

Aviisori

PwC:N ASIAKASLEHTI 3/2011

Mistä Suomeen
uudet
menestyjät?

MEDIAN HAASTE:
KULUTTAJA HALUAA
SISÄLLÖN ILMAISEKSI

VEROTUKSEN
TULEVAT TRENDIT

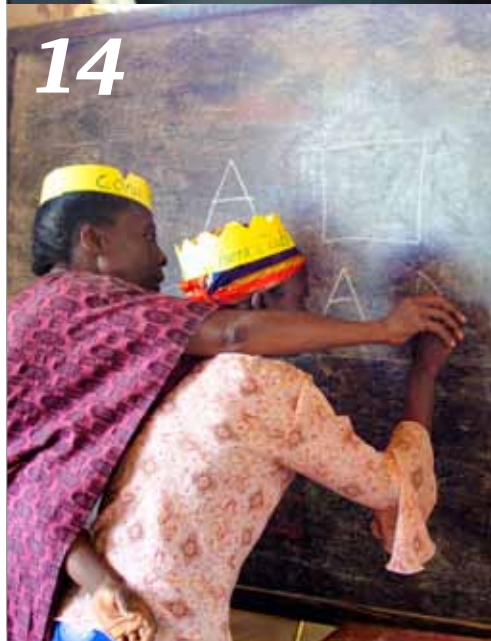
Esko Aho:

VASTUULLISUUS
haastaa johtamisen

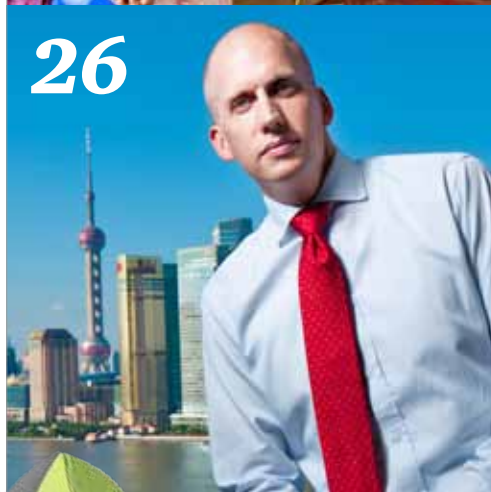
10



14



26



AVIISORI ON PwC:N ASIAKASLEHTI.

6

SUOMALAISET HERÄTKÄÄ!

Nyt tarvitaan rohkeutta ja ymmärtämystä siitä, että bisnes on oikeasti globaalia. Vihreälle oksalle nousta uusien toimialojen luovien prosessien avulla.

4 Lyhyesti

PwC sai Sibelius-Akatemiasta kummioppilaat. Formulamaailmasta oppia bisneksen tekoon. Toimitusjohtajat luottavat innovaatioihin.

6 TEEMA**Uudet menestyjät kehiin**

Suomi kaipaa nyt kipeästi uusia nokiaita, mutta miten niitä synnytetään? Aalto-yliopiston professori Paula Kyrö, PwC:n tilintarkastuspartneri Markku Katajisto ja toimitusjohtaja Pekka Simula etsivät menestystekijöitä.

10 Kasvutarina

Anglo-Nordic keskittyy tukkurina vapaa-ajan ja hyvinvoinnin tuotteisiin.

13 Ahaa

Kuluttajan halu ilmaiseen sisältöön haastaa media-alan.

14 Globaali-lokaali

Naisten Pankki uskoo, että kehitysmaiden nousu lähtee naisista.

17 Paikalla

Al Gore kävi kylässä.

18 Henkilö

Esko Aho pohtii työkseen yrityksen vastuukysymyksiä.

21 Kolumni

Jukka Heikkilä: Miksei tärkein tuotantotekijä näy taseessa?

22 Johtaminen

Työhyvinvointiakin voi, ja pitää, johtaa.

24 Trendi

Verotuksen painopiste siirtyy yhä enemmän kuluttamisen verottamiseen.

26 Tullaan tutuiksi

Jussi Taipale etsii Kiinassa hyviä kauppvoja.

KANNEN KUVA: TOMMI TUOMI

Vaikeiden päätösten vuori

SAAMME SEURATA parhaillaan jännitysnäytelmää. Maailman talous on suistumassa uudestaan lamaan, eivätkä poliittiset päättäjät kykene tekemään vaikeita päätöksiä, joita tilanne edellyttäisi. Konkreettisesti tämä näkyy Kreikan valtion ylivelkaantumistilanteen hoitamisessa. Koska päätöksiä lykätään, tuleva toipuminen pitkittyy entisestään.

Yrity maailmassa tällainen päättämättömyys ei olisi mahdollista. Vai antaisiko minkään yrityksen johto esimerkiksi tappiollisten liiketoimintojen jatkoa kunnes koko yrityksen jatkuvuus olisi uhattuna heikentyneen rahoitusaseman seurauksena?

TOISINAAN POLIITTISET päättäjät ovat liiankin ripeitä, kuten vaikkapa sääntelyn lisäämisessä. Yksi näistä sääntelyn lisäyksistä koskee tilintarkastusala, josta EU:n ministerineuvosto ja parlamentti ovat pian saamassa komission esityksen. Esitykseen sisältyy useita ehdotuksia uudistuksista, jotka nykyinen itsesääntely monen mielestä jo hoitaa.

Julkisen keskustelun perusteella esitykseen kuuluneen esimerkiksi listayhtiöiden pakollinen kahden tilintarkastustoimiston valinta, pakollinen tilintarkastustoimiston rotaatio sekä tilintarkastusasiakkaiden oheispalveluiden tarjoamisen rajoittaminen. Kun näitä säädellään, yhtiöiden omistajien ja johdon vaikutusvaltaa käytännössä vähennetään. Jos esitys menee tällaisenaan läpi, mitä käytännön seurauksia sillä on? Lisää kustannuksia ilman että yhtiöt ja sen omistajat olisivat tästä päättämässä. Koska kyseessä on EU:n tason normistoa, tämä tarkoittaa samalla kustannustaakkaa, jota yrityksillä EU:n ulkopuolella ei ole.

YRITYSMAAILMA ON hiljalleen heräämässä vastuukysymyksiin. Nokian yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja Esko Aho tietää, että vastuullisuudella ja tuloksella on vahva liitto (sivu 18). Yritysvastuun kysymykset ovat silti harvoin itsestään selviä, etenkin kun muistaa, että vastuu tarkoittaa ihmisille hyvin erilaisia asioita. Kaikkien pitäisi kuitenkin ymmärtää, että yritysvastuu ei tarkoita korulauseita vaan osaa arkisesta työstä. Johto näyttää tässäkin esimerkkinä.



JOHAN KRONBERG
Päätoimittaja

Yritysmailmassa tällainen päättämättömyys ei olisi mahdollista.

Julkaisija PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015 (Itämerentori 2), 00101 Helsinki, puh. (09) 22 800, www.pwc.com/fi
Osoitteenmuutokset avisorid@dmd.fi Päätoimittaja Johan Kronberg Toimituspäällikkö Hanna Kauko Toimitusneuvosto Kim Karhu, Nina Kinnunen, Juha Laitinen, Janne Rajalahti, Harri Valkonen Toimitus Otavamedia Oy, Kynämies, Köydenpunojankatu 2 aD, 00180 Helsinki Paino Finepress ISSN 0789-5038. Lehdessä käytetyllä paperilla on kestävän kehityksen PEFC-tunnus.





Sibelius-Akatemian Saara Aalto, Ville Vannemaa ja Nina Höynälä ovat PwC:n uudet kummioppilaat.

Omat kummimuusikot

NUORET SIBELIUS-AKATEMIAN opiskelijat ilahduttavat osanottajia yhä useammassa PwC:n asiakas- ja henkilöstötilaisuudessa, kiitos uuden yhteistyön. Kummioppilaat saavat PwC:ltä ilmaista asiantuntijaneuvontaa ja PwC tilaisuuksiinsa musiikkia.

Laulua jazzosastolla opiskeleva **Nina Höynälä** kehuu kummiohjelmia hienoksi.

"Mahtavaa, että Sibus saa näin merkittävän yhteistyökumppanin ja että se haluaa opiskelijoita mukaan heti alusta alkaen."

Myös **Ville Vannemaa** opiskelee jazzosastolla. Hän on jo ehtinyt tutustua upouuteen Musiikkitaloon

ja pitää sitä hyvin tyylikkäänä. Sibelius-Akatemian opetus siirtyy Pitäjämäen-tiloista Musiikkitaloon syksyn aikana.

"On mielenkiintoista nähdä, miten uusi rakennus vaikuttaa opiskeluun. Odotan kovasti myös kummiyhteistyötä."

Kolmas kummioppilas, laulaja-lauluntekijä, **Saara Aalto**, kertoo tehneensä paljon töitä oman uran eteen, ja nyt se on lähtenyt hyvin käyntiin.

"Olen perustanut juuri oman levy-yhtiön, joka julkaisee levyjäni. On mahtavaa saada tukea omaan yritysyritykseen tästä kummiohjelmasta."



Oppia formula-maailmasta

MITÄ MENESTYS VAATII?

Tasapainoa harjoittelun ja levon, työn ja vapaa-ajan välillä. Näin sanoo formula-lääkäri **Aki Hints**. Hän on vastuussa muun muassa **Lewis Hamiltonin** ja **Heikki Kovalaisen** terveydestä. Hän kävi Suomessa puhumassa PwC:n aluetoimistojen henkilöstölle.

"Menestys merkitsee myös hyviä suhteita läheisiin ja ystäviin. On tärkeää, että urheilijalla on hyvä olla myös sosiaalisessa viitekehityksessä. Tähän kokonaisvaltaiseen tasapainoon on vaikea päästä, se vaatii rankkaa työtä", hän kertoo.

Hints vetää McLarenilla tiimiä, joka yhdistää työssään sekä terveydenhoidon että suorituskyvyn parantamisen. Hänen virallinen tittelinsä on Head of Human High Performance.

"Elämä formulamaailmassa on pinnallisinta elämää mitä on. Siellä pitää olla selviytymisstrategia, muuten sitä ei jaksu. Formulamaailma on niin energiaa vievä."

Hints korosti puheessaan tarpeeksi pitkien yönien tärkeyttä. Hänen mukaansa 6-7 tunnin yönät eivät riitä, ihanne on 7,5-8,5 tuntia.

Sääntöjen määrä huolettaa vakuutusala

VAKUUTUSALA PITÄÄ SUURIMPANA riskinään uusia säännöksiä ja määräyksiä, joita asetetaan samanaikaisesti sekä kansainvälisellä että paikallisella tasolla.

Uudet vakavaraisuutta ja markkinakäyttäytymistä koskevat määräykset saattavat tulla vakuutuslalle kalliiksi, ja niiden noudattaminen haastaa alan toimijat. Tämä selviää uudesta PwC:n ja Centre for the Study of Financial Informationin (CSFI) vakuutusalan riskitutkimuksesta.

Tiukentuneen sääntelyn seurauksena yritysjohto saattaa keskittyä liiaksi muuhun kuin taloudellisesti tuottavaan toimintaan.

Muita isoja huolenaiheita ja uhkatekijöitä ovat pääoman riittävyys suhteessa kasvaviin sääntelyvaatimuksiin sekä maailmantalouden ja finanssimarkkinoiden epävarma tilanne. Nämä yhdessä aiheuttavat lisäpainetta matalien korkojen ja kiihtyvän rajat ylittävän kilpailun puristuksessa olevalle alalle.

Lisää tutkimuksesta: www.pwc.com/fi > tiedotteet

80%

suomalaisista pörssiyrityksistä kasvatti viime vuonna liikevaihtoaan, kun vastaava luku sitä edellisenä vuonna oli 20 prosenttia.

Lähde: PwC:n IFRS-tilinpäätösselvitys.



Erkki Liikanen



Torsten Persson



Arja Talma



Matti Suominen

Selvyyttä talouskriisiin

MITEN TUOREIN TALOUSKRIISI vaikuttaa bisnekseen? Miltä tilanne eri puolilla Eurooppaa oikeasti näyttää? PwC:n Capital Markets in crisis? -tilaisuus kokosi iltapäivän ajaksi Aalto-yliopistoon alan huippututkimusta ja päättäjiä selvittämään, mitä nykyisen taloustilanteen taustalla on ja mitä se tietää lähitulevaisuudessa.

Aalto-yliopiston professori **Matti Suominen** selvitti kuulijoille hedge-rahastojen liikkeitä ja kysyi, ovatko ne jo kasvaneet liian suuriksi. **Mats Anderson** puolestaan analysoi pankkien tilannetta sekä vertasi niiden asemaa nykyisessä ja aiemmissa talouskriiseissä. Anderson työskentelee vastaavana analyytikkona CA Chevreux Nordicissa.

Professori **Torsten Persson** taas kävi läpi, millaiset poliittiset seikat vaikuttavat valtioiden kykyyn selvitä haastavista tilanteista. Keskon talous- ja rahoitusjohtaja **Arja Talma** kertoi tuoreet sijoittajien vaikutelmat roadshow-matkoiltaan. Hän oli juuri kiertänyt Keski-Eurooppaa sekä vierailut Yhdysvalloissa.

Suomen Pankin pääjohtaja **Erkki Liikanen** kertoi tarkemmin Suomen tilanteesta ja vertasi euromaita keskenään. Hän muistutti samalla, että nykyisessä kriisissä ei ole enää kyse yksittäisten maiden velkaongelmista.

Vilkas keskustelu osoitti, että päivän anti oli tervetullut tietopaketti kriisin ymmärtämiseksi.

Toimitusjohtajat tykäsivät innovaatioihin

TOIMITUSJOHTAJAT ARVOSTAVAT entistä enemmän uusia tuote- ja palvelu-innovaatioita. Ne ovat heidän mielestään markkinaosuuden kasvattamisen voinoin uuden kasvun mahdollistajia.

Toimitusjohtajien mielipiteet selviävät PwC:n toteuttamasta maailmanlaajuisesta kyselystä, jossa kartoitettiin 1 200 toimitusjohtajan näkemyksiä kasvun edellytyksistä.

Innovaatiot selättävät tärkeysjärjestyksessä nykyään muun muassa uusien markkinoiden valloittamisen, yrityskaupat ja fuusiot sekä yhteistyöhankkeet ja muut kumppanuusmallit.

Lisää tutkimuksesta: www.pwc.com/fi > tiedotteet



Pekka Simula on huomannut, että ilmapöly yritysmaailmassa on muuttanut parempaan suuntaan. Paula Kyrön mukaan Suomessa on useita aloja, jotka voisivat synnyttää merkittäviä vientiyrityksiä. Simula on Oncos Therapeuticsin toimitusjohtaja, Kyrö vastaa yritysmaailman yksiköstä Aalto-yliopistossa.

Vihreälle oksalle

Suomeen kaivataan kipeästi luovia yrityksiä, jotka ovat halukkaita kasvamaan ja kansainvälistymään. Jarruna on rohkeuden puute. Globaalisuuttakaan ei vielä aidosti ymmärretä.

SUOMALAINEN BIOTEKNIikka-ALAN start up -yritys Oncos Therapeutics elää jännittäviä aikoja. Jos kaikki menee suunnitellusti, yhtiö synnyttää markkinoille uudentyyppisen syöpälääkkeen. Hoito perustuu siihen, että tietyt virukset pystyvät erityisen hyvin jakautumaan ja tappamaan syöpäsoluja, mutta jättävät terveet solut rauhaan.

Peukut pystyyn, tällaisia onnistumisia Suomessa nyt kaivataan: innovatiivisia kasvuyrityksiä, jotka ovat paitsi luovia, ne lisäksi haluavat kasvaa ja kansainvälistyä.



Kulttuurimme ei kannusta iloitsemaan menestyksestä.

Professori **Paula Kyrön** mukaan lukuisat tutkimukset osoittavat, että bruttokansantuotteen kasvu syntyy nimenomaan uusista toimialoista. Luovat prosessit ovat siksi keskeisessä asemassa. Kyrö vastaa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden yksiköstä.

”Meillä on yrittäjyyskasvatuksessa yksi uuden liiketoiminnan synnyttämistä koskeva perusväittäjä: kasvun edellytykset ovat ihmiset, joilla on valmiudet kasvattaa yrityksiä. Painotamme koulutuksessa ja tutkimuksessa erityisesti näiden valmiuksien luomista.”

Yrittäjyyden kansainvälinen maisteriohjelma on vasta muutaman vuoden ajan keskittynyt uusien hankkeiden ja liikeideoiden kehittämisen prosessiin. Ohjelmaa kehitetään jatkuvasti muun muassa yhteistyössä yhdysvaltalaisen Stanfordin yliopiston kanssa.

PALVELUALALLA ON VIENTIPOTENTIAALIA

Kyrön mukaan on useita mahdollisia aloja, joilla voisi syntyä Suomelle merkittäviä vientiyrityksiä. Aidosti maailmanlaajuisia markkinoita edustava peliteollisuus on jo noussut melko lyhyessä ajassa sellaiseksi. Potentiaalia on myös esimerkiksi kestävä kehityksen mukaiseen rakentamiseen, puhtaaseen teknologiaan, vaihtoehtoihin energialähteisiin ja nanoteknologiaan liittyvissä ratkaisuissa.

”Kaikkein haastavin – mutta Suomen hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen kannalta keskeisin – ala on palvelusektori. Väestörakenteen vanhenemisen takia meidän on pakko kehittää uudenlaisia hyvinvointialan malleja. Voisimme samalla hyötyä näistä oivaluksista, jos pystymme luomaan globaaleja palvelukonsepteja myös muiden maiden käyttöön.”

Suomen vahvuuksia ovat Kyrön mukaan maamme monella tavalla hyvä maine sekä huippuluokan teknologinen osaaminen. Sen sijaan aidosti globaalin lähestymistavan ja tietynlaisen rohkeuden puute jarruttavat monia hankkeita.

”Kulttuurimme ei myöskään kannusta siihen, että olisimme aidosti ylpeitä siitä mitä meillä on ja iloitsimme menestyksestä.”

”Meillä on myös taipumusta hoitaa asioita keskitetyn järjestelmän kautta, kun moniin ratkaisuihin pitäisi mennä suoraviivaisemmin. Tämä on varmasti suurimpia valtiiovallan haasteita. Julkisen infrastruktuurin pitäisi luoda paremmat edellytykset yrittäjien riskinotolle.”

ISOJA TALOUDELLISIA RISKEJÄ

Oncos Therapeutics on ottanut riskin kehittäessään kokeellisen syöpähoito-ohjelman, jota toteutetaan niin sanotuilla onkolyttisillä

Tehtävämme on tavallaan olla kuin luotettava henkilöäkäri people-to-people-bisneksessä, sanoo PwC:n partneri Markku Katajisto.

Vihreälle oksalle

viruksilla. Hoito-ohjelma on maailmassa ainutlaatuinen, ja se on tuottanut alustavasti hyvin lupaavia tuloksia.

Biotekniikka on erittäin pitkäjänteistä työtä ja kärsivällisyyttä vaativa toimiala.

”Varsinkin syöpälääkekehityksessä taloudelliset riskit ovat suuria. Arvioidaan, että jopa kaksi kolmesta aivan loppuvaiheen tutkimukseen edenneistä hankkeista epäonnistuu. Tällöin puhutaan jo satojen miljoonien kustannuksista”, sanoo Oncosin toimitusjohtaja **Pekka Simula**.

”Myyntiluvan saamiseksi lääke tarvitsee sarjan tiukan protokollan mukaan toteutettuja kliinisiä tutkimuksia, jotka ovat huomattavan kalliita.”

UUSI TAPA TEHDÄ TUTKIMUSTA

Oncosin innovaatio on ollut toisenlaisen toimintatavan löytäminen. Yhtiön kokeellisten hoitojen ohjelma antaa mahdollisuuden hoitaa syöpäpotilaita jo ennen kliinisiä tutkimuksia. Ohjelma auttaa syöpäpotilaita, joihin normaalit hoidot eivät enää tehoa. Samalla kertyy tietoa, jonka ansiosta lääkekehityksen seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä vahvemmin perustein ja pienemmin riskein.

”Ohjelmamme on herättänyt kiinnostusta, koska tällä tavalla lääkkeitä pitäisi oikeasti kehittää. Hoidetaan potilaita yksilöinä ja pyritään oppimaan jokaisesta tapauksesta. Kliininen tutkimus on aika vanhanaikainen tapa tehdä lääkekehitystä, kun yksittäisen potilaan erityispiirteitä ei voida ottaa huomioon.”

Kokeellisen hoidon on mahdollistanut yhteistyö yksityisen syöpäsairauksiin erikoistuneen Docrates Klinikin kanssa sekä ennen kaikkea Oncosin toisen perustajajäsenen, professori **Akseli Hemmingin** Helsingin yliopistolle perustaman tutkimusryhmän työ.

BIOTEKNIKASTA TULI KIROSANA

Biotekniikasta odotettiin aikanaan Suomen merkittävää vientiveturia, mutta toisin kävi. Pekka Simulan mukaan biotekniikka on joidenkin epäonnistuneiden hankkeiden takia yhä meille monelle kirosana.

Oncosin riskirahoitus haettiin ulkomailta ja mukaan saatiin yksi Euroopan suurimmista terveysteknologioiden keskittävistä pääomasijoittajista, ruotsalainen HealthCap.

”Tällä alalla täytyy olla kriittinen varsinkin sille, mille hankkeille annetaan jatkorahoitusta alun jälkeen. Kyllä meilläkin pitää olla rohkeutta tappaa koko hanke, jos ensimmäisestä kliinisestä tutkimuksesta ei tule tuloksia.”

Simula sanoo toivovansa, että Suomessa tulisi muutama biotekniikan onnistuminen, joka palauttaisi uskon toimialaan.

”Sinänsä ilmapiiri on mielestäni muuttunut parempaan suuntaan. Tilaisuuksissa, joissa olen käynyt puhumassa opiskelijoille ja tutkijoille, on näkynyt paljon entistä suurempaa kiinnostusta lähteä yrittäjäksi. Se on hienoa, koska Suomen akateeminen tausta biotekniikassa on kansainvälisesti hyvin arvostettu.” ■

ENSIN VERONEUVONTAA, SITTEN LISTAUTUMISTA

PwC ON TOIMINUT lähes kymmenen vuotta liiketoimintasuunnitelmakilpailu Venture Cupin yhteistyökumppanina. Tänä vuonna välivuotta viettävän kisan osallistujat kehittivät alustavan ideansa toteuttamiskelpoiseksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Oncos Therapeutics oli vuoden 2008–2009 Venture Cupin voittaja.

PwC on aktiivisesti mukana informaation tuottajana ja keskustelukumppanina myös monissa muissa kasvuyrittäjien yhteistyöfoorumissa. Varsinkin korkeakoulut ovat tärkeitä kumppaneita. Tilintarkastuspartneri **Markku Katajiston** mukaan kasvuyrittäjät ovat luonnollisesti merkittävä asiakasryhmä niissä piilevän potentiaalinaltakia.

Edellytyksenä yhteistyölle on, että yrityksellä pitää olla kasvuhaluukkuutta ja mielellään kansainvälistymistavoitteita.

”Tavoitteenamme on kasvaa yhtiön mukana ja räätälöidä palvelut yksilöllisesti sen mukaan missä elinkaaren vaiheessa kasvuyritys on. Vertaisin meidän tehtäväämme tavallaan luotettavan henkilöäkäriin rooliin. Tämä toiminta ei ole organisaatioiden välistä kommunikointia vaan people-to-people-bisnestä.”

YRITTÄJÄ TARVITSEE SPARRAAJAA

Alkuvaiheessa kasvuyrittäjät tarvitsevat tyypillisesti toiminnan käynnistämiseen liittyvää strategista konsultointia tai esimerkiksi veroneuvontaa, kun myöhemmin apua kaivataan yritys- ja rahoitusjärjestelyiden tai pörssiin listautumisen kanssa.

Pitkään kasvuyrittäjien kanssa työskennellyt Katajisto tietää, kuinka yksinäistä puuhaa yrittäminen voi olla. Siksi onkin erinomaista, että nykyisin on jo olemassa monenlaisia yhteisöjä, joissa voi keskustella ja saada sparrausapua vertaisiltaan kasvuyrittäjiltä.

”Suomessa esimerkiksi konkurssin tekemistä pidetään vieläkin maailmanloppuna, kun oletusarvona pitäisi olla, että jokainen ihminen tekee virheitä ja oppii niistä.”

Kasvava yritys kaipaa vertaiseltaan sparrausapua ja yhteisöjä.



Markku Miettinen on ollut Anglo-Nordicilla 38 vuotta. Hänen kanssaan kuulumisia vaihtaa toimitusjohtaja Leo-Dan Bensky.

Perheyriyksessä EI RIIDELLÄ

PwC:n pitkäaikainen kumppani, perheyriitys Anglo-Nordic kasvattaa uutta sukupolvea vastuulliseksi omistajiksi siirtämällä tietoa ja kokemusta nuorille hyvissä ajoin.

ENSIMMÄISET mikroautot, televisiolähetys ja squash. Toimitusjohtaja **Leo-Dan Bensky**, yrityksen perustajan **Hemo C. Bensky**n veljenpoika, kuvailee yrityksen ytimeksi vapaa-aikaan ja hyvinvointiin liittyviä tuotteita. Perheen intohimo urheiluun näkyy niin mainonnassa kuin asiakkaille järjestetyissä urheilutapahtumissa. Yritys myös sponsoroi voittoisaa HIFK:ia, jota Benskyt ovat seuranneet 1960-luvulta saakka.

HITTI KUULAKÄRKIKYNÄSTÄ

Kelataan taaksepäin, aina vuoteen 1935. Maailma on toipumassa syvästä lamasta, Euroopan yllä roikkuu jo toisen maailmansodan varjo. Kangastukkukauppiaan pojalla, viipurilaisyyntyisellä Hemo C. Benskyllä, on idea kansainvälisestä yrityksestä.

Vankkojen kosmopoliittiyhteyksien mies pääsee eteneään visionsa kanssa jatkosodan jälkeen. Liikekumppaneista yksi on Ruotsin kuninkaalliseen sukuun kuuluva kreivi **Carl Johan Bernadotte**.

Sodan jälkeinen aika oli tavarapulan keskellä hedelmällinen kasvualusta viennille ja tuonnille. Vaikka kaupan säännöstely, byrokraattiset vastoinkäymiset ja kauppalaivapula hidastivat etenemistä, Anglo-Nordic teki agentuuritoiminnan lisäksi rohkeita omia avauksia.

Yritys valmistti muun muassa ensimmäisen kotimaisen kuulakärkikynän sekä öljypolttimen. Etenkin kynästä tuli

valtaisa hitti. Syksyllä 1950 yritys järjesti Stockmannin viidennessä kerroksessa Suomen ensimmäisen televisioesityksen, joka sisälsi puheita, runonlausuntaa ja nyrkkeilyottelun. Helsingin Sanomat empi tuolloin, ettei television mahdollisuuksista tulisi liiaksi innostua.

Avarakatseista toimintaa ja tuontikaupan ajankuvaa heijasteli kevään 1946 vappupallotarina: Anglo toi Yhdysvalloista yli miljoonan kappaleen erän kondomeja. Sana loppuerästä kantautui myytävää vailla oleville vappupallokauppiaille, jotka jonottivat kumeja käteisen kanssa. Varuusvälineet päättyivät ilmapalloiksi Suomen taivaalle.

SANELUKONEITA JA AUTORADIOITA

Hemo Bensky menehtyi äkillisesti 42-vuotiaana vuonna 1953. Hänen seuraajanaan jatkoi Yhdysvalloissa elämää rakentamassa ollut veli **Dave**, nykyisen toimitusjohtajan Leo-Danin isä.

Utterilta tuotemetsästysmatkoilta tarttui Anglo-Nordicin listoille uraauurtavia tuotteita, kuten vuonna 1958 markkinoiden pienin sanelukone, jonka markkinoinnissa auttoi sen vilahtaminen vakoielokuviissa.

”Isä oli edistysellinen”, Leo-Dan Bensky huomauttaa. Uusien vaikutteiden nopea omaksuminen on näkynyt niin tuotteissa kuin yrityksen sisäisissä järjestelmissä.

Vuonna 1969 tehtiin tulevien vuosikymmenten kannalta oleellinen siirto, kun yritys perusti viihde-elektronikkaosaston, nykyisen multimediaosaston.

1935

Hemo C. Bensky perustaa yrityksen

1950

Suomen ensimmäinen televisioesitys Stockmannilla

1958

markkinoiden pienin sanelukone

1969

viihde-elektronikka-osasto

1980

-luvulla päätuotteena autoradiot

1990

-luvun lopulla yhteistyö Nokian kanssa

”1980-luvulla päätuotteemme olivat Clarion-autoradiot.”

Yrityksessä mietittiin, mikä muu vahvistaisi valikoimaa. Vainu osui autopuhelimiin. ”Se oli juuri oikea hetki.”

Kun Anglo sai vuonna 1990 pään auki englantilaisen Technophonen kanssa, matkapuhelinten vyöry oli aivan nurkan takana.

Ylimääräisiä sydämenlyöntejä aiheutti lehtiutuinen, jossa kerrottiin Nokian ostaneen Technophonen. Anglo oli kuitenkin hoitanut puhelinkauppaansa niin hyvin, että Nokia sai yhteistyöstä lisäruutia. Nokian tukkurina toimiminen onkin sittemmin ollut Anglon kasvun tärkeimpiä lähteitä.

BISNESTÄ ILMAN VELKAA

Kaukokatseisena Dave Bensky ohjasi jälkikasvuun paitsi palloiluharrastusten, myös yrityksen pariin. Kun kuopus Leo-Dan siirtyi johtajan saappaisiin vuonna 1988, vaihdosta oli valmisteltu pitkään.

”Oli korvaamatonta saada kasvaa rauhassa tehtävään.”

Vankasti evästetyllä jatkajalla oli silti haasteellinen aloitus 1990-luvun alun laman iskiessä. Leo-Dan Bensky ja talousjohtaja **Johan Hilli** kertovat, että silloinkin auttoi yrityksen tukijalka, erittäin vahva tase.

Tavaran laadusta ja nopeasta kiertämisestä huolehtiminen on pitänyt huolta Anglo-Nordicin kannattavuudesta.

”Olemme ylpeitä siitä, että meillä ei ole ulkoista velkaa”, toimitusjohtaja sanoo. Investointeja on voitu tehdä turvallisesti mielin. Oma, uusi toimitila valmistui Kauklahteen 1990.

Myös perheyriksen selkeä dynamiikka auttaa monessa. Hilli sanoo, että perheyriksessä päätöksenteko on nopeaa. ”Myös muutokset ovat nopeita, eikä ole turhaa byrokratiaa”, hän kiittelee.

TÄÄLLÄ EI RIIDELLÄ

Hemo-veli hoitaa markkinointia ja mainontaa, **Kenneth** työskentelee tuotehallinnan puolella. Entä perheyriksille tyypilliset sukuriidat, miten selviätte niistä?

”Meillä ei ole ollut perinteisiä kahnauksia”, Leo-Dan Bensky sanoo.

Toimitusjohtaja näkee mahdollisena, että seuraaja löytyy perheestä. Veljesten jälkikasvusta osa kartuttaa parhaillaan työkokemusta ja osa opiskelee ulkomailla. Tälle seuraavalle sukupolvelle on tavattu järjestää vuosittainen Next generation -tapahtuma, jossa tietoa ja kokemusta siirretään tietoisesti. ”Tärkeintä on vastuullisiksi omistajiksi kasvaminen.”

Anglossa mietitään edelleen kaiken aikaa uusia aluevaltauksia. Ja vaikka sähköistyminen on muuttanut toimialaa, markkinoiden uusien vivahteiden perässä maailmalla liikuminen on yhä tärkeää.

Tuoreita yrittäjiä Leo-Dan Bensky kehottaa toimimaan rohkeasti ja harjoittelemaan enemmän.

”Eikä pidä lannistua ensimmäisestä takaiskusta.” Eräs Anglo-Nordicin oma virhearviointi osuu rockin rantautumisen aikoihin. Tarjolla oli johonkin bändiin liittyvää tavaraa. ”Isä ajatteli, että se oli vähän sellaista krääsää, eikä kiinnostunut.”

Se jokin bändi sattui olemaan The Beatles. ■

Anglo-Nordic

Perustettu: 1935

Toimitilat: Espoon Kauklahdessa

Tuotteet: multimediatuotteiden, työkalujen, urheiluvälineiden ja toimistotarvikkeiden maahantuoja ja tukkuri

Liikevaihto: 180 miljoonaa euroa (2010, 18 kk:n tilikausi), henkilöstöä noin 70



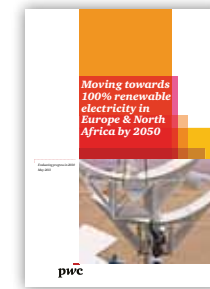
Talousjohtaja Johan Hilli ja Leo-Dan Bensky pitävät palaveria entisen pitkäaikaisen toimitusjohtajan, edesmenneen Dave Bensky kuvan alla.

UUSIA JULKAISUJA



PwC Suomen yritysraportti

PwC Suomen ensimmäinen yritysraportti jakautuu viiteen pääteemaan: Tapamme toimia, Yhteiskunnallinen vaikutaminen, Henkilöstö, Asiakkaat ja Oman toimintamme ympäristövaikutukset.



Moving towards 100% Renewable Electricity in Europe and North Africa by 2050

Raportti käsittelee uusiutuvan sähkön tuottamista. Sen mukaan Euroopassa ja Pohjois-Afrikassa edistytään yleensä hyvin tavoitteessa saavuttaa kokonaan uusiutuva sähköntuotanto vuoteen 2050 mennessä. Energiaverkkojen rakentaminen on silti kangerrellut.



Autofacts - 2011 Automotive Review

Huolimatta epävarmasta taloustilanteesta autotoimiala on raportin mukaan valmis uuteen kasvuun. Toimialalta odotetaan hyviä tuloksia.



Media-ala selviää fiksupilla yhteistyöllä

MILLÄ EVÄILLÄ viihde- ja mediateollisuus selviää tulevasta, kun kuluttajat odottavat ilmaisia sisältöjä? Ainakin toistaiseksi alan kokonaiskulutus kasvaa reipasta tahtia, kertoo PwC:n tuore tutkimus.

”Tämä on kuluttajien kulta-aikaa, sillä he eivät ole koskaan ennen saaneet käyttöönsä näin korkealuokkaista sisältöä useiden eri laitteiden välityksellä. Ja usein ilmaiseksi. Alan on mukautettava liiketoimintamallejaan, jotta se kykenee hyödyntämään kulutusrynnän muutokset”, sanoo Suomen PwC:n viihde- ja mediatoimialan johtaja **Harri Valkonen**.

Tuore PwC:n *Global Entertainment & Media Outlook 2011–2015* -tutkimus ennustaa, että viihde- ja media-alan kokonaiskulutus nousee 1,4 biljoonasta Yhdysvaltain dollarista 1,9 biljoonaan dollariin. Digipuolella kasvu on suurinta: tänä vuonna digikulutuksen osuus kaikesta kulutuksesta on 26 prosenttia, mutta raportissa sen ennustetaan kasvavan noin 34 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä.

ALAN TRENDI on selvä: kuluttaja haluaa ilmaisia sisältöjä. Rahan kerääminen ihmisiltä on vaikeaa ja vaatii ymmärrystä siitä, mitä kuluttajat lopulta arvostavat. Kuluttajat valitsevat sisällön ja jakelukanavan käyttömukavuuden, kokemusten ja laadun perusteella. Heti seuraavina tulevat osallistumismahdollisuudet ja etuoikeus.

Kuluttaja on valmis maksamaan etuoikeudesta päästä jonon ohji ja käsiksi sisältöihin ennen muita.

”Viime kädessä on niin, että jos laadukasta sisällöntuotantoa halutaan jatkaa, jonkun on maksettava siitä”, Valkonen muistuttaa.

Viihde- ja media-alan sisällöntuottajat menestyvät olemalla joustavia ja tekemällä yhteistyötä operaattoreiden, sovellusmyyjien ja kuluttajaystävällisiä maksutapoja tarjoavien yritysten kanssa.

Raportti ennustaa, että suorastaan räjähdysmäinen erityyppisten mobiililaitteiden kasvu jatkuu seuraavat viisi vuotta. ■

Tutkimuksen verkkoversio www.pwc.com/outlook

NAISTEN PANKKI

- Naisten Pankki on vapaaehtoisvoimin toimiva yhteisö, joka kerää lahjoituksia kehitysmaiden naisten auttamiseen. Varoilla tuetaan naisten mahdollisuuksia hankkia itselleen toimeentulo. Sen avulla he voivat parantaa perheensä oloja ja sitä kautta vaikuttaa koko kyläyhteisön hyvinvointiin.
- Naisten Pankille voi tehdä lahjoituksen ostamalla osakkuuden, lahjoittamalla yksittäisiä rahasummia tai ryhtymällä kuukausilahjoittajaksi. Yhteisön ja sen yhteistyökumppaneiden erityisiä Naisten Pankki -tuotteita voi ostaa nettikaupasta ja erikoisliikkeistä.
- Naisten Pankki rahoittaa erilaisia hankkeita, joita tällä hetkellä on Angolassa, Guatemalassa, Haitilla, Kosovossa, palestiinalaisalueilla, Sierra Leonessa, Kambodzhasa, Liberiassa, Nepalissa, Perussa ja Ugandassa.
- Hankkeissa annetaan yrittäjyyskoulutusta, opetetaan luku- ja kirjoitustaitoa, jaetaan tietoa naisten oikeuksista ja rahoitetaan kyläpankkeja, joista naiset voivat hakea starttirahaa oman yrityksen perustamista varten.
- PwC on tukenut Naisten Pankkia riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa sekä kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin kehittämisessä. Lisätietoja riskienhallinnan konsultoinnista Mirel Leino, puh. 050 520 8227. www.naistenpankki.fi

Miksi Naisten Pankki kerää rahaa vain naisille? Koska naisten aseman parantaminen on suoraan verrannollinen perheen ja ylipäätään koko kyläyhteisön hyvinvointiin. Lahjoittajista käydään Suomessa tiukkaa kisa. ➔

NAISTEN RAHAAT

Naisten Pankki muistuttaa, että kun naisia autetaan toimeentulon alkuun, siitä hyöttyy hänen koko perheensä, usein myös kyläyhteisö.

NAISTEN PANKKI on suomalainen menestystarina, täysin samanlaista ei muualta maailmasta löydy. Sen tarkoituksena on kerätä lahjoituksia, joiden avulla kehitysmaiden naiset voivat perustaa yrityksen tai löytää muutoin itselleen sopivan tavan hankkia toimeentulo. Miljoonia muutamassa vuodessa kerännyt yhteisö haluaa levittäytyä ympäri Suomen, koska auttamiselle ei ole rajoja.

Kaikki alkoi vuonna 2007, kun Kirkon Ulkomaanapu pyysi suomalaisia vaikuttajajäseniä matkalleen sisällissodan kurimuksessa rappeutuneeseen Liberiaan.

Mukana ollut **Satu Mehtälä**, Tekstiili- ja vaatetusalan ry:n toimitusjohtaja, näki omin silmin 14 vuotta kestäneen verisen riidan jäljet. Kaikki oli tuhattu yliopistoa ja voimallatoksia myöten. Ihmiset olivat joutuneet pakemaan viidakkoon. 80 prosenttia maan kolmesta miljoonasta asukkaasta eli köyhyydessä, 85 prosenttia kansasta oli työttömänä, ja lukea osasi vain puolet kansasta.

ENSIN OPITTAVA LUKEMAAN

Mehtälä ei tyytynyt katsomaan katastrofia sivusta. Jo samana vuonna hän perusti muutaman muun naisen kanssa Naisten Pankin. Mehtälästä tuli yhteisön ensimmäinen puheenjohtaja.

Ritva Ohmeroluoma tuli mukaan Naisten Pankkiin seuraavana vuonna, ja tämän vuoden maaliskuussa hänet valittiin yhteisön uudeksi puheenjohtajaksi.

Lukupiirissä opettaja opettaa kädestä pitäen, kuinka A-kirjain tehdään.



Ritva Ohmeroluoma on vieraillut muun muassa Yarwarleyn kylässä, kyläpäällikkö oikealla puolella.



Hän on ollut tutustumassa liberialaisten naisten asemaan ja tietää, että ongelmilla on omanlaisensa taustat.

”Liberiassa naisilla on yllättävän paljon oikeuksia, mutta koska he eivät osaa lukea, he eivät myöskään tiedä niistä”, Ohmeroluoma kertoo.

Kehitysmaiden naisten aseman parantaminen on suoraan verrannollinen perheen ja ylipäätään koko kyläyhteisön hyvinvointiin. Köyhistä köyhimpiä ovat usein naiset, ja taloudelliset rajoitukset estävät heidän yritteliäisyyttään ja luovuuttaan.

LAHJOITUKSISTA KISATAAN

Markkinointi on Naisten Pankille toissijaista, mutta se on silti onnistunut kasvamaan Suomessa merkittäväksi kehitysmaiden naisten auttamisen vaikuttajaksi.

”Lahjoituksissa on mennyt rikki kolmen miljoonan euron raja. Pyrimme kehittämään toimintaamme ja etsimään uusia varainkeruun tapoja. Naisten Pankin ideaa on levitetty useisiin kaupunkeihin, ja nykyään meillä on 25 aluesolua.”

Naisten Pankin toiminta käynnistyi osakkeiden myynnillä. Osakkeet eivät luonnollisestikaan ole tavallisia osakkeita, jotka kasvaisivat arvoa, vaan suoria rahalahjoituksia.

Tavallisten kertalahjoitusten ja kuukausittaisen suoraveloituksen lisäksi naiselle voi myös ostaa ammatin eli lahjoittaa rahaa, jonka avulla nainen pystyy esimerkiksi saamaan pankista lainaa oman toimeentulonsa käynnistämiseen.

Tämän avulla ovat monet kauppiat, ompelijat ja kamppajat aloittaneet oman yrityksensä.

Ohmeroluoma vinkkaa, että jos huomaa merkkipäivänään omistavansa jo kaikkea, kanssajuhljoita voi pyytää lahjoittamaan lahjarahansa Naisten Pankille.

Rahasta on haasteellista kilpailla eri järjestöjen kanssa. Yrityksiä pommitetaan jo muutenkin sponsoreiksi erilaisiin tapahtumiin. Naisten Pankki on löytänyt yhteen usean tuotevalmistajan kanssa. Joidenkin tuotteiden myynnistä menee määrätty summa Naisten Pankin kassaan.

TÖITÄ ILMAN PALKKAA

Kenties Naisten Pankin menestyksen syynä on se yksinkertainen seikka, että se saa konkreettisia tuloksia aikaan. Sen ansiosta esimerkiksi Sierra Leonessa 60 tyttöä koulutetaan vuosittain pitokokiksi tai ompelijaksi. Nepalissa taas on kolmen vuoden aikana tarkoitus synnyttää 600 naisvoittoista yritystä.

Naisten Pankissa kaikki tekevät vapaaehtoistyötä, keräysrahoista 15 prosenttia menee hallinnointikuluihin. Muutoin rahat siirretään lyhentämättömänä juuri sinne minne pitääkin. Niiden käyttöä valvotaan tarkasti.

MARSUJA JA SIEMENIÄ

On tärkeää, että hankkeet ovat sopusoinnussa kunkin kohteen yhteiskunnallisen rakenteen kanssa.

Perussa naiset ovat saaneet rahaa paikallisen herkkuruoan, marsujen, kasvattamiseen, toisille annetaan rahaa siemenien ostoon, jotta he voivat alkaa myydä oman pelon tuotteita.

Jonnekin perustetaan kouluja luku- ja kirjoitustaidon opiskelua varten, toisaalla annetaan koulutusta yrittäjyydestä.

”Eräällä matkallani tutustuin nelikymppiseen Helenaan, joka oli askarrellut itselleen kruunun ja kirjoittanut siihen ’Isokin voi oppia’. On upeaa nähdä naisten into ja motivaatio uuden oppimiseen”, Ohmeroluoma sanoo. ■



Al Gore kertoi seminaarissa maailman tilasta ja epämiellyttävästä totuudesta.



Professori Pekka Himanen neuvoi, että mieli on pidettävä aina auki uusille ajatuksille.



Europarlamentaarikko Eija-Riitta Korhola toivoi ilmasto-ongelmien nopeaa ratkaisua.



Myös PwC:n partneri Sirpa Juutinen ja Kemiran toimitusjohtaja Harri Kermineen esittivät näkemyksiään paneelikeskustelussa.

Al Gore tähditti vastuuseminaria

Miten maapallo ja ihmiset voivat tulevaisuudessa? Tästä otettiin selvää Jyväskylässä järjestetyssä huippuseminaarissa.

HUIPPUSEMINAARIN PÄÄTEEMAT olivat yritysten ympäristövastuu ja vastuullinen liiketoiminta. Seminaarin kansainvälisesti kuuluisin esiintyjä oli **Al Gore**, Yhdysvaltain entinen varapresidentti ja Nobelin rauhanpalkittu 2007.

Al Goren mukaan ilmaston lämpeneminen on todellista ja sään ääri-ilmiöt ovat yleistyneet: myrskyt, tulvat ja kuivuus aiheuttavat tuhoja eri puolilla maailmaa.

Tietoa ilmastonmuutoksesta on tarpeeksi – nyt on tekojen aika.

PwC:n partneri **Sirpa Juutinen** totesi, että negatiivisia ympäristövaikutuksia vähentävien cleantech-tuotteiden markkinat kasvavat vauhdilla, ja siinä on monelle yritykselle uusi mahdollisuus tuottavaan liiketoimintaan.

Juutinen korosti, että vastuunkanto ympäristöstä ja yhteiskunnasta vaatii tiivistä ja hyvin koordinoitua yhteistyötä yritysten, poliitikkojen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten välillä.

Seminaarissa pohdittiin ilmastonmuutoksen, uusiutuvan energian ja ympäristönsuojelun lisäksi yritysten yhteiskuntavastuuta, tulevien vuosien uhkakuvioiden mahdollisuuksia sekä menestyvien yritysten asenne- ja arvomaailmaa.

Huippuseminaarin pääesiintyjät olivat **Hans-Peter Siefen, Esko Aho, Eija-Riitta Korhola, Alf Rehn, Pekka Himanen, Bruce Oreck, Sauli Niinistö, Anssi Vanjoki, Jari Sarasvuo** ja **Les Brown**.

Nordic Business Forum järjesti Jyväskylässä Suomen Yrittäjät-yhteisö. ■



Esko Aho kehittää Nokian yhteiskuntavastuuta työkseen ja tietää, että se on haaste johtamiselle. Yrityksen vastuu merkitsee eri ihmisille eri asioita.

VASTUUN kehittäjä

VASTUULLISUUS SYÖ tulosta, ja tuloksenteke uhkaa vastuullisuutta. Yhteiskuntavastuun ja tuloksenteon välillä on sovittamaton riski. Yrityksen vastuu ja tuloksenteke eivät sovi edes samaan lauseeseen.

Noinko se menee?

Nokian yhteiskuntasuh-teista vastaava johtaja **Esko Aho** ei ole samaa mieltä skeptikoiden kanssa. Hänen mielestään vastuullisuudella ja tuloksella on vahva liitto.

”Vastuullisuus luo edellytykset taloudelliselle menestykselle. Ei yritys voi ajatella onnistuvansa muussa toiminnassa mutta epäonnistuvansa yhteiskuntavastuun hoitamisessa”, sanoo Aho.

Kuluttajatuotteita valmistava yritys voi saada äänekkää protestijoukot vastaansa, jos se laiminlyö velvollisuutensa. Sosiaalisen median aikana kuluttajien vastaisu voi herätä nopeammin kuin laiminlyöntejä tehnyt yritysjohto aamukahvipöydästään.

Investointitavaravalmistajan polku kuluttajan luo on pidempi, mutta sen toiminta voi kokea vielä tylymmän iskun, jos sen päämies tyrmistyy tavarantoimittajansa hoitavuudesta.

Samalla tavalla tuloksen tekeminen on edellytys vastuullisuudelle. Mediassa näkee usein ajatuksia, joiden mukaan voiton tekeminen ajaisi vastuuttomuuteen.

”Tuo riski on mielestäni pienempi kuin se, että huonosti johdetun liiketoiminnan seurauksena joudutaan tekemään yhteiskuntavastuun suhteen virheitä”, sanoo Aho.

Tappiota tekevä yritys ajautuu ennemmin tai myöhemmin tilanteeseen, jossa se alkaa joustaa esimerkiksi ympäristöinvestoinneista, henkilöstön hyvinvoinnista ja muista yhteiskunnallisista velvoitteistaan. Lopulta koko kannattamaton yritys saattaa lakata olemasta. Sitä tuskin voi pitää vastuullisuuden tavoitteena.

VASTUULLISUUS OSAKSI STRATEGIAA

Koska vastuullisuus on oleellinen osa yrityksen toimintaa, täytyy sen näkyä jollain tavalla myös yrityksen strategiassa.

”Vastuullisuutta on mahdotonta ajatella erillisenä osana yritystä. Sen täytyy olla täysin integroitu muun liiketoiminnan kehittämiseen”, sanoo Aho.

PwC:n hiljattain julkistama yritysvaluuttabarometri kertoi kuitenkin, että yritysvaluutta on kohonnut Suomessa strategiselle tasolle vain muutamissa suurissa yrityksissä. Suomalaisyrietykset ovat selvityksen mukaan parempia yritysvaluuttan raportoinnissa kuin sen johtamisessa.

Yritysvaluuttan johtamisen suurin haaste on tavoitteiden puuttuminen. Vain viidennes selvitykseen vastanneista yri-



TYÖPAIKAN SÄILYMINEN EI OLE UUTINEN

Yhteiskuntavastuun kehittäminen on näkymätöntä työtä siksi, että positiiviset askeleet ylittävät harvoin uutiskynnyksen. Media herää, kun asiat menevät pieleen, mutta onnistumiset jäävät pimentoon. Nokialla tämä nähtiin muun muassa, kun yhtiö tiedotti suuresta strategiamuutoksesta ja henkilöstösopistuksista.

”Nyt kehittämämme Bridge-ohjelma näyttää sujuvan niin hyvin, että suuri osa työpaikkansa menettäneistä työllistyy uudelleen. Mutta se kiinnostaa julkisuutta kovin vähän”, sanoo Esko Aho.

tyksistä raportoi keskeiset yritys vastuun avainluvut. Vain muutamilla yrityksillä oli vuosikertomuksen avainlukujen joukossa yritys vastuulukuja.

KORRUPTIOILLE NOLLATOLERANSSI

Vastuullisuus on haaste johtamiselle, koska sen määrittäminen ei ole täysin yksiselitteistä. Yrityksen tulos on melko tarkasti määriteltävissä, vaikka tulokseenkin liittyy toki monenlaisia laskennallisia eriä.

Vastuu voi kuitenkin tarjota eri ihmisille hyvinkin erilaisia asioita. Etenkin kansainvälisessä yhtiössä henkilöstö voi tulkita asioita kovin eri tavoin.

”Vastuullisuudesta ei ole globaalia määritelmää. Lain-säädäntökin voi vaihdella niin, että yhdessä maassa vastuullinen toiminta on jossain toisessa maassa vastuutonta.

Samoin kulttuuriset vaatimukset voivat vaihdella paljonkin”, muistuttaa Aho.

Kulttuuriset erot näkyvät esimerkiksi ihmisten suhtautumisessa pakkauksiin. Joissain maissa kuluttajat odottavat ympäristöystävällistä pakkausta, kun taas toisissa maissa halutaan massiivisia pakkauksia. Samoin maat eroavat radikaalisti siinä, kuinka pitkällä ne ovat taistelussa lahjuksia vastaan.

”Siitä on kuitenkin aika jakamaton ymmärrys, että lahjuksista pitää päästä eroon, koska ne ovat epäeettisyyden lisäksi myös taloudellisesti vaarallisia”, sanoo Aho.

Yksittäinen yritys voi joutua ikävään valintatilanteeseen maissa, joissa lahjusten vaatiminen on edelleen yleistä. Tällöin yrityksen pitää pohtia, millaisella aikaperspektiivillä se aikoo menestyä. Nokialla korruptiota kohtaan on nollatoleranssi.

”Voimme kärsiä siitä lyhyellä aikavälillä, mutta uskomme sen olevan pitkällä aikavälillä viisasta”, sanoo Aho.

VASTUULLISUUTTA PITÄÄ JOHTAA

Koska henkilöstöllä voi olla vastuullisuudesta hyvin eri-

laisia käsityksiä, vastuullisuutta pitää johtaa määrätietoisesti. Yrityksen kannattaa keskittyä vastuullisuusasioissa olennaiseen, määrittää selkeät toimintaperiaatteet, asettaa tavoitteet ja seurata asioita.

Esimerkiksi Nokialla on jo pitkään ollut code of conduct -ohjeistus, joka määrittää muun muassa yhtiön näkemyksen korruptiosta, syrjinnästä ja monesta muusta yritys vastuun kannalta keskeisestä asiasta. Ohjeistus ei ole pelkkä paperi, vaan sitä käydään läpi henkilöstön koulutuksessa niin, että jokaisen nokialaisen pitäisi tuntea ohjeet. Sen lisäksi Nokia seuraa tarkasti ulkopuolisia arvioita yhtiön yritys vastuusta.

Vastuullisuuden vaatimus ulottuu myös alihankintaketjuun. Yhtiön omat arvioijat kiertävät säännöllisesti alihankkijoiden luona tarkastamassa, että toiminta on Nokian vaatimusten tasolla. Lisäksi yhtiö käyttää ulkopuolisia arviointisijoita, joiden palveluita on yhä enemmän saatavilla, mikä sekin kertoo vastuunasioiden merkityksen kasvusta.

Kaikesta työstä huolimatta yksittäiset ihmiset voivat poiketa yrityksen säännöistä.

”Suurin haaste on saada jokainen sisäistämään ohjeet. Se ei aina tietenkään onnistu, joten olemme joskus joutuneet puuttumaan poikkeamiin kovallakin kädellä osoittaaksemme, että kyse ei ole vain korulauseista”, sanoo Aho. Seuraukset riippuvat luonnollisesti poikkeaman vakavuudesta. Ongelmakohtien kehittäminen on usein rangaistuksia hedelmällisempi tie. ■

Esko Aho

Ikä 57

Syntynyt Vetelissä

Työpaikka Nokian yhteiskuntavastuujohtaja

Työura Pitkän linjan poliitikko, toimi muun muassa pääministerinä 1991 – 1995. Ennen Nokiana toimi Sitran ylläsiamehenä.

Perhe Vaimo Kirsti ja neljä lasta

Tärkein tuotannontekijä ei näy taseessa

IFRS:ÄÄ OLLAAN KEHITTÄMÄSSÄ siihen suuntaan, että vuokratut tuotantohyödykkeet saadaan entistä paremmin näkymään taseen vastaavissa ja vastattavissa. Maailmalla ollaan kovasti huolissaan siitä, että taseet ovat harhaanjohtavia, kun lentokoneet ja rakennukset eivät kaikilta osin näy taseissa.

Tämä kai korjaantuu lähiaikoina, mutta onko tase vielä sittenkään tyhjentävä? Antaako tase oikean ja riittävän kuvan yrityksen vastaavista ja vastattavista?

OTETAAN ESIMERKIKSI KYMMENEN hengen konsulttitoimisto, joka on laatinut tilinpäätöksen vuoden lopussa. Keväällä koko yhtiön henkilöstö lähtee risteilylle ja joutuu onnettomuuteen, jossa kaikki menehtyvät. Antaako juuri laadittu tase oikeat ja riittävät tiedot yhtiön tuotannontekijöihin liittyvistä sitoumuksista ja riskeistä? Minusta ei anna. On jotenkin hiljaisesti hyväksytty, että henkilöstöä ei voi merkitä taseeseen, vaikka se on yrityksen tärkein tuotannontekijä.

Näen ainakin kaksi mallia, millä työsuhteita voitaisiin merkitä taseeseen.

ANKARA MALLI OLISI MERKITÄ velaksi kaikkien toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden odotettavissa oleva palkanmaksuaika todennäköiseen eläkötymiseen asti. Tämän velan vastaerän voisi kirjata aineettomiin oikeuksiin ja kirjata poistoina tuloslaskelmaan. Työsuhteen

irtisanominen tarkoittaisi tällöin velan ja aktiivan samanmääräistä purkua. Työelvoitteesta vapauttaminen irtisanomisajalla taas aiheuttaisi alaskirjauksen aktiivasta.

Ankara malli toisi taseisiin ehkä niin suuret velat, että siihen ei olisi ikinä mahdollista siirtyä. Siksi olisi ajateltavissa kevyt malli, missä työsuhteen alkaessa

kirjataan kuluksi ja velaksi irtisanomisaikaa vastaava palkka sosiaalikuluneen. Tällöin holtiton rekrytointi noususuhdanteessa leikkaisi nousuhuman tuloslukuja. Vastaavasti laskusuhdanteen vähennystoimet olisivat tulosvaikutukseltaan neutraaleja. Järjestely olisi siis suhdannevaihteluja tasaava.

Maailma ei ole valmis, kun lentokoneet näkyvät lentoyhtiöiden taseissa.

JUKKA HEIKKILÄ

Jukka Heikkilä työskentelee kehitysohjaajana Itellan talousfunktiossa. Harrastuksenaan hän on kirjoittanut historiallisia romaaneja. Ennen Itellaa hän työskenteli PwC:llä tilintarkastajana ja asiantuntijana yritysjärjestelypalveluissa.



KUVA TOMMI TUOMI

Potilaita, toipilaita kustannuksia

Mitä työkyvyttömyys maksaa työntäjille? Riippuu firmasta, sillä kustannusten haitari on leveä. Moni vastaa joka tapauksessa, että liian paljon.

TEKSTI Kirsi Riipinen

OSA TYÖNANTAJISTA selviää työkyvyttömyyseläköitymisen kustannuksista 240 eurolla työntekijää kohti vuodessa, osalla summa on moninkertainen, yli tuhat euroa. Luvut selvisivät Sitran ja laskentapohjaisen työkykyjohtamisen asiantuntijaorganisaation Hoffmancon tutkimuksesta.

Yksikään työnantaja ei maksa isoja kuluja huvikseen. Silti kaikki eivät seuraa järjestelmällisesti sairauspoissaoloja tai tiedä, miten paljon työkyvyttömyys heille todellisuudessa maksaa. Käsi pystyyn: kuinka moni kokoaa tai hyödyntää järjestelmällisesti tietoa, joka auttaisi pitämään nämä kulut aisoissa?

”Työkyvyttömyydestä koituvien kustannuksiin ei pääse käsiksi ellei organisaation johdolla ole tarpeeksi tietoa. Mikä on henkilöstön työkyvyn tila, kuinka paljon sairastetaan? Millaisia riskejä liittyy työkykyyn ja työn kuormittavuuteen?” luettelee Lasse Parvinen, Hoffmancon toimitusjohtaja, keskeisiä kysymyksiä.

SAIRAUSPOISSAOLOT LASKUUN

Parvinen kertoo esimerkin. Casena on ympäristönhuoltoyritys Lassila & Tikanoja, joka päätti 2005, että työkykyä täytyy alkaa

johtaa ja hallita. Tavoite oli vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä.

Organisaatiossa opeteltiin puuttamaan työkykyongelmiin varhaisessa vaiheessa. Puheeksi ottamisesta tuli luonnollinen osa arkista työtä, ilmapiiriä rohkaistiin luottamukselliseksi.

Sairauspoissaoloille etsittiin vaihtoehtoja esimerkiksi työn muokkauksella ja osa-aikatyöllä. Osaamiseen ja työuran kehittämiseen kiinnitettiin entistä enemmän huomiota.

Esimiehet saivat koulutusta työkykyongelmien havaitsemiseen ja varhaiseen puuttamiseen.

Yhteistyötä työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden kanssa hiottiin saumatoksi ja luottamukselliseksi. Laskentälähtöisyys ja mittaminen tulivat mukaan johtamiseen. Työkyvyn tukitoimet trimmattiin oikea-aikaisiksi.

Mitkä olivat tulokset? Neljän vuoden jälkeen sairauspoissaolot vähenivät 24 prosenttia, työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeiden määrä väheni 21 prosenttia ja kustannukset 54 prosenttia. Henkilöstön keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä nousi 59 vuodesta 62:een.

MIKSEI TIETOA HYÖDYNNETÄ?

Parvinen huomauttaa, että satsaus työhyvinvointiin on paitsi alimitoitettua myös osaksi väärinkohdennettua. Liikuntasetelit ovat tietysti kivoja, mutta viivan alle jäisi parempi tulos, jos kes-

kityttäisiin keräämään ja hyödyntämään työkykyyn vaikuttavaa tietoa.

Ja jos eurot mielessä pitää valita, käytetäänkö rahat liikuntaseteleihin vai pienehköön porukkaan, jolla on riski sairastua esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksiin, vastaus on, että siihen pieneen riskiporukkaan.

Kellojen pitäisi soida, kun kaksikymppinen hitsaaja valittaa niskavaivoja. Vaivat toki pitää hoitaa mutta samalla tajuta, että tämä kaveri ei hitsaa enää kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Mitä hän voisi silloin tehdä?

Johdon pitää hyödyntää työterveyshuollosta tulevaa tietoa. Jos sairauspoissaoloja on paljon tai niihin liittyvä eläköitymisriski on korkealla tasolla, tiedossa on korkeita työkyvyttömyysosuuksien kustannuksia.

MILJARDEJA TOISENSA PERÄÄN

Työkyvyttömyys maksaa kansantaloudelle arvioiden mukaan jopa 25–30 miljardia euroa joka vuosi. Työkyvyttömyyseläkkeellä on joka viides eläkkeensaaja, 270 000 suomalaista.

”Joka vuosi työeläkkeelle siirtyy 5 000 suomalaista sen takia, että hoito viivästyy”, huomauttaa asiantuntijalääkäri Pekka Järvinen.

Nappikauppaa ei käydä myöskään työntäjien lakisäteisissä tapaturmavakuutusmaksuissa. Säästöt ovat isot, jos heti alussa kiinnitetään huomiota tapaturmien hoidon onnistumiseen.

MITÄ TEHDÄ TOIPILAILLE?

Arkisessa arjessa voitaisiin tehdä merkittäviä asioita tiedon keräämisen lisäksi. Järvinen huomauttaa, että moni yritys unohtaa pitkälti sairauslomalta palaavat. Jollakin on takanaan rankat syöpähoidot, toisella vaikkapa uupuminen.

”Organisaatioissa ei ymmärretä, miten ratkaisevaa tulevaisuuden kannalta töihin paluun alku on. Millaiselle uralle heitä ohjataan? Miten esimiehet ja työterveyshuolto ottavat heidän tilanteensa huomioon? On äärimmäisen tärkeää ratkaista nämä kysymykset”, Järvinen sanoo.

”Työyhteisön pitäisi oppia tunnistamaan tilanteet, joiden käsitelyyn on syytä käyttää enemmän aikaa.”

Työterveyshuolloilta vaaditaan asiantuntemusta tunnistaa riskitapaukset. Lisähaasteensa tuo tahti: 20 minuuttia potilasta kohti ja sitten seuraava. Missä vaiheessa arvioidaan henkilöstön työkyvyn kokonaiskuvaa? Paneutumista vaaditaan siis myös johdolta.

”Ihmisiä ei voi johtaa keskiarvoilla, tarvitaan case managementia ja operatiivista otetta”, Järvinen huomauttaa. ■

Standardimuutos vauhdittajana

Valtiovalta on hyvinkin kiinnostunut suomalaisten työkyvystä, ja työurien pidentämisestä on puhuttu hartaasti vuosikausia.

Elinkeinoelämän keskusliitto on ottanut tilanteeseen kantaa työkykyjohtamisen mallilla ja selvillä olemisen periaatteella. Malli kehottaa laatimaan selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan ja aktiiviseen vuorovaihtokutukseen. Terveysriskit tulisi kartoittaa ja työhyvinvointiin sekä työkykyyn laatia mittarit.

Alkukyselyllä alkanut yhteisprojekti selvittää suomalaisyritysten työkyvyttömyyden kustannukset. Projektissa mukana on EK:n lisäksi Hoffmanco, analysointi ja johtopäätökset tehdään yhdessä PwC:n kanssa.

Viimeistään uudet kirjanpitosäädökset saattavat pakottaa yritykset yhä tarkempaan seurantaan.

”Pieni askel tähän suuntaan voi olla tulossa oleva standardimuutos, joka koskee etuusperusteista työkyvyttömyyseläkkeistä syntyvien kustannusten kirjaamista”, huomauttaa PwC:n partneri Sirpa Juutinen.

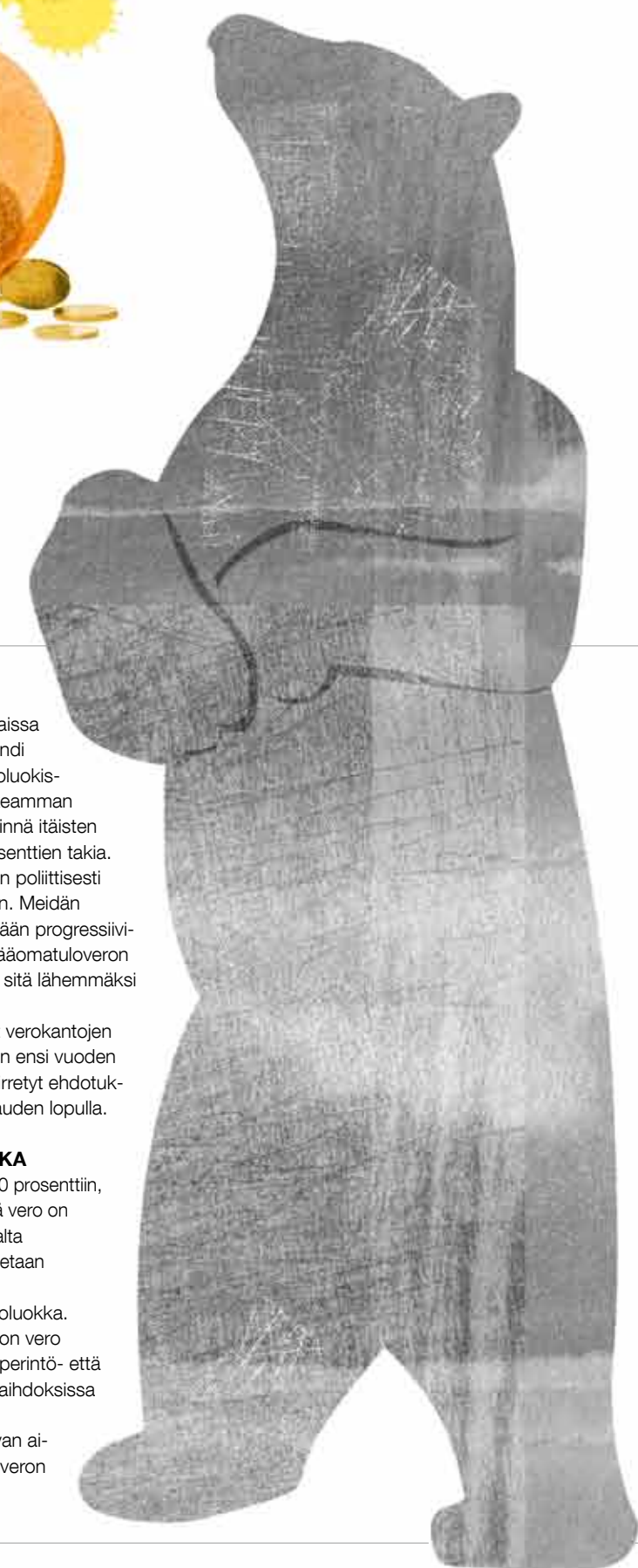
TYÖKYKYJOHTAMISEN KEINOT:

- sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta
- työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen
- varhainen ongelmiin puuttuminen ja siihen liittyvät toimintamallit
- terveysriskien kartoittaminen, terveyttä edistävien elämäntapojen tukeminen sekä stressin ja kiireen hallinta

LISÄKSI TARVITAAN:

- selkeät johtamiskäytännöt
- esimiehen tuki, palaute ja arvostus
- työn mielekkäisyys ja palkitsevuus
- luottamus ja hyvä tiedonkulku
- kannustava työyhteisö

Lähde Elinkeinoelämän keskusliitto



Veron viemää

Yritysten verottamisesta siirrytään yhä selkeämmin kulutusverotukseen, ja ympäristövaikutteinen verottaminen lisääntyy. Mitä muuta verotuksessa on tapahtumassa?

SUOMEN HALLITUSOHJELMAN verotusosuus jäi odotettua vaisummaksi. Tätä mieltä ovat PwC:n partnerit **Juha Laitinen, Risto Löf, Markku Hakkarainen** ja **Kari Stenqvist**. Nykyisessä taloudellisessa myllerryksessä moni linjaus voi tosin muuttua vielä moneen kertaan.

"Yritysten kannalta olisi toivonut, että yhteisöverokantaa olisi laskettu reilummin kuin vain yhdellä prosenttiyksiköllä. Hallitus sanoo kuitenkin seuraavansa, mitä tulevaisuudessa tapahtuu muissa maissa, jotta Suomen kilpailukyky voidaan säilyttää", Hakkarainen sanoo.

"Ei siis ole poissuljettua, että laskua tulee myöhemmin lisää. Kansainvälinen verokilpailu onkin yksi yritysverotuksen trendejä tulevaisuudessa."

Laitisen mukaan selkeä yleismaailmallinen trendi on myös kaiken välillisen verotuksen merkityksen kasvaminen valtioiden budjeteissa. Verotusta pyritään näin siirtämään kulutuksen suuntaan.

"Erittäin ympäristövaikutteiset verot ovat globaali suuntaus. Tässä hallitusohjelmassa yksi suurimmista muutoksista on polttoaineveron korotus. Kun vielä päästöluopien alkavalla huutokaupalla ennakoidaan olevan merkittävä tulokertymä, verotetaan energiaa yritysten kannalta jo kohtuuttoman paljon, mikäli päällekkäisiä veroja ei kompensoida."

Harmaan talouden vastainen taistelu on myös kasvava trendi, jota hallitusohjelmassakin korostetaan.

"Tämä suunta on tietenkin aivan oikea, mutta valitettavasti se aiheuttaa vain lisätyötä ja enemmän raportointi- ja valvontavelvoitteita rehellisille yrittäjille", Stenqvist sanoo.

TASAVEROA TUSKIN TULOSSA
Ansiotulojen verotus on ainakin Pohjoismaissa niin korkealla, että Risto Löfin mukaan trendi on alentumaan päin, myös yleisissä tuloluokissa. Paineita on myös progression tai korkeamman marginaaliveroprosentin alentamiseen lähinnä itäisten naapurimaidemme alempien tasaveroprosenttien takia.

"En usko, että Suomessa on kuitenkaan poliittisesti mahdollista lähivuosina mennä tasaveroon. Meidän systeemiimme on siinä määrin leivottu sisään progressiivinen ansiotuloverotus. Nyt suunnitellulla pääomatuloveron selkeällä nostolla pyritään myös tuomaan sitä lähemmäksi ansiotulojen verotusta."

Hallitusohjelmaan kirjatut yksinkertaiset verokantojen muutokset astuvat toteutuessaan voimaan ensi vuoden alusta, mutta monet erillisiin selvityksiin siirretyt ehdotukset konkretisoituvat aikaisintaan hallituskauden lopulla.

PERINTÖVEROTUKSEN UUSI LUOKKA
Pääomatulojen verokanta nousee 28:sta 30 prosenttiin, ja vero muuttuu progressiiviseksi siten, että vero on pääomatulojen 50 000 euroa ylittävältä osalta 32 prosenttia. Korkotulojen lähdevero nostetaan 30 prosenttiin.

Perintöverotukseen on tulossa uusi veroluokka. Jos perinnön arvo ylittää 200 000 euroa, on vero rajan ylittävältä osalta 16 prosenttia sekä perintö- että lahjaverotuksessa. Varsinkin sukupolvenvaihdoksissa lisärasite on merkittävä.

Maailmalla laajempi trendi näyttäisi olevan aivan päinvastainen – koko perintö- ja lahjaveron tarpeellisuus on asetettu kyseenalaiseksi.

Asuntolainan korkojen vähennysoikeutta kaavaillaan laskettavaksi vuoteen 2014 mennessä siten, että koroista enää 75 prosenttia olisi vähennyskelpoisia, kun vähennys tehdään ansiotulojen veroista alijäämähyvityksenä. Muutoksella pyritään yhtenäistämään vuokra- ja omistus-asumisen verokohtelua.

Kotitalousvähennyksen enimmäismäärästä on käyty ahkerasti keskustelua. Ehdotuksen mukaan sitä lasketaan 3 000:sta 2 000 euroon ja yrityksille maksetusta työkorvauksesta on jatkossa enää 45 prosenttia vähennyskelpoista, verrattuna nykyiseen 60 prosenttiin. Suunnitelmaa voi pitää ristiriitaisena sen kanssa, että kotitalousvähennystä kehitetään toisaalta hallitusohjelmassa harmaata taloutta vähentäneenä toimenpiteenä.

MITEN KÄY TULOLÄHDEJAON?
Yritysten työllistämisen-, kasvu- ja investointimahdollisuuksia pyritään parantamaan keventämällä yrityksen jätettävän pääoman verotusta. Ensi vaiheessa yhteisöverokantaa lasketaan yhdellä prosenttiyksiköllä 25 prosenttiin.

Listautumattomia yrityksiä koskee osinkoveron muutos eli niin sanotun osinkokaton alentaminen 90 000:sta 60 000 euroon.

Useimmissa tapauksissa verorasitus nousee, mutta yrityksen osingonjakopolitiikasta riippuen se voi myös laskea jonkin verran.

Elinkeinoverotuksen uudistamisesta on odotettavissa erillinen selvitys. Nopeimmalla aikataululla muutoksia voi tulla korkojen vähennyskelpoisuuden rajoittamiseen, koska Suomi on yksi harvoja eurooppalaisia maita, jossa ei ole vähennysoikeutta rajoittavia säännöksiä.

Tutkittavana on myös tulolähdejaon poistaminen.

Yrityksen erilaisten tulolähteiden välinen rajanveto on osin keinotekoista ja yritystoimintaa hankaloitavaakin, kun eri tulolähteiden tappiot eivät esimerkiksi ole kuitattavissa keskenään. Tämä uudistus vaatii kuitenkin niin suuren rakenteellisen muutoksen verolakeihin, ettei se toteutune ainakaan lähitulevaisuudessa.

Lisäksi hallitusohjelmassa todetaan, että T&K-vähennyksen toteuttamismahdollisuudet selvitetään pikaisesti. Useat muut valtiot ovatkin jo ottaneet käyttöön erilaisia tuotekehitystyötä tukevia verokannustimia. Toivottavaa on, että Suomenkin järjestelmästä tehdään riittävän kannustava, jotta sillä olisi merkitystä tuotekehityksen säilymiselle.

TERVEYTTÄ VAI VERON KERRYTTÄMISTÄ?
Verotuksen painopiste siirtyi hallituksen mukaan kasvua haittaavasta työn ja yrittämisen verotuksesta kohti ympäristö- ja terveysperusteista verotusta. Merkittävä on kahdessa vaiheessa toteutettava, peräti kymmenen prosentin korotus polttoaineveroon.

Makeis- ja virvoitusjuomaveron korotuksella arvioidaan saatavan 100 miljoonaa lisää verotuloa. Terveydellisillä vaikutuksilla perustellun veron tavoite lienee lähinnä verotulojen kerryttäminen, ja se aiheuttaa tulkintavaikkeuksien vuoksi paljon hallinnollista työtä yrityksille.

Lisäksi sanoma- ja aikakauslehtien tilauksiin lisätään jatkossa yhdeksän prosentin arvonnalisävero. ■

Kiinnostuitko?
Ota yhteyttä:
Arvonlisäverotus ja muu välillinen verotus
Juha Laitinen, puh. 050 563 9020
juha.laitinen@fi.pwc.com

trendi

KIINAA

länsimaalaisille

*Jussi Taipale neuvoo asiakkaitaan
Shanghaissa kiinalaisten
yrityskauppojen todellisuuteen.*

kuka?

Jussi Taipale

Koulutus
Kauppatieteiden maisteri, pääaineena
laskentatoimi/rahoitus sekä CFA-tutkinto.

Työura
Työskennellyt yrityskauppojen kanssa
koko työuran PwC:llä, aikaisemmin
Helsingissä ja Lontoon-toimistossa.
Valmistumisen jälkeen reilu vuosi Nordea-
pankissa treasury-töissä.

Perhe
Vaimo sekä 4- ja 6-vuotiaat tyttäret.
Koko perhe viihtyy hyvin Kiinassa.

Paras tapa rentoutua
Urheilu ja fyysinen rasitus rentouttavat
parhaiten työpäivän jälkeen. Viikon-
loppuisin hyvää ruokaa ja viiniä perheen
ja ystävien kanssa.

Olen ollut PwC:llä kymmenen vuotta.

Nykyään toimin Shanghain-toimistossa projektijohtajana due diligence -projekteissa. Avustan pääasiassa länsimaisia yrityksiä, kun ne investoivat Kiinaan. Autan asiakkaita selvittämään yrityskauppojen todellisen taloudellisen tilan ja liiketoimintänäkökulmat. Kartoitan riskejä ja mahdollisuuksia sekä neuvon, miten nämä kannattaa ottaa huomioon kauppahinta- ja sopimusneuvotteluissa sekä kaupan jälkeisessä haltuunotossa.

Kulttuurieroista on puhuttu paljon, mutta ne ovat edelleen kaupanteon todellisuutta. Kauppaa käydään hartaasti, ja hinnoista tingitään jo katukaupassa, sama pätee b-to-b-bisnekseen. Bisneslounaat venyvät.

Yrityskauppojen aktiivisuus kasvaa nyt selvästi Kiinassa, eikä hyvien ostokohteiden löytäminen ole enää helppoa. Hyvien kiinalaisten yritysten johto ja omistajat tiedostavat hyvin oman vahvan neuvotteluasemansa, mikä näkyy yritysten hinnoissa. Joint venture -hankkeet ovat tulleet takaisin, mutta motiivit ovat muuttuneet siitä mitä ne olivat vuosia sitten. Ulkomaiselta kumppanilta odotetaan teknologian ja investointien lisäksi myös vetoapua kiinalaisen kumppanin kansainvälistymiseen.

Kiinalaisten hintaodotukset ovat välillä melko korkeat, ja vertailukohteena saattaa olla naapurin tekemät kaupat – vaikka jo toimiala ja koko olisivat ihan toiset.

Asiakkaamme ovat pääasiassa isoja kansainvälisiä listayhtiöitä ja pääomasijoittajia. Länsimaalaisten kokemus Kiinan markkinoista vaihtelee paljon, ja meidän roolimme neuvonantajana on usein normaalia due diligence laajempi. Sama pätee myös kiinalaisiin asiakkaisiimme, jotka sijoittavat Kiinan ulkopuolelle.

Joskus länsimaisten kumppaneiden voi olla vaikea ymmärtää, kenen kanssa täällä todellisuudessa käydään neuvotteluja. Se ei ole välttämättä yrityksen johto vaan jokin taustavaikuttaja.

Moni saattaa yllättyä myös siitä, miten paljon täällä kiinnitetään huomiota ihmiseen – ei niinkään hänen edustamaansa firmaan ja brändeihin.

Meitä asiantuntijoita Shanghain transaktio-
tiimissä on lähes sata. Tiimissämme on minun lisäksi vain kolme länsimaalaista "expattia". Tämä on tietoinen valinta, koska haluamme tarjota erityisesti paikallista osaamista ja Kiinan markkinoiden tuntemusta.

+plus

Vapaa-aika kuluu pitkälti perheen kanssa, muutimme tänne porukalla. Pidämme matkustelusta ja haluamme nähdä Kiinaa mahdollisimman paljon täällä ollessamme. Olen lisäksi löytänyt naapurustosta paljon sporttihenkisiä ystäviä. Pelaan viikoittain koripalloa, tennistä ja squashia. Olen myös intohimoinen juoksija, ja tavoitteena on joulukuussa järjestettävä Shanghain maraton. ”

Autamme mielellämme

Kiina: Jussi Taipale
jussi.taipale@cn.pwc.com

Suomi: China desk / Kelly Luostarinen
kelly.luostarinen@fi.pwc.com

*Menestyksesi
on myös meidän
tavoitteemme*

На пути к Вашему
долгосрочному успеху



pwc

Menestyksenkäs liiketoiminta on enemmän kuin osiensa summa. Oikein viritetyt liiketoimintaprosessit johtavat tehokkuuteen ja tukevat kannattavaa kasvua.

Meillä on PwC:llä Venäjä-asioille omistautunut Russian Desk -tiimi, joka auttaa sinua kaikissa Venäjän liiketoimintoihin liittyvissä asioissa. Olemme kumppanisi sekä nyt että pitkällä aikavälillä.

Наши контактные данные Вы можете найти на сайте:
www.pwc.com/fi/russiandesk.