



View

KPMG:n asiakaslehti 2 | 2015



Pankkiala etsii mahdollisuuksia muutosten keskeltä **4**

EU-sääntely laittaa tilintarkastuksen pelisäännöt uusiksi **10**

Sote synnyttää terveydenhuoltoon uusia palvelumalleja **12**

KPMG.fi

Strategiset innovaatiot ja uudet toiminta- mallit kasvun ajureina

Kasvu ja kilpailukyky ovat nousseet taantumaan juuttuneen Suomen ykköstavoitteiksi. Yrityskentässä kasvua syntyy innovaatioilla ja investoinneilla kun kilpailukykyä puolestaan on parannettu teknologioiden ja toimintatapojen kehittämisellä. Kilpailukyyn parantamisessa on jo päästy ja päästään eteenpäin, mutta kasvun aikaansaaminen on ollut selvästi vaikeampaa. Marraskuinen *Slush*-tapahtuma Helsingissä osoitti jälleen kerran, miten monipuolista ja ennakoluulotonta yritystoimintaa, innovointia, rohkeutta ja verkostoitumista kasvun luominen vaatii.

Teknologinen kehitys ja digitalisaatio etenevät valtavan nopeasti, ja ne tukevat vahvasti sekä kasvua että kilpailukykyä. Samalla kuitenkin ydinliiketoiminnan peruselementit ja asiakkaat tulee pitää kaiken keskiössä, jotta digitaalinen kehitys ei murennä olemassa olevia liiketoiminnan vahvuuksia, joita tarvitsemme myös jatkossa. Suuren murroksen keskellä olevat pankki- ja

rahoitussektori sekä terveydenhuolto ovat hyviä esimerkkejä toimialoista, joilla asioita on pystyttävä tekemään uudella tavalla mutta samalla olemassa olevia ydinliiketoiminnan vahvuuksia kunnioittaen.

Sääntelymuutokset ovat koskettaneet finanssisektoria jo vuosia ja vaikutukset näkyvät pitkälle tulevaisuuteen. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio vaikuttavat jatkuvasti palvelujen kehittämiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Nordean maajohtaja **Ari Kaperin** mukaan asiakkaat haluavat tänään aivan eri asioita kuin ennen. Pankkipalveluiden tarpeet ja muoto muuttuvat, ja asiakkaat odottavat palvelua mobiilisti ja reaaliaikaisesti. Kaperi kertoo toimialan murroksesta ja taustoittaa myös Nordean mittavaa muutoshanketta, jolla pankki hakee ketterämpää liiketoimintamallia.

Myös terveydenhuolto on väistämättä muutosten edessä. Päätäntävaltaa palveluiden hankinnassa siirtyy asiakkaalle. Toimialalle kaivataan lisää eri toimijoiden yhteistyötä ja uusia toimintamalleja, jotta palvelut pystytään tuottamaan laadukkaasti ja tehokkaasti asiakkaan parasta ajatellen. Terveystalon **Tuomas Kahri** avaa haastattelussa toimialan näkymiä niin palveluntuottajan kuin asiakkaan näkökulmasta.

KPMG:n Strategy Forumissa esiintyneen **Costas Markidesin** sanoma strategisista innovoinneista kiteytyy uusiin mahdollisuuksiin, joita yritykselle voi avautua omaa toimialaa kyseenalaistavista ja mullistavista oivalluksista, olivatpa ne sitten uusi asiakassegmentti tai palvelu. Parhaat innovaatiot syntyvät silloin, kun yrityksen ilmapiiri kannustaa innovointiin ja kokeiluun – esimerkin voimalla.

Teknologian kehittämisestä, digitalisaatiosta ja innovaatioista on pyrittävä löytämään parhaat hyödyt ja mahdollisuudet. Uusia avauksia tarvitaan varsinkin nyt, kun talouskasvu Suomessa näyttää edelleen heikommalta kuin muualla Euroopassa ja maailmalla. Olemme täysillä mukana muutoksessa tukemassa asiakkaitamme ja yhteistyökumppaneitamme.

Antoisia lukuhetkiä.



Raija-Leena Hankonen
toimitusjohtaja
KPMG Oy Ab





- 4 Pankkialalla on näytön paikka
- 8 Muutosagentti
- 10 EU muuttaa tilintarkastuksen pelisääntöjä
- 12 Terveystieteiden tutkimus etsii uutta suuntaa
- 16 Kasvu löytyy strategisista innovaatioista
- 19 Uusi Access-työkalu helpottaa yritysten neuvontaa
- 20 Digitaalinen bisnes vaatii sujuvaa identiteettihallintaa

- 22 CFO Insights 2016: Yllätyksiin kannattaa varautua
- 25 Ajankohtaisia julkaisuja
- 26 Osaajat esille:
Yritysjärjestely- ja strategiosaajat yhteen
- 28 Kolme vaihetta vero-osaamisen ulkoistukseen
- 30 Uutisia



Pankkialalla on näytön paikka

Taloukasvua ei näy horisontissa, sääntely on kiristynyt ja asiakkaat haluavat aivan eri asioita kuin ennen. Nordean majohtaja Ari Kaperi ei hätkähdä pankkialaa koettelevasta ristipaineesta, vaan näkee siinä jopa jotain hyvää.

Teksti **Anna Vanninen** | Kuvat **Niko Nieminen**

Pankki- ja rahoitusala polarisoituu ja kohtaa uusia kilpailijoita. Regulaatiomuutosten, digitalisaation ja asiakaskäyttämisen muutoksen myötä osa pankkien tarjoamista palveluista on käynyt kannattamattomiksi, osaa taas ei enää tarvita. Nordean majohtaja **Ari Kaperi** ei ole huolissaan pankkisektorin puolesta, vaikka sanookin, että ala on ennennäkemättömässä murroksessa.

Kaperin mukaan jokaisen pankki- ja rahoitusalan yrityksen olisi tarkasteltava kriittisesti toimintojaan ja palveluitaan ja arvioitava, mitä muutoksia liiketoimintamalliin tarvitaan. Kasvumahdollisuudet liittyvät siihen, kuinka hyviä neuvoja ja tuotteita ne pystyvät tarjoamaan asiakkaiden finanssiasioihin.

– Ihmiset tulevat koko ajan varakkaammiksi taloustilanteesta huolimatta. Tarvitaan yhä enemmän varainhoitoon liittyviä palveluita, neuvontaa ja tuotteita. Samaten riskien hallintaan liittyvät neuvontapalvelut ja tuotteet ovat kysyttyjä, Kaperi kertoo.

Vuonna 2008 alkaneen talouskriisin jälkeen EU:ssa toteutettiin useita rahoitusalan regulaation kiristysia ja uudistuksia, joiden tarkoituksena oli vahvistaa pankkien omaa rahoitus pohjaa ja ehkäistä mahdollisia tuhoisia pankkien kaatumisia. >

Pankkien oman pääoman vaatimusta kasvatettiin ja jälleenrahoitukseen sekä pankkien hallintojärjestelmiin liittyviä säännöksiä tiukennettiin.

Muutosten myötä pankit joutuivat tehostamaan toimintaansa, lainojen marginaalit nousivat ja osa toiminnoista kävi täysin kannattamattomaksi. Esimerkiksi Nordea ilmoitti vuonna 2013 luopuvansa pankkitoiminnoistaan Puolassa.

Pankkialan sääntelyllä pyritään välttämään vuoden 2008 kaltaisen tilanteen toistuminen. Nyt pankit ovat paremmin pääomitettuja ja niiden riskienhallinta on parantunut. Kaperin mukaan sääntely on pääosin suunniteltu hyvin, mutta pelkästään sillä ei voi suojata pankki- ja rahoitus-alaa kriiseiltä.

– Jos kaikki mahdolliset tulevat kriisit pystyttäisiin ennakoidaan, niitä ei varmaan koskaan syntyisikään. Tulevat kriisit johtuvat kuitenkin eri tekijöistä kuin menneet.

Regulaatio ei kuitenkaan ole Kaperin mielestä pääsyy siihen, että pankki- ja rahoitusala on murroksessa.

Uusi teknologia tuo uudet käyttötarpeet

– Regulaatio on vain yksi tekijä, eikä välttämättä enää edes merkittävin. Kolme muuta muutostekijää ovat taloustaantumata, asiakaskäyttäytymisen muutos ja digitalisaatio, Kaperi luettelee.

Talouden taantuma koettelee luonnollisesti kaikkia toimialoja siinä missä kotitalouksia ja valtiontalouksiakin. Pankit ovat kuitenkin taantumassa kaksoiskärsijöitä, sillä pankkitoiminta on yksi niistä harvoista toimialoista, joka tienaa taseen molemmilla puolilla: sekä asiakkaidensa luotoista että talletuksista. Kun korot ovat ennätysmatalalla, talletusten tuotto on surkea myös pankeille.

Digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos kulkevat osittain käsi kädessä. Palveluiden sähköistyminen ja muuttuminen mobiiliksi on osaltaan edesauttanut käyttötarpeiden muuttumista.

– Online-palvelut, verkkokaupat, mobiilimaksaminen ja koko virtuaalinen maailma ovat vaikuttaneet siihen, että myös pankkipalveluiden tarpeet ja muoto muuttuvat. Palvelut tarvitaan reaaliaikaisesti ja mobiilisti.

Toimintaympäristön muutos näkyy niin ikään pankkiuskollisuuden rapautumisena. Suomalaiset ovat perinteisesti olleet hyvin pankkiuskollista kansaa,

”Huonoin vaihtoehto on se, ettei tee mitään ja uskoo, että vanhoilla keinoilla pärjää.”

mutta nyt vertailu, kilpailuttaminen, tiedonsaanti ja käyttäjäkokemusten kartoittaminen on entistä helpompaa. Se madaltaa kynnyistä vaihtaa ja kilpailuttaa pankkeja.

Huima muutosvauhti tarjoaa rahoitus-alalle uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta alkaa myös ajaa eroja pankkien välille. Yhdet pitäytyvät hyvin perinteisessä pankkitoiminnassa, toiset ovat lähteneet kehittämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

– Muutoksessa pärjääminen vaatii oikeita ja rohkeita päätöksiä ja ennen kaikkea niiden toteuttamista. Kukaan ei osaa sanoa varmasti, millaiset esimerkiksi asiakkaiden tarpeet ovat viiden vuoden päästä. Siinä mielessä tämä on hyvin mielenkiintoista aikaa.

Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia uusille tuotteille, kumppanuuksille ja palvelumalleille: kilpailukykyinen tuote tai palvelu voidaan hyvin helposti laajentaa vanhojen markkinoiden rajojen yli ja jopa maailmanlaajuisiksi, eikä siihen sisälly välttämättä merkittävää taloudellista riskiä.

– Yhtä lailla muutoksen voi nähdä uhkana: enää ei tarvitse olla pankki pystyäkseen toimittamaan asiakkaille raha-asoiden hoitoon liittyviä palveluita. Pankkien pitäisi osata pelata korttinsa tässä tilanteessa oikein. Huonoin vaihtoehto on se, ettei tee mitään ja uskoo, että vanhoilla keinoilla pärjää.

Mammuttihanke vie Nordean tulevaisuuteen

Nordean vastaus mullistuneeseen kilpailutilanteeseen on pankin kaikki toiminnot läpäisevä Simplification-hanke. Nimestään huolimatta se ei niinkään yksinkertaista, vaan virtaviivaistaa ja sujuvoittaa pankin rakennetta, toimintoja ja palveluita.

– Meillä ei ole kristallipalloa jolla näkisi, mitä pankeilta vaaditaan neljän-viiden vuoden kuluttua. Ratkaisumme on rakentaa ketterä ja toimintavarma ympäristö, alusta, joka mahdollistaa melkein minkä tahansa palvelun, kun näemme mitä tarvitaan.

– Tämä on varmaan yksi pohjoismaiden suurimmista yksittäisistä investointiohjelmista, ainakin mitä tulee tällaisiin palvelualan yrityksiin. Kumulatiivinen kustannus tulee olemaan yli miljardin, Kaperi sanoo.

Hankkeen on määrä kestää kaikkiaan noin viisi vuotta, ja työ on jo aloitettu viime vuoden puolella. Nordean kaikki perusprosessit ja niihin liittyvät it-järjestelmät uusitaan nykyteknologian mukaisiksi. Työ käsittää niin peruspankkijärjestelmät kuin maksuliikennejärjestelmät. Myös lukuisat tietovarastot yhdistetään.

– Näin pystymme paremmin hyödyntämään asiakkaista saatavaa tietoa esimerkiksi palveluiden kehittämisessä. On myös riskienhallinnan kannalta tärkeää, että kaikki tarvittava tieto on nopeasti saatavilla ja käytettävissä.



– Jos kaikki mahdolliset tulevat kriisit pystyttäisiin ennakoimaan, niitä ei varmaan koskaan syntyisikään, sanoo Ari Kaperi.

Uuden järjestelmän myötä päätävävaltaa on tarkoitus luovuttaa asiakkaalle: hän voi verkossa, mobiilissa tai konttorissa räätälöidä itselleen talletuksista, luotoista, sijoituksista ynnä muista tuotteista ne, mitkä hänelle itselleen parhaiten sopivat.

Kaperi vertaa Nordean tulevaa palvelurakennetta autojen valmistukseen: tehtaalla on vain muutama erilainen autorunko, ja asiakas valitsee itselleen sopivat värit, materiaalit, lisävarusteet ja ominaisuudet.

Myös tuotekehitys notkeutuu. Tähän saakka uuden tuotteen kehittämisprosessi on ollut pitkä ja se on käsittänyt useita vaiheita asiakkaasta back officeen ja raportointiin saakka. Jokaisessa vaiheessa prosessia ovat hidastaneet raskaat it-jär-

jestelmät, joihin muutosten tekeminen on ollut kankeata.

– Uusi yksinkertainen pohja mahdollistaa sen, että tuotteita ja palveluita voidaan kehittää käytännössä jopa reaaliaikaisesti. Asiakkaat ovat alusta lähtien mukana arvioimassa uusia palveluita ja suosituimmat etenevät kaikkien käyttöön.

Virtaviivaistaminen ulottuu koko konserniin rakenteeseen. Neljässä maassa toimiva Nordea koostuu nyt Ruotsin emoyhtiöstä ja kolmesta tytäryhtiöstä Suomessa, Norjassa ja Tanskassa, mutta jatkossa tarkoitus on siirtyä yhden yhtiön ja sen maakohtaisten sivukonttorien rakenteeseen. Näin säästetään resursseja hallinnossa ja sujuvoitetaan yrityksen päätöksentekoa.

– Kun koko uudistus on tehty, uskomme, että olemme rakentaneet niin kilpailukykyisen pankin kuin tässä tilanteessa yksinkertaisesti voi. Meillä on järjestelmä, joka mahdollistaa hyvin ketterän sopeutumisen oikeastaan mihin tahansa asiakkaiden tarpeiden palveleminen. ■



Katso videosta, mitä mieltä Nordean maajohtaja Ari Kaperi on rahoitusalan muutoksesta.

Muutosagentti

Mitkä ovat Euroopan rahoitussektorin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet? Tähän laajaan kysymykseen vastaa Sarbani Bhattacharya, joka nimitettiin vastikään vetämään KPMG:n pankkisektorin liiketoiminnan kehitystä Suomessa ja Pohjoismaissa.

Teksti **Jukka Holopainen** | Kuva **Edwin Walvisch**

"O n tietenkin mahdotonta tiivistää alan kehitystrendejä muutamaan lauseeseen, mutta nähdäkseni useimmat haasteet liittyvät sääntelyyn. Hallintotapa on muuttunut, ja sääntelystä on tullut hallituksen ja valtaapitävien lempilääke erilaisiin ongelmiin, sanoo Sarbani Bhattacharya.

Hän painottaa, että rahoitussektori tarvitsee sääntelyä eikä pärjää ilman pelisääntöjä. Ongelma on kuitenkin se, ettei sääntely ole kaikkialla samankaltaista.

– Siitä ei myöskään tunnu olevan selkeyttä, kuka pelisäännöt sanelee. Sääntely yhdistyy vahvasti politiikkaan, mutta se pitäisi irrottaa siitä. Nykytilanne on herkkä äkinäisille poliittisille muutoksille, jotka voivat tulla monelle suurellekin yritykselle yllätyksenä.

Toisaalta on myönteistä, että alan vahvimpana trendinä jylläävät digitalisaatio ja uuteen teknologiaan perustuvat pankkipalvelut.

– Digitalisaatio tulee poistamaan toimialan kahleet. Se synnyttää uusia, rajat ylittäviä markkinoita ja lisää läpinäkyvyyttä. Näin myös kokonaan uudenlaiset rahoituspalvelualan yritykset ja liiketoimintakonseptit saavat lisää tilaa.

Asiakas keskiössä

Bhattacharya liittyi KPMG:n riveihin Alankomaissa ja on nyt työskennellyt yrityksessä lähes 12 vuoden ajan erilaisissa tehtävissä. Useimmat niistä ovat liittyneet asiakkuuksien hallintaan ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Viimeisten kuuden vuoden ajan hän on vastannut eräästä finanssialan yrityksestä, joka on yksi KPMG:n suurimpia kansainvälisiä asiakkuuksia.

Vastikään Bhattacharya nimitettiin vetämään KPMG:n pankkisektorin liiketoiminnan kehitystä Suomessa ja Pohjoismaissa.

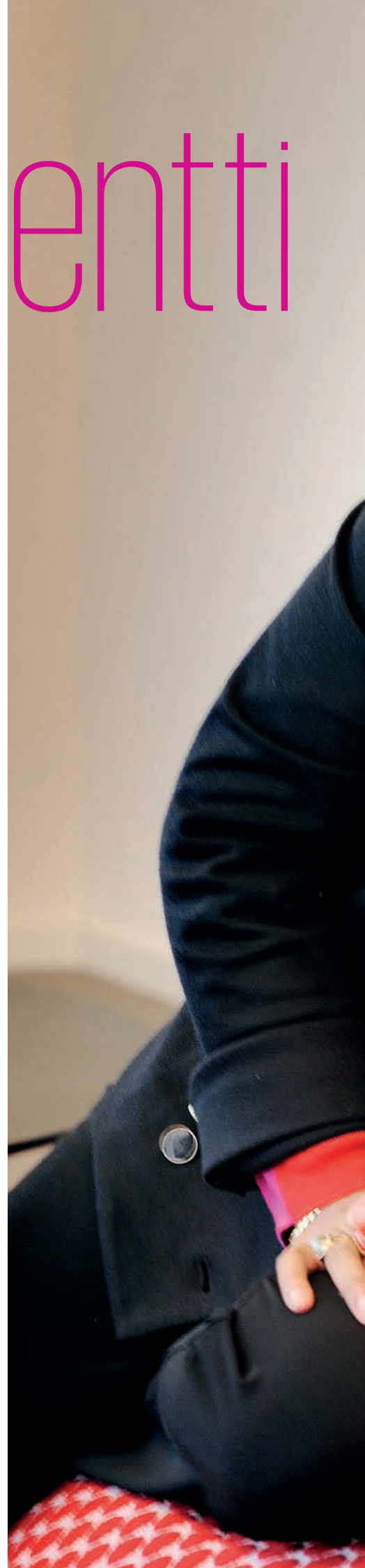
– En tiedä vielä tarkalleen kaikkia uuteen rooliini liittyviä yksityiskohtia. Tiedän kuitenkin, mitä osaan, ja tulen vastedeskin keskittymään siihen. Vastaan siitä, miten asiakkuuksia hallitaan parhaalla mahdollisella tavalla läpi koko asiakaspolun. Työni on suurelta osin ennakoivaa suunnittelua. Pyrin laittamaan asiakassuhteen kaiken tekemisemme keskiöön.

Bhattacharya näkee tulevaisuuden olevan täynnä mahdollisuuksia yhdistää asiakaskeskeisyys ja parhaat digitaaliset ratkaisut. Asiakkaalle voidaan luoda konkreettista hyötyä esimerkiksi data-analytiikan ja asiakaskohtaisesti räätälöidyn hyötytiedon avulla.

– Digitalisaatio on finanssialalle iso mahdollisuus, mutta samalla se on ilmiö, jota monet alan yritykset eivät vielä ole täysin käsittäneet. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan nopeassa tahdissa. Siksi uusia ajatuksia on uskallettava kokeilla jatkuvasti. Mutta kovassa kilpailutilanteessa riskinä on aina, että joku vikkelämpi kilpailija ehtii perille ensin ja etu on menetetty.

– Monet finanssialan yhtiöt pohtivatkin uudenlaisia, joustavampia toimintamalleja. Ideoista parhaat kannattaa viedä käytäntöön nopeasti, yksinkertaisesti ja samalla kohtuuhintaan. ■

Lisätietoja:
Sarbani Bhattacharya,
Markets Director, KPMG





"Digitalisaatio
tulee poistamaan
rahoitusalan
kahleet."

EU muuttaa tilintarkastuksen pelisääntöjä

Uusi EU-sääntely muuttaa tilintarkastuksen pelisääntöjä julkisen edun kannalta merkittävässä yhteisöissä. Muita yrityksiä uudistukset eivät pääosin koske.



– PIE-yhteisöjen kannattaa nyt alkaa perehtyä siihen, mitä uusi sääntely tarkoittaa heille käytännössä, sanovat Tiina Torniainen ja Kimmo Antonen.

Teksti **Matti Remes** | Kuva **Wilma Hurskainen**

EU :ssa sovittiin finanssi-kriisin jälkimainingeissa tilintarkastajien aiempaa tarkemmasta sääntelystä. Pitkän valmistelun jälkeen EU:n jäsenmailla on 17.6.2016 saakka aikaa saattaa uuden sääntelyn vaatimukset osaksi kansallista lainsäädäntöä.

KPMG:n Suomen tilintarkastuspalveluista vastaava **Kimmo Antonen** korostaa, että EU-asetuksen edellyttämät uudistukset koskevat ainoastaan niin sanottuja PIE (Public Interest Entity) -yhteisöjä eli julkisen edun kannalta merkittäviä yhteisöjä. Niitä ovat pörssi-listatut yhtiöt, pankit ja vakuutusyhtiöt.

– Muita yhtiöitä uusi sääntely ei pääosin koske, Antonen muistuttaa.

Antosen mielestä lisäsääntelyn hyödyt ovat kyseenalaiset. Päinvastoin, PIE-yhteisöille ja tilintarkastajille on luvassa lisää kustannuksia ja byrokratiaa.

– EU:sta tuleva uusi sääntely sopii huonosti Suomen kaltaiseen pieneen maahan ja pienille yrityksille.

Yksityiskohdat vielä auki

KPMG:n Partner **Tiina Torniainen** sanoo, että EU antaa jäsenmaille kansallista liikkumavaraa uusien säännösten soveltamiseen. Yksityiskohdat selviävät, kun eduskunta hyväksyy asiaa koskevat lakimuutokset näillä näkymin ensi keväänä.

Eniten julkisuudessa on ollut EU-direktiivin edellyttämä muutos, jonka mukaan PIE-yhteisöjen on vaihdettava tilintarkastusyhteisö kymmenen vuoden

välein. Kansallinen liikkumavara antaa kuitenkin mahdollisuuden venyttää vaihto 20 vuoteen, joskin tilintarkastuksen tarjouskilpailu on järjestettävä kymmenen vuoden välein.

– Tuleva muutos ei ole sinänsä draamaattinen, koska säännölliset tarjouskilpailut ovat olleet käytäntönä jo pitkään suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Muille PIE-yhteisöille tarjouskilpailujen järjestäminen on kuitenkin uutta, Torniainen toteaa.

Uusi sääntely ei muuta jo nyt voimassa olevaa säännöstä, jonka mukaan yrityksen on vaihdettava päävastuullista tilintarkastajaa seitsemän vuoden välein.

Palveluiden ostamiseen rajoituksia

Uudessa sääntelyssä on määritelty tiettyjä palveluita, joita PIE-yhteisö ei saa ostaa tilintarkastusyhteisöltään. Tiina Torniainen mukaan monet näistä ovat olleet kiellettyjä jo aiemmin, joten muutos ei välttämättä ole käytännössä suuri.

– Muun muassa vero- ja arvonmäärityspalvelut ovat kiellettyjen palveluiden listalla, mutta jäsenvaltiot voivat sallia niiden ostamisen tilintarkastusyhteisöltä tiettyssä laajuudessa.

Kimmo Antosen mukaan esimerkiksi pienelle PIE-yhteisölle palveluiden ostamisen keskittäminen tululle tilintarkastusyhteisölle on nopeaa ja tehokasta. Jatkossa ostamisen hajauttaminen usealle eri toimijalle aiheuttaa lisää hallinnollista työtä ja tulee kalliimmaksi.

– Suomen kaltaisessa pienessä maassa tietyn toimialan tai erityiskysymysten osaajia on vähän. Palveluiden ostamisen rajoittaminen voi tarkoittaa sitä, ettei PIE-yhteisö pysty ostamaan tarvitsemiaan neuvontapalveluita niiltä asiantuntijoilta, joita se pitää alan parhaina, Antonen toteaa.

Tarkastusvaliokunta saa lisätehtäviä

Merkittäviin muutoksiin Kimmo Antonen laskee PIE-yhteisöjen hallitusten tarkastusvaliokuntien roolin kasvun. Niiden on mm. valvottava jatkossa entistä tarkemmin tilintarkastajan riippumattomuutta.

– Tilintarkastajan ja tarkastusvaliokunnan välinen yhteydenpito tiivistyy, Antonen toteaa.

Tarkastusvaliokunnan tulee jatkossa esimerkiksi hyväksyä etukäteen muiden palveluiden ostaminen tilintarkastusyhteis-

söltä. Lisäksi valiokunnan on seurattava, etteivät tilintarkastusyhteisöltä hankitut muut palvelut nouse yli säännösten salliman rajan.

Jatkossa muiden palvelujen hankkiminen rajoitetaan 70 prosenttiin konsernin tilintarkastuspalkkion kolmen vuoden keskiarvosta. Käytännössä tämä rajoitus alkaa vaikuttaa vuodesta 2020 alkaen.

EU-sääntely ja kansainvälisten tilintarkastusstandardien muuttuminen vaikuttaa myös tilintarkastajan raportointiin.

– Vuodelta 2016 annettavat tilintarkastuskertomukset ovat rakenteeltaan erinäköisiä kuin nykyiset, Tiina Torniainen sanoo.

Listayhtiöiden julkiseen tilintarkastuskertomukseen tulee jatkossa sisällyttää niin sanotut tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ja riskialueet. Kertomuksesta tulee myös ilmetä, miten näitä asioita on tilintarkastettu.

Vuonna 2017 vastaavat vaatimukset laajenevat listayhtiöistä kaikkiin PIE-yhteisöihin.

Torniainen mielestä tilintarkastuskertomuksen muuttuminen on hyvä asia. Esimerkiksi sijoittajat saavat näin lisää informaatiota.

– Uudenlaisia tilintarkastuskertomuksia on jo laadittu esimerkiksi Isossa-Britanniassa. Ne ovat saaneet sidosryhmiltä myönteisen vastaanoton.

Muutoksiin kannattaa valmistautua

Uuden sääntelyn voimaantuloon ei ole enää kovin paljon aikaa. Kimmo Antosen ja Tiina Torniainen mielestä PIE-yhteisöjen on hyvä alkaa perehtyä, mitä muutokset tarkoittavat käytännössä.

– Vaikutuksista kannattaa keskustella tilintarkastajien kanssa. Uusi sääntely ei aiheuta välttämättä PIE-yhteisöille mitään dramaattisia muutoksia lähivuosina. Vaikutukset ovat yrityskohtaisia, Antonen toteaa.

Hänen mukaansa moni PIE-yhteisö joutuu esimerkiksi tarkentamaan toimintaperiaatteita, jotka koskevat muiden palveluiden ostamista tilintarkastusyhteisöltä.

– Myös tarkastusvaliokuntien kannattaa lähteä selvittämään, millaisia uusia tehtäviä ja vastuita lainsäädännön muuttuminen niille tuo, Antonen sanoo. ■

Lisätietoja:
Kimmo Antonen, Partner, KPMG
Tiina Torniainen, Partner, KPMG

”Tilintarkastuskertomuksen muuttuminen on hyvä asia. Esimerkiksi sijoittajat saavat näin lisää informaatiota.”



Terveystenhuolto etsii uutta suuntaa

Julkisen talouden säästöpainet ja huoltosuhteen heikkeneminen vaativat isoa remonttia Suomen terveydenhuoltojärjestelmään. Uudet palvelumallit syntyvät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä. Tämä on myös Suomen hallituksen tahto.

Teksti **Julia Kristensen** | Kuvat **Niko Nieminen** ja **Aki Rask**

Suomalainen terveydenhuolto on suuressa murrosvaiheessa. Julkisen sektorin talous ei kestä nykyisenkaltaista järjestelmää, ja väestön harmaantumisesta johtuva huoltosuhteen heikkeneminen vain lisää uudistuspainetta. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (sote) on tehnyt tuloaan jo pitkään, ja sen tahmea eteneminen osoittaa, kuinka monitahoisesta asiasta on kyse. Näkemys muutoksen tarpeellisuudesta on yksimielinen, mutta käytännön toteutuksesta ollaan montaa mieltä.

– Tulevaisuuden rahoitusmalli puhuttua kunnissa paljon. Uudistuksille löytyy hyvää vertailupohjaa esimerkiksi Ruotsista, jossa potilas valitsee palveluntarjoajan ja hoito korvataan potilaan valitsemalle taholle. Auki on vielä monia kysymyksiä, kuten valinnanvapauden toteuttaminen käytännössä ja rahoitusmallin kannustavuus. Järjestelmän uudistaminen on merkittävä poliittinen asia, eikä

missään muualla ole tehty kerralla näin mittavaa uudistusta, etenkin kun samalla tehdään myös aluepolitiikkaa. On tärkeää, että asiakkaan tarpeet ja hyvinvointi kuitenkin säilyvät päätöksenteon keskiössä, sanoo KPMG:n Partner **Minna Tuominen-Thuesen**.

Tarve aidoille kumppanuuksille

Yksi kuuma peruna tulevassa terveydenhuoltojärjestelmässä on juuri rahoitus ja eri sektorien välinen roolitus. Julkinen sektori ei pysty vastaamaan kaikkeen kysyntään, joten uusille julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteisille toimintamalleille on kova tarve. Esimerkiksi Ruotsissa asiakasta ei välttämättä edes kiinnosta, tarjoaako palvelun julkinen vai yksityinen toimija.

– Toistaiseksi kumppanuus julkisen ja yksityisen sektorin välillä on Suomessa ollut aika vähäistä. Yhteistyö on aitojen kumppanuusmallien sijaan keskittynyt enemmän julkisen terveydenhuollon

jonojen purkamiseen tai selkeille osa-alueille, joilla yksityisillä toimijoilla on vahva rooli. Hyvä esimerkki on mammo- grafiaseulonnot, jotka ovat kilpailutusten kautta päätyneet suurelta osin yksityisten toimijoiden toteuttamiksi, sanoo liiketoimintajohtaja **Tuomas Kahri** Terveystalosta, verkostoltaan Suomen suurimmasta terveyspalveluyrityksestä.

Hänestä selkeä osa-alue, jossa yhteistyön tiivistäminen olisi tärkeää, on resurssien jakaminen.

– Kunnat ja kuntayhtymät investoivat tällä hetkellä paljon infrastruktuuriin eli seiniin ja laitteisiin. Niiden yhteiskäyttö toisi merkittäviä kustannussäästöjä molemmilla sektoreilla ja säästäisi julkisia varoja.

Uusien toimintamallien tulisin perustua toiminnan tehokkuudelle ja laadulle, huomauttaa KPMG:n Partner **Tomas Granvik**.

– Päätöksenteon pitäisi perustua siihen, kuka tuottaa halutun palvelun



”Asiakkaan tarpeiden ja
hyvinvoinnin tulee olla keskiössä
terveydenhuollon uudistuksissa.”



– Suomessa uskalletaan kokeilla
uusia malleja, kiittää KPMG:n
Minna Tuominen-Thuessen.

”Potilaan valinnan-
vapaus lisää kilpailua ja
tehostaisi toimintaa.”



– Julkisen talouden tila
ei kestä palvelujen tehotonta
tuottamista, sanoo
Terveystalon Tuomas Kahri.



Terveystalon liiketoiminta-
johtaja Tuomas Kahri
kertoo videohaastattelussa
ajatuksiaan terveyden-
huoltoalan kehityksestä.

tehokkaimmin laadusta tinkimättä. Terveystalonhuollossa yksityinen omistajuus on poliittisesti arka kysymys, mutta keskustelussa unohtetaan, että terveydenhuoltoalan sijoitusrakenteessa on paljon suomalaista pääomaa omistajaraken-
teesta riippumatta. Pääomasijoittamiseen ei pitäisi suhtautua kielteisesti, koska yleisesti ottaen pääomasijoittajan näkökulmasta halutaan saavuttaa tehokkuutta ja kasvua. Vapaassa markkinassa se taas käytännössä on yleensä yhtä kuin tyytyväiset asiakkaat, Granvik huomauttaa.

Lisää valinnanvapautta

Hallituksen linjaukset hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä on kirjattu viiteen kärkihankkeeseen. Tavoitteena on muun muassa lisätä palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja ihmisten omaa vastuunottoa, uudistaa kotihoitoa ja edistää osatyökykyisten työllistymistä.

Yksi tapa lisätä asiakaslähtöisyyttä on kasvattaa potilaan valinnanvapautta. Se

lisäisi myös kilpailua, mikä palvelisi toimintamallien kehittämistä ja tehostamista.

– Hyvä esimerkki valinnanvapaudesta on palveluseteli, jonka käytöstä Suomessa on jo hyviä kokemuksia. Toinen esimerkki on ruotsalaisen järjestelmän läpinäkyvyys: kaikki toiminta arvioidaan julkisessa laaturekisterissä avoimesti ja asiakas voi valita palvelun laadun perusteella. Toki toimintaan vaikuttaa myös se, kuka pystyy tarjoamaan palvelun tiettyyn hintaan, Kahri sanoo.

Asiakkaan äänen pitäisi kuulua myös palvelukehityksessä, sillä tulevaisuudessa ihmisten oma vastuu terveydestään kasvaa. Kokemusasiantuntijuutta hyödynnetään Suomessa jo nyt, mikä on herättänyt myös kansainvälistä kiinnostusta. Lisäksi teknologinen kehitys edesauttaa asiakaslähtöistä palvelukehitystä kahdella tasolla:

– Sähköisillä palveluilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen parantamisessa. Terveystalossa esimerkiksi jo puolet asiakaskäynneistä on varattu sähköisesti.

Lisäksi erilaiset verkkovastaanotot ovat asiakkaalle joustavia vaihtoehtoja. Toinen sähköisten palvelujen ulottuvuus on oman terveystiedon hallinta. Terveystalon asiakas voi seurata tietojaan OmaTerveys-verkkopalvelussa, johon voi meillä asiointia kertyneiden tietojen lisäksi tallentaa itse vaikkapa painon mittauksia, Kahri kertoo.

Parempi tiedon saanti oman terveyden tilasta puolestaan auttaa ihmisiä huolehtimaan terveydestään ennaltaehkäisevästi. Kun riskit tai terveydessä tapahtuneet muutokset havaitaan aikaisemmin, voidaan sairastumisia välttää elintapoihin vaikuttamalla, mikä on paitsi kustannustehokkaampaa, myös yksilön etu.

Tehokkaampi teknologian hyödyntäminen palvelee myös tavoitetta työurien pidentämisestä.

– Suomalainen työterveyshuolto on kansainvälisesti korkeatasoinen, mutta siitä huolimatta meillä on OECD:n mukaan paljon sairauspoissaoloja muihin maihin

KPMG tuntee sosiaali- ja terveydenhuoltoalan

KPMG palvelee sekä yksityisiä että julkisia sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita sekä näiden omistajia.

Yksityisen sektorin palvelut koskevat usein yritysjärjestelyjä ja kaupallisia analyysejä, jotka sisältävät yrityskohtaista konsultointia tulevaisuuden näkymistä ja treندهistä sekä yrityksen omista mahdollisuuksista.

KPMG on ollut myös mukana valtakunnallisissa sosiaali- ja terveysalan muutoshankkeissa, kuten palvelusetelin käyttöönotossa ja ikäihmisten hyvinvoinnin edistämisessä. Tuottavuuden mittaaminen ja kustannusvertailut, asiakassegmentointi, johtamisjärjestelmät sekä kiinteistöselvitykset ovat esimerkkejä julkiselle sektorille tuotetuista palveluista.

verrattuna. Eläkeiän nostamisessa työhyvinvoinnin lisääminen on avainasemassa, mutta yhtä lailla siihen vaikuttaa työterveyspalvelujen laatu, jota voidaan parantaa tehokkaammalla mittamisella, Kahri huomauttaa.

Raja eri toimijoiden välillä hälvenee

Miltä suomalainen terveydenhoitojärjestelmä sitten voisi näyttää viiden vuoden kuluttua?

– Julkisen talouden tila ei kestä palvelujen tehotonta tuottamista, joten tarvitaan tehokas malli, joka yhdistää julkisen ja yksityisen sektorin parhaita ominaisuuksia. Joustavammat markkinat, resurssien yhteiskäyttö ja tiedon kulku toimijoiden välillä ovat keskeisiä tekijöitä. Sen ei pitäisi olla ratkaisevaa, kenellä tieto on, vaan miten sitä hyödynnetään. Silloin pystytään pitämään myös ihmisistä parempaa huolta, Kahri tiivistää.

– Ideaalimaailmassa asiakas voi päättää omista asioistaan. Ihminen ottaa

"Päätösten tulee perustua toiminnan laatuun ja tehokkuuteen."



– Tehokas palvelu näkyy tyytyväisinä asiakkaina, uskoo Tomas Granvik.

enemmän vastuuta omasta terveydestään ja pystyy räätälöimään palvelut omien tarpeidensa mukaan. Erilaiset kumppanuus- ja rahoitusmallit tiivistävät eri sektorien yhteistyötä ja lisäävät vuorovaikutteista keskustelua ilman, että ne kilpistyvät hankintalakiin tai tietosujoaan, Minna Tuominen-Thuesen jatkaa.

Hän huomauttaa, että kehittämistyötä uusien palvelumallien eteen on tehty jo paljon eri puolilla Suomea.

– Suomessa on vallalla kulttuuri, jossa uskalletaan kokeilla uusia malleja.

Kokeiluja myös arvioidaan ja niistä otetaan oppia. Palvelutorit ja palvelujen integroiminen ovat tästä hyviä esimerkkejä. Asiakaslähtöisyys ja sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen kokonaisuutena antavat rakenteellisille uudistuksille hyvät lähtökohdat. ■

Lisätietoja:
Tomas Granvik, Partner, KPMG
Minna Tuominen-Thuesen, Partner, KPMG

Kasvu löytyy strategisisista innovaatioista

Kasvuhakuiset yritykset ulottavat innovoinnin myös strategiaan ja toimintamalleihinsa. London Business Schoolin professori Costas Markides kertoo, mistä lähteä liikkeelle.

Teksti **Matti Remes** | Kuvat **Wilma Hurskainen**

Maailman arvostetuimpiin strategisen johtamisen asiantuntijoihin kuuluvan **Costas Markidesin** kädet kävivät kuin tuulimylly, kun hän esitteli menestysreseptejään KPMG:n Strategy Forumissa syyskuussa Helsingissä.

Täysi salillinen yritysjohtajia kuunteli herkeämättä London Business Schoolin professorin viestiä, jonka ytimessä oli strateginen innovointi.

– Strateginen innovointi on ennen muuta kykyä katsoa omaa liiketoimintaa radikaalisti uudesta näkökulmasta ja rohkeutta tehdä asioita eri tavalla kuin kilpailijat, Markides tiivisti.

Tee asiat toisin kuin muut

Markides sanoi pelkistäen, että yrityksellä on kaksi strategista lähestymistapaa voittoa kilpailijansa. Se tavanomaisin tapa on pyrkiä tarjoamaan muita parempia tuotteita ja hinnoitella ne kilpailukykyisesti.

– Ongelmana vain on, että kilpailijatkin parantavat koko ajan, mikä kaventaa ajan myötä kilpailuedun. Lopulta yrityksellä ei ole muuta mahdollisuutta kuin laskea hintoja.

Markides suosittelee toisenlaista lähestymistapaa. Yritys voi tarjota markkinoille kokonaan uudenlaisia tuotteita ja palveluja, joita kukaan muu ei ole oivaltanut aiemmin tehdä.

Esimerkkinä Markides mainitsi australialaisen Yellow Tailin, jonka viinit nousivat myydyimmiksi ulkomaisiksi viineiksi Yhdysvaltain markkinoilla. Ideana oli suunnata markkinointi kuluttajille, jotka eivät aiemmin juoneet lainkaan viinejä.

Markides totesi, että strategisen innovoinnin avulla yritys voi päästä erittäin kovaan kasvuun lyhyessä ajassa. Google ja Uber ovat tästä hyviä esimerkkejä.

– Rikkomalla oman toimialan pelisääntöjä yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tehdä suuriakin loikkia kasvussa ja kannattavuudessa.

Markidesin mielestä strategisen innovoinnin hyviä puolia ovat suhteellisen alhaiset kustannukset. Rahan sijaan tarvitaan luovuutta ja rohkeutta.

– Tämä sopii Suomen kaltaiseen mahaan, jossa yrityksillä ei ole varaa pistää miljardeja tutkimus- ja kehitystyöhön.

Innovointi lähtee asiakkaista

Markidesin mukaan strategisessa innovoinnissa pääsee parhaiten liikkeelle, kun prosessin jakaa kolmeen vaiheeseen. Asiakkaista on hyvä aloittaa.

– Yrityksen tulee ensin määritellä uudelleen, mitä sen tuotteet palvelevat ja miettiä kokonaan uusia asiakassegmenttejä myös oman toimialan ulkopuolelta.

Asiakaskunnan uudelleenmäärittelyn jälkeen tuotevalikoima ja asiakaslupaus muokataan niin, että ne tyydyttävät parhaiten määriteltujen asiakasryhmien tarpeita ja odotuksia.

Kolmannessa vaiheessa yritys luo tehokkaan liiketoimintamallin, jolla asiakkaat tavoitetaan.

Markides sanoo, että uuden liiketoiminnan ohella strategista innovointia voi tehdä myös nykyisissä toiminnoissa.

– Jokaista tuotantoketjun osaa voi parantaa esimerkiksi miettimällä kokonaan uudenlaisia tapoja toimittaa tuote tai palvelu asiakkaille.

Tässä kannattaa Markidesin mielestä hyödyntää uuden teknologian antamia mahdollisuuksia.



"Hullujakaan ajatuksia ei saa
ampua alas ennen kuin on
selvitetty, voisiko niistä
jalostaa uusia
menestystuotteita."



Costas Markides suosittelee
yrityksiä haastamaan kilpailijat
oman toimialan pelisääntöjä
rikkomalla.

Esimerkiksi verkkokauppa Amazon otti kirjojen myynnissä käyttöön dynaamisen hinnoittelun, jossa kirjojen hinnat nousevat silloin, kun niiden kysyntä on korkeimmillaan. Kilpailijoilla hinnat pysyivät vakioina läpi vuorokauden.

Markides muistuttaa, että uudet menestystarinat eivät edellytä välttämättä uusia keksintöjä. Tärkeintä on yhdistellä asioita uudella tavalla. Esimerkiksi Amazonin hyödyntämä dynaaminen hinnoittelu oli tuttua jo lentoyhtiöiden ja hotellien toiminnasta.

– Ideoita ja ajatuksia kannattaa hakea muilta toimialoilta. Joku on mitä todennäköisimmin paininut samantyyppisten ongelmien kanssa ja keksinyt niihin luovia ratkaisuja. Keskeistä on pystyä sovelta-
maan näitä ideoita omaan liiketoimintaan.

Tavanomaiset keinot eivät riitä

KPMG:n strategiatoimialasta globaalilla tasolla vastaava **Nicholas Griffin** oli samaa mieltä kuin Costas Markides. Nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten on tunnistettava entistä herkemmin strategiset muutostarpeensa ja toiminnalliset kehityskohteensa.

– Tavanomaiset konstit eivät enää riitä. Yritysten on löydettävä kokonaan uudenlaisia taitoja ja keinoja innovoida strategiaansa ja uusia toimintamalleja.

Griffinin mielestä lähtökohta on, että taaksepäin katsomisesta on vähän apua. Sen sijaan yritysten on etsittävä heikkoja signaaleja markkinoiden muuttumisesta ja pyrittävä hyödyntämään niitä.

– Epävarmoina taloudellisina aikoina moni yritys välttää riskinottoa eikä tee mitään. Tämä ei ole mikään strategia.

Innovointiin tarvitaan kumppaneita

Griffin uskoi, että yrityksen sisällä tapahtuvan innovoinnin sijaan uusia asioita mietitään jatkossa entistä enemmän yhdessä muiden yritysten kanssa. Uusia läpimurtoja voi hänen mielestään syntyä etenkin toimialat rikkovista kumppanuuksista.

– Yksi yritys ei pysty hallitsemaan arvo-
ketjun kaikkia osia ja uutta teknologiaa. Siksi tarvitaan yhteistyötä muiden kanssa, Griffin perusteli.

Nopeus on hänen mielestään valttia uusien liiketoimintamallien hahmottamisessa ja käyttöönotossa.

”Riskinoton
välttäminen
epävarmoina aikoina
ei ole mikään
strategia.”

Nicholas Griffinin mielestä
startup-asennetta ja innovatiivisuutta löytyy myös suuryrityksistä,
kunhan sitä ei tukahduteta.

– Yritysten on uskallettava testata entistä rohkeammin, millaiset mallit toimivat ja millaiset eivät. Tämä johtaa väistämättä myös epäonnistumisiin, mutta niistä on otettava nopeasti oppia ja yritettävä uudelleen.

Griffinin mielestä oikeaa asennetta löytyy pienten startup-yritysten ohella myös isoista yhtiöistä. Ongelma vain on, että suurissa organisaatioissa luontainen innovatiivisuus helposti tukahdutetaan.

– Tämän vuoksi yritysten tulee tarkistaa prosessejaan ja toimintakulttuureitaan, jotta näin ei pääse käymään. Yrityksissä tarvitaan myös uudenlaisia kannustimia ja mittareita, joilla saavutuksia mitataan.

Costas Markides sanoi, että yritysten hallituksilla ja ylimmällä johdolla on keskeinen vastuu.

– Hullujakaan ajatuksia ei saa ampua alas heti ennen kuin on selvitetty, voisiko niistä jalostaa uusia menestystuotteita. ■



Perhe- ja kasvuyritysten palvelut siirtyvät mobiiliaikaan. Pian julkaistava uusi Access-verkkotyökalu tuo ketteryyttä asiakkaan ja KPMG:n väliseen yhteydenpitoon sekä kehittää asiakastyötä kohti kokonaisvaltaista kumppanuutta.

Uusi Access-työkalu helpottaa yritysten neuvontaa

– Sähköinen asiakirja-arkisto vähentää paperin käyttöä tuntuvasti, kertoo Kirsi Adamsson.

Teksti **Jani Kohtanen** | Kuva **Nina Kellokoski**

KPMG Access yhdistää projektien koordinoinnin, viestinnän ja sähköisen asiakirja-arkiston. Sähköistä työkalua voi käyttää myös mobiilisti, ja sen muita keskeisiä hyötyjä ovat nopeus ja kokonaisvaltaisuus. KPMG:n perhe- ja kasvuyritysten palvelujohtaja **Kirsi Adamssonin** mukaan työkalu on tarkoitettu erityisesti jatkuvaan neuvontaan esimerkiksi vero- ja juridisissa kysymyksissä sekä taloushallinnon asioissa.

– Accessin avulla voimme tarjota jokaiselle asiakkaalle oman räätälöidyn tiimin, ja asiakas voi puolestaan määritellä tiimin omasta yrityksestään. Se auttaa meitä toimimaan asiakkaan luotettavana kumppanina kaikissa talous-, vero- ja lakikysymyksissä, Adamsson sanoo.

Tutut asiantuntijat asiakkaan tukena

Verkkopalvelun käyttö vähentää sähköpostikirjeenvaihtoa ja ehkäisee tilanteita, joissa esimerkiksi sairastumisen tai

muun poissaolon takia yhden henkilön sähköpostissa olevat tärkeät tiedot eivät kulje eteenpäin. Kaikki kommunikaatio ja asiakirjat tallentuvat arkistoon, eli työkalu toimii ikään kuin ryhmän yhteisenä muistina. Adamsson kuvailee työkalua sosiaalisen median kaltaiseksi.

– Access toimii samalla periaatteella kuin esimerkiksi Facebook. Siinä on kommentointimahdollisuus, jonka avulla asiakas voi pyytää asiantuntijalta kommenttia esimerkiksi johonkin asiakirjaan.

Sen lisäksi, että työkalu toimii asiakkaan ja KPMG:n asiakaspalveluryhmän yhteisenä työtilana, se soveltuu esimerkiksi asiakkaan oman hallituksen työskentelyyn.

Pilotista positiivista palautetta

Työkalua on testattu perusteellisesti vajaat kaksi vuotta kestäneessä pilottivaiheessa. Se on ollut käytössä noin 70 asiakkaalla, ja palaute on ollut pelkästään positiivista. Palvelusta on tehty mahdollisimman

”KPMG:n työkalun käyttö on nopeuttanut yhteydenpitoa ja sujuvoittanut arkea. Käytämme palvelua taloushallinnon apuna kirjanpidon kirjauskäytäntöihin sekä vero- ja lakikysymyksiin liittyen. Vastaukset tulevat nopeasti, joten työn jatkaminen onnistuu pikaisesti.”

Jarmo Heikkilä,
myyntijohtaja, Lingsoft

helppokäyttöinen, mutta sen ei ole tarkoitus korvata kasvokkain tapaamista tai puhelimitse tapahtuvaa yhteydenpitoa asiakkaan ja KPMG:n välillä.

Käyttäjät ovat olleet eri alojen ja koko luokan yrityksiä. Parhaiten työkalu sopii yrityksille, joilla ei ole esimerkiksi omia lakimiehiä tai laajaa taloushallinnon tiimiä ja joiden talouspäällikkö tai -johtaja ei ehdi ratkaista kaikkia asioita. Accessin ansiosta asiakkaan ei tarvitse etsiä oikeaa asiantuntijaa kuhunkin ongelmaan erikseen, vaan asian voi jättää selvitettäväksi KPMG:n asiakaspalveluryhmälle. ■

Lisätietoja:
Kirsi Adamsson, Partner, KPMG

Digitaalinen bisnes vaatii sujuvaa identiteetin- hallintaa



Liiketoiminnan digitalisoituminen avaa yrityksille ovia uusiin bisnesmahdollisuuksiin, mutta sähköiset palvelut ja sovellukset edellyttävät, että käyttäjien tunnistus ja käyttö-oikeuksien hallinta sujuvat mutkattomasti. Identiteetinhallinta on perinteisesti ollut yrityksille iso taakka, mutta nyt sitä pystytään keventämään helposti uuden teknologian avulla.

– Digitalisaatioon tarttuminen
vaatii sitoutumista ja harkintaa,
muistuttavat Harri Wihuri (vas.),
Kristian Backman ja Jukka Lauhia.

Digitalisaatio on noussut muutama vuoden sisällä ryminällä yhdeksi yritysmaailman eniten käytetyistä termeistä. Ilmiö sinänsä ei ole enää uusi, vaan valtavanosteen syntynyt yritysten ymmärrettyä entistä selvemmin sen mahdollisuudet liiketoiminnan, asiakaspalvelun ja sisäisten prosessien uudistamiselle.

– Yleisesti ottaen digitalisaation ajatuksena on uudistaa liiketoimintaa tarttumalla teknologian avulla uudenlaisiin bisnesmahdollisuuksiin. Käytännössä se voi tarkoittaa, että esimerkiksi palvelut siirtyvät verkkoon käytettäväksi ympäri vuorokauden ja samalla yritysten prosesseja voidaan tehostaa, kun fyysisiä ja manuaalisia työvaiheita pystytään jättämään väliin, kiteyttää johtaja **Jukka Lauhia** KPMG:ltä.

Hyötyjen realisoituminen edellyttää kuitenkin sitoutumista ja harkintaa.

KPMG:n tietoturva-arkkitehti **Kristian Backman** tarkastelee usein työssään yritysten tietojärjestelmiä ylhäältä käsin kokonaisuuksina ja erityisesti liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta. Se on paras perspektiivi myös digitalisaatioon tarttuvalle yritykselle, joka suunnittelee etenemistään.

– Ensiksi on tärkeää ymmärtää, minkälaiset edellytykset yrityksellä on digitalisoida toimintojaan, ja sitten hahmottaa selvä päämäärä. Jos nyky- ja tavoitetila eivät ole kunnolla selvillä, koko digitalisointihankkeeseen rynnätään käytännössä sokkona, Backman sanoo.

– Onnistumisen kannalta on olennaista, että toiminnan digitalisointi palvelee jotakin todellista tarkoitusta. Yksittäisiä, ajat sitten hahmoteltuja paperiprosesseja ei yleensä voi vain siirtää sellaisenaan verkkoon, vaan niitä täytyy samalla myös uudistaa. Digitaalisen teknologian tehokas hyödyntäminen kysyy kykyä ajatella pari askelta pidemmälle: miten prosessi saadaan palvelemaan kaikkia osapuolia entistä tehokkaammin nyt, kun se muotoillaankin verkon ehdoilla ja vanhoista rajoituksista päästään irti, Backman haastaa.

Moderni identiteetin hallinta helpottaa salasanarumbaa

Yritysten käytössä olevia sovelluksia on siirretty verkkoon jo kauan. Ensin verkkoon siirtyivät esimerkiksi hallinnon

erikoistyökalut, ja nyt tavanomaiset toimisto-ohjelmistotkin löytyvät pilvestä.

Verkkosovelluksissa käsiteltävä tieto on usein liiketoiminnan kannalta kriittistä ja luottamuksellista, mikä asettaa omat vaatimuksensa tietoturvalle. Sen lisäksi, että tiedot pysyvät tallessa ja niitä käsitellään turvallisesti, yritysten on varmistuttava siitä, että käyttöoikeudet jaetaan oikeille ihmisille.

– Perinteisesti tämä on tarkoittanut sisäänkirjautumista erikseen kaikkiin työkaluihin. Se johtaa lähes poikkeuksetta valtavaan unohtuvien ja vanhenevien salasanojen hallintarumbaun, joka syö aikaa ja rahaa. Kätevämpiä vaihtoehtoja on kuitenkin ollut saatavilla jo vuosien ajan, ja nyt työntekijät ovat jo ehtineet tottua kuluttajina niin hyvin suunniteltuihin digitaalisiin palveluihin, että käyttökokemus on pakko huomioida työpaikallakin, Jukka Lauhia kertoo.

KPMG osti tammikuussa 2015 kotimaisen tietoturvayhtiön Trusteqin, ja

tavoin eri käyttäjille. Esimerkiksi verkko-kaupoille se pystyy tarjoamaan helpon tavan tunnistaa asiakas ostosten teon yhteydessä. Käyttötavasta riippumatta Connect keventää identiteetin hallintaa liittyvää työtaakkaa oleellisesti yritysten sisällä, ja se on saatavilla vaivattomasti pilvipalveluna.

Yrityskauppa oli kummallekin taholle hyvä tilaisuus, sillä Trusteq etsi samaan aikaan keinoja laajentaa toimintaansa Suomen ulkopuolelle, ja toisaalta sen ydinosaaminen täydensi erinomaisesti KPMG:n tietoturvakokonaisuutta. Trusteqin kehittämiä tuotteita viedään nyt kansainvälisille markkinoille KPMG:n verkoston kautta ja Connectia otetaan parhaillaan käyttöön myös KPMG:ssä.

– Trusteq istui harvinaisen hyvin yksiin niin KPMG:n yrityskulttuurin kuin kehityskohteidenkin kanssa. Panostamme globaalisti muun muassa tietoturvaan, helposti eri asiakkaiden käyttöön sopiviin palvelutuotteisiin sekä osaamiseen isoissa

”Työntekijät ovat tottuneet kuluttajina niin hyvin digitaalisiin palveluihin, että käyttäjäkokemukseen on kiinnitettävä huomiota myös työpaikalla.”

samassa yhteydessä myös yrityksen perustamisesta asti mukana ollut Lauhia siirtyi yli 40 muun työntekijän mukana KPMG:n palvelukseen.

Trusteqin ydinosaamista on identiteetin ja pääsynhallinta, ja sen kehittämä ratkaisu Connect vastaakin muun muassa Lauhian mainitsemaan salasanangelmaan keskittämällä kaikki työntekijöiden käytössä olevat sovellukset ja työkalut yhden organisaationlaajuisen kirjautumisen taakse.

Connect taipuu monipuolisesti muihinkin tilanteisiin, joissa käyttäjän tai asiakkaan identiteetti täytyy varmistaa käyttäjän kannalta vaivattomasti tai sovelusten käyttöoikeuksia täytyy määrittää eri

muutoshankkeissa. Trusteqin osaaminen kytkeytyy läheisesti kaikkiin näihin, KPMG:n Partner **Harri Wihuri** kertoo.

– Tietoturva on tiimipeliä, jossa ymmärrystä tarvitaan monelta eri osa-alueelta. Uudessa kokonaisuudessa pohjana on KPMG:n globaali ulottuvuus ja kokemus strategisesta konsultoinnista, ja Trusteq tuo pöytään ensiluokkaista digitaalisen identiteetin asiantuntemusta, Wihuri sanoo. ■

Lisätietoja:
Harri Wihuri, Partner, KPMG
Jukka Lauhia, Director, KPMG
Kristian Backman, Manager, KPMG

Yllätyksiin kannattaa

Euroalueen näkymät ovat hieman valoisammat, mutta yllätyksiin on syytä varautua myös ensi vuonna. KPMG:n CFO Insights -seminaarissa pohdittiin lisäksi keinoja, joilla Suomen talous saadaan taas nousuun.



Teksti **Matti Remes** | Kuvat **Aki Rask**

Vuoden 2016 talousnäkymät Euroopassa ja Suomessa olivat päivän puheenaihe, kun KPMG:n perinteinen kutsuvierasseminaari CFO Insights 2016 kokosi marraskuussa Helsingin Pörssitalon täyteen talous- ja rahoitusjohtajia.

Arvostettu brittiläinen ekonomisti ja UBS Investment Bankin vanhempi neuvonantaja **George Magnus** arvioi, että euroalueella voidaan päästä ensi vuonna kohtuulliseen 1,8 prosentin kasvuun.

– Taloutta vauhdittavat heikko euro, EKP:n todennäköisesti voimistuvat elvytystoimet ja öljyn alhainen hinta. Valtiot ovat onnistuneet kuromaan umpeen julkisia vajeita. Pankitkin luottottavat taas yrityksiä, Magnus perusteli.

Euroopan kehitystä vaikea arvioida

Euroopan taloutta varjostavat kuitenkin useat tekijät, joita on Magnusin mielestä mahdotonta ennakoita. Näitä ovat esimerkiksi pakolaiskriisin kehitys sekä siitä aiheutuvat poliittiset paineet EU:n sisällä.

Kreikkakin saattaa aiheuttaa jossakin vaiheessa taas uutta päänsärkyä.

– EU:n hajoaminen lähivuosina on todellinen uhka. Emme esimerkiksi tiedä, haluavatko britit pysyä tulevassa kansanäänestyksessä unionin jäsenenä vai ei.

Magnus kehottaa seuraamaan myös euroalueen ulkoisia uhkia tarkasti. Keskeisin niistä on Kiinan hiipuva talouskasvu. Lisäksi Yhdysvaltain keskuspankin vihjauksia koronnostojen alkamisesta on syytä seurata valppaana.

Isona uhkana Euroopan maiden taloudelle pidetään tällä hetkellä deflaatiota eli hintojen laskua, mikä voi johtaa taloutta hidastavaan kierteeseen. Magnusin mielestä on tosin myös mahdollista, että parin vuoden sisällä deflaation uhka poistuu ja tilalle tulee inflaatio.

– EKP ja muut keskuspankit ovat tehneet niin massiivisia elvytystoimia, että niiden on pakko alkaa purra jossakin vaiheessa. Inflaatio ei ehkä lähde liikkeelle aivan lähiaikoina, mutta pitäisin asiaa tarkasti silmällä.

Suomella edessä kolme haastetta

Suomen näkymät ovat edelleen muuta Eurooppaa vaisummat. Työeläkevakuutusyhtiö Varman toimitusjohtaja **Risto Murto**

varautua



– EU:n hajoaminen lähivuosina on todellinen uhka, varoitti George Magnus.



CFO Insights 2016 -seminaarin alustaja Risto Murto.

”EKP:n elvytystoimien on pakko alkaa purra jossakin vaiheessa.”

huomautti, että 2010-luvusta on tulossa meillä toisen maailmansodan jälkeisen taloushistorian alhaisimman kasvun vuosikymmen.

Kun talouskasvua tarkastellaan pitkällä aikavälillä, Murron mielestä näköpiirissä ei ole nopeaa käännettä parempaan.

Hän nosti esille Suomen talouden kolme isoa haastetta, joihin määrätietoisesti tarttumalla talouden suuntaan saataisiin muutos.

– Helpoimmin ratkaistava haaste on julkisen talouden tasapaino. Suomen julkisen talouden leikkaustarve ei ole nykyiseltä hallitukselta kovin vaativa urakka, jos tehtävää vertaa Kreikassa ja monessa muussa kriisimaissa tehtyihin leikkauksiin, Murto suhteutti.

Maahanmuutosta piristystä talouteen

Toinen iso haaste on Murron mielestä työvoiman tarjonnan lisääminen. Keskeinen lääke tähän olisi maahanmuuttajien mahdollisimman nopea kotouttaminen työelämään.

Vaikka Ruotsi on tehnyt paljon virheitä maahanmuuttajien kotouttamisessa, Murto kehotti kuitenkin ottamaan esimerkkiä läntisestä naapurimaasta.

– Ruotsin etumatka Suomeen sekä työvoiman tarjonnassa että bruttokansantuotteen kasvussa on dramaattinen.

Varoittavaa esimerkkiä voi Murron mielestä hakea Japanista, jossa talous on polkenut paikallaan jo pitkään. Ikääntyvän väestön maa ei ole kuitenkaan halunnut

hakea talouteensa piristysruisketta maahanmuutosta.

– Voimme valita Ruotsin tai Japanin tien. Maahanmuuttoon liittyy myös vaikeita asioita, mutta sen edistäminen on oma päätöksemme. Etenkin kotimarkkinoilla toimivien yritysten kannattaisi puhua tosissaan maahanmuuton puolesta.

Maahanmuuttajia tarvitaan Murron mielestä etenkin palvelu- ja hoiva-aloille. Hänestä olisi tärkeää, että uusien työpaikkojen syntymistä hidastavia esteitä puretaan. Näitä ovat esimerkiksi työllistämiseen liittyvät välilliset kustannukset ja yrittämisen esteet.

– Myös asuntopolitiikkaan on saatava muutos. Asuntoja tarvitaan lisää kasvukeskuksiin eli sinne missä työpaikatkin ovat. ➤



Kolmas suuri haaste eli tuottavuuden lisääminen on Murron mielestä kaikkein ongelmallisin.

Kansainvälisten tutkimusten mukaan kaikki kehittyneet taloudet ovat painineet jo pitkään tuottavuusongelmien kanssa.

Murto ei usko, että Suomi pystyisi kulkemaan tässä vastavirtaan.

– Olemme syytäkin innoissamme uusista teknologisista innovaatioista, mutta kokonaiskuva on jäänyt hahmotumatta. Tuottavuuden näkökulmasta teknologinen kehitysvauhti on hidastunut selvästi teollisuusmaissa.

Yrityksen arvonmääritys muuttuu

KPMG:n kestävä kehityksen neuvontapalveluista globaalisti vastaava johtaja **Barend van Bergen** huomautti, että taloudellisen suorituskyvyn ohella yritysten arvonmuodostukseen vaikuttavat yhä enemmän liiketoiminnan myönteiset ja kielteiset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan.

Näistä tekijöistä muodostuva niin sanottu yhteiskunnallinen arvo (*social*

value) on mahdollista mitata ja raportoida taloudellisin termein.

– *Social value*n mittaaminen auttaa hahmottamaan kehittämiskohteita ja riskejä. Yhä useampi yritys joutuu avaamaan näitä asioita myös asiakkailleen, osakkeenomistajilleen ja muille sidosryhmilleen.

Stora Enso vei läpi suuren muutoksen

Yrityksen menestyminen edellyttää myös kykyä nähdä omaan liiketoimintaan vaikuttavat megatrendit ja muuttaa suuntaa markkinoiden muuttuessa. Stora Enson CFO ja varatoimitusjohtaja **Seppo Parvi** kertoi yhtiönsä muutosprosessista, jossa perinteinen paperin ja kartongin valmistaja muuntuu uudistuvien biomateriaalien yhtiöksi.

Kannattamattomien toimintojen uudelleenjärjestelyn ohella Stora Enso on tehnyt merkittäviä investointeja uusiin tuotantolaitoksiin Uruguayssa ja Kiinassa.

– Nyt olemme siirtyneet vaiheeseen, jossa keskitymme kehittämään asiakasrajapintaa ja tuotekehitystä. On myös tärkeää, että kustannuskurista pidetään kiinni jatkossakin, Parvi totesi. ■

Gallup:

Millaisia ajatuksia seminaari herätti?

– Kaikki olivat hyviä katsauksia, joita oli mielenkiintoista kuunnella. Seppo Parvi kiteytti hyvin Stora Enson muutosprosessin.

Guy Reinikainen,
Hartwall Capitalin CFO

– Stora Enson esitys oli maanläheinen. Siinä tuli hyvin esille muutosprosessi, johon tarvitaan sopiva yhdistelmä kassaa, tulosta ja rahoitusta.

Casimir Bäck,
Metroauto Groupin CFO

– Kuulimme kiintoisia puheenvuoroja ja arvioita talouden synkistä tilanteista. Erityisesti pidimme Risto Murron konkreettisesta esityksestä.

Tiina Lassila-Valkama,
Hartwallin CFO

– Risto Murron esitys oli hyvä, hieman provosoivakin, ja herätti siksi paljon ajatuksia. Myös Stora Enson suuri muutos oli kiintoisaa kuultavaa. KPMG:n esitys yrityksen yhteiskunnallisesta arvosta edusti puolestaan hieman laajempaa ajattelua.

Tuula Hatakka,
Altian rahoitusjohtaja

– Laittaisin esiintyjistä ykköseksi Risto Murron. Hän katsoi asiaa kansantalouden näkökulmasta ja puhui asioista niiden oikeilla nimillä.

Klas Nyström,
Ammattikorkeakoulu Arcadan CFO

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



Frontiers in Finance June 2015

KPMG:n rahoitustoimialan julkaisu tarkastelee strategian kannalta keskeisiä aiheita, kuten teknologian ja asiakasdatan hyödyntämistä. Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu teknologian kehittymisen myötä, ja kuluttajat arvostavat yhä enemmän liiketoimien helppoutta pitkän asiakassuhteen kustannuksella.

www.kpmg.com/FI/frontiers-in-finance



CEO Outlook 2015

CEO Outlook on globaali tutkimus, joka selvittää toimitusjohtajien näkemyksiä talouden ja liiketoiminnan näkymistä, uusista teknologioista, liiketoimintamallin muutoksista ja riskeihin liittyvistä kysymyksistä, kuten tietoturva. Tutkimukseen haastateltiin toimitusjohtajia kymmeneltä merkittävältä markkina-alueelta.

www.kpmg.com/FI/CEO-outlook



European Family Business Barometer

KPMG ja Euroopan Perheyritysten liitto (EFB) jäseneineen toteuttivat neljättä kertaa Perheyritysbarometri-kyselytutkimuksen. Tutkimuksessa selvitettiin perheyritysten näkemyksiä liiketoiminnallisista haasteista ja kehittymismahdollisuuksista, myös kansainvälisin vertailuin.

www.kpmg.com/FI/EFB



High Growth Markets July 2015

Maaailman kehittyviä markkinoita seuraavassa KPMG:n High Growth Markets -julkaisussa kierretään ympäri maailmaa. Julkaisu valottaa markkinoiden positiivisia signaaleja ja tarkastelee, mitä mahdollisuuksia on tarjolla muun muassa BRIC-maissa ja Afrikassa.

www.kpmg.com/FI/high-growth-markets



Change Readiness Index

KPMG on toteuttanut ja kehittänyt yhteistyössä Oxford Economics -tutkimuslaitoksen kanssa Change Readiness -indeksin (CRI), joka arvioi kattavasti eri maiden valmiuksia ennakoita ja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin.

www.kpmg.com/FI/CRI



Consumer Executive Top of Mind Survey

KPMG:n yhdessä The Consumer Goods Forum -organisaation kanssa toteuttama julkaisu keskittyy kaupan alan strategisiin kysymyksiin. Tarkastelussa on vaikeitakin ratkaisuja, joita kuluttajateollisuuden yritysten on tehtävä saavuttaakseen kasvutavoitteensa.

www.kpmg.com/FI/top-of-mind

Tutustu julkaisutarjontaamme osoitteessa
www.kpmg.fi.

Julkaisut ovat luettavissa myös KPMG:n
iPad-sovelluksella.



Näköalapaikka Suomen yrityskenttään

Teksti **Paula Siltanen** | Kuvat **Aki Rask**

KPMG:n Partner, restrukturointipalveluita vetävä Antti Lojamo pitää monipuolista asiakaskuntaa ja mielenkiintoisia toimeksiantoja työnsä parhaina puolina. Yrityskauppapalveluiden lisäksi Lojamo viihtyy pyörän satulassa. Ensi heinäkuussa hän pyöräilee 1 200 kilometrin matkan Pariisiin.

Aloitin KPMG:llä vuoden 2006 alussa ja keskityin ensimmäiset vuodet yrityskauppojen yhteydessä tehtäviin taloudellisiin selvityksiin. Tämän jälkeen olen tehnyt töitä laajamittaisesti yritysjärjestelyiden parissa, käsittäen edellä mainitun lisäksi yrityssaneerauksen ja velkajärjestelyt, sekä erilaiset strategiaproessit. Tehtäviä on niin sanotusti molemmin puolin tasetta.

Viihdyn KPMG:llä ennen kaikkea siksi, että opin työssäni jatkuvasti. Asiakkaiden toimeksiannot vaihtelevat paljon, ja asiakastyö tarjoaakin näköalapaikan Suomen yrityskenttään. Vaikka olen ollut KPMG:llä jo 10 vuotta, tehtäväkenttäni ja työnkuvani ovat kehittyneet sopivin väliajoin. Arvostan sitä, että KPMG:llä työntekijöille annetaan paljon vastuuta ja myös mahdollisuuksia kehittää uraansa moniin suuntiin.

Pääni käyn nollaamassa kestävyysurheilun parissa. Juoksen läpi vuoden ja seuraan tyttäreni purjehdusharrastusta. Mielelläni purjehtisin itsekin enemmän, mutta viime aikoina se on jäänyt valitettavasti vähemmälle. Lisäksi harrastan pyöräilyä. Ensi heinäkuussa ajan pohjoismaisessa Team Rynkeby -hyväntekeväisyystempauksessa Helsingistä Pariisiin. Hankkeella tuetaan syöpää sairastavia lapsia ja nuoria sekä syöpätutkimusta – Suomessa kaikki joukkueiden keräämät rahat lahjoitetaan Sylva ry:lle.



Deal Advisory

Deal Advisory -ryhmä kokoaa yhteen KPMG:n yritysjärjestely- ja strategiaosaajat. Deal Advisory auttaa asiakkaita yritys- ja rakennejärjestelyprosessien eri vaiheissa, pääomien hallinnassa sekä rahoituksen hankinnassa ja uudelleenjärjestelyssä.

Tiimin asiantuntijoilla on monipuolista kokemusta ja erityisosaamista muun muassa yritysten ja liiketoimintojen osto- ja myyntiprosesseista, due diligence -prosesseista, arvonnäilyksestä sekä liiketoiminnan tehostamisesta ja kehittämisestä.

Deal Advisoryn asiantuntijat tekevät päivittäin tiivistä yhteistyötä muiden maiden KPMG-kollegojensa kanssa. Asiakkaalle tarjotaan integroitu tiimi, jolla on toimialaosaamisen lisäksi laaja-alainen kokemus projektin erityisalueista.

Suurin palkinto on onnistunut yritys-järjestely



KPMG:n Partnerin Harri Räsänen työssä aika ei matele. Deal Advisoryn Räsänen nauttii työnsä vaihtelevuudesta ja mielenkiintoisista asiakashankkeista. Mielekkyyttä lisää se, kuinka suuri merkitys työn onnistumisella on asiakkaiden liiketoiminnalle.

Aloitin KPMG:llä vuonna 2006 nuorempana analyytikona ja seuraavana vuonna sain komennuksen Lontoon Corporate Finance -tiimiin. Suomessa Corporate Finance -ryhmämme perustettiin vuonna 2008 ja sen jälkeen aika on mennyt kuin siivillä mielenkiintoisten asiakashankkeiden parissa.

Asiakaskuntani koostuu yritysten omistajista tai omistajayrittäjistä, suuryritysten johdosta ja pääomasijoittajista. Toimin asiakkaiden neuvonantajana yritysten tai liiketoimintojen myyntien ja ostojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Vastaan tiimissämme lisäksi energia- ja teollisuuden palvelut asiakastoimialoista. Asiakasprojektien toteuttamisen ohella uusien asiakkaiden ja projektien hankkiminen on osa tehtäväkenttääni.

Parasta työssäni ovat mielenkiintoiset ja vaihtelevat asiakasprojektit sekä se, kuinka suuri merkitys työmme onnistumisella on asiakkaiden liiketoiminnalle. Arvostan myös työkavereitani ja ryhmänä toimista tavoitteidemme eteen. Meille suurin palkinto on asiakkaan onnistuneesti toteutunut yritysjärjestely, jossa olemme olleet mukana jo suunnitteluvaiheessa.

Parasta vastapainoa työlleni on kaikenlainen kuntoliikunta. Pyrin viettämään aikaa esimerkiksi kuntosalilla, lenkkipolulla ja uimahallissa viitenä päivänä viikossa. Urheilun lisäksi jonkin verran tulee luettua ja kulutettua teatterien penkkejä. Yöpöydällä kasan päällimmäisenä on **Peter Sandströmin Valkea kuulas** ja seuraavaksi olen menossa katsomaan Eduskunta 3 -näytelmää.

Kolme vaihetta vero-osaamisen ulkoistukseen

Veroihin liittyvän työn ulkoistumahdollisuudet lisääntyvät yritysten taloustoimintojen keskittämisen ja lakien harmonisoinnin myötä. Ulkoistamalla voidaan saavuttaa monia etuja, sanoo KPMG:n veropalveluiden vetäjä Timo Torkkel.

Teksti **Jarno Forssell** | Kuva **Nina Kellokoski**

Yritysten verotus ja siihen liittyvät tehtävät mielletään usein toiminnoksi, joka yrityksen tulee tehdä itse. Verotuksen ytimen osalta näin onkin. Verosuunnittelu, veroriskien hallinta ja verokiistojen hoitaminen ovat asioita, joita on mahdotonta ulkoistaa ainakaan kokonaan.

– Ne kuuluvat verotuksen ammattilaisten ydinosaamiseen eikä sillä puolella voi ulkoistaa kuin joitakin yksittäisiä caseja. Jonkun pitää yrityksessä vastata verotuksen ytimeen kuuluvista asioista, sanoo **Timo Torkkel**.

Yrityksissä tehdään itse kuitenkin myös sellaisia verotukseen liittyviä toimintoja, joiden ulkoistaminen olisi järkevää ja kustannustehokasta. Pikkuyritykset ovat jo pitkään ulkoistaneet verotukseen liittyviä velvoitteita tiloimistoille. Kun mennään vähänkin isompiin firmoihin, joilla on oma taloushallintonsa, veroihin liittyvät lakisääteiset tehtävät on Suomessa totuttu tekemään itse.

– Puhutaan compliance-toiminnoista eli tehtävistä, jotka lakien ja säädösten mukaan on hoidettava. Näitä ovat esimerkiksi tilinpäätös, kaupparekisteri-ilmoitukset, alv-ilmoitukset, tuloveroilmoitukset ja siirtohinnoittelun dokumentointi, Torkkel listaa.

Keskitä ja ulkoista

USA:ssa, Isossa-Britanniassa ja Espanjassa compliance-toimintojen ulkoistamisen kulttuuri on kehittynyt pisimmälle.

Siksi Suomessakin ulkoistuksen edelläkävijät ovat ulkomaisten yritysten sivuliikkeitä tai tytäryhtiöitä. Nyt myös suomalaiset yritykset ovat lähteneet samalle tielle.

– Kansainvälisesti toimivat suomalaiset yhtiöt ovat viimeisten 3-4 vuoden aikana alkaneet tarkastella systemaattisesti verotukseen liittyviä toimintatapojaan eri maissa. Olemme havainneet trendin, jonka mukaan compliance-asiat halutaan ulkoistaa palveluntarjoajan hoidettaviksi.

Yritykset ottavat ulkoistuksen pohdintaan erityisesti silloin, kun konsernissa aletaan miettiä taloushallinnon transformatiota eli sitä, että firman taloushallinnon toiminnot keskitetään paikallisista yksiköistä palvelukeskukseen. Ensimmäinen askel on keskittää rutiinityötä tekevien kirjanpitäjien työ. Seuraava askel on keskittää ulkoinen laskenta – tilinpäätökset ja veroilmoitukset.

– Viimeistään tässä vaiheessa kannattaa pohtia ulkoistusta, sanoo Timo Torkkel.

Raha ratkaisee

Yhtiöillä, jotka ovat jo päätyneet ulkoistamaan verotuksen toimintojaan, voi olla useita palveluntarjoajia – esimerkiksi eri ulkoistuskumppani joka markkina-alueella. Kumppanuudet ovat syntyneet yrityksen evoluution myötä, kun se on esimerkiksi laajentunut yritysostoin.

Timo Torkkel arvioi useimpien palveluntarjoajien täyttävän vaatimukset mitä tulee

Ulkoistuksen evoluution kolme vaihetta

Local-to-local

Perinteinen malli, jossa konserniin kuuluva paikallinen yhtiö ulkoistaa toimintojaan paikalliselle palveluntarjoajalle.

Central-to-local

Paikallisten yhtiöiden data lähetetään joko yrityksen omaan tai palveluntarjoajan palvelukeskukseen. Dataa jatkjalostetaan ja se lähetetään takaisin paikallisiin yhtiöihin.

Central-to-central

Palveluntarjoaja saa datan suoraan keskitettyyn paikkaan, jossa se käsitellään, jalostetaan ja lähetetään keskitetysti esimerkiksi viranomaisille.

säädösten noudattamiseen ja toiminnon skaalautuvuuteen yrityksen kehityksen myötä. Tässä suhteessa ei siis ole väliä, onko palveluntarjoajia yksi tai useampia.

– On kuitenkin kaksi asiaa, jota hajuautussa mallissa ei saavuteta: kontrollien läpinäkyvyys ja kustannustehokkuus, Torkkel sanoo.

Jos yrityksellä on toimintaa useissa maissa, kontrollien läpinäkyvyys ei hoidu sähköpostilla, vaan se edellyttää nettipohjaista työkalua. Sellaisia yrityksillä itsellään ei usein ole, ja jos mukana on monta palveluntarjoajaa, kukaan ei niitä tarjoa.

– Toinen, ja talousjohtajien näkökulmasta tärkein, syy keskittää palveluita on kustannustehokkuus. Sitä konsolidoinnilla myös haetaan. Muiden asioiden tulee olla kunnossa, mutta päivän päätteeksi raha ratkaisee, Torkkel tietää.



Vaikka suurimmat veroihin liittyvät säästöt saavutetaan verosuunnittelun ja riskienhallinnan avulla, myös compliance-puolella voidaan löytää säästökohteita, kun se hoidetaan keskitetysti ja tehokkaasti. Ensimmäinen tapa on hyödyntää tehokkaasti lakisääteisiä verohuojenuksia. Tällaisia ovat Suomessa mm. koulutus- ja tuotekehitysvähennys tai energiaveron palautus.

– Keskitetyssä toimintamallissa saadaan myös laajempi kuva yhtiöstä ja päästään kiinni siihen, millaista dataa yhtiössä liikkuu. Esille voi nousta arjessa näkymättömiä asioita, kuten taloushallinnon datan laatu ja mahdolliset systemaattiset virheet.

Trendinä keskittyminen

Ulkoistuksen evoluutiossa on kolme vaihetta, joissa liikutaan paikallisesta ulkoistuksesta

keskitettyyn malliin (ks. lista). Yhtiöt ovat evoluution eri vaiheissa ja yhdessä yrityksessä voidaan käyttää rinnan kaikkia kolmea mallia. Timo Torkkel uskoo tilanteen myös jatkuvan samanlaisena.

– Laajassa konsernissa, joka menee ulkoistusmalliin, tarvitaan valikoima kaikkia kolmea. Mallit valitaan asiakkaan tarpeiden ja toimintojen rakenteen mukaan. Tietämissä maissa, kuten esimerkiksi Venäjällä, ilmoitukset on tehtävä paikallisesti. Siellä on vielä hyvin pitkä matka siihen, että voitaisiin siirtyä keskitettyyn malliin.

Keskitettyyn malliin siirtymistä vauhdittaa rutiinitehtävien osalta pitkälle mennyt standardisointi.

– Data on dataa, ja datapitoiset analyysit voidaan tehdä missä vain. Myös välillinen verotus ja tilinpäätökseen liittyvät asiat ovat rakenteeltaan samankaltaisia

kaikkialla. Laskenta on universaali ammatti.

Yksi keskitetyn ulkoistuksen edistäjistä on Timo Torkkelin mukaan Euroopan unionin lainsäädännön harmonisointi. Yhteisillä direktiiveillä säännellään jo mm. arvonlisäverotusta ja tilinpäätösten laatimista. Nyt odotetaan, eteneekö yritysten tuloveron harmonisointi, johon pyritään valmisteilla olevalla *common corporate tax basella*.

– Se tarkoittaisi yhteistä verolakia kaikkiin EU-maihin. Jos se tulee, voidaan myös yritysten tuloveron raportointia ulkoistaa. ■

Lisätietoja:
Timo Torkkel, Partner, KPMG



Henri Cartier-Bresson lumosi Yritysjohdon taideillassa

Ateneumissa hohtaa nyt kirkas tähti Ranskasta, kun syksyn odotettu Henri Cartier-Bresson -valokuvanäyttely avattiin yleisölle lokakuun lopussa. KPMG:n perinteinen, jo 13. Yritysjohdon taideilta kokosi yli 250 kutsuvierasta näyttelyn ennakoavajaisiin Ateneumiin.

Henri Cartier-Bresson (1908–2004) oli ranskalainen valokuvaaja ja yksi vuositensien tärkeimmistä kuvajournalisteista. Hän matkusti vuosikymmenten ajan ympäri maailmaa ja tallensi historian käännekohtat valokuviksi. Kuvien tarkka sommittelu ja taitava ajoitus tekivät hänet tunnetuksi ns. ratkaisevan hetken mestarina.

Museonjohtaja **Susanna Petterssonin** mukaan Cartier-Bressonin näyttely jatkaa Ateneumin klassikkotaiteilijoiden sarjaa ja puhuttelee meitä kaikkia iästä ja kulttuuritaustasta riippumatta. KPMG:n

toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen** taas nosti avaustervehdyksessään esille muun muassa valokuvataiteen kasvavan merkityksen ja arvon tänä ohimenevien digikuvien ja sarjaselefiiden aikana.

Taideillan kutsuvieraat pääsivät nauttimaan opastettujen näyttelykierrosten lisäksi myös sopraano **Marjukka Tepposen** ja



Cartier-Bressonin retrospektiivinen näyttely sisältää lähes 300 valokuvaa taiteilijan pitkän uran ajalta. Valokuvanäyttely on avoinna Ateneumissa 31.1.2016 asti.

pianisti **Salla Karakorven** koskettavista ikivihreistä chanson-esityksistä. Tilaisuuden kruunasi ranskalaishenkinen illallisbuffet.

KPMG on tällä hetkellä Ateneumin pitkäaikaisin yhtäjaksoinen pääyhteistyökumppani jo vuodesta 2003 alkaen.

Lisätietoja: www.kpmg.fi ja www.ateneum.fi

Tutustu uusimpiin blogikirjoituksiimme!



Jarkko Nieminen – Suomen kovin urheiluyrittäjä?



BEPS – häntä alkaa heiluttaa koiraa



Mokat ja erimielisyydet verottajan kanssa voivat tulla kalliiksi

www.suuntakasvuun.fi



Suomen KPMG:n toimitusjohtaja Rajja-Leena Hankonen allekirjoitustilaisuudessa muiden perustajien kanssa.

KPMG toimii Nordic Business Angels Networkin pääyhteistyökumppanina

KPMG ja Nordic Business Angels Network (NordicBAN) ovat sopineet Pohjoismaat ja Baltian maat kattavasta yhteistyöstä. Suomen KPMG toimii perustajajäsenenä NordicBAN-säätiössä, jonka perustamis-sopimus allekirjoitettiin Slushin Investor Dayn yhteydessä 10.11.2015 Teatteri Forumissa.

NordicBAN on Pohjoismaissa ja Baltiassa toimivien enkelisijoittajien kattojärjestö, joka toimii yhteisenä foorumina startup-yrityksiin sijoittaville ja startup-yrittäjille edistään samalla rajat ylittäviä sijoituksia.

KPMG:n ja NordicBANin välinen yhteistyö sisältää neuvontaa Nordic-

BANin jäsenille, ja se vahvistaa KPMG:n toimintaa startup-yritysten kentässä. KPMG toimii muun muassa neuvonantajana investointeihin liittyvässä strukturoinnissa, vero- ja lakiasioissa sekä taloudellisissa kysymyksissä.

Lisätietoja: www.nordicban.org

Perheyriykset Euroopassa luottavaisia tulevaisuuteen – Suomessa näkymät vaikeammat

KPMG ja Euroopan Perheyriyksen liitto (EFB) jäsenineen toteuttivat neljättä kertaa Perheyriyksen barometri -kyselytutkimuksen. Tutkimuksessa selvitettiin perheyriyksen näkemyksiä liiketoiminnan haasteista ja kehitysmahdollisuuksista myös kansainvälisin vertailuin.

Talouden epävarmasta kehitymisestä huolimatta perheyriykset Euroopassa suhtautuvat edelleen luottavaisesti tulevaisuuteen. Suomalaisissa perheyriyksissä uskotaan kasvun mahdollisuuksiin, mutta samaan aikaan poliittinen epävarmuus, lisääntyneet työvoimakustannukset sekä kiristynyt kilpailu huolestuttavat. Kokonaisuutena odotukset talouden suhteeseen ovat meillä heikommalla kuin Euroopassa keskimäärin. Alle puolet kyselyyn vastanneista suomalaisista perheyriyksistä uskoo liiketoimintansa myönteiseen kehittymiseen seuraavan vuoden aikana. Liikevaihtoon viimeisen

vuoden aikana on kasvattanut reilu kolmasosa ja henkilöstöään lisännyt vajaa puolet vastaajayrityksistä.

Perheyriykset tärkeitä työllistäjiä – Perheyriyksen menestyminen on kansantaloudellisesti erittäin tärkeää. Euroopan perheyriykset tarjoavat yli 60 miljoonaa työpaikkaa yksityisellä sektorilla, mikä on lähes 50 prosenttia kaikista työpaikoista. Haastava liiketoimintaympäristö, kiristynyt kilpailu ja globaalit megatrendit edellyttävät myös perheyriyksiltä uudenlaista ketteryyttä ja kykyä innovoida aiempaa nopeamman tahdissa. Myös suomalaisilla perheyriyksillä on keskeinen rooli Suomen taloudessa ja yhteiskunnassa, sillä ne lisäävät vakautta ja luovat meille uusia työpaikkoja, kommentoi **Kirsi Adamsson**, KPMG:n perhe- ja kasvuyritysten palvelujohtaja.

Tutkimuksen tuloksiin voi tutustua tarkemmin osoitteessa www.kpmg.com/FI/EFB

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 Rajja-Leena Hankonen
Toimituskunta Kirsi Adamsson, Kimmo Antonen, Milaja Aronen, Tomas Granvik, Anne Ihalainen, Teppo Jalonen, Christian Liljeström, Eric Sandelin, Timo Torkkel, Harri Wihuri
Toimitussihteeri Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy
Ulkoasu ja taitto Doppio Design
Painopaikka Finepress Oy, ISSN 1457-0122
 f KPMG Finland t kpmgfinland
 in KPMG Finland You Tube KPMG Finland

© 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 and logo 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



Tulevaisuus kuuluu rohkeille.

Asiantuntemuksemme lähtökohtana on asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja vankka toimialaosaaminen. Tarjoamme tulevaisuuden kilpailukykyä tukevia näkemyksiä, uusia lähestymistapoja ja innovatiivisia ratkaisuja.

Työskentelemme yhdessä asiakkaidemme kanssa, tavoitteellisesti ja tinkimättömällä asenteella.

kpmg.fi

