

# Value

*Kestävän  
kasvun  
kumppani*



**BISNEKSEN  
PAALU-  
PAIKALLE**

F1-lääkäri Aki Hintsa valmentaa formula-kokemuksellaan bisnesmenestyjiä.

**KAKSINKERTAINEN VEROTUS  
YHÄ ISOMPI RISKI 6**

**LUOVA HALLITUS,  
VOITTOISA YRITYS 14**

**VÄHITTÄISKAUPPA VASTAA  
DIGIHAASTEeseen 24**

14



Hallitus,  
älä torkahda!

6



16

## MAAILMALLE

Nira Pumpsin toimitusjohtaja Ville Laine kertoo, että Afrikka on ollut kansainvälistymisen oppitunti.

## 2 Lyhyesti

PwC:llä on juhlavuosi. Kuka on Suomen arvokkain yrittäjä? Valueta luetaan paljon myös sähköisesti.

## 6 Teemajuttu

Veropelin sääntöjä on mahdoton hallita. Samalla kaksinkertaisesta verotuksesta on tullut yrityksille iso riski.

## 10 Kasvutarina

Joakim Heleniuksen Trigon Agri uskoo maatalouteen. Sillä on peltoja Venäjällä ja Ukrainassa lähes 200 000 hehtaaria.

## 13 Ahaa

Keskustelut tilintarkastusalan sääntelystä ovat edenneet Euroopan unionissa.

## 14 Johtaminen

Voittoa takovan yrityksen taustalla on hallitus, jonka jäsenet osaavat kysyä hyviä kysymyksiä.

## 16 Globaali-lokaali

Suomalaiset Nira Pumpsin pumput toimivat 40 asteen pakkasessa ja Afrikan kovassa kuumuudessa.

## 19 Paikalla

Kuka saa nimittää yrityksen hallituksen jäsenet? Tätä kyseltiin uuden seminaari-sarjan ensimmäisessä tapaamisessa.

## 20 Henkilö

Aki Hintsa tietää, mikä erottaa maailman-mestarit muista formulakuskeista.

## 23 Kolumni

Simo Valtti: Jos vaatii, pitää myös antaa.

## 24 Trendi

Asiakkaat on opittava houkuttelemaan shoppailun makuun uusilla keinoilla.

## 26 Tullaan tutuiksi

Sari Elonheimolla ei ollut urasuunnitelmaa, mutta tilintarkastus vei mukanaan.

## LUE VALUE VERKOSSA

Valuen artikkelit myös mobiilisti, [www.pwc.fi/value-lehti](http://www.pwc.fi/value-lehti)

Hae ilmainen QR-koodin lukija App Storesta tai Android Markettista. Esimerkiksi Nokian Lumioissa se on valmiina.



## Luottamus isolla koetuksella

**LUOTTAMUS** on yksi toimivien pääomamarkkinoiden peruskivistä. Tähän yhtenäisenä osana kuuluu luottamus taloudellisen raportoinnin oikeellisuuteen. Tässä raportointiketjussa tilintarkastajalla on oma roolinsa tietojen varmentajana.

Luottamuksella on kuitenkin monta eri ulottuvuutta, joka vaihtelee sen mukaan, kuka luottamusta testaa ja millaisessa tilanteessa.

**LUOTTAMUS SUOMEEN JA SUOMALAIISIIN** on perinteisesti ollut vankka. Hyvin konkreettisen ja arkisen esimerkin tästä kuulin loppiaisen aikaan autohuoltamoilta. Kun venäläiset matkaavat Suomeen, he huollattavat täällä samalla autonsa, koska luottavat suomalaisten autonkorjaajien laatuun.

Myös koulutuksemme tasoon on vuodesta toiseen luotettu, samoin esimerkiksi infrastruktuurimme. Bisneksessä luottamus on näkynyt muun muassa Googlen isoina investointeina.

**TÄRKEÄ OSA LUOTTAMUSTA ON ENNUSTETTAVUUS.** Teemajutussamme sivulta 6 alkaen on huolestuttavia tietoja siitä, miten poukkoilevaksi ja vaikeasti ennustettavaksi verotus on muuttunut. Tiedämme varsin hyvin, että yritykset valitsevat sijaintinsa muun muassa vakaan verotuksen perusteella.

Perustastamme moni muukin osa värähtelee. Pisa-tutkimuksessa emme pärjänneet yhtä hyvin kuin aiemmin. Infrastruktuurin rapautumisesta kertovat homekoulut ja esimerkiksi rekkaliikenteen seisominen tuntikausia, kun teitä ei ollut suolattu.

Kun on pakko säästää, jätetään hommia sieltä täältä tekemättä. Samaan aikaan korjausvelka kasvaa huolestuttavan nopeasti.

**TUKHOLMAN YLIOPISTON TUTKIJA** Torsten Persson selvittää kirjassaan *Pillars of Prosperity*, miksi jotkut valtiot ovat tehokkaita ja menestyvät, miksi taas jotkut köyhtyvät eivätkä saa poliittisia olojaan vakaiksi. Miksi joihinkin voi luottaa, toisiin ei?

Luottamuksen perustekijöihin kuuluu hänen mukaansa esimerkiksi toimiva veronkantojärjestelmä. Jos sitä ei ole, maalla on isoja haasteita infrastruktuurin rakentamisessa ja ylläpidossa.

Teos auttaa ymmärtämään entistä selkeämmin esimerkiksi Kreikan romahduksen, mutta samalla se herättää huolen Suomen tulevaisuudesta. Jyrkkä alamäki voi alkaa myös meillä silmänräpäyksessä.

Luottamus on ansaittava kerta toisensa jälkeen, ja se vaatii työtä. Tilanne on kaikkea muuta kuin helppo nykyisten heikkojen talousennusteiden aikana.

**ISOJEN KYSYMYSTEN JÄLKEEN** kiitän kaikesta palautteesta, jota olen asiakaslehtemme päätoimittajana kymmenen vuoden aikana saanut. Lehden vetovastuu siirtyy nyt toimitusjohtaja Kim Karhulle, joka on ollut mukana lehden teossa jo useita vuosia.

Vaikka maailman meno mullistuisi kuinka hurjasti, varmaa on, että asiantuntevaa tietoa ajankohtaisiin kysymyksiin tarvitaan myös tulevaisuudessa. Lähettäkää siis juttuideoita edelleen osoitteeseen [valuelehti@fi.pwc.com](mailto:valuelehti@fi.pwc.com).

*Vahvempaa luottamusta alkaneelle vuodelle!*

JOHAN KRONBERG  
Päätoimittaja

**Julkaisija** PwC Suomi (PricewaterhouseCoopers Oy), PL 1015 (Itämerentori 2), 00101 Helsinki, puh. 020 787 7000, [www.pwc.fi](http://www.pwc.fi)  
**Päätoimittaja** Johan Kronberg **Toimituspäällikkö** Kaisa Heikkinen **Toimitusneuvosto** Kim Karhu, Nina Kinnunen, Juha Laitinen, Janne Rajalahti, Harri Valkonen **Toimitus** Otavamedia Asiakasviestintä **Paino** Finepress ISSN 2323-9018 (painettu), 2323-9026 (verkkojulkaisu). Lehdessä käytetyllä paperilla on kestävän kehityksen PEFC-tunnus. **Osoitteenmuutokset** [valuelehti@fi.pwc.com](mailto:valuelehti@fi.pwc.com).



## PwC on tukenut yrittäjyyttä jo **60 VUOTTA**

**PwC TÄYTTÄÄ TOUKOKUUSSA 60 VUOTTA** ja juhlii pyöreitä vuosia töitä tekemällä. Juhlavuoden teema on PwC:lle tuttu yrittäjyys, ja yrittäjyyttä tuetaan myös syntymäpäivänä.

**PwC SAI ALKUNSA** pienestä kahden miehen tilintarkastustoimistosta 1954. Se opittiin tuntemaan 1960-luvulla nimilyhennyksestä SHV, kun mukana oli kolmikko Salmi, Virkkunen & Helenius. Sittenmin kolmen hengen yritys kasvoi Suomen suurimmaksi alansa toimistoksi ja monialaosaajaksi, joka auttaa asiakkaita näiden toiminnassa ja sen kehittämisessä kokonaisvaltaisesti.

**ASIAKKAIDEN MÄÄRÄ** on vuosikymmenien aikana kasvanut hurjaa vauhtia. Nykyään PwC:llä on noin 12 000 yritysasiakasta. Suomen PwC:llä on töissä noin reilut 800 henkeä, ja toimistoverkosto kattaa koko maan. Myös maailmanlaajuisen, 157 maahan levittäytyneen PwC-verkoston toiminnot ovat suomalaisten käytössä.

**PwC:N HISTORIA** on osa modernin Suomen taloushistoriaa. Mutta miten työ talon sisällä on muuttunut? Aika tavalla. 1950-luvulla tilintarkastaja oli talouselämän yleisosaaja, joka joutui jatkuvasti improvisoimaan. Nykyaikaa ohjaavat lukuisat ja jatkuvasti täydentyvät säännökset, jotka eri alojen asiantuntijoiden on hallittava hyvin.

**”TÄMÄN PÄIVÄN PwC** auttaa asiakkaita tehostamaan ja kasvattamaan liiketoimintaansa. Emme ole enää alkuaikojen tilintarkastustoimisto vaan laajan palveluvalikoiman asiantuntijaorganisaatio”, kuvailee muutosta toimitusjohtaja **Kim Karhu**.

**JUHLAVUODEN KUNNIAKSI** Franck Media tekee PwC:stä dokumentin, joka esitetään 13.4.2014 MTV3-kanavalla.

52 listautumisantia tuotti

## yli 3 mrd euroa

viime vuoden kolmannella kvartaalilla. Summa on lähes kymmenkertainen sitä edeltävän vuoden tuottoihin vastaavana ajankohtana. Lontoo oli jälleen suurin menestyjä, sillä se keräsi kaksi kolmasosaa koko Euroopan listautumisantipotista.

LÄHDE: PwC:N IPO WATCH EUROPE -RAPORTTI

## PwC JA BOOZ & COMPANY YHDISTYVÄT

**PwC JA BOOZ & COMPANY** ovat allekirjoittaneet sulautumissuunnitelman. Yritysjärjestelyn toteutuminen edellyttää vielä mm. sääntelyviranomaisten hyväksyntää, mutta yhdistymisen odotetaan toteutuvan maaliskuussa 2014.

**”PwC:N JA BOOZ & COMPANYN YHDISTYMINEN** luo entistä vahvemman globaalin asiantuntijaorganisaation, joka tarjoaa ensiluokkaisia palveluja laajalle sidosryhmälle aina strategian kehittämisestä toimenpiteiden toteuttamiseen,” kansainvälisen PwC-ketjun johtaja **Dennis Nally** sanoo.

# 60–40%

**MITEN VALUE-ASIAKASLEHTEÄ** halutaan lukea? Kysimme tätä lukijoilta, ja heistä lähes 60 prosenttia halusi lehdensä painettuna. Sähköisen lehden tilaajia oli vastaajista 40 prosenttia.

Value ilmestyy siis jatkossakin sekä painettuna että e-lehtenä, [www.pwc.fi/value-lehti](http://www.pwc.fi/value-lehti).



## KUKA ON SUOMEN ARVOKKAIN YRITTÄJÄ?

**PwC ETSII** yhdessä Taivas+Helveti-ryhmän kanssa Suomen arvokkainta yrittäjää. Sellaista yrittäjää, jonka liiketoiminta on kestävä, joka pitää huolta työntekijöistään ja ottaa vastuun ympäristöstään. Yrittäjää, jonka tarina innostaa.

**HANKKEEN PERUSTAJILLA** on unelma, joka koskettaa toteutuessaan monia. Sen tarkoituksena on yrittäjyyskulttuurin vallankumous sekä nuorisotyöttömyyden ja -syrjäytymisen ehkäiseminen.

**ILMIANTOJA ARVOKKAIMMAKSI** yrittäjäksi tuli vuodenvaihteeseen mennessä satoja. Kevään aikana valitaan niiden joukosta 21 yrittäjää, jotka pääsevät kertomaan tarinansa Taivas+Helveti-kirjan jatko-osassa.

**SYKSYLLÄ 2014** PwC on mukana Nordic Business Forumissa, jossa julkistetaan näistä tarinoista valittu PwC's Most Valuable Entrepreneur.

Lisää tietoa hankkeesta [www.taivasjahelveti.fi/ilmiannyrittaja/](http://www.taivasjahelveti.fi/ilmiannyrittaja/) Hanketta voi seurata Facebookissa ([taivasjahelveti.fi](https://www.facebook.com/taivasjahelveti)) sekä Twitterissä (@taivasjahelveti).

## TOIMITUS- JOHTAJAT KERTO VAT TULEVASTA

**MITEN TOIMITUS-  
JOHTAJAT** näkevät tulevaisuuden? Mistä he haluavat tulla muistetuksi?

**TUTUSTU PwC:N** tuoreen kansainvälisen Annual Global CEO Survey -toimitusjohtajatutkimuksen tuloksiin osoitteessa [www.pwc.fi/ceo](http://www.pwc.fi/ceo)



**”Pelkkä  
esimerkinomainen listaus  
on kuvaavan kirjava:  
AIFMD, Basel III, CRD IV,  
Dodd-Frank Act, EMIR,  
EUveCA, EUSEF, FATCA,  
ICAAP, IRBA, MiFid II,  
Omnibus II, Solvenssi II  
ja UCITS V.”**

PwC:N PARTNERI MIKKO REINIKAINEN LISTAA RAHOITUSALAN UUSIA SÄÄDÖKSIÄ JA UUSITTUJA RAKENTEITA TAX EXPRESSISSÄ. [WWW.PWC.FI/TYON-SUOLA](http://WWW.PWC.FI/TYON-SUOLA)



**Ironista kyllä, ikävyyksiä koituu monesti juuri niille, jotka ovat halunneet toimia oikein mutta laiminlyöneet verosuunnittelunsa.**

# SUUNNITTELULLA ULOS VEROLABYRINTISTA

*Verotuksesta on tullut valtioiden välinen peli, jonka sääntöjä ei hallitse kukaan. Yritykset voisivat kestää huononkin verolainsäädännön, mutta silloin verotuksen ja sen soveltamisen pitäisi olla ennustettavissa. Esimerkiksi Ranskassa ja Italiassa ei näin ole – eikä Suomessa.*

TEKSTI Marianna Salin KUVITUS Atte Lakinnoro

**V**uosituhanneen alkuvuosina valtioilla oli huoli siitä, miten kansainvälisesti toimivat yritykset voisivat välttää kaksinkertaisen verotuksen. Solmittiin kahdenvälisiä sopimuksia OECD:n johdolla. Ajoittain oli jo melko selvää, kuka yritystä saa kulloinkin verottaa.

Sitten maailma ajautui vaiheittain talouskriisiin, ja valtiot alkoivat kaivata kipeästi lisää verotuloja. Nyt verolakeja ja -sopimuksia tulkitaan aiempaa rankemmin ottein. Yksi katsoo, että konsernin verot kuuluvat tuotteen kehittäjämaahan, toinen haluaa ne valmistusmaahan ja kolmas sinne, missä asiakkaat ovat.

”Kaksinkertainen tuloverotus on yhä suurempi todellinen riski”, sanoo PwC:n veroasiantuntija **Martti Virolainen**.

Uutisotsikoihin nousee miljoonien eurojen jälkiveroja, ja kansainvälisiä yrityksiä syytetään aggressiivisesta verosuunnittelusta. Ironista kyllä, ikävyyksiä koituu Virolaisen mukaan monesti juuri niille, jotka ovat halunneet toimia oikein mutta laiminlyöneet verosuunnittelunsa. Siitä huolimatta verokiistat syövät yrityksen mainetta ja rasittavat sen kassaa. ➔

#### NOPEA BISNES, VITKUTTELEVA VEROTTAJA

PwC:n veroasiantuntija **Juha Laitinen** kehottaa yrityksiä välttämään verotuksessaan epäjohton mukaisia maita, jos vain liiketoiminta sallii. Mutta miten sellaiset maat tunnistaa?

”Verottaja antaa huojuksia ja poistaa niitä vuoronperään. Valtio muuttaa lainsäädäntöä takautuvasti ja laatii lait tulkinvaraisiksi. Lakeja säädetään hitaasti, mutta ne tulevat voimaan nopeasti hyväksymisen jälkeen ja jopa takautuvasti. Ennakointi vaikeutuu ja muuttuu joskus vain arvaukseksi”, Laitinen kertoo.

Kuvaus liitetään monesti muun muassa Intiaan, mutta se osuu Laitisen mukaan valitettavan hyvin vaikkapa Ranskaan, Italiaan ja Suomeenkin.

Ennakointia vaikeuttaa myös päätöksenteon hitaus.

”Monissa EU-valtioissa yrityksen perustaja saa parissa viikossa kirjallisen sopimuksen verottajalta. Suomessa voi pyytää ennakokorotkaisua, mutta liian usein se annetaan ehkä kuukausien tai jopa vuoden päästä, jos annetaan”, Laitinen toteaa.

Direktiivit, asetukset ja EU-tuomioistuimen päätökset jättävät runsaasti tilaa kunkin EU-maan omille käytännöille ja tulkinnoille.

”Yritysten haasteena on nopea bisnes ja hidas hallinto. Yritykset hakeutuvat sinne, mistä varmuuden saa nopeimmin.”

#### HOUKUTTELUA VAI RAHASTUSTA?

Helppoa ei ole veronsaajallakaan. Poliitikot ja virkamiehet pohivat, mikä saisi yritykset tulemaan ja jäämään maahan, vaikka kukaan ei tiedä, mitä markkinoilla tapahtuu lähivuosina tai edes -kuukausina.

”Liian usein valitaan helppo tapa. Korotetaan verokantaa ja kerätään potti niiltä, jotka jo toimivat maassa”, Laitinen sanoo.

Osa ajautuu paniikinomaiseen tempoiluun. Esimerkiksi Iso-Britannia yritti taannoin elvyttää talouttaan laskemalla arvonlisäveroa 17,5 prosentista 15 prosenttiin. Tempu ei toiminut, ja pian vero nykyistiin 20 prosenttiin.

”Kasvava verotaakka ja tempoileva verotus on yrityksille myrkyä. Monen yrityksen johto näkee verotuksen jo yhtenä suurimmista uhista liiketoiminnalle.”

#### HAAVEISSA HARMONISOINTI

Arvonlisäverotus on verokantoja lukuun ottamatta pitkälti harmonisoitu EU:ssa. Juha Laitisen mukaan sillä on pyritty yksinker-

## Monen yrityksen johto näkee verotuksen jo yhtenä suurimmista uhista liiketoiminnalle.

taistamaan rajat ylittävää kauppaa mutta päädytty täysin vastakaiseen ilmiöön: valtavan raportointitaakkaan ja raportoinnin virheistä perittäviin rangaistusmaksuihin.

”Yritykset siirtävät toimintojaan EU:n ulkopuolelle, vaikka ne kävisivät tavara kauppaa EU:ssa. Joskus on paljon helpompi hoitaa rajamuodollisuudet kuin raportoida EU:n sisämarkkinoilla”, Laitinen sanoo.

Tuloverojen osalta EU:n säädökset kattavat vain pienen osan kentästä, mutta viime vuosina EU-maat ovat tavoitelleet määrätietoisesti yhdistettyä yhtiöveropohjaa (CCCTB). Sen tarkoituksena olisi helpottaa yritysten asiointia verottajan kanssa eri jäsenmaissa ja vähentää oikeudellista epävarmuutta. Yritys voisi esimerkiksi kuitata kahdessa maassa tekemänsä voitot yhden maan tappiota vastaan maiden yhteisessä veroilmoituksessa.

Martti Virolainen epäilee veropohjan toteutumista.

”28 jäsenvaltiota ei ole pystynyt sopimaan edes siitä, että veroilmoitukset olisivat samannäköisiä joka maassa”, hän naurahtaa.

#### SELKEYTTÄ JA VARMUUTTA VEROTUKSEEN

Kansainvälistä verotusta käsittelee yhä enemmän myös OECD hankkeessaan *Base Erosion and Profit Shifting*. Verotulojen huve- tessa verottajat ovat päättäneet pureutua yhteisvoimin laittomiin, ja myös laillisiin, verosuunnittelun keinoihin.

”Samalla kuitenkin kukin valtio yrittää houkutella yrityksiä verohyödyin. Näin verosuunnittelun karsiminen on usein ristiriidassa muiden veropolitiittisten tavoitteiden kanssa”, Virolainen huomauttaa.

OECD peräänkuuluttaa yhä tiukempaa yhteistyötä ja avoimempaa tiedonkulkua valtioiden välillä. Viime aikoina tietoa on kantautunut muun muassa veroparatiiseista. Virolainen pelkää, että kohuotsikoihin päätyy turhaan täysin laillisesti toimivia yrityksiä, jotka ilmoittavat veroparatiisitulot veroilmoituksessaan Suomessa.

Mikä sitten ajaa rehellisen liiketoiminnan veroparatiisiin?

”Joskus on mentävä sinne, missä kumppanit ovat. Ja joskus, kun ostaa ison yrityksen, mukana tulee monta pientä. Ne jäävät helposti taseeseen makaamaan, koska niiden poistaminen voi osoittautua monimutkaisemmaksi kuin säilyttäminen. Niillä ei ole välttämättä lainkaan tuloja tai omaisuutta”, Virolainen kertoo.

#### VEROSUUNNITTELU HALLITUKSEN LISTALLE

Virolainen uskoo, että yhteisöjen tulovero nykyisessä mallissa murenee ennen pitkää.

”Valtiot riitelevät yhä enemmän keskenään verotulojen jaosta. Jatkuvan raskaan riitelyn sijaan on löydettävä uusia verotuksen keinoja. Olisi myös toivottavaa, että ryhdyttäisiin toimenpiteisiin kokonaisveroasteen pienentämiseksi. Se on kasvanut jälleen, kun valtiot eivät ole pystyneet hillitsemään kulujaan taantumassa.”

Virolainen arvelee, että ennen kuin tuloverotus romahtaa, valtioiden välinen tiedonvaihto lisääntyy ja automatisoituu – ja verotus monimutkaistuu entisestään.

”Yrityksille on varmasti luvassa yhä enemmän raportoinnin ja ennakoinnin haasteita. On entistä tärkeämpää, että verosuunnittelu on yrityksissä hallituksen agendalla. Se on olennainen osa riskien ja kassavirran hallintaa ja ehdoton edellytys ennustettavuudelle, varmuudelle ja kestäväälle kehitykselle.” ■

#### ENNAKOITAVUUS

##### – VEROEDUISTA PARHAIN

”Huononkin lainsäädännön voi kestää, kunhan se ja sen soveltaminen ovat jokseenkin ennustettavissa”, tiivistää professori **Seppo Penttilä**. Hän opettaa vero-oikeutta Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa, jossa opiskelijat voivat erikoistua verotukseen poikkeuksellisen syvällisesti.

Tuleville johtajille tulee selväksi, että maan arvaamaton verohallinto voi heilauttaa yrityksen liiketoimintaa jopa enemmän kuin markkinat.

”On tärkeää, että verotuksen suuria linjoja pohditaan yrityksen ylintä johtoa myöten ja hallituksenkin tasolla”, Penttilä toteaa.

Hänen mukaansa verosuunnittelun painopiste on muuttunut selkeästi muutaman vuoden sisällä. Hän ei usko, että kokonaisia konsernirakenteita muokataan enää pelkän veroedun ohjaamana, vaan olennaista kansainvälisessä verosuunnittelussa on pyrkiä välttämään

kaksinkertainen verotus ja sijoittua mahdollisuuksien mukaan maihin, joissa verotus ei tempoile.

Penttilä ei äkkiseltään keksi kansainvälisessä verotuksessa asiaa, joka viime aikoina olisi muuttunut yritysten kannalta selvästi edullisempaan suuntaan.

”Yhteisöverokannat ovat kauttaaltaan alentuneet, mutta alennus otetaan takaisin muuta kautta. Lakeja ja verosopimuksia tulkitaan aiempaa tiukemmin. Tämä on plusmiinusnollapeliä.”



**Yritykset hakeutuvat sinne, mistä varmuuden saa nopeimmin.**

*Investointipankkiiri Joakim Helenius rakentaa bisnestä yhä vankemmin maatalouden varaan.*

*Trigon Capitalin hallinnoima Trigon Agri omistaa pelto- ja laidunmaita Venäjällä ja Ukrainassa lähes 200 000 hehtaaria.*



*Joakim Helenius sanoo, että uuden itsenäisyytensä alkutaipaleella Viro hyötyi todella paljon Suomen ja muiden Pohjoismaiden naapuruudesta.*

# VALMIINA MAATALOUDEN VALLANKUMOUKSEEN

**I**nvestointipankkiiri **Joakim Helenius** on osannut haistella trendejä huomattavan hyvin. Kun euro-kommunismi romahti 1990-luvun alussa, Helenius, menestyvä pankkiiri Merrill Lynchin Lontoon-toimipisteessä, päätti tarttua tilaisuuteen.

Hän ei omien sanojensa mukaan etsinyt valtavia bisnesmahdollisuuksia. Hän halusi pikemminkin tehdä ”jotain jännää”, josta saisi henkilökohtaista tyydytystä enemmän kuin globaalin investointipankin palveluksessa.

Tilaisuus avautui 1993. Viro oli itsenäistynyt pari vuotta aiemmin, ja sen keskuspankki haki johtoryhmää Eesti Hoiupank -säästöpankille. Helenius teki tarjouksen.

Hoiupankin vetovastuu annettiin kuitenkin nuorelle balttipankille nimeltä Hansapank, mutta koska Heleniuksen ansiot olivat niin vakuuttavat, keskuspankki halusi käyttää hyödyksi hänen osaamistaan.

Helenius perusti Hansapankin kanssa yhteisyrityksen Hansa Investments, joka on toiminut vuodesta 1998 Trigon Capitalina.

Siitä lähti liikkeelle Heleniuksen uusi ura. Nyt, parikymmentä vuotta myöhemmin, Helenius on tunnettu talousjulkkis Baltiassa. Ja yksi Viron rikkaimmista ihmisistä.

Nuoren Viron, kuten muidenkin entisten neuvosto-osavaltioiden ja -satelliittien, vaikein taloudellinen ongelma oli finanssiosaamisen täydellinen puuttuminen.

”Neuvostoaikana kertynyt osaaminen oli uuden talousjärjestelmän kannalta aivan väärää osaamista”, Helenius kertoo.

”Hansapankin johdossa oli nuorta väkeä, joka teki tulevaisuuden kannalta ainoan oikean päätöksen: kun ei itse osata, opitaan muilta.”

Nuoret pankkiirit matkustivat ympäri Eurooppaa ja etsivät toimintamalleja, jotka soveltuisivat Viron uusiin oloihin.

”Konsepti toimi niin hyvin, että Hansapankista tuli hyvin lyhyessä ajassa Baltian suurin pankki. Tietysti myös arvon kasvua tuli silloin todella paljon.”

Monet muut virolaispankit lähtivät siitä, että Viron omien taloudellisten rakenteiden tunteminen riittää menestykseen. Ei riittänyt.

”Tämä on yksi oppi, jota olen yrittänyt jakaa eteenpäin. Yleensäkin kun on kysymys suhteellisen pienen maan firmasta, liki poikkeuksetta maailmalta löytyy sille erinomaisia ratkaisumalleja.”

Helenius sanoo, että uuden itsenäisyytensä alkutaipaleella Viro hyötyi todella paljon Suomen ja muiden Pohjoismaiden naapuruudesta.

”Virossa nähtiin, että Pohjoismaissa ei ole juuri korruptiota ja että ihmisen sana pitää. Taloudellinen liberalismi ei muuta sitä tosiasiaa miksikään. Täällä ajatellaan pohjoismaalaisittain. Venäjällä tai vaikkapa Latviassa itäeurooppalainen ajatusmaailma on paljon vahvempi.”



*Joakim Helenius kehuu virolaisia fiksuiksi ja hyvin koulutetuiksi. Osaavia ihmisiä on helppo palkata. ”Virolaiset nuoret ovat jopa kielitaitoisempia kuin suomalaiset”, hän sanoo.*

### MAATALOUS ON TEOLLISUUTTA, EI ELÄMÄNTAPA

Tulevaisuutta Helenius rakentaa maatalouden varaan. Maatalousbisnestä tekee Trigon Capitalin hallinnoima yritys nimeltä Trigon Agri. Yritys omistaa pelto- ja laidunmaita Venäjällä ja Ukrainassa lähes 200 000 hehtaaria.

Outo ala investointipankille, mutta Heleniuksen perustelut vakuuttavat. Hän vertaa maatalousbisneksen kehittymistä esimerkiksi metalliteollisuuden nousuun.

”Kolmesataa vuotta sitten joka kylässä oli oma seppä, joka harjoitti teollisuutta. Sitten tulivat tehtaat, jotka tekivät saman paljon tehokkaammin. Maataloudessa tullaan jälkijunassa, mutta samanlainen kehitys on väistämätön.”

Maataloudessa kyläseppätason yrittäjät tuottavat edelleen suurimman osan peruselintarvikkeista. Tästä rakenteesta pidetään kiinni niin tiukasti, että teollisuusvaltiot tukevat maataloustuottajia valtavilla summilla. Periaatteena on, että väestö pitää pystyä ruokkimaan omassa maassa tuotetulla ruoalla.

Helenius ennustaa, että monissa maissa, joissa tuotanto ei ole taloudellisesti kannattavaa, maataloustuotanto laskee sitä mukaa

kuin valtioiden ehdoton pyrkimys tällaiseen omavaraiseen tuotantoon vähenee. Ja vastaavasti alkutuotannolle otollisissa maissa tuotanto kasvaa huomasti.

”Siitä tulee valtava mahdollisuus rakentaa bisneksiä eri puolilla maailmaa. Markkinoille tulee yrityksiä, jotka harjoittavat maataloutta suurteollisuuden mittakaavassa.”

Heleniuksen visiossa yksi näistä megatuottajista on Trigon Agri. Maailmanlaajuinen maatalousbisnes on toisenlaista kuin manufaktuureollisuuden ”voittaja saa kaiken” -kilpailu. Jos kaksi yritystä tuottaa vehnää, ne eivät kilpaile keskenään tuon viljan myynnistä. Kyse on tuotantokustannusten ja maailmanmarkkinahinnan välisestä suhteesta. Kun valtiot aikanaan lopettavat tuet, suurten tuotantoyksikköjen kilpailukyky pääsee näyttämään voimansa.

Venäjä ja Ukraina ovat verrattomia suurtuotannon laboratorioita, koska kommunistivalta teki esityön hävittämällä pientilat ja muodostamalla tuotantokeskittymiä, kolhooseja. Kommunismin romahtamisen jälkeen tilat yksityistettiin uudelleen siten, että maan hinta pysyi varsin alhaisena. Valtavien maatalousyritysten luominen tuli mahdolliseksi.

Trigon Agri on lähtenyt viemään suurtila-ajatteluaan myös itäiseen Afrikkaan. Itä-Euroopassa hankittuja kokemuksia hyödynnetään nyt Mosambikissa ja Tansaniassa.

### HYVÄÄ VAI PAHAA ISOSSA LAATIKOSSA?

Trigon Capital on aloittamassa uutta hanketta nimeltä Gate Tallinn, Baltian ensimmäistä Big Box Retail -keskittymää. Se rakennetaan Tallinnan uuden kehätien risteyskseen Via Baltican varrelle.

Big Box -konseptissa rakennetaan valtava halli kauas asutuskeskuksista, missä maa-alue on suhteellisen halpaa. Malli on kotoisin Yhdysvalloista, missä sitä on tosin jo kauan arvosteltu. On muun muassa väitetty, että megamarketit kuihduttavat kaupunkien keskustoja, ohjaavat kaavoituspäätöksiä valtavalla taloudellisella vipuvarrellaan sekä saastuttavat yksityisautoilun lisääntymisen takia.

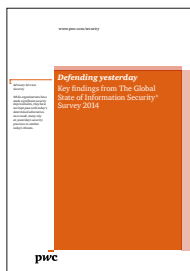
Heleniuksen mukaan kritiikki varmasti pätee monessa tapauksessa, mutta Gate Tallinnan tapauksessa projekti mullistaa vähittäiskaupan Tallinnan seudulla positiivisella tavalla. Taloudellisen kriisin jatkuessa ihmiset hakevat enemmän valinnanvaraa ja mahdollisimman kilpailukykyisiä hintoja.

Gate Tallinn vie kauppavirtoja lähinnä seudun kauppakeskuksilta, ei keskustan pikkukaupoilta. Big Box -projekti saa luultavasti merkitävän siivon myynnistään myös suomalaisilta ostosmatkustajilta. ■

### Trigon Capital on aloittamassa uutta hanketta nimeltä Gate Tallinn.

### Trigon Capital

- Investointipankki, joka järjestää rahoitusta erityisesti kasvuyrityksille, kiinteistösjoiutuksille ja maataloushankkeille kehittyvillä markkinoilla.
- Pääkonttori Tallinnassa. Toimistot myös Venäjällä, Ukrainassa ja Kroatiassa.
- Toimitusjohtaja ja osake-enemmistön omistaja Joakim Helenius. Johtokunnassa myös Peter Fagnäs, Kai Helenius, Timo Jouhki ja Pertti Laine.



### The Global State of Information Security® Survey 2014

➔ Ylin johto panostaa tietoturvaan ja on kehittänyt sitä varten prosesseja ja strategioita. Vastapuoli pysyy kuitenkin kehityksessä mukana, ja uusia tietoturvariskejä yrityksille tuovat muun muassa pilvipalvelut ja mobiiliratkaisut.



### Transfer pricing perspectives

➔ Siirtohinnoittelu kiinnostaa yhä laajemmin. Lokakuussa 2013 ilmestyneen julkaisun artikkeleissa käsitellään laajasti erilaisia siirtohinnoitteluvaatimuksia ja yritysten haasteita ympäri maailmaa.



### Global survey of online shoppers

➔ Mitä verkkoshoppailijat kaupoilta haluavat ja miten he käyttäytyvät? PwC:n globaaliin tutkimukseen on antanut näkemyksensä ja kokemuksensa yli 15 000 kuluttajaa. Tutustu ennakkotuloksiin ja tilaa raportti, joka julkaistaan helmikuun lopussa.

Tutustu julkaisuihin osoitteessa [www.pwc.fi/julkaisut](http://www.pwc.fi/julkaisut)



*Yli kaksi vuotta sitten alkaneet keskustelut tilintarkastusalan sääntelystä ovat edenneet Euroopan unionissa. Asetusehdotuksen oletetaan tulevan lainvoimaiseksi kevään 2014 aikana.*

## Tilintarkastusalaa koskeva sääntely etenee EU:ssa

Uusi sääntely tarkoittaisi voimaan tullessaan mm. seuraavia asioita:

- **Tilintarkastusyhteisön toimintakausia rajoitettaisiin.** Tilintarkastusyhteisön toimintakauden enimmäispituus PIE-yhtiöissä (Public Interest Entities) olisi 10 vuotta. Kansallisesti voitaisiin säätää, että toinen 10 vuoden jakso (14 vuotta ns. joint auditeissa) on mahdollinen edellyttäen, että tässä vaiheessa järjestetään tarjouskilpailu. Siirtymäaika uudelle käytännölle olisi 6–10 vuotta riippuen tilintarkastustoimeksiannon toteutuneesta kestosta.
- **Oheispalveluihin lisärajoituksia.** Tilintarkastuksen oheispalveluihin tulisi aiempaa laajempi ns. kiellettyjen palveluiden lista PIE-tilintarkastusasiakkaille. Kielto koskisi mm. veropalveluita, monia lakipalveluita, HR-palveluita ja muuta konsultointia. Kansallisesti voitaisiin kuitenkin säätää, että tilintarkastusasiakkaalle saadaan tarjota veropalveluita siinä tapauksessa, että niillä ei ole olennaista vaikutusta tilintarkastuksen kohteena olevaan tilinpäätökseen ja että vaikutusten arviointi on dokumentoitu ja raportoitu tarkastusvaliokunnalle.
- **Raportointivaatimukset lisääntyisivät.** Tilintarkastuskertomuksiin tulisi sisältyä aiempaa enemmän raportointia mm. merkittävimmistä olennaisen virheen riskeistä tilinpäätöksessä (vain PIE-yhtiöt) ja merkittävistä epävarmuustekijöistä.

**SIIRTYMÄAIKA  
UUDELLE  
KÄYTÄNNÖLLE  
OLISI 6–10  
VUOTTA.**

Mitä mieltä PwC Suomen toimitusjohtaja **Kim Karhu** on sääntelystä? ”PwC tukee sellaisia lainsäädäntöuudistuksia, jotka todistetusti parantavat tilintarkastuksen laatua ja poistavat kilpailun esteitä. Nyt tehty asetusehdotus ei täytä näitä kriteerejä, ja se rajoittaa toteutuessaan osakkeenomistajien ja sijoittajien mahdollisuuksia tehdä omaan yritykseensä liittyviä päätöksiä. Uskomme kuitenkin, että asetuksessa on myös paljon hyviä puolia.”

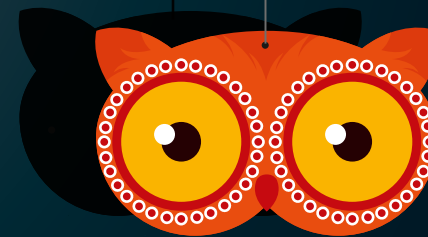
ahaa!



★  
JOHTAMISEN  
trendit

# Hallitus hereillä, firma tuottamaan

*Menestyvän yrityksen takana on hallitus, joka osaa  
nähdä oleelliset asiat, katsoa tulevaisuuteen ja  
kysyä oikeita kysymyksiä. Ja olla hereillä.*



## LIIKAA AIKAA MUODOLLISUUKSIIN

**HALLITUKSEN ROOLIN MERKITYKSELLISYYS** tuloksen-  
tekoon ymmärretään nykyään hyvin myös pienissä yrityksissä.  
Keskuskauppakamari huomasi PK-hallitusbarometrikyselyssä  
jo pari vuotta sitten, että hallituksiin valitaan yhä enemmän  
liiketoiminnan tai toimialan todellisia asiantuntijoita sekä hallitus-  
ammattilaisia. Kun yrityksen koko kasvaa, samalla kasvaa myös  
hallitusammattilaisten määrä.

Pk-yritysten toive on ollut saada hallitukset keskittymään en-  
tistä enemmän strategiatyöhön. Markku Pohjola tietää, että toive  
on yleinen myös isoissa listatuissa yhtiöissä. Hallitusten listalle on  
tullut lisää säätelyä ja kontrolloitavia, jotka ovat vieneet aikaa  
tulevaisuuspohdintoilta.

Yhdellekään yritykselle ei ole hyväksi se, että sen hallitus ei  
ehdi keskustella kunnolla esimerkiksi tulevaisuuden menesty-  
misen edellytyksistä tai vaikkapa siitä, miten hallitus voisi tukea  
yrityksen liiketoimintaa. Siis niistä kysymyksistä, joista hallitus  
ansaitsee leipänsä.

"Hallitustyöskentelyssä on hyvä tiedostaa rutiineihin ja forma-  
leihin asioihin menevä aika. Asioita on syytä oppia painottamaan  
oikeassa suhteessa. Itse puheenjohtajana mietin jokaista ko-  
koustä varten erikseen, että asiat ovat oikeassa tasapainossa."

Listatut yhtiöt ovat ottaneet avuksi tarkastusvaliokunnat sekä  
palkitsemiskysymyksiä varten palkitsemisvaliokunnat, jotka  
valmistelevat asioita ja nopeuttavat niiden käsittelyä hallituksen  
kokouksissa.

**M**itä nopeammin maailma muuttuu, sitä tärkeämmäksi yrityksissä nousee hallituksen rooli. Jos hallitus ei paneudu tehtävänsä ja torkkuu, voi käydä kuten vähittäiskau-  
palle ja mediateollisuudelle: Ulkomaiset  
nettikaupat ajavat ohi. Median puolella lu-  
kijat jättävät lehtitilauksensa uusimatta siirtyessään hakemaan  
ilmaisia sisältöjä verkosta.

"On hyvä kysymys pohtia, oltiinko hallituksissa hereillä lain-  
kaan, sillä esimerkiksi digitaalisuuden tulo mediaan on ollut  
nähtävissä ainakin kymmenen vuoden ajan", pohtii **Markku  
Pohjola**, Nordea Pankin entinen toimitusjohtaja ja nykyinen hal-  
litusammattilainen.

Toimivia kristallipalloja ei ole kenelläkään, joten hallituksen  
on osattava punnita tulevaisuuden vaihtoehtoja ennakkoluulot-  
tomasti monesta eri suunnasta. Hyvä hallitus on ensiarvoisen  
tärkeä etenkin isoissa toimialan myllerryksissä, mutta sen näke-  
mistä yrityksen strategian tarkasteluun tarvitaan myös tasaisina  
ja hyvinä aikoina.

### KURSSINOUSU HALLITUKSEN ANSIOTA?

Pohjola muistuttaa, että kun yritys menestyy, sankarin viitta pue-  
taan lähes poikkeuksetta toimitusjohtajan ja muun yritysjohtajan  
harteille. Isoista voitoista ei juuri hallitusta kiitetä. Siitäkään  
huolimatta, että juuri hallitus on saattanut ehdottaa uutta tuot-  
toisaa yrityskauppaa tai uusille markkinoille menoa.

Onko mahdollista laskea, miten paljon hallitus voi vaikuttaa

suoraan yrityksen menestykseen ja konkreettiseen tulokseen?  
Millainen osa uudesta menestyksestä tulee operatiivisen johdon  
päätoimien ansiosta, mikä siitä on nerokkaan, hallituksen ideoi-  
man strategian ansiota?

Pohjolalle tulee mieleen yksi tuore esimerkki, jossa hallituksen  
rooli oli ratkaiseva ja se näkyi aina julkisuuteen asti.

"Kun Nokia myi puhelinliiketoimintansa Microsoftille, taustalla oli nimenomaan hallituksen työskentely. Omistajat hyö-  
tyivät kaupasta saman tien, sillä yrityksen osakekurssin kehitys  
lähti aivan toisille urille kuin mitä se oli vielä puoli vuotta sitten."

Hänen mielestään ei ole tarkoitus, että hallituksen työ ylei-  
sesti ottaen näkyy otsikoissa tai että sen jäsenet kommentoivat  
aikaansaannoksiaan mediassa.

"Jokainen tietää tähän työhön ryhtyessään, että kiitokset  
menevät operatiiviselle johdolle. Se myös tekee operatiivisen  
työn."

### ONKO TOIMITUSJOHTAJA TEHTÄVIEN TASALLA?

Kun nykyään listataan hallituksen tärkeimpiä tehtäviä, omista-  
jien etujen valvominen ei välttämättä ole ykkösenä. Toisaalta sii-  
tähän on kyse myös silloin, kun hallitus ilmoittaa tärkeimmäksi  
tehtäväkseen säilyttää yhtiön liiketoiminnan kannattavuuden tai  
nostaa sitä tavoitteiden mukaisesti.

Pohjolan mielestä yksi hallituksen keskeisimmistä tehtävistä  
on säännöllisesti arvioida toimitusjohtajan pätevyyttä. Kuinka  
hän toimii, miten selviytyy roolistaan nyt ja millaiset edellytykset  
hänellä on jatkaa tulevaisuudessa? Tehtävä on keskeinen, sillä

keskeinen on myös toimitusjohtajan vaikutus yrityksen menes-  
tymiseen.

"Jatkuvaa arviointia ei pidä ottaa loukkauksena. Sitä paitsi  
se on osa nykyistä työelämää. Meitä kaikkia arvioidaan entistä  
enemmän, joka puolelta."

Johto tarvitsee sparrausta ja tukea, ja sitä hallituksen on myös  
tarjottava. Hyvä hallitus osaa nähdä oleelliset asiat ja kysyä  
oikeat kysymykset. Hyviä kysymyksiä esitetään paitsi toimitus-  
johtajalle, myös muille hallituksen jäsenille.

Johtamisen oppaissa muistutetaan, että kun hallitus kuulee  
toimitusjohtajaa, hiillostuksen ilmapiiri ei auta ketään. Myös  
euroista on mahdollista puhua hyvässä hengessä.

Kaikkein tehokkaimpienkin hallituksen jäsenen kannattaa  
muistaa myös, että mikäli hallitus alkaa urakalla sorkkia operati-  
vistä puolta, toimitusjohtajan motivaatio kärsii. Hyvä ja avoin vuo-  
ropuhelu on aina paikallaan, ja Pohjola sanoo ainakin omien koke-  
mustensa perusteella, että kommunikointi osataan jo melko hyvin.

### MYÖS OMAA TOIMINTAA ARVIOIDAAN

Toimivan hallituksen jäsenet ovat vastuuntuntoisia ja kiinnos-  
tuneita tehtävästään. Jokaisen on pidettävä itse huoli siitä, että  
hallitustyöskentelyyn jää tarpeeksi aikaa.

Markku Pohjola johtaa nykyään Tiedon ja Finnveran hallituk-  
sia ja on Onvestin hallituksen jäsen. Hallituspaikkoja on ollut  
lukuisia myös ennen näitä.

"Kolmessa on minulle nykyään aivan riittävästi työtä. Nämä  
kolme yhtiötä ovat minulle tietoisia valintoja, sillä yksi on lis-

tattu, yksi valtio-omisteinen ja yksi perheyrittäjä. Valtion ja per-  
heomistuksen kanssa toimiminen on minulle uutta ja mielen-  
kiintoista."

Hyvän hallituksen tunnistaa hänen mielestään siitä, että sen  
jäsenillä on vankkaa liikkeenjohdon tuntemusta. Eri aloilta tule-  
vat erinomaisen pätevät ihmiset täydentävät toisiaan.

Vaikka tietoa ja kokemusta olisi kuinka paljon, niitä saatetaan  
yksittäisiä asioita käsiteltäessä tarvita lisää. Pohjola huomaut-  
taa, että nykyään on hyvin yleistä kutsua kokouksiin ulkopuoli-  
sia asiantuntijoita.

Hän huomauttaa, että paitsi operatiivista johtoa, toimiva  
hallitus arvioi jatkuvasti myös omaa toimintaansa ja jäsenten  
koonpanoa – vaikka hallituksen valinta on omistajan tehtävä.

Joissakin hallituksissa on tilannearviointeja varten käytössä  
kysymyslistoja. Niiden avulla pohditaan muun muassa, onko yri-  
tyksellä oikea toimitusjohtaja ja kykeneekö yritys hyödyntämään  
alansa mahdollisuudet.

"Hallituksen pitää nostaa asioita esille ja edellyttää toimivaa  
johtoa pohtimaan ja analysoimaan asioita kaukokatseisesti."

Enää hallituksilla ei ole varaa torkkua edes – tai etenkin –  
digikysymyksissä. Pohjola huomauttaa, että digitalisoituminen  
on megatrendi, joka vaikuttaa lukuisiin toimialoihin.

"Todennäköisesti olisi helpompi luetella toimialat, joihin se  
ei vaikuta. Digitalisoitumisen ymmärtäminen ja sen mahdol-  
lisuuksien oivaltaminen ovat osa yritysten tulevaisuutta sekä  
samalla yksi niistä hallitusten avaintehtävistä, jotka pitävät  
valppaana." ■



Uuden-  
tyyppinen  
polttoaine,  
hurja kuumuus  
tai paukku-  
pakkanen.  
Mekaaninen  
pumppu  
muuntuu  
moniin  
tilanteisiin ja  
äärioloihin.



# Evakon pihalta AFRIKAN SAVANNILLE

*Nira Pumpsin edeltäjän Vammalan Konepajan tuotanto lähti hurjaan nousuun sotien jälkeen, kun evakoiden asuttamille alueille tarvittiin juomavettä. Nykyään yhtiön pumpuilla pumpataan vettä Afrikassa ja polttoainetta Hornetin tankkauspisteessä.*

TEKSTI Mikko Huotari KUVAT Nira Pumps ja Mikko Huotari

S astamallassa sijaitsevan Nira Pumpsin tehtaassa tuotantolinjalta on juuri valmistunut pumppuja, jotka ovat lähdössä Ghanaan. Suomalaisille tuttuja perinteisiä kaivopumppuja pitkään valmistanut yritys on laajentanut menestyksekkäästi tarjontaansa, ja nyt sen tuotteita löytyy muun muassa afrikkalaisen kylän kaivolta ja Hornet-hävittäjän tankkauspisteestä.

Bisneksen kantavana voimana ja menestyksen salaisuutena on käyttövarmuus: mekaaninen käsipumppu toimii aina.

”Miljoonien eurojen koneeseen laitetaan käsipumppu, koska siihen voi luottaa. Se toimii vielä kymmenien vuosien päästä”, toimitusjohtaja Ville Laine selittää.

Yrityksen tuotevalikoima on kuulunut karkeasti jakaen kolmenlaisia tuotteita: kaivopumput, Afrikka-pumput ja käsipumput. Kaivopumput on tarkoitettu talous- ja juomaveden pumpaamiseen. Kyse on siis perinteikkäästä tuotteesta, jota on valmistettu 1930-luvulta alkaen. Afrikka-pumput puolestaan on varta vasten suunniteltu kestävämaan maanosan oloja, kun taas käsipumppuja valmistetaan pääasiassa teollisuuden käyttöön. Niitä käytetään erilaisten nesteiden ja kemikaalien pumpaamiseen.

Nyt neljäntenä aluevaltauksena ovat leikkikenttäpumput.

”Lapset haluavat leikkiä vesipumpulla, mutta kaupunkialueella leikkikentälle ei voi tehdä porakaivoa. Meillä on erikoistuote, joka kytketään vesijohtoverkkoon. Pumpatessa se tuntuu oikealta kaivopumpulta, vaikka vesi tulee vesijohtoverkosta. Näitä on myyty jo satoja muun muassa Saksaan.”

## PUMPPUTEHDAS TANSANIAAN

Afrikan valloitus alkoi 1980- ja 90-lukujen vaihteessa, kun silloinen toimitusjohtaja Seppo Suuriniemi osallistui useaan vesialan konferenssiin Afrikassa. Kaivopumppuja kehitettiin uusiin oloihin sopiviksi.

”Pumput, jotka olivat kestäneet täällä 40 asteen pakkasessa, menivät rikki Afrikassa. Silloin päätettiin kehittää oma tuote Afrikkaan. Suoravetopumppu voitti Maailmanpankin vertailussa kestoarvot”, Laine kertoo.

Kysyntä kasvoi nopeasti. Ulkoministeriö ehdotti pian, että pumppuja alettaisiin valmistaa Afrikassa. Kun sopivat yhteistyökumppanit löydettiin, perustettiin pumpputehdas Tansaniaan. Pari vuotta myöhemmin Vammalan Konepaja perusti toisen yksikön Ghanaan.

Kehitysyhteistyörahat loppuivat muutamassa vuodessa, mutta yritys on jatkanut kaivopumppujen tuotantoa itsenäisesti. ➔



Ville Laineen mukaan pumppujen valmistaminen Afrikassa on osa yhtiön yhteiskuntavastuuta.

## ERI ASIAKKAAT, ERI YHTIÖT

**NIRA PUMPSIN HISTORIA** alkaa viime vuosisadan alkupuolelta. Vuonna 1919 perustetun Vammalan Konepajan tärkeimmäksi myyntiartikkeliksi ja innovaatioksi osoittautui 1934 lanseerattu pihakaivonpumppu.

"Liiketoiminta räjähti sotien jälkeen, kun evakoiden asuttamille alueille tarvittiin juomavettä. Yritys kehittyi voimakkaasti", Ville Laine kertoo.

Pumput olivat Vammalan Konepajan päätuote aina 1980-luvun alkuvuosiin asti, jolloin yritys valmisti ensimmäisen hoitopöytänsä. Yhteistyöprojektien ja yritysostojen kautta Vammalan Konepajasta tuli terveydenhuoltolaitteiden ja hyvinvointiratkaisujen kansainvälinen osaaja.

Vuonna 2006 yhtiö muutti nimensä Vammalan Konepajasta Lojer Oy:ksi.

Konsernirakennetta selkiinnytettiin 2013, kun Lojer sulautui Lojer Works Oy:n, Rainer Rajala Oy:n ja Temelex Oy:n kanssa. Samalla yhtiö jakaantui siten, että sairaalalalusteiden liiketoiminta siirtyi uudelle Lojer Oy:lle ja pumppujen liiketoiminta nyt perustetulle Nira Pumps Oy:lle.

"Yhtiö karsi sisäisiä prosesseja ja samalla vapautti resursseja yhtiön asiakkaille", sekä Lojeria että Nira Pumpsia vetävä Laine kertoo.

Irtaantumisen oli luonnollista, koska Lojerilla ja Nira Pumpsilla on eri tuotteet, eri asiakkaat, eri toimittajat ja erilainen prosessi.

"Pystymme kehittämään sekä Nira Pumpsin että Lojerin toimintaa paremmin, kun ne ovat irti toisistaan. Ei ole liiketaloudellisia syitä, miksi ne olisi hyvä pitää yhdessä", Laine pohtii.

## Afrikka on ollut mielenkiintoinen kansainvälistymisen oppitunti.

➔ "Valtioiden kehitysapu ei kanavoidu enää tämänkaltaisiin hankkeisiin, vaan se kulkeutuu kohdemaihin budjettitukena. On paikallisten päättäjien käsissä, mihin tuki kohdennetaan", Laine selittää.

"Käytännössä asiakkaat ovat erilaisia kehitysapujärjestöjä. Tällä hetkellä esimerkiksi Unicef on suurimpia asiakkaita."

Laineen mukaan pumppujen valmistaminen Afrikassa on osa yhtiön yhteiskuntavastuuta.

"Ei se kauhean hyvää liiketoimintaa ole. Afrikkalainen toimintaympäristö on erittäin vaikea, vaikka infrastruktuuri on viime aikoina parantunut. Tarve on kova mutta kysyntä vähäistä."

Hänen mukaansa Afrikassa toimiminen on kuitenkin ollut mielenkiintoinen kansainvälistymisen oppitunti.

"On käyty paikoissa, joissa harvat suomalaiset myyntimiehet ovat käyneet."

### PERINTEINEN TUKEE UUTTA

Asiakaskanta on muuttunut rajusti ajan saatossa. Aikaisemmin pumppuja ostivat yksityiset kuluttajat, jotka tarvitsivat pumpun pihalle tai mökille. Nyt asiakkaat löytyvät teollisuudesta, ja pumppuja käytetään mitä erilaisimpiin sovelluksiin.

"Viime vuosina yksi suurimmista kaupoista oli ilma-

voimien kanssa. Nyt Hornet-hävittäjien ja uusien helikoptereiden polttoaineiden lisäksi meidän pumpuilla pumpataan lisäaineita. Lähtökohtana oli, että pumpun pitää toimia, vaikka ulkona olisi 40 astetta pakkasta ja laitteet olisivat seisonet viikkokaupalla", Laine kertoo.

Myös mekaaniset pumput kehittyvät. Vuosien varrella pumppubisneksen tuotekehittely on keskittynyt pääasiassa materiaalivalintoihin.

"Afrikassa on hiekkaa, kuumuutta ja kova kulutus. Materiaalin on oltava sellaisia, jotka kestävät noissa oloissa. Pohjoisessa on taas haasteena erilaisten polttoaineiden kehittyminen. Esimerkiksi lyijyttömät ja biopolttoaineet ovat yleistyneet, ja niille on täytynyt kehittää uusia tiivistemateriaaleja, jotka kestävät niin polttoaineita kuin pakkasta.

Uusien sovellusalueiden löytäminen on liiketoiminnan kannalta tärkeää.

"Perinteisen tekniikan uhka ja mahdollisuus ovat uudet tekniikat. Täytyy tietää koko ajan, mitä tapahtuu. Asiakassovelluksista täytyy oppia jatkuvasti."

Laineen mukaan myös asiakkaat keksivät uusia käyttösovelluksia.

"Eräs asiakas kertoi käyttävänsä meidän tuotetta kaivoksessa räjähdysaineiden pumppaamiseen. Emme olisi varmastikaan keksineet itse tällaista mahdollisuutta". ■



### Nira Pumps

- Sastamalassa töissä 10 henkeä.
- Omistaa 43 prosenttia Tansaniassa sijaitsevasta pumpputehtaasta.
- Liikevaihto 1,5 miljoonaa euroa (arvio).

Graham Titcombe kehotti etsimään jäseniä nykyistä luovemmin ja avarakatseisemmin.



"Kysykää usein itseltänne, teenkö moraalisesti oikein, jos teen juuri näin", muistuttaa PwC:n Central Clusterin johtaja Ian Powell.



## Lisää luovuutta hallitustyöhön

*Vähemmän rutiineja, enemmän luovuutta. Siinä eväitä hyvään hallitustyöhön.*

**"KYSYKÄÄ USEIN** itseltänne, teenkö moraalisesti oikein, jos teen juuri näin." PwC:n Central Clusterin johtaja **Ian Powell** summasi hallituksen jäsenten tärkeimmäksi muistettavaksi lauseen "do the right thing".

Ian Powell oli puhumassa Helsingissä uudessa PwC Board Forum -seminaarisarjassa, joka keskittyy kansainväliseen hallitustyöhön.

Sarjan ensimmäinen tapaaminen pidettiin marraskuun lopussa, ja se keskittyi Britanniaan. Tänä vuonna omina kansainvälisinä hallitustyön teemoinaan ovat muun muassa Saksa, Venäjä ja Kiina. Seminaareissa selvitetään myös vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä sekä tutustutaan tarkemmin Global CEO Suvey -tutkimukseen, joka julkaistiin Davosissa 21.1.2014.

Sarjan ensimmäisessä tapaamisessa kuultiin myös pitkän linjan hallitusammattilaista **Graham Titcombe**, joka vertaili hallitustyöskentelyä Suomessa ja

Britanniassa. Hän mainitsi suomalaisten voittavan esimerkiksi siinä, että täällä on onnistuttu saamaan hallituksiin naisia.

Isoilla kansainvälisillä yrityksillä ei hänen mukaansa ole ongelmia saada kootuksi lahjakkaiden ihmisten joukkoa, mutta hän on huolissaan pienempien yritysten hallituksista.

Titcombe kehotti yritysjohtoa mukaan hallitustyöhön, sillä hallitustyö tuo uutta potkua myös varsinaiseen palkkatyöhön. Hallitustyö vie toki aikaa, mutta rutiinien määrää olisi mahdollista pohtia.

"Keskustelkaa siitä, ettei hallituksen jäsenille lähetetä 1 700 sivun muistioita. Jos määrä olisi 17 sivua, se tulisi vielä luetuksi."

Titcombe kehotti etsimään jäseniä nykyistä luovemmin ja avarakatseisemmin. Avuksi kannattaa ottaa myös headhunterit.

Titcomben puheenvuoro herätti osallistujat keskustelemaan, miten paljon valtaa kenelläkin on hallituksen jäsenten valinnassa. Vilkaasti keskusteltiin myös siitä, miten pitäisi toimia, jos osalla omistajista on hyvin poikkeavia näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta.

Lue lisää Ian Powellin ajatuksia Value-lehden verkkoversiosta osoitteesta [www.pwc.fi/value-lehti](http://www.pwc.fi/value-lehti).

**DO THE RIGHT THING!**

**IAN POWELL**

*Formulalääkäri Aki Hintsan vastaanotolle tulee yhä useammin bisnesväkeä, joka haluaa johtaa itseään ja firmaansa huipputuloksiin. Kaikki halukkaat eivät pääse hänen asiakkaikseen vaikka maksaisivat viisinkertaiset palkkiot.*

**Formulakisoissa  
80 prosenttia  
lopputuloksesta  
tulee henkisestä  
vahvuudesta.**

# MESTARIKSI

## huimalla motivaatiolla

**A**ki Hintsan on vain pistäytymässä Suomessa, mutta jos suunnitelmat toteutuvat, hän on jatkossa täällä paljon nykyistä enemmän. Yhä useampi asiakas on kotimaasta. Hintsan muutti Sveitsiin Geneveen 2006. Hän pitää siellä omaa vastaanottoaan mutta reissaa säännöllisesti McLarenin päämajaan Lontooseen. Hänet tunnetaan nimenomaan formulamaailmasta ja Suomessa erityisesti **Mika Häkkisen** ja **Kimi Räikkösen** lääkärinä. Hänen vastaanotollaan käy paljon myös muiden lajien huippu-urheilijoita. Ja yhä enemmän bisnesväkeä.

Mitä ihmettä pomoporrass tekkee formulakusien lääkärin vastaanotolla? Tämän ymmärtämiseksi täytyy palata 1990-luvun Etiopiaan, jossa Hintsan oli tuolloin lähetystyössä ja alkoi rakentaa omaa filosofiaansa ihmisen hyvinvoinnista ja suorituskyvystä.

### FORMULA 1 ON PARAS TESTILABORATORIO

Huippusuoritukset kiinnostivat Hintsaa jo opiskeluaikoina lääketieteellisessä tiedekunnassa. Hänen suuri intohimonsa oli jääkiekko, mutta kun piti valita urheilu tai opintojen edistyminen, jääkiekko jäi. Kiinnostus urheilijoiden suorituskykyyn säilyi, ja hän hakeutui vapaaehtoiseksi urheilijoiden valmentajaksi ja toimi aluksi muun muassa Seinäjoen Maila-Jussien lääkärinä.

”Vasta Etiopiassa aloin kunnolla ymmärtää, että länsimaaisessa huippu-urheiluvalmennuksessa tehdään asioita väärin. Luulin aluksi, että sikäläisen menestyksen takana on ehkä geeniperimä, erilainen lihastyypin tai toisenlaiset harjoitusolot. Tästä ei kuitenkaan ollut kyse.”

Hintsan oli päivätöissä viidakkosairaalassa, mutta sen ohella hän hoiti juoksijoita, ja jotkut heidän vammoistaan leikattiin Suomessa. Etiopialainen kollega huomautti suo-

malaisen meiningin nähtyään, että jos heillä olisi samanlaiset tilat, heillä ei olisi yhtään huippu-urheilijaa. Hintsan epäili alkuun ymmärtäneensä kommentin väärin, mutta kollega piti pintansa: länsimaissa ei keskitytä huippusuorituksiin vaan toissijaisiin asioihin.

Kun perheen lapset menivät nukkumaan, Hintsalle jäi aikaa pohtia kuulemaansa ja rakentaa omaa ohjelmaansa. Myöhemmin se sai nimen Hintsan Human High Performance ja siihen liitettiin 155 erilaista mittauslaitetta hapenotto- ja kehon lihasasapainon ja psykodynaamian tutkimiseksi.

Ohjelmassa keskeistä on auttaa ihmistä toimimaan paineen alla ja saamaan positiivinen energia käyttöönsä.

”Formula 1 on ollut paras testilaboratorioni, sillä formulakisoissa 80 prosenttia lopputuloksesta tulee henkisestä vahvuudesta. Kestävyyssuoritus tilanne on päinvastainen.”

Formulakusien paineet ovat samantapaisia kuin yritysjohdajien: vastuu koko tiimistä ja isoista rahoista, paljon matkustusta, jetlagit ja pelko epäonnistumisesta.

### VÄLTÄ ENERGIASYÖPPÖJÄ

Oli kyse sitten formulakuskista tai ison firman toimitusjohtajasta, kumpikaan ei kykene parhaimpaansa, elleivät perusasiat ole kunnossa. Suorituskyky paranee vasta, kun ihminen voi keskittyä täysillä siihen mitä on tekemässä. Tämä on mahdollista, kun ihminen on terve, syö hyvin, nukkuu ja pitää kunnostaan huolta. Hyvin yksinkertaisia asioita mutta monelle loppupeleissä työläitä.

Hintsalla on ihmisiä huippusuorituksiin valmentaneen ohjelma, joka perustuu kuuden elämän osa-alueen integroimiseen. Ohjelma seuraa, kehittää ja ylläpitää ravitsemuksen, levon, fyysisen aktiivisuuden, terveyden tilan, kehon rakenteen ja niin sanotun mentaalienergian oikeaa tasapainoa. Mentaalienergian suuri vaikutus on lähimmillä ihmisillä ja hyvää mieltä tuovilla hetkillä.

*Formulakuskeja valmentaessaan Hintsan kysyy valmennettavaltaan, miksi tämä haluaa voittaa mestaruuden, mikä on se perimmäinen syy.*



## AKI HINTSA, 55

**Ortopedian erikoislääkäri,  
traumatologian erikoiskoulutus**

McLarenin Human Performance -laboratorion johtaja, Genevessä oma klinikka.

Suomessa ja Sveitsissä suorituskykyohjelmia tuottavan Hints Performance AG:n perustaja ja hallituksen puheenjohtaja.

Toiminut myös muun muassa Suomen olympiakomitean lääketieteellisenä johtajana.

**Perhe:** Vaimo ja noin kaksivuotias tytär sekä neljä lasta edellisestä avioliitosta.

**Harrastukset:** Historiallinen kirjallisuus, juoksu ja kuntosalii.

**Motto:** Make good for people, tehdään ihmisille hyvää.

***”Minulta haetaan kikkakutosia ennen kuin ymmärretään, että huippusuoritusta varten tarvitaan hurjasti sitoutumista ja omaa työtä.”***

Yritysjohtajat valittavat Hintsan vastaanotolla usein, että heillä on liian vähän aikaa lähimmille ihmisille. Hints kysyy silloin, miksi. Miksi he eivät huolehdi huippusuorituksessa tarvittavista asioista?

Hyviä suorituksia auttaa myös energiahukan minimoiminen. Tämä tarkoittaa sitä, että meidän on pyrittävä välttämään energiaa syöviä tilanteita ja ihmisiä. Monessa organisaatiossa tämä on Hintsan mielestä tabu.

Valmennettava joutuu pohtimaan myös elämän isoja kysymyksiä: Kuka minä oikeasti olen? Olenko sinut itseni kanssa? Kontrollloinko elämäni? Moni on kertonut olevansa yksin ajatustensa kanssa oikeastaan vain lentokoneessa.

”Suomalainen mökkikulttuuri on mainio. Saunaa lämmittäessä tai soudellessa meillä on aikaa pysähtyä ja miettiä asioita.”

### MESTARI TIETÄÄ ISOT KYSYMYKSET

Formulakuskeja valmentaessaan Hints kysyy valmennettavaltaan, miksi tämä haluaa voittaa mestaruuden, mikä on se perimmäinen syy. Vain harva osaa vastata. Sama koskee huippupaikalle mieliviä johtajia. Jo sinne päässeistä moni huomaa, että on ikään kuin ajalehtinut. Kun Hints kysyy, kuka elämää kontrolloi, yleinen vastaus kuuluu, että systeemi. Tai tietokone tai sihteeri.

”Hyvällä ja mestaritason formulakuskillla on yksi iso ero. Mestari tietää tasan tarkkaan, mitä haluaa, minne on menossa ja miksi.”

Joskus on käynyt niin, että huipulle päässyt johtaja on Hintsan kanssa elämänsä järjesteltyään päättänyt jättää työnsä.

”Ja on sen jälkeen paljon onnellisempi.”

### JOKAISELLE OMA LAUTASMALLI

Valmennuksessa tarvitaan lääketieteellistä pohjatytötä, mutta kun suorituksia halutaan edelleen parantaa, keskeistä on oma motivaatio.

”Minulta haetaan toisinaan kikkakutosia ennen kuin ymmärretään, että huippusuoritusta varten tarvitaan hurjasti sitoutumista ja omaa työtä.”

Hints pystyy lupaamaan, että kun ohjat elämästä ottaa omiin käsiin ja alkaa vaikuttaa tilanteeseensa aktiivisesti, tulokset ovat huimat.

Hintsan apuna ohjelman rakentamisessa on monta kymmentä alan huippuosaajaa. Esimerkiksi ravitsemusohjelma rakennetaan aina yksilöllisesti, sillä yksi ja sama lautasmalli ei tuoreiden tutkimusten mukaan ole paras kaikille. Sama koskee kunto-ohjelmaa. Myös käyttäytymistiedettä ja esimerkiksi uusinta tietoa vastustuskyvyn kehittämisestä tarvitaan. Tottumusten muuttamiseen on oma ohjelmansa.

”Mitä enemmän ihmisen fysiologista monimutkaisuutta selvitetään, sitä enemmän ihmettelyn upeaa, viisaasti rakentunutta kokonaisuutta. On hurja paradoksi, miten huonosti moni pitää siitä huolta.”

### HUIPPUFIIKSET PATIKOIMALLA

Sana hyvistä tuloksista on kiirinyt, ja Hintsan vastaanotolle Geneveen tulee yhä useammin bisneseliittiä. Hints kertoo oppineensa näkemään melko pian, kenellä on motivaatiota ohjelman toteuttamiseen.

”Jos omasta mielestäni vaikuttaa siltä, että jollakulla motivaatio ei ole kohdallaan, en ota häntä asiakkaakseni. Vähän aikaa sitten italialainen liikemies sanoi maksavansa vaikka tuplasti. Vastasin, että vaikka maksaisit viisinkertaisesti, ei onnistu. Sinulta puuttuu motivaatio.”

Hints on itse oman ohjelmansa hyvä testaaja. Matkapäiviä tulee paljon, sillä hän lentää joka viikko McLarenille Englantiin ja kiertää formulakisoja. Tämän päälle tulevat puhujakeikat, sillä hänen ajatuksiaan huippusuorituksista halutaan kuulla eri puolilla maailmaa.

Hän pohtii, että jos oma arvomaailma – koti, uskonto ja isänmaa, kuten hän heittää melko vakavissaan – ei olisi vahva ja kunnossa, formulahulinassa saattaisi hukata itsensä. Hintsalle perhe on tärkeä ja auttaa pitämään jalat maassa. Yksi huippukokemuksia oli syksyn patikkaretki vaimon ja repussa mukana kulkeneen tuoloin vain puolitoistavuotiaan tyttären kanssa. ■

Lisää menestyksen  
tunnustamista.

## Vaadittaessa kuuluu myös antaa

**PITÄÄ OLLA INNOVATIIVINEN.** Pitää kasvaa. Pitää työllistää – ja vieläpä niin pitkäjänteisesti, että taantuman aikana voisi välttää irtisanomisia. Ja sitten pitää maksaa veroja.

Miltä tuntuisi, jos nuo kaikki vaatimukset ja odotukset kohdistettaisiin sinuun? Tästä maasta löytyy monta, jotka osaavat vastata, miltä se tuntuu. Näitä asioita on parin viime vuoden aikana vaadittu julkisuudessa perheyriyksiltä ja niiden omistajilta toistuvasti. Vastavia vaatimuksia asetetaan epäilemättä muillekin.

Vaatimustason kuuluu olla korkealla, kun Suomea ja sen taloutta vedetään ylös suosta, mutta kun vaaditaan, kuuluu kuitenkin myös antaa. Kun perätään kasvua, työllistämistä ja veronmaksua, on myös annettava mahdollisuus täyttää nuo vaatimukset pystypäin.

Totuus on kaikkea muuta.

Marraskuisilla kansallisilla kateusviikoilla, siis verotietojen julkistamisen aikaan, menestys eli vaatimusten täyttäminen palkitaan ahneen leimalla.

Ja sitten kiristetään taas veroja eli nostetaan vaatimustasoa. Pääomatuloveroa on kiristetty viimeksi 2012 ja seuraavaksi 2014, osinkoveroja viimeksi 2012 ja seuraavaksi 2014. Perintö- ja lahjaveroa on kiristetty 2012 ja 2013.

**VASTUUN-  
KANTAJA SAA  
MENESTYÄ –  
HYVÄKSYTÄÄN  
TÄMÄ.**

**VEROTILASTOISSA ON MIELENKIINTOISIA FAKTOJA:** Pääomatuloverot olivat Suomessa vuonna 2011 yhteensä 2 miljardia euroa, maksajia yhteensä 957 000 henkeä. Tuosta potista lähes kolmanneksen eli 600 miljoonaa euroa maksoi 0,4 prosenttia maksajajoukosta eli 3 861 henkeä, keskimäärin 155 400 euroa per henki.

Yli miljoonan euron perinnön saaneet muodostivat vuonna 2009 (tuoreempaa tietoa ei saatavilla) 0,3 prosenttia kaikista perinnönsaajista. He maksoivat 33,7 prosenttia kaikista perintöveroista.

Mielestäni painavan vastuun kantamiseen pitääkin kuulua kannustavien ja kohtuullisten verojen maksaminen. Sitä hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee. Työllistäminen, kasvu ja investoinnit johtavat verojen maksamiseen – kunhan liiketoiminta on kannattavaa. Niin kuuluukin.

Se mitä Suomessa on liian vähän, on menestyksen tunnustaminen. Tärkeä tapa osoittaa arvostusta on hyväksyä julkisesti, että vastuuta kantaessa saa myös menestyä. Sitä kautta painavan vastuun kantajia voitaisiin saada tähän maahan lisää.

**SIMO VALTTI**

Kolumnin kirjoittaja on partneri ja toimii veroasiantuntijana PwC:n omistajayrittäjäpalveluissa.

*Kun vähittäiskauppa muuttuu  
aidosti monikanavaiseksi, muutos pakottaa  
uudistamaan kaupan vanhat liiketoimintamallit. Asiakkaat,  
uuskuninkaalliset, houkutellaan shoppaamaan uusilla tavoilla.*

TEKSTI Marianna Salin KUVA Shutterstock

## KUNINKAALLISTA PALVELUA

**N**ettikauppa voi avata paikalliselle kauppiaalle helposti koko maailman. Mutta todennäköisesti ei, toteaa **Gerd Bovensiepen**, joka johtaa PwC:n kaupan toimialaa Euroopassa.

”Kuluttajat käyttäytyvät eri tavoin eri maissa nyt ja tulevaisuudessa”, hän toteaa. Esimerkiksi eurooppalainen kuluttaja kirjautuu nettikauppaan tavallisesti tietokoneelta, kun taas kiinalainen käyttää älypuhelin tai tabletia.

”Kiinalaiset kuluttajat pitävät erittäin tärkeinä muiden suosituksia sosiaalisessa mediassa”, hän kertoo.

Amerikkalais- ja brittiasiakkailla on puolestaan pitkä kokemus postimyynti- ja nettiostamisesta, ja vaatimustaso sen mukainen.

Bovensiepen korostaa, että kohdemarkkinat on otettava huomioon tuotevalikoimasta ja palvelun käyttötavoista alkaen.

”Kannattaa myös muistaa, että asiakas ostaa samalta myyjältä eri kanavista ja odottaa yhdenmukaista kokemusta. Fyysistä kauppaa ja nettiä ei voi erottaa omiin siloihinsa. On monikanavaisen vähittäiskaupan aika, haluamme tai emme.”

### DIGITAALISUUS FYYSISEEN KAUPPAAN

Jos Bovensiepen saisi järjestää vähittäiskaupan, hän pyörittäisi liiketoimintamallit uusiksi, aidosti monikanavaisiksi. Erityistä monikanavaisuuden johtajaa hän ei

palkkaisi, sillä tehtävä kuuluu toimitusjohtajalle. Digitaalisuutta johtava CDO sen sijaan olisi hänen mukaansa oiva lisä moneenkin johtoryhmään.

”Digitaalinen toimintaympäristö muuttuu nopeasti, ja se on valtava haaste jokaiselle yritykselle”, Bovensiepen sanoo.

Hän uskoo, että digitaaliset taidot tuottavat tulosta myös fyysisessä ympäristössä ja linkittävät myyntikanavat toisiinsa. Esimerkiksi mainostaulu voi tarjota kadulla kävelijän skannattavaksi koodin, joka vie suoraan verkkokauppaan. Tulevaisuuden kaupassa asiakas voi valita asuja virtuaalisen sovituspalvelun avulla ennen kuin siirtyy sovituskoppiin.

”Ihmisiä on houkuteltava fyysisiin kauppoihin uusin keinoin. Niissä on tarjottava hyvää palvelua ja elämyksiä, vaikkei asiakas ostaisi mitään. Tämä on otettava huomioon myös työntekijöiden palkitsemisessa.”

### PIENIÄ LÄHIKAUPPOJA JA NETTIRUOKAA

Bovensiepen ei tartu fyysisen kaupan pahimpiin uhkakuviin.

”Ihmiset haluavat edelleen käydä ostoksilla ja ottaa sopivat tuotteet heti mukaansa.”

Hän odottaa kuitenkin, että tilat kutistuvat lähivuosina ja että kauppiat jakavat tiloja toistensa kanssa.

”Supermarkettien yhteyteen on perustettu ravintoloita, jotka käyttävät kaupan tuotteita keittiössään. Tulossa on

## TARVITSETKO LISÄÄ TIETOA

VÄHITTÄISKAUPAN TRENDIESTÄ,  
TOIMIALAN KEHITYKSESTÄ  
JA MAHDOLLISUUKSISTA?

Ota yhteyttä: **Mikael Federley**,  
mikael.federley@fi.pwc.com, 040 549 0121

varmasti myös lisää pieniä lähikauppoja, joissa on helpompi pistäytyä kuin suuressa ostoskeskuksessa.”

Lähikaupan ohella Euroopassa kasvaa ruoan nettikauppa – melko nopeastikin, vaikkei siltä vielä taida näyttää.

”Britanniassa Tesco on jo pitkällä. Heillä ruoan nettimyynti kattaa seitsemän prosenttia koko myynnistä.”

### MYYTKÖ AUTOJA VAI LIIKKUVUUTTA?

PwC:n tutkimusten mukaan yhä useampi kuluttaja on siirtänyt kirja-, elokuva- ja musiikkiostoksensa lähes täysin nettiin. Sen sijaan elektroniikan, vaatteiden ja jalkineiden kauppa jakautuu vielä selkeämmin eri kanaviin, ja näiden joukkoon ovat siirtymässä Bovensiepenin mukaan myös huonekalut.

Nettikaupan kilpailutilannetta hämmentää kasvava vähittäiskauppioiden ryhmä: tuotteiden valmistajat.

”Jo yli kolmannes nettiostajista on ostanut tuotteita suoraan valmistajilta, ja Yhdysvalloissa ja Kiinassa jopa yli puolet. Osa valmistajista on perustanut fyysisiä kauppoja.”

Bovensiepen kehottaa huolestuneita jälleenmyyjiä miettimään uudestaan, mitä he oikein myyvät. Autoja vai kenties liikkuvuutta?

”Jos jälkimmäistä, kannattaa tehdä yhteistyötä muiden kanssa, jopa kilpailijoiden.” Hän vakuuttaa, että hinta ei ole ainoa, mikä ohjaa kuluttajaa.

PwC:n tutkimusten mukaan kuluttajia ajavat nettiin myös helppous ja laaja valikoima, ja nettikauppojen väli-

sessä kisassa painaa muun muassa luotettavuus ja toimistusten sujuvuus.

### MONIMUTKAISTA DATAA – SULAVAA PALVELUA

Netin monipuolisista mahdollisuuksista huolimatta moni kivijalkakauppias empii yhä ja nurisee palautuksista.

”Kokeneilla nettikauppiaille ja perinteisillä postimyyntifirmoilla on vakiintuneet tavat palautettujen tuotteiden käsittelyyn. Esimerkiksi vaatekauppiaille on sopimukset pesuloiden kanssa ja joskus jopa eri markkinat palautettujen tuotteiden myyntiin. Mutta jos palautukset täytyy organisoida alusta alkaen, tehtävä ei ole helppo.”

Aktiiviset palauttajat erottuvat yleensä pienenä mutta hyvin haitallisena joukkona.

”On käytettävä kaikki keinot, jotta oikean tuotteen valinta helpottuisi.”

Bovensiepen odottaa apua muun muassa asiantuntijoilta, jotka pureutuvat kauppiaille jatkuvasti kertyvään valtavaan tietomassaan.

Hän uskoo, että taitavan tiedonhallinnan seurauksia nähdään lähivuosina vähittäiskaupan kärjessä, aina markkinoinnista toimituksiin asti.

Hän kannustaa kauppiaita tutustumaan ajoissa myös 2000-luvulla syntyneisiin ja tarjoamaan näille muun muassa huolellisesti yksilöityjä palveluja ja mahdollisuuksia osallistua tuotekehitykseen.

”Asiakkaasta on tullut taas kuningas.” ■

*Kaupoissa on tarjottava palvelua,  
vaikka asiakas ei ostaisi mitään.*

*Asiakkaasta on tullut  
taas kuningas.*

*Sari Elonheimon asiakasprojektit vaihtelevat yrityskauppaselvityksistä listautumiskysymyksiin – ja lukemattomiin muihin tehtäviin. Lomalla hän pakkaa matkalaukun ja lähtee haistelemaan maailman tuulia.*

# Poutapäiviä kohti

## MITEN PÄÄDYIT NYKYISEEN TYÖHÖSI?

Mitään suurta urasuunnitelmaa minulla ei ole ollut, pikemminkin olen kulkenut mielenkiintoisista ja haastavista tehtävistä toiseen ja ottanut ne avoimin mielin vastaan. Aloitin tilintarkastustehtävissä vuosituhannen alussa. Muutaman vuoden jälkeen minulle tarjottiin mahdollisuutta osallistua IFRS:n ja pääomamarkkinatransaktion projekteihin. Näistä oli luontevaa siirtyä meidän Accounting Consulting Services -ryhmään, johon PwC Suomen IFRS:n ja pörssiyhtiöiden raportointiin sekä listautumisiin erikoistuneet asiantuntijat kuuluvat.

## MILLAISIA PROJEKTEJA TEILLÄ ON PARHAILLAAN MENOSSA?

Tänä syksynä olemme avustaneet monessa IFRS-konversiossa. IFRS-luvut tulevat ajankohtaiseksi, kun asiakkaamme miettivät yrityskauppoja tai eri rahoitusvaihtoehtoja, joihin liittyy listauselementti.

Neuvomme paljon myös listautumiseen liittyvissä kysymyksissä, listausvalmiuden kartoituksista aina varsinaiseen listautumiseen asti. Listausprosessien yhteydessä tarvitaan usein Pro forma -tietoja tai esimerkiksi carve-out-tilinpäätöksiä, joiden laadinnassa neuvomme asiakkaita. Asiakkaalle on suuri etu listautumisen aikaan, jos tämä puoli saadaan kuntoon hyvissä ajoin. Uuden pörssiyhtiön raportointihaasteita voimme tukea monella tavalla.

Tälläkin hetkellä avustamme asiakkaitamme ymmärtämään mahdollisten yrityskauppojen tulos- ja tasevaikutuksia sekä mietimme eri struktuurivaihtoehtoja. Yritykset haluavat ymmärrettävästi tietää etukäteen, millaisia vaikutuksia suunnitelluilla transaktioilla olisi ja miten niissä on mahdollista päästä toivottuihin tuloksiin.

## MITÄ KAIKKEA TYÖHÖSI KUULUU?

(Iloista naurua) Miten paljon tälle vastaukselle on tilaa? Jospa kerron vaikka muutamasta viime päivien projektista. Meillä on ollut työn alla selvitys, miten eräs yrityskauppa vaikuttaisi asiakkaamme tilinpäätökseen. Toiselle asiakkaalle olemme alkaneet valmistella listautumista. Lisäksi olen käynyt läpi yhden asiakkaamme IFRS-konversioon liittyviä asioita. IFRS:n soveltamiskysymyksiä on muutenkin ollut paljon tekeillä.

## HAAVEILITKO LASKEMISIIN LIITTYVISTÄ TÖISTÄ JO PIKKUTYTÖNÄ?

No ihan noin ei voi sanoa, tuskinpa tällaisesta edes tiesin. Mutta ensimmäinen tutkintoni oli laskentatoimen tradenomi, joka ohjasi minut tälle polulle. Nykyään arvostan tehtäväni laaja-alaisuutta. Lisäksi PwC on hyvä talo, sillä täällä pääsee kehittymään ja lähtemään mukaan itseä kiinnostaviin tehtäviin.

## MITKÄ OVAT VIIME VUOSIEN ISOIMMAT MUUTOKSET?

Talouden taantuma on ollut viime vuosina iso tekijä ja heijastunut hyvin laajalle asiakaskuntaamme. Viiden viime vuoden aikana esimerkiksi pankkien myöntämä rahoitus on kallistunut ja tuonut mukanaan pohdinnat siitä, miten muuten asiakkaiden rahoitusta olisi mahdollista järjestää. Pörssiyhtiöiden osakeannit ja joukkovelkakirjalainat ovat yleistyneet, ja samat pohdinnat ovat käynnissä myös monessa ei-listatussa yhtiössä.

## MITÄ UUTTA TULEVAT VUODET TUOVAT TULLESSAAN?

IFRS-standardeihin on tulossa isoja muutoksia. Jo nyt puhutaan paljon siitä, miten paljon ja mihin kaikkeen nämä muutokset tuloutussäännöissä sekä rahoitusinstrumenttien ja vuokrasopimusten käsittelyssä vaikuttavat.

Viranomaisvalvonta näyttää kiristävän edelleen, ja esimerkiksi EU:n arvopaperimarkkinoiden lainsäädäntö elää koko ajan. Muutoksia tapahtuu joka puolella. Yksi meidän tehtävämme myös tulevaisuudessa on pureskella asiat ymmärrettävään muotoon sekä kertoa, mikä tieto on asiakkaillemme relevanttia, milloin ja miten kuhunkin asiaan pitää reagoida. Paljon käydään keskustelua myös siitä, mikä on relevanttia sijoittajainformaatiota. Myös Suomeen on rantautumassa niin sanottu integroitu raportointi, jossa yritykset raportoivat niiden arvon muodostavista tekijöistä lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä.

## MILLAISISTA ASIOISTA TÖISSÄ TULEE HYVÄ MIELI?

Ryhmänjohtajana ilahdun, kun huomaan ihmisten onnistumisia ja kun näen heidän pääsevän eteenpäin. Yhtä lailla tosi hyvä mieli tulee aina, kun löydämme asiakkaan visaiseen tilanteeseen parhaiten toimivan ratkaisun. Siis kun tunnen, että olemme voineet aidosti auttaa.

## MITÄ EHDIT HARRASTAA?

Harrastukset ovat tässä elämänvaiheessa aika vähissä, mutta kun nosta pyrin pitämään huolta. Käyn lenkillä, uimassa tai kuntosalilla kohtuullisen säännöllisesti. Aiemmin aika kului myös Nuorkauppakamarin sekä golfin parissa.

Lomilla koko perhe matkustaa. Viimeksi olimme Portugalissa, eikä se ollut pelkkä rantaloma. Matkustimme esimerkiksi junalla Lissabonista Portoon. Pienten lasten kanssa on helppo liikkua, sillä he lähtevät kyselemättä mukaan eivätkä ilmoita, jos jokin paikka ei kiinnosta pätkääkään. Kunhan matkan varrelta löytyy välillä leikkipuisto, kaikki on kunnossa. ■

**+plus**

## MITÄ TEKISIT YLIMÄÄRÄISENÄ VAPAAPÄIVÄNÄ?

Nukkuisin aamulla pitkään, edellyttäen että mies veisi lapset päiväkotiin. Fiiliksistä riippuen voisin lähteä shoppailemaan tai mennä keskellä päivää kampaajalle. Tai sitten viettäisin vapaapäivän kotona lasten kanssa.

**kuka?**

## Sari Elonheimo, 37

### Mitä tekee?

Partneri, PwC:n Accounting Consulting Services -ryhmän ryhmänjohtaja.

### Koulutus

Hallintotieteiden maisteri, pääaineena vero-oikeus. KHT-tilintarkastaja. Lisäksi laskentatoimen tradenomi.

### Työura

Opiskeluaikoina töissä muun muassa verohallinnossa. PwC:llä vuodesta 2000. Aloittanut tilintarkastustehtävissä ja siirtynyt myöhemmin IFRS:n ja pääomamarkkinatransaktioihin liittyviin neuvontapalveluihin.

### Perhe

Aviomies sekä 3,5-vuotias tytär ja 1 vuoden ikäinen poika.

# Yrittäjien tukena jo 60 vuotta

*Toukokuussa 2014 tulee kuluneeksi 60 vuotta siitä, kun PwC:n edeltäjä, tilintarkastustoimisto Salmi & Virkkunen perustettiin. Tänä aikana kahden miehen yrityksestä on kasvanut yksi alansa suurimmista toimijoista Suomessa, ja palvelutarjonta laajentunut tilintarkastuksesta liikkeenjohdon konsultointiin, yritysjärjestelyihin, verotukseen sekä varmennukseen liittyviin palveluihin.*



Lue lisää 60-vuotisesta taipaleestamme osoitteessa  
[www.pwc.fi/60](http://www.pwc.fi/60)