

VIEW

KPMG:n asiakaslehti / *kpmg.fi*

2 / 2014

Amer Sportsin CFO Jussi Siitonen:

Strategia vie, numerot seuraavat **8**

Verkkokauppa.comin Samuli Seppälä:

Haasteena kasvun hallinta **12**

Sanoman Kim Ignatius: Kaikki hyöty
irti tarkastusvaliokunnasta **20**



cutting through complexity

Konstsamfundetin Kaj-Gustaf Bergh

“Lisää tilaa strategiatyölle”



Strategy is about making choices

Maailmankuulu Harvard Business Schoolin professori **Michael E. Porter** on todennut osuvasti: "Strategy is about making choices." Tämä Porterin kiteytys on edelleen mitä ajankohtaisin nykyisessä haasteellisessa markkina- ja taloustilanteessa, jossa hitaasta kasvusta on tullut monille yrityksille "uusi normaali".

Porterin mukaan strateginen asemointi ja erilaistaminen ovat kaiken ydin kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Strategiset valinnat siittä, mihin keskitytään ja mihin ei, ovat avainkysymyksiä hyvän strategian rakentamisessa. Hänen mielestään todellisen strategian luominen merkitsee monia valintoja ja rajoituksia liiketoiminnassa. Ollakseen erilainen on pakko valita. On mahdollonta tyydyttää kaikkia asiakastarpeita, ja menestyäkseen on tehtävä monia kipeitäkin päätöksiä.

Hyvä strategia ja strategiset valinnat ovat nousemassa yhä enemmän myös hallitusten agendalle. Director's Institute of Finland - Hallitusammattilaiset ry:n tänä vuonna toteuttamassa jäsenkyselyssä strategia nousi hallitustyön tärkeimmäksi haasteeksi. Vain 32 prosenttia kyselyyn vastanneista oli täysin tyytyväisiä hallituksensa strategiatyöskentelyyn ja 80 prosenttia halusi siihen käytettävän aikaa nykyistä enemmän.

Monien yhtiöiden hallituksissa vaikuttava Konstsamfundetin toimitusjohtaja **Kaj-Gustav Bergh** jakaa tämän hallitusammattilaisten kyselyssä esille nousseen huolen. Bergh korostaakin hallituksen panosta strategiatyössä ja arvioi, että Suomessa strategiatyö on ollut melko vahvasti johdon vastuulla. Hänen mielestään hallituksen roolia strategioiden valmistelussa tulisi lisätä ja hän arvioi, että tulevaisuudessa hallitustyöskentely vie muutenkin entistä enemmän aikaa.

Tässä VIEW:n numerossa strategia on vahvasti esillä monesta eri näkökulmasta. Kaj-Gustav Bergh pureutuu haastattelussaan hallitustyöskentelyn ja strategiatyön haasteisiin. Verkkokauppa.comin toimitusjohtaja ja pääomistaja **Samuli Seppälä** taas avaa yhtiönsä strategisia valintoja ja sitä, miten toteuttaa erilaista strategiaa alan murroksessa. CFO **Jussi Siitonen** kertoo muun muassa, miten talousosaajista on tullut strategian toteutumisen vartijoita Amer Sportsissa.

Uusia strategisia linjauksia on tehty myös KPMG:n sponsoroimassa Ateneumin taidemuseossa. Lokakuun alussa aloittaneen uuden museonjohtaja **Susanna Petterssonin** kunnianhimoisiin tavoitteisiin kuuluu luoda Ateneumista Pohjois-Euroopan kiinnostavin kansalliskallio seuraavan viiden vuoden kuluessa. Tässä lehdessämme voit tutustua Petterssonin näkemyksiin ja Sibelius ja taiteen maailma näyttelyn -tunnelmiin Yritysjohdon taideillalla.

Lokakuun puolivälissä Ateneumissa avautunut upea Sibelius ja taiteen maailma -näyttely on jo ottanut varaslähdön tulevaan juhluvuoteen, kun vuonna 2015 tulee kuluneeksi 150 vuotta Jean Sibeliusen syntymästä. Rakastetun kansallissäveltäjämme yhteyksiä aikansa kuvataiteisiin esittelevä näyttely on kohokohta, jota ei voi ohittaa.

KPMG on muutenkin vahvasti mukana Sibeliusen juhluvuodessa. Olemme yhteistyökumppanina syksyllä 2015 järjestettävässä kansainvälisessä Jean Sibelius -viulukilpailussa, minkä lisäksi järjestämme 8.1.2015 Sibelius-henkisen hyväntekeväisyyskonsertin Uuden lastensairaalan hyväksi.

Menestystä strategisissa valinnoissanne ja antoisia lukuhetkiä VIEW:n parissa.



KPMG Oy Ab
Raija-Leena Hankonen
toimitusjohtaja





Ateneumin museonjohtaja
Susanna Pettersson uskoo
museoiden vahvaan
identiteettiin. **s. 16**



Sanoman Kim Ignatiuksen
mielestä on tärkeää, että
liiketoiminnan moni-
mutkaistumisesta
huolimatta tarkastus-
valiokunnan rooli pysyy
selkeänä. **s. 20**

Amer Sportsin Jussi Siitonen
löytää globaalissa toiminta-
ympäristössä kasvumahdollisuuksia
monista eri paikoista. **s. 8**



Verkkokauppa.comin myynti kasvoi vuoden toisella kolmanneksella
24 prosenttia, kun perinteiset toimijat raportoivat miinumerkkisiä lukuja,
toimitusjohtaja Samuli Seppälä kertoo. **s. 12**

- 4** Lisää tilaa strategiatyölle
- 8** Strategia vie, numerot seuraavat
- 11** Konsernien taloushallinto keskittyy
- 12** Haasteena kasvun hallinta
- 15** Kolumni: Paljon melua BEPS:stä
- 16** Ateneumin museon johtaja Susanna Pettersson: Ateneumissa on sydämeni
- 18** Yritysjohdon taideilla tarjottiin musiikkia korville ja iloa silmille

- 20** Kaikki hyöty irti tarkastusvaliokunnasta
- 22** Lisää arvoa tilintarkastuksesta
- 25** Osaajat esille: Kirsi Jantusen työssä vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa
- 26** Juridinen osaaminen korostuu yritysjärjestelyissä
- 28** Ajankohtaisia julkaisuja
- 29** Uutisia

Lisää tilaa strategiatyölle

Jos yrityksen valitsema strategia on väärä, syy on hallituksen. Siksi hallitusten roolia strategioiden valmistelussa tulisi lisätä, sanoo Konstsamfundetin toimitusjohtaja, hallitusammattilainen Kaj-Gustaf Bergh.

Teksti **Jukka Holopainen** / Kuvat **Matti Immonen**

Mitkä ovat hallitustyöskentelyn tärkeimmät menestys-edellytykset? Suomesta on vaikea löytää pätevämpää henkilöä vastaamaan tähän kysymykseen kuin Konstsamfundetin toimitusjohtaja **Kaj-Gustaf Bergh**. Hänellä on kokemusta kymmenistä eri hallituksista, ja tälläkin hetkellä hän toimii muun muassa Stockmannin ja Spondan hallitusten puheenjohtajana.

Ensimmäinen hyvän hallitustyön perusta, jonka Bergh nostaa esiin, on hallituksen sisäinen dynamiikka:

– Vaikka hallitus on yrityksen menestyksen kannalta olennainen elin, siihen kuuluvat ihmiset tapaavat yleensä vain 8–10 kertaa vuodessa. Tämä tuo lisää vastuuta puheenjohtajalle. Hänen pitää pystyä luomaan työskentelyilmapiiri, jossa jokaiselta jäseneltä saa tarvittavan panoksen. Dynamiikka on pitkälti kiinni siitä, kuka ryhmää vetää ja millaisella otteella. >>



”Hallituksen puheenjohtajan on luotava työskentelyilmapiiri, jossa hallituksen jokaiselta jäseneltä saa tarvittavan panoksen.”



Hallitustyössä on mukana monia entisiä ja nykyisiä toimitusjohtajia. Onko heidän helpompi toimia ryhmässä, jossa ihmiset ovat taustaltaan samanlaisia?

– En sanoisi niin. Hallituksen jäseniksi halutaan kovan tason asiantuntijoita. He eivät etsi työltä helpoutta tai yksimielisyyttä. Sen sijaan heitä innostaa, jos ryhmästä löytyy paljon muutakin huippuosaamista, Bergh huomauttaa.

– On totta, että hallituksissa istuu yleensä menestyviä ihmisiä, joilla on vahva itsetunto ja vahvat mielipiteet. Tähän on selkeä syy: oman alansa huippuosaaja uskaltaa tuoda perustellut mielipiteensä esiin, vaikka kaikki muut olisivat eri mieltä. Kun tällaisen ryhmän saa pelaamaan hyvin yhteen, siitä voi saada ulos valtavasti kapasiteettia yhtiön kehittämiseen.

Hallitus vastaa strategiasta, johto toteutuksesta

Hallitustyön tärkeimpänä menestyksen edellytyksenä Bergh pitää hallituksen ja yritysjohdon välistä vuoropuhelua. Vuoropuhelun kehittäminen on ennen kaikkea toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen asia.

– Jos toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen yhteys toimii hyvin, myös muu hallitustyöskentely toimii lähes itsestään. Jos taas puheen-

johtajan ja toimitusjohtajan välillä on paljon kitkaa, ongelmat leviävät kuin renkaat vedessä, Bergh arvioi.

– Toimitusjohtajan ei pitäisi olla hallituksen jäsen, mutta yhtä lailla vanhasta toimitusjohtajasta ei pitäisi tehdä hallituksen puheenjohtajaa. Tällainen tilanne syö uuden toimitusjohtajan uskottavuutta. Ihmisille jää epäselväksi, kuka talossa oikein päättää.

Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävien yhdistämisen ei Berghin mielestä tulisi olla mahdollista muuten kuin pakon sanelemana:

– Stockmannissa olen nyt itse väliaikaisesti molemmilla tuoleilla, kunnes uusi toimitusjohtaja löytyy. Näiden kahden roolin pysyvä yhdistäminen ei kuitenkaan ole uskottava eikä kulttuuriimme sopiva rakenne.

Bergh korostaa, että toimitusjohtajan tehtävä on vastata operatiivisesta toiminnasta sovitun strategian mukaisesti. Hallitus ja sen puheenjohtaja taas vastaa, että strategia on oikea ja että sillä voi menestyä myös lähitulevaisuudessa.

– Jos yrityksen operatiivinen toiminta jää tavoitteistaan, toimitusjohtaja ei ole onnistunut työssään. Mutta jos koko valittu strategia on väärä, virhe ei ole toimitusjohtajan vaan hallituksen. Silloin hallituksen ja etenkin sen puheenjohtajan pitää katsoa peiliin.

Hallitusten koko kasvaa

Hallitusammattilaiset ry:n tuoreimmassa jäsenkyselyssä strategia nousi hallitus-työn suurimmaksi haasteeksi. Vain 32 prosenttia vastaajista oli täysin tyytyväisiä hallituksensa strategiatyöskentelyyn.

– Tulkitsin ne numerot itsekritiikiksi jäsenten omaa työtä kohtaan. Arvelen kritiikin johtuvan siitä, että Suomessa strategiatyö on ollut aika vahvasti johdon vastuulla. Osa hallituksista tyytyy ottamaan kantaa vaihtoehtoihin, joita johto on heidän eteensä nostonut, Bergh ruotii.

Hallituksen osuutta strategian valmistelutyössä tulisikin hänen mielestään nostaa.

– Uskon, että tulevaisuudessa hallitus-työskentely vie nykyistä enemmän aikaa. Luultavasti myös hallitusten keskimääräinen koko tulee kasvamaan jonkin verran, jotta yksittäisillä jäsenillä olisi aikaa paneutua vastuullaan oleviin asioihin syvällisemmin. Aika, jolloin hallituksen tehtävä oli vain palkata tai erottaa toimitusjohtaja sekä valvoa corporate governancen toteutumista, alkaa olla ohi. Jos hallitus keskittyy vain näihin, on vaikea nähdä, mitä hyötyä se tuo yrityksen kehittämiseen ja kilpailukyvyyn parantamiseen.

2000-luvulla hyvän hallinnoinnin merkitys on korostunut, mikä on johtanut siihen, että hallituksiin on värvätty paljon rahoituksen ja juridiikan osaajia. Hallinnoinnin lisäksi menestyvän yrityksen



– Myynnin ja markkinoinnin roolien vahvistuminen sekä online- ja digitaalisten maailmojen kehittyminen tulevat näkymään hallitusten kokoonpanoissa.

pitää kuitenkin myös esimerkiksi myydä, palvella asiakkaitaan ja pitää brändi vetovoimaisena.

– Myynnin ja markkinoinnin rooli vahvistuu hallitustasolla lähivuosina. Toinen tekijä, joka heijastunee hallitustenkin kokoonpanoon, on online- ja digitaalisen maailman nousu. Asiakkaat ovat alkaneet käyttää uusinta tekniikkaa ja vaativat yrityksiltä niihin sopivia palveluja. Miten saada perinteiset yhtiöt muuttamaan suuntaa? Se on hallituksille iso haaste.

Maailma on tullut lähemmäs

Digitaalisuuden nousu on lisännyt myös julkisen keskustelun määrää, hyvässä ja pahassa. Berghin luotsaamista yrityksistä

tämän on saanut tuta etenkin Stockmann. Käsiteltiinkö sosiaalisessa mediassa taannoin esiin nousseita ilmapallo- ja lihapullakysymyksiä hallitustasolla asti?

– Kaikki asiat, joissa on kyse yhtiön maineesta, käsitellään jossain muodossa myös hallitustasolla. Hyvä esimerkki oli Facebookiin perustettu Pelastetaan Stocka -ryhmä. Lähdimme siihen mukaan ja saimme valtavasti hyödyllistä palautetta sekä kehitysideoita. Jatkossa hallituksenkin pitää pyrkiä olemaan lähempänä asiakkaiden ihoa.

Bergh muistuttaa, että koko maailma on tänä päivänä yhtä lähellä kuin lähin verkkoyhteys. Jos et sopeudu muutokseen, olet ulkona pelistä.

– Yrityksiä ajavat muuttumaan kiihtyvä kilpailu ja numerot alimmalla rivillä. Yhteiskunnan hoidossa olevat asiat kehittyvät hitaammin. Yhteisten asioiden sopiminen ja varsinkin muuttaminen on kovaa vääntöä. Kitka on niissä isompi – niin kuin jokainen taloyhtiön jäsen tai venelaiturin osakas tietää, Bergh naurahtaa.

– Mutta muututtava niidenkin on. Paikalleen jähmettyviä odottaa vain hidas kuolema. ■



Tutustu Berghin videohaastatteluun osoitteessa www.kpmg.com/fi/bergh_lisaa_tilaa_strategiatyolle



– Talouslukuihin kätkeytyy aina jokin logiikka. CFO:n työn suola on siinä, että saa luvut elämään ja pystyy avaamaan niiden merkityksen muillekin, kuvailee Amer Sportsin talousjohtaja Jussi Siitonen työnsä parhaita puolia.

Strategia vie, numerot seuraavat

Amer Sportsin taloushallinto on murtautunut irti perinteisestä roolistaan. CFO Jussi Siitosen mielestä kamreerimainen toimintatapa ei auta yritystä toteuttamaan strategiaansa.

Teksti **Jukka Holopainen** / Kuvat **Matti Immonen**

Jussi Siitosen koko olemuksesta näkee, että Amer Sportsilla menee nyt hyvin. Yhtiössä vuonna 2012 käynnistetty säästöohjelma on kantanut hedelmää

– sekä tulos että osingot ovat kasvaneet, ja ydinliiketoimintojen näkymät ovat suotuisat.

– Meillä on selkeä kasvustrategia, jonka ytimessä ovat vaatteet ja jalkineet. Vuonna 2010 se puoli toi taloon noin 300 miljoonaa, mutta tänä vuonna hätyyttelemme asusteiden ja jalkineiden myynnissä jo 800 miljoonan rajaa. Kasvu on ollut orgaanista, eli sitä ei ole rakennettu liiketoimintakaupoilla, talousjohtaja Siitonen kertoo.

Urheiluvälinekonsernin tunnetuimpia tuotemerkkejä ovat muun muassa Wilson, Suunto, Atomic ja Salomon. Kun markkina on koko maailma ja portfolioon on monta brändiä, kasvumahdollisuuksia voi Siitosen mukaan löytää monista eri paikoista.

– Talviurheilupuoli on hyvä esimerkki globaalien toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta.

Kokonaiskasvu on siellä aika pientä, koska lajit ovat niin sääriippuvaisia. Lumitilanteeseen emme voi vaikuttaa, joten keskitymme tekemään omasta toiminnastamme mahdollisimman joustavaa.

Olemmekin löytäneet talvilajien sisäلت kasvualueita, muun muassa backcountry-hiihdon sekä suoja-varusteet, kuten kypärät ja lasit. Muita kasvumahdollisuuksia luovat esimerkiksi fitness-brändimme Precor ja kanadalainen premium-asustebrändimme Arc'teryx, joka laajentaa ensi keväänä tarjontaansa myös jalkineisiin, Siitonen linjaa. >>



Amer Sports lyhyesti

- **liikevaihto vuonna 2013:** noin 2,1 miljardia euroa
- **liikevoitto vuonna 2013:** noin 155 miljoonaa euroa
- **henkilöstöä vuoden 2013 lopussa:** 7 330
- **toimitusjohtaja:** Heikki Takala, 1. huhtikuuta 2010 alkaen
- **rekisteröityjä osakkeenomistajia vuoden 2013 lopussa:** 15 180
- **ulkomaalaisomistuksen osuus vuoden 2013 lopussa:** noin 44 prosenttia
- **pääkonttori:** Helsingin Vallilassa

Taloulosaajat vartioivat strategian toteutumista

Amer Sportsissa CFO:n ja taloushallinnon roolit ovat muuttuneet viime vuosina. Yhtiön talousihmisiä kannustetaan hakeutumaan pois perinteisestä roolistaan, jossa ”lyödään numerot pöytään, juostaan karkuun ja jätetään tulkinta muille”, kuten Siitonen kuvaa. Heistä on tullut strategian toteutumisen vartioita.

– Kaikki kehitys lähtee strategiasta, ja tämän pitää heijastua myös talousfunktion toimintaan. Kamreerimainen toimintatapa ei auta yritystä kehittymään.

Myös Siitosen oma rooli on muuttunut. Perinteinen tulos- ja taseajattelu on jäänyt tärkeysjärjestyksessä taka-alalle. Amer Sportsin talousfilosofia lähtee siitä, että jos strategiset tavoitteet saavutetaan, tulos ja kassavirta seuraavat kyllä mukana.

– Yhtiötä on johdettu jo monta vuotta niin selkein strategisoin painopistealuein, että oma työn priorisointi on helppo johtaa niistä. Minulle on CFO:na annettu varsin laaja kenttä operoitavaksi, ja olen itsekin halunnut jättää perinteisen talousjohtajuuden taka-alalle. Yhteistyö toimitusjohtajamme **Heikki Takalan** kanssa pelaa todella hyvin – johdon ja koko yhtiön päämäärä on sama.

Toimitus- ja talousjohtajan tiiviistä yhteispelistä on sekin hyöty, että viestit, joita he vievät eteenpäin organisaatioon ja sen sidosryhmille, pysyvät yhtenäisinä.

– Konserniimme kuuluu seitsemän liike-toimintaa Seattlesta Shanghaihin. Kaikki ne ovat erilaisia ja kaikkiin kuuluu isoja brändejä – ja isoja intohimoja. Yhteisen tavoitteen ja toimintatavan varmistaminen vaatiikin ennen kaikkea sinnikästä viestintää. Kun samaa asiaa jaksaa tarpeeksi kauan toittotaa, se menee varmemmin läpi, Siitonen vakuuttaa.

Amer Sports perustaa niin viestintänsä kuin muutkin strategiset toimintonsa mitattavuuden varaan.

– Meillä kaikki mahdollinen pyritään purkamaan konkreettisiksi tavoitteiksi, ja tavoitteet puolestaan puretaan mittareiksi. Jos et pysty mittaamaan jotain asiaa, miten voit sanoa, onko siinä onnistuttu vai ei?

Taloushallinnon arki yhteen paikkaan

Tavalliselle Amer Sportsin työntekijälle taloushallinnon muutos näkyy ennen kaikkea uusien palvelukeskusten kautta.

– Olemme perustaneet Krakovaan sadan hengen palvelukeskuksen talous-toiminnoille. Lähes koko Euroopan talous-hallinto pyörii jo siellä, ja parhaillaan olemme keskittämässä sinne myös Amerikan toimintoja. Tavoite on, että koko globaali taloushallintoarki pyörii jatkossa Krakovassa, kertoo Jussi Siitonen.

Amer Sportsissa on viime vuosina tehty isoja IT-investointeja, joilla on saatu yhtenäinen toiminnanohjausjärjestelmä paikoilleen. Kolme vuotta sitten yhtiössä

huomattiin, että koska IT-alusta ja iso osa toimintatavoista ovat joka tapauksessa nyt yhteisiä, voisi olla järkevää perustaa myös yhteinen talousfunktion palvelukeskus.

– Meillä ei enää ole joka maassa erilaista tapaa tehdä taloushallintoa, vaan pystymme yhtenäistämään toimintaa. Saman muutoksen olisi kenties voinut ajaa läpi myös ohjeistamalla kaikki maat erikseen, mutta se tie olisi ollut hitaampi ja aivan varmasti myös työläämpi. Nyt paikalliset yhtiömme saavat taloushallinnon apua Krakovasta ja erityisasiantuntemusta vaativissa kysymyksissä tarvittaessa myös KPMG:n palveluverkostosta.

Siitosen mukaan taloushallinnon palvelukeskuksesta on saatu yllättävänkin hyviä kokemuksia.

– Uusi ajattelumalli on otettu meillä hyvin vastaan. Itse asiassa maaorganisaatiot ovat jo ehdottaneet muitakin toimintoja, jotka voisi siirtää palvelukeskuksiin. Kun finanssipalvelut on kohta siirretty yhden keskuksen malliin, ei tosiaan ole poissuljettua, että samaa toimintatapaa voisi käyttää muuallakin. Se auttaisi liike-toimintoja keskittymään ydinbisnekseensä ja asiakkaisiinsa. ■



Tutustu Siitosen video-haastatteluun osoitteessa www.kpmg.com/fi/siitonen_strategia_vie_numerot_seuraavat

Konsernien taloushallinto keskittyy

Monet kansainvälisesti toimivat konsernit keskittävät taloushallinnon toimintojaan palvelukeskuksiin. KPMG tarjoaa niille tukea oman Compliance Centerinsä ja asiantuntija-verkostonsa kautta.

Teksti **Jukka Holopainen** / Kuva **KPMG**



Amer Sports on siirtämässä taloushallinnon palvelujaan yhden katon alle Krakovaan. KPMG:n Tax Partner **Juha Säaskilahden** mukaan tämä on osa isompaa trendiä, jossa konsernit Suomessa ja maailmalla perustavat omia kansainvälisiä palvelukeskuksia.

– Perinteisessä taloushallinnon mallissa konsernin jokaisella yhtiöllä on oma maakohtainen taloushenkilöstönsä, joka hoitaa muun muassa kirjanpidon ja veroraportoinnin. Globaalisti toimivan konsernin ei kuitenkaan välttämättä kannata pitää yllä monia paikallisen tason toimintoja, jotka tekevät osittain päällekkäistä työtä. Palvelukeskuksia perustetaan, jotta tietyt taloushallinnon toiminnot voidaan tehdä tehokkaammin ja keskitetympään yhdessä paikassa.

Verotus edellyttää maakohtaista asiantuntemusta

Yhteiseen palvelukeskukseen on kuitenkin hyvin vaikeaa siirtää kaikkia talousfunktion toimintoja, joita globaaliin konserniin kuuluvat yhtiöt tarvitsevat.

– Kun puhutaan verotuksesta, eri mailla on oma lainsäädäntönsä, joka vaatii maakohtaista osaamista. On suuri investointi rakentaa globaalin konsernin yhteiseen palvelukeskukseen sellainen organisaatio, joka pystyy hoitamaan verotukseen liittyvän raportoinnin asiantuntevasti kaikissa konsernin toimintamaissa, Säaskilahti arvioi.

Toinen mahdollisuus on antaa osa taloushallinnosta konsernin ulkopuolisen palveluntuottajan vastuulle.

– Tämä on syy siihen, miksi KPMG on perustanut oman Tax Partner

Centerin Unkariin. Tuemme sekä asiakkaan lokaaleja yksiköitä että heidän kansainvälisiä palvelukeskuksiaan verotukseen liittyvissä asioissa. Kun veroraportoinnissa ovat mukana KPMG:n Compliance Center sekä paikallisen tason veroasiantuntijat, asiakas voi olla varma, että raportointiprosessi sujuu tehokkaasti, saumattomasti ja sääntöjen mukaan. ■



Lisätietoja:

Juha Säaskilahti
Tax Partner, KPMG
puh. 020 760 3378
juha.saaskilahti@kpmg.fi

A person is seated in a racing simulator, holding the steering wheel. The simulator is set up in a store, with shelves of electronic equipment visible in the background. A green semi-transparent banner is overlaid on the top left of the image, containing the title text. The person is wearing blue jeans and brown shoes. The simulator includes a steering wheel, pedals, and a gear shifter. The background shows shelves with various electronic components, including speakers and a monitor. A blue circular logo with the word 'LACE' is visible on the wall.

Haasteena kasvun hallinta

Elämä listayhtiön sääntöjen mukaan helpottaa yrityksen arkea, sanoo Verkkokauppa.comin toimitusjohtaja ja pääomistaja Samuli Seppälä. Viime keväänä pörssiin mennyt yhtiö haastaa perinteiset kaupan toimijat.

Teksti **Jarno Forssell** / Kuvat **Nina Kellokoski**



– Vanhat pelisäännöt eivät enää pelaa. Kuluttajat haluavat tuotteet halvalla – ja me pyrimme vastaamaan siihen mahdollisimman hyvin.

Helsingin Jätkäsaarella, Länsisataman terminaalia vastapäätä, käy kuhina. Kadulta tulee sisään lisää ihmisiä entuudestaan ruuhkaiseen Verkkokauppa.comin ala-aulaan. Kello lähenee aamuyhdeksää, jolloin liikkeen ovet avataan ja asiakkaat pääsevät hakemaan viidenkymmenen euron matkapuhelimia.

Tämä on se näky, jonka kaikki kivijalassa toimivat kauppiat haluaisivat nähdä, sillä jokainen päivä aloitetaan myynnin osalta

nollasta. Verkkokaupassa päivän ensimmäiset kaupat tehdään tietenkin heti puolenyön jälkeen.

– Kivijalassa on aina jotakin rajoitteita kaupankäynnille: aukioloajat, fyysinen tila tai muiden asiakkaiden määrä. Sen sijaan verkossa lähes mikään ei aseta rajoja tilausten määrälle, sanoo **Samuli Seppälä**, Verkkokauppa.comin perustaja, suurin omistaja ja toimitusjohtaja.

Kaupan alan rajusta murroksesta kertovien kielteisten uutisten joukossa on

viime aikoina ollut yksi poikkeus: Verkkokauppa.comin viime keväänä tapahtunut listautuminen Helsingin pörssin NASDAQ First North -markkinapaikalle.

– Listautumisen myötä saamamme näkyvyys ja tunnettuus on meille merkittävä asia. Emme ole enää vain yksi netti-kaupoista, vaan yksi kolmesta listatusta kuluttajakaupan alan yhtiöstä Suomessa, kertoo Seppälä tyytyväisenä.

Suoraan verkkokaupaksi

Verkkokauppa.com perustettiin vuonna 1992 suoraan nettikaupaksi, ilman perinteisen kaupan rakenteita ja kiinteitä kuluja. Reilussa kahdessakymmenessä vuodessa verkossa tehtävän kaupan osuus Suomen kaupasta on noussut hitaasti kymmeneen prosenttiin.

– Muutoksen nopeutta on tapana vähätellä. Uskon, että kauppa siirtyy verkoon yhä kiihtyvämällä tahdilla. Meillä myynnin kehitys vuoden toisella neljänneksellä oli plus 24 prosenttia. Samaan aikaan perinteiset toimijat raportoivat käyttötavarakaupassa miinusmerkisiä lukuja, Seppälä vertaa.

Alle 20-vuotiaana yrityksensä perustanut Samuli Seppälä, 39, avaa verkkokaupan ja perinteisen kaupan eroja lukujen kautta. Hän vertailee kaupan eri muotojen kiinteitä kuluja, myyntikatteita ja käyttöpääomaa, ja päätyy siihen, että verkkokauppa on tulevaisuuden fiksuin tapa pyörittää kannattavaa kaupan alan yhtiötä. Se edellyttää kuitenkin, että koko liiketoiminta on rakennettu nettikaupan ympärille.

– Se, että kivijalkatavaratalo ottaa käyttöön verkkokauppaohjelmiston, ei alenna kiinteitä kuluja. He ovat jopa sanoneet, että se on tappiollista heille. On aika tuskaisa ajatus, että mitä enemmän tavaratalot myyvät verkon kautta, sitä enemmän ne tekevät tappiota.

Puolta pienemmät kiinteät kulut mahdollistavat sen, että verkkokauppa voi myydä kuluttajille tuotteita merkittävästi pienemmällä myyntikatteella kuin perinteinen kauppa.

– Verkossa on helppo vertailla hintoja. Tavarataloilla tulee olemaan vaikeaa vakuuttaa kuluttajille, miksi heidän pitäisi maksaa kaksi tai kolme kertaa kovempaa myyntikatetta ostoksistaan.

Valikoima ja hinta ratkaisevat

Samuli Seppälä kierrättää vieraitaan ylpeänä Verkkokauppa.comin myymälässä, jota hän kehuu ”Suomen vierail- >>



”Kuka tahansa voi myydä halvalla. Vaikeaa on tehdä siitä kannattavaa liiketoimintaa.”

lummaksi kodintekniikan myymäläksi”. Kiinnostavuutta on lisätty mm. näköalatasanteen Mig-hävittäjällä sekä tietokone- ja pelikonsolimuseolla.

Seppälä esittelee hyllyjen sivuissa olevia rfid-teknologiaa hyödyntäviä sähköisen paperin hintalappuja ja liikkeen omia tuotemerkkejä: digibokseja, kaapeleita, tietokonelaukkuja ja televisioita.

Jätkäsaaren myymälän hyllyissä on 10 000 tuotenimikettä, mutta verkkokaupassa niitä on vähintään kaksinkertainen määrä. Kun mukaan lasketaan myös toimitustuotteet, valikoimassa on 50 000 nimikettä.

– Verkon hienous on, että sinulla ei tarvitse olla kaikkea tavaraa hyllyssä voidaksesi myydä sitä. Se tarkoittaa, että netissä toimiva kauppa vaati vähemmän käyttöpääomaa.

– Kuluttajat haluavat hyvää valikoimaa, hyvää saatavuutta ja edullisia hintoja. Verkkokauppa tuo kaikkeen paremmat aseet kuin perinteinen kauppa.

Jos verkon hyödyt ovat niin ylivoimaiset, miksi Verkkokauppa.comilla on kolme kivijalkamyymälää – Helsingissä, Pirkkalassa ja Oulussa?

– Myymälä on meille markkinointimedia – aivan kuten verkkosivustomme ja viikoittainen painettu lehtemme. Käymme koko ajan keskustelua valmistajien kanssa siitä, mikä on näkyvyyden arvo niissä.

Kvartaaliraportointi oli helpotus

Verkkokauppa.comin myymälätyöntekijät seuraavat vierestä naureskellen, kun toimitusjohtaja istuu valokuvausta varten Playstation nelosen ääreen ja painaa kaasua Gran Turismo 6:een.

– Kotona meillä ovat kaikki konsolit ja pelit, mutta nykyään on ollut vähän aikaa pelata niitä, Seppälä harmittelee.

Syynä kiireeseen ei kuitenkaan ole pari vuotta valmisteltu listautuminen. Toimitusjohtajan mukaan listautuminen on itse asiassa helpottanut elämää.

– Meidän kaltaisemme yhtiö on joutunut kertomaan myyntilukuja melkein joka kuukausi rahoittajille ja pankeille. On helpotus, että nyt raportoidaan säännöllisesti kerran kvartaalissa.

Samuli Seppälä pitää listautumisen eteen tehtyjä muutoksia esimerkiksi raportoinnissa yhtiötä hyödyttävänä. Näin saadaan yhtiöstä jatkuvaa ja tarkkaa talousinformaatiota, joka on tärkeää yhtiön pyörittämisessä.

– Me mietimme leikkimielisesti, että jos olisimme noudattaneet näitä sääntöjä yrityksen ensimmäisestä päivästä lähtien, elämä olisi ollut helpompaa. Se on tietysti vähän utopistinen ajatus – startup-vaiheessa aika meni muuhun kuin raportointiin.

Kaikki listayhtiön toimintamallit eivät olleet Verkkokauppa.comissa uusia. Tilintarkastus on tehty jo pitkään kvartaal-

leittain, vaikka nytkin – First North -yhtiönä – sen saisi tehdä vain puolivuositain.

– Muistan vielä nekin ajat, kun tilintarkastus tehtiin kerran vuodessa ja loppuvuodesta jännitettiin, miltä vuosi näyttää. Raportointi oli mitä oli eikä ollut kunnan lukuja. Olisi hyvä, että tämän tyyppisiä asioita mietittäisiin muissakin yhtiöissä eikä vain keskityttäisi viralliseen, kerran vuodessa tapahtuvaan tilinpäätökseen.

Kasvua ruokakaupasta ja rahoituksesta?

Jos kivijalkamyymälöiden haasteena on myynnin kasvattaminen, verkkokaupassa haasteena on kasvun hallitseminen. Jos myynti kasvaa yli 20 prosenttia vuodessa, se voi muodostua ongelmaksi esimerkiksi logistiikassa.

– Meillä on kokemusta siitä niiltä ajoilta, kun me muutimme tänne Jätkäsaareen vuonna 2011. Kun homma ei toimi ja tilaukset eivät lähde talosta, se ei ainoastaan harmita johtoa. Se näkyy kaikessa toiminnassa: asiakaspalvelu kuormittuu ja ostojen kanssa tulee ongelmia. Pyrimme välttämään sitä viimeiseen asti.

Verkkokauppa.com pyrkii kasvamaan hallitusti. Yhtiö on kertonut keskipitkän tähtäimen tavoitteekseen yli kymmenen prosentin keskimääräisen vuotuisen myynnin kasvun. Yhtiö näkee kasvumahdollisuudet kotimaassa, sillä Suomen kaupasta Verkkokauppa.comin markkinaosuus on vasta alle prosentin.

Kaupan alan murroksen myötä kasvua odotetaan tulevan nykyisille päätuotealueille, mutta valikoimaan haetaan uusia tuotealueita. Yksi vaihtoehto on ruokakauppa, jossa Suomessa on todennäköisesti Euroopan suurimmat katteet. Seppälä ei tässä vaiheessa halua kertoa enempää suunnitelmista, mutta sanoo, että maailmalla on monenlaisia ratkaisuja ruokatarvareiden nettikaupasta ja logistiikasta.

Toinen mahdollinen kasvualue ovat rahoituspalvelut, jotka ovat toimitusjohtajan mukaan ”olleet suosikkiaihe yhtiön hallituksen keskusteluissa”.

– Yksi syy listautumiseen ja rahan keräämiseen oli se, että tutkimme mahdollisuuksia kehittää omien asiakasrahoituspalveluiden tarjontaa. Teemme tällä hetkellä testejä ja tutkimme, miten asiakkaat ottavat vastaan erilaisia tapoja. ■

Paljon melua BEPS:stä

Globaalia yhteisöverokertymää haluttaisiin jakaa uusiksi; kuka suostuu nollasummapelin häviäjäksi?

Teksti **Jussi Järvinen** / Kuva **Wilma Hurskainen**

OECD:n työ veropohjien rapautumisen ja voitonsiirron estämiseksi (Initiative on Prevention of Base Erosion and Profit Shifting) on näkynyt paljon julkisuudessa. BEPS:iä on esitetty uuden globaalien verojärjestyksen pohjaksi. Siintääkö horisontissa Uusi Maaailma, jossa kaikki yritykset maksavat riittävän määrän veroja kaikkiin maihin? Tuskin, koska kahden valtion fiskaaliset intressit ovat harvoin täysin yhtenevät. Edes EU:n melko homogeenisten kansantalouksien välillä ei ole päästy yksimielisyyteen yhteisestä veropohjasta.

Alankomaat, Irlanti ja Luxemburg ovat esiintyneet EU:n häirikköoppilaina liian höllyiksi väitettyjen, verotuksen ennakkollista ratkaisua tai siitä sopimista koskevien menettelysääntöjensä vuoksi. Maiden intressissä ei ole poistaa mahdollisuuksia holding-yhtiöiden käyttämiseen tai tiettyjen rahoitusinstrumenttien hybridimäiseen verokohteluun, vaan pikemminkin tavoitteena on tukea kansainvälistä kehitystä kohti suurempia substanssi-vaatimuksia, jotka vahvistavat ulkoistuspalveluiden

tarjontaa. Siksi holding- ja rahoitusyhtiöiden perustamiselle on veroporkkanan lisäksi tarjottu keppiä kansainvälisen verotustietojen automaattisen vaihdon muodossa, jos substanssin hankintaan ei ole osoitettu riittävää innokkuutta.

OECD:n ulkojäsenten taholta malliverosopimukseen on kaivattu terävöittämistä ennen kaikkea valmistelevalle ja avustavan toiminnan kriteereiden osalta. Intian verojärjestelmää uudistava komitea on tunnustanut verosopimusten tulkintaepäselvyyksistä johtuvien kiistojen jarruttavan kohdevaltion tehtäviä suoria investointeja – vaikka tuomioistuimissa käytävien veroriitojen motiivit lienevät nimenomaan poliittisia.

Kehittyneiden ja kehittyvien maiden välinen BEPS-kuilu on leveimmillään digitaalisen talouden kohdalla. Talouden globalisaation ja digitalisoitumisen ansiosta kuluttajapalveluja voi tarjota sähköisesti vaikka toiselle puolelle maapalloa. Digipalveluissa tuotannon rajakustannukset eivät ole tiukasti sidoksissa asiakkaiden lukumäärään tai saatujen myyntituottojen volyymiin. BRICS- ja MIST-maat edustavat suurta potentiaalia sähköisille kuluttajapalveluille, mutta haluavat myös oman osansa digitalouden kasvavasta kakusta.

BEPS-projektin kaatuminen ei todennäköisesti johtaisi kaaokseen kansainvälisen verotuksen ydinalueilla, vaan yhteisiä tulkintalinjoja pyrittäneen hakemaan kahdenkeskisesti verosopimusten tekstejä uudistamalla. Keskusteluissa kiinteän toimipaikan määritelmistä ja verotusvallan jaosta koti- ja lähdevaltioiden välillä tuskin edelleenkaan löydetään yksimielisyyttä, mutta verotulot jakautuvat jatkossa enemmän kehittyville talouksille ennen kaikkea välillisen verotuksen muodossa. ■

Jussi Järvinen,
Tax Partner, KPMG

Tuore museonjohtaja Susanna Pettersson: "Ateneumissa on sydämeni"

Ateneumin uusi johtaja Susanna Pettersson uskoo museoiden pärjäävän parhaiten omaan identiteettiinsä uskoen. Paikalleen ei kuitenkaan pysähtytäkään, vaan asiakaskokemuksen vahvistamiseksi kehitetään uusia innovatiivisia palveluja. Tavoitteena on nostaa Ateneum Pohjois-Euroopan kiinnostavimmaksi kansallisgalleriaksi.

Teksti **Tiina Nurmi** / Kuvat **Nina Kellokoski**

Lokakuun alussa Ateneumin museonjohtajana aloittanut **Susanna Petterssonissa** huokuu intoa ja lämpöä, kun hän puhuu uudesta työstään. Ateneum on Petterssonille kuin toinen koti, joka on tullut tutuksi pienestä lapsesta lähtien.

– Varhaisimmat lapsuusmuistoni liittyvät siihen, kun isoäitini toi minut Ateneumin näyttelyihin. Kiipesimme lapsen näkökulmasta jättiläismäiset portaat ylös, katselimme teoksia ja juttelimme. Sen jälkeen menimme aina Rautatalon kahvilaan. Yksittäisistä teoksista muistan parhaiten Aino-tarun.

Kansallisella tasolla Ateneumin nykytilanne on erinomainen, sillä se on maan tunnetuin museobrändi ja kävijäluvut sekä maine ovat hyvät.

– Edeltäjäni **Maija Tanninen-Mattila** on tuonut Ateneumiin nykyajalle välttämättömiä elementtejä. Hän on brändännyt museota voimakkaasti ja näyttelyohjelmisto on luotu vahvaksi vuoteen 2016 saakka. Tämän päälle on hyvä alkaa rakentaa.

Seuraava askel on nostaa näkyvyyttä ja kiinnostusta kansainvälisesti. Pettersson julistaa kunnianhimoiseksi tavoitteeksi sen, että Ateneumista tulee seuraavan viiden vuoden kuluessa Pohjois-Euroopan kiinnostavin kansallisgalleria. Tähän tähdätään innovatiivisella yleisötyöllä ja kovatasoisella näyttely- ja kokoelmaohjelmistolla, jonka rakentamiseen liittyy olennaisesti tutkimustyö.

– Mikään uudistus ei lähde siitä, että lähdet tekemään yksin. Tavoitteeseen päästään motivoituneen ja innostuneen henkilökunnan kanssa.

Vuoden alusta Valtion taidemuseo säätöitettiin ja siirrettiin rahoitettavaksi

veikkausvoittovaroista. Tämä tarjoaa Petterssonin mukaan alalla enemmän liikkumavaraa ja mahdollisuuksia.

– On erittäin hyvät mahdollisuudet katsoa uudessa tilanteessa kokonaisuutta ja varmistaa, että jokainen museo pääsee kukoistamaan omalla alueellaan, Pettersson toteaa.

Museo vastaa haasteeseen olemalla museo

Kulttuuritoimijoiden yhteinen haaste on erottautua valtavasta määrästä ärsykeitä, joita kuluttajille tarjotaan. Kilpailu ihmisten huomiosta ja vapaa-ajasta on kova. Museoilla on omat vahvuutensa, roolinsa ja identiteettiinsä kulttuurikentällä. Pettersson korostaa, että omista kilpailutekijöistä täytyy osata pitää kiinni.

– Museoiden vahvuus on siinä, että pystymme tarjoamaan keskittymisen paikkoja, tiloja, joissa ihminen saa olla rauhassa kokemuksensa kanssa. Siinä on jotakin pysäyttävää ja vahvaa. Lontoolaisen Victoria and Albert Museumin johtaja **Martin Roth** totesi, että "museo on museo on museo". En voisi olla enempää samaa mieltä.

Museokokemukseen ja yleisöpalveluun tullaan jatkossa kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Museokokemus alkaa jo päätöksestä mennä museoon ja jatkuu pitkään käynnin jälkeen kävijän muistijäljissä.

– Kaikki kokemukset ovat yhtä tärkeitä, ei ole olemassa oikeita tai vääriä kokemuksia tai edes hyvää tai huonoa kokemusta. Kaikki ovat merkityksellisiä.

Some ja nuoret mukaan

Vahva museoidentiteetti on erinomainen pohja Ateneumin kehittymisessä. Nopeasti kehittyvä ja laajeneva digitaalisuus kiinnostaa uutta museojohdajaa, joka lupaa, että

sosiaalisen median rooli ja vuorovaikutuksellisuus tulevat jatkossa vahvistumaan.

– Twiittaamisen suosio kasvaa koko ajan. Ajatuksena on ottaa koko yleisö mukaan rakentamaan kanssamme somepöhinää ja vaihtamaan ajatuksia, kuvia ja kokemuksia.

Susanna Petterssonin puheessa korostuu usein vuorovaikutuksellisuus ja halu saada nuoret mukaan Ateneumin toiminnan suunnitteluun. Asiantuntijajoukolla on jo keskusteltu siitä, mikä olisi järkevä tapa integroida nuoret toimintaan. Kehittymässä on hyvä malli, joka saadaan käytäntöön jo tämän vuoden puolella.

– Ne, keitä nämä nuoret ovat, en osaa vielä sanoa. Haluamme erityyppisiä ja eritaustaisia nuoria, mahdollisimman moniäänistä porukkaa.

Tavoitteena on tarjota nuorille aito mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä. Nuoret voisivat esimerkiksi tehdä oman näyttelyn Ateneumin kokoelmasta.

Myös yrityskumppanuudet ovat tärkeitä Ateneumin toiminnalle ja Pettersson on kiitollinen hyvistä yhteistyökumppaneista, joiden kanssa on muodostunut pitkäaikaisia, toimivia kumppanuussuhteita. Kumppanuuksien kehittäminen on jatkossakin korkealla museonjohtajan agendalla.

– Olen saanut olla aikanaan kehittämässä kumppanuusajattelua jo 90-luvulla. Olen oppinut, että kyseessä on aina kaksisuuntainen katu. Kaikki voittavat, kun asioita pohditaan yhdessä ja tekemisen suunta on selkeä. Parhaat keskustelut liittyvät suuriin filosofisiin kysymyksiin – myös yritys yhteistyössä. ■

KPMG on tehnyt Ateneumin kanssa yhteistyötä jo vuodesta 2003 ja on taidemuseon pitkäaikaisin yhtäjaksoinen pääyhteistyökumppani.

Susanna Pettersson uskoo museoiden erottuvan sillä, että ne tarjoavat tilan, jossa ihminen voi keskittyä ja olla rauhassa kokemuksensa kanssa.

”Varhaisimmat lapsuusmuistoni liittyvät siihen, kun isoäitini toi minut Ateneumin näyttelyihin.”

Kasvanut museoalan ammattilaiseksi

Susanna Petterssonin lapsuuden perheessä taide ja taidehistoria olivat aina läsnä. Susannan isä oli arkkitehti, äiti opettaja ja isoisänsä taidehistorian professori. Isän äiti puolestaan on opiskellut 1930-luvulla Ateneumissa taidetta. Pettersson on väitellyt taidehistoriasta Suomen Taideyhdistyksen kokoelmahistorian alkuvaiheista. Museologian dosenttina hän opettaa Suomessa sekä Amsterdamissa.

Työuransa museoalalla Susanna aloitti vuonna 1991 Valtion taidemuseossa, jossa hän työskenteli erilaisissa tehtävissä 20 vuotta. Valtion taidemuseosta Pettersson

jatkoi Alvar Aalto -säätiön ja museon johtajaksi.

– Maiseman vaihto kuvataiteiden parista arkkitehtuuriin ja designiin oli avartavaa. Vaikka olen taidehistorioitsija, en ollut ymmärtänyt, miten suuri ilmiö Alvar Aalto kansainvälisesti todella on.

Suomalaisesta museokentästä Susanna Pettersson siirtyi maaliskuussa 2013 Suomen Lontoon instituutin johtajaksi. Instituutin tehtävänä on havainnoida uusia yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita ja ilmiöitä Iso-Britanniassa, Irlannissa ja Suomessa.

– Työ oli paitsi näyttäviä projekteja, myös asiantuntijoiden saattamista yhteen. Tämä osa työstä on näkymätöntä, mutta vaikuttavuudeltaan erittäin merkittävää.

Mikä sai Petterssonin lopulta palaamaan Suomeen ja Ateneumiin?

– Lontoon työ oli todella hieno ja ihana, ja alkuperäisen suunnitelman mukaan minun piti jatkaa Lontoossa 2017 asti. Kun sain mietittäväksi kysymyksen uudesta tehtävästä, vastausta ei tarvinnut miettiä yhtään. Palasin Suomeen ja Ateneumiin, sillä sydämeni on täällä.

Sibeliuksen maailma avattiin yleisölle

Sibelius ja taiteen maailma -näyttely avattiin yleisölle lokakuun puolessa välissä. Näyttely tarkastelee säveltäjän elämäntyön yhteyksiä ajan kuvataiteeseen sekä henkilökohtaisella että laajemmin taidesuuntausten tasolla.

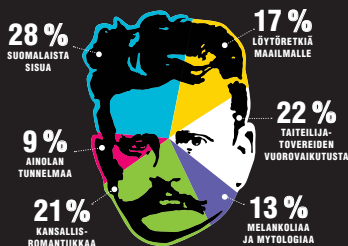
Suuren suomalaisen säveltäjän Jean Sibeliuksen syntymästä tulee ensi vuonna kuluneeksi 150 vuotta. Juhlavuoden näyttely tuo Sibeliuksen ja hänen aikansa ystäväpiirinsä esiin analyttisesti ja uusia näkökulmia tarjoillen.

– Hyvä esimerkki uudesta ajattelusta on SibHack-tapahtuma. Ennakoon valitut joukkueet työskentelevät täällä yötä päivää perjantaista sunnuntaihin tarkoituksenaan luoda Sibeliuksen ja taiteen maailman inspiroimaa informatiivista, elämyksellistä sekä kokeilevaa digitaalista sisältöä, Susanna Pettersson kuvaa.

Sibelius-näyttelyn odotetaan kiinnostavan suurta yleisöä. Ateneumin edelliset suurmenestyjät ovat olleet Picasso sekä Tove Jansson -näyttelyt.

– Näyttely avaa uusia portteja musiikin, kuvataiteen ja kulttuurihistorian pariin. Sibelius on edelleen paitsi tärkeä ja ikoninen, mutta myös suunnattoman inspiroiva, luova säveltäjä. Hänen vaikutuksensa näkyy ja kuuluu ympärillämme jatkuvasti. Ja tämän pitäisi koskettaa meitä kaikkia!

Näyttely on avoinna Ateneumissa 22. maaliskuuta asti.



Yritysjohdon taideillassa

tarjottiin musiikkia korville ja iloa silmille

Säveltäjä Jean Sibeliuksen syntymästä tulee kuluneeksi ensi vuonna 150 vuotta. Tulevan juhluvuoden kunniaksi Ateneumissa on avautunut Sibelius ja taiteen maailma -näyttely, johon KPMG:n perinteisen Yritysjohdon taideillan vieraat pääsivät tutustumaan ennakoon.



Total Celle Ensemble viihdytti vieraita Sibeliuksen sävellyksillä.



Ateneumin aulan portailla vieraat vastaanottivat KPMG:n hallituksen puheenjohtaja **Sixten Nyman** sekä toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen**.

Sibeliuksen ja taiteen maailma -näyttelyn valmistelu aloitettiin jo vuonna 2011, mikä Yritysjohdon taideillan avanneen KPMG:n toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankosen** mukaan viestii säveltäjämestarin merkityksestä sekä Ateneumille että suomalaisille. Sibeliuksen musiikkia arvostetaan Suomen ohella laajasti kansainvälisillä areenoilla, ja säveltäjä onkin maailmalla varmasti yksi tunnetuimpia suomalaisia.

Ateneumin taidemuseon museonjohtaja **Susanna Pettersson** totesi juhlanäyttelyn olevan jatkoa Ateneumin vauhdikkaalle vuodelle, joka alkoi talvella **Rafael Wardin** lämpimillä maalauksilla ja jatkui suurmenestykseksi nousseen



Vapo Oy:n hallituksen puheenjohtaja **Juho Lipsanen** piti illan antia monipuolisena ja oli mielissään tuttujen tapaamisesta. Puoliso **Merja Lipsanen** kertoi pitävänsä erityisesti Edelfeltin ja Gallen-Kallelan tauluista:

– Niitä ei väsy katsomaan. Ja Sibeliuksen musiikki – se on aina suosikkia.

Pariskunnan seurassa Solidiumin toimitusjohtaja **Kari Järvinen** puolisonsa **Hanna Korpi-Järvisen** kanssa.

Tove Janssonin teoksien kokoelmalla.

Nyt avautuneessa näyttelyssä Sibeliusta lähestytään aivan uudesta näkökulmasta, taiteen kautta. Teoksissa nousevat esiin eri teemat, kuten taiteilijan lähipiiri sekä suhde luontoon. Ateneum tarjoaa näyttelyssä vieraillevalle myös monipuolisemman kokemuksen tuomalla kuvataiteen oheen musiikkia, jota kävijä voi kuunnella eri näyttelysaleissa kierrellessään.

Yritysjohdon taideillassa Sibeliuksen säveliä kuultiin myös elävänä, kun vieraille esiintyi Total Cello Ensemble.



Rukakeskus-konsernin hallituksen puheenjohtaja **Kari Jussi Aho** sekä **Mari Aho**, joka kertoi kierroksen aikana huomanneensa, miten vahvasti Sibeliuksen vaikutus on vaikuttanut suomalaisten taiteilijoiden töihin.



– Näyttelyssä Sibeliuksesta löytyi uusia piirteitä: hän oli monipuolisempi kuin olen ajatellut, vaikka olen aina tiennyt hänen olevan huippusäveltäjä, Ilmarisen varatoimitusjohtaja **Timo Ritakallio** kertoi. Puoliso **Maarit Ritakallio**

piti näyttelyn kiinnostavimpana teemana ystävyyssuhteita.

Seurueessa myös Valtion Eläkerahaston toimitusjohtaja **Timo Löyttyniemi** (kuvassa vas.) yhdessä puolisonsa **Meri Löyttyniemen** kanssa.



Berner Oy:n omistajiin kuuluva **George Berner** kertoi, että Sibeliuksen musiikki liikuttaa häntä poikkeuksetta.

– Puut ja pianoteokset ovat ihanan rauhoittavia. Kuuntelemme Sibeliusta usein sunnuntai-iltoja. Sibeliuksen musiikki on osa suomalaista

sielunmaisemaa ja jotain, minkä kanssa on kasvanut. Sibeliuksen herkyys ja selkeys puhuttelevat myös ulkomailla: mistä tahansa suomalaisesta taiteenalasta, kuten vaikkapa designista, kiinnostuneet ovat aina tutustuneet myös Sibeliukseen, puoliso **Kirsi-Maria Koskela** totesi.



Hallitusammattilainen **Eira Palin-Lehtinen** ja **Lasse Lehtinen** tutustuivat näyttelyyn yhdessä.

– On hieno idea hakea kuvataiteesta yhtymäkohtia Sibeliukseen. Tämä on poikkitieteellisuutta, mitä pitäisi harrastaa enemmän. Uusia puolia löytyy esimerkiksi Sibeliuksen ystäväistä sekä siitä, miten he ovat inspiroineet toinen toistaan, Lehtinen pohti.

Kaikki hyöty irti tarkastusvaliokunnasta

Hallituksen tarkastusvaliokunta on onnistunut tehtävässään, kun sen työ tukee aidosti yrityksen liiketoimintaa ja arvonnousua, sanoo Kim Ignatius.

Teksti **Matti Remes** / Kuvat **Riku Isohella, Samuli Pulkkinen/Sanoma ja KPMG**



Kim Ignatius muistuttaa, että valiokunnan tehtävänä on valvoa ja valmistella asioita, mutta päätöksenteko kuuluu aina hallitukselle.

Sanoma Oyj:n talousjohtajalla **Kim Ignatiuksella** on pitkä kokemus pörssiyhtiöiden talousjohtamisesta. Lisää perspektiiviä tuovat hallitustyöskentely Fortumissa ja puheenjohtajuus hallituksen tarkastus- ja riskivaliokunnassa.

Tarkastusvaliokuntien tehtävänä on avustaa hallitusta ja valvoa yhtiön taloudellista raportointia ja seurata sisäisen valvonnan ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta.

– Tässä tehtävässä on tärkeää pitää mielessä kokonaisuus. Työn tulisi aina tukea yrityksen liiketoimintaa, tavoitteena arvonnousu ja jatkuvuuden varmistaminen.

– Mitä paremmin täytämme tämän tehtävän, sitä paremmin saamme myös liiketoiminnasta vastaavat mukaan, Ignatius sanoo.

Valiokunnan agendalle lisää asioita

Nopeat muutokset markkinoilla ja toimintaympäristössä vaativat yrityksiltä erityistä herkkyyttä ja liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä. Tämä luo paineita myös hallituksen ja tarkastusvaliokunnan työhön.

– Vauhti on kova. Asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytyminen on jatkuvassa muutoksessa. Myös sääntely-ympäristön muutokset vaikuttavat yritysten liiketoimintaan, Ignatius huomauttaa.

Ignatiuksen mielestä on tärkeää, että toimintaympäristön ja liiketoiminnan monimutkaistumisesta huolimatta tarkastusvaliokunnan rooli pysyy selkeänä.



Kansainvälisten tutkimusten mukaan valiokuntien tehtävälliställe on istutettu aihepiirejä, jotka eivät sinne välttämättä kuulu. Tällaisia ovat Ignatiuksen mielestä esimerkiksi henkilökunnan osaamiseen liittyvät talent management -kysymykset.

– On kuitenkin perusteltua, että hallitus siirtää valiokunnalle esimerkiksi rahoitukseen liittyvien asioiden valvontaa laajemmin. Kyse on monimuotoisista ja oleellisesti riskien hallintaan kuuluvista asioista. Niihin hallituksella ei aina ole mahdollisuutta paneutua yksityiskohtia myöten.

Samaa hengenvetoon Ignatius muistuttaa, että tehtävien jaossa on muistettava perusasia. Valiokunnan tehtävänä on valvoa ja valmistella asioita, mutta päätöksenteko kuuluu aina hallitukselle.

Lisää laatua talousraportointiin

Yhtiön taloudellisen raportoinnin on Ignatiuksen mielestä oltava entistä laadukkaampaa, jotta hallitus ja sen valiokunnat saavat selkeän tilannekuvan päätöksensä pohjaksi.

Tiedon pitää olla luotettavaa, mutta raportoinnin pitää myös pystyä hahmottamaan toimintaympäristön muutoksia ja kuvata vaihtoehtoisia kehitysmalleja.

– Tärkeintä on saada oleellinen tieto tiivistetysti hallituksen ja valiokunnan käyttöön, Ignatius painottaa.

Toimiva yhteistyösuhde tarkastusvaliokunnan puheenjohtajan ja talousjohtajan kanssa on Ignatiuksen mielestä oleellista.

Lisäksi on tärkeää, että talousjohtaja voi tuoda tarkastusvaliokunnan kokouksiin tarvittaessa muitakin avainhenkilöitä, esimerkiksi riskien hallinnasta, rahoituksesta, compliance-toiminnoista ja veroasioiden hoidosta.

Kokoukset ovat myös tärkeä foorumi yhtiön johdon, sekä sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen tehtävien koordinoinnille ja kommunikoinnille.

– Taloudellinen raportointi ja siitä tehtävät analyysit eivät yksin riitä. Ignatiuksen mielestä on tärkeää, että tarkastusvaliokunnalla on hyvä käsitys sen vastualueisiin kuuluvien toimintojen järjestelmäympäristöstä, prosesseista ja henkilöresursseista.

Sääntelyn kiristämisestä vähän hyötystä

Sääntelyn kiristyminen näkyy myös tilintarkastusta koskeissa kysymyksissä. Uuden EU-sääntelyn myötä listayhtiöiden ja muiden yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöjen on vaihdettava tilintarkastusyhteisöä vähintään kymmenen vuoden välein. Jäsenvaltioilla on oikeus sallia 10 vuoden jatkoaika, joskaan Suomen osalta päätöksiä ei vielä ole tehty.

Lisäksi tilintarkastusyhteisöiltä hankittujen muiden palvelujen osuus saa olla enintään 70 prosenttia tilintarkastuspalkkiosta. Tältäkin osin nämä jäsenvaltioiden päättävältään jätetyt muutokset ovat vielä keskeneräisiä.

– Tarkastusvaliokunnat joutuvat jatkossa suunnittelemaan ja ennakoimaan

entistä tarkemmin ja varautumaan tilintarkastajien tuleviin rotaatioihin.

Ignatius on itse sitä mieltä, että nykyinen järjestelmä on toiminut, eikä tiukennuksiin olisi tarvinnut mennä.

– Yhtiöiden hallitukset ja tarkastusvaliokunnat ovat jo aiemmin käyneet vuosittain keskustelua siitä, kuinka kilpailukykyistä tilintarkastus on hinnallisesti ja laadullisesti ja onko mahdollisesti tarvetta vaihtoon.

EU-uudistuksen tavoitteena on ollut kilpailun lisääntyminen tilintarkastuksessa. Tämä ei Ignatiuksen mielestä välttämättä toteudu, koska rotaatiopakko ja muille palveluille asetettu palkkiokatto voivat rajoittaa tilintarkastusyhteisöjen mahdollisuutta osallistua tarjouskilpailuihin.

Verotuksessa tärkeintä ennakoitavuus

Ignatiuksen mukaan myös verokysymyksiä pohditaan entistä enemmän hallituksissa ja tarkastusvaliokunnissa. Verotukseen liittyvän raportoinnin läpinäkyvyys ja yritysten kantama yhteiskunnallinen vastuu ovat päivän puheenaiheita.

– Veroasiat pitää ottaa myös tarkasti huomioon, kun yhtiö miettii investointeja ja liiketoiminnan kannattavuutta.

Tärkeintä on Ignatiuksen mielestä verotuksen selkeys ja ennakoitavuus.

– Yritysten pitää luottaa siihen, että yllätyksiä ei tule. Nyt olemme niitä nähneet, kun verottaja tulkitsee asioita eri tavalla kuin aiemmin. ▀ >>



Tony Cates, EMA and UK
Head of Audit, KPMG

Tony Cates:

“Tilintarkastuskertomus ei riitä eteenpäin katsoville sijoittajille. He ovat kiinnostuneita ennen muuta osakekurssiin ja yhtiön arvon kehitykseen vaikuttavista asioista.”

Lisää arvoa tilintarkastuksesta

Tilintarkastuksen on uudistettava toimintatapojaan, jotta se pystyy vastaamaan entistä paremmin asiakas-yritysten ja sijoittajien odotuksiin, sanoo KPMG UK:n tilintarkastuspalvelujen johtaja Tony Cates.

Tilintarkastuksella on keskeinen rooli taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamisessa. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla tilintarkastajien toimintatavat edellyttävät kuitenkin uudistumista siinä missä muutkin toimialat.

Tätä mieltä on KPMG UK:n tilintarkastuspalvelujen johtaja **Tony Cates**. Hän vastaa myös KPMG:n tilintarkastuspalveluista Euroopassa, Lähi-idässä ja Afrikassa.

– Tilintarkastuksessa on mietittävä tosissaan uusia tapoja, joilla voidaan tukea yrityksen liiketoiminnan kehitystä ja arvonnousua. Suurin haaste on pitää tilintarkastus jatkossakin merkityksellisenä asiakkaille ja heidän sidosryhmilleen, Cates sanoo.

Catesin mukaan yhtiöt ja hallitusten tarkastusvaliokunnat hakevat nyt tilintarkastukseen ennen kaikkea lisää laatua. Tilintarkastajan odotetaan olevan osaava ja luotettava kumppani, joka ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja pystyy sparraamaan yhtiön johtoa monimutkaistuvissa asioissa.

“Tilintarkastuksessa toimintatavat ovat pysyneet pitkälti ennallaan, vaikka ympäröivä maailma on muuttunut oleellisesti. Dynamic Audit -hanke auttaa meitä reagoimaan muutoksiin ja uudistumaan.”

Uusi tietotekniikka nopeuttaa analyysyjä

KPMG:ssä tilintarkastuksen uudistumista vie eteenpäin kansainvälinen Dynamic Audit -ohjelma, joka kattaa useita kehittämiskohteita.

– Tilintarkastuksessa toimintatavat ovat pysyneet pitkälti ennallaan, vaikka ympäröivä maailma on muuttunut oleellisesti. Dynamic Audit -hanke auttaa meitä reagoimaan muutoksiin ja uudistumaan, Cates toteaa.

Yksi keskeisemmistä kehittämiskohteista on uuden tietotekniikan ja analytiikan tehokas hyödyntäminen.

– Tämä auttaa tilintarkastajia tekemään entistä kattavampia analyysyjä ja selkeämpiä havaintoja nopeammalla aikataululla.

Tilintarkastus vaikuttaa sijoittajien päätöksiin

Cates muistuttaa, että tilintarkastuksen kehittämisessä on otettava huomioon myös asiakkaiden sidosryhmien odotukset.

– Tilintarkastajien työn on oltava läpinäkyvää, jotta sijoittajat ja muut sidosryhmät kokevat sen merkityksellisenä.

Cates huomauttaa, että ammattitaitoinen ja riippumaton tilintarkastus vahvistaa pääomamarkkinoiden luottamusta yritysten taloudelliseen raportointiin. Tilintarkastajien antamat lausunnot vaikuttavat sijoittajien päätöksiin.

Catesin mielestä nykyisen tilintarkastuksen keskeinen rajoite on se, että työ keskittyy historialliseen talousdatan läpikäyntiin.

– Kasvavat odotukset asettavat lisää paineita tilintarkastajien ammattitaidon kehittämiseen, Antonen huomauttaa.



Hänen mukaansa tilinpäätöksen yhteydessä julkaistava tilintarkastuskertomus ei riitä eteenpäin katsoville sijoittajille. He ovat kiinnostuneita ennen muuta osakekurssiin ja yhtiön arvon kehitykseen vaikuttavista asioista.

– Tilintarkastukseen on löydettävä jatkossa keinoja, joilla nämäkin toiveet pystytään täyttämään.

Cates toivoo tilintarkastajien ja sijoittajien välille toimivaa keskusteluyhteyttä.

– Sijoittajat huolestuvat tilintarkastuksen laadusta lähinnä vain kriisitilanteissa. Sen sijaan he voisivat käydä tilintarkastajien kanssa aktiivisempaa, jatkuvaa keskustelua ja lisätä näin ymmärrystä tärkeistä asioista.

Tilintarkastuksen uudistamista vauhdittaa Catesin mukaan myös toimialaan kohdistuvan sääntelyn kasvaminen. Tilintarkastajilta menee entistä enemmän aikaa siihen, että he täyttävät kaikki uudet määräykset.

– Uudet toimintatavat auttavat selviämään kasvavasta työmäärästä, Cates toteaa. ■

Uudistukset lähtevät asiakkaan tarpeista

Tilintarkastuksen uudistuvat toimintatavat tukevat asiakasyrityksiä entistä paremmin liiketoiminnan kehittämisessä, toteaa KPMG:n Suomen tilintarkastusliiketoiminnan uusi vetäjä Kimmo Antonen.

Lokakuun alussa KPMG:n Suomen tilintarkastuspalvelujen johtajaksi siirtynyt **Kimmo Antonen** pitää tilintarkastusalan uudistumista välttämättömänä. KPMG:n kansainvälinen Dynamic Audit -ohjelma kattaa hänen mielestään useita tärkeitä kehityskohteita.

– Kyse on uudesta tavasta toimia. Tilintarkastuksen laatu paranee ja toiminta vastaa entistä paremmin asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin sekä sääntelyympäristön muutoksiin, Antonen sanoo.

Antosen mukaan yhä useampi asiakas odottaa, että perustehtävän eli tiedon varmentamisen lisäksi tilintarkastus tukee liiketoiminnan prosesseja ja niiden kehittämistä. Sijoittajat puolestaan

edellyttävät, että tilintarkastajat pystyvät entistä tehokkaammin varmentamaan yritysten talousdataa.

– Tarkastusprosessien automatisointi uuden teknologian avulla helpottaa valtavien datamäärien käsittelyä. Tämä auttaa tilintarkastajaa tekemään tietomäärästä entistä paremmin johtopäätöksiä, joista on hyötyä asiakkaille.

Antonen huomauttaa, että kasvavat odotukset asettavat lisää paineita tilintarkastajien ammattitaidon kehittämiseen.

– Rautaisen perusosaamisen lisäksi tilintarkastajan on oltava ajan hermolla ja toteuttava tarkastusta dynaamisesti markkinamuutokset ja niiden vaikutukset huomioon ottaen. Asiakkaan liiketoi- >>

mintaprosessit ja toimintaympäristö on tunnettava, samoin tilintarkastusta koskeva lainsäädäntö ja sääntelyn muutokset.

KPMG:llä vahva markkina-asema

Kimmo Antosen mukaan KPMG:n asema tilintarkastusmarkkinoilla on vahva.

– Kuulumme Suomen johtaviin tilintarkastustaloihin. Asiakskuntamme on monipuolinen isoista listayhtiöistä pieniin perheyhtiöihin. Meillä on myös paljon julkishallinnon asiakkaita.

Antonen arvioi kuitenkin toimialan kilpailun kovenevan tulevina vuosina. Tämä johtuu muun muassa uudesta EU-sääntelystä.

Jatkossa yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöjen (PIE, Public Interest Entities) on vaihdettava tilintarkastusyhteisö vähintään kymmenen vuoden välein.

Myös PIE-tilintarkastusasiakkaille tarjottaviin muihin palveluihin tulee rajoituksia. Jatkossa muiden sallittujen palvelujen tarjoaminen rajataan 70 prosenttiin tilintarkastuspalkkiosta.

– EU-sääntelyn vaikutukset eivät ole vielä täysin selvillä, sillä niiden vieminen kansalli-

Kimmo Antonen:

”Tarkastusprosessien automatisointi uuden teknologian avulla helpottaa valtavien datamäärien käsittelyä.”

seen lainsäädäntöön on vielä kesken. Uusi sääntely vaikuttaa kuitenkin kaikkiin tilintarkastusalan toimijoihin, Antonen arvioi.

Antonen uskoo, että KPMG pystyy pitämään suhteet nykyisiin asiakkaisiinsa vahvoina myös tulevaisuudessa, vaikka tarjottavissa palveluissa tapahtuisikin muutoksia.

Hänen mielestään keskeisiä kilpailuvalteja toimialalla ovat työn laatu ja asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu.

– Tavoitteemme on tuoda KPMG:n koko osaamispääoma entistäkin paremmin asiakkaan käyttöön. Myös KPMG:n kansainvälisen verkoston koko osaaminen on asiakkaiden hyödynnettävissä.

Tilintarkastus houkuttelee osaajia

Tulevien vuosien kasvavaksi haasteeksi Antonen laskee uusien osaajien rekrytoinnin ja osaamispääoman pitämisen talossa.

– Monipuoliset työtehtävät takaavat sen, että saamme parhaat osaajat. Tilintarkastajia motivoi hyvin tehty työ, josta on hyötyä asiakkaalle.

Antosen oma työura on hyvä esimerkki tilintarkastajan monipuolisesta työsarasta. Hän tuli KPMG:hen tilintarkastajaksi vuonna 1994 ja on toiminut sen jälkeen useissa eri asiantuntija- ja johtotehtävissä. KPMG Suomen johtoryhmän jäsen hän on ollut vuodesta 2007.

– Tilintarkastuspalvelujen uutena vetäjänä odotukset ovat korkealla. Lähdän nöyränä ja suurella innolla vetämään KPMG:n asiantuntijaorganisaation kaikkein perinteisintä palvelualueutta, Antonen sanoo. 

Kimmo Antonen
Head of Audit, KPMG
020 760 3600
kimmo.antonen@kpmg.fi

KPMG:n ja Tanja Poutiaisen yhteistyö jatkuu – Tanjasta Sports Advisoryn erityisasiantuntija



KPMG:n ja entisen huippuolimpi Tanja Poutiaisen monimuotoinen ja pitkäjänteinen yhteistyö jatkuu uudella avauksella. Lopetettuaan alppihiihtouransa viime keväänä, Tanja liittyy nyt erityisasiantuntijana mukaan KPMG:n Sports Advisory -ryhmän toimintaan.

Tanja on mukana KPMG:n Sports Advisory -ryhmän erityisasiantuntijana eri toimeksiannoissa sekä toimii pr-henkilönä ja puhujana urheilutoimialaa käsittelevissä tilaisuuksissa. Lisäksi Tanja on vahvasti mukana Sports Advisoryn markkinointiviestinnässä.

Keväällä 2014 Suomessa käynnistetty KPMG:n Sports Advisory tarjoaa monipuolisia asiantuntijapalveluja liittyen muun muassa urheilun rakenteisiin, johtamiseen, toimintaprosesseihin sekä toimialan liiketoiminnan kehittämiseen ja liikunnan terveysvaikutuksiin. Kansainvälisesti KPMG:n Sports Advisory -liiketoimintalue on toiminut jo pitkään tuottaen kattavasti tilintarkastus, vero- ja neuvontapalveluja urheilutoimialan tunnettujen toimijoiden tarpeisiin ympäri maailmaa.

Molemmat osapuolet ovat iloisia yhteistyön jatkumisesta ja uudesta avauksesta. Tanja kokee saavansa toiminnasta Sports Advisoryssa uuden haasteen, jossa hän pääsee hyödyntämään kokemustaan huippu-urheilun parissa ja omaa erityisasiantuntemustaan käytännössä. Niin ikään KPMG:n Sports Advisory -liiketoimintalueen vetäjä Minna Tuominen-Thuesen on innoissaan saadessaan Tanjan kaltaisen huippu-urheilua tuntevan entisen maailman kärkeäpinistin ja valovoimaisen persoonan mukaan KPMG:n Sports Advisory -liiketoiminnan kehittämiseen. Tanja Poutiaisen ja KPMG:n lokakuun lopussa allekirjoittama yhteistyösopimus ulottuu lokakuun 2015 loppuun ja sisältää optiovuoden jatkosta.

Lisätietoja

Kimmo Niku, Markkinointijohtaja, KPMG
puh: 020 760 3779, kimmo.niku@kpmg.fi

Minna Tuominen-Thuesen

Partner, KPMG
puh. 020 760 3565
minna.tuominen-thuesen@kpmg.fi

Tilintarkastajan työssä vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa

Partner, KHT-tilintarkastaja Kirsi Jantunen nauttii työnsä monipuolisuudesta ja muutoksesta. Hän uskoo peruutuspeiliin katsomisen sijaan nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelun merkityksen kasvavan myös tilintarkastajan työssä.

Teksti **Tiina Nurmi** / Kuva **Wilma Hurskainen**

Aloitin KPMG:llä vuoden 2001 tammikuussa tilintarkastajana. Olin työskennellyt useita vuosia taloushallinnon esimiestehtävissä ja KPMG:n asiakkaana, joten tiesin mitä odottaa vaihtaessani työpaikkaa. Olen viihtynyt paremmin kuin osasin kuvitellaakaan. KPMG:llä on saanut kehittyä jatkuvasti, täällä annetaan mahdollisuuksia ja vastuuta sekä pidetään huolta ihmisten osaamisesta ja kouluttautumisesta. Työkaverit ovat mielettömän asiantuntevia ja mahtavia tyyppejä.

Tilintarkastus alana on muuttunut paljon työurani aikana. Muutosvauhti regulaatiossa on kiihtynyt ja Audit Reform tulee muuttamaan alaa edelleen. Se pitää virkeänä, kun saa opiskella ja oppia uusia asioita. Haluamme pysyä kehityksen ja osaamisen kärkijoukoissa ja pitää myös asiakkaamme siellä sekä auttaa heitä muutoksen hallinnassa.

Tilintarkastajan työtä pidetään usein numeroiden pyörittämisenä. Joskus törmää edelleen siihen, että se sotketaan kirjanpitäjän työhön. Tilintarkastajan rooli on monelle talouselämän ulkopuolella työskentelevälle aivan vieras. On tätä ammattia joskus nuorempana saanut enemmänkin selitellä, mutta siinä on oppinut käyttämään luovuuttaan.

Teini-ikäiset lapseni tietävät työstäni, että se on lakisäasteistä varmennustyötä. Kerron heille, että istun paljon kokouksissa ja keskustelen yritysten tilinpäätös- ja laskentakäytännöistä. Joitain vuosia sitten nuorempi tyttäreni haastatteli koulutehtäväänsä varten minua työstäni ruotsiksi ja yllätyksekseni hän ilmoitti haluavansa isona tilintarkastajaksi. No, mieli on siitä jo muuttunut.

Todellisuudessa työstäni iso osa on asiakkaiden ja tarkastustiimien kanssa keskustelua. Omassa roolissani koen tärkeäksi aktiivisen osallistumisen koko tarkastusprosessin ajan ja tehtäväni on saada tiimit toimimaan yhteisen tavoitteen eteen sovitun aikataulun puitteissa. Teknologia hoitaa numeroiden analysoinnin entistä pidemmälle. Siksi tämä on aiempaa enemmän ihmisten kuin numeroiden kanssa tehtävää työtä, jossa kommunikaatiotaidot ovat avainasemassa.

Uskon tilintarkastuksen tulevaisuudessa yhä muuttuvan sääntelyn mukana. Kiinnostavaa on nähdä, miten Audit Reform etenee ja mihin Suomen sisäinen lainsäädäntö menee vajaan kahden vuoden sisällä. Tällä hetkellä lukuja varmennetaan lähinnä taaksepäin. Toivon, että tulevaisuudessa tilintarkastajankin katseen ja työn painopiste siirtyisi enemmän nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Vapaa-ajalla juoksen paljon. Yleensä juoksen yksin ja kuuntelen musiikkia. Työni on niin intensiivistä ja sosiaalista, että on rentouttavaa olla silloin tällöin hetki myös itsekseen. Matkustaminen on toinen intohimoni ja yleensä yhdistänkin nämä harrastukset. Perheemme haaveina on tehdä joskus matka maailman ympäri ja matkustaa Australiaan vähintään kuukaudeksi. 

KPMG:n Suomen 40-henkisen lakitiimin osaamiselle riittää kysyntää, sillä juridiset kysymykset monimutkaistuvat. Tärkeän lisän lakipalveluihin tuo **vahva KPMG:n kansainvälinen verkosto**.

Juridinen osaaminen korostuu yritys-järjestelyissä

Teksti **Matti Remes** / Kuvat **Wilma Hurskainen**

Lakipalvelut ovat yksi voimakkaimmin kasvavista alueista KPMG:n Suomen ja koko KPMG:n maailmanlaajuisen verkoston toiminnassa.

– Lakiasiat sopivat luontevasti palvelukokonaisuuteemme. Esimerkiksi yhtiö-oikeus liittyy läheisesti veropalveluihin, kirjanpidollisiin kysymyksiin ja tilintarkastukseen. Asiakas voi olla varma siitä, että asioita lähestytään kokonaisvaltaisesti, KPMG:n Partner **Ari Engblom** sanoo. Engblom johtaa Suomessa KPMG:n 40-henkistä lakitiimiä, josta löytyy vahvaa asiantuntemusta ja kokemusta liikejuridiikan eri osa-alueilta.

Toimeksiannot liittyvät usein esimerkiksi, yrityskauppoihin ja -järjestelyihin, työnantajan työoikeudellisiin kysymyksiin sekä asiakkaiden avustamiseen sopimusneuvotteluissa.

Tiivis yhteistyö takaa tulokset

Yritysjärjestelyjä koskevissa toimeksiannoissa KPMG:n lakitiimi tekee yhteistyötä yritysjärjestelyn arvonmäärityksestä, rahoituksesta, verosuunnittelusta ja taloudellisesta mallinnuksesta vastaavien asiantuntijoiden kanssa. Suuriin murrosvaiheisiin liittyy myös henkilöstöjärjestelyjä, joihin tarvitaan työoikeusosaamista. Tällöin oikeat työoikeudelliset ratkaisut edellyttävät aina vahvaa asiakkaan

liiketoiminnan ymmärrystä. KPMG:n liikejuridiikan asiantuntija **Juha Koivula** sanoo, että monipuolinen osaaminen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa ovat kilpailuetu esimerkiksi moniin asianajotoimistoihin verrattuna.

–Tiivis yhteistyö KPMG:n eri alojen asiantuntijoiden kanssa on tärkeää, jotta hanke saadaan menestyksekkäästi maaliin, hän korostaa.

Yhdessä tekeminen on KPMG:ssä sisäänrakennettu toimintatapa. Se auttaa näkemään katvealueet, jotka muuten voisivat jäädä huomioimatta. KPMG:n veroasiantuntijat saattavat esimerkiksi havaita asioita, joilla on juridisia vaikutuksia. Vastaavasti lakimiehet voivat tehdä hyö-

dyllisiä havaintoja sopimusasioissa, joilla on vaikutusta yrityskaupan kohteen taloudelliseen suoriutumiseen. Ari Engblomin mukaan oleellista on myös se, että yritys-järjestelyyn liittyvästä valtavasta tietomäärästä saadaan yhteistyöllä poimittua ja tiivistettyä asiakkaalle oleellimmat asiat.

–Yrityksen johto haluaa perustaa päätöksensä tärkeimpiin, valmiiksi pureskeltuihin havaintoihin. Ne vaikuttavat yritys-kaupan onnistumisedellytyksiin, olipa kyse oikeudellisista, verotuksellisista, taloudellisista tai kaupallisista tiedoista.

– Ei heillä ole aikaa lähteä lukemaan kymmeniä sivuja pitkiä erilaisia, osin ehkä päällekkäisiäkin raportteja ja niiden liitetietoja, Engblom huomauttaa.



Ari Engblom ja Juha Koivula
hyödyntävät KPMG:n laajaa
kansainvälistä verkostoa
valtioiden rajat ylittävissä
yritysjärjestelyissä.

Globaalissa verkostossa tuhat asiantuntijaa

Yritysjärjestelyt ylittävät entistä useammin valtioiden rajat. Koivulan mukaan tämä korostaa kansainvälisen juridiikan osaamista.

– Kansainvälisillä markkinoilla toimivalla yrityksellä voi olla emoyhtiön ohella tytäryhtiöitä ja sivuliikkeitä useissa maissa. Kussakin maassa juridiset kysymykset on selvitettävä tarkasti, jotta kaikki lokahtaa kohdalleen suunnitellusti, Koivula painottaa.

Tässä korvaamaton apu ovat juristikollegat KPMG:n kansainvälisessä verkostossa, jossa on noin tuhat lakiasioiden asiantuntijaa lähes 50 maassa. Lakipalvelut kattavat suomalaisyritysten tärkeimmät markkina-alueet Euroopassa, Etelä-

Amerikassa ja Aasiassa. Juha Koivula kertoo tuoreen esimerkin suomalaisesta asiakasyrityksestä, joka osti virolaisen kilpailijansa. Yrityksellä oli toimintaa myös muissa Baltian maissa ja Venäjällä.

– Kytkimme kyseisissä maissa toimivat KPMG-tiimit heti mukaan, kun lähdimme tekemään due diligence -tarkastusta.

Eri maiden lakiosaamista tarvittiin esimerkiksi siinä, että yritysjärjestelyn dokumentaation tuli täyttää paikallisten lakien edellyttämät muutoseikat. Myös rahoitusjärjestelyissä juristit varmistivat kussakin maassa, että esimerkiksi suunniteltu rahoitusjärjestely vakuuksineen oli toteutettavissa ja vakuudet rekisteröitiin kussakin maassa vaatimusten mukaan.

– Kansainvälistä juridista osaamista tarvitaan vielä kauppojen solmimisen jälkeenkin, kun konsernin rakennetta järjestetään uudelleen ja pyritään saamaan aikaan yrityskaupan jälkeisiä synergiaetuja, Koivula lisää.

Yritykset hakevat kasvua uusilta alueilta

Ari Engblomin mukaan lakipalvelujen kasvava asiakasryhmä ovat perhe- ja kasvuyritykset. Tämä johtuu muun muassa siitä, että taloudellisesti huonoina aikoina moni yritys hakee entistä rohkeammin kasvumahdollisuuksia uusilta markkinoilta ja yritysjärjestelyistä.

– Yritykset ovat valmiit ottamaan aiempaa suurempaa riskiä. Esimerkiksi alihankkijayritykset tavoittelevat entistä isompia projektikokonaisuuksia, mikä merkitsee myös kattavampia vastuita päämiesten suuntaan, Engblom mainitsee.

Monessa tapauksessa kasvu tarkoittaa laajentumista kansainvälisille markkinoille.

– Esimerkiksi monet laivanrakennusalan alihankkijat ovat laajentaneet toimintaansa Kaukoitään. Täysin erilainen toimintaympäristö vaatii juridista erityisosaamista, vaikkapa sopimusten, verotuksen ja henkilöstöasioiden hoitamiseksi.

Julkinen sektori yhtenä painopisteenä

Myös julkinen sektori tarvitsee Engblomin mukaan yhä useammin yhteistyökumppania lainopillisissa asioissa. Erilaiset julkisen sektorin toimijat, kuten kunnat ja liikelaitokset, joutuvat ja haluavat toimia entistä enemmän markkinaehtoisessa ympäristössä. Tämä vaatii paneutumista muun muassa sopimuksiin, hyvään hallintotapaan, riskien hallintaan ja kilpailutuksiin.

– Esimerkiksi kunnat on veloitettu yhtiöittämään liikelaitoksensa ennen vuodenvaihdetta. Näissä hankkeissa olemme olleet kattavasti mukana ja tuoneet esiin vahvasti myös taloudellisen näkökulman, kun eri toteuttamisvaihtoehtoja on punnittu, Engblom sanoo. ■

Ari Engblom
Partner, KPMG
020 760 3614
ari.engblom@kpmg.fi

Juha Koivula
Legal Counsel, KPMG
020 760 3926
juha.koivula@kpmg.fi

Sivulla esitellään KPMG:n tuottamia tutkimuksia ja julkaisuja ajankohtaisista ilmiöistä ja haasteista, joita organisaatiot eri toimialoilla ja markkinoilla kohtaavat.

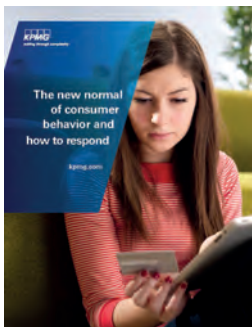


Transforming for growth: Consumer business in the digital age Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014



KPMG:n ja The Consumer Goods Forum -organisaation teettämän kansainvälisen tutkimuksen mukaan kaupan alan yritykset keskittyvät toiminnassaan nyt datan analysoinnin kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä digitaalisuuteen ja teknologiaan. Kasvuodotukset ovat positiiviset, ja johdon päähuomio on siirtynyt taloudellisesta epävarmuudesta teknologian hyödyntämiseen niin kuluttajien tottumusten ja tarpeiden ymmärtämisessä kuin palvelun parantamisessa.

Tutkimus valottaa kaupan alan 469 ylimmän johdon edustajan strategisia painopistealueita tulevalle vuodelle.



The New Normal of Consumer Behavior and How to Respond



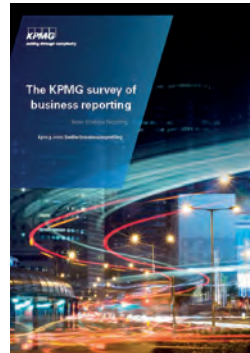
USA:n KPMG:n tuottamassa julkaisussa The New Normal of Consumer Behavior and How to Respond tarkastellaan, miten kuluttajien asenteissa ja käyttäytymisessä viime vuosien aikana tapahtuneet muutokset haastavat kaupan alan ja kuluttajaliiketoiminnan yrityksiä.



Financing Family Business growth through individual investors



KPMG toteutti kansainvälisen tutkimuksen perheyriyksen kasvun rahoittamisesta varakkaiden yksityishenkilöiden pääomaisijoituksilla. Suomessa varakkaiden yksityishenkilöiden rooli yritysten kasvun rahoittamisessa näkyy tällä hetkellä etenkin business-enkelisijoituksina start up -yrityksissä. Maailmanlaajuisesti yksityishenkilöt ovat sijoittajina toisen tai kolmannenkin sukupolven perheyriyksissä.



The KPMG Survey of Business Reporting



Saavatko sijoittajat riittävästi tietoa yritysten julkaisemista vuosiraporteista päätöksen tekemiseksi? KPMG:n kansainvälisessä tutkimuksessa

analysoitiin 90 yrityksen vuosikertomukset. Raportti ottaa kantaa kysymykseen, ajaako vuosikertomusten menneisyyteen painottuva näkökulma sijoittajat ja yritysjohdon tekemään päätöksiä vain lyhyellä tähtäimellä.



High Growth Markets



KPMG:n High Growth Market on maailman kasvutalouksien tarjoamia investointimahdollisuuksia kartoittava julkaisu. Se tarkastelee

markkinoiden kasvuun ja kehitykseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita niin Afrikassa, Latinalaisessa Amerikassa kuin Aasiassakin. High Growth Markets -julkaisun syyskuussa ilmestyneen numeron aiheita ovat muun muassa Afrikan mahdollisuudet, Telekommunikaatioala Etelä-Amerikassa, Intian budjetti ja Indonesian markkinoiden mahdollisuudet.



Frontiers in Tax



Frontiers in Tax -julkaisun uusimassa numerossa kerrotaan veropohjan rapautumista ja haitallista verokilpailua vastaan tähdätyistä

OECD:n suunnittelemista välineistä ja toimenpiteistä.

Julkaisussa kerrotaan OECD:n BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) projektista, eri maiden veroviranomaisten välisestä automaattisesta tietojenvaihdosta sekä raportointivaatimuksista, joilla pyritään varmistamaan verotuksen läpinäkyvyys sekä yritysten raportointivaatimusten johdonmukaisuus.

**Tutustu julkaisutarjontamme osoitteessa www.kpmg.fi.
Julkaisut ovat luettavissa myös KPMG:n iPad-sovelluksella.**



Frontiers in Finance tulossa!

Frontiers Finance on rahoitusalan päättäjille suunnattu KPMG:n julkaisu. Seuraava numero ilmestyy marraskuussa.



Avarat ja valon täyttämät tilat hurmasivat KPMG-talon avajaisvieraat

KPMG-talon avajaisia vietettiin Töölönlahdenkadulla toukokuuisena tiistai-iltana, kun uuden talon ovet avattiin kutsuvieraille. Valoisat ja avarat sekä nykyaikaisia työtapoja tukevat tilat herättivät ihastusta.

Teksti **Anni Sironen**
Kuvat **Nina Kellokoski**

Tervetuliaissanoissaan KPMG:n toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen** totesi muuton tarkoitettavan isäntäyritykselle merkittävää muutosvaihetta. Uuden talon toimitilaratkaisut mahdollistavat toimintatapojen kehittämisen sekä asiakkuuksien että omien, sisäisten toimintatapojen osalta: kiinteiden työpisteiden jäädessä historiaan avautuu esimerkiksi uudenlaisia mahdollisuuksia entistä laaja-alaisempaan ja monipuolisempaan näkemysten vaihtoon.

Arkkitehti **Aki Davidsson** kertoi uuden KPMG-talon muodosta, jolla on pyritty luomaan paitsi arkkitehtuurista kiinnostavuutta myös käytettävyyttä: kun 150 metrin rakennus taivutettiin mutkille, saatiin työviihtyvyyden kannalta merkittäviä ikkunapaikkoja noin 200 metrin matkalle.



1 Illan musiikkitarjonnasta pitkin iltaa esiintynyt KPMG:n All Stars -kokoonpano, jonka solistina loisti osassa kappaleista sopraano **Laura Pyrrö**.

2 –Tiimityöskentelyn kannalta täällä on käytetty uudenaikaisimpia ratkaisuja. Yhteiset työskentely- ja pienryhmätilat luovat edellytykset mahtavalle ja innovatiiviselle työlle, Cramon talous- ja rahoitusjohtaja **Martti Ala-Härkönen** arvioi. Puoliso **Johanna Härkönen** lisäsi talon olevan myös kaunis ja ilmava. Mukana seurueessa myös KPMG:n partner **Toni Aaltonen** (kuvassa vasemmalla) sekä Tikkurilan talousjohtaja **Jukka Havia** puolisonsa **Tuulia Havian** kanssa (kuvassa oikealla).

3 Yleisradion toimitusjohtajan **Lauri Kivisen** mukaan talo määrittelee Helsingin keskustaa uudelleen.

– Kun katsoo väritystä, luonto on huomioitu rakennuksessa erittäin hyvin. Tässä porukassa olemme mökkinaapureita, joten nimenomaan vihreä ja sininen, metsät ja järvet, yhdistävät meitä, Icccapitalin toimitusjohtaja **Ari Lahti** tunnelmoi.

Seurueessa myös ollut **Jenni Lahti** kertoi pitävänsä sini-valkoisuudesta, sillä ”se istuu hyvin KPMG:lle.”

4 Pianovirtuoosi **Iiro Rantala** viihdytti avajaisyleisöä.

5 Aulan keskeinen elementti, kierreportaikko, herätti ihastusta.

6 – Ennen kaikkea täällä tuntuu talon moderni tunnelma. Rakennus on virtaviivainen ja dynaamisen tuntuinen – kuten KPMG:n porukkin on, hallitusammattilainen **Mikael Silvennoinen** totesi.

– Eikös rautatieasema ohi lipuvine junineenkin ole osa dynamiikkaa? hallitusammattilainen **Tapani Järvinen** lisäsi. Keskellä **Maarit Järvinen**.

KPMG vahvistaa toimintaansa Itä-Suomessa

KPMG on vahvistanut toimintaansa Itä-Suomessa avaamalla uudet toimipisteet sekä Mikkeliin 1.4. alkaen että Joensuuhun 1.10. alkaen.

Laajentuminen tehostaa KPMG:n tilintarkastus-, vero- ja neuvontapalveluiden tarjontaa Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella. KPMG toimii nyt 21 eri paikkakunnalla ja entistä lähempänä asiakkaitaan ympäri Suomea.

Lisätietoja:

Kaisa Tschokkinen, Joensuun toimisto
p. 020 760 3185, kaisa.tschokkinen@kpmg.fi
Koulukatu 20 80100 Joensuu

Vesa Ellonen, Mikkelin toimisto
p. 020 760 3125, vesa.ellonen@kpmg.fi
Sammonkatu 12 (TUMA 2.krs)
50130 Mikkeli

Taloushallintojärjestelmien käyttöä kartoitettu Suomessa

KPMG toteutti keväällä 2014 kyselyn, jossa selvitettiin 108 henkilön näkemyksiä organisaationsa taloushallintojärjestelmästä, joka on oleellinen osa tehokkaasti toimivia talousprosesseja ja talousorganisaation tärkein työkalu.

Tutkimuksessa kartoitettiin keskeisimpiä haasteita taloushallintojärjestelmiin liittyen eri organisaatioissa Suomessa. Tutkimuksen mukaan taloushallinnon järjestelmien suurin haaste on rajallinen vaikutusmahdollisuus järjestelmätoimittajien järjestelmäkehitykseen. Lähes 70 prosenttia kyselyyn vastanneista oli taloustai hallintojohtajia tai talouspäälliköitä.

Tutustu tutkimuksen tuloksiin tarkemmin verkossa!



Lisätietoja:

Risto Ollikainen, KPMG
Senior Manager, KPMG
p. 020 760 3827
risto.ollikainen@kpmg.fi

www.kpmg.com/fi/taloushallintojarjestelma



KPMG:n -blogisarja jatkuu uusin ajankohtais-teemoin

Suomen ei kannata olla koekaniini veroraportoinnin kasvattamisessa

Suomi nousee liikkumalla!

Rakennusalan sääntelyn noudattaminen maksaa maltaita

Onko kriisiyritys Suomi Oy Ab käännetyhtiö?

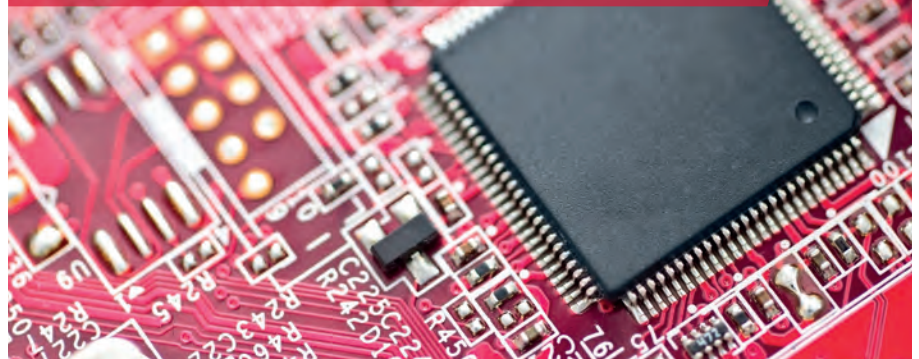
KPMG:n johtavat asiantuntijat paneutuvat Suunta kasvuun ja kannattavuuteen -blogissa liikkeenjohdon, talouden, verotuksen ja tietoturvan päivän polttaviin teemoihin ja ilmiöihin sekä kartoittavat tulevaisuutta.

Tutustu blogiin ja osallistu kanssamme keskusteluun!

suuntakasvuun.kpmg.fi



Uudet teknologiat sekoittavat markkinoita seuraavan kolmen vuoden aikana



Esineiden Internet, 3D-tulostus, bioteknologia ja terveydenhuollon IT-ratkaisut muuttavat lähivuosina maailmaa mobiiliteknologian ja pilvipalveluiden jalanjäljissä.

KPMG:n teknologiainnovaatioita ja niiden merkitystä luotaavan Global Technology Innovation -tutkimuksen mukaan nämä teknologiat muodostavat kärkiviisikon käänteentekevien teknologiainnovaatioiden saralla. Niiden ennustetaan seuraavan kolmen vuoden aikana muuttavan arkipäiväämme niin kotona kuin töissä.

KPMG:n Global Technology Innovation -tutkimusta varten haastateltiin kesä-syyskuussa 768 johtajaa teknologia-alaa edustavista organisaatioista.



Lisätietoja:

Kari Saarelainen, Director, KPMG
puh: 020 760 3886, kari.saarelainen@kpmg.fi
www.kpmg.com/fi/global_technology_innovation

KPMG:stä Suomen ensimmäinen virallinen tietoturvallisuuden arviointilaitos

Viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskus on 6.10.2014 antanut KPMG IT Sertifiointi Oy:lle määräaikaisen hyväksynnän toimia tietoturvallisuuden arviointilaitoksista annetun lain mukaisena arviointilaitoksena.

KPMG IT Sertifiointi Oy:n toiminta täyttää arviointilaitoksille asetetut riippumattomuutta ja henkilökunnan osaamista koskevat pätevyysvaatimukset sekä asiakastietojen käsittelyyn liittyvät tietoturvallisuusvaatimukset.

Hyväksynnän perusteella KPMG IT Sertifiointi Oy voi tehdä virallisia tieto-

turvallisuusarviointoja, jotka perustuvat kansalliseen turvallisuusauditoinnin KATAKRI-kriteeristöön ja valtionhallinnon tietoturvaohjeen VAHTI-kriteeristöön. Yrityksen pätevyysalue kattaa toistaiseksi suojaustason IV mukaiset arvioinnit. Hyväksyntä on voimassa 1.2.2015 asti, johon mennessä pyrimme täydentämään pätevyysaluetta kattamaan ISO 27001-standardin mukaiset sertifiointit sekä VAHTI-toimitilaturvallisuusarvioinnit, toteaa Laaksonen.

Lisätietoja:

Mika Laaksonen, Partner, KPMG
puh. 020 760 3337, mika.laaksonen@kpmg.fi

Seuraa meitä nyt myös Twitterissä!



KPMG kasvattaa aktiivisuuttaan sosiaalisessa mediassa Suomessa. KPMG Finland -Twitter-tili avattiin elokuussa 2014. Twitterissä käydään keskustelua ja jaetaan tietoa liikkeenjohdon, talouden ja verotuksen ajankohtaisista teemoista, uusimmista julkaisuista, työpaikoista ja tapahtumista!

Löydät meidät Twitterin lisäksi myös Facebookista, LinkedInistä ja YouTubeista!

KPMG Global Tax App



KPMG:n Global Tax app tarjoaa hetkessä pääsyn ajantasaiseen tietoon eri maiden yhtiöverokannoista, sekä välillisen ja henkilöverotuksen verokannoista.

Palvelusta löytyvät kätevästi myös viimeisimmät veroaiheiset uutiset, tutkimukset, artikkelit ja julkaisut.

Lataa KPMG Global Tax App iPhoneesi ja iPadiisi App Storesta!



KPMG:stä vuoden vastuullisin yritys ja Social Networking Champion

KPMG palkittiin kolmessa eri kategoriassa Lontoossa International Accounting Bulletin Awards -tapahtumassa. KPMG nimettiin jo kolmantena vuotena peräkkäin alan vastuullisimmaksi yritykseksi saaden tunnustusta vahvasta sitoutumisestaan vastuulliseen liiketoimintaan ja muun muassa onnistumisestaan Global Green Initiative -ohjelman tavoitteiden saavuttamisessa.

Samassa yhteydessä KPMG sai toista kertaa peräkkäin Social Networking Champion -palkinnon aktiivisuudestaan sosiaalisen median eri kanavissa sekä erityisesti World Economic Forumin Davosin huippukokouksen sosiaalista mediaa hyödyntävästä WEFlive-viestinnästä, jonka toteutuksesta KPMG vastasi. Lisäksi KPMG voitti ensimmäistä kertaa Audit Innovation of the Year -palkinnon.

Lisätietoja:

Esa Kailiala, Partner, KPMG
p. 020 760 3686, esa.kailiala@kpmg.fi

VIEW Julkaisija KPMG Oy Ab, PL 1037, 00101 Helsinki, puh. 020 760 3000, www.kpmg.fi, etunimi.sukunimi@kpmg.fi
Osoitteenmuutokset ja tilaukset view@kpmg.fi
Päätoimittaja Raija-Leena Hankonen
Toimituskunta Toimituskunnan puheenjohtaja Kimmo Niku, Kimmo Antonen, Jutta Martens Ari Engblom, Esa Kailiala, Christian Liljeström, Teppo Jalonen, Eric Sandelin **Toimitussihteeri** Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy **Ulkoasu ja taitto** Doppio Design, **Painopaikka** Finepress Oy, ISSN 1457-0122 [f](https://www.facebook.com/kpmgfinland) [kpmgfinland](https://www.kpmgfinland.com) [kpmgfinland](https://www.youtube.com/kpmgfinland) [kpmgfinland](https://www.linkedin.com/kpmgfinland) [kpmgfinland](https://www.youtube.com/kpmgfinland)

© 2014 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Finland.

The views and opinions expressed herein are those of the interviewees/authors and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG (KPMG Oy Ab).

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained in VIEW is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.





A981



cutting through complexity

Rajatonta vero- osaamista

Uusien markkinoiden veropulmat?
Kansainväliset yritysjärjestelyt? Siirtohinnoittelu?
Löydämme monimutkaisiin kysymyksiin
selkeät ratkaisut, jotka auttavat asiakkaitamme
hoitamaan verovelvoitteensa tehokkaasti ja
vahvistamaan kilpailukykyään. Missä toimitkin,
maailmanlaajuinen verkostomme pitää
huolen siitä, että näet ajoissa niin
riskit kuin mahdollisuudet.

kpmg.fi

