

VIEW

KPMG:n asiakaslehti / *kpmg.fi*

1 / 2015

Teollinen internet – tuhannen taalan mahdollisuus Suomelle? **10**

Kilpailuetua kyberturvallisuudesta ja tietosuojasta **12**

Planmeca ottaa kaiken hyödyn megatrendeistä **15**



cutting through complexity



Neste Oilin Matti Lievonon:

**“Strategian kärkenä
uusiutuvat polttoaineet”**

Megatrendien aallonharjalla

Maailman väestö kasvaa tällä hetkellä noin 70 miljoonan ihmisen vuosivauhdilla. Megatrendejä ovat myös väestön ikääntyminen sekä keskiluokan vaurastuminen erityisesti kehittyvissä talouksissa. Lisäksi kaupungistuminen kiihtyy ja urbanisoitumisen painopiste siirtyy yhä enemmän Aasiaan ja Afrikkaan. Kaupungeissa asuu jo puolet maailman väestöstä ja eräiden arvioiden mukaan vuonna 2050 luku on jo yli 70 prosenttia. Maailmaa ravistelee myös ilmastomuutos, jonka myötä ympäristöystävällisten tuotteiden ja teknologioiden kysyntä kasvaa jatkuvasti.

Neste Oil on malliesimerkki yhtiöstä, joka hyödyntää näitä muutoksia. "Pitää olla rohkea ja katsoa globaaleja megatrendejä. Markkinoita voi avata, jos itsellä on osaamista sekä halua ja päättäväisyyttä viedä asioita eteenpäin", toteaa Neste Oilin toimitusjohtaja **Matti Lievonen**.

Neste Oil on pystynyt vastaamaan ilmastomuutokseen uusiutuvilla liikenteen polttoaineilla ja tulevilla biokemikaaleilla, joilla voidaan merkittävästi vähentää ilmaston lämpenemistä aiheuttavia kasvihuonepäästöjä. Uusiutuvat polttoaineet ovat jo nyt yhtiölle yli kahden miljardin bisnes ja liiketoiminta-alueen tulevaisuudennäkymät näyttävät valoisilta.

Samanlainen uranuurtaja on oman alansa globaalisti kärkiyhtiöksi noussut hammashoitolaiteiden valmistaja Planmeca. Planmeca ottaa kaiken hyödyn irti megatrendeistä, jotka kasvattavat hammashuollon tarvetta maailmassa, kun väestö kasvaa ja vanhenee.

Vahvat panostukset tutkimukseen, tuotekehitykseen ja muotoiluun ovat tuottaneet tulosta. Monissa alansa innovaatioissa Planmeca on edelläkävijä maailmassa. Kasvua tuovat muun muassa 3D-teknologiaa hyödyntävät sovellukset hammashoidossa. Peräti 98 prosenttia yhtiön viime vuoden 740 miljoonan euron liikevaihdosta tulee kansainvälisiltä markkinoilta. Tämänkaltaisia menestystarinoita Suomi kaipaa lisää.

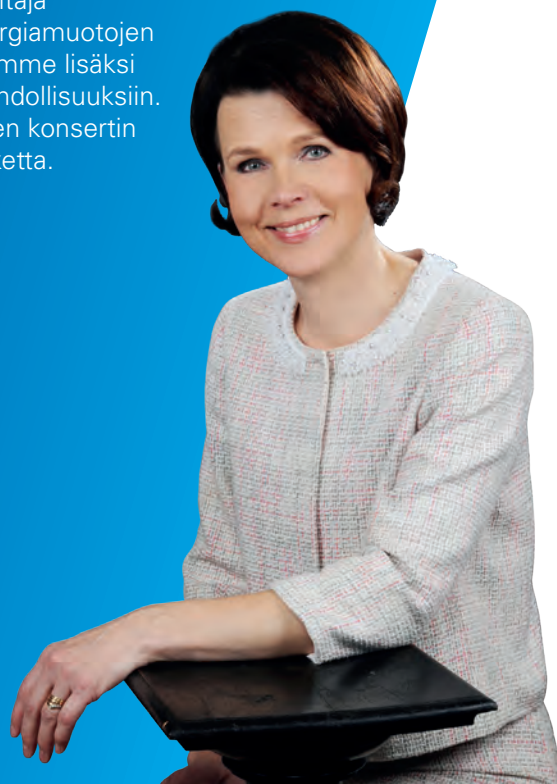
Edelläkävijät satsaavat pitkäjänteisesti tuotekehitykseen ja innovaatioihin suhdanteista riippumatta. Tässä VIEW:n numerossa innovaatiot ja kilpailukyky ovatkin vahvasti mukana sisällössä. Neste Oilin toimitusjohtaja Matti Lievonen avaa haastattelussaan yhtiön strategiaa, jonka kärkenä ovat uusiutuvat polttoaineet. Varatoimitusjohtaja **Tuomas Lokki** taas kertoo Planmecan menestyksekkäästä kansainvälistymisestä ja kasvusta, jossa panostus tuotekehitykseen ja innovaatioihin on ollut avainasemassa.

KPMG:n globaalin energia ja luonnonvarat -toimialan johtaja **Michiel Soeting** käsittelee puolestaan uusiutuvien energiamuotojen ja EU:n energiamarkkinoiden kehitysnäkymiä. Paneudumme lisäksi muun muassa teollisen internetin suomiin mittaviin mahdollisuuksiin. Pääset myös tutustumaan järjestämämme Uudenvuoden konsertin tunnelmiin, jolla tuimme Uusi Lastensairaala 2017 -hanketta.

Onnea ja menestystä megatrendien ja uusien innovaatioiden parissa. Antoisia lukuhetkiä.



Raija-Leena Hankonen
toimitusjohtaja
KPMG Oy Ab



Planmegan Tuomas Lokki: Ainoa tapa voittaa kilpailu on olla askeleen edellä ja kehittää koko ajan uutta teknologiaa. **s. 15**



Matti Lievonen on tyytyväinen Neste Oilin uusiutuvien liiketoimintojen kehitykseen. **s. 4**



Teollisen internetin ennustetaan olevan vuoteen 2025 mennessä jopa noin kuuden biljoonan dollarin bisnes. **s. 10**



KPMG järjesti Uudenvuoden konsertin Uusi Lastensairaala 2017 -hankkeen hyväksi. **s. 29**

- 4 Strategia vie Nesteen uusiutuviin polttoaineisiin**
- 8 Kohti tasapainoisempaa energiapolitiikkaa**
- 10 Teollinen internet – tuhannen taalan mahdollisuus Suomelle?**
- 12 Kilpailuetua kyberturvallisuudesta ja tietosuojasta**
- 14 Suomen laajin tietoturvallisuuden palvelupaketti**
- 15 Planmeca ottaa kaiken hyödyn megatrendeistä**
- 19 Kolumni: Katse kohti lähtöruutua kansainvälistymisessä**

- 20 Suurin kasvupotentiaali löytyy edelleen Aasiasta**
- 22 Vähemmän, mutta parempaa raportointia**
- 24 Verojalanjälki esille**
- 26 Osaajat esille: Lähellä yrittäjien arkea**
- 27 Metsä Boardin Kari Jordan palkittiin vuoden 2014 hallituksen puheenjohtajana**
- 28 Ajankohtaisia julkaisuja**
- 29 Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri loisti Uudenvuoden konsertissa**
- 30 Uutisia**



Strategia vie Nesteen uusiutuviin polttoaineisiin



– Neste Oilin tavoitteena on, että uusiutuvan dieselin laitokset voisivat käyttää sataprosenttisesti jätteitä ja sivuvirtoja dieselin raaka-aineena, kertoo toimitusjohtaja Matti Lievonen.

Neste Oil on lyhyessä ajassa muuttunut uusiutuvien poltto-aineiden globaaliksi osaajaksi.

Yhtiön menestyksen takana ovat arvonluontiohjelmat, joissa kirkastuu yrityksen strategia.

Teksti **Jarno Forssell** / Kuvat **Matti Immonen**

Neuvotteluhuoneeseen astuu helmikuuisena perjantaina hyväntuulinen mies. Toimitusjohtaja **Matti Lievonen** on kolmea päivää aiemmin kertonut

Neste Oilin viime vuoden vahvasta tuloksesta. Hyvää tuulta vahvistaa kevättalven aurinko, joka paistaa kirkkaasti suurten ikkunoiden takana Espoon Keilalahdella.

– Meillä oli viime vuonna hirveän paljon dynaamisia muutoksia: öljyn hinnanlasku, suuret hintaerot uusiutuvien puolella, euron heikkeneminen dollariin verrattuna ja ruflan heikkeneminen. Kun tuollaisesta karikosta selviää läpi tällä tuloksella, täytyy olla tyytyväinen, Lievonen hymyilee.

Toimitusjohtaja muistuttaa öljynjalostajan toimivan hyvin erilaisessa ympäristössä kuin esimerkiksi projekteihin tai kappaletavarojen tuotantoon keskittyvä teollisuus. Neste Oilin raaka-aineen hinta elää päivittäin globaaleilla markkinoilla, ja hinnanvaihtelut ovat tyypillisiä.

– Olemme omalla toiminnallamme pystyneet pehmentämään hyvin paljon markkinoiden vaihtelua.

Lievosen hymyä ei hydytä edes Neste Oilin pörssikurssin lasku tuloksen julkistamisen jälkeen. Osa sijoittajista ja kommentaattoreista pettyi yhtiön varovaiseen ohjeistukseen vuodelle 2015. Sen mukaan liikevoiton odotetaan ”pysyvän vahvana, mutta olevan todennäköisesti vuoden 2014 tulosta alempi”.

– Meidän kurssimme on viime vuonna noussut yli 60 prosenttia ja kolmessa vuodessa 160 prosenttia. Tämän vuoden alustakin olemme >>

15 prosenttia ylhäällä. Kurssinlasku on normaalia vaihtelua.

Strategian kaksi kärkeä

Erityisen tyytyväinen toimitusjohtaja on Neste Oilin uusiutuvien liiketoimintojen kehitykseen.

– On huikea kasvutarina, miten täältä pohjoisen perukoilta olemme lähteneet todella globaaliin liiketoimintaan. Ensimmäinen iso laitoksemme starttasi Singaporessa vuoden 2010 lopussa. Neljässä vuodessa olemme tehneet uusiutuvista kannattavan bisneksen. Viime vuonna pääsimme jo 14 prosentin pääoman tuottoasteeseen (*Return on net asset, RONA*).

Neste Oilin strategian kärkenä ovatkin uusiutuvat liikenteen polttoaineet. Tähän strategiseen valintaan liittyy myös yhtiön hallituksen yhtiökokoukselle tekemä ehdotus yrityksen nimen muuttamisesta takaisin pelkäksi Nesteeksi.

– Me emme häpeä öljyä, mutta emme ole perinteinen öljynjalostaja. Uusiutuvat ovat meille jo yli kahden miljardin bisnes ja tulevaisuudessa vieläkin suurempi mahdollisuus. Haluamme olla globaali johtaja uusiutuviin raaka-aineisiin pohjautuvissa liikenteen polttoaineissa ja jatkossa myös biopohjaisissa kemikaaleissa.

Kun maailma herää ilmastomuutokseen, kysyntää tulee Lievosen mukaan varmasti vielä lisää.

Toinen Neste Oilin strateginen tavoite on olla Itämeren alueen ykkönen

puhtaiden polttoaineiden sektorilla. Siihen kuuluu koko arvoketju: jalostus, toimiva vähittäismyynti ja uusiutuvat polttonesteet.

– Me varmistamme kilpailukykyimme oikeilla investoinneilla, myynnillä ja markkinoilla sekä asiakaskeksisyydellä. Meidän tulee tarjota asiakkaillemme hyvä logistiikka ja palvelutaso. Kisa ratkaistaan loppupeleissä sillä, kuinka hyviä me olemme asiakkuuksien kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Arvo syntyy ohjelmissa ja dialogissa

Neste Oil käynnisti vuonna 2011 neljä arvонуontiohjelmaa: kannattava kasvu, tuottavuus, uusiutuvat raaka-aineet ja asiakaslähtöisyys. Näiden alle on koottu yhtiön strategiset hankkeet, joiden toteutumisista johtoryhmä aktiivisesti seuraa.

Matti Lievosen mukaan arvонуontiohjelmat ovat erittäin tärkeitä Neste Oilin sisäiselle toimintakulttuurille. Eri liiketoiminta-alueiden ja funktioiden yli menevät ohjelmat tuovat yhtiön toimintaan jatkuvuutta, prosessinomaisuutta ja tavoitteellisuutta.

– On valtava homma saada tällainen muutos läpi. Oma porukka täytyy saada muutokseen mukaan ja henki päälle. Se kestää aikansa, mutta kun se lähtee rullaamaan, se helpottaa strategian mukaista tekemistä ja viestintää.

Arvонуontiohjelmissa, strategiasta ja esimerkiksi yritys vastuusta myös viestitään aktiivisesti niin sisäisille kuin

ulkoisillekin sidosryhmille. Lievonen korostaa avointa viestintää kaikkien sidosryhmien kanssa ja sanoo Neste Oilin kuuntelevan kansalaisjärjestöjä, sijoittajia, omistajia ja raaka-aineiden toimittajia – ja oppivan heiltä.

– Vaikka meidät on palkittu vastuullisuudesta Global 100:lla ja Dow Joneseilla, niin ne ovat vain tunnustus tehdystä työstä. Tärkeintä on kuitenkin itse työ ja se, miten meidän asiakkaamme tai raaka-aineen toimittajamme Aasiassa sen kokevat.

– Yritykset eivät voi pärjätä, jos niiden strategia ja koko liiketoiminta eivät perustu vastuullisuuteen.

Raaka-ainepeli ratkaisee

Neste Oil on ainoa globaali toimija uusiutuvissa polttoaineissa. Sen konseptiin kuuluvat itse rakennettu maailmanlaajuisen raaka-aineen hankintaketju, globaali myynti ja markkinointi sekä uusinta teknologiaa edustavat laitokset. Ne voivat käyttää 12:ta eri raaka-ainetta saman lopputuotteen valmistukseen.

Suurin osa perinteisen, ensimmäisen sukupolven biodieselin tekijöistä sen sijaan käyttää vain yhtä raaka-ainetta paikallisesti. Ne ovat heikoilla globaalissa kisassa.

Neste Oilin tavoitteena on, että vuoteen 2017 mennessä sen uusiutuvan dieselin laitokset voisivat halutessaan käyttää sataprosenttisesti jätteitä ja sivuvirtoja dieselin raaka-aineena. Lievosen mukaan uusiutuvien bisnes on jatkossa raaka-

Lobbaus ei ole ruma sana

Uusiutuvien polttoaineiden kysyntää kasvattaa koko ajan muuttuva lainsäädäntö. Uusiutuville polttoaineille on bisnestä niillä markkinoilla, joilla lainsäädäntö edellyttää uusiutuvien käyttöä – eli Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja osittain Australiassa. Lievonen uskoo myös Kiinan pian liittyvän tähän joukkoon.

Neste Oil on halukas kertomaan päätöksentekijöille faktoja ja näkemyksiä uusiutuvista tuotteista ja niiden vaikutuksista ilmastoon. Lievonen osallistuu työhön ja on tuttu kasvo mm. Brysselissä. Vuoden alussa hän tapasi puolentoista tunnin palaverissa Kalifornian kuvernöörin **Jerry Brownin**, joka johtaa USA:n osavaltioista suurinta taloutta.

Lievonen kertoo Brownin pohtineen, voiko hän nostaa Kaliforniassa uusiutuvien polttoaineiden osuutta. Hän oli kiinnostunut kuulemaan, onko Neste Oilin tuotetta saatavissa myös jatkossa ja uskaltaako sen teknologian varaan rakentaa.

– Maailma muuttuu. Ilmastomuutokseen ja hiilidioksidiin liittyvät asiat tulevat erittäin tärkeitä. Yritysten tulee olla keskustelussa aktiivisesti mukana eikä vain odottaa, että poliitikot päättäsivät asioista. Lobbaamisella on turhan huono sävy. Sen avulla päätäjien tietoon tuodaan asioita, joita he eivät muuten kuulisi.

ainepeliä. Ratkaisevaa on, miten yhtiöt pystyvät hankkimaan hyviä raaka-aineita edullisesti ja globaalisti.

– Kyseessä on aivan erilainen bisnesmalli kuin perinteisessä öljynjalostuksessa. Sen malleilla emme olisi pärjänneet uusiutuviin.

– Uudenlainen arvoketju ei kuitenkaan yksin riitä. Samaan aikaan meidän on pitänyt luoda erittäin vastuullinen hankintaketju, jossa tiedetään tasan tarkkaan, mistä raaka-aine tulee ja mihin se menee. Asiakkaamme tarvitsevat ja EU vaatii sen tiedon.

Megatrendin harjalla

Neste Oilin perusstrategia tukeutuu omiin innovaatioihin. Yhtiön 5 000 työntekijästä 1 400 on töissä tutkimuksessa ja kehityksessä sekä Neste Jacobsin insinöörityöryhmässä. Yhtiöllä on runsaasti sekä uusiutuviin polttoaineisiin että perusöljyn tuotantoon liittyviä lisenssejä ja patentoja.

– Ilman omaa tuotekehitystä ja tietotaitoa olisimme markkinoiden armoilla. Teknologiaa voi ostaa, mutta jos se ei ole yrityksen perimässä, sitä ei pysty kehittämään ja luomaan uutta.

Yhtiön vuosittaisesta 40 miljoonan euron T&K-budjetista 80 prosenttia menee uusiutuvien raaka-aineiden tutkimukseen tai niihin liittyvien teknologioiden kehittämiseen. Laboratoriossa on tutkittu mm. mikrobiöljyjä. Tutkimukseen ja pilottilaitokseen investoitiin kolmen vuoden aikana 15 miljoonaa, mutta hanke ei osoittautunut liiketaloudellisesti kannattavaksi. Nyt tutkimuskohteina ovat mm. metsätähteet ja sellun sivutuotteena syntyvän ligniinin hyödyntäminen.

– Seuraavaksi katsomme biopohjaisia kemikaaleja. Valmistamme jo nyt biopohjaista liuotinta ja tulevaisuudessa pyrimme laajentamaan biomuovien raaka-aineisiin ja voiteluaineisiin.

Biopohjaiset kemikaalit voivat hyödyntää uusiutuvien polttonesteiden teknologiaa ja globaalia liiketoimintamallia. Kyse on kuitenkin pitkäjänteisestä työstä, joka vie vuosia kasvaakseen isoksi bisnekseksi. Mutta kehitysideat ovat liikkeellä ja organisaatio valmis.

– Pitää olla rohkea ja katsoa globaaleja megatrendejä. Markkinoita voi avata, jos itsellä on osaamista sekä halua ja päättäväisyyttä viedä asioita eteenpäin. Me pystymme vastaamaan ilmastonmuutokseen uusiutuville liikenteen polttoaineille ja tulevilla biokemikaaleilla, joilla voidaan merkittävästi vähentää ilmaston lämpenemistä aiheuttavia kasvihuonepäästöjä. 

Tutustu Matti Lievosen videohaastatteluun osoitteessa www.kpmg.com/fi/
Matti-Lievenon-haastattelu



“Ilman omaa tuotekehitystä ja tietotaitoa olisimme markkinoiden armoilla. Teknologiaa voi ostaa, mutta jos se ei ole yrityksen perimässä, sitä ei pysty kehittämään ja luomaan uutta.”

Kohti tasapainoisempaa energiapolitiikkaa

Uusiutuvien energiamuotojen kasvu vie Eurooppaa kohti yhdentyviä energiamarkkinoita, arvioi KPMG:n globaalista energia- ja luonnonvarat -toimialasta vastaava johtaja Michiel Soeting.

Teksti **Matti Remes** / Kuva **KPMG**

Venäjän ja Ukrainan kriisi on nostanut energiaturvallisuuden päivän puheenaiheeksi Euroopassa. EU:n energiapolitiikassa riittää muitakin isoja haasteita.

KPMG:n globaalin energia- ja luonnonvarat -toimialan johtaja **Michiel Soeting** näkee uhkakuvien vastapainoksi paljon myönteistäkin kehitystä.

– Esimerkiksi pitkään tavoiteltu EU:n energiamarkkinoiden yhdentyminen etenee. Kehitystä vie eteenpäin uusiutuvien energiamuotojen käytön lisääntyminen.

Soetingin mukaan valtioiden rajat ylittäviä sähköverkkoja tarvitaan, jotta esimerkiksi tuuli- ja aurinkovoiman tuotanto-heilahteluihin saadaan riittävästi säätö- ja varavoimaa muista energiamuodoista.

– Jatkossa energiaa tuotetaan siellä, missä kunkin energiamuodon tuotanto on optimaalisinta, Soeting huomauttaa.

Esimerkiksi Espanjassa olosuhteet saattavat olla otollisimmat aurinkosähkön tuottamiselle, kun taas viimeisellä Britannian rannikolla pyörivät paremmin tuulivoimalat.

Lisää realismia keskusteluun

Soeting muistuttaa, että energiamarkkinoiden yhdentyminen on avain muidenkin keskeisten energiavoitteiden saavuttamiseen.

Yhteiset sähkömarkkinat lisäisivät kilpailua. Kaasumarkkinoiden yhdentymisen taas vähentäisi riippuvuutta Venäjän maakaasusta.

Soeting on optimistinen, sillä hänen mielestään EU:n energiakeskustelu on menossa entistä realistisempaan ja tasapainoisempaan suuntaan. Uusiutuvien energiamuotojen ohella puhutaan myös kahdesta muusta energiapolitiikan kulmakivestä eli energian saannin ja kilpailukykyisten hintojen turvaamisesta.

Soeting sanoo, että Euroopan komission linjaukset ovat hyvä lähtökohta. Nyt tarvitaan vielä lisää poliittista tahtoa viedä tavoitteet käytäntöön jäsenmaissa.

– Tähän on yhä enemmän halukkuutta. Esimerkiksi uusiutuvien energiamuotojen yleistymistä tukee se, että ilmastomuutos on nyt kaikkien tunnustama tosiasia.

EU-maat ovat kuitenkin tehneet myös virheitä esimerkiksi uusiutuvan energian tukemisessa. Sinänsä hyvää tarkoittaneilla toimilla on saattanut olla jopa haitallisia vaikutuksia.

Esimerkiksi Saksassa uusiutuvien energiamuotojen tukiaiset ovat lisänneet samalla myös saastuttavan kivihiilen käyttöä, koska tätä tarvitaan varavoimaksi aurinko- ja tuulienergialle.

Soeting uskoo, että uusiutuvan energian virheellisiä ja kilpailua vääristäviä tukimuotoja puretaan tulevaisuudessa.

– Pelkästään yhden energiasektorin tukeminen ei ole tasapainoista politiikkaa.

Odotettavissa öljyn hintapiikkejä

Soeting korostaa, että jokaisen EU-maan on löydettävä itselleen optimaalinen kokonaispaketti eri energiamuotoja.

– Entistä yhtenäisemmät sähkö- ja kaasumarkkinat auttavat löytämään tasapainoisen kokonaisuuden.

Soeting muistuttaa, että fossiiliset polttoaineet – öljy, kaasu ja kivihiili – ovat Euroopan maille tärkeitä energialähteitä vielä useita vuosikymmeniä.

Öljyn hinnan hän arvioi kääntyvän hienoiseen nousuun tänä vuonna. Parin vuoden kuluttua on kuitenkin odotettavissa rajujakin hintapiikkejä. Tämä johtuu tuotannon pullonkauloista, jotka johtuvat öljy-yhtiöiden lykkäytyneistä investoinneista.



**”Pelkästään yhden
energiasektorin
tukeminen ei ole
tasapainoista politiikkaa.”**

Raakaöljyn hinnan puoliintuminen viime kesästä on saanut öljy-yhtiöt karsimaan kulujaan. Jokaisen uuden öljyesiintymän hyödyntämisestä tehdään nyt entistä tarkempi kannattavuus-arviointi.

– Öljyn etsinnän vähenemisellä voi olla isoja vaikutuksia öljyn tarjontaan tulevina vuosina.

Soetingin mielestä tämä kannattaa ottaa huomioon etenkin Suomen kaltaisissa maissa, jotka ovat riippuvaisia tuontienergiasta.

– Lyhyellä aikavälillä Suomi hyötyy halvasta öljystä. Paljon oleellisempi kysymys on, kuinka hyvin osataan suojautua tulevien hinnankorotusten varalta.

Yksi suojautumistapa on pyrkiä lisäämään kotimaisen energian käyttöä. Suomessa tätä haetaan ydinvoimasta sekä bioenergiasta ja muista uusiutuvista energiamuodoista.

Myös innovaatiot ovat edellytyksiä energiapolitiikan tavoitteiden saavuttamiselle. Hyvä esimerkki uudesta puhtaasta energiateknologiasta ovat toisen sukupol-

**Michiel Soetingin mukaan
jatkossa energiaa tuotetaan siellä,
missä kunkin energiamuodon
tuotanto on optimaalisinta.**

ven biopolttoaineet, joiden kehittämisessä Neste Oil on edelläkävijä.

– On muistettava, että energia-alan investointeja tehdään aina pitkällä aikavälillä. Yksistään tutkimus- ja tuotekehitys, teknisen asioiden ratkaisu ja investointipäätökset vievät 5–10 vuotta. ■

Teollinen internet tuo kuluttajapuolella tapahtuneen digivallankumouksen teollisuuteen.



KPMG:n asiantuntija **Kim Lehto** sekä hallitusammattilainen ja liikkeenjohdon konsultti **Kaija Pöysti** havainnollistavat teollisen internetin muutosta vertaamalla sitä tuttuun, käytännössä kaikkien suomalaisten ulottuvilla olevaan internetiin: ensin verkkoon liittyivät ihmiset, seuraavaksi tulevat koneet.

– Perinteinen internet on ihmisten välistä kommunikaatiota ja siinä kerätään tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Teollinen internet laajentaa järjestelmän koskemaan kaikkia niitä laitteita, joita voidaan kytkeä samaan verkkoon. Kyseessä voi olla vaikkapa tehdas, tehtaan laite tai mikä tahansa, mihin saadaan kytkettyä kiinni dataa lähettävä sensori, havainnollistaa Kim Lehto.

Koneista lähtöisin olevalla tiedolla ei sellaisenaan tee mitään, vaan dataa pitää voida jalostaa. Tieto toimii paremman päätöksenteon pohjana ja sen avulla voidaan luoda uutta liiketoimintaa.

– Teollisesta internetistä on syytä innostua, koska se tuo koko kuluttajapuolella tapahtuneen digivallankumouksen

teollisuuteen. Kuluttajapuolella moni asia – esimerkiksi hotellivaraukset, matkustaminen, musiikki – mullistuivat täysin internetin myötä. Sama pätee teolliseen internetiin – mitä tapahtuu kun 50 miljardia laitetta liitetään internetiin? Aika mielenkiintoisia asioita, ennustaa Kaija Pöysti.

Pieni maa on potentiaalinen edelläkävijä

Teollinen internet ei ole vain toimintatapojen uudistus tai teknologinen muutos, vaan myös valtava taloudellinen mahdollisuus. Arviot muutoksen nopeudesta vaihtelevat, mutta tällä hetkellä teollisen internetin ennustetaan olevan vuoteen 2025 mennessä jopa noin kuuden biljoonan dollarin bisnes. Suomen kaltaisella maalla, jossa on pitkät perinteet teollisuudessa ja paljon teknologista osaamista, on erinomainen mahdollisuus tarttua mahdollisuuksiin nopealla vauhdilla.

– Suomessa pitäisi ajatella, että pieni maa voi nimenomaan pärjätä erittäin hyvin. Voimme dataa ja analytiikkaa hyödyntämällä toimia globaalisti ja parantaa

kilpailukykyä sekä tuottavuutta. Ensimmäisenä haasteena on ajattelun muuttaminen. Teollisen internetin hyödyntäminen on strategisen tason asia, joka ei aina istu hyvin olemassa oleviin organisaatiomalleihin, kertoo Pöysti.

Muutos lähtee johtajista

Kaija Pöysti ja Kim Lehto muistuttavat, että suuria muutoksia tehdessä yrityksen johdon pitää olla vahvasti läsnä. Uuden toimintatavan omaksuminen edellyttää ajatustyötä ja monissa tapauksissa myös osaamisen laajentamista organisaation sisällä. Johtajien tulee mahdollistaa muutos ja viedä sitä eteenpäin.

– Teollisen internetin haltuunotto ei ole raketitiedettä, mutta se edellyttää osaamista, jota organisaatioissa ei aina ole valmiina. Muutoksessa pitää pystyä hyödyntämään esimerkiksi data- ja analytiikkaosaamista tarjoavia yrityksiä. Lisäksi muutos vaatii johtamiselta paljon. Johtajien tulee kyetä osoittamaan hyödyt, joita sekä yritys että sen työntekijät omassa työssään saavat, Pöysti toteaa.

Teollinen internet – tuhannen taalan mahdollisuus Suomelle?

Teollinen internet on tulevaisuuden miljardiluokan bisnes ja toimialoja mullistava uudistus. Muutokseen tarvitaan kuitenkin lisää edelläkävijöitä ja suunnan näyttäjiä. Teknologiaorientoituneella Suomella on erinomaiset mahdollisuudet olla teollisen internetin suuri hyödyntäjä, mikäli tilaisuuksiin osataan ja uskalletaan tarttua.

Teksti **Outi Karonen** / Kuva **Riku Isohella**

Tietoturvan merkitys korostuu

HP:n vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan jopa 70 prosentissa teolliseen internetiin kytketyistä laitteista on vakavia tietoturvapuutteita. Yleisimmät puutteet liittyivät tutkimuksen mukaan muun muassa riittämättömään käyttäjätunnistukseen sekä puutteelliseen ohjelmist suojaan. Kaija Pöysti ja Kim Lehto kertovat ongelmien olevan todellisia, mutta hyvällä riskinhallinnalla niitä voidaan hallita.

– Tietoturvauhkia ei pidä trivialisoida, sillä ne ovat tärkeää asiaa. Teollinen internet tulee asettamaan lisää vaatimuksia turvallisuudelle, ja aiheuttamaan todennäköisesti jonkin aikaa riskejäkin, kun tilanteeseen ei olla vielä täysin herätty, Pöysti toteaa.

Pöysti ja Lehto muistuttavat, että jos yritykset tietoturvasyistä jättäytyvät pois kehityksestä, ne eivät taklaa tulevaisuuden haasteita.

– Yrityksen täytyy tietysti analysoida, millaisia teollisen internetin aiheuttamia tietoturvaan liittyviä riskejä sen tulevaisuudessa on. Samalla pitää kuitenkin analysoida myös, mitä hävitään, mikäli mahdollisuuksia ei hyödynnetä, Pöysti kuvailee. ■

Mitä on teollinen internet?

Teollinen internet tarkoittaa koneisiin asennettujen sensoreiden keräämän datan hyödyntämistä ja koneiden keskinäistä kommunikointia. Teollisessa internetissä esineille annetaan tunnistettava identiteetti, ja ne alkavat viestiä keskenään ja kerätä dataa. Teollisen internetin avulla voidaan sekä tehostaa nykyistä toimintaa että luoda uutta liiketoimintaa.

Yksi esimerkki teollisen internetin toiminnasta on nosturi, josta välittyy jatkuvasti tieto etävalvomoon. Valvomo havaitsee automaattisesti, mikäli laitteen toiminnassa on vika tai akuutti häiriö. Lisäksi nosturista kerätyn datan avulla voidaan esimerkiksi tehostaa nosturin energiankäyttöä tai kehittää uutta palveluliiketoimintaa. Nimestään huolimatta teollinen internet ei tarkoita vain teollisuuden laitteiden toiminnan muutosta, vaan ratkaisut voivat liittyä esimerkiksi terveydenhoidon tai kaupan alaan.

Lisätietoja:
Kim Lehto
Advisory Director, KPMG
Puh. 020 760 3989
kim.lehto@kpmg.fi



Kilpailuetua kyberturvallisuudesta ja tietosuojasta

Liiketoiminnan painottuminen koko ajan enemmän verkkoon korostaa organisaatioiden verkkoympäristön ja tiedon suojaamisen tärkeyttä. KPMG:n kyberturvallisuusasiantuntijat pitävät yhtenä suurimmista tietoturvaongelmista riskien ymmärryksen puutetta. Lähi-vuosina organisaatioiden vastuu kasvaa, kun EU:n uusi tietosuoja-asetus astuu voimaan.

Teksti **Pekka Lehtinen** / Kuva **Nina Kellokoski** / Kuvitus **Jussi Jääskeläinen**

Nopea katsaus viimeisten parin vuoden kyberturvallisuusaiheeseen uutisointiin puhuu synkkää kieltä verkon nykytilasta. Hyökkäyksiä tapahtuu ja uusia uhkakuvia maalataan jatkuvasti. Kaikeksi onneksi organisaatioissa on kuitenkin huomioitu riskien kasvava merkitys, ja tietoisuus lisääntyy koko ajan.

Ison-Britannian hallituksen vuosittain teettämän, Lontoon pörssin suurimpia yrityksiä tarkastelevan *FTSE 350 Cyber Governance Health Check* -tutkimuksen mukaan suuryritysten johto on nyt ensimmäistä kertaa listannut kyberturvallisuusriskit kolmen tärkeimmän yritysriskin joukkoon. KPMG toimii tutkimuksen laatimisessa asiantuntijana.

Trendi on historiallinen, sillä vielä vuotta aikaisemmin kyberturvallisuusriskit eivät yltäneet edes kahdenkymmenen kärkeen. Valitettavasti uhkien merkityksen sisäistäminen ei kuitenkaan takaa, että

itse uhkia ymmärrettäisiin kunnolla siellä, missä niitä kuuluisi ymmärtää.

– Viime kädessä eri haavoittuvuudet kumpuavat siitä, että johdossa ei ymmärretä, minkälaisia riskejä organisaatioihin kohdistuu. Jos ylimmältä johdolta puuttuu tämä ymmärrys, ei riskejä kyetä huomioimaan toiminnan kannalta olennaisessa päätöksenteossa, sanoo KPMG:n tietoturvapalveluista Suomessa vastaava **Mika Laaksonen**.

Lähtökohdat uusiksi

Organisaatioihin kohdistuu kirjava joukko erilaisia kyberuhkia. Niistä arkeisimpia ovat tietomurrot, joissa hyökkääjä voi esimerkiksi havitella luottamuksellista tietoa kiristystarkoituksessa, sekä palvelunestohyökkäykset, joiden pyrkimyksenä on lamauttaa organisaation verkkopalvelut massiivisella, koordinoitulla liikennetulvalla.

Skaalan harvinaisemmasta päästä löytyy esimerkiksi laajamittainen valtiotason verkotiedustelu, joka sekin on tosin kiihtynyt voimakkaasti viimeisten vuosien aikana.

– Valtiollisilla toimijoilla resurssit ovat omaa luokkaansa. Mutta esimerkiksi Suomessa pankkeihin hiljattain kohdistuneet hyökkäykset osoittavat, että pienikin ryhmä voi aiheuttaa tuntuva haittaa koko yhteiskunnalle iskemällä oikeaan kohteeseen, kuten rahaliikenteeseen, Laaksonen kertoo.

– Koko tietoturva-ala on kokenut viimeisten vuosien aikana paradigmanmuutoksen. Kyberturvallisuuden päämääränä ei enää ole pelkästään tunkeilijoiden pitäminen omien järjestelmien ulkopuolella. Nyt lähtöoletus on, että joku on jo sisällä, joten panoksia keskitetään myös havainnointikykyyn ja kriittisen tiedon suojaamiseen, KPMG:n tietosuoja-asiantuntija **Mikko Viemerö** täydentää.



Kertaus on opintojen äiti

Suurin yksittäinen riskitekijä organisaatioille on pahaa aavistamaton työntekijä. Lukuisat kyberhyökkäykset perustuvat tavalla tai toisella juuri tavallisten käyttäjien harkintakyvyn peittämiseen, esimerkiksi epämääräisten linkkien klikkailuun tai tunnusten kalasteluun haksahduttamiseen. Ehkä tärkein tietoturvaa parantava varokeino on perusasioiden järjestelmällinen kertaaminen: mitä saa tehdä ja mitä ei, ja milloin hälytyskellojen pitäisi alkaa soida päässä.

– Muita hyödyllisiä varotoimia voivat olla esimerkiksi kriittisimmän tietoliikenteen eriyttäminen palvelunestohyökkäyksille alttiimmista järjestelmän osista, kuten verkkosivuista. Järjestelmien suunnittelussa ja sovelluskehityksessä ei myöskään pidä toistaa vanhoja virheitä. Pahimmillaan jo kauan tunnettuja haavoituvuuksia päätyy uusiin järjestelmiin vielä tänäkin päivänä, Laaksonen sanoo.

Lähivuosina EU:n tietosuoja-asetus kasvattaa organisaatioiden vastuuta entisestään. Asetuksella uudistetaan organisaatioiden hallussa olevien henkilötietojen käsittelyyn liittyviä pelisääntöjä, velvollisuuksia ja sanktioita. Sen myötä organisaatioiden on jatkossa esimerkiksi ilmoitettava tietovuototapauksista viranomaisille.

– Velvollisuutensa laiminlyönteille organisaatioille voidaan myös määrätä tuntuvia, miljoonaluokan sakkoja. Tietosuojaviranomaisten toimivaltakin on siis kasvamassa merkittävästi, Viemerö kertoo.

Työt syytä aloittaa saman tien

KPMG julkaisi tammikuussa Suomessa toteutetun tietosuojaa käsittelevän selvityksen. Selvitykseen osallistuneilla organisaatioilla on vastausten perusteella melko hyvät perustiedot uudesta tietosuoja-asetuksesta, mutta työtä on edessä vielä paljon. Eniten asiantuntijoita huolestaa hidas reagointi muuttuvaan tilanteeseen.

– Suomalaiset organisaatiot ovat vielä odotuskannalla, sillä lopullista asetustekstiä ei ole lyöty lukkoon. Töihin pitäisi kuitenkin ryhtyä heti, koska muutosten mittakaavaa ajatellen kahden vuoden siirtymäaika on lyhyt. Esimerkiksi tietosuojan nykytila-analyysin voi hyvin tehdä vaikka saman tien, sillä se ei ole riippuvainen

asetuksen sisällöstä, Viemerö sanoo.

Kyberturvallisuusasioissa yleensäkin suomalaisten organisaatioiden suurimpia helmasyntejä ovat puutteet strategisen tason ajattelussa ja riskien analysoinnissa.

– Suomella olisi nyt hyvä paikka profiloitua kyberturvallisuuden ja tietosuojan edelläkävijämaana, sillä juuri näitä piirteitä tulevaisuudessa kysytään yhä enemmän. Se kuitenkin edellyttää, että nämä asiat ja niihin sisältyvät maine vaikutukset aletaan nähdä myös vahvoina kilpailuetuina ja myyntiargumentteina perusoikeusnäkökulmasta eikä vain lainsäädännöstä johtuvina välttämättömyyksiä ja tietoturvallisuuden keinovalikoiman rajoitteina, Mika Laaksonen summaa. ■



KPMG:n toteuttama tietosuojaselvitys on luettavissa osoitteessa www.kpmg.com/fi/tietosuojaselvitys

Lisätietoja:

Mikko Viemerö
Assistant Manager, KPMG
Puh. 020 760 3530
mikko.viemero@kpmg.fi

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

KPMG:n asema tietoturva- ja IT-konsultoinnin asiantuntijana vahvistui merkittävästi, kun yhtiö hankki tammikuussa tietoturva-alan konsultointiyritys Trusteqin. Kaupan myötä tarjolla on kaikki tietohallinnon johdon tarvitsemat palvelut entistä laajemman asiantuntijajoukon voimin.



Suomen laajin tietoturvallisuuden palvelupaletti

KPMG on toistaiseksi ainoa viestintäviraston hyväksymä tietoturvallisuuden arviointilaitos Suomessa.

Teksti **Jani Kohtanen** / Kuva **Nina Kellokoski**

KPMG panostaa merkittävästi kyberturvallisuuden palvelutarjontaan globaalisti. Pohjoismaiden alueella Suomi on KPMG:n kyberturvallisuuden osaamiskeskus, ja yhtiön tavoitteena on nousta Suomen suurimmaksi tietoturvan asiantuntijataloksi. Trusteq-kauppa tukee kaikkia näitä tavoitteita.

– Tämä osoittaa markkinoille, että luotamme Trusteqin osaamiseen ja panostamme toisissaan kyberturvallisuuden alueen liiketoimintaan. KPMG:n ja Trusteqin osaaminen ja asiakkuudet täydentävät toisiaan, ja nyt pystymme tarjoamaan laajempaa palettia olemassa oleville asiakkaille. Käytännössä pystymme tarjoamaan kaiken, mitä tietohallinnon johto päivittäisessä työssään tarvitsee, kyberturvallisuuden palveluista vastaava KPMG:n partner **Mika Laaksonen** sanoo.

Alustavat keskustelut Trusteqin oston aloitettiin noin vuosi sitten, ja loppuvuoden aikana käytyjen neuvottelujen seurauksena laitettiin nimet papereihin.

– Trusteq konseptoi meille tärkeitä palvelunsa sellaiseen muotoon, joissa on

selkeää synergiaetua ja mahdollisuuksia KPMG:lle. Trusteqille kauppa on väylä kansainvälisille markkinoille. Samalla henkilöstön kehittämismahdollisuudet paranevat merkittävästi, liikkeenjohdon konsultoinnin palveluista vastaava partner **Harri Wihuri** kertoo.

– Kansainvälistymisen haasteet ja sen vaatimat investoinnit ovat pk-yritykselle valtavia riskejä, jopa jatkuvuus voi vaarantua. Nyt meistä tuli osa kansainvälistä yritystä. Kun aikaisemmin olimme digitaalisen identiteetin erityisosajia, nyt henkilöstömme voi kehittää osaamistaan koko Cyber Security -paletin laajuudelta, Trusteqin kehitysjohtaja **Jukka Lauhia** toteaa.

Laadukasta arviointia

KPMG on toistaiseksi ainoa viestintäviraston hyväksymä tietoturvallisuuden

arviointilaitos Suomessa. Yhtiö on täyttänyt kaikki vaatimukset, jotka on säädetty vuoden 2011 laissa tietoturvallisuuden arviointilaitoksista. Tämän ansiosta KPMG voi antaa tietoturva-alueen ISO-sertifiointeja sekä ISAE-lausuntoja asiakkailleen sekä suorittaa tietoturva-auditointeja viranomaisten puolesta Katakri- ja tietoturvasoვაatimuksia vastaan. Wihurin mukaan Trusteqin osaaminen tähän liittyvässä pääsyn- ja identiteetin hallinnassa on KPMG:lle kansallisesti tärkeä asia.

– Trusteq on näkemyksemme mukaan yrityspuolen merkittävin kumppani identiteetin- ja pääsynhallinnassa. KPMG on puolestaan perinteisesti ollut julkishallinnon tietoturvan kumppani, joten nyt pääsemme yhdistämään molempien osaamisen. Globaalin läsnäolomme ansiosta ratkaisuja voidaan viedä myös ulkomaille. ■

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

Harri Wihuri
Partner, KPMG
Puh. 020 760 3892
harri.wihuri@kpmg.fi

Jukka Lauhia
Vice President, Trusteq
Puh. 050 62 301
jukka.lauhia@trusteq.com



Planmeca ottaa kaiken hyödyn megatrendeistä

Vahva tuotekehitys ja sinnikkyys vientimarkkinoilla nostivat hammashoitolaitteita valmistavan Planmecan maailman kärkeen. Miljardin euron liikevaihdon tavoittelussa auttavat globaalit megatrendit: väestö ikääntyy ja vaurastuu kehittyvissä talouksissa. >>

– Uskomme, että tulevaisuuden kasvu tulee Afrikasta, Latinalaisesta Amerikasta, Intiasta ja muualta Aasiasta, kertoo Planmecan Tuomas Lokki.



Kun edellisen kerran istahdit hammaslääkärin tuoliin, ympärilläsi oli mitä todennäköisimmin Planmecan laitteita. Helsingin Herttoniemessä sijaitseva yritys on kotimaassa ylivoimainen markkinajohtaja hammashoito- ja hammasröntgenlaitteissa.

98 prosenttia Planmecan liikevaihdosta tulee kuitenkin kansainvälisiltä markkinoilta.

Varatoimitusjohtaja **Tuomas Lokki** sanoo, että vientimarkkinat olivat tähtäimessä jo silloin, kun Planmecan perustaja **Heikki Kyöstilä** aloitti hammaslääkärituolien valmistamisen vuonna 1971.

– Suomessa on reilut 4 000 hammaslääkärää, kun koko maailmassa heitä on 1,5 miljoonaa. Kasvun hakeminen kansainvälisiltä markkinoilta oli pakon sanelema juttu, mikä on koitunut yhtiön onneksi,

Planmecan varatoimitusjohtaja Tuomas Lokki sanoo.

Tähtäimessä miljardin euron liikevaihto

Tänään suomalaisyhtiön laitteita myydään yli 120 maassa kaikissa maanosissa.

Oman alansa globaaliksi kärkiyhtiöksi nousseen Planmecan liikevaihto kohosi viime vuonna 740 miljoonaan euroon.

– Olen pettynyt, jos miljardin euron raja ei rikkoudu vuoteen 2020 mennessä, toivottavasti paljon aikaisemmin.

Lokki korostaa, että Planmecan toimialalla maailmalta ei voi hakea pikavoittoja. Menestys on vaatinut vuosikymmenien määrätietoisien työn ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

– Tällä alalla on ensiarvoisen tärkeää rakentaa mainetta luotettavana toimijana,

jonka laitteet, huolto ja muu jälkimarkkinointi toimivat.

Kasvun pohjustaminen on vaatinut kärsivällisyyttä myös omistajilta. Lokin mukaan tämä ei ole ollut Planmecassa ongelma.

– Perheyhtiössä omistaja ei katso seuraavan kvartaalin päähän vaan paljon pidemmälle.

Kasvu tulee kehittyvistä talouksista

Ensimmäiset vientimarkkinat Planmeca löysi Euroopasta. 1980-luvulla mukaan tuli Pohjois-Amerikka. Kiinaan Planmeca toimitti laitteita jo vuonna 1984 eräseen kehitysapuprojektiin.

– Olemme hakeneet koko ajan uusia markkinoita. Nyt niitä etsitään Afrikasta, Latinalaisesta Amerikasta, Intiasta ja



”Kasvun hakeminen kansainvälisiltä markkinoilta oli pakon sanelemaa, mikä on koitunut yhtiön onneksi.”

muualta Aasiasta. Uskomme, että tulevaisuuden kasvu tulee näiltä alueilta.

Planmeca on osannut haistaa globaalit megatrendit, jotka kasvattavat väistämättä hammashuollon tarvetta maailmassa.

Väestö kasvaa ja vanhenee. Isoja asioita ovat myös kehittyvien talouksien keskiluokan kasvaminen ja vaurastuminen.

– Kun on työpaikka ja katto päällä, ihmiset sijoittavat seuraavaksi omaan terveyteen. Terveet hampaat ovat tärkeä asia. Myös esteettisten arvojen merkitys ja halu näyttää hyvältä korostuvat entisestään.

3D-teknologia mullistaa hammashoidon

Lokki huomauttaa, että Planmecan kasvu on tapahtunut valtaosin organisesti.

Yrityksissä Planmeca on ollut aina tarkkana.

– Yrityksiä olemme ostaneet vain Euroopassa liiketoiminnan kasvattamiseen. Lisäksi olemme hankkineet joitakin teknologia-yhtiöitä, jos niillä on ollut meille hyödyllistä osaamista.

Kovassa kansainvälisessä kilpailussa raudanluja teknologinen osaaminen on elinehto. Herttoniemessä tutkimus- ja tuotekehityksissä on 140 työntekijää. T&K-investoinnit ovat 8–10 prosenttia vuosittaisesta liikevaihdosta.

Myös laitteiden käytettävyys ja muotoilu ovat Planmecalle keskeinen kilpailuvaltti.

Panostukset ovat tuottaneet tulosta. Monissa innovaatioissa suomalaisyhtiö on edelläkävijä maailmassa. >>

Kansainvälistymisen ja innovaatioiden vuosikymmenet

1970-luku

Planmeca perustetaan (1971). Ensimmäinen patentoitu potilastuoli markkinoille (1975). Vientikauppa Eurooppaan lähtee käyntiin.

1980-luku

Kansainvälinen laajentuminen vauhdittuu.

Tytäryhtiöt Yhdysvaltoihin, Italiaan ja Ruotsiin.

Planmeca tuo ensimmäisenä myyntiin mikroprosessoriohjatun potilastuolin (1983).

Tuotevalikoima laajenee röntgenlaitteisiin.

1990-luku

Planmeca kehittää alaa mullistavan digitaalikuvantamisjärjestelmän, joka on harppaus kohti hoitoympäristön integroituja tietojärjestelmiä.

2000-luku

Digitalisoituminen etenee nopeasti kuvantamislaitteissa ja ohjelmistoissa.

Vuonna 2006 Planmeca tuo markkinoille hampaiden 3D-kuvantamislaitteen.

Planmeca tiivistää yhteistyötä yliopistojen kanssa ja saa merkittäviä markkinaosuuksia hammaslääketieteellisten yliopistojen laitetoimituksissa.

2010-luku

3D-teknologian kehittäminen etenee vauhdilla.

Vuonna 2011 Planmeca lanseeraa konseptin, jossa kasvokuva, röntgenkuva ja digitaalinen jäljennös voidaan yhdistää yhdeksi 3D-malliksi.



Planmeca Oy

- **Vuonna 1971** Heikki Kyöstilän perustama perheyhtiö.
- **Yksi maailman johtavista** hammas-hoitolaitteiden valmistajista, jonka tuotteita viedään yli 120 maahan.
- **Yhtiöryhmään** kuuluvat myös hammaslääkäreille tarvikkeita ja laitteita välittävä Plandent, mammografia- ja raajakuvantamislaitteita valmistava Planmed ja kolme muuta, pienempää terveysteknologiayhtiötä.
- **Konsernin liikevaihto** oli 740 miljoonaa euroa vuonna 2014. Liikevaihdosta puolet tulee Euroopasta, Aasiasta neljännes ja Pohjois-Amerikasta 20 prosenttia.
- **Työntekijöitä** 2 600, joista Suomessa 900.

”Ainoa tapa voittaa kilpailu on olla askeleen edellä ja kehittää koko ajan uutta teknologiaa.”

– Ainoa tapa voittaa kilpailu on olla askeleen edellä ja kehittää koko ajan uutta teknologiaa.

Nyt selkeä kasvualue ovat 3D-teknologiaa hyödyntävät sovellukset hammashoidossa. Kolmiulotteinen kuvantaminen ja mallinnus ovat lähivuosina arkea hammas-hoitoloissa.

– Seuraavaksi lanseeraamme niin sanotun 4D-järjestelmän, joka pystyy mallintamaan kineettisen liikkeen esimerkiksi leukanivelessä.

Terveystieteidenhuollossa mullistava asia on myös 3D-tulostuksen kehittyminen. 3D-tulostimella voidaan esimerkiksi valmistaa yksilöllisiä kirurgisia implantteja – palvelu, jota Planmecakin tarjoaa kasvokirurgiaan.

Yliopistot tärkeitä kumppaneita

Huipputeknologiakaan ei kuitenkaan käy kaupaksi, mikäli laitteita ei ole suunniteltu käyttäjän tarpeiden mukaan. Tuomas Lokin mielestä keskeistä on laitteiden tuoma lisäarvo, mikä terveydenhuollossa tarkoittaa esimerkiksi entistä laadukkaampaa diagnostiikkaa ja nopeampia hoitoprosesseja.

– Laitteen tulee sopia saumattomasti päivittäiseen hoitotyöhön. Tärkeitä asioita ovat oikea ergonomia ja laitteen toimintavarmuus. Asiakkaat arvostavat myös sujuvaa huoltoa ja ohjelmistojen päivityksiä.

Hammaslääkäreitä kouluttavat ja tutkimusta tekevät yliopistot Suomessa

ja ulkomailla ovat Planmecalle tärkeitä yhteistyökumppaneita.

– Yhteistyö yliopistojen kanssa on meille liiketoimintaa. Vieläkin tärkeämpää on saada tutkimustietoa, mihin ala on menossa esimerkiksi uusien materiaalien ja diagnostiikan kehittämisessä.

Planmeca on osoittanut, että suomalaisen terveysosaamisen pohjalle on mahdollista rakentaa huippuluokan teknologiaa.

– Terveystieteidenhuoltojärjestelmäämme parjataan paljon, mutta kansainvälisen mittapuun mukaan se on kuitenkin hyvällä tasolla. Etenkin kehittyvillä markkinoilla on apua, kun voimme näyttää esimerkkiä, miten Suomessa asiat on järjestetty. ■

Katse kohti lähtöruutua kansainvälistymisessä

Perheyriyten kansainvälistämisessä riittää työsarkaa. Kansainvälistämistalkoissa oma roolinsa on valtiolla, kunnilla, viranomaisilla, yritystoimintaa edistävillä organisaatioilla sekä yksityisillä konsultti- ja asiantuntijataloilla.

Teksti **Ari Engblom** / Kuva **Wilma Hurskainen**



Miten suojella työpaikkoja Suomessa? Mistä löytyisi kysyntää kotimaisille tuotteille ja palveluille? Millä palautamme suomalaisten yritysten kilpailukyvyyn? Nämä kysymykset ovat suomalaisille tuttuja, ja erityisesti vaalien alla vastauksia satelee joka puolelta.

Lukijoista suurin osa lienee pelannut Monopolia, jossa "Jatka matkaasi lähtöruutuun" on yksi toivotuimmista korteista. Lähtöruudussa kierros alkaa alusta, ja starttiviivan ylittäneelle jaetaan rahapalkinto. Korti "Palaa takaisin lähtöruutuun" -puolestaan hidastaa matkantekoa.

Kansainvälistämisessä riittää työsarkaa niin perheyriyksille kuin muillekin toimijoille. Kansainvälistämistalkoissa oma roolinsa on muun muassa valtiolla, kunnilla, viranomaisilla, yritystoimintaa edistävillä organisaatioilla sekä lukuisilla yksityisillä konsultti- ja asiantuntijataloilla maailmanlaajuisine verkostoineen. Mikä näiden toimijoiden yhteinen tavoite on, kun kysymykset kohdistuvat kotimaamme kansainvälisen kilpailukyvyn parantamiseen?

Tämän päivän taloudellisesti haastavina aikoina kaikkea tekemistä tulisi peilata johdonmukaisesti ja toistuvasti muutama kysymykseen: Vahvistaako toiminta isossa tai pienemmässä mittakaavassa kilpailukykyämme? Ja miten voimme omalla toiminnallamme edesauttaa yrityksiä kansainvälisen potentiaalinsa mahdollisimman tehokkaassa hyödyntämisessä? Näin toimiessaan kukin taho voi tarttua saamaansa kritiikkiin ja arvosteluun.

Relevantteja jatkokysymyksiä ovat myös seuraavat pohdinnat: Rajoittaako EU-tukisääntely aidosti sinivalikoista opportunistia, vai olemmeko itse rakentaneet itsellemme kilpailuhaittoja? Voisivatko kotimaiset institutionaaliset sijoittajat rahoittaa suomalaisia yrityksiä aktiivisemmin, ja millä välineillä se voisi tapahtua? Onko verolainsäädäntömme rakennettu edesauttamaan kansainvälistymistä ja tuomaan investointeja Suomeen, ja voisiko epäselvissä tilanteissa säännösten tulkintaperiaatteena suosia kansainvälistämistä? Tekevätkö viranomaiset ja järjestöt riittävästi yhteistyötä, ja keskittyvätkö he oikeisiin asioihin? Vai hajautuvatko niukat resurssit päällekkäiseen tekemiseen ja nahisteluun? Tarjoavatko asiantuntijat verkostojaan ja osaamistaan aktiivisesti yrityksen kansainvälistämishaasteisiin vai jääkö tekeminen liian usein vain kysymys-vastaus-tasolle?

Me KPMG:llä sitoudumme pureutumaan näihin ongelmiin ja jatkamaan matkaamme lähtöruutuun, jossa palkintona odottaa kilpailukykyinen Suomi lukuisine kansainvälisesti toimivine perheyriyksineen. Sitoudu sinäkin! 

Ari Engblom
Partner, KPMG



Nenad Pacekin mukaan euroalue toimii maailmantalouden jarruna vielä ainakin muutaman vuoden ajan.

Suurin kasvupotentiaali löytyy edelleen Aasiasta

Talousjohdon agendalla on yhä laajempi kirjo asioita. Niitä luodattiin marraskuussa Scandic Park -hotellissa, jossa KPMG järjesti perinteisen *CFO Insights* -kutsuvierasseminaarin talous- ja rahoitusjohdolle.

Teksti **Jukka Holopainen** / Kuvat **Nina Kellokoski**

Kovatasoisen puhujalistan kärkinimeksi oli saatu **Nenad Pacek**, President, Global Success Advisors GmbH. Hän loi katsauksen makrotalouteen ja megatrendeihin, jotka ohjaavat kansainvälistä kasvua vuonna 2015.

Pacekin mukaan euroalue toimii maailmantalouden jarruna vielä ainakin muutaman vuoden ajan.

– Eurolla ei ole rahapolitiikkaa. Siihen kuuluvat maat eivät voi painaa lisää rahaa tai devalvoida. Kun lisäksi julkista sektoria leikataan eikä yksityinen sektori ole vahva, monet euromaat pelaavat ikään kuin

koripalloa molemmat kädet selän takana. Seuraavat 2–3 vuotta ovat euromaissa nollakasvua, Pacek ennusti.

Itä-Euroopassa Pacek odottaa näkevänsä parin prosentin kasvua Baltiassa, Puolassa, Tšekissä, Unkarissa ja Romaniassa. Sen sijaan Venäjän kanssa tulisi olla hyvin varovainen. Puolet Venäjän budjetista tulee öljy- ja kaasualalta, ja maan koko rahavaranto voi kulua 18 kuukaudessa – varsinkin, jos öljyn hinta ei nouse.

Suurin kasvupotentiaali löytyy edelleen kauempaa idästä. Noin kuuden prosentin kasvu Aasiassa onkin tänä vuonna koko

maailmantalouden ykkösprioriteetti.

Afrikassa kasvuodotus on lähes samaa luokkaa. Myös Yhdysvaltain talous on kääntynyt kasvuun. Latinalaisessa Amerikassa nousuodotuksia on etenkin Brasiliassa, Meksikossa ja Chilessä.

– Globaali kilpailu kiristyy, ja kasvusta maista ponnistavia kilpailijoita ei tule aliarvioida. Niiden laatu on nyt samaa tasoa kuin muillakin mutta hinta 20–30 prosenttia matalampi. Ne pystyvät liikkumaan ja tekemään päätöksiä nopeasti. Ja useimmat niistä mielivät jossain vaiheessa Eurooppaan. Siksi suomalaisyritysten kannattaa keskittyä bisnekseen,



CFO ja COO **Teemu Kangas-Kärki**, Fiskars.



Aalto-yliopiston rahoituksen professori **Markku Kaustia**.



KPMG:n neuvontapalvelujen johtaja **Christian Liljeström** toimi puheenjohtajana.



Toimitusjohtaja **Risto Tornivaara**, Danske Bank Oyj.

joka on vastuullista, paikallisesti tärkeää ja vaikeasti kopioitavissa, Pacek neuvoi.

Otollinen aika investoida

Toimitusjohtaja **Risto Tornivaara** Danske Bank Oyj:stä painotti puheenvuorossaan pankkien mahdollisuuksia toimia yritysten kasvun rahoittajina haastavassa markkina-tilanteessa.

– Stressitestien perusteella pohjoismaisilla pankeilla on riittävästi kykyä ja pääomia sietää talouden taantumia. Likviditeetti on hyvä. Nyt on otollinen aika investoida, ja järkeviin investointeihin saa rahaa, Tornivaara muistutti.

Fiskarsin CFO ja COO **Teemu Kangas-Kärki** kertoi esityksessään, kuinka yhtiö on onnistunut kasvamaan globaalissa kuluttajaliiketoiminnassa. Kangas-Kärjen mukaan

yhtiöt eivät yleensä epäonnistu, koska ne tekevät vääriä valintoja, vaan koska ne tekevät samoja asioita liian pitkään, samalla lailla kuin aina ennenkin.

– Suurin muutosriski on helppo mitata, se on 15 cm eli ohimosta toiseen. Siksi olennaisinta on saada ihmiset mukaan tekemään muutosta.

Aalto-yliopiston rahoituksen professori **Markku Kaustia** nosti tutkimusaineiston avulla esiin liiallisen itsevarmuuden vaarat.

– Vaikka parhaatkaan analyytikot eivät pääse ennusteissaan kuin 70–80 prosentin osumatarkkuuteen, yritysjohdolla on taipumus ylioptimistisuuteen oman tiedon tarkkuudesta ja sen rajoista. Yrityksen taloutta ei kannata perustaa ennusteille asioista, jotka ovat liian vaikeita ennustaa, Kaustia kertoi. ▀



YIT:n talousjohtaja **Timo Lehtinen** (oik.) puntaroi tilaisuuden tauolla eurooppalaisten yritysten tulevaisuuden kilpailukykyä. Outotecin CFO **Mikko Puolakka** kiitti erityisesti Nenad Pacekin esitystä.

Vähemmän, mutta parempaa raportointia

Ensimmäiset yritysten integroidut raportit julkaistaan Suomessa tänä vuonna. Tulevaisuuteen katsova raportti vastaa etenkin sijoittajien tiedontarpeeseen.

Teksti **Jarno Forssell** / Kuva **Nina Kellokoski**

Monien yrityksen johtoryhmän ja hallituksen agendalla on tänä keväänä integroitu raportointi. Maailmalla yleistävä kokonaisvaltainen raportointitapa yhdistää perinteisen taloudellisen tiedon ja liikelähdöllisesti relevantin yritys vastuutiedon.

– Tarkoituksena ei ole lisätä raportointia, vaan parantaa sitä ja keskittyä arvonnäkökulman kannalta keskeisiin asioihin. Tavoitteena on vastata entistä paremmin sidosryhmien, etenkin sijoittajien, tiedontarpeeseen, sanoo KPMG:n partner **Tomas Otterström**.

Integroidulla raportilla on potentiaalia korvata useita yrityksen tällä hetkellä laatimia raportteja: vuosiraportin, yritys vastuuraportin ja hallintotaparaportin. Jos integroitu raportti päivitetään kvartaaleittain, se voi korvata myös erilliset kvartaaliraportit.

Integroidussa raportissa yritys osoittaa, että se ymmärtää toimintaympäristönsä vaikuttavat tekijät ja markkinatilanteen kehityksen, ja vastaa näihin sellaisella strategialla ja liiketoimintamallilla, joilla se pysyy kannattavana ja elinvoimaisena.

– Tähänastisten kokemusten mukaan sidosryhmien ymmärrys yritysten strategiasta ja arvonnäkökulmasta on parantunut integroidun raportin myötä. Myös yritysten suhde institutionaalisiin sijoittajiin on parantunut, kertoo Otterström.

Integroituun raportointiin pakolliseksi tulevan vastuuraportin myötä

Tämä vuosi on Suomessa käännteentekevä, sillä joidenkin listattujen yritysten odotetaan julkaisevan ensimmäistä kertaa hyväksytyn viitekehyksen mukaisen integroidun raportin.

– Uskon, että nämä edelläkävijät saavat tulevina vuosina seuraajia, Otterström ennustaa.

Tätä ennen vain yksittäiset yritykset Suomessa – esimerkiksi Ahlstrom ja Finnair – ovat viitanneet raportoinnissaan integroidun raportoinnin viitekehykseen. Ne eivät Otterströmin mukaan kuitenkaan menisi läpi viitekehyksen mukaisena integroituna raporttina.

Integroidun raportin tekoa ohjaavat International Integrated Reporting Councilin määrittelemät periaatteet ja sisältöelementit. Vuoden 2013 lopussa hyväksytyn viitekehyksen mukaan integroidussa raportissa tulee olla strateginen fokus ja sen pitää olla tulevaisuuteen suuntautunut. Sidosryhmät pitää kuvata selkeästi. Raportoidun tiedon tulee olla olennaista, luotettavaa ja kattavaa, ja tietojen tulee liittyä toisiinsa. Raportin tulee olla ytimekäs, johdonmukainen ja vertailtava.

KPMG:n selvityksen mukaan kansainvälisesti joka kymmenes yritys vastuutaan raportoiva yritys julkaisi vuosilta 2012 ja 2013 integroidun raportin. Parhaiten se on omaksuttu muun muassa finanssi-sektorilla, teollisuudessa ja kuluttajabisneksessä toimivissa yrityksissä.

Kiinnostusta integroituun raportointiin lisännee tulevaisuudessa se, että vuoden 2017 alusta lähtien yritysten on pakko tehdä vastuullisuusraportti. Samassa yhteydessä olisi luontevaa siirtyä integroituun raporttiin.

Kirkastaa strategian sidosryhmille

KPMG:n asiantuntijat ovat viime kuukausina käyneet kertomassa integroidusta raportoinnista kymmenissä yrityksissä, ja vastaanotto on ollut kiinnostunutta.

– Olemme myös keskustelleet institutionaalisten sijoittajien johdon ja hallitusammattilaisten kanssa. Ehdoton enemmistö heistä näkee integroidun raportoinnin oikeana suuntana raportoinnin kehittämiseksi.

– **Noudatamme integroidun raportoinnin periaatteita myös KPMG:n omassa vuosiraportoinnissa, sanoo Tomas Otterström.**

Kokonaisvaltainen raportointi hyödyttääkin kaikkia osapuolia. Hallitukset liputtavat suuremman avoimuuden ja läpinäkyvyyden puolesta, toimitusjohtajan intressissä on siirtää huomiota lyhytaikaisesta tuloksesta pitkän aikavälin arvonnäkökulmaan ja talousjohtaja hyötyy mahdollisuudesta alentaa pääomanhankinnan kustannuksia.

– Integroitu raportointi on osoittautunut varsin hyödylliseksi yrityksen strategian ja tavoitteiden kirkastamiseksi myös yrityksen henkilöstölle.

Tämänhetkisen raportoinnin puutteena on Tomas Otterströmin mukaan, että se keskittyy hyvin pitkälti menneeseen.

– Perinteinen raportointi ei tyypillisesti anna sijoittajille kovin hyvää kuvaa yrityksen arvonnäkökulmasta pidemmällä tai edes keskipitkällä aikavälillä, koska se on pitkälle keskittynyt kuluneen 12 kuukauden suorituksen raportointiin.

Integroidun raportin sisältöelementit

- Organisaation ja ulkoisen toimintaympäristön kuvaus
- Hallinnointi
- Liiketoimintamalli
- Riskit ja mahdollisuudet
- Strategia ja resurssien allokointi
- Suorituskyky
- Tulevaisuuden näkymät
- Raportoinnin perusta



Nykyisten raporttien ulkopuolelle jää Otterströmin mukaan useita teemoja, jotka integroitu raportti kattaa. Tällaisia ovat muun muassa yrityksen strategiaan ja ansaintalogiikkaan, arvonluontiin, kilpailukykyyn ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvät asiat.

Ensimmäinen kerta vaativin

Kun yritys aloittaa integroidun raportin laatimisen, sen tulee kerätä kaikki yrityksen keskeiset avainryhmät saman pöydän ääreen. Mukaan tulee saada ainakin taloushallinnon, yritysvastuun, riskienhallinnan, sijoittajasuhteiden ja viestinnän asiantuntijat. Ensimmäisellä kerralla tehtynä integroidun raportin laatimiseen on syytä varata enemmän aikaa kuin perinteisen talous- ja yritysvastuuraporttien tekemiseen.

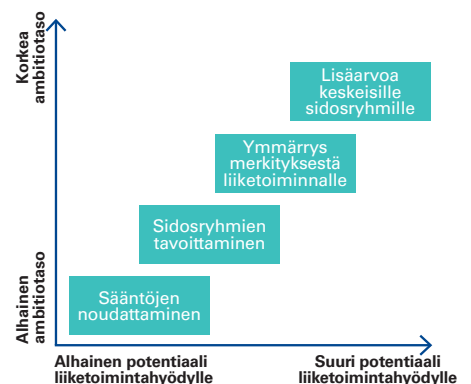
Työn alussa kannattaa ensin selvittää, missä määrin yrityksen nykyinen rapor-

tointi vastaa integroidun raportoinnin viitekehystä ja mitkä alueet vaativat lisätyötä.

KPMG:n kansainvälinen verkosto on tähän mennessä työskennellyt yli sadan asiakkaan kanssa integroidun raportoinnin toteutuksessa. Suomessa KPMG:llä on tällä hetkellä useita toimeksiantoja, joissa se tukee asiakkaita laatimaan ensimmäisen integroidun raporttinsa. Asiakkaiden joukossa on muun muassa globaaleilla markkinoilla toimiva teollinen yritys, finanssialan yritys ja julkisomisteinen yritys.

– Meillä on työssä sparraava rooli. Kartoitamme sidosryhmiä ja niiden tarpeita, teemme vertaisryhmäanalyyskejä, tuomme yrityksen tietoon parhaita käytäntöjä ja autamme sitä analysoimaan, mitä puutteita nykyisessä raportoinnissa on. Voimme myös auttaa yritystä liikeluottamuksellisten mahdollisuuksien kartoittamisessa ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksen ennakoinnissa, Tomas Otterström kuvailee. ■

Raportoinnin ambitiotaso: Sääntöjen noudattamisesta arvon luomiseen



Lisätietoja:
Tomas Otterström
Partner, KPMG
Puh. 020 760 3665
tomas.otterstrom@kpmg.fi

Verojalanjälki esille

Yritysten veroraportointi yleistyy vuosi vuodelta. Kenen se tulisi tehdä ja missä laajuudessa? Patenttiratkaisuja ei ole, sanoo KPMG:n veropalveluiden johtaja Timo Torkkel.



–Yritysten suurimmat avuntarpeet verojalanjäljen raportoinnissa liittyvät verokentän hahmottamiseen ja siihen liittyvään sparraukseen, kertoo Timo Torkkel.

Yrityksiltä edellytetään koko ajan suurempaa avoimuutta. Yritysvastuuraportin julkaisee toista sataa suomalaista yritystä, ja arviolta puolet niistä raportoi tavalla tai toisella myös verojalanjäljestään. Etujoukoissa ovat valtionyhtiöt, joita velvoittaa valtion omistajapolitiikan periaatepäätös. Sen mukaan yritysten on raportoitava vastuukysymyksistä ”riittävän täsmällisesti ja vertailukelpoisesti”.

– Todella laajasti verojalanjäljestään kertoo Suomessa kymmenkunta suurempaa yritystä. Ensimmäisen ryhmän muodostavat sellaiset yritykset, joihin liittyy merkittävä julkinen intressi. Tällaisia ovat esimerkiksi valtio-omisteiset Fortum ja Neste Oil. Toinen ryhmä ovat yritykset, jotka ovat olleet verojen osalta julkisen kiinnostuksen kohteena. Raportointi on tavallaan vastaus siihen, sanoo **Timo Torkkel**.

Veroraportointia on kahdenlaista: pakollista ja vapaaehtoista. Lakiin perustuvaa veroraportointia on ilmoittaa verot yrityksen tilinpäätöksessä. Vapaaehtoista raportointia on kertoa verojalanjäljestä yritysvastuuraportoinnissa. Se puolestaan voi olla periaatetasoista, suppeaa tai laajaa.

– On vaikeaa ottaa kantaa, miten yksittäisten yritysten tulisi raportoida veroistaan. Jollekin yritykselle päätös pitäytyä periaatetasolla voi olla sille aivan oikea päätös, Torkkel arvioi.

Hyödyt ja haitat

Timo Torkkelin mukaan verojen raportoinnissa on kuitenkin useita hyötyjä. Yritys pystyy näin vastaamaan julkiseen odotukseen siitä, että verojalanjäljestä kerrotaan avoimemmin. Avoimuus puolestaan voi rakentaa yhtiön mainetta hyvänä yrityskansalaisena. Sillä on merkitystä etenkin yrityksille, jotka ovat kuluttajabisneksessä tai tekevät yhteistyötä julkisen sektorin kanssa.

Toinen hyöty sataa vielä suuremmin yrityksen laariin. Torkkelin mukaan verojalanjäljen selvittäminen lisää aina tietämystä yrityksen veroista ja niiden perinnästä.

– Kun tieto lisääntyy, voidaan nähdä, ovatko kaikki verot olleet tarpeellisia tai onko niiden hallinnollisessa prosessissa

parannettavaa. Yritys voi saada tästä tiedosta taloudellista hyötyä.

Tyypillinen vero, josta yrityksillä on yllättävän vähän tietoa ennen verojalanjäljen selvittämistä, ovat tullit. Ne eivät yleensä kulje talousosaston kautta ja usein ne on ulkoistettu huolitsijoiden hoidettaviksi.

– Voi osoittautua, että tulleja maksetaan absoluuttisesti liikaa tai liian aikaisin.

Kääntöpuolella ovat kuitenkin veroraportoinnin edellyttämän työn määrä ja kustannukset. Jos konsernilla on useita toimintamaita ja niissä on useita yhtiöitä, veroraportointi voi muodostua aika työllistäväksi harjoitukseksi.

Myös lisääntyvä läpinäkyvyys voi tuoda haasteita. Kun veroista raportoidaan entistä avoimemmin, se asettaa yrityksen alttiiksi kritiikille. Vaikka samat tiedot on periaatteessa luettavissa IFRS-tilinpäätöksestä, verojalanjälki tuo asiat tarjottimella esille.

– Avoimuus voi joissakin tapauksissa kääntyä itseään vastaan. Veroraportista voidaan poimia joku yksityiskohta ja tehdä siitä iso numero. Maakohtainen verojen raportointi voi myös paljastaa liikesalaisuuksia, Timo Torkkel sanoo.

Vertailu on vaikeaa

Verojalanjäljen raportoinnin yhtenä tavoitteena on pystyä vertailemaan yrityksiä keskenään. Se on kuitenkin vielä kaukana, sillä raporteilla ei ole yhdenmukaisia kriteereitä. Raportti voi olla suppea tai laaja, ja siinä voidaan ottaa huomioon vain välittömät tai myös välilliset verot. Lisäksi eri toimialojen verorasitus vaihtelee hyvin paljon.

– Missään ei yksityiskohtaisesti määritellä, miten verojalanjälki tulee laskea ja raportoida. Siinä on paljon taiteilijanvapautta, Timo Torkkel muotoilee.

Suppeampaan määritelmään otetaan mukaan vain välittömät verot, jotka jäävät verovelvollisen, eli yrityksen rasitukseksi. Kun veronjalanjälkeä raportoidaan laajemmin, mukaan otetaan näiden lisäksi myös välilliset verot eli sellaiset yrityksen pidättämät ja tilittämät maksut, jotka kuitenkin vyyrytetään muille maksajille.

– Verojalanjäljet eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Täytyy tietää aika paljon,

että voi suhtautua erilaisiin raportteihin tasapuolisesti.

Oma haasteensa on siinä, että eri toimialoilla verorasitus vaihtelee hyvin paljon. Esimerkiksi varustamoalalla maksetaan melko vähän veroja, mutta toimialoilla, joilla on isot valmisteverot, ne voivat jopa ylittää liikevaihdon määrän. Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi alkoholin tai polttoaineiden valmistus.

”Avoimuus voi rakentaa yhtiön mainetta hyvänä yrityskansalaisena.”

Pakollinen raportointi lisääntyy

Timo Torkkelin mukaan veroraportointi yleistyy lähivuosina. OECD:n BEPS-hankkeella pyritään lisäämään avoimuutta ja veroraportointia ja samaan suuntaan vie EU:n vuonna 2016 voimaan tuleva uusi tilinpäätösdirektiivi. Se edellyttää yrityksiltä jossain määrin lakisääteistä yritysvastuuraportointia. Osana sitä myös pakollinen veroraportointi laajenee.

– Se ei ole kovin laajaa, mutta askel tiukempaan suuntaan.

Suomessa vastuuraportointia on parhaillaan pohtimassa työ- ja elinkeinoministeriön työryhmä.

– Sen keskusteluissa on ollut kahdenlaista näkemystä. Elinkeinoelämän mukaan raportointi on sinänsä hyvä asia, mutta sen verukkeella ei pitäisi joutua paljastamaan liikesalaisuuksia. Kansalaisjärjestöt puolestaan ovat täydellisen avoimuuden kannalla, Torkkel kertoo. ■

Timo Torkkel
Tax Partner, KPMG
Puh. 020 760 3370
timo.torkkel@kpmg.fi

Perhe- ja kasvuyritysten parissa työskennellessä pääsee lähelle yrittäjien arkea

KPMG:n perhe- ja kasvuyrityspalveluista Uudellamaalla vastaava Jouni Sivunen on varatuomari ja kauppatieteiden maisteri, jolle KPMG tarjoaa innostavan toimintaympäristön ja rajattomat kehittymismahdollisuudet. Työssään hän pitää erityisesti asiakaskohtaamisista ja mahdollisuuksista jakaa yritysten ja yrittäjien kanssa niin arjen haasteet kuin onnistumisetkin.

Teksti **Sini Tenkanen** / Kuva **Wilma Hurskainen**

Aloitin KPMG:llä vajaat seitsemän vuotta sitten. Olin aiemmin työskennellyt asianajotoimistoissa ja minua kiehtoivat suuren talon tarjoamat mahdollisuudet nimenomaan yritys juridiikkaan liittyen. Talon sisällä olen siirtynyt etelää kohti. Aluksi toimin Seinäjoella liikejuristina, sitten vastasin Tampereella alueemme vero- ja lakipalveluista, ja viime syksynä siirryin Helsinkiin nykyisen tehtäväni pariin.

Työnkuvani on sopiva yhdistelmä liiketoiminnan kehittämistä sekä asiakas- ja asiantuntijatehtäviä. Pääasiallinen vastuuni on perhe- ja kasvuyrityspalveluiden kehittäminen Uudellamaalla. Työskentelen tiiviisti myös asiakasrajapinnassa ja toimin asiantuntijana vero- ja lakitoimeksiannoissa. Kertoessani työnkuvastani läheisilleni laitan mutkat suoriksi; kerron olevani juristi ja jätän selitykset siihen.

Parasta työssäni on se, että pääsen lähelle yritysten arkea. Minua motivoivat lisäksi työn haastavuus ja rajattomat mahdollisuudet kehittyä ammatissa. Talossa on valtava määrä eri alojen asiantuntijoita, joiden kanssa työskennellessä ei voi olla oppimatta ja oivaltamatta.

Tällä hetkellä asiakkaat toivovat, että tuomme rohkeasti esille vaihtoehtoisia ja innovatiivisia toimintatapoja ja -malleja. Taloudellisesti haastava tilanne edellyttää meiltä entistä vahvempaa yhteydenpitoa ja läsnäoloa asiakkaisiin. Ajan trendi on erityisasiantuntijuuden tarpeen korostuminen, sillä yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa myllerryksessä globalisaation ja lainsäädännön muutosten takia.

Välttämätöntä vastapainoa työlle on liikunta. Pitkät työpäivät vaativat päivittäistä liikuntahetkeä. Toisena energian lähteenä toimii matkustelu. Tällä en tarkoita työmatkoja kotikaupunkini Tampereen ja työpaikkani Helsingin toimiston välillä, vaan reissailua vaimoni kanssa. Seuraava kohde on jo mietittynä, suunnitelmassa on lähteä vielä pitämättömälle häämatkalle Aasiaan. ■



Kari Jordan otti vastaan vuoden hallituksen puheenjohtajan tunnustuksen.

Metsä Boardin Kari Jordan palkittiin vuoden 2014 hallituksen puheenjohtajana

Kari Jordan palkittiin vuoden 2014 hallituksen puheenjohtajana tunnustukseksi ansioituneesta työskentelystä Metsä Boardin hallituksen puheenjohtajana. Palkinnonjakotilaisuuden yhteydessä järjestetyssä Chair of the Year 2014 -seminaarissa pohdittiin Venäjän muuttunutta tilannetta, hallitustyöskentelyn kansainvälistä ulottuvuutta sekä valtionyhtiöiden hallitustyöskentelyn haasteita.

Teksti **Sini Tenkanen** / Kuvat **Wilma Hurskainen**

Pörssisäätiön toimitusjohtaja **Sari Lounasmeri** kiteytti Chair of the Year -palkinnon merkityksen toteamalla tämän hetken haastavan taloustilanteen vaativan kasvua, jossa nimenomaan yritysten hallituksilla on tärkeä rooli. Kari Jordanin saaman kunniamaininnan perusteena oli erityisesti Metsä Boardin kehittäminen innovatiiviseksi oman alansa edelläkävijäksi käynnissä olleesta saneerausohjelmasta huolimatta. Jordan istuu myös Elinkeinoelämän keskusliiton hallituksessa ja toimii keskuskauppakamarin puheenjohtajana.

Kiitospuheessaan Jordan korosti tekojen merkitystä. Hän ilmaisi huolestuneisuutensa suomalaisen teollisuuden puolesta ja luetteli syitä sille, että teollisuuden osuus maamme kansantaloudesta on pienentynyt. Hän piti erityisesti globalisaatiota, korkeaa veroastetta ja muuttuvaa regulatiota syinä kilpailukyvyyn laskuun. Jordanin mukaan olisi tärkeää oppia arvostamaan suomalaisen teollisuuden olemassa olevia vahvuuksia, luomaan uutta niiden päälle ja näin tekemään Suomesta houkutteleva investointi- ja sijoituskohde.

Paneelikeskustelijat sitouttaisivat johtoa osakepohjaisilla palkkioilla

Palkintotilaisuuden yhteydessä järjestetyissä paneelikeskusteluissa pohdittiin hallitustyöskentelyn vaatimuksia ja palkitsemisjärjestelmien rakentamista kansainvälisissä yrityksissä.

TeliaSoneran hallituksen puheenjohtaja **Tom von Weymarn** painotti omassa puheenvuorossaan, että globaali toimintaympäristö vaatii hallituksen jäseneltä matkustamista ympäri maailmaa. Weymarnin huomien mukaan hallitusten kokoonpanot heijastelevat tätä tarvetta.

Useiden pohjoismaisten yritysten hallituksissa toimiva **Birgitta Kantola** nimesi toimitusjohtajan valitsemisen hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi, ja vuorineuvos **Jorma Eloranta** korosti palkitsemisen merkitystä oikean henkilön saamisessa tehtävään.

Parhaimpana keinona yritysjohdon sitouttamiseen pidettiin osakepohjaisten palkitsemisjärjestelmien suosimista. Aalto-yliopiston laskentatoimen professori **Seppo Ikäheimo** haluaisi tulevaisuudessa nähdä pohjoismaisten yritysten palkitse-



Suurlähettiläs **René Nyberg** toi esille Venäjän tärkeyden liiketoimintaympäristönä, ja varoitti kääntämästä selkäänsä ja katkaisemasta elintärkeitä suhteita vaikeasta tilanteesta huolimatta.



misjärjestelmien lähentyvän toisiaan sekä tasoltaan että rakenteeltaan.

Kehitysministeri **Sirpa Paatero** taas puhui hallitustyöskentelystä valtion yhtiöissä omistajaohjausosaston näkökulmasta. Hän kertoi valtion yhtiöihin kohdistuvan valtavia paineita, sillä niiden odotetaan olevan vastuullisia ja esimerkillisiä kaikilla osa-alueilla.

Vuoden 2014 Chair of the Year -seminaarin ja palkinnon mahdollistivat Pörssisäätiö ja KPMG. Muita yhteistyökumppaneita olivat Aalto EE, Arvopaperi, Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry, Heidrick & Struggles ja Merilampi. ■

Chair of the Year -palkinto

Chair of the Year on tunnustuspalkinto, joka jaetaan vuosittain kunkin Pohjoismaan parhaalle pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajalle. Jokaisessa Pohjoismaassa kansallinen tuomaristo valitsee vuoden puheenjohtajan. Suomessa aiemmin palkitut hallitusten puheenjohtajat ovat **Jari Paasikivi**, **Antti Herlin**, **Petteri Walldén**, **Jaakko Rauramo**, **Risto Siilasmaa** ja **Marcus H. Borgström**.

Suomen Chair of the Year 2014 -tuomaristoon ovat kuuluneet **Marina Vahtola** puheenjohtajana, KPMG:n toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen**, Pörssisäätiön toimitusjohtaja **Sari Lounasmeri**, vuorineuvos **Simo Palokangas** sekä Nokian Renkaat Oyj:n hallituksen puheenjohtaja ja vuoden 2011 Chair of the Year **Petteri Walldén**.

AJANKOHTAISIA JULKAISUJA

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



Consumer Currents 18



Kuluttajatoimialoilla lyhyen tähtäimen näkymät ovat tällä hetkellä hyvin epävarmat, ja on yhä vaikeampaa ennustaa alan pitkän tähtäimen kehitystä. Teknologian

kehittyessä ja globaalitalouden ja -demografian painopisteiden siirtyessä yhä voimakkaammin kehittyville markkinoille alan yrityksillä on edessään entistäkin enemmän haasteita ja mahdollisuuksia.

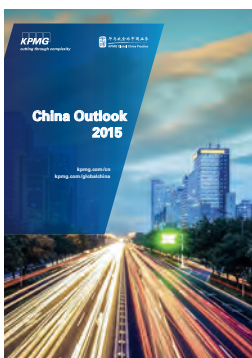


2015 Audit Committee Survey



Tarkastusvaliokuntatyöskentelyyn liittyviä kysymyksiä on selvitetty KPMG:n Audit Committee Institutien 36 maata kattavassa kyselyssä, jonka

kohteena oli 1500 työskentelyssä mukana olevaa vaikuttajaa. Monet raportissa esitetyistä haasteista ja huolenaiheista ovat yhteisiä, sijaitsivatpa yhtiön kotipaikka tai markkina-alueet missä päin maailmaa tahansa.



China Outlook 2015



China Outlook 2015 on katsaus Kiinan talouteen, kiinalais-sijoittajien lisääntyneisiin aktiviteetteihin maailmalla ja Kiinaan suuntautuvien ulkomaalaisten investointien kehitykseen. Lisäksi raportissa tarkastellaan lähemmin Kiinan tämän hetken mielenkiintoisimpia toimialoja, maatalous- ja elintarviketuotantoa, kiinteistöalaa sekä infrastruktuuria.



Frontiers in Finance



Frontiers in Finance on KPMG:n arvostettu kansainvälinen julkaisu rahoitustoimialan päättäjille. Uusimmassa numerossa keskitytään tämän hetken keskeisiin

ylimmän johdon muutoshaasteisiin ja siihen, miten navigoida finanssialan murroksessa.



Focus on Oil and Gas



Focus on Oil and Gas on Ison-Britannian KPMG:n tuottama öljy- ja kaasusektorin ajankohtaisiin kysymyksiin paneutuva multimediajulkaisu.

Tarjolla on niin KPMG:n asiantuntijoiden kuin toimialan itsensä edustamien tahojen näkemyksiä alan markkinoista ja toimintaan liittyvistä haasteista. Viimeisimmässä numerossaan Focus tarkastelee toimialaa erityisesti Afrikan näkökulmasta.



KPMG Global Power & Utilities Conference 2014 Summary Report



KPMG:n Global Power & Utilities -kongressi on vuodesta 2011 järjestetty energia-alan huippu-tapahtuma, joka kokoaa yhteen energiantuottajat, alan kehittäjät, sijoittajat, lainsäätäjät ja viranomaiset sekä muut sidosryhmät. Julkaisu on kooste lokakuussa 2014 Lontoossa pidetyn tapahtuman keskusteluista ja puheenvuoroista. Aiheet ulottuvat energia-alan haasteista sijoittajien näkemyksiin ja sivuavat myös energiapolitiittisia kysymyksiä.

Kauppalehden Johtamisen käsikirjat



Johtamisen käsikirjat tukevat johtajien päätöksentekoa tarjoamalla liike-elämän asiantuntijatietoa 13 eri aihealueelta aina asiakkuuksien johtamisesta johtoryhmätyöskentelyyn ja logistiikkaan. KPMG:n asiantuntijat kirjoittavat säännöllisesti Johtamisen käsikirjat-sarjassa ja he ovat vastanneet osaltaan muun muassa Talouden ja rahoituksen johtamisen sekä Yrityskaupat ja omistussuhteet -käsikirjojen sisällöstä.

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



The Changing Landscape of Disruptive Technologies – Global Technology Innovation Insights



Miten uudet teknologiat muokkaavat eri toimialoja ja yrityksiä? KPMG:n nyt kolmatta kertaa teettämä tutkimus etsii vastauksia tähän kysymykseen.



Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri loisti Uudenvuoden konsertissa



Anne Berner, hallituksen puheenjohtaja, Uusi Lastensairaala 2017 vastaanotti 15 000 euron lahjoitusshekin, jonka ojensi KPMG:n toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen**.

KPMG järjesti tammikuun alussa Uudenvuoden konsertin Uusi Lastensairaala 2017 -hankkeen hyväksi. Konsertti pidettiin Espoon kulttuurikeskuksen Tapiolasalissa, ja se houkutteli paikalle noin 350 kutsuvierasta.

Kuvat **Nina Kellokoski**

Kutsuvieraat pääsivät nauttimaan kapellimestari **Atso Almilan** ja Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin toteuttamasta, uuden vuoden tunnelmaan sopivasta konsertti-ohjelmasta. Ohjelmassa oli Sibeliuksen rakastetuimpia teoksia, Straussin valsseja sekä hienoja sovituksia kotimaisista kevyen musiikin klassikoista.

Konsertin lipputulot lahjoitettiin lyhentämättöminä Uusi Lastensairaala 2017 -hankkeelle. Lahjoitussummaksi muodostui kokonaisuudessaan 15 000 euroa. Lahjoitusshekin vastaanotti paikan päällä Uusi lastensairaala tukiyhdistys 2017 ry:n hallituksen puheenjohtaja **Anne Berner**.

Yritysten ja yksityishenkilöiden tekemien lahjoitusten avulla Helsinkiin rakennetaan uusi lasten erikoissairaanhoidon keskittynyt huippuyksikkö vuoteen 2017 mennessä. Valmistuminen Suomen itsenäisyyden juhluvuotena symboloi samalla maamme valmiutta panostaa lapsiin ja nuoriin.

Uuden lastensairaalan rakentaminen aloitettiin elokuussa 2014. Rakennushanketta voi seurata SRV:n nettisivuilta osoitteesta www.srv.fi, joilta löytyy ajankohtaista tietoa rakennustyön etenemisestä.



1 Vuorineuvos **Jorma Eloranta**, Virpi Eloranta, Osuuskunta Tradekan sijoitusjohtaja **Heikki Venho** sekä **Taru Venho** iloitsivat päästessään rantasateesta sisälle lämpimään nauttimaan samaan aikaan hyväntekeväisyydestä sekä juhluvuottaan viettävästä Sibeliuksesta. Jorma Eloranta on tukenut Lastensairaalahanketta sekä omalla rahalla että säätiön puitteissa. Heikki Venho on ollut yhtiönsä puolesta merkittävällä tuella mukana Lastensairaalahankkeessa.

2 Hallitusammattilainen **Tuija Soanjärvi** (vas.), Pöry Management Consultingin johtaja **Anja Silvennoinen** ja **Reija Lilja** olivat saapuneet hyväntekeväisyysteeman vuoksi paikalle ja odotukset olivat korkealla. Sibelius oli hurmannut Tuija Soanjärven jo nuorena opiskelijatyttönä, kun hän oli ollut Finlandia-talolla töissä.



3 Kapellimestari **Atso Almila** ja Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri hurmasivat kutsuvieraat konsertti-ohjelmallaan.

KPMG yhteistyöhön McLaren Groupin kanssa

KPMG UK on solminut 10-vuotisen yhteistyösopimuksen McLaren Groupin kanssa.

McLaren Applied Technologiesin (MAT) ennusteanalyysseja ja teknologiaa tullaan jatkossa hyödyntämään KPMG:n tilintarkastus- ja konsultointipalveluissa. Yhteistyö mahdollistaa uudenlaisen palvelutarjoaman kehittämisen ja entistä syvällisemmän näkemyksen tarjoamisen asiakkaille.

Yhteistyö jatkaa KPMG:n strategiaa investoida data- & analytiikkapalveluihin sekä teknologiaosaamiseen. Yhteistyö näkyy myös KPMG:n logon muodossa formulatalli McLaren Hondan vuoden 2015 F1-autossa.

Lisätietoja:

<http://www.kpmg.com/FI/mclaren>



KPMG Oy Ab jatkoi viime vuonna vahvaa kasvuaan. Yhtiön liikevaihto kohosi 98,7 miljoonaan euroon 30.9.2014 päättyneellä tilikaudella, mikä tarkoittaa 5,7 prosentin kasvua edellisestä tilikaudesta.

Konsernin kannattavuus parani hieman edellisvuodesta liikevoittoprosentin ollessa 8,9. Myös KPMG:n henkilöstömäärä Suomessa kasvoi, ja oli 813 henkilöä tilikauden lopussa.

– Kaikki palvelualueemme kehittyivät hyvin ja asiakaskuntamme kasvoi edelleen viime tilikaudella. Yrityskuvamme on

KPMG:llä hyvä kasvu ja kannattavuus Suomessa

vahva ja asiakkaamme luottavat osaa-miseemme ja palvelukykyymme kaikilla tarjoamillamme osa-alueilla, toteaa toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen**.

Kansainvälisesti KPMG Internationalin jäsenyritysten yhteenlaskettu liikevaihto kohosi ennätyskelliseen 24,8 miljardiin dollariin 30.9.2014 päättyneellä tilikaudella. Paikallisissa valuutoissa mitattuna liikevaihto kasvoi 6,3 prosenttia. Kasvua syntyi kaikilla palvelualueilla ja maantieteellisillä alueilla (Americas, AsPac ja EMA) sekä avaintoimialoilla. Tilikauden aikana rekrytoitiin yli 54 000 uutta KPMG:läistä henkilöstömäärän nettokasvun ollessa 7 000 työntekijää. KPMG työllistää kansainvälisesti 162 000 henkilöä, mikä on kaikkein aikojen korkein henkilöstömäärä.

Tutustu KPMG Internationalin ja KPMG Oy Ab:n vuosikertomuksiin:

<http://www.kpmg.com/FI/vuosikertomus>

<http://www.kpmg.com/FI/annualreport2014>

Nykyisten polttomoottorien kehittäminen vielä autoteollisuuden keskiössä



KPMG:n Global Automotive Executive -tutkimus on vuosittainen, maailmanlaajuinen selvitys globaalin autoteollisuuden nykytilasta ja lähiajan näkymistä.

KPMG:n uusi, tammikuussa 2015 julkaistava tutkimus selvittää alan päättäjien näkemyksiä siitä, mitkä ovat alan tämän hetken suurimmat haasteet, ja mitä keskeisiä trendejä on näköpiirissä vuoteen 2025 mennessä. Haastattelut kattoi globaalisti 200 autoteollisuuden päättäjää.

Tutkimuksessa käsitellään muun muassa sitä, millaisia ominaisuuksia kuluttajat

painottavat autoa hankkiessaan, miten kuluttajakysyntä kehittyy, ja miten autonvalmistajat panostavat oikeanlaisen teknologiaan. Vastaajien mielestä autoteollisuuden kannattaa keskittyä edelleen nykyisten polttomoottorien kehittämiseen. Uusia voimanlähteitä, älyteknikoita ja robottiautoja alan päättäjät pitävät tärkeinä vasta joskus vuoden 2020 jälkeen.



Lisätietoja:

Kim Lehto

Director, KPMG

Puh. 020 760 3989

kim.lehto@kpmg.fi



KPMG – yksi Suomen parhaista työpaikoista

KPMG on panostanut systemaattisesti työskentelyilmapiiriin ja vuorovaikutteisen työkuultuuriin kehittämiseen sekä henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Työ on tuottanut tulosta: KPMG palkittiin Suomen neljänneksi parhaana työpaikkana suurten organisaatioiden sarjassa 5.2.2015 Savoyssa järjestetyssä Great Place to Work -gaalassa. Henkilöstötyö näkyy myös luvuissa: haastavan taloustilanteen aikana KPMG rekrytoi 30.9.2014 päättyneellä tilikaudella yli sata henkilöä liikevaihdon kasvaessa 5,7 prosenttia samana tarkastelujaksena.

Lisätietoja:

<http://www.kpmg.com/FI/gptw>

Ateneumille uusi kävijäennätys vuonna 2014

Ateneumin taidemuseo saavutti uuden kävijäennätyksen vuonna 2014.

Museossa vieraili kaiken kaikkiaan lähes 410 000 kävijää. Tove Jansson -näyttely oli jättimenestys lähes 300 000 kävijällä, ja myös Sibelius ja taiteen maailma houkutteli hyvin yleisöä loppuvuonna.

Alkuvuoden Sibelius ja taiteen maailma -suurnäyttelyn jälkeen Ateneumin kevään 2015 ohjelmistossa nähdään vaihtuvissa näyttelyissä suomalaisen Ismo Höltön syvästi inhimillisiä, 1960-luvulle keskittyviä valokuvia. Tapio Wirkkalan syntymän 100-vuotisjuhlan kunniaksi Ateneumissa on esillä näyttely kesäkuun alusta lähtien. Juhannusviikolla avautuu Suomen ja Norjan 1800–1900 -lukujen vaihteen ihmismielen syvyyksiä tutkiva Tarujen kansat -näyttely. Ateneumin ja Norjan Nasjonalmuseetin yhteisnäyttelyn keskeisiä taiteilijoita ovat muun muassa Edvard Munch, Gerhard Munthe, Akseli Gallen-Kallela, Hugo Simberg ja Theodor Kittelsen.



Eero Järnefelt: Sibelius soittaa viulua (1890). Järvenpään taidemuseo. Kuva: Kansallisgalleria / Yehia Eweis

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

Lisätietoja: www.ateneum.fi



Helsingin toimipisteemme on nyt Green Office

KPMG:n Helsingin toimipiste on saanut Maailman Luonnonsäätiö WWF:n Green Office -merkin toiminnastaan ekologisen jalanjäljen pienentämiseksi. Green Office on toimistoille suunnattu ympäristöjärjestelmä, jonka tavoitteena on organisaatioiden toiminnan muuttaminen ekotehokkaammaksi.

Yritysvastuu ei ole vain satunnaisia yksittäisiä tekoja, vaan sen on oltava osa yrityksen kulttuuria ja strategista päätöksentekoa. KPMG on edennyt tällä saralla jo usean vuoden ajan ja puheet ovat muuttuneet konkreettiseksi tekemiseksi. Tavoitteena on vähentää paperin, sekajätteen ja sähkön kulutusta. Muutto uuteen KPMG-taloon antoi mahdollisuuden edetä jättiloikkauksin etenkin ympäristövastuuteissa.

Tutustu uusimpiin blogikirjoituksiimme!

War for talents and money

Ostaisitko tältä mieheltä käytetyn lisenssin?

Mitä verotuksessa tapahtuu seuraavaksi?

Oletko tavannut ihka elävän tilin-tarkastajasi?

www.suuntakasvuun.fi

KPMG yhteistyökumppanina World Economic Forumissa

Maailman huippupoliitikot, talouselämän edustajat ja muut vaikuttajat kokoontuivat 21.–23.1.2015 Sveitsin Davosiin Maailman talusfoorumin World Economic Forumin (WEF) vuosikokoukseen keskustelemaan globaaleista haasteista ja maailmantilanteesta.

KPMG toimi tänäkin vuonna tapahtuman strategisena yhteistyökumppanina ja KPMG Internationalin ylin johto osallistui aktiivisesti Davosin keskusteluihin ja seminaari-osioihin.

Davosin tapahtumia pystyi seuraamaan reaaliajassa KPMG:n ylläpitämällä WEFLIVE.COM -sivustolla, jonka kautta kokouksessa paikalla olevat päättäjät jakoivat ajatuksiaan.

www.weflive.com/
www.weforum.org

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, Ari Engblom, Tomas Granvik, Teppo Jalonen, Esa Kailiala, Jutta Martens, Eric Sandelin, Harri Wihuri
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) [KPMG Finland](https://www.kpmgfinland.com) [Linked in](https://www.kpmgfinland.com) [KPMG Finland](https://www.kpmgfinland.com) [YouTube](https://www.kpmgfinland.com) [KPMG Finland](https://www.kpmgfinland.com)

© 2015 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

KPMG

cutting through complexity

Tulevaisuus kuuluu rohkeille

Uusien markkinoiden haasteet? Tarvetta strategian terävöittämiseen? Muutoksen läpivienti? Löydämme monimutkaisiin kysymyksiin selkeät ratkaisut, jotka auttavat asiakkaitamme luomaan kasvua, parantamaan suoritustakyä ja hallitsemaan riskejä. Rohkeus ei ole uhka, kun teet päätöksiä punnittujen ja perusteltujen näkemystemme pohjalta.

kpmg.fi

