



View

KPMG:n asiakaslehti 1 | 2016

Tulevaisuuden Suomi
elää muutoksesta

KPMG.fi

Annetaan muutokselle mahdollisuus

Vanhat rakenteet ja perinteiset liiketoimintakonseptit ovat väistyneet tai vähintäänkin väistymässä. Uuden luominen ja innovaatiot saavat jatkuvasti enemmän päättäjien aikaa ja huomiota. Lisää taloudellisia resursseja kohdennetaan uusien teknologioiden, tuoteinnovaatioiden ja liiketoimintamallien luomiseen, ja muutostahti vain kiihtyy globalisaation ja digitalisaation myötä.

Muutostarpeiden ja -mahdollisuuksien tunnistaminen sekä muutosten läpi vieminen on taitolaji, joka vaatii johdolta ja organisaatioilta irtiotta totutusta, näkemystä tulevastä ja rohkeutta toteuttaa uudistuksia. Samanaikaisesti markkinoiden ja asiakkaiden vaatimukset tuotteiden ja palveluiden laadun sekä asiakaskokemuksen suhteen kasvavat entisestään. Parhaat tulokset syntyvät kuitenkin usein juuri silloin kun paineet muutokseen ovat kovat ja tavoitteet korkealla.

Uudistaminen on myös innostavaa ja palkitsevaa, ja sellaisena se olisi hyvä myös nostaa vahvemmin otsikoihin Suomessa. Muutoshankkeita on menossa paljon, ja niitä on toteutettu jo monilla toimialoilla. Esimerkiksi SOK:ssa data ja analytiikka ovat digitalisaation myötä nousseet keskeiseen asemaan toiminnan ohjauksessa. **Ilkka Alarotu** kertoo haastattelussa, kuinka S-ryhmässä johdetaan liiketoimintaa analysoidun tiedon perusteella.

Digitalisaation myötä myös joidenkin toimialojen ansaintalogiikat ovat merkittävästi muuttuneet. Valtaa on siirtynyt entistä enemmän kuluttajalle; esimerkiksi media-alalla kuluttaja määrää nyt tahdin. Sanoman toimitusjohtaja **Susan Duinhovenin** mukaan sisältöjen korkea laatu ja räätälöinti on kuitenkin myös jatkossa keskeisin kilpailuvaltti.

Googlen tekoäly *DeepMind* voitti hiljattain korealaisen maailmanmestarin shakkiakin vaikeammassa lautapelissä, ja esineiden internet tulee vauhdilla osaksi päivittäistä toimintaamme. Teknologia-asiantuntijat **Ben Hammersley** ja **Marc Snyder** tuovat tässä numerossa esille näkemyksiään teknologiakehityksen tuomista vaatimuksista organisaatioille.

Muutokset ja uudistukset lähtevät kuitenkin usein liikkeelle inhimillisen uteliaisuuden voimasta, jota teknologia ei ainakaan vielä ole kyennyt korvaamaan. Annetaan lisää tilaa uteliaisuudelle ja katsotaan, minkälaisiin oivalluksiin ja innovaatioihin se voi jatkossa johtaa.

Aurinkoista ja virkistävää kesää!



Raija-Leena Hankonen
toimitusjohtaja
KPMG Oy Ab



View 1 | 2016

Kuluttaja määrää nyt tahdin media-alalla

Vaikka digitalisaatio jyllää ja kuluttajien odotukset muuttuvat, media-ala keskittyy jatkossakin laatuun. 4

Data ohjaa halpuuttamista ja aukioloaikoja

Analytiikka auttaa S-ryhmää optimoimaan logistiikkaa ja hinnoittelua. 8

- 10 Analytiikka avaa uusia polkuja
- 12 Liikkeen luovutus ei ole irtisanomisperuste
- 14 KPMG ja enkelisijoittajien verkostot yhdistivät voimansa
- 16 **Key Audit Matters**
Uudet tilintarkastuskertomukset tarjoavat sidosryhmille enemmän tietoa
- 18 **Osaajat esille**
Uudet Partnerit syventävät KPMG:n tilintarkastusosaamista
- 20 Tietosuoja-asetus herättää organisaatioita arvioimaan toimintatapojaan
- 22 BEPS yhdenmukaistaa pelisääntöjä
- 25 **CIO Insights -seminaari**
Tietohallintojohtaja näyttää tietä tulevaan
- 28 Uutisia
- 31 Ajankohtaisia julkaisuja



KPMG Finland kpmgfinland KPMG Finland YouTube KPMG Finland

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** 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

© 2016 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.



– Kilpailun ja toimintaympäristön
muutokset edellyttävät isoja
muutoksia mediatalojen liiketoiminta-
malleihin, Susan Duinhoven kertoo.



Kuluttaja määrää nyt tahdin media-alalla

Mediatilojen on kuunneltava entistä herkemällä korvalla kuluttajien nopeasti muuttuvia odotuksia. Keskeisin kilpailuvaltti on jatkossakin sisältöjen korkea laatu, sanoo Sanoman toimitusjohtaja Susan Duinhoven.

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





Lokakuun alussa Sanoman toimitusjohtajana aloittanut Susan Duinhoven ei ole aivan tavanomainen valinta suomalaisen media-konsernin johtoon.

Fysikaalisesta kemiasta tohtoriksi väitellyt hollantilainen työskenteli viimeksi Koninklijke Wegener -mediayhtiön toimitusjohtajana, mutta suurimman osan näyttävästä työurastaan hän on tehnyt muissa kuluttajabisneksissä.

Hän on vetänyt muun muassa matkayhtiö Thomas Cookin Länsi-Euroopan toimintoja. Työhistoriaan kuuluvat myös joitotehtävät Unileverillä, Valituissa Paloissa ja McKinseyllä.

Monipuolista kokemusta kuluttajabisneksestä Sanoman johtoon tarvitaankin, kun kilpailu media-alalla kiristyy ja toimintaympäristö muuttuu vauhdilla.

– Digitalisoituminen ja kuluttajien nopeasti muuttuvat odotukset tarkoittavat, että media-alan yhtiöiden on kuunneltava entistä herkemmillä korvalla, mitä kuluttajat ja mainostajat meiltä haluavat, Duinhoven tiivistää.

Kuluttaja määrää nyt tahdin

Yksi asia ei Duinhovenin mielestä muutu miksiäkään: media-alan keskeisin kilpailuvaltti on jatkossakin sisältöjen ja muiden palvelujen korkea laatu. Kyse on muustakin kuin tasokkaasta journalismista tai hyvin tehdyistä viihdeohjelmista.

– Laatu tarkoittaa ennen muuta sitä, että pystymme räätälöimään sisällön entistä tarkemmin jokaisen kuluttajan tarpeiden mukaan, oli se sitten tietoa, viihdettä tai mainontaa.

Lukijat, katsojat ja kuuntelijat määräävät nyt siis entistä selkeämmin tahdin. Duinhovenin mielestä tämä edellyttää isoja muutoksia mediatilojen liiketoimintamalleihin.

Keskeinen kysymys on löytää jatkossakin kiinnostavia sisältöjä, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

– Meidän pitää olla nopeita ja ketteriä. Tärkeää on myös kokeilla rohkeasti uusia asioita. Toiset asiat toimivat, toiset eivät.

Duinhoven muistuttaa, että digitaalisessa ympäristössä kuluttajakäyttäytymisen analysointi on entistä helpompaa ja nopeampaa. Mediatiloissa tiedetään

"Asiakkaan tarpeita seuraamalla mediatalo tekee aina oikeita valintoja."

reaaliaikaisesti klikkauksen tarkkuudella, millainen sisältö kuluttajaa kiinnostaa.

Monipuolisuus on mediatalon valtti

Duinhoven korostaa, että asiakkaan tarpeita seuraamalla mediatalo tekee aina oikeita valintoja.

– Jos kuluttaja haluaa aamulla printtilehden mutta lukee päivällä uutiset älypuhelimestaan, teemme työtä käskettyä ja tarjoamme hänelle tällaisen kokonaisuuden, hän havainnollistaa.

Kuluttajien odotuksiin voidaan Duinhovenin mielestä vastata parhaiten, jos media-yhtiön tarjonta on monipuolista. Lisäksi sisällön on oltava tarjolla kuluttajalle sopivinta kanavaa pitkin silloin kun hän sen haluaa.

– Joissakin tilanteissa kätevin kanava voi olla verkko, televisio tai radio. Välillä kuluttaja haluaa istua kaikessa rauhassa alas ja lukea aikakauslehteä.

Uutiset ja viihdesisällöt ovat siirtyneet vauhdilla nettiin. Duinhovenin mielestä myös printtimedialla on edelleen tärkeä sijansa.

– Eihän television tulokaan tappanut aikanaan radiota. Internet ei tee samaa painetuille lehdille. Moni asiakas haluaa jatkossakin nauttia sanomalehdestä vaikkapa aamukahvin kera.

Duinhoven arvioi kuitenkin, että lehtien rooli ja sisältö muuttuvat.

– Eilispäivän uutisia ei kannata enää sellaisenaan julkaista aamun lehdissä, vaan niissä on oltava erilaista sisältöä, esimerkiksi pidempiä artikkeleita ja taustoittavampia analyyssejä.

Mainostajallekin uusi tilanne

Digitalisoituminen muokkaa uuteen uskoon myös mainosmarkkinoita, jotka ovat mediataloille erittäin tärkeä tulonlähde. Printtilehdissä mainontaa vähenee. Osansa mainoskakusta vievät nyt myös Googlen ja Facebookin kaltaiset globaalit jätit.

– Myös mainostajalle maailma on entistä monimutkaisempi. Keskeinen kysymys on, miten yritys tavoittaa haluamansa asiakasryhmät.

Duinhovenin mielestä Sanoman vahvuuksia mainosmarkkinoilla ovat paikallisuus ja omien asiakkaiden hyvä tunteminen. Digitaaliset palvelut antavat mahdollisuuden kohdistaa mainonnan entistä tarkemmin halutuille kohderyhmille.

– Me voimme auttaa mainostajia löytämään kuluttajat uusilla tavoilla.

Sanoma keskittyy ydinliiketoimintaan

Kuluttajien mediakäyttäytymisen muuttuminen ja heikosta taloustilanteesta johtuva mainostulojen ja lehtien levikkien notkahdus ovat koetelleet mediataloja.

Myös Sanoma on joutunut viemään läpi säästöohjelmia, vähentämään henkilökuntaa ja järjestämään uudelleen organisaatiotaan. Ydinliiketoimintoihin kuulumattomia rönsyjä on myyty pois konsernista.

Sanoman liiketoiminta on nyt keskittetty kolmeen strategiseen liiketoimintayksikköön. Sanoma Media Finland kattaa mediatoiminnot Suomessa, eli sanoma- ja aikakauslehdet sekä radio- ja televisiokanavat. Sanoma BeNe toimii

Belgiassa ja Hollannissa, jossa sillä on vahva markkina-asema etenkin aikakauslehdissä. Kolmas liiketoimintayksikkö on oppimissisältöjä ja -ratkaisuja tarjoava Sanoma Learning.

Uuden organisaatorakenteen ansiosta Sanoma on Duinhovenin mukaan entistä ketterämpi ja keskittyneempi yhtiö. Liiketoimintayksiköt voivat keskittyä mahdollisimman lähelle paikallisia markkinoitaan ja asiakasryhmiään.

– Kolmen liiketoimintayksikön markkinat ovat hyvin erilaiset. Myös siirtyminen digitaaliseen toimintaympäristöön tapahtuu niissä erilaisella logiikalla ja aikataululla. Media-alalla muutos etenee nopeimmin.

Digitalisaatio etenee myös kouluissa

Opetusalalla digitalisaatio ja monikanavaisuus etenevät media-alaa hitaammin, mutta Duinhovenin mukaan muutokset ovat sielläkin väistämättömiä.

Perinteisten oppikirjojen rinnalle tulee digitaalisia oppimissisältöjä. Niiden kehittämisessä Sanoma Learning kuuluu alansa edelläkävijöihin.

– Meidän tehtävämme on tarjota oppimISRatkaisuja, jotka tukevat opettajia ja auttavat oppilaita siirtymään oppimisessa uudelle tasolle.

Duinhovenin mielestä hyvä esimerkki on tietokoneella tai tabletilla käytettävä digitaalinen oppimisympäristö Bingel, joka yhdistää oppimiseen pelillisiä elementtejä.

– Oppilaille oppiminen on hauskaa ja motivoivaa. Opettajille Bingel antaa puolestaan mahdollisuuden räätälöidä harjoituksia oppilaiden taitojen ja tarpeiden mukaan. Opetuksen laatu paranee, kun opettaja voi seurata kunkin oppilaan yksilöllistä edistymistä. ■

Data ohjaa halpuuttamista ja aukioloaikoja

Nykyaikainen vähittäiskauppa ei olisi mahdollista ilman digitalisaatiota. Automatisoitu datan kerääminen ja analysointi tuo kaupalle tehokkuutta, helpottaa kuluttajan arkea ja mahdollistaa edullisemmat hinnat.

Teksti **Jarno Forssell** | Kuva **Wilma Hurskainen**

Kaupallinen johtaja **Ilkka Alarotu** asettuu kuvattavaksi ruokakaupan käytävälle Helsingin Vallilassa. S-ryhmän pääkonttorin Ässäkeskuksen alakerrassa sijaitsevan marketin mainoskylit julistavat ”halpuuttamista” – eli kuluttajahintojen alentamista – joka nousi viime vuonna yleiseen sanavarastoon. Kampanja valittiin myös vuoden 2015 markkinointiteoksi.

S-ryhmä on vähittäiskaupassa Suomen markkinajohtaja ja viime vuonna se lisäsi hieman markkinaosuuttaan. Mediassa ”Herra Halpuuttajaksi” nimetty Alarotu vastaa ryhmän market- ja rautakaupan ketjuista. Hänen vastuullaan ovat mm. Prisma, S-marketit ja Terrat.

– Aloitimme halpuuttamisen tuotteilla, jotka ovat läsnä useimpien suomalaisten perheiden jokapäiväisessä elämässä ja joiden hinnan alentaminen tuntuu arjessa. Tuotteet valittiin analysoimalla kassajärjestelmästä tulevaa dataa ja kuluttajatrenditietoa, Alarotu kertoo.

Samaa dataa S-ryhmä käyttää myös seurattessaan kauppojen aukioloaikojen vapauttamisen vaikutusta kuluttajakäyttäytymiseen.

– Keräämme informaatiota myymäläkohtaisesti ja katsomme aukioloaikojen vaikutusta myyntiin. Tutkimme ja seuraamme tilannetta koko tämän vuoden, sillä kuluttajilla menee oma aikansa sisäistä, että pyhäisin ja myöhään illallakin voi käydä kaupassa. Olemme kuitenkin jo

nähtä, että tietyissä paikoissa aukioloa kannattaisi jopa laajentaa nykyisestä. Silloin vastaamme tietenkin kysyntään heti.

Vähemmän hävikkiä

S-ryhmä on jo pitkään johtanut liiketoimintaa analysoidun tiedon perusteella. Viime vuosina teknologian kehittyminen on tehnyt siitä aiempaa monimuotoisempaa. Datan analysoinnin kautta syntyvää näkemystä käytetään esimerkiksi myyntiverkoston suunnittelussa, logistiikassa, tuotevalikoiman kehittämisessä ja kysynnän ennustamisessa.

– Aluksi tiedolla johtaminen tarkoitti sitä, että kun yksi tavara myytiin, toinen tilattiin ja toimitettiin. Nyt kyse on tulevan kysynnän ennustamisesta ja tilausten optimoinnista, Alarotu kertoo.

Kysynnän ennustaminen perustuu yksinkertaisimmillaan historiatietoon: esimerkiksi siihen, millaista kysyntä on ollut aiemmin samana ajanjaksona. Tarkempiin ennusteisiin päästään, kun myyntitietojen lisäksi apuna käytetään esimerkiksi markkinointiin, hinnanmuutoksiin ja säähistoriaan liittyvää dataa.

Pätevällä ennusteella voidaan optimoida tuotteiden määrä myymälöissä. Näin asiakkaille on tarjolla riittävästi tavaraa, mutta ei niin paljon, että sitä pitäisi heittää roskiin.

– Analytiikan avulla olemme pystyneet pienentämään hävikkiä kymmeniä miljoonia kiloja viime vuosien aikana, Alarotu sanoo.

Digitalisoinnin mahdollistama seuraava harppaus on S-ryhmän Sipooseen parhaillaan rakentama automatisoitu logistiikkakeskus. Siellä robotit keräilevät ennustejärjestelmän perusteella lähetyksiä myymälöihin toimitettavaksi.

Kohdennettua palvelua

S-ryhmässä marketkauppa vastaa omaan toimintaansa kuuluvasta datan analysoinnista yhteistyössä SOK:n median analytiikkatiimin kanssa. Liiketoiminnan ohjauksessa on paras tuntuma siihen, millaista tietoa myynnin, valikoimien muodostuksen ja hinnoittelun tueksi tarvitaan. Keskitetysti ryhmässä kerätään ja hyödynnetään esimerkiksi asiakasomistajuuteen liittyvää tietoa.

Digitalisaatio edellyttää uudenlaista osaamista, ja sen kysyntä kasvaa tulevaisuudessa. Ilkka Alarotu naurahtaa, että keväällä *Helsingin Sanomat* jopa nimesi data-analytiikan ”maailman seksikkäimmäksi ammatiksi”.

– Omassa organisaatiossani on vahvan matemaattisen ja analyttisen osaamisen omaava analytiikkotiimi, joka jalostaa kuluttajätiedosta liiketoimintahyötyä. Monella analytikoistamme on tohtorintutkinto.

Osa analytikoista keskittyy kuluttajista lähtevien tarpeiden ja trendien ennakoimiseen, osa myyntitilastoista johdettuun matemaattiseen ennustamiseen. Heidän työnsä perusteella voidaan ennustaa hyvinkin tarkasti eri tuotteiden menekkiä yksittäisten myymälöiden tasolla.



"Olemme pystyneet
pienentämään hävikkiä
kymmeniä miljoonia kiloja
viime vuosien aikana."

– Emme tarkastele asiakkaiden ostotietoja yksilötasolla. Mutta kun tiedämme, millaisia asiakasryhmiä yksittäisessä myymälässä käy ja millaiset ostotottumukset heillä on, voimme painottaa myymälöiden valikoimaa sen mukaan. Jos alueella on paljon lapsiperheitä, vauvanruokahyllyn pituus kasvaa.

Tulevaisuudessa räätälöinti ulottuu myymälöiden lisäksi myös asiakkaisiin. Alarotu sanoo uskovansa personoidun digitaalisen palvelun yleistymiseen. Kun kuluttaja antaa luvan käyttää tietojaan yksilöllisiin palveluihin, hänelle voidaan tehdä ostoslistaehdotus valmiiksi.

– Se tulee olemaan iso trendi ja uskon, että osa asiakkaista haluaa tätä, sillä se tekee ostamisen helpommaksi.

Digitaalisuus on elinehto

– Nykyisenkaltainen vähittäiskauppa ei olisi mahdollista ilman digitalisaatiota, Ilkka Alarotu väittää.

Esimerkiksi hän ottaa Prismojen tuotevalikoiman. 1990-luvulla Prismojen hyllyssä oli 5 000–6 000 päivittäistavaroitten tuotenimikettä, ja tavaratilauksia hoidettiin käsityönä ja puhelimitse. Nyt tarjolla on 25 000 nimikettä, mikä ei olisi mahdollista ilman automatisoitua tilaa-

mista ja tilanhallintaa. Hyötyjänä on myös ympäristö, sillä tavarakuljetusten fiksumpi ohjaaminen vie vähemmän energiaa ja tuottaa vähemmän päästöjä.

Datan ja analytiikan tehokas hyödyntäminen edellyttää Alarodun mukaan sitä, että johto ymmärtää digitaalisuuden mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä.

– Digitalisoituminen on murros, joka voi johtaa yllättäväänkin kehitykseen. Esineiden internetin myötä näemme kodeissa pian tuotteita, jotka keskus-televat keskenään. Kehityksen nopeus riippuu kuluttajien saamista hyödyistä. ■

Analytiikka avaa uusia polkuja

Analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tehostaa yrityksen toimintaa ja pienentää riskiä. Se mahdollistaa myös liiketoiminnan kasvattamisen uusille alueille, toteaa KPMG:n senior manager Jan Nyström.

Teksti **Jarno Forssell** | Kuva **Aki Rask**

Lentoyhtiön verkkokauppa tarjoaa sinulle lentoa Roomaan 325 eurolla. Pankki laskee asuntolainan marginaaliksi 0,25 prosenttia. Television suoratoistopalvelu ehdottaa katsottavaksi uutta sarjaa. Rautatieyhtiö teettää junaan huollon etuajassa. Supermarket tekee tuplatilauksen perunasalaattia kevääseen viikonloppumyyntiin.

– Analytiikkaa on nykyään joka puolella. On vaikeaa löytää organisaatioita, jotka eivät olisi kiinnostuneita siitä ja sen hyödyntämisestä. Usein analytiikka on piilotettu ”konepellin alle”, joten palvelun käyttäjä ei välttämättä edes tiedä, että palvelu perustuu analytiikkaan.

KPMG:n Data & Analytics -tiimiä vetävä Jan Nyström kertoo esimerkkejä analytiikkaa hyödyntävistä yrityksistä ja liiketoiminnoista. Hänen mukaansa datan analysointiin perustuvia menetelmiä voidaan käyttää kaikissa yrityksen toiminnoissa, mutta omimmillaan ne ovat tietointensiivisissä organisaatioissa.

– Pankit ja telecom-yhtiöt olivat pitkään analytiikan edelläkävijöitä. Nyt niitä haastamaan on syntynyt uusia digitaalisia yrityksiä, jotka perustavat tarjoamansa puhtaasti kehittyneen analytiikan ympärille.

Teollisuuteen analytiikka tuli vahvemmin mukaan viimeisten vuosien aikana teollisen internetin myötä. IoT mahdollistaa koneiden keskinäisen verkottumisen ja valtavien datamäärien keräämisen. Sen

avulla voidaan vaikkapa seurata koneiden toimintaa ja ennakoida huoltotarvetta.

Paljastaa syyt ja seuraukset

Data ja analytiikka on ajankohtainen teema. Kun aiemmin puhuttiin business intelligencestä, nyt on otettu kehityksessä askel eteenpäin.

– Business intelligence perustuu valmiiseen struktuuriin, jossa järjestelmän käyttäjä määrittelee, mitä datasta haetaan, esimerkiksi 10 suurinta asiakasta. Analytiikassa tilanne kääntyy pääläelle. Siinä datasta itsestään nousee esille ilmiöitä syineen ja seurauksineen.

Data, jota analytiikka hyödyntää, voi olla strukturoitua ja tulla sisäisistä lähteistä kuten asiakkuus- ja toiminnan-ohjausjärjestelmistä. Data voi olla myös strukturoimatonta ja tulla digitaalisista palveluista tai täysin ulkopuolisista lähteistä. Teknologisen kehityksen myötä analytiikka ei enää perustu pelkkien otosten, vaan koko tietomassan analysointiin.

Edistyksellisessä analytiikassa ei tyydytä tuotteen myyntihistorian raportointiin, vaan pyritään ymmärtämään sen syyt – esimerkiksi hinnoittelu ja säätila – ja ennustamaan tuotteen kysyntä tulevaisuudessa.

– Analytiikalle on kolme tarkoitusta: tuottaa kasvua, lisätä tehokkuutta tai vähentää riskiä. Jotta siitä saataisiin paras hyöty irti, se tulee kytkeä liiketoimintaprosesseihin ja

ymmärtää tarve, jota analytiikalla halutaan tukea, Jan Nyström sanoo.

Parhaimmillaan analytiikka voi ohjata yrityksen uusille kasvupoluille ja kasvattaa liiketoimintaa. Nyström kuvaa, miten kuluttajatuotteita valmistava yritys voi fiksulla datan hyödyntämisellä oppia tuntemaan kuluttajaa paremmin ja tarjoamaan tuotteiden lisäksi palveluita.

Jatkuvasti kehittyvä ala

Yrityksissä on paljon käyttökelpoista dataa, mutta sitä ei aina osata hyödyntää. Yksi syy voi olla se, että datalla ja analytiikalla on perinteisesti ollut löyhä paikka organisaatiossa. Jan Nyström arvioi, että selkeän omistajuuden puute on johtanut siihen, että analytiikka on jäänyt ”taka-huoneen kavereiden” tehtäväksi.

– Viime vuosina datan ja sen analysoinnin potentiaali on kuitenkin alettu ymmärtää myös ylimmässä johdossa. Edistyksellisimmissä yrityksissä on johtoryhmään nimitetty analytiikasta vastaava Chief Data Officer, CDO.

Nyströmin mukaan analytiikka on ”polku, jota pitkin voidaan kulkea koko ajan eteenpäin”. Se ei tule koskaan valmiiksi, vaan sitä voi jatkuvasti kehittää ja tehostaa.

– Analytiikka ei ole salatiedettä, vaan tiedolla johtamista ja järkevien päätösten tekemistä matemaattisen parhaan arvion perusteella. ■

Lisätietoja:

Jan Nyström, Senior Manager, KPMG

– Edistyksellisessä analytiikassa pyritään ymmärtämään myyntihistorian syyt ja ennustamaan tuleva kysyntä, Jan Nyström kertoo.

”Yrityksissä on paljon käyttökelpoista dataa, mutta sitä ei aina osata hyödyntää.”

Datasta enemmän näkemystä ja arvoa

KPMG:n toiminnassa analytiikka on integroitu moniin toimintoihin. Tilintarkastus ja veroneuvonta perustuvat jo lähtökohtaisesti asiakkaan datan analysoimiseen ja siihen perustuvan näkemyksen tuottamiseen, joka esitetään raportin muodossa.

– Analytiikan avulla voimme rikastaa näkemystä, jota palvelullamme tarjoamme. Se voi antaa uuden tulokulman siirtohinnoitteluun tai löytää tilintarkastuksessa poikkeamat, joihin kannattaa

keskittyä tarkemmin, sanoo KPMG:n Jan Nyström.

KPMG voi myös auttaa asiakasorganisaatioita hyödyntämään paremmin omaa dataansa. Viime vuonna tehdyn kansainvälisen tutkimuksen mukaan 90 prosenttia yritysjohtajista arvioi, ettei yrityksillä itsellään ole tarpeeksi osaamista analytiikassa.

– Meidän avullamme yritysten datasta voidaan saada enemmän näkemystä ja näkemyksestä liiketoiminta-arvoa.

Asiakkaiden tarpeet ovat erilaiset. Jotkut ovat vasta alussa analytiikkapolullaan ja niille tehdään kokonaisvaltainen nykytilakartoitus. Toiset puolestaan haluavat analyttisen vastauksen selkeästi määriteltyn kysymykseen.

KPMG:n neuvontapalveluissa on useita eri ryhmiä, jotka osallistuvat analytiikkaan liittyviin hankkeisiin. Data & Analytics -tiimin lisäksi niissä ovat olleet mukana muun muassa teknologia- ja strategia-asiantuntijat.



Liikkeen luovutus ei ole irtisanomisperuste

Teksti **Julia Kristensen** | Kuva **Wilma Hurskainen**

Työntekijän työsuhteen irtisanominen yrityskaupan yhteydessä voi käydä työnantajalle kalliiksi. Työoikeuteen kannattaa perehtyä, jos suunnitelmissa on yrityskauppa tai muu liiketoiminnan uudelleenjärjestely.

Vaikka yrityskaupat ja liiketoiminnan uudelleenjärjestelyt ovat tämän päivän työelämässä arkea, harva yrittäjä tai johtaja on niissä kaiken kokenut konkari. Yrityskauppoja hierovalle työnantajalle voikin tulla yllätyksenä, että kaikki ostettavaan liiketoimintakokonaisuuteen kuuluvat työntekijät siirtyvät liikkeen luovutuksen mukana uudelle työnantajalle eikä ostaja voi valita vain haluamiaan työntekijöitä.

– Liiketoimintakauppa muodostaa lähtökohtaisesti aina työoikeudellisessa

mielessä liikkeen luovutustilanteen, jolloin ostaja on velvollinen jatkamaan siirtyvien työntekijöiden työsuhteita vanhoilla ehdoilla. Tämän vuoksi ostajan tulee huolellisesti selvittää työsuhteiden ehdot, sillä työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa niitä enää kaupan jälkeen, painottaa varatuomari **Johanna Uusitalo**, joka toimii KPMG:llä työoikeuden asiantuntijana.

Due diligence -selvityksen yhteydessä on syytä selvittää työsopimuksiin kirjattujen ehtojen lisäksi myös muut

Näin työoikeus vaikuttaa yritysjärjestelyihin

Liikkeen luovutuksessa työnantajan luovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyvät uudelle työnantajalle.

Työntekijät siirtyvät uuden työnantajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä vanhoilla työsuhteen ehoilla.

Uusi työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa siirtyneiden työntekijöiden työsuhteiden ehtoja.

Irtisanomisen vaihtoehtona työnantaja ja työntekijä voivat yhteisymmärryksessä sopia työsuhteen päättymisestä siten, että työsuhteen päättymisen jälkeen kummallakaan osapuolella ei ole työsuhteen päättymiseen tai päättymisperusteisiin liittyviä vaatimuksia toisiaan kohtaan.

Johanna Uusitalo kehottaa selvittämään tarkkaan yrityskaupassa siirtyvien työntekijöiden työsuhteiden ehdot – myös ne joita ei ole kirjattu työsopimukseen.

työsuhteiden ehdot. Kaikkia ehtoja ei välttämättä ole kirjattu työsopimuksiin vaan ne saattavat olla myös pitkään käytössä olleita vakiintuneita käytäntöjä, esimerkiksi tulospalkkio- tai bonusjärjestelmiä.

– Yrityskaupan jälkeen ostajan vanhoilla työntekijöillä ja liikkeen luovutuksen myötä siirtyneillä uusilla työntekijöillä voi olla keskenään hyvinkin eritasoiset palkat, erilaiset tulospalkkiojärjestelmät sekä muitakin eroja työsuhteiden ehoissa. Jopa sovellettavat työehtosopimukset voivat erota toisistaan. Näissä tilanteissa

haasteellisinta on työsuhteiden ehtojen yhdenmukaistaminen, sillä työnantajalla on lähtökohtaisesti velvollisuus kohdella työntekijöitään tasapuolisesti. Työsuhteiden ehtoja voi pyrkiä yhdenmukaistamaan neuvottelemalla työntekijöiden kanssa. Myös organisaation uudelleenjärjestelyt ovat yrityskaupan jälkeen mahdollisia, Uusitalo sanoo.

Laiminlyönneillä kova hintalappu

Yrityskaupan jälkeen tyypillisin syy organisaation uudelleenjärjestelyille on päällekkäisten toimintojen karsiminen. Sen sijaan Uusitalo kehottaa varovaisuuteen ennen yrityskauppaa tehtävissä uudelleenjärjestelyissä, sillä niiden voidaan tulkita johtuvan lähestyvistä liikkeen luovutuksesta. Tämäkin on kuitenkin huolellisesti suunniteltuna mahdollista.

Tietämättömyys tai velvollisuuksien laiminlyönti voi tulla kalliiksi: työnantaja voi joutua maksamaan laittomasta irtisanomisesta vahingonkorvauksena työntekijälle 3–24 kuukauden palkkaa vastaavan summan. Yt-menettelyyn liittyvän laiminlyönnin lisälaskun enimmäismäärä voi olla jopa 34 140 euroa per työntekijä.

Yt-utisiin on Suomessa viime vuosina totuttu, kun yrityksillä on vallitsevassa taloustilanteessa paineita tehostaa toimintojaan. Trendi on näkynyt myös Uusitalon työssä.

– Yt-neuvottelut ovat työllistäneet meitä paljon. Esimerkiksi pk-yrityksissä ei usein ole henkilöstöjohtamisen ammattilaisia ja yt-neuvottelujen läpivienti lain edellyttämällä tavalla voi tuntua työnantajasta hankalalta. Olemme mukana neuvotteluissa, laadimme asiakirjat ja vastaamme koko prosessin läpiviemisestä lain edellyttämällä tavalla. Helpotamme usein myös omistajayrittäjän henkistä taakkaa: on kova paikka joutua irtisanomaan itse palkkaamiaan ihmisiä, joiden rinnalla on tehnyt töitä.

Tavoitteena riitojen välttäminen

Toinen työoikeuteen liittyvä työelämän trendi on ulkoistaminen ja siitä johtuvat henkilöstövaikutukset. Yritykset hakevat

”Työoikeusriidat ovat yritykselle myös maineriskejä.”

toimintaansa joustavuutta siirtymällä alihankkijoiden ja vuokratyövoiman käyttöön.

Ulkoistaminen saattaa johtaa yrityksessä tiettyjen työtehtävien tai toimintojen lakkauttamiseen. Työoikeudellisesti kyseessä on tuotannollinen ja toimintojen uudelleenjärjestelystä johtuva peruste oman henkilöstön vähentämiselle. Ennen lopullista päätöksentekoa yrityksessä on käytävä yt-neuvottelut, joissa pyritään etsimään vaihtoehtoja henkilöstövaikutusten minimoimiseksi.

Työnantajan intressissä on hoitaa yt-neuvottelut ja henkilöstön vähentämiset siten, ettei työsuhteiden päättymiseen liittyviä riitoja synny enää jälkikäteen.

– Yt-neuvottelujen yhteydessä on mahdollista esittää vaihtoehtona ns. ero-paketti, jossa työsuhteen päättymisestä sovitaan yhteisymmärryksessä irtisanomisen sijaan. Vaikeasta tilanteesta huolimatta kumpaakin osapuolta tyydyttävä sopimus voi syntyä hyvässä hengessä. Parhaimmillaan sopimus on todellinen win-win-tilanne, jossa työntekijä on tyytyväinen ja työnantaja saa varmuuden siitä, että työsuhteen päättymistä ei jälkikäteen puida kärjillä.

Työoikeudellisen neuvonnan tärkeimpiä tavoitteita on juuri riitojen ja oikeudenkäyntien välttäminen. Ne ovat työnantajalle paitsi aikaavieviä ja henkisesti raskaita, myös mahdollisia maineriskejä. ■

Lisätietoja:
Johanna Uusitalo, Manager, KPMG



– KPMG ja FiBAN ovat tehneet yhteistyötä jo vuosia, Jyrki Holla (vas.) ja Jan D. Oker-Blom kertovat.



KPMG ja enkelisijoittajien verkostot yhdistivät voimansa

Pitkään jatkuneella talouden taantumalla ei ole pelkästään negatiivisia vaikutuksia, sillä haastavat ajat edellyttävät uusia ideoita ja innovaatioita. Enkelisijoittajien verkostot ja KPMG tukevat yhdessä startup-yritysten syntyä ja kehittymistä.

Teksti **Jani Kohtanen** | Kuvat **Aki Rask**

Startupeista ja yrittäjyydestä puhutaan nykyisin valtionhallintoa myöten paljon enemmän kuin esimerkiksi vuosikymmen sitten. Finnish Business Angels Networkin (FiBAN) toimitusjohtaja **Jan D. Oker-Blomin** mukaan tämä näkyy myös suhtautumisena yrittäjyyteen.

– Moni korkeasti koulutettu nuori haluaa ensisijaisesti rakentaa oman yrityksen tai mennä jonkun toisen startupiin mukaan ja jollakin tapaa muuttaa maailmaa. Aikaisemmin yrittäjäksi on ryhdytty enemmän siksi, että ei ole löydetty omaa paikkaa, Oker-Blom sanoo.

– Toimintoja on lakkautettu monissa isoissa yrityksissä. Se osaltaan ajaa luomaan työpaikkoja itse ja on siten kiihdyttänyt startupien syntymistä. Toisaalta kynnys yrityksen perustamiseen on laskenut, lisää KPMG:n Partner **Jyrki Holla**.

KPMG ja FiBAN ovat tehneet yhteistyötä jo useita vuosia. Viimevuotisessa kasvuyritystapahtuma Slushissa ne sopivat Nordic Business Angels Network (NordicBAN) -säätiön perustamisesta yhdessä seitsemän muun Pohjoismaista ja Baltiasta olevan sijoittajaverkoston kanssa.

Pohjoismaiden ja osin myös Baltian markkinoiden enkelisijoittajat yhdistävän NordicBANin tarkoituksena on saada enkelisijoittajat toimimaan yhdessä ja yritykset laajentumaan naapurimaihin. Viime kädessä säätiö pyrkii houkuttelemaan sijoittajia myös esimerkiksi Aasiasta ja Yhdysvalloista. Tulevaisuudessa NordicBAN aikoo järjestää yhä enemmän koulutusta ja paikallisia tapahtumia.

KPMG:n rooli yhteistyössä on hyvin monipuolinen

– Niin startup-yritykset kuin sijoittajat hyötyvät neuvonantajista toimintansa apuna. Startup-yrittäjälle on tärkeää, että hän voi keskittyä innovointiin ja ydinliiketoimin-

”Yhteistyöllä ja yhdessä oppimisella on saavutettavissa paljon hyötyjä.”

taan, jolloin esimerkiksi yrityksen vero- ja lakiasioissa on hyvä olla ammattilainen apuna. Olemme olleet mukana lukuisissa hankkeissa yrityksen perustamisesta ja liiketoimintasuunnitelmien luomisesta rahoituksen hakemiseen. Pystymme sparraamaan myös liiketoimintastrategiassa, Jyrki Holla kertoo.

Ammattimaisessa enkelisijoittamisessa esimerkiksi due diligence -prosessit ja osakassopimukset ovat tärkeässä roolissa. Toisaalta tilintarkastuksen merkitys kasvuyrityksissä on ymmärretty hyvin. KPMG järjestää myös tilaisuuksia, joissa kasvuyrittäjät ja enkelisijoittajat kohtaavat toisensa.

Yhdessä oppimista ja sijoittamista

Pohjoismaat ovat menestyneet hyvin kansainvälisissä innovaatiovertailuissa. Alue on yhtenäinen, joten yhteistyöllä ja yhdessä oppimisella on saavutettavissa paljon hyötyjä myös sijoittajien näkökulmasta. Oker-Blomin mukaan yksittäisten henkilöiden startup-yrityksiin tekemien sijoitusten mediaanikoko on pienentynyt viime vuoden tilastojen perusteella. Se kertoo siitä, että enkelisijoittajien syndikaatit ovat yleistyneet.

– Syndikaatissa saattaa olla esimerkiksi viisi henkilöä yhdestä tai useammasta maasta. Pyrimme nimenomaan siihen, että sijoittajilla olisi enemmän kansainvälistä vertaistukea, oppisimme toisil-

tamme, ja Pohjoismaat nousisivat alueena samalle viivalle isompien maiden kanssa, Oker-Blom toteaa.

Yksittäisten mediaanisijoitusten pienentyminen kertoo Oker-Blomin mukaan myös siitä, että startuppeihin sijoitetaan niiden kehityskaaren alkuvaiheessa ja että sijoituksia on hajautettu. Enkeleiden peruskriteerit sijoittamiseen ovat kuitenkin tiukat.

– Enkelisijoittajan näkökulmasta kaiken tärkein on yrityksen tiimi. Hyvä tiimi pystyy kehittämään heikostakin ideasta kaupallista toimintaa. Sijoittajat seuraavat sarjayrittäjiä sekä tiimien vahvuuksia, koulutusta ja osaamista. Jos tunnettu sijoittaja lähtee mukaan uuteen yritykseen, siihen haluaa mukaan moni muukin sijoittaja, Oker-Blom tietää.

Suomessa perustetaan vuosittain reilu kymmenen tuhatta yritystä, mutta vain harvalla niistä on heti alusta saakka voimakas halu kasvaa ja kansainvälistyä. Lukumäärän sijaan tulisikin tarkastella sitä, kuinka moni uusista yrityksistä on valmis kasvamaan nopeasti ja kunnianhimoisesti.

– Pohjoismaat on pieni markkina-alue. Kasvu edellyttää kansainvälistymistä aika nopeastikin yrityksen perustamisen jälkeen, Holla kertoo. ■

Lisätietoja:
Jyrki Holla, Partner, KPMG

Startupien tukena

NordicBAN-säätiö yhdistää Pohjoismaiden enkelisijoittajamarkkinat, ja FiBAN ja KPMG ovat molemmat sen perustajia. NordicBANin tavoitteena on edistää enkelisijoittajaverkostojen tekemää rajat ylittävää yhteistyötä ja siten myös tukea startup-yritysten kehittymistä.

KPMG toimii startup-yritysten neuvonantajana erityisesti investointeihin liittyvässä strukturoinnissa, vero- ja lakiasioissa, liiketoiminnan kehittämisessä sekä muissa taloudellisissa kysymyksissä.



– Uudet tilintarkastuskertomukset lisäävät tilinpäätöksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä, Henrik Holmbom (vas.) ja Kim Järvi kertovat.

Key Audit Matters

Uudet tilintarkastuskertomukset tarjoavat sidosryhmille enemmän tietoa

Pörssiyritysten tilintarkastuskertomukset muuttuvat ISA-standardien myötä vakiomuotoisista yrityskohtaisiksi. Kertomuksen tulee jatkossa sisältää kuvaus merkittävän virheen riskeistä.

Teksti **Sanna Silvennoinen** | Kuva **Wilma Hurskainen**

Pörssiyritysten tilintarkastuskertomuksen pelisäännöt ovat muuttumassa uudistuneiden kansainvälisten tilinpäätösstandardien ja uuden EU-sääntelyn vuoksi. Vastedes kertomuksen tulee sisältää *key audit matters* -osio, eli kuvaus tärkeimmistä merkittävän virheen riskeistä sekä yhteenveto siitä, miten nämä riskit on huomioitu tilintarkastuksessa. Uusia sääntöjä tulee noudattaa kaikissa EU-maissa 17.6.2016 alkaen, mutta ISA-tilintarkastusstandardien myötä listattujen yritysten osalta jo vuoden 2016 tilinpäätöksessä.

KPMG:n Partner **Henrik Holmbom** mukaan kyseessä on globaali ja merkittävä muutos koko tilintarkastusalalla.

– Jokaisesta kertomuksesta tulee yksilöllinen. Jatkossa tilintarkastuskertomuksessa on esiteltävä yrityskohtaisesti ja riittävän seikkaperäisesti tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat ja tilintarkastajan lähestymistapa näihin. Tämä velvoite on samalla sekä haaste että mahdollisuus palvella sidosryhmiä paremmin, Holmbom kertoo.

KPMG:n Partner **Kim Järvi** korostaa, että muutoksen tavoitteena on parantaa

tilintarkastuskertomuksen antamaa informaatiota ja lisätä läpinäkyvyyttä.

– Aikaisemmin tilintarkastuskertomus on ollut määrämuotoinen, ja siinä on vain todettu, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan yhtiön taloudellisesta tilanteesta. Jos määrämuodosta on poikettu, se on tarkoittanut jotakin negatiivista tilintarkastajan huomautusta. Uusissa kertomuksissa ei ole kyse tästä, vaan tilintarkastaja antaa sidosryhmille enemmän tietoa siitä, miten hän näkee yhtiön kokonaisuudessaan, Järvi sanoo.

– On hyvä pitää mielessä, että raportointi sidosryhmille muuttuu merkittävästi – tilintarkastuskertomus on jatkossa yhtiökohtainen, Holmbom muistuttaa.

Ammattiosaaminen korostuu entisestään

Tilintarkastuksen kannalta keskeiset seikat liittyvät yleensä riskeihin, epävarmuuksiin sekä eriin, joissa on johdon arvionvaraisuutta. Niiden tunnistaminen edellyttää tilintarkastajan ammatillista harkintaa.

– Esimerkiksi yrityshankintoihin liitännäiset arvostuskysymykset voivat sisältää paljon johdon arvionvaraisuutta. Kaikkea ei voi nostaa esiin, joten tilintarkastajan täytyy osata määritellä oikeasti merkittävimmät seikat. Riskien tunnistaminen perustuu tilintarkastajan ammatilliseen osaamiseen ja kokemukseen yhtiöstä, Järvi sanoo.

Holmbomin mukaan lähestymistapa on aina yritysکوhtainen ja riskit riippuvat myös toimintaympäristöstä. Tilintarkastuksen kannalta keskeinen seikka voi olla esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmien uudistushanke. Merkittävimmät seikat valitaan hallintoelinten kanssa kommunikoiduista asioista.

– Tilintarkastaja tekee vuoden alussa yhtiön hallintoelimille alustavan arvioinnin siitä, mitkä asiat voisivat kyseisenä vuonna olla yhtiön kannalta merkittäviä tilintarkastukseen liittyviä asioita, joihin

”Raportointi sidosryhmille muuttuu merkittävästi – tilintarkastuskertomus on jatkossa yhtiökohtainen.”

liittyä riskejä. Näistä tulee saavuttaa yhteinen näkemys yhdessä hallintoelinten kanssa. Sovitut seikat eivät kuitenkaan ole etukäteen naulattuja, sillä vuoden aikana esimerkiksi toimintaympäristössä voi tapahtua mitä vain. Näkemystä päivitetään koko vuoden ajan aina tilintarkastuskertomuksen antamiseen asti, Holmbom kertoo.

Lisätieto parantaa tilinpäätöksiä

Koska jokaisesta tilintarkastuskertomuksesta tulee yritysکوhtainen ja erilainen, tilintarkastajan työpanos kasvaa aikaisempaan verrattuna.

– Lisäksi kansainvälisissä konserneissa merkittävät riskit voivat liittyä ulkomaiseen yksikköön, jolloin raportointi edellyttää entistäkin laajempaa osallistumista paikallisiin tilintarkastuksiin ja tiiviimpää kommunikointia paikallisten tilintarkastajien kanssa, Holmbom sanoo.

Järvi ja Holmbom pitävät muutosta kuitenkin positiivisena, sillä uudet kertomukset palvelevat nyt paremmin

sidosryhmiä. Tilinpäätöksen luotettavuus ja läpinäkyvyys lisääntyvät merkittävästi.

– Tilintarkastuskertomuksessa esille nostettavien merkittävien riskien on oltava linjassa tilinpäätöksessä annetun informaation kanssa. On odotettavissa, että yritysten on siten lisättävä tietoa näistä asioista tilinpäätöksen liitetietoihin. Tällöin myös tilinpäätökset paranevat entisestään, Holmbom sanoo.

– Uudet tilintarkastuskertomukset otettiin käyttöön Isossa-Britanniassa jo vuoden 2014 tilinpäätöksissä. Palaute sidosryhmiltä on ollut positiivista. Kertomuksia pidetään nyt lukemisen arvoisina, sillä niistä saa oikeasti hyödyllistä tietoa. Lisäksi uudet kertomukset antavat paremman kuvan siitä, mitä tilintarkastaja on oikeasti tehnyt. On mukavaa, että työstä jää joku jälki, kun se on suoritettu, Järvi kertoo. ■

Lisätietoja:
Henrik Holmbom, Partner, KPMG
Kim Järvi, Partner, KPMG



Näin tilintarkastuksen kannalta merkittävät seikat tunnistetaan ja raportoidaan

1. Tilintarkastaja tekee vuoden alussa yhtiön hallintoelimille arvion, jonka perusteella muodostetaan näkemys merkittävistä tilintarkastukseen liittyvistä seikoista.
2. Tilintarkastaja havainnoi, mitkä seikat tilintarkastuksessa vaativat eniten aikaa ja huomiota.
3. Hallintoelinten kanssa vuoden alussa käsitellyistä seikoista valitaan tilintarkastuskertomukseen ne, jotka osoittautuivat merkittävimmiksi tilintarkastuksen yhteydessä.

”Tilintarkastus alana on kehittynyt paljon viimeisen 20 vuoden aikana.”



KPMG:n Partner Henrik Holmbom on toiminut tilintarkastajana kohta 20 vuotta. Työn ovat pitäneet mielenkiintoisena erityisesti monipuoliset asiakkuudet sekä asiantuntevat kollegat. Vapaa-ajalla matkustelu ja saaristossa vietetyt kesät tuovat työlle mukavaa vastapainoa.

Teksti **Sanna Silvennoinen** | Kuva **Wilma Hurskainen**

Aloitin tilintarkastajana vuonna 1996 ja elokuussa tulee täyteen yhteensä 20 vuotta KPMG:llä. Mielenkiintoani ovat pitäneet yllä monipuoliset työt eri asiakkaiden kanssa, etenkin kaupan alan listayhtiöiden ja kansainvälisten yhtiöiden parissa. Erityisen antoisaa on ollut tehdä töitä asiantuntijien ja osaavien kollegoiden kanssa.

Tilintarkastus alana on kehittynyt paljon viimeisen 20 vuoden aikana. Muutosta ovat vauhdittaneet kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen ja uusi lainsäädäntö. Lisäksi toimintaympäristö

on intensiivisempi ja nopeasyklisempi kuin aiemmin. Tämä korostaa tiimityön merkitystä entisestään, sillä osaamista vaaditaan useilta eri osa-alueilta.

Olen saanut nähdä urani aikana paljon erilaisia projekteja, joista olen oppinut aina jotakin uutta. Etenkin listautumiset ovat mielenkiintoisia, sillä ne ovat aina ainutkertaisia ja hyvin intensiivisiä projekteja. Yksi urani mieleenpainuvimmista projekteista olikin tänä keväänä tapahtunut Tokmannin listautuminen, jossa olimme tiiviisti mukana.

Arki ja vapaa-aikani kuluvat Sipoossa vaimoni ja kolmen lapsen kanssa, joista vanhin on kymmenvuotias. Saaristossa kesän viettäminen on koko perheellemme erityisen tärkeää. Pyrimme viettämään viikonloput mökeillä heti jäiden lähdettyä maaliskuussa ja mökkeilykautemme jatkuu aina lokakuuhun asti. Harrastuksiimme kuuluvat myös laskettelu ja matkustaminen Euroopassa. Seuraavaksi suunnitteilla on matka Kroatiaan ja Montenegroon.



"Maailma on monimutkainen, mutta työn puolesta tavoitteenani on pitää asiat yksinkertaisina."

KPMG:n Partner Kim Järvi ei ole pelännyt tarttua urallaan jatkuvasti uusiin haasteisiin. Parasta tilintarkastajan työssä on ollut ennen kaikkea töiden monipuolisuus. Mielenkiintoiset työtehtävät vaihtelevat suurten listayhtiöiden yritysjärjestelyistä pienten perheyrittäjien tilintarkastukseen.

Aloitin KPMG:llä heti valmistuttuani Hankenilta ja olen ollut tilintarkastajana nyt yhteensä 15 vuotta. Suurin osa työajastani tulee vietettyä listattujen yhtiöiden kanssa, ja pääosin asiakkaani ovat teollisuuden toimialalta. Vaikka olen työskennellyt koko urani listayhtiöiden parissa, asiakaskuntani on silti laaja-alainen ja se sisältää kaikkea yhdistyksistä ja säätiöistä perheomisteisiin yhtiöihin.

Yksinäisen työskentelyn sijaan tilintarkastus on mitä suurimmassa määrin tiimityötä. Kansainvälisten konsernien

tarkastuksissa tiimi koostuu parhaimmillaan sadoista henkilöistä kymmenissä eri maissa, jolloin aikavyöhykkeiden lisäksi täytyy myös huomioida kulttuurierot.

Parasta työssäni on sen monipuolisuus ja haasteet. Listayhtiöiden kautta olen ollut mukana suurimmille yrityksille tyypillisissä projekteissa, kuten erilaisissa yritysjärjestelyissä ja osakeanneissa. Työssäni mielenkiintoista on etenkin se, kun pitkäaikaisissa ja vuosien mittaan tutuksi tulleissa asiakkuuksissa tapahtuu isoja muutoksia. Toisaalta uusien asiak-

kaiden toimintaympäristön ja liiketoiminnan ymmärtäminen tilintarkastuksen kannalta tuo mukanaan uudenlaisia haasteita. Maailma on monimutkainen, mutta työn puolesta tavoitteenani on pitää asiat yksinkertaisina.

Vastapainoa työlleni tuo liikunta eri muodoissa: kesällä lenkkeily, talvella hiihto. Joka talvi täytyy päästä myös jonnekin laskettelulomalle. Tänä vuonna suuntasimme perheeni kanssa pääsiäiseksi Leville. Vapaa-aikani vietän yhdessä vaimoni ja kolme pientä lastani kanssa.



Tietosuoja-asetus herättelee organisaatioita arvioimaan toimintatapojaan

Euroopan unionin tietosuojareformin lopullinen muoto alkaa viimein hahmottua. Kokonaisuuteen valmistautuminen vaatii organisaatioilta paljon pohjatyötä, mutta se kannattaa, sillä vastuiden laiminlyönti tarvitsee maineen ja voi koitua kalliiksi. Tietosuojan asianmukaisella hoidolla yritykset voivat myös saavuttaa kilpailuetua.

EU:n tietosuoja-asetuksen etene-
minen on aiheuttanut kuhinaa sen
jälkeen, kun asetuksen tekstisi-
sälytö lyötiin lukkoon joulukuussa.
Organisaatioilla on nyt vihdoin varma tieto
tulevan sääntelyn sisällöstä.

– Asetuksen tekstin hyväksymisen
myötä vertauskuvallinen ketsuppipullo on
saatu auki, ja organisaatiot ovat havahtu-
neet selvittämään, mitä niiltä lähivuosina
edellytetään, KPMG:n tietosuoja-asian-
tuntija **Mikko Viemerö** kertoo.

Tuleva tietosuoja-asetus on osa EU:n
laajaa tietosuojalainsäädännön reformia.

– Jo pelkällä asetuksella on iso vaiku-
tus organisaatioiden toimintaan, ja sekin
on vain osa kokonaisuutta. Reformin
laajuus kuvaa hyvin sitä tietosuojan mur-
rosta, jonka parissa valtiot ja tietosuojasta
huolestuneet toimijat painivat, sanoo
KPMG:n tietoturvapalveluista vastaava
Mika Laaksonen.

Asetus näkyy organisaatioiden arjessa

Tietosuoja-asetusta aletaan soveltaa
keväällä 2018. Se koskee kaikkia rekiste-
rinpitäjiä ja henkilötietojen käsittelijöitä eli
tahoja, joilla on hallussaan henkilötietoja.
Käytännössä tämä tarkoittaa lähes kaikkia
yrityksiä ja yhteisöjä.

Asetuksen punaisen langan muodos-
tavat tilivelvollisuuden periaate (*account-*
ability) sekä riskilähtöinen ajattelu.

Tilivelvollisuudella halutaan varmistaa,
että rekisterinpitäjät ryhtyvät riittäviin

toimenpiteisiin tietosuojan toteuttami-
seksi ja pystyvät myös todistamaan ja
perustelemaan suorittamansa toimet.

Riskilähtöisyydellä taas ajetaan takaa
sitä, että erilaiset henkilötiedot suojataan
asianmukaisin keinoin niiden luonteen
sekä organisaation resurssien, kykyjen ja
uhkakuvien perusteella.

– Rekistereiden sisältämien tietojen
luonteesta johtuen vaikkapa potilastietoja
sisältävät tietokannat tulee suojata aivan
eri menetelmin kuin urheiluseuran jäsen-
tiedot, Viemerö havainnollistaa.

Sanktiot ja maineriskit huolettavat

Asetuksen viimeaikainen huomio juontuu
paljolti siihen kuuluvista huomattavista
sanktioista. Asetuksen noudattamatta
jättämisestä langetettava sakko voi olla
enimmillään 20 miljoonaa euroa tai neljä
prosenttia liikevaihdosta. Sakkorangais-
tuksen lisäksi johto saattaa Suomessa
joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen.
Uhkana on myös maineen kärsiminen.

Vastuu tietosuojatyöstä kuuluu
ensisijaisesti johdolle ja liiketoiminnalle.
Asetus pyrkii ohjaamaan toimintaa tähän
suuntaan velvoittamalla organisaatiot tiet-
tyjen kriteerien täytyessä nimittämään
tietosuojavastaavan, jonka on tarkoitus
toimia johdon tukena.

– Tietosuojavastaavan on tarkoitus
arvioida tietosuojaa, prosesseja ja
teknologiaa mahdollisimman riippumatto-
masti ja raportoida niistä johdolle. Tehtävä

edellyttää prosessien ja riskienhallinnan
tuntemusta sekä teknistä ja juridista
ymmärrystä, Viemerö painottaa.

Tietovuotojen tilkitsemistä vaikeuttaa
organisaatioiden paikoin heikko havain-
nointikyky. KPMG:n Pohjoismaissa
toteuttama Tuntematon uhka -tutkimus
paljastaa, että huolestuttavan monen
organisaation järjestelmistä kulkee ulos-
päin selittämätöntä verkkoliikennettä.

– Monilla organisaatioilla ei ole edel-
lytyksiä edes havaita tietovuotoja, saati
sitten hahmottaa, mitä järjestelmistä on
tai ei ole viety, Laaksonen kertoo.

Tietosuojan hallinnoinnin korjaaminen
edellyttää muutamaa tärkeää toimenpi-
dettä. Urakka alkaa yleensä nykytila- ja
kypsyysarviolla, jota seuraa puutteisiin ja
riskeihin keskittyvä gap-analyysi. Näiden
pohjalta laaditaan korjaussuositukset ja
tiekartta itse kehitystyölle.

– Prosessi ei sinänsä ole erityisen
monimutkainen, mutta perusteellinen
valmistelu ja pohjatyo vievät aikaa ja
vaativat syvällistä osaamista. Asetuksen
myötä kehitystyöhön on useimmissa orga-
nisaatioissa pakko ryhtyä, joten liikkeelle
kannattaa lähteä hyvissä ajoin, Viemerö
sanoo. ■

Lisätietoja:

Mikko Viemerö, Assistant Manager, KPMG
Mika Laaksonen, Partner, KPMG

Tietosuoja-asetuksen keskeisimmät muutokset

■ **Tietosuojavastaavan nimittäminen**
on jatkossa pakollista julkishallinnossa ja
tiettyjen toimintaan liittyvien kriteerien
täytyessä myös muissa organisaatioissa.

■ **Tietosuojan vaikutusarvioiden
tekeminen** saattaa olla pakollista esimer-
kiksi, jos organisaatio suunnittelee uusia
henkilötietojen käsittelymuotoja, ryhtyy
käsittämään arkaluonteisia tietoja tai siirtää
isoja henkilötietovarantoja pilveen.

■ **Privacy by Design -periaate** ohjaa suun-
nittelemaan prosessit ja teknologian alusta
alkaen tietosuojavaatimukset huomioiviksi.

■ **Tietovuotoja koskeva ilmoitus-
velvollisuus** sitoo jatkossa kaikki organi-
saatiot tekemään ilmoituksen viranomaisille
ja mahdollisesti myös kaikille rekisteriin
kuuluneille, jos henkilötietojen havaitaan
joutuneen väärille teille ja tästä aiheutuu
riskejä rekisteröidyille.

■ **Yhden luokun mekanismi** (*one-stop
shop*) koskee jatkossa viranomaisten kanssa
asiointia. Jos rekisterinpitäjä toimii monessa
EU-maassa, se voi asioida pääasiallisen
sijoittumispaikkansa tieto-
suojaviranomaisen kanssa.

■ **Vastuu henkilötiedoista
jakautuu tasaisemmin**, kun
alihankkijoiden vastuut kasvavat.

■ **Rekisteröidyt saavat mahdollisuuden
poistaa tietonsa** kaikista rekisterin-
pitäjän järjestelmistä käyttäessään
oikeuttaan tulla unohdetuksi.

BEPS

yhdenmukaistaa pelisääntöjä

Teksti **Jarno Forssell** | Kuvat **Wilma Hurskainen**

Yritysten on syytä varmistaa toimintojensa ja rakenteensa sopivuus muotoutumassa olevaan BEPS-maailmaan. Luvassa on entistä enemmän veroriitoja – ja mahdollinen riski yrityssalaisuuksien paljastumisesta.

Joskus asiat rullaavat nopeasti. Kolme vuotta sitten käynnistettiin OECD:n johdolla hanke, jolla pyritään estämään veropohjan rapautuminen ja suitsimaan kansainvälistä verokilpailua. Taustalla on taloudellinen taantuma ja epäoikeudenmukaiseksi koettu tilanne, jossa kansalaisten verot nousevat ja etuuksia leikataan samalla, kun valtiot houkuttelevat yrityksiä alentamalla yhteisöveroja ja lupaamalla niille erilaisia veroetuja.

Viime lokakuussa julkistettiin BEPS-projektin (Base Erosion and Profit Shifting) raportti, joka sisältää useita toimenpide-ehdotuksia. Toimenpiteet ovat suosituksia, ja neuvotteluissa mukana olevat valtiot voivat viedä omaan lainsäädäntöönsä niistä haluamansa.

BEPS:iin sisältyviä, verosopimuksiin liittyviä muutosehdotuksia käsitellään parhaillaan laajoissa monenvälisistä sopimista koskevilla neuvotteluilla. Jos mukana olevat 90 maata pääsevät asiasta

yksimielisyyteen, se muuttaa kaikkia olemassa olevia verosopimuksia, joissa maat ovat osallisina.

KPMG:n yritysverotuksen asiantuntijan **Hanna Höglundin** mukaan yritysten on korkea aika tehdä kartoitus siitä, millaisia vaikutuksia BEPS:in toimenpide-ehdotuksilla on yrityksen toimintaan ja millaisia riskejä niihin mahdollisesti liittyy.

– BEPS ei ole pelkkä veroasia, vaan se liittyy läheisesti yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Verojenmaksua ei pidetä



–Yritykset ovat vielä odottavalla kannalla, mutta niiden tulisi jo nyt selvittää BEPS:in vaikutukset omiin liiketoimintamalleihin ja rakenteisiin, Hanna Höglund suosittelee.

”BEPS ei pyri kansainvälisen verokilpailun täydelliseen lopettamiseen, vaan sen pelisääntöjen yhdenmukaistamiseen”, sanoo KPMG:n Hanna Höglund.



enää vain lakiin sidottuna velvollisuutena, vaan myös moraalikysymyksenä. Jos tähän sisältyvät maineriskit realisoituvat, se voi olla todella vahingollista. BEPS compliance checkin tulisi olla yritysjohton agendalla nyt. Siinä vaiheessa, kun toimenpiteitä ruvetaan implementoimaan, voi olla myöhempiä, Höglund sanoo.

Kaksi kertaa vai ei yhtään kertaa?

OECD:n toiminnan lähtökohtana on perinteisesti ollut pyrkiä poistamaan yritysten kaksinkertainen verotus. BEPS-hanke pyrkii puolestaan poistamaan mahdollisuuden siihen, että yritystuloa ei verotettaisi lainkaan.

Tavoitellessaan tätä BEPS saattaa kuitenkin nostaa esille alkuperäisen ongelman, tuplaverotuksen. Se saattaa tulla esiin esimerkiksi digitaalisen talouden verotuksen myötä. BEPS-raportissa on mm. nostettu esille perinteisistä tavoista ja verosopimuksista poikkeavia keinoja verottaa digitaloutta.

– Joissakin maissa on jo otettu käyttöön osittain maantieteellisen markkinan perusteella määräytyviä veroja. Verkosta ostettaessa yrityksen verovelvollisuus syntyy siinä maassa, jossa asiakkaat ovat. Tätä eivät perinteiset verosopimukset tunnista, Höglund kuvaa.

Riskinä on, että yritystä verotetaan sekä maassa, jossa sillä on kotipaikka että maassa, johon se myy verkossa tuotteitaan. Ja jos kaksinkertaista verotusta joudutaan selvittämään eri maiden toimivaltaisten viranomaisten kesken, pienten maiden neuvotteluasema on heikko.

Läpinäkyvyyden varjopuoli

Yhtenä BEPS:in tavoitteena on tehdä läpinäkyväksi, miten ja missä yrityksen arvo muodostuu. Tulojen ja verotuksen tulisi kohdistua niihin maihin, joissa tehdään yrityksen arvomuodostuksen kannalta merkittäviä toimenpiteitä ja päätöksiä.

Läpinäkyvyyteen pyritään laajentamalla yritysten raportointi- ja dokumentointivelvollisuutta. Jatkossa kansainvälisesti toimivien yritysten tulee kertoa esimerkiksi, kuinka paljon yhtiön toimintamaissa on työntekijöitä, millaista työtä niissä tehdään ja paljonko yritys maksaa maahan veroja.

– Läpinäkyvyyteen liittyviä toimenpiteitä on jo alettu implementoida useissa maissa. Esimerkiksi maakohtaista raportointia koskevat velvoitteet ovat osassa maista tulleet voimaan tämän vuoden alusta tai tulevat voimaan ensi vuonna, tietää Hanna Höglund.

Maakohtainen raportointi lisää avoimuutta verojen suhteen, mutta siinä on myös riskinsä. Esityksen mukaan dokumentointi olisi vain viranomaisten käytössä, mutta sen julkistamistakin on ehdotettu. Esimerkiksi Euroopan komission veronkiertoa koskevassa direktiiviehdotuksessa esitetään maakohtaisten verotietojen julkistamista. Yritysten huolena on ollut, että maakohtaisten tietojen julistaminen voisi paljastaa myös yritysten liikesalaisuuksia, esimerkiksi tuotantoyksiköiden kannattavuuteen ja hinnoitteluun liittyviä tietoja.

Muutoksiin kannattaa varautua ajoissa

Valtiovarainministeriö on parhaillaan tekevässä arviota siitä, millaisia taloudellisia

vaikutuksia BEPS:illä on Suomelle. Vastan jälkeen odotetaan tietoa implementoinnin aloittamisesta.

KPMG:n veroekspertit ovat auttaneet asiakkaitaan kartoittamaan, mitkä BEPS:in asiat ovat näiden kannalta relevantteja ja millaisia muutoksia yrityksiltä mahdollisesti edellytetään. Kaikkiin suuryrityksiin vaikuttavat vaatimukset raportoinnista ja siirtohinnoittelun dokumentoinnista, mutta muutospaineita voi tulla operatiiviseen toimintaan, ohjausjärjestelmiin ja rahoitusstrategioihin.

– Yritykset eivät ole vielä laajalti lähteneet tekemään muutoksia vain BEPS:in vuoksi, vaan ovat odottavalla kannalla. Niiden tulisi kuitenkin jo nyt varautua muutoksiin vähintään selvittämällä, mitä vaikutuksia BEPS:illä on omiin liiketoimintamalleihin ja rakenteisiin. On selvää, että verotusympäristö muuttuu, vaikka vielä ei tiedetäkään kuinka laajasti.

Suurin BEPS:iin liittyvä huoli liittyy Suomen Verohallintoon, joka on Höglundin mukaan soveltanut viime vuosina kärkevästi kaikkea OECD:n tuottamaa materiaalia.

– On tärkeää säilyttää tasapaino veropohjan rapautumisen estämisen ja veropohjan aukkojen paikkaamisen, ja toisaalta kilpailukykyisen verotusympäristön säilyttämisen välillä. Valtioiden ei pitäisi ajaa yrityksiä pois maasta aggressiivisella verotuksella, vaikka BEPS antaisi siihen mahdollisuuden. ■

Lisätietoja:

Hanna Höglund, Senior Manager, KPMG



Tietohallintojohtaja näyttää tietä tulevaan

IT-johdon on otettava yrityksessä entistä keskeisempi rooli, sillä jonkun on hallittava laajat teknologiset kokonaisuudet vauhdilla digitalisoituvassa toimintaympäristössä.

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



Googlen tekoäly DeepMind voitti äskettäin korealaisen maailmanmestarin shakkiakin vaikeammassa go-lautapelissä.

Tämä on vain yksi esimerkki siitä, että entistä älykkäämmät tietokoneohjelmat rynnivät vauhdilla kaikille elämänoille, sanoo arvostettu brittiläinen teknologia-asiantuntija, tulevaisuustutkija ja toimittaja **Ben Hammersley**.

BBC:n ja Netflixin *Cybercrimes*-televisiosarjasta tunnettu räväkkä kommentaattori esitti näkemyksiään digitalisaation trendeistä KPMG:n CIO Insights 2016 -seminaarissa huhtikuussa Helsingissä.

Hammersley ennustaa, että tekoäly tekee tänä vuonna läpimurron myös yrityksissä hyödyttäviin kaupallisiin sovelluksiin.

– Jo nyt esimerkiksi lakitoimistot käyttävät tekoälyä valtavien tekstimäärien analysointiin. Eikä kaukana ole enää aika, jolloin itseohjautuvat autot tulevat liikenteeseen, Hammersley havainnollistaa.

Hyöty irti uudesta teknologiasta

Hammersleyn mukaan nopeasti etenevä digitalisaatio pakottaa miettimään uudelleen myös kyberturvallisuuteen liittyviä asioita. Ratkaistaviin asioihin kuuluu esimerkiksi esineiden internetin tietoturva, kun yhä useammat sensorit siirtävät tietoa ja laitteet keskustelevat keskenään mobiilisti.

Hammersleyn mielestä nyt on viimeinen hetki herätä huomaamaan, mitä digitalisaatio tarkoittaa omalle organisaatiolle ja liiketoiminnalle.

– Digitalisaatio aiheuttaa paljon taloudellisia paineita ja epävarmuutta esimerkiksi työpaikkojen säilymisestä. Murehtimisen sijasta kannattaa kuitenkin kääntää katse uuden teknologian tarjoamiin hyötyihin.

Hammersley muistuttaa, että kyse ei ole vain teknologiasta, vaan kokonaan uudenlaisista liiketoimintamalleista ja tavoista järjestää työtä ja sosiaalista vuorovaikutusta.

Luvassa isoja mullistuksia

KPMG:n **Marc Snyder** seuraa aitiopaikalta digitaalisen murroksen vaikutuksia



"Käänteentekeviä innovaatioita tekevät muutkin kuin 22-vuotiaat kalifornialaiset."

yrityksmaailmassa. Hän vastaa globaalisti KPMG:n IT-johdon asiantuntijapalveluista.

– Meneillään on neljäs teollinen vallankumous, joka etenee nopeammin kuin osaamme kuvitellaan, Snyder huomauttaa.

Hän ennustaa, että digitalisaatio muuttaa tulevana vuosina perusteellisesti kokonaisuuksia toimialoja ja niiden ansaintalogiikan.

– Uber ei mullista ainoastaan taksialaa. Myös autoteollisuuden on reagoitava kehitykseen, jossa oman auton hankinta ei ole enää itsestäänselvyys, vaan ihmiset jakavat keskenään kulkuneuvoja ja kyytejä eri tavoin.

IT-johdon näytettävä tietä

Marc Snyder korostaa, että digitalisaatio tuo isoja muutoksia organisaatioiden IT-johdon toimenkuvaan. Vanhassa mallissa IT-toiminnot suunnittelivat, rakensivat ja toteuttivat hankkeita. Jatkossa niiden

tehtävänä on toimia välittäjinä, joiden on tunnettava perusteellisesti uusi teknologia ja osattava poimia uusista asioista liiketoimintoja hyödyttäviä ratkaisuja.

Uudessa toimintamallissa IT-toimintojen on hallittava entistä monimutkaisempaa palapeliä, jossa ne integroivat yrityksen sisäistä ja ulkoista osaamista sekä vastaavat kokonaisuuden johtamisesta.

– IT-organisaatioiden on reagoitava nopeasti ja otettava niille kuuluva paikkansa. Monessa organisaatiossa tietohallintojohtajat eivät halua itselleen isompaa roolia. Vaihtoehtona kuitenkin on, että koko IT-hallinto joutuu kehityksessä sivuraiteille, Snyder sanoo.

Snyder toivoo yrityksiin lisää "dige-evankelijoita" ja visionärejä, jotka näyttävät tietä ja innostavat muita. Edelläkävijän rooli kuuluu hänestä luontevasti IT-johdolle.

Ben Hammersley on samaa mieltä.

– IT-johdolle ei ole vain annettava lisää valtaa, vaan heidän on itse otettava entistä keskeisempi rooli. Jonkun on hallittava yrityksessä laajat teknologiset kokonaisuudet.

Kaikki yritykset voivat uudistua

Hammersley sanoo, että kaikilla yrityksillä on mahdollisuus uudistua. Yleinen harhakäsitys on, että käänteentekeviä innovaatioita tekevät nykyisin vain 22-vuotiaat kalifornialaiset, jotka rakentavat ideoistaan miljardibisneksiä.

– Todellisuudessa suurimman osan innovaatioista tekevät pitkään alallaan työskennelleet 40–50 -vuotiaat, jotka alkavat kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja vaatia uudistuksia.

Hammersley huomauttaa, että uusi teknologia avaa tähän kokonaan uudet mahdollisuudet. Nykyisin voi tehdä tehokkaasti ja edullisesti asioita, joista ei voinut vielä muutama vuosi sitten edes uneksia.

– Jos yritys aikoo olla vakavasti otettava myös tulevaisuudessa, sen on pakko tarkastella tekemistä koko ajan kriittisesti. Jos ei itse sitä tee, joku muu tekee ja vie markkinat, Hammersley toteaa. ■

”Meneillään on neljäs
teollinen vallankumous,
joka etenee nopeammin kuin
osaamme kuvitella.”



KPMG:n Marc Snyder
toivoo yrityksiin lisää
visionäärejä, jotka
näyttävät tietä ja
innostavat muita.

KPMG:n vero- ja lakipalvelut 30 vuotta



Juhlaseminaarin avasi Timo Torkkel.



KPMG:n Timothy Gillis (oik.) oli yksi tilaisuuden puhujista.

KPMG-talolla pidettiin toukokuun alussa juhlaseminaari KPMG:n vero- ja lakipalvelujen 30-vuotisen taipaleen kunniaksi. KPMG:n Timo Torkkel avasi tilaisuuden aikamatkalla vero- ja lakipalveluiden alkuhetkestä tähän päivään. Bisneksen kasvu on ollut vakaata vuosien varrella ja painopistealueet ovat monipuolistuneet ajan myötä.

KPMG:n Global Head of Tax **Jane McCormick** avasi puheenvuorossaan veropalvelujen kansainvälisiä trendejä. McCormickin mukaan asenteet veroja ja verotusta kohtaan ovat muuttuneet;

erityisesti Euroopassa yhteiskunnallinen vastuu on noussut kantavaksi teemaksi. Suuri yleisö myös odottaa entistä enemmän raportoinnin läpinäkyvyydeltä.

Vallitsevien trendien taustalla on monia seikkoja. Näistä tärkeimpiä ovat muun muassa yleisön kiinnostus verotusta kohtaan, yritysten yhteiskuntavastuun merkityksen kasvu ja sosiaalisen eriarvoisuuden korostuminen. Myös kansainvälistyminen, digitalisaatio ja finanssikriisin aiheuttama luottamuspuola vaikuttavat muuttuneisiin asenteisiin.

Euroopan unionista on tullut entistä tärkeämpi vaikutuskanava verojen ja

verotuksen parissa toimiville tahoille. Tällä hetkellä käymme läpi valtavan "the new normal"-muutoksen aikakautta, jota värittää muun muassa kansainvälisen regulaation ja verotukseen liittyvän läpinäkyvyyden lisääntyminen. Globaali ja paikallinen ajattelu kulkevat käsi kädessä.

Tilaisuudessa puhuivat myös Valtiovarainministeriön vero-osaston ylijohtaja **Terhi Järvikare**, Keskusverolautakunnan puheenjohtaja **Juha Lindgren**, Wärtsilän Corporate Taxes Director **Jouni Arpalahti** ja KPMG:n Global Head of Technology (Tax) **Timothy H. Gillis**.

Tutustu uusiin blogikirjoituksiimme!

- > Jatkuvan innovoinnin malli – avain menestykseen
 - > Miten urheilija voi ansaita imagollaan?
 - > Epäasianmukaisien rahansiirtojen havaitseminen vientitoiminnassa on helppoa
- suuntakasvuun.kpmg.fi

KPMG:n Sports Forum asiakaskokemuksen ympärillä



XXL Sports & Outdoorin Toni Stigzelius peräänkuulutti tunteiden herättämistä urheilubisneksessä.



Tuottaja Hanna Iiskola-Kesonen vastasi Jarkko Niemisen uran päätösottelun järjestämisestä.

KPMG:n Sports Forum kokosi lähes 100 urheilutoimialan vaikuttajaa ja päättäjää toukokuussa Ateneumiin. Sports Forumissa käsiteltiin monipuolisesti eri näkökulmista asiakaskokemusta urheilubisneksessä.

Marraskuinen **Jarkko Niemisen** uran päätösottelu Hartwall Areenalla, Jarkko Nieminen Final Night, oli tapahtuma, joka noteerattiin Wall Street Journalin artikkelia myöten. Tapahtumasta vastannut tuottaja **Hanna Iiskola-Kesonen** Yellow Film & TV Oy:stä nosti omassa puheenvuorossaan neljä elementtiä

tapahtuman menestystekijäksi katsojan eli asiakkaan kannalta: 1) Arvostus: Yleisön kunnioitus ja arvostus Jarkko Niemistä ja Jarkon uraa kohtaan oli tapahtuman pohjana. 2) Osallistuminen: Yleisö pääsi lähelle, kuuli pelaajien keskinäisetkin keskustelut ja näki lukuisten screenien kautta tapahtuman pienetkin yksityiskohdat. 3) Yllätyksellisyys: Kaikki esiintyjät ja ohjelmanumerot pelaajia lukuun ottamatta pysyivät salassa. Yleisö tiesi etukäteen ainoastaan nelin- ja kaksinpelin alkamisajat. 4) Maailmanluokan tapahtuma: Rima oli poikkeuksellisen korkealla. Tavoitteena oli tehdä jotakin mitä ei

ole ennen tehty. Suomalaista huippuosaamista haettiin jokaiselle osa-alueelle. Lopputuloksena oli tapahtuma, josta jokainen lähti kotiin tietoisena siitä, että oli päässyt osaksi jotakin aivan poikkeuksellista.

Digitalisaation hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen korostuivat erityisesti Veikkauksen asiakkuusjohtaja **Ari Aamihuhdan** ja Jokereiden toimitusjohtaja **Jukka Kohosen** puheenvuoroissa. XXL Sports & Outdoorin **Toni Stigzelius** kiteytti ajattelutapaansa kuvaamaan hyvin myös koko urheilubisnestä: "Jos et herätä tunteita, et ole olemassa."

Ilta pääministerin kanssa Suomen Mentorit ry:n tilaisuus KPMG:llä 30.5.2016

Suomen Mentorit sai syksyn 2015 Teonpaikka-tilaisuudessa pääministeri Juha Sipilältä tärkeän tehtäväksiannon: "Kartoittakaa konkreettisia nuorten työllistymistä vauhdittavia ehdotuksia."

Aktoreiden, henkilöstöjohdon ja ylimmän yritysjohtamisen ehdotukset ja näkemykset koottiin yhteen, ja raportti esiteltiin pääministerille Kesärannassa maaliskuussa 2016.

Toukokuun 30. päivä KPMG:llä järjestetyssä tilaisuudessa kuulumme pääministeri Sipilän ajatuksia ja tulevia toimenpiteitä raportin pohjalta. Useat ehdotukset saivat joko vastauksen "kyllä" tai "mahdollisesti kyllä". Yhteinen keskustelu pääministerin kanssa oli rohkaisevaa ja vahvisti nuorten luottamusta tulevaan.

Paikalle oli kokoontunut iloinen joukko mentoreita, aktoreita sekä Suomen Mentorien Advisory Boardin jäseniä, yhteensä noin 200 henkilöä. Kuvasatoa tilaisuudesta ohessa.



Suomen Mentorit perustettiin vuonna 2012 edistämään korkeasti koulutettujen nuorten pääsyä työelämään. Tavoitteena on, ettei yksikään koulutettu nuori putoaisi työelämän ulkopuolelle.

Työllistymistä tuetaan mm. mentoroinnilla, jossa työelämässä toimivat johtajat ja asiantuntijat jakavat osaamistaan sekä kokemustaan nuorille.

Suomen Mentoreiden ohjelmassa jo yli 550 nuorta on saanut mentorin ja 160 nuorta trainee-paikan. Tänä vuonna toiminta laajenee kaikille yliopisto-paikkakunnille.

KPMG on ollut mukana Suomen Mentoreiden toiminnassa sen perustamisesta lähtien.

Lisätietoja: www.suomenmentorit.fi

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



China Outlook

KPMG:n China Outlook -raportissa arvioidaan Kiinan talouden kaksijakoista kehitystä. Yksi maailman suurimmista talouksista kasvaa hallituksen intressien ja ulkomaisten sijoittajien ehdoilla. Eri toimialojen menestystä ja kasvupotentiaalia arvioidaan viime vuosina tehtyjen ja saatujen sijoitusten kautta.

www.kpmg.com/FI/china-outlook-2016



ConsumerCurrents

Kestävän kasvun aikaansaaminen rajusti muuttuneella toimialalla edellyttää uudelleenajattelua, rohkeita innovaatioita ja asiakaslähtöisyyttä. KPMG:n asiantuntijat tarkastelevat kaupanalan julkaisussa, kuinka kuluttajateollisuudessa haetaan kasvua jatkuvasti vaihtelevassa ja haastavassa markkinatilanteessa.

www.kpmg.com/FI/consumer-currents



Identity and Access Management (IAM) in the Digital Age

Liiketoiminnan digitalisoituminen avaa uusia ovia vain, jos tietoturvallisuuteen panostetaan. KPMG:n toteuttama tutkimus selvittää, kuinka eurooppalaiset liiketoimintaja tietoturvajohdajat eri toimialoilta aikovat varautua identiteetin- ja pääsynhallinnan tuomiin haasteisiin.

www.kpmg.com/FI/iam-in-the-digital-age



Competitive Alternatives

Minne yritystoimintoja kannattaa sijoittaa? KPMG:n teettämässä Competitive Alternatives -raportissa vertaillaan eri alojen liiketoimintakustannuksia yli sadassa kaupungissa kymmenessä eri maassa. Rakennevertailun kohteena ovat liiketoiminnan kannalta 26 merkittävän tekijän kustannukset, muun muassa työvoima-, tila-, kuljetus- ja verotuskustannukset.

www.kpmg.com/FI/competitive-alternatives-2016



Frontiers in Finance

KPMG:n rahoitusalan julkaisu tarjoaa alan johtajille käytännön ohjeita mm. finanssipalvelujen digitalisoitumisen ja regulaatiomuutosten keskelle. Johtajilta vaaditaan ennen kaikkea rohkeutta uudistaa strategiaa, palvelutuotantoa ja liiketoimintaprosesseja.

www.kpmg.com/FI/frontiers-in-finance-2016



IFRSview FI

IFRS-standardeihin on tulossa lähivuosina monia muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan merkittävästi kirjaamista ja arvostamista koskeviin säännöksiin sekä tilinpäätöksen esittämistapaan. KPMG:n neuvontapalvelujen IFRS-artikkelikokoelma auttaa muutoksiin perehtymisessä sekä muutosten vaikutusten analysoinnissa.

www.kpmg.com/FI/IFRSview-2016



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



A981

Hallitusti huipulle

Työskentelemme yhdessä asiakkaidemme kanssa tavoitteellisesti ja tinkimättömällä asenteella. Autamme tunnistamaan mahdollisuudet ja hallitsemaan riskit.

kpmg.fi

KPMG
Tavoitteidesi tukena.

KPMG

