiden huomioimista.

## **Kehityksen kilpajuoksu**

Tilintarkastuksen kentällä toimii tällä hetkellä neljä kansainvälisesti vahvaa tekijää: PwC, KPMG, Ernst & Young ja Deloitte. Tällä nelikolla on vahvaa asiantuntemusta ja siltä myös kysytään kannanottoja.

”Markkinoilla alkaa olla jo useampiakin toimijoita, jotka voivat tarjota kansainvälisesti korkealaatuisia palveluja, mikä on erinomainen asia. Tälläkin alalla on olemassa vahva markkinadynamiikka ja uudet firmat haluavat kasvaa ja investoida”, Tidström kommentoi.



Tilintarkastuksessa kehityksen vauhti on huima. Samalla ammattikunnan on seurattava yhteiskunnan kehittymistä ja oltava itse aloitteellinen vastaamaan muun muassa erilaisten talousrikosten tuomaan haasteeseen.

PwC vastaa haasteeseen muun muassa jatkuvala ja tiukalla koulutuksella. Kansainvälinen verkostoituminen on myös välttämätöntä.

Tidström näkee kirjanpidon ja tilintarkastuksen tärkeänä osana kaikkea liiketoimintaa.

”Marraskuussa maailmankongressissamme Kuala Lumpurissa Walesin prinssi totesi osuvasti tilintarkastuksen olevan hyvän bisneksen konehuone. Ja niin se onkin: jos teemme työmme hyvin, tuomme lisäarvoa ja mahdollistamme yhtiössä rahoituksen ja talouden terveen kehittymisen. Meidän on syytä tuntea vahvaa ammattiympäristöä.” ■

## Pelivoimaa maailmanliiton johtoon

**Göran Tidström** on yksi Ruotsin kokeneimpia tilintarkastajia. PwC:llä hän on työskennellyt jo 25 vuotta erilaisissa johtotehtävissä. Marraskuussa Tidström valittiin IFACin (International Federation of Accountants) puheenjohtajaksi.

”IFACin tehtävä on asettaa tilintarkastukselle kansainväliset standardit ja huolehtia alan kehityksestä ja koulutuksesta. Meidän tulee myös toimia tilintarkastajien äänenä erilaisissa kansainvälisissä yhteyksissä”, toteaa Tidström.

Jatkuva matkustaminen ja uusien asioiden opiskelu on kovaa työtä. Jaksamista auttaa kiinnostus ja pysyvä into omaa alaa kohtaan.

Silti akut pitää vapaa-aikana ladata kunnolla. Nuorempana jääkiekkoa pelannut Tidström viettää Ruotsissa ollessaan edelleen pari iltaa viikossa luistimilla ja kesäisin hän nauttii purjehtimisesta ja tenniksestä.



# *Digitaalinen* koulutie

KÄÄNNÖS: MINNA VALTARI KUVAT: STOCKPHOTO PRO JA RITVA PULKKINEN

Viestintäteknologiat voivat merkittävästi muuttaa koulunkäyntiä.

■ Telekommunikaatio vaikuttaa ihmisten tapaan oppia, jakaa tietoa, julkaista ja pitää yhteyttä niin perinteisessä luokkahuoneessa kuin sen ulkopuolella. GeSCIn vetäjällä **Jyrki Pulkkisella** on visio siitä, miten koulutusta tulisi globaalisti muuttaa. Hän myös kertoo toiveistaan rakentaa globaalia tieto- ja osaamisyhteiskuntaa.

## **Mitä GeSCI tekee?**

Alkujaan YK:n ICT Task Forcen perustama GeSCI (Global e-Schools and Communities Initiative) auttaa kehitysmaiden opetusministeriöitä laatimaan

ja toteuttamaan opetussektorin tietotekniikkastrategioita. Tähän mennessä olemme tukeneet kansallisia tietotekniikkahankkeita Intiassa, Boliviassa, Namibiassa, Ruandassa ja Ghanassa. Afrikassa olemme järjestäneet tilaisuuksia opetusministereille ja African Knowledge Exchange -yhteisön puitteissa sadoille ministeriöiden asiantuntijoille 16:sta Afrikan maasta.

GeSCI on myös edistänyt tutkimusprojekteja, jotka auttavat päätöksentekijöitä ymmärtämään, mitkä tietotekniset ratkaisut toimivat parhaiten kehitysmaissa ja millaisia ongelmia tietotekniikka voi ratkaista.

## Meidän tulisikin ryhtyä rakentamaan tietoyhteiskuntaa, jossa kaikilla olisi varaa langattomiin internetpalveluihin.

### Miten GeSCI:n toiminta rahoitetaan?

Alusta alkaen toimintaa ovat tukenneet eri maiden hallitukset, esimerkiksi Irlanti, Ruotsi, Suomi ja Sveitsi. Olemme ottamassa mukaan yksityisen sektorin yhteistyökumppaneita. Kansainvälinen taantuma on pienentänyt rahoitusta, joten haluamme laajentaa lahjoittajien määrää.

### Mitkä ovat koulutuksen kehittämisen ja tiedon jakamisen ongelmat kaupunkien ulkopuolella?

Kun tarkastelee tietoliikenteen ja koulutuksen toimijoiden keskusteluja, on shokeeraavaa huomata, ettei koulutuksen saatavuudesta enää puhuta. Tietokoneiden ja muiden viestintäpalveluiden avulla toteutettu koulutuksen saatavuus on kuitenkin yhteiskunnalle erittäin tärkeää. Esteitä ovat usein sähkön ja infrastruktuurin puute. Tätä ongelmaa esiintyy Afrikan maiden lisäksi myös isojen kaupunkien slummeissa.

On myös unohdettu, että tietotekniikkaan panostaminen pelkästään kaupungeissa voi entisestään heikentää toisten asemaa: niiltä, joilta puuttuu tietotekniikka, puuttuu usein myös koulutuksen perusta. GeSCI haluaa toimia etenkin tällä saralla ja mahdollistaa entistä useampien pääsyn tietoverkkoihin. 'Osaamisyhteiskunnan rakentaminen kaikille' on GeSCI:n uuden strategian motto.

### Mitä mobiilipalvelut merkitsevät koulutukselle?

Mobiiliteknologialla on hyvin marginaalinen rooli koulutuksen piirissä tällä hetkellä. Se on harmi, koska kännyköitä käytetään niin laajalti kehitysmaissa. Lähes puolet Saharan eteläpuolella asuvista afrikkalaisista on alle 20-vuotiaita. He käyttävät mielellään kännyköitä erilaisiin online-palveluihin. Mobiilipalveluiden kalleus on tietenkin ongelma, varsinkin tälle nuorelle väestölle. Palveluntarjoajien ja operaattorien toiminta on varsin ly-

hytnäköistä ja tuloskeskeistä. Meidän tulisikin ryhtyä rakentamaan tietoyhteiskuntaa, jossa kaikilla olisi varaa langattomiin internetpalveluihin.

### Voiko mobiiliteknologia toimia edelläkävijänä ja tarjota mallia?

Pilottiohjelmiä on useitakin, mutta niitä on ollut vaikea laajentaa suuremman skaalan toteutuksiksi. Valitettavasti ongelman ydin on yleensä rahoituksen puute.

On toki ratkaisuja, joilla voisi olla merkittäviä vaikutuksia: esimerkiksi mobiiliteknologian ja satelliittien yhdistämiseen pohjautuvan internetin mahdollisuudet tarjota tukea ja oppimateriaaleja opettajille syrjäisillä maaseutualueilla. Tätä on jo pilotoitu ja sitä voitaisiin käyttää laajemminkin.

Toinen mahdollisuus on ilmaisten mobiilidatopalveluiden tarjoaminen maaseudun kyliin, jotta kouluissa opettajat ja oppilaat voisivat käyttää internetiä kännykän kautta.

### Miten koulutuksen ja tiedonjaon muutos vaikuttaa vakiintuneemmilla markkinoilla?

Olen pitkään seurannut alan kehitystä Suomessa. Pilvipalvelujen ja muun uuden teknologian ansiosta toimintatavat tulevat varmasti vielä muuttumaan. Esimerkiksi opiskelijat pystyvät kirjautumaan palveluihin niin kotona kuin oppilaitoksessa.

Mutta milloin opetusta oikeasti ryhdytään antamaan verkossa laajamittaisesti? Onko suomalainen koulutusjärjestelmä valmis muutokseen säännöksineen ja toimintamalleineen?

Teknisesti muutos on jo mahdollinen. Joustavasta oppimisesta on myös tehtävä käytännössä helpompaa rikkomalla työpaikkojen ja luokkahuoneen rajoja.

### Viestintäteollisuus innovoi koko ajan uusia laitteita. Millainen laite tarvittaisiin koulutuksen avuksi?

Uusien ohjelmien ja konseptien kehittäminen on meille hyvin tärkeää. Siksi GeSCI toimiikin yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa.

Yksi käytännöllinen vaihtoehto saada kouluihin kirjaresursseja olisi tablet-mallinen laite, jolla voidaan niin lukea, kirjoittaa, laskea kuin piirtääkin. Kirjojen puute Afrikan kouluissa on huutava, joten näinkin yksinkertaisella teknologialla saadaan paljon aikaan.

Laitteen tulisi pystyä toimimaan tietoverkoissa ja tarjoamaan tarvittavaa oppimateriaalia, esimerkiksi juuri kirjoja, jotta opettajien ja kouluttajien työtä voitaisiin helpottaa.

Niin laitteen kuin sen verkkoon liittymisen tulisi olla halpaa, jotta se voitaisiin oikeasti ottaa käyttöön. ■

**Jyrki Pulkkinen** johtaa *Global e-Schools and Communities Initiative* (GeSCI). Hän on virkavapaalla ulkoministeriön tietoyhteiskuntaneuvonantajan tehtävästä.

*Pulkkinen haastattelu on lyhennelmä PwC:n Communications Review -julkaisun artikkelista.*



Jyrki Pulkkinen

# Pääomasijoittajien juhlat hiipuvat

Finanssikriisin pahimmat kolhut alkavat osua pääomasijoittajiin vasta lähivuosina. Osumat sattuvat koko kansantalouteen.

TEKSTI: RISTO PENNANEN KUVAT: GOODSHOOT KUVANKÄSITTELY: PETTERI RAUTIO

■ Pääomasijoittaminen on ollut viimeiset parikymmentä vuotta menestymään tuomittu toimiala. Huonoina aikoina alan yhtiöt ovat ostaneet yrityksiä halvalla ja hyvinä aikoina ne ovat myyneet kalliilla. Finanssikriisi levitti kuitenkin alalle taudin, jonka seuraukset tulevat näkymään monta vuotta. Tuon taudin nimi on pääomapula.

Kun finanssikriisi pysäytti maailman pari vuotta sitten, hiljenivät pääomasijoittajienkin operaatiot. Ne tekivät niukasti uusia sijoituksia, ja vielä niukemmin ne irtaantuivat vanhoista sijoituksista. Ala ei ajautunut kuitenkaan suuriin ongelmiin, koska monet alan yritykset olivat keränneet

talouden kuumina vuosina yltäkylläisesti pääomia rahastoihinsa.

Kun finanssikriisi alkoi hellittää, heräsivät vikkeliikkeiset pääomasijoittajat nopeasti horroksesta. Mutta ne eivät heränneet samanlaiseen maailmaan, jossa olivat aiemmin toimineet.

”Velkaraaha on tullut kalliimmaksi ja sitä on vaikeampi saada. Pankit vaativat nyt yrityskaupoissa selvästi aiempaa enemmän omaa pääomaa”, sanoo ruotsalaisen IK Investment Partnersin partneri **Michael Rosenlew**.

Tuo kaikille yrityksille tuttu ongelma on erityisen kiusallinen pääomasijoittajille, joille yritysrau-



pat ovat eräänlainen päätoimiala. Ennen finanssikriisiä sijoittajat rahoittivat yrityskaupat karkeasti ottaen 70–80-prosenttisesti velalla. Nyt omaa pääomaa pitää olla noin puolet.

Kun oman pääoman vaatimus on kasvanut ja lainarahan hinta noussut, on yrityskauppojen koko pienentynyt. Ostajat ovat kääntäneet katseensa aiempaa pienempiin yrityksiin, mikä on lisännyt kilpailua tietyin kokoisista yrityksistä. Ostettavien yritysten hinnat ovat pysyneet korkeina osin myös siksi, että hintatasoon vaikuttavat osakekurssit pongahtivat nopeasti ylös pohjiltaan.

”Pohjoismaissa tehtiin alkuvuonna aika paljon yrityskauppoja, joiden hinnat olivat huikeita ostettavan yrityksen tuloksetekokykyyn nähden. Ostajia on paljon ja kohteita vähän”, sanoo Rosenlew.

### **Haasteet alkavat kasautua**

Pääomavaatimusten tiukkenemisestä on osunut toimialaan vasta ensimmäinen aalto. Toinen aalto iskee, kun salkussa olevat sijoituskohteet joutuvat hakemaan uutta rahoitusta. Kun yrityskauppoja tehtiin hyvinä vuosina suurella velkavivulla, päätyi velka useissa järjestelyissä ostettavan yrityksen taseeseen. Siksi monet ostetuista yrityksistä joutuvat lähivuosina rahoittamaan uudelleen lainapakettinsa.

”Tuo uudelleenrahoitus tietää haasteita alalle lähimmän kolmen kuluessa”, ennakoi CapManin toimitusjohtaja **Lennart Simonsen**.

Kolmas ja ehkä vakavin niukkuusaalto iskee, kun pääomasijoittajat alkavat koota uusia rahas-

toja. Pääomasijoittajat peittävät kustannuksensa hoitopalkkioilla, joita ne saavat sijoittaessaan eläkeyhtiöiden kaltaisten sijoittajien rahoja. Voittoja pääomasijoittajat saavat vasta, kun niiden hoitamattomat rahastot ovat tuottaneet riittävästi itse sijoittajille. Jos hoidettavat pääomat alkavat vähentyä, supistuvat ensin hoitopalkkiot ja myöhemmin myös sijoitusten tuottamat voitot.

Tähän asti monet alan yhtiöt ovat voineet hyvin, koska niillä on ollut vanhoja sijoitussitoumuksia yltäkylläisesti. Lähivuosina yhä useampi yhtiö joutuu kuitenkin hakemaan uutta rahaa sijoitettavaksi, koska pääomat alkavat loppua vanhoista rahastoista.

Uutta pääomaa on kuitenkin entistä vaikeampi saada siksi, että myös sijoittajien elämä on vaikeutunut. Esimerkiksi eläkeyhtiöt ovat perinteisesti sijoittaneet enintään viitisen prosenttia salkustaan pääomarahastoihin. Jos kaikkien sijoituskohteiden arvot pysyvät aiempaa alemmalla tasolla, pienenee myös pääomasijoitusten määrä. Samalla tavoin kaikki muutkin sijoittajat joutuvat miettimään entistä tarkemmin, millaisia summia ne laittavat kiinni pitkäaikaisiin ja riskialttiisiin kohteisiin.

”Tämä voi johtaa siihen, että tulevaisuudessa pääomasijoituksia tekevien sijoittajien määrä vähenee”, pohtii Simonsen.

### **Riskinotto vähenee**

Muuttamat pääomasijoittajat ovat jo arvioineet, että ala ei tule kokemaan ihmeparannusta. Siksi ne ovat hioneet strategiaansa uusiin olosuhteisiin

## **Tulevatko kiinalaiset?**

Vaikka finanssikriisi tiukentaa pääoman saantia läntisissä maissa, ei raha ole kuitenkaan loppunut maailmasta. Rahaan suhtautuminen on vain muuttunut. Lisäksi osa rahasta on vaihtanut taskua. Merkittävä osa siitä on siirtynyt kiinalaisten ja muiden aasialaisten taskuun.

Aasialainen raha voi-kin avata uusia tilaisuuksia myös eurooppalaisille pääomasijoittajille. Muun muassa kiinalaiset ja intialaiset ovat jo sijoittaneet länsimaisiin rahastoihin, ja he ovat ostaneet myös yksittäisiä yrityksiä.

”Heistä tulee ilman muuta varteenotettavia sijoittajia Euroopassakin, kun he kasvavat vielä lisää omalla tontillaan”, sanoo IK:n **Michael Rosenlew**.

Pääomasijoittajille aasialainen raha on mahdollisuus siksi, että rahasto on suoraa sijoitusta luontevampi tie hankkia omistuksia kaukaisilta markkinoilta. Kiinalaisella sijoittajalla ei välttämättä ole riittävä osaamista rakennejärjestelyiden tekemiseen kaukana pohjolassa.

*Velkaraha on tullut kalliimmaksi ja sitä on vaikeampi saada. Pankit vaativat nyt yrityskaupoissa selvästi aiempaa enemmän omaa pääomaa.*

sopivaksi. Esimerkiksi CapMan on ilmoittanut jo, että se ei tee enää uusia sijoituksia life science -rahastosta eikä teknologiarahastostaan.

”Olemme kertoneet sijoittajille, että meidän on vaikea saada noilla aloilla tuottoja, joita olemme heille aikanaan luvanneet. Siksi oli parempi päättää, että emme tee uusia sijoituksia, vaikka se pudottaa myös meidän saamiamme palkkioita”, sanoo Simonsen.

Vaikka CapMan lopettaa sijoitukset kyseisistä rahastoista, voi se silti tehdä jatkossakin sijoituksia kyseisille toimialoille muista rahastoista. Rahoitustilanteen vaikeutuminen vähentää kuitenkin monen pääomasijoittajan riskinottohalua sen verran, että riskipitoiset toimialat eivät kaipaa välttämättä omaa rahastoa. Siksi esimerkiksi CapMan keskittyy toimialoihin, joiden kasvunäkymiä se pystyy arvioimaan paremmin.

Kehitys saattaa iskeä ikävästi koko kansantalouteen, jos teknologiyrittysten pääoman saanti vaikeutuu. It-kuplan jälkeen pääomasijoittajat vetäytyivät aivan pienistä teknologiyrityksistä, ja nyt ne jarruttavat sijoituksiaan suurempiinkin alan yhtiöihin.

”Jos me emme saa teknologiyrityksistä tarpeeksi hyviä tuottoja, on muillakin varmasti haasteita onnistua siinä. Silloin teknologiyritykset joutuvat miettimään aiempaa enemmän, mistä saavat rahaa”, pohtii Simonsen.

### **Toimiala kypsyy**

Finanssikriisi on kasvattanut merkittävästi pääomasijoittajien haasteita, mutta nopealiikkeiselle toimialalle ei kannata soittaa vielä kuolinkelloja.

Vaikka ajat vaikeutuvat, on aina jossain tilaisuuksia. CapMan näkee uusia mahdollisuuksia muun muassa Venäjällä, ja IK Investment Partners luottaa siihen, että aina löytyy aliarvostettuja yrityksiä, joiden arvoa voi nostaa paremmalla johtamisella ja yritysjärjestelyillä.


”Tällainen rahoitusmuoto tarvitaan jatkossakin. Varmastikin ala kypsyy ja tulemme näkemään uudenlaisia muotoja, mutta sijoittaminen listaamattomiin yrityksiin tulee jatkumaan”, sanoo Michael Rosenlew.

Toimialan kypsyminen voi tarkoittaa muun muassa pääomasijoittajien keskinäisiä fuusioita tai yksittäisten rahastojen yhdistämisiä. Alalle on jo syntynyt rahastoja, jotka ostavat muilta rahastoilta useita yrityksiä kerralla.

Myös lainsäädännön tiukkeneminen voi vähentää pääomasijoittajien määrää lähivuosina. Finanssikriisin vuoksi tiukentunut sääntely pakottaa myös listaamattomat pääomasijoittajat avaamaan kirjansa aiempaa julkisemmiksi. Tämä ei välttämättä ilahduta pääomasijoitusyrityksiä, jotka ovat eläkeikää lähellä olevien yksityishenkilöiden omistuksessa.

”Tällaiset alkavat varmaan pohtia, haluavatko he luoda uutta raportointia ja lisätä hallintorutiineja. Itse olemme listattuna yhtiönä tässä mielessä hyvässä tilanteessa”, pohtii CapManin Simonsen.

Alan kypsyminen voi avata vahvimmitte pääomasijoittajille uusia tilaisuuksia. Taloushistoria on täynnä esimerkkejä toimialoista, joilla on alkanut vahva keskittyminen vastaavanlaisessa murrosvaiheessa. ■



*Ala kypsyy  
ja tulemme  
näkemään  
uudenlaisia  
muotoja, mutta  
sijoittaminen  
listaamattomiin  
yrityksiin  
jatkuu.*



# Joustava pärjää aina

Kukaan ei osaa ennustaa tarkkaan tulevia muutoksia, mutta joustavimmat osaavat sopeutua niihin.

TEKSTI: RISTO PENNANEN KUVAT: RAMI LAPPALAINEN

Voiko taloustieteilijän ja stand-up-koomikon yhdistää samaan pakettiin? Kyllä voi, sillä sellainen nähtiin syyskuussa professori **Stéphane Garellin** hahmossa PwC:n ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun vuosittaisessa pääomamarkkinaseminaarissa Helsingissä.

Garelli viihdytti yleisöä lukemattomilla terävillä oivalluksilla, jotka alleviivasivat globaalien muutoksen suuruutta ja vaikeaa ennustettavuutta. Maailmantalouden tilan Garelli määritteli: ”Hyvä uutinen taantumasta: se on ohi. Huono uutinen: meidän pitää maksaa lasku.”

Valuuttasodasta Garelli puolestaan ennusti vuoren varmaan tyyliin: ”Euro vahvistuu väijäämättä – ja olen ollut oikeassa jo 12 päivää.”

IMD:n professori nosti esiin suuria, liike-elämään vaikuttavia trendejä kuten ympäristöteknologian kasvavan kysynnän ja seniorikansalaisten palvelujen lisääntymisen. Aasialaisyriyten

mahdin kasvua Garelli kuvasi muistuttamalla, että Fortune 500 -yrityksistä jo lähes viidesosa tuli tänä vuonna kehittyvistä talouksista.

Koska ennustaminen on niin vaikeaa, onkin tärkeämpää omata oikea asenne kuin suuri ennustekoneisto. Tärkeää ei nimittäin ole, mitä sinulle tapahtuu, vaan miten reagoit siihen. Jos yrityksellä on ”mikä ettei -asenne”, pystyy se reagoimaan nopeasti.

## Syökö sääntely joustavuutta?

Joustavuus on tärkeää myös kansantalouksille. Siksi PwC:n sääntelystä vastaava johtaja **Ian Dilks** pohti vaaroja, joita syntyy sääntelyyn vaikuttavista poliittisista paineista.

Koska äänestävät veronmaksajat joutuvat maksamaan finanssikriisin vaikutukset, on poliitikoilla vahva motivaatio tiukentaa sääntelyä. Siksi päättäjien mielessä ovat enemmän säännöt kuin parhaat ratkaisut. Tämän ta-

kia päättäjät eivät välttämättä ole määritelleet riittävän hyvin ongelmia, joita yritetään ratkaista.

Euroopassa pitäisikin pohdita, auttaako uusi säätely säilyttämään kilpailukyvyn. Pahimmillaan uuden sääntelyn kustannukset tulevat ylittämään niiden synnyttämät hyödyt.

## Kestävää tulosta

Yksi näköpiirissä olevista kasvutrendeistä on vaatimus kestävä kehityksen periaatteiden noudattamisesta. Fortumin yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja **Anne Brunila** kuvasi esityksessään, miten Fortum näkee taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tukevan toisiaan.

Professori **Minna Halme** Aalto-yliopistosta osoitti, että yhteiskuntavastuu tuo parhaiten tulosta, jos se sidotaan konkreettisesti yhtiön strategiaan. Sen sijaan yhteiskuntavastuun toteuttaminen hyväntekeväisyyden muodossa voi olla kannattamatonta.

JPMorganin Euroopan tutkijasta vetävä **Peter Lawrence** kertoi, että ESG-asiat (environmental, social & governance) ovat entistä tärkeämpiä myös analyytikoille. Ne ovat kuitenkin vain yksi monista mittareista, joilla analyytikot arvioivat yrityksen kykyä tuottaa lisäarvoa omistajilleen. ■

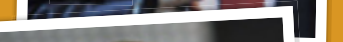
Stéphane Garelli



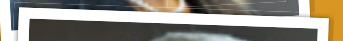
Minna Halme



Ian Dilks



Anne Brunila



Peter Lawrence



## Jatkossa ytimekkäästi

# PwC

■ PwC on uudistanut brändiään, ja osana tätä prosessia myös brändilupausta.

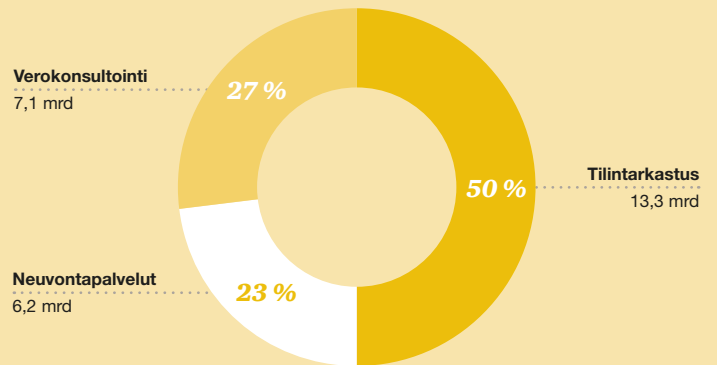
”Tavoitteenamme on yhtenäistää maailmanlaajuisen ketjumme toimintatapa. Haluamme toimia yhä lähempänä asiakkaitamme ja varmistaa, että asiakkaamme saavat yhteistyöstä haluamansa lisäarvon. Tämän eteen teemme kovasti töitä”, sanoo Suomen PwC:n toimitusjohtaja **Jan Holmberg**.

Osana brändiuudistusta PwC on muuttanut markkinointinimensä PricewaterhouseCoopersista monen jo tuntemaksi PwC:ksi.

PwC:n kirjoitusasussa käytetään isoja P- ja C-kirjaimia. Vain uudessa punasävyisessä logossa nimi kirjoitetaan pienin kirjaimin.

Jäsenyritysten viralliset nimet pysyvät ennallaan, esimerkiksi Suomessa se on myös jatkossa PricewaterhouseCoopers Oy.

### Liikevaihto liiketoiminta-alueittain globaalisti, USD



## PwC:n tulos: Tilintarkastus vahvasti asemiaan Suomessa

## 10 Kymmenes kerta toden sanoo

■ PwC:lle on jälleen myönnetty Best Treasury Consultant -palkinto. Palkinnon myöntää Treasury Management International (TMI). PwC nappasi palkinnon jo kymmen-

nennen kerran peräkkäin.

Palkintojen saajat valitsee Treasury Management Internationalin lukijakunta eli noin 18 000 treasury ammattilaista.

## Vantaalla paras arviointikertomus

■ Vantaan tarkastuslautakunnan laatima arviointikertomus vuodelta 2009 on voittanut Vuoden Arviointikertomus -kilpailun pääsarjan. Kuntayhtymäsarjan voitti Oulun seudun koulutus kuntayhtymän (OSEKK) tarkastuslautakunta. Kilpailun järjestivät jo kolmannen kerran PwC ja PwC Julkistarkastus.

Tarkastuslautakunnat ovat toimineet kunnissa ja kuntayhtymissä vuodesta 1997 lähtien. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on kuntalain mukaan antaa tarkoituk-

senmukaisuusarvionsa siitä, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet.

”Hyvä kunnan johtaminen on avain menestykseen. Oman toiminnan arvioinnista on paljon hyötyä tässä työssä”, kertoo tuomariston puheenjohtaja **Antti Mykkänen** Kunnallisalan kehittämissätiöstä.

”Tänä vuonna arviointikertomusten taso oli parantunut huomattavasti. Eryityisesti raporttien rakenne on kehittynyt. Tämä oli kovatasoinen kilpailu koskaan”, Mykkänen lisää.



■ PricewaterhouseCoopers Oy:n eli Suomen PwC:n liikevaihto pysyi lähes edellisvuoden tasolla. Kesäkuun lopussa päättyneen tilikauden liikevaihto oli 87,0 milj. euroa ja liikevoitto 2,6 milj. euroa.

Kokonaisliikevaihto kutistui hieman globaalisti hallinnoitavien toimeksiantojen alihankintaliiketoiminnan laskun myötä, mutta oman työn liikevaihto kasvoi.

Tilintarkastuspalvelut on edelleen yhtiön suurin liiketoiminta-alue, ja päättyneellä tilikaudella se saavutti liikevaihto- ja tulostavoitteensa. Suomen PwC vahvisti 35 prosentin markkinaosuudellaan ykkösasemaansa Helsingin Pörssissä listattujen yritysten tilintarkastajana.

Kansainvälisessä taantumatilanteessa neuvontapalveluiden kysyntä heikkeni ja tavoitteista jäätettiin. Sen sijaan verokonsultoinnissa sekä liikevaihto- että tulostavoitteet ylitettiin. Omistajayrittäjäpalveluihin keskittynyt yksikkö saavutti tavoitteensa.

**Konsultointi lähti kasvu-uralle globaalisti**  
Maailman mittakaavassa PwC-ketjun yhteenlaskettu liikevaihto

oli 26,6 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Kasvua edellisestä vuodesta oli 1,5 prosenttia.

Tilintarkastus- ja veropalveluiden liikevaihto laski hieman, mutta neuvontapalvelut kasvatti liikevaihtoaan lähes 8 prosenttia.

PwC-ketjun pääjohtaja **Dennis Nally** pitää liikevaihdon kasvua hyvänä saavutuksena, varsinkin kun huomioidaan yleinen taloudellinen tilanne tilikauden aikana.

”PwC-ketjun jäsenyritykset säilyttivät johdonmukaisesti asemansa markkinajohtajina tärkeimmissä toimintamaissamme”, Nally sanoo.

”Maailmantalouden toipuminen on kestänyt pidempään kuin moni meistä odotti, ja monissa osissa maailmaa verkkainen liiketoimintaympäristö rasittaa asiakkaitamme ja PwC:tä edelleen. Tilikauden viimeisellä neljänneksellä oli nähtävissä elpymisen merkkejä, ja odotamme kasvun jatkuvan loppuvuonna 2010 ja sen jälkeen. Tähän mennessä tilikauden 2011 liiketoiminnan volyymin kasvu kaikissa palveluissa on ollut rohkaisevaa.”

## Kolmannen sektorin raporttoijat palkittiin

■ Suomen Osteoporosisiliitto, Suomen Unicef ja Pääkaupunkiseudun Partiolaiset veivät voiton PwC:n tämänvuotisessa Avoin raportti -kilpailussa. Kunniamaininnat jaettiin Suomen Piipiseuralle ja Zimbabwen AIDS-orvoille.

Avoin raportti -kilpailu on tarkoitettu kolmannen sektorin toimijoille, jotka hankkivat varoja julkisin keräyksin tai käyttävät julkisia varoja yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Yhteensä 15 000 euron palkintosumma jaettiin kolmen voittajan kesken.

Suomen Osteoporosisiiton raportin ansioiksi laskettiin se, että liitto on perehtynyt sääntöihin hyvin ja raportti on laadittu niiden mukaisesti. Vaikka kyseessä on pieni liitto, se on raportoinut kaiken oleellisen erittäin tehokkaasti. Suomen Unicefin raportti on erinomainen ja kattava ja siinä kerrotaan myös toiminnan vaikuttavuudesta. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten raportti on ollut vuodesta toiseen korkeatasoinen. Lisäksi sen ja internetsivujen tiedot on yhdistetty hyvin, ja sen taustalla on vapaaehtoistyö.

Kilpailuun osallistui tänä vuonna 79 yhdistystä ja säätiötä. Jatkoon näistä pääsi 21 raporttia.



1. Arviointiraadin jäsen Matti Honkala (oik.) onnitteli Suomen Osteoporosisiiton Olli Simosta ja Ritva-Liisa Ahoa. 2. PwC:n partneri Samuli Perälä summasi kilpailun yleiskuvan. 3. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten raportti on ollut vuodesta toiseen korkeatasoinen. 4. Finaaliin pääsi tänä vuonna parikymmentä yhteisöä.



## Uusi toimisto Ahvenanmaalle

■ PwC avasi uuden toimiston elokuussa Maarianhaminassa. Tupaantuliaisia juhli lokakuussa reilut 150 vierasta, jotka saivat kuulla painavaa puhetta professori

**Alf Rehniltä**, hallitusammattilainen  
**Hannu Ryöppöseltä**, Perheyritysten liiton **Anne Berneriltä** sekä PwC:n veroasiantuntijalta **Simo Valtilta**.

## Langatonta terveydenhoitoa

■ Kolme kymmenestä yhdysvaltalaisesta käyttäisi mielellään matkapuhelinta terveydentilansa seuraamiseen, kertoo PwC:n terveydenhoidon tutkimuskeskusten tekemä *Healthcare unwired* -tutkimus.

Sen mukaan yhteensä 40 prosenttia olisi valmis maksamaan palvelusta, joka mahdollistaisi terveyteen liittyvän tiedon lähettämisen suoraan sähköisesti omalle lääkärille.

Raportissa käydään läpi keskeiset teknologiat ja innovaatiot, jotka tulevat muuttamaan terveydenhoidon tulevaisuuden. Langattomien, potilaiden terveydentilan etäseurannan mahdollistavien laitteiden ja palveluiden uskotaan mullistavan koko alan, tuovan terveydenhoidon kaikkien ulottuville, parantavan hoidon laatua – ja parhaimmillaan merkitsevän myös huomattavia kustannussäästöjä.



*160 000  
asiantuntijaa,  
yksi tavoite*

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

**pwc**