

# aviiSORI

PRICEWATERHOUSECOOPERSIN ASIAKASLEHTI 4/2007

## Tehot irti tavaravirroista

Cargotec ostaa  
logistiikan osaamista

## Paikallisuus kannattaa

TS-Yhtymän  
eri mediat tukevat  
toisiaan



**4 CARGOTEC ELÄÄ TAVARAVIRROISTA**  
Toimitusjohtaja Mikael Mäkisen luotsaama Cargotec kasvaa yritysostoin.

**8 FINNCOMMIN SIVET KANTAVAT**  
Kotimainen lentoyhtiö Finncomm on pärjännyt haastavassa toimintaympäristössä.

**11 TUTKAIN**  
PricewaterhouseCoopersin tuoreimpia tutkimuksia.

**12 TURKISSA ON DYNAMIIKKAA**  
Turkista on kasvanut houkutteleva kohde ulkomaisille investoinneille.

**16 PAIKALLISUUDESSA ON VOIMAA**  
TS-Yhtymässä painettu ja sähköinen media tukevat toisiaan.

**19 KILPAILU VARAINKERUUSSA KOVENEE**  
PwC:n Avoin raportti -kilpailun puheenjohtaja Johannes Koroman mielestä vapaaehtoisuuteen liittyy myös vastuuta.

**20 TILINTARKASTUS ELÄÄ MURROKSESSA**  
PwC:n pääjohtaja Samuel DiPiazza kiteytti alan ydinkysymykset Suomen vierailullaan.

**22 TALOUSRIKOLLISUUS YLEISTYY**  
Joka toinen suomalaisyritys on joutunut talousrikoksen kohteeksi viimeisen vuoden aikana.

**23 UUTISIA**  
Ajankohtaista PricewaterhouseCoopersissa.



8



12



20



22

JULKAISIJA  
PricewaterhouseCoopers Oy  
PL 1015 (Itämerentori 2)  
00101 Helsinki

Puh. (09) 22 800  
www.pwc.com/fi

osoitteenmuutokset  
avisorimicromedia.fi  
ISSN 0789-5038

PÄÄTOIMITTAJA  
Johan Kronberg

TOIMITUSPÄÄLLIKKÖ  
Hanna Kauko

TOIMITUSNEUVOSTO  
Juha Laitinen  
Janne Rajalahti  
Harri Valkonen

TOIMITUS  
Sanoma Magazines Finland,  
Yritysjulkaisut  
tuottaja Pekka Säilä  
graafinen suunnittelija Juha Helasto  
toimituspäällikkö Kimmo Holappa  
johtaja Marko Haikonen

PAINOPAIKKA  
Laakapaino Oy, Porvoo

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS



## Vaurautta kehittyville markkinoille

**V**iime tammikuussa Davosin Maailman talousfoorumin yhteydessä julkaistussa toimitusjohtajatuokimuksessa selvisi, että haastatellut luottavat seuraavien 12 kuukauden aikana vahvaan talouden kasvuun erityisesti ns. BRIC-maissa sekä muilla kehittyvillä markkinoilla.

Näin on selkeästi tapahtunutkin. Kiitos talouskasvun esimerkiksi Kiinaan on kertynyt valtava yli 1 400 miljardin dollarin valuuttavaranto, josta suurin osa on tällä hetkellä kiinni dollareissa. Kiina on kuitenkin jo nyt päättänyt allokoida osan varoista pääomasijoituksiin, joten kiinalaisten yritysten rooli pääomamarkkinoiden transaktioissa varmasti kasvaa jatkossa. Dollarin pitkään jatkunut heikkeneminen kasvattaa edelleen painetta jatkaa siirtymistä dollareista muihin valuuttoihin. Kovalla työllä ansaittu valuuttavaranto kutistuu heikon dollarin myötä.

Maailmanpankin selvityksen mukaan Kiinan talouskasvu jatkuu vuonna 2008 jo neljättä vuotta peräkkäin yli 10 prosentin vuosivauhtia. Huoli siitä, että talouskasvu tapahtuu ympäristön kustannuksella, on aiheellinen. Positiivista kuitenkin on, että Kiinan hallitus on jo tehnyt toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kestävä kehitys. Keveämmän verotuksen avulla esimerkiksi kannustetaan investointeja ympäristönsuojeluun ja uusiutuvan energian käyttöön, kun taas ympäristöä kuluttavien tuotteiden vientiä harjoittavilta yrityksiltä peritään vientiveroa.

Kiinaan verrattuna Intian talouden kasvuvauhti on lähes samaa luokkaa, mutta muuten yhtäläisyydet ovat vähäisiä. Intia on selkeästi Kiinaa jäljessä; monet puhuvat noin kymmenestä vuodesta. Tämän huomaa selkeimmin infrastruktuurissa. Teitä, satamia, lentokenttiä ja energialaitoksia tarvitaan. Ongelma on, että Kiinaan verrattuna vaurautta ei Intiaan ole vielä kertynyt.

On selvää, että kansainväliset ja kansainvälistyvät kasvuhakuiset yritykset eivät voi seurata sivusta mitään kehittyvissä maissa tapahtuvaa. Ainoastaan siirtämällä tuotantoaan näihin maihin ja olemalla siellä läsnä yritykset voivat hyötyä näissä maissa tapahtuvasta kasvusta. Cargotec on tässä hyvä esimerkki; tuotantolaitoksia on niin Kiinassa, Intiassa kuin Indonesiasakin. Lisää Cargotecista voit lukea tämän lehden sivuilta 4–7.

PwC:n kesäkuun lopun tilinpäätöksestä käy myös selvästi ilmi missä päin maailmaa taloudellinen aktiiviteetti on suurimmillaan. Kun koko PwC:n kasvu oli runsaat 10 prosenttia, oli kasvuvauhti kehittyvillä markkinoilla kaksinkertainen. Esimerkiksi Kiinassa PwC:llä on 9 000 työntekijää, ja odotamme henkilöstön määrän kasvavan 15 000–20 000 työntekijään ensi vuosikymmenen puoliväliin mennessä. PwC:n pääjohtaja Sam DiPiazza ennakoii Helsingin kauppa- ja korkeakoulussa pitämässään esityksessä E7-maiden – Brasilian, Venäjän, Intian, Kiinan, Indonesian, Turkin ja Meksikon- ohittavan G7-maat 20–40 vuodessa. Lisää Sam DiPiazzan ajatuksia voit lukea lehden sivuilta 20–21.

Suomea lähinnä oleva E7-maa on Turkki. Kansainväliset suuryritykset ovat jo jonkin aikaa investoineet Turkkiin. Uusin suomalainen tulokas Turkissa on metallialan yritys Componenta. Lisätietoa Turkista investointikohteena sekä maan talouskasvusta löytyy lehden sivuilta 12–15.

Järjestimme äskettäin jo kolmatta kertaa Avoin raportti -kilpailun. Osallistuvien yhdistysten ja säätiöiden lukumäärä kasvoi tänä vuonna merkittävästi. Kilpailun tavoitteena on kannustaa kolmannen sektorin toimijoita raportoimaan läpinäkyvästi ja laadukkaasti, nostaa esille mahdolliset raportoinnin epäkohdat sekä helpottaa kolmannen sektorin yhteistyökumppanin valintaa.

Kolmannen sektorin merkitys kasvaa tulevaisuudessa ja yhteistyökumppanin tai lahjoituskohteen valinta on monelle ajankohtainen aihe. Luotettavien yhteistyökumppaneiden valinta on meillä PwC:llä, kuten monessa muussakin yrityksessä, jatkuvasti pinnalla. Näin joulun alla asia on meille taas erityisesti ajankohtainen kun lahjoitamme jälleen joululahjoihin ja -kortteihin tarkoitetut varat hyväntekeväisyyteen. Uskomme, että tuotamme näin enemmän hyvää mieltä kuin lähettämällä lahjoja ja kortteja.

Rentouttavaa ja lämmintä joulun aikaa kaikille lukijoille!

**Johan Kronberg**  
Päätoimittaja



"Cargotec tarjoaa asiakkaalle tämän  
kaipaaman ratkaisun ja koko laitteiston  
elinkaaren kattavan palvelun", Mikael  
Mäkinen lupaa.

# CARGOTEC HALLITSEE TAVARAVIRRRAT

”Menestymme, koska ratkaisumme parantavat tavaravirran kulkua kustannustehokkaasti. Loppuasiakas haluaa tuotteensa mahdollisimman nopeasti, eikä kukaan halua pitää tavaraa pitkään varastossa”, kiteyttää toimitusjohtaja Mikael Mäkinen Cargotecin vahvuudet.

Teksti Jorma Leppänen  
Kuvat Rami Lappalainen

”**K**un aloitin Cargotecin toimitusjohtajana puolitoista vuotta sitten, mietimme johtoryhmässä strategiaamme hyvin tarkkaan. Meillä oli ja on edelleen kolme alun perin erillistä yhtiötä. Olemme Hiabin kautta mukana maantieliikenteen kuormankäsittelyssä, Kalmarin kautta kontin sekä raskaan tavarantoimituksen ja MacGREGORin kautta laivojen lastinkäsittelyssä”, Mikael Mäkinen kertoo.

”Ensimmäinen kysymys kuului, mitä yhteistä liiketoiminnoillamme oli. Näimme, että yhteinen tekijä kaikille yhtiöille oli se, että ne tehostivat tavaravirran kulkua eri puolilla logistiikkaketjua ja että niiden välillä oli paljon potentiaalista synergiaa”, hän jatkaa.

Seuraava kysymys koski markkinoiden todellista kokoa ja yhtiön kasvumahdollisuuksia.

”**MARKKINOITA TUTKITTUAMME** tulimme siihen tulokseen, jossa sekä Kalmarin että Hiabin markkina oli noin seitsemän miljardia euroa ja MacGREGORin noin neljä miljardia. Olimme markkinajohtaja, mutta siitä huolimatta osuutemme oli vain 20–25 prosenttia kokonaisuudesta. Meillä oli siis valtavat mahdollisuudet kasvaa”, Mäkinen toteaa.

”Lyötyämme kannattavaan kasvuun tähtäävän strategiamme lukkoon lähdimme yh-

distämään myyntikonttoreita, osaa tuotannosta ja tuotekehityksestä sekä huoltoa, jotta saisimme yhtiöstä irti kaiken tehokkuuden”, hän jatkaa.

Ratkaisujen tuottaminen on Cargotecin keskeinen kilpailutekijä.

”Tarjoamme asiakkaalle tämän kaipaaman ratkaisun ja koko laitteiston elinkaaren kattavan palvelun. Eri bisneksemme eivät olisi pystyneet tähän yksin”, Mäkinen vakuuttaa.

**CARGOTECIN ASIAKKAAT** – satamaoperaattorit, kuljetus- ja jakeluyhtiöt, telakat sekä laivanvarustajat – yhdentyvät. Yhä suuremmiksi muuttuvat asiakkaat haluavat jatkossa pelata isompien toimittajien kanssa.

”Esimerkiksi satamaoperaattori saattaa ostaa meiltä sata laitetta ilmoittamatta ostohetkellä, mihin satamiin ne tulevat. Meidän on taattava, että pystymme huoltamaan ne paikan päällä. Koska asiakkaat menevät yhteen, seuraavankin portaan on yhdennyttävä”, Mäkinen kertoo haasteellisesta kentästä.

Myös tiukentuvat ympäristönormit vauhdittavat yhdentymiskehitystä.

”Vanhat suuret satamat ovat yleensä keskellä kaupunkia. Ympäristöhaasteisiin vastaaminen ei onnistu pieniltä yhtiöiltä. Etenkin Kalmarin, mutta myös Hiabin ja MacGREGORin laitteiden pitää olla ympäristöystävällisiä.” ➤

”Jos käytettävissä on hyviä ihmisiä, yrityksen ostaminen ei teknisesti ole kovin vaikeaa.”

## Vastuunkantaja luottaa verkostoihin

”M enen yleensä kuntosalille seitsemältä, ja kahdeksan paikkeilla olen työpöydän ääressä. Kotiin ehdin kuuden jälkeen illalla. Perheen parissa vietetyt illat ja viikonloput tarjoavat työlle välttämättömän vastapainon. Kotona minulla on vaimo sekä 12- ja 18-vuotiaat lapset”, Mikael Mäkinen kertoo.

”Mikä minua motivoi? Ensinnäkin on kiinnostavaa olla bisneksessä, joka kasvaa. Toinen asia on se, että bisnes vakautuu. Edessämme on valtava kenttä, jota ei ole vielä jaettu. Mahdollisuuksia on paljon, ja meidän on opittava etenemään askel askeleelta.”

”Kaupallisen alan opetteleminen on ollut diplomi-insinööriille haaste. Etenkin pörssiyhtiössä vastaan tulee paljon uusia asioita, joita pitää opiskella. On olennaisen tärkeää, että minulla on asiantuntevia kollegoita, jotka tuntevat nämä kaupalliset kysymykset. On helppoa tehdä päätöksiä annetun tiedon pohjalta, kun luottaa heihin sataprosenttisesti. Tilanne olisi tietysti samankaltainen, jos minulla olisi kaupallinen tausta. Ei ole niin suurta eroa, kummalta puolelta johtotehtäviin siirtyä.”

”Vastuunkantajalla täytyy olla ympärillään verkosto, johon hän luottaa. Sitä ei voi ostaa markkinoilta, vaan se perustuu hyvin pitkälti luottamukselle, joka ihmisten välille on vuosien varrella rakentunut. Minulla tilanne on sikäli mielenkiintoinen, että pitkään ulkomailla asuttuani verkostoni on muodostunut hyvin kansainväliseksi. En sanoisi, että siitä on haittaa tässä bisneksessä.”



”Liiketoimintamme vahvin kasvu on kehittyvillä markkinoilla. Sielläkin meidän täytyy olla lähellä asiakasta”, Mikael Mäkinen sanoo.

**HUOLLON JA PALVELULIIKETOIMINNAN** osuus Cargotecin liikevaihdosta on neljännes. Mäkinen arvioi, että osuus voi nousta korkeintaan 40 prosenttiin. Näin ollen yhtiö panostaa jatkossakin voimakkaasti tuotekehitykseen ja erityisesti uusiin automaatio- ja ratkaisuihin.

”Pidämme kiinni laajasta tuotetarjonnastamme. Periaatteessahan voisimme muodostaa satamahuolto-yhtiön, jolla ei olisi omaa valmistusta lainkaan. Useat ostamistamme yrityksistä ovat juuri tällaisia. Ostojen kautta pystymme rakentamaan huoltoliiketoimintaamme nopeasti”, Mäkinen toteaa.

Cargotec on Mäkisen johtajakaudella ostanut kolmisenkymmentä yritystä eri puolilta maailmaa.

”Jos käytettävissä on hyviä ihmisiä, yrityksen ostaminen ei teknisesti ole kovin vaikeaa, vaikkakin suuritöistä. Ostamisen jälkeen on edessä varsinaisen urakka, kun kaikki pitää integroida olemassa olevaan toimintaamme. On tehtävä lujasti työtä, jotta kaikki lasketut hyö-

dyt saadaan yritysostosta todella irti.”

Mäkinen sanoo, että elämäntapayrittäjiä on vaikea saada sopeutumaan ison yrityksen systeemiin. He tekevät hyvää työtä, mutta kuukausiraporttien tekemiset ja muut paperityöt eivät aina ota sujuakseen.

”On tärkeää, että huolto-yhtiössä on sen kokoon katsomatta paikallinen ja yrittäjähenkinen porukka, joka on aidosti kiinnostunut asiakaskunnastaan. Tätä ei saa tappaa raskeilla prosesseilla ja byrokratialla”, Mäkinen painottaa.

**INTIASSA MUMBAIN SATAMASSA** Cargotec työllistää toistasataa huoltomiestä, jotka operoivat ja huoltavat sataman kalustoa.

”Kaikki kalusto ei tietenkään ole meidän valmistamaamme. Ylläpitääkseen kilpailua iso satamaoperaattori ostaa tavallisesti paria kolmea brändiä, mutta ei valitse huoltokumppanikseen sellaista, joka huoltaa vain yhden valmistajan laitteita.”

## CARGOTEC LYHYESTI

**C**argotec on maailman johtava lastinkäsittelyratkaisujen toimittaja, jonka tuotteita käytetään tavaravirran eri vaiheissa laivoissa, satamissa, terminaaleissa, jakelukeskuksissa ja lähikuljetuksissa. Vuonna 2006 yhtiön liikevaihto kasvoi edellisvuoden pro forma -liikevaihdosta 10 prosenttia ja oli 2,6 miljardia euroa. Vuotuinen kasvutavoite on yritysostot mukaan lukien 10 prosenttia, samoin liikevoittomarginaalin tavoite on yli 10 prosenttia. Henkilöstöä yhtiöllä oli vuoden 2007 syyskuun lopussa 11 081 henkeä, joista 14 prosenttia Suomessa ja 22 prosenttia Ruotsissa. Cargotec toimii noin 160 maassa. ||

Cargotec on Mäkisen mukaan luvannut tuotekehityspanostuksen energiaa säästäviin laitteisiin johtavan siihen, että asiakaskunnalta kuluu kymmenen vuoden päästä polttoainetta vuodessa miljoona barrelia vähemmän kuin nykyään.

”Satamalaitteet käyvät 23 tuntia vuorokaudessa. Jos polttoaineen tai öljyn kulutusta saadaan vähennettyä edes muutaman prosentin verran, sillä on suuri kustannus- ja ympäristövaikutus. Toinen liiketoimintaamme ajava trendi on se, että satamiin laitetaan yhä enemmän automaatiota”, Mäkinen visioi.

Kontteja on liikuteltava nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti. Suurissa satamissa ongelmana on se, että kontteja on paljon ja niitä voi olla vaikea jäljittää.

”Kontti on tuotu satamaan laivalla ja sitten se seisoo odottamassa seuraavaa kuljetusta tai pahimmillaan kontti hukataan. Kuorma-auto odottaa ja loppuasiakkaalla on kiire. Aikaa tuhraantuu, kun konttia etsitään

satojentuhansien vastaanlaisten seasta. Panostamme tuotekehityksessä hyvin paljon satamien automaatioon, jotta tällaisilta ongelmilta vältyttäisiin”, Mäkinen lupaa.

Cargotec rakentaa Saksan Hampurissa maailman ensimmäistä suurta automaattista satamaa, jossa konttikentän toiminta on automatisoitu.

”Maa on Hampurissa niin kallista, että satama ei saa neliometriäkään lisää, vaikka läpi kulkevien konttien määrä kasvaa rajusti. Kontit on kyettävä paikallistamaan, ne on järjestettävä korkeisiin pinoihin tarkoituksenmukaisella tavalla, ja siirtomatkojen on oltava mahdollisimman lyhyitä”, Mäkinen toteaa.

**CARGOTECIN TUOTANTORAKENNE** muuttuu jatkuvasti yritysostojen kautta.

”Viimeisen vuoden aikana olemme ostaneet yrityksiä, joilla on tuotantolaitoksia Singaporessa, Kiinassa, Intiassa ja Indonesiassa. Viron Narvasta ostimme hiljattain komponenttivalmistajan.”

Mäkisen mukaan tuotantokapasiteetin kasvattaminen tapahtuu jatkossa Pohjoismaiden ulkopuolella.

”Liiketoiminnan vahvin kasvu on kehittyvillä markkinoilla, ja sielläkin meidän täytyy olla lähellä asiakasta. Monet tuotteistamme ovat niin isoja, että niiden kuljettaminen Euroopasta tulee liian kalliiksi.

Noin puolet Cargotecin myynnistä suuntautuu Eurooppaan.

”Jatkuvan modernisoinnin takia liiketoimintamme kasvaa myös Euroopassa. Kovassa käytössä olevat lastinkäsittelylaitteet vaativat uusimista. Kiinaan ja muille kehittyville talousalueille rakennetaan uusia satamia, ja siellä on bisnestä myös meille”, Mäkinen uskoo.

”Painotan, että meidän bisneksemme tekee erityisen kiinnostavaksi se, että kontti lähtee jostakin ja tulee jonnekin. Jos Shanghaihin tulee yksi nosturi lisää, niin jossain täälläkin tarvitaan yksi nosturi lisää”, hän toteaa. ||

# SIIVET KANTAVAT KUMPPANEIDEN AVULLA

Kotimainen lentoyhtiö Finncomm on onnistunut siinä, missä monet kansainväliset halpayhtiöt ovat epäonnistuneet. Tällä hetkellä Finncomm lennättää noin kolmanneksen Suomen kaikista kotimaan matkustajista.

Teksti Olli Manninen  
Kuvat Petri Blomqvist

**F**inncomm Oy on yksityinen suomalainen lentoyhtiö, joka työllistää tällä hetkellä reilut 240 henkilöä. Vuonna 1993 perustettu Finncomm aloitti aluksi Suomessa tilauslentoyhtiönä. Vuonna 1998 alkoi yhteistyö Finnairin kanssa, kun SAS osti yllättäen Finnairin silloisen kotimaanliikenteen yhteistyökumppanin Air Botnian.

Air Botnian toimitusjohtajana vielä vuonna 1996 ollut **Juhani Pakari** tarttui uudistetun Finncommin ohjaksiin, kun sopimus Finnairin kanssa oli vahvistunut. Pakari on ollut nuoresta pitäen innostunut ilmailusta. Lentolupakirjan hän sai jo 18-vuotiaana.

”Olen ollut lentoliiketoiminnassa Air Botnian perustamisesta saakka ja nähnyt, miten ilmailualan isotkin yhtiöt haksahtavat merkittäviin strategisiin virheisiin. Ajattelin, että kokemuksellani voisin saada uuden yhtiön toimimaan heti alusta terveeltä pohjalta”, Pakari sanoo.

Pakarin mukaan lentoliiketoiminnassa ajoitus on kaikki kaikessa. Asiat pitää tehdä oikeassa järjestyksessä ja oikealla aikajänteellä. Muuten voi syntyä raskaita aloitusajan tappioita, joiden korjaaminen on hyvin haasteellista.

”Lentoliikenne on helppo saada näyttämään kannattavalta paperilla, mutta tähän toimintaan liittyy paljon erilaisia kustannuksia, joista ei ole saatavissa riittävästi tietoa. Ne nielevät rahaa ja syövät tulosta”, Pakari sanoo.

**FINNCOMMIN ALKUAIKOJEN** lähtökohtana oli rakentaa mahdollisimman kevyt organisaatio ja etsiä yhteistyökumppaniksi sellainen taho, jolla olisi lentokalusto valmiina. Seitsemän henkilöä alkuvaiheessa työllistänyttä yhtiötä johdettiin käytännössä Pakarin kommunikaattorilla.

”Rakensin miehistönkäyttöohjelmiston Excel-taulukon avulla, samoin kuin monta muutakin toiminnan kannalta tärkeää sovellusta.”

Koska Finncommin oman reittiliikennetoiminnan käynnistäminen täysin omin voimin kaatui liian tiukkaan aikatauluun, ei lupaprosessin läpivienti ollut mahdollista riittävän nopeasti. Haasteellisessa tilanteessa Finncomm Airlines toi Golden Airin partneriksi Suomeen.

”Meillä oli selkeät roolijaot. Heillä oli kalustoa ja operatiivista osaamista, me taas tuotimme henkilöstöpalvelut ja tunsimme markkinat”, Pakari kertoo.

Reittiliikenne Golden Airin kanssa aloitettiin syksyllä 1998.

”Ostimme Finnairilta kaksi SAAB-lentokonetta, jotka vuokrasimme Golden Airille.”

Nyt yhtiö lentää 16 kotimaisen paikkakunnan lisäksi myös Stuttgartiin. Pakarin mukaan kohdekaupungit valitaan pitkälti kansainvälisen teollisuuden intressien mukaan.

”Suomessa on paljon paikkakuntia, mutta vähän ihmisiä. Erittäin pieniin kohteisiin lentäminen on harvoin kannattavaa. Ympäri Suomea levittäytynyt kansainvälinen teol-





Finncomm Airlinesin toimitusjohtaja Juhani Pakari kertoo yrityksen investoineen 250 miljoonaa dollaria ATR 42-500- ja ATR 72-500 -koneisiin, joita yhtiön laivastoon tulee vielä kolme lisää ensi vuonna. 48- ja 68-paikkaisilla koneilla lennetään jatkossa yhtiön lähes kaikki kotimaanlennot.

lisuus luo pohjan kotimaan reittiliikenteelle. Teollisuudessa työskenteleville nopeat yhteydet Eurooppaan ovat tärkeitä”, Pakari sanoo.

**MYÖS YHTEISTYÖ FINNAIRIN KANSSA** on ratkaiseva Finncommin kasvuedellytyksille. Käytännössä se merkitsee syöttöliikenteen takaamista mahdollisimman kattavasti Helsinki-Vantaan kautta ulkomaisiin kohteisiin ja takaisin.

”Myymme liput esimerkiksi Seinäjoelta New Yorkiin ja pidämme huolta, että yhteydet pelaavat. Yhteisreiteillä kuljetusvastuu on molemmilla palveluntarjoajilla. Tämä takaa myös asiakkaille paremman lähtötilanteen. He eivät menetä esimerkiksi kallista ulkomaanlippua, jos syöttöliikenne ei pysy aikataulussa”, Pakari sanoo.

Finncommin yhteistyö Finnairin kanssa syventyy entisestään vuoden 2008 alussa, kun yhtiöt perustavat yhteisen ATR-potkuriturbiinikoneiden huoltoyrityksen Suomeen.

**FINNCOMM ON MYÖS TEHNYT** isoja investointeja kalustoonsa. Kun se vuonna 2005 Pariisiin ilmailunäytöksessä julkisti ostaneensa uusia ATR-koneita 250 miljoonan dollarin arvosta, monet haukkoivat henkeään.

Miten silloin 14,9 miljoonan euron liikevaihtoa tekevällä yrityksellä saattoi olla rahkeita moiseen irtiottoon?

”Taustalla oli monen vuoden selvitystyö ilmailun kasvutarpeista. Liiketoimintasuunnitelma vakuutti Ranskan ja Italian vientitauskalaitokset”, Pakari kertoo.

Nyt yhtiön laivastoon kuuluu neljä ATR 42-500 -mallin lentokonetta, joissa on 48 matkustajapaikkaa, sekä neljä ATR 72-500 -mallin lentokonetta, joissa on 68 matkustajapaikkaa. Ensi vuonna otetaan käyttöön kolme vastaavaa konetta. Näiden lisäksi Finncomm lentää kahdella Embraer 145LU -suihkukoneella.

Pakarin mukaan Finnairin syöttöliikenne tulee kasvattamaan kotimaan lentoliikenteen kysyntää. ➤



Finncomm Oy:n tulevaisuuden suurimpia haasteita ovat kohoavat lentokenttämaksut. Pahimmillaan ne voisivat tyrehdyttää kotimaan lyhyen matkan lentoliikenteen.

”Finnairilla on paineita laajentaa Euroopan reittiliikennettä, mikä merkitsee myös meille lisää matkustajia. Aasian liikenne näkyy myös epäsuorasti, sillä turismi ja vapaa-ajan matkailu Lappiin ovat kasvussa”, Pakari sanoo.

**PAKARIN MUKAAN KOTIMAISEN REITTIKENTEEN** kehittämisessä pitää olla koko ajan valpas ja valmis mukautumaan uusiin ratkaisuihin.

Alan suurimpana huolenaiheena hän pitää Ilmailulaitoksen eli Finavian perimiä lentokenttämaksuja.

”Jos lentoliikenteen polttoainemaksut ovat viimeisen kahdeksan vuoden aikana nelinkertaistuneet, niin Finavian perimät maksut ovat samasta lähtötasosta kohonneet lähes 70 prosenttia enemmän. Tässä käydään nyt selviytymistäistelua, ja se tappaa lyhyen matkan kotimaan lentoliikenteen, ellei muutoksia lentokenttämaksuihin tule”, Pakari arvioi.

Finavian perimiä maksuja ovat kiihdyttäneet osittain EU-lainsäädäntö, kotimaisen reittiliikenteen ja navigaatiomaksujen harmonisointi sekä turvajärjestelyt.

”Jos lyhyiden lentojen määrä vähenee nykyisestä, katoa myös kansainvälinen teollisuus. Junaliikenteestä ei ole lentoliikenteen korvaajaksi kansainväliselle teollisuudelle”, Pakari sanoo. ■

## Päästökauppa puhuttaa ilmailualaa

**S**uomi ehdotti alkuvuonna EU-maiden neuvotteluissa ratkaisua, jossa päästöoikeudet jaettaisiin lentokoneiden käyttöasteen, lentoyhtiöiden energiankulutuksen ja koneiden iän mukaan.

EU:ssa enemmän kannatusta on saanut kuitenkin komission malli, jonka mukaan päästöoikeuksia jaetaan enemmän, jos koneet ovat täynnä.

Komission malli, joka korostaa koneiden korkeaa käyttöastetta, ei ole Suomen liikenneyhteyksien kannalta paras. Se saattaisi merkitä joidenkin reittivuorojen lakkauttamista.

EU:n lentoliikenteen päästökauppasäännöistä on syntynyt sanaharkkaa myös amerikkalaisten ja aasialaisten lentoyhtiöiden piirissä, sillä EU aikoo velvoittaa unionin ulkopuolisetkin maat noudattamaan tulevia EU:n päästökauppasääntöjä, kun muualta tulevat lentokoneet laskeutuvat EU:n alueelle.

EU:n tavoitteena on saada sopimus aikaan vielä joulukuussa ympäristöministerien kokouksessa. Päästökauppa otettaisiin käyttöön EU:n sisäisessä liikenteessä vuonna 2011 ja unionin ulkopuolelle ulottuvassa liikenteessä vuonna 2012. Päästökaupan on arvioitu nostavan lippujen hintoja 5–50 euroa.

Kiinnostavaa on myös nähdä, miten toistaiseksi asiasta vaitonaisia olleet Venäjä tai Kiina reagoivat EU-säännöksiin. Finnairin kannalta on ratkaisevaa, miten esimerkiksi Siperian yli lennettävien Aasian lentomatkojen suhteen tullaan toimimaan. ■

## Sijoitukset ympäristöteknologioihin kovimmassa kasvussa

**Y**hdysvaltaisten pääomasijoittajien luottamus pysyi korkealla vuoden 2007 kolmannella neljänneksellä. Sijoitusten kokonaisuus oli kolmannella neljänneksellä 7,1 miljardia dollaria, kun vastaava luku vuoden toisella neljänneksellä oli 7,2 miljardia dollaria. Nykyisen sijoitusaktiivisuuden perusteella vuodesta 2007 on tulossa paras pääomasijoitusvuosi sitten vuoden 2001.

Eniten kasvoivat pääomasijoitukset niin sanotulle ”clean tech” -toimialalle. Kasvava toimiala käsittää yritykset, jotka kehittävät vähemmän ympäristöä kuormittavia teknologiaratkaisuja. Pääomasijoitukset toimialalle olivat 844 miljoonaa dollaria, mikä merkitsee ennätysmäistä 80 prosentin nousua vuoden toiseen vuosineljännekseen verrattuna.

”Pääomasijoitukset ympäristön kuormitusta vähentäviä teknologioita kehittäviin yrityksiin heijastavat yhteiskunnan asenteita ja valvutuneisuutta ympäristöasioista ja ilmastonmuutoksesta”, PwC:n Venture Capital -toimialan johtava partneri Tracy Lefteroff analysoi. ■

*PricewaterhouseCoopersin ja National Venture Capital Associationin MoneyTree-raportti on saatavilla sähköisesti internet-osoitteesta [www.pwcmoneytree.com](http://www.pwcmoneytree.com).*

## Euroopassa toteutetut listautumisannit lisääntyivät

**E**uroopassa toteutettujen listautumisantien lukumäärä kasvoi heinäsyyskuussa 19 prosenttia viime vuoden vastaavasta ajankohdasta. Tämä käy ilmi PwC:n tuoreimmasta neljännesvuositaisesta IPO Watch Europe -selvityksestä. Euroopan keskeisimpiin pörssiin tehtyjen listautumisten määrää ja arvoa mittaavan selvityksen mukaan Lontoo oli jälleen kärkisijalla antien arvolla ja määrällä mitattuna: heinäsyyskuussa toteutetut 79 listautumisantia tuottivat 6 354 miljoonaa euroa verrattuna vuoteen 2006, jolloin samalla ajanjaksolla toteutetut 77 listautumisantia tuottivat 11 681 miljoonaa euroa.

”Vaikka heinä-syyskuu on perinteisesti hiljaisempaa aikaa listautumisantien osalta, Euroopassa listautuneiden yritysten lukumäärä on kasvanut markkinoiden epävakauksesta huolimatta. Listautumisantien selvästi pienempi määrä ja arvo syyskuussa verrattuna vastaavaan aikaan edellisvuonna saattaa kuitenkin heijastella sijoittajien varovaisuuden kasvua pääomamarkkinoilla, mikä johtuu kansainvälisiin velkamarkkinoihin vaikuttavista tekijöistä”, Lontoon PwC:n Capital Markets -ryhmän osakas **Richard Weaver** toteaa. ■

*Lisätietoja: [www.pwc.com/fi](http://www.pwc.com/fi) -> tiedotteet*



Johannes Koroman johtama palkintoraati valitsi Avoin raportti 2007 -kilpailun voittajat.

KUVA PETRI JUNTUNEN

## Yhdistysten raportit aiempaa parempia ja läpinäkyvämpiä

**A**voin raportti 2007 -kilpailun suurten yhdistysten ja säätiöiden sarjan voittaja Sininauhaliitto sai kiitosta toiminnan tarkoituksen selvittämisestä sekä raporttinsa selkeydestä ja laajuudesta. Pienten yhdistysten sarjan voittaja, Zimbabwen Aids-ortvot, loisti sympaattisuudellaan. PwC:n Avoin raportti -kilpailu järjestettiin nyt kolmannen kerran.

”Sininauhaliiton raportissa toiminnan tarkoitus oli kerrottu hyvin. Raportti oli selkeä ja laaja, ja yhdistyksen johdon ja valvonnan toimet olivat hyvin esillä. Yhdistys antoi myös erillisen

tilinpäätöksen”, palkintoraadin puheenjohtaja **Johannes Koroma** perusteli.

Eräs pieni puute kristillistä päihdetyötä edistävän Sininauhaliiton raportista löytyi: yhdistyksen nimeä ei mainittu julkaisun kannessa.

Suurten yhdistysten ja säätiöiden sarjassa kunniamaininnan sai Folkhälsan. Organisaation raportissa oli paljon tietoa ja selkeyttä. Raati kuitenkin huomautti, että näin merkittävän toimijan raportin voisi kääntää myös suomen kielelle.

Pienet yhdistykset ja säätiöt,

joiden liikevaihto on alle 1,5 miljoonaa euroa, kilpailivat omassa sarjassaan. Voittajaksi raati valitsi Zimbabwen Aids-ortvot -yhdistyksen sympaattisen raportin.

Raportti voi painoasultaan olla vaatimatonta, kunhan se sisältää olennaiset tiedot, raati perusteli. Kunniamaininnan sai Jyväskylän Sotainvalidien Asuntosäätiö. Raati kiitteli raporttia säätiön toiminnan hyvästä kuvauksesta.

Avoin raportti -raatiin kuuluivat puheenjohtaja Koroman ohella **Sari Baldauf**, **Martin Granholm**, **Matti Honkala**, **Birgitta Kantola** ja **Liisa Ollila**. ■



Vuotuisella seitsemän prosentin kasvuvauhdilla  
Turkin kansantalous on maailman dynaamisimpia.  
Liiketoimintaympäristön kilpailukyky paranee  
jatkuvasti.



Teksti Leena Koskenlaakso  
Kuvat Jan Lönnberg, PwC, Jupiter Images

# TURKKI – SILTA EUROOPAN JA AASIAN VÄLILLÄ

Turkin dynaamisesti kasvavat markkinat, sijoittajaystävällinen ympäristö sekä maantieteellinen asema tekevät siitä houkuttelevan kohteen ulkomaisille investoinneille.

”Viime vuosien aikana minut on yllättänyt se, miten vahvaa ja tasaista Turkin talouskasvu on. Liiketoimintaympäristö on avautunut EU-jäsenyysneuvottelujen seurauksena – jo itse neuvotteluprosessi on muuttanut asioita – ja maa on aktiivisesti avautunut ulkomaisille sijoittajille. Inflaatiovauhti on hidastunut huomattavasti, mikä on vakiinnuttanut taloudellista tilannetta ja poistanut keinottelua”, sanoo Tekir Oy:n hallituksen puheenjohtaja **Harri Saukkomaa**, jolla on koti sekä Istanbulissa että Helsingissä.

Saukkomaa tuli aikoinaan Istanbuliin turistina, mutta turkkilaisen vaimon kautta hänen suhteensa Turkkiin on syventynyt. Hän viettää kolmasosan vuodesta Turkissa sikäläisiä rakennus- ja konsultointibisneksiään hoitamassa. Hän antaa myös mielellään konsultointiapua yrityksille, jotka ovat lähdössä Turkin markkinoille. Omien liiketoimiensa ohella Saukkomaa toimii suomalaisen metallivalimoyritys Componentan turkkilaisen tytäryhtiön Componenta Döktasin hallituksessa.

**TURKISSA ON YLI 74 MILJOONAA ASUKASTA**, joista puolet on alle 24-vuotiaita. Nuorta ja innokasta työvoimaa riittää, elintaso ja markkinat kasvavat eikä kauppiaiden tarvitse menettää yöuniaan kulutustavaroiden kysynnän vähäisyyden takia.

”Yli 40:stä eri kansallisuudesta koostuvine väestöineen Turkki on monikulttuurinen mosaiikki. Vaikka 99,8 prosenttia väestöstä on muslimeja, neuvottelupöydässä suomalaista vastapäästä saattaa yhtä hyvin istua vaikkapa Turkin juutalainen”, Saukkomaa huomauttaa.

Turkin luonnonvarat ovat runsaat. Maatalous oli pitkään Turkin suurin työllistäjä, mutta sen suhteellinen merkitys on jatkuvasti vähentynyt teollistumisen ja palveluelinkeinojen kehittymisen myötä. Tekstiilien ja vaatteiden valmistus on Turkin suurin teollisuudenala, mutta myös kaivostoiminta samoin kuin rauta- ja terästeollisuus ovat keskeisessä asemassa. Sähkönsiirto pysyy valtion monopolina, mutta valtion omistamat voimalat sekä sähkönjakelu- ja kauppayhtiö aiotaan myydä yksityisille sijoittajille.

Matkailu on erittäin merkittävä palveluala ja ulkomaanvaluutan tuoja. Vuonna 2006 Turkissa vieraili 28 miljoonaa ihmistä, ja vuonna 2010 maahan odotetaan saapuvan 30 miljoonaa ulkomaista vierailijaa. ➤



Harri Saukkomaan mielestä Turkki avautuu entistä enemmän Eurooppaa kohti. "Ulkomaiset investoinnit lisääntyvät ja lisää yrityksiä yksityistetään", hän uskoo.

## Maassa maan tavalla

**T**urkki on perhe- ja sukukeskeinen maa, jossa ihmiset ja myös suuryritykset toimivat klaanipohjalta. Suomalainen voi tehdä isoja virheitä, jos ei ota huomioon klaanin sisäistä nokkimisjärjestystä. Klaanin päämies on tärkeä henkilö, ja hänet on huomioitava asianmukaisesti.

Henkilösuhteet ovat liike-elämässä tärkeitä. Ensinnäkin satsattava luottamuksellisen suhteen luomiseen, mutta kun luottamus on syntynyt, ovet avautuvat helposti. Paikalliset sanovatkin, että jos ihmisten kanssa on onnistunut saamaan aikaan hyvän ja luottamuksellisen suhteen, hinnoista ei enää sen jälkeen tarvitse keskustella.

Kohteliaisuus on tärkeää, ja neuvotteluissa on aina tiedusteltava kaikkien kuulumisia ja vointia. Turkin kielen sana *torpil* tarkoittaa henkilökohtaista vastapalvelusta. Jos joku on auttanut sinua, vastapalvelusta edellytetään myöhemmin.

Jos haluaa sijoittautua Turkkiin ja tehdä yrityskauppoja, täytyy olla valmis toimimaan nopeasti. Pohjatieto on hankittava etukäteen, mutta tarvittaessa päätökset tulee tehdä viivyttelemättä. Turkin talous ei odota suomalaisten jähkailua. Jos suomalainen sanoo "Tehdään se myöhemmin", turkkilainen olettaa, ettei asia toteudu koskaan. ■

"Seitsemän prosentin vuotuisella kasvuvauhdilla Turkin talous on maailman dynaamisimpia."

**SAUKKOMAA MUKAAN TURKISSA** on pitkä tekemisen kulttuuri. Turkkilaisilla on myös paljon kokemusta esimerkiksi metalliteollisuuden alihankintatöistä. Tärkeimpiä teollisuustuotteita ovat tekstiilit ja vaatteet, rauta- ja terästuotteet, kemikaalit, koneet sekä laitteet. Yksi suuri kehitystä eteenpäin vievä voima on rakennusteollisuus, sillä nuorelle väestölle tarvitaan uusia asuntoja ja maanjärjestysalueilla asuntojen turvallisuus edistää uudisrakentamista. Asuntopulan takia rakennusalan markkina kasvaa jatkuvasti.

"Turkissa on kaikkea muuta paitsi pääomaa, ja pääoman niukkuus heijastuu paikallisen pääoman hintaan. Noin prosentin vuosikorko selittää, miksi ulkomainen pääoma on niin haluttua", Saukkomaa sanoo.

**WORLD ECONOMIC FORUMIN** syksyn 2006 kansainvälisessä kilpailukykyvertailussa Turkki sijoittui 59. sijalle 125 maan joukossa.

"Sijoituksemme parani 12:lla edelliseen kertaan verrattuna", kertoo PricewaterhouseCoopersin Turkin toimitusjohtaja **Cansen Basaran Symes**.

"Vuotuisella seitsemän prosentin kasvuvauhdillaan Turkin kansantalous on maailman dynaamisimpia, ja liiketoimintaympäristö tulee yhä kilpailukykyisemmäksi. Verotusjärjestelmämme pärjää vertailussa muiden maiden kanssa, ja investoinneille on luotu liberaalit ja turvalliset puitteet", hän jatkaa.

Basaran Symes viittaa Keskuskauppakamarin alkuvuonna 2007 tekemään selvitykseen, jonka mukaan Itä-Euroopassa toimivat suomalaiset yritykset arvioivat Turkin liiketoimintaympäristön jo saavuttaneen EU-jäsenmaiden tason. Selvitykseen vastanneista yrityksistä joka viides suunnittelee investointeja Turkkiin.

**BRUTTOKANSANTUOTE ON KASVANUT** nopeasti vuoden 2001 laman jälkeen, ja sen ennustetaan kasvavan kuudella prosentilla vuonna 2007. Vaikka Turkin bruttokansantuote kasvaa EU-maiden keskiarvoa nopeammin, Turkki on silti teollisuusmaiden järjestö OECD:n köyhin jäsenmaa.

"Turkin kansalaisten keskimääräiset tulot ovat hädän tuskin 29 prosenttia EU:n 27 jäsenmaan keskiarvosta", Basaran Symes myöntää.

Inflaatio oli vuosikaudet rajua. Vuonna 2003 kuluttajahinnat nousivat 25,3 prosenttia, mutta raha- ja finanssipolitiikan kiristämisen jälkeen vuonna 2005 hintojen nousuvauhti oli enää 8,2 prosenttia. Vuoden 2007 inflaatio jäänee prosentin tasolle.



Cansen Basaran Symes uskoo liiketoimintaympäristön Turkissa paranevan entisestään. "Olen varma, että myös turkkilaiset yritykset laajentavat toimintojaan nopeasti maan ulkopuolelle", hän sanoo.

Työttömänä oli viime vuonna 9,1 prosenttia työvoimasta. Työvoimaa on saatavilla erittäin hyvin, ja ammattitaitoisen työvoiman tarjonta kasvaa koko ajan koulutustason noustessa. Harmaa talous on Turkissa yleistä.

"Hallitus on ryhtynyt toimenpiteisiin tämän epäkohdan korjaamiseksi, mutta prosessi on vasta alussa", Basaran Symes toteaa.

**"SEURAAVAN NELJÄN VUODEN AIKANA** Turkki avautuu entistä enemmän Eurooppaa kohti. Ulkomaiset investoinnit lisääntyvät, lisää yrityksiä yksityistetään, ja esimerkiksi energiateollisuudessa tämä luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Olen erittäin luottavainen Turkin poliittisten olosuhteiden vakauden suhteen. Vallassa oleva AK-puolue on saanut kansalta vahvan valtakirjan seuraavalle neljän vuoden vaalikaudelle, ja vaalitulos on paras mahdollinen liiketoimintaympäristön vakauden kannalta", Harri Saukkomaa analysoi Turkin näkymiä.

Hän uskoo maan yritysten kansainvälistymistahdin kiihtyvän. Vastaisuudessa turkkilai-

set yritykset ovat siis suomalaisten yritysten kilpailijoita Euroopan markkinoilla.

"Olen aivan varma, että turkkilaiset yritykset laajentavat nopeasti toimintojaan oman maan ulkopuolelle", vahvistaa Basaran Symes. "Toivottavasti tämä lisää ymmärtämystä Turkia kohtaan. Olen hyvin optimistinen tulevaisuuden suhteen, koska Turkki on toteuttanut menestyksellisesti paljon uudistuksia ja onnistunut ratkaisemaan monia ongelmia", hän muistuttaa.

Pohjois-Irakin kurdien kysymys ja Lähi-idän epävakaa tilanne luovat omia jännitteitä. Mahdollisuuksien rajoissa on myös se, että EU:n jäsenvaltiot päättävät torjua Turkin jäsenyyden unionissa. Jäsenyysneuvottelut ovat edistyneet hitaasti muun muassa Kyproksen tilanteen takia. 6. marraskuuta 2007 EU-komissio julkisti Turkin EU-kelpoisuutta käsittelevän raportin, jossa kiitellään Turkin vahvistunutta demokratiaa ja lainsäädännön uudistuksia mutta asetetaan Turkille tiukat ukaasit sananvapauden rajoituksia koskevien pykäliden poistamiseksi. ■

## SUOMALAISET YRITYKSET AKTIVOITUVAT TURKISSA

**Y**li 250 suomalaista yritystä on edustettuna Turkissa jakelijoidensa kautta, mutta vain noin 25 yritystä – muun muassa Wärtsilä – on perustanut maahan aktiivisesti toimivan tytäryhtiön. Uusin tulokas Turkissa on metallialan yritys Componenta, jolla on Componenta Döktas-niminen tytäryhtiö.

Kolme muuta suomalaista yritystä on parhaillaan sijoittautumassa Turkkiin, mutta ne eivät vielä halua julkistaa nimiään.

Finpron Turkin vientikeskuksen päällikön Samil Yavanin mukaan suomalaisilla yrityksillä on Turkissa mahdollisuuksia etenkin tietotekniikan ja tietoliikenteen alalla, koneissa ja automaatiassa, energia- ja ympäristöalalla sekä rakentamisessa. ■



TS-Yhtymän toimitusjohtaja Keijo Ketonen (vas.) ja hallituksen puheenjohtaja Mikko Ketonen uskovat mediakonsernin monikanavaisuuteen ja paikallisuuteen.



# TS-YHTYMÄN SÄHKÖINEN JA PAINETTU MEDIA TUKEVAT TOISIAAN

Turkulainen mediakonserni TS-Yhtymä luottaa paikallisuuden voimaan. Strategia on ollut konsernin kulmakivi jo sata vuotta.

**TS**-Yhtymään kuuluu kolmisenkymmentä yritystä. Lehtibisnes lienee tunnetuin osa yhtymää, vaikka sen osuus liikevaihdosta on vain noin kolmannes. Näkyvin osa lienee yli satavuotias Turun Sanomat, jonka ohella lehtiin kuuluvat Salon Seudun Sanomat, Uudenkaupungin Sanomat, Somero-lehti, Ykkössanommat, Laitilan Sanomat, Loimaan Lehti, Kaarina Lehti, Auranmaan Viikkolehti sekä ilmaisjakelulehtiä.

Yhtymän lehtien ilmestymisalue ja lukijakunta menevät usein päällekkäin. Hallituksen puheenjohtaja Mikko Ketosella ei ole mitään sitä vastaan.

”Paikallislehti ei lukijoille riitä. He tarvitsevat seitsenpäiväisen lehden. Lehdet saavat myös kilpailua vapaasti keskenään”, hän sanoo.

Vaikka Turun Sanomat nosti viime vuonna levikkiään hieman yli 112 000:een, ei suurta vaihtelua ole odotettavissa. Alueellisuudellaan Turun Sanomat on viime aikoina vahvistunut valtakunnalliseen kilpailijaan nähden.

”Helsingin Sanomien peitto on tällä alueella kahdeksan prosenttia ja Turun Sanomien 70. Hesari menee julkishallintoon ja yrityksiin. Hesarilla oli ennen hallussaan työmarkkinat, mutta nykyään työpaikkoja löytyy muitakin kanavia pitkin”, Ketonen sanoo.

Turun Sanomia kutsuttiin aikoinaan leikkilisesti maailman suurimmaksi urheilulehdeksi, joka julkaisee kuolinilmoituksia. Lehdellä on edelleen urheilulehden maine, ja paikallistoitumukset tuovat siihen lisävahvuutta.

**LEHTIEN LISÄKSI YHTYMÄSSÄ** on paikallisradiotoimintaa, muun muassa turkulaiset Auran Aallot ja Majakka sekä Salossa Radio 88,2 ja Rogmo FM. Turun Kaapelitelevisiolla on vahva asema, tilaajia on nykyisellään noin sata-tuhatta.

”Salo on Suomessa ainoa alue, jossa paikallisradio peittoaa Yleisradion. Salolaiset ovat hyvin itsellisiä”, Ketonen naurahtaa.

Hän arvioi kaupallisen radion merkityksen pieneksi ja kilpailun hankalaksi.

”Yleisradio toimii kaupallisella tavalla, mutta ilman tulosvelvoitteita.”

Sähköiset mediat ja printtimediat tukevat Ketosen mielestä toisiaan.

”Meillä on hyvä kuva-arkisto toimialueellamme. Sellaista ei esimerkiksi Yleisradiolla ole, sillä yhtiön toiminta painottui pitkään Tampereelle ja Helsinkiin. YLEn pitäisi kilpaila laadulla ja omilla ohjelmilla. Nythän yhtiön ohjelmista alle puolet on omaa tuotantoa”, hän sanoo.

Internetin voimakas kasvu on haastanut perinteiset mediat, etenkin sanomalehdet.

”Printtimedia on omaksunut internetin haasteet hyvin. Internet antaa sähköisen ärsyksen, ja ihmiset etsivät taustoja printtimediasta”, Ketonen arvioi.

Ketosen mukaan on jo olemassa merkkejä kannattavasta liiketoiminnasta internetissä. Norjalainen Schibsted-mediakonserni arvioi internetistä tulevan vuonna 2010 puolet sen liikevaihdosta ja 60 prosenttia voitosta. Vastavasti talouslehti Wall Street Journal saa ➤

Teksti Marko Mannila  
Kuvat Ari-Matti Ruuska

kolmanneksen levikistään internetsivuiltaan.

”Internetlukijat eivät ole pois lehdeltä”, Ketonen huomauttaa.

**TS-YHTYMÄN SUURIMMAT KASVUNÄKYMÄT** ovat painopuolella. Yhtymä omistaa 60 prosenttia Hansaprintistä, Sanoma Magazines Finland omistaa loput. Hansaprint-konserni on Pohjoismaiden suurin painotalo, joka työllistää yli tuhat ihmistä kolmessa maassa. 70 prosenttia yhtymän liikevaihdosta tulee muualta kuin printtimediasta.

Hansaprintillä on partner-tyyppinen laajenemiskonsepti. 30 asiakasta tuo 90 prosenttia liikevaihdosta.

Hansaprint-konserni on laajentunut Unkariin ja rakentaa tehdasta myös Romaniaan. Pääasiallinen asiakas on Nokia, joka haluaa tarvitsemansa painotuotteet juuri oikeaan aikaan.

”Tämä vaatii uudenlaista asennoitumista, joka lähtee asiakkaan tarpeista. Paperitehtaallekaan ei voi enää purkaa tukkuormaa milloin tahansa”, Ketonen vertaa.

Kumppanina ja vastaavasti riskin jakajana toimii ulkomailla ruotsalainen Elanders, joka ennen pörssilistautumistaan oli perheyhtiö. Elanders on tunnettu käsikirjojen sekä käyttö-oppaiden painamisesta auto-teollisuudelle.

**YHTYMÄLLÄ ON PAINOTOIMINTAA** lisäksi Latviassa. Pohjoismaihin, kuten Ruotsiin ja Norjaan, on Ketosen mukaan turha tähyillä, sillä maiden kalleus syö kilpailukyvyn.

TS-Yhtymään kuuluu muutakin painotoimintaa, esimerkiksi Polytypos, joka painaa atk- ja ketjulomakkeita. Alan suuntaus on erikoistuminen.

”Pyrimme luopumaan yleispainoista, jotka painavat julisteita ja lipulappuja”, Ketonen toteaa.

Mediakonsernina TS-Yhtymä on mukana muissakin merkittävässä alan toiminnoissa kuten Suomen Tietotoimistossa, Taloussanomissa ja Nelosessa. TS-yhtymä ei aseta rintamalinjoja tiukasti, vaan tekee yhteistyötä muiden lehtitalojen kanssa.

”Sanomien Erkköjen kanssa yhteistyö on jatkunut jo usean sukupolven ajan aina yhtiön syntyajoista lähtien”, Ketonen toteaa.

**KETOSTEN VAIKUTUS TURUSSA** on ollut ja on edelleen suuri. Turun Sanomien perustaja Arvo Ketonen vauhditti Alvar Aallon uraa kaksikymmenluvulla ja kustansi Paavo Nurmen Pariisin olympialaisiin.

Nykyään Ketoset ovat mukana alueen koulutuksessa, taiteessa ja urheilussa. He toimivat Turun taidemuseossa, kaupparokkeakoulun tukisäätiössä, sekä lehden perinteiden mukaisesti urheilupiireissä.

2 200 työntekijän TS-Yhtymä on 99-prosenttisesti Ketosten hallussa, ja omistus on jaettu sisaruksille tasavahvasti. Vanhojen aikojen muistona muutamalla yhtiön työntekijän perillisellä on pieni määrä osakkeita.

”Emme ole katsoneet aiheelliseksi lunastaa heitä pois”, Mikko Ketonen sanoo.

TS-Yhtymä aikoo jatkossakin pysyä perheyhtiönä.

”Perheyhtiön ei tarvitse palvella sijoittajia. Meillä ei ole tarvetta epäterveeseen kasvuun. Kokonaisuus on tärkeä”, Ketonen kiteyttää. ■

## Ketosten sukuyhteisö on tiivis

**A**rvo Ketonen perusti Turun Sanomat vuonna 1905. Hänen kuoltuaan lehtiyhtiön johtoon nousi leski Irja Ketonen, joka kasvatti yhtiötä vuosikymmenten aikana ja nousi itse Suomen ensimmäiseksi ja edelleen ainoaksi naispuoliseksi vuorineuvokseksi.

Nykyään TS-Yhtymää johtavat Irjan pojat Mikko, joka toimii hallituksen puheenjohtajana, ja Keijo, yhtymän toimitusjohtaja.

”Olen tällainen rahoitus- ja talousihminen. Keijo on enemmän tietohallinto- ja tekniikka-ihmisiä”, Mikko Ketonen toteaa.

Perheeseen syntyi myös kaksi tytärtä, Taru ja Marja-Leena. Taru toimii yhtymän pr-päällikkönä ja on naimisissa kilpa-ajaja Leo Kinnusen kanssa.

Mikon pojista Heikki on Hansaprintin varatoimitusjohtaja ja Jaakko Turun Sanomien myyntijohtaja. Keijon jälkikasvusta Timo johtaa Hansaprintiä. Marja-Leenan tytär Kati Ruola on konsernissa markkinointisihteerinä.

Jälkikasvua on työssä myös konsernin ulkopuolella. Kaksi Mikon pojista sekä Tarun molemmat lapset työskentelevät TS-Yhtymän ulkopuolella. Keijon kaksi tytärtä ovat vielä opiskeluiässä.

”Emme ole yllyttäneet jälkikasvua omaan yhtiöön töihin vaan pikemminkin houkutelleet katsomaan, miltä maailma näyttää”, Mikko Ketonen sanoo.

Lapset ovat joutuneet hakemaan työpaikkoja samalla tavalla kuin muutkin.

”Timo työskenteli kuusi vuotta Lontoossa, mutta halusi perhesyistä muuttaa takaisin Suomeen. Hän huomasi lehdestä työpaikan Hansaprintissä”, Mikko Ketonen toteaa.

Ketosten sukuyhteisö on tiivis. Sukulaiset tapaavat häissä, ristiäisissä ja muissa juhlissa. Välimatkat ovat lyhyet, sillä kaikki Suomessa asuvat ovat sijoittuneet Turun seudulle.

”Jokainen perhe muodostaa oman mallinsa. Meille sopii tällainen malli.” ■

Teksti Marko Mannila  
Kuva Juha Myllymäki

# YHDISTYSTEN VARAINKERUU KOHTAA UUSIA HAASTEITA

”Kansalaisten halu osallistua hyväntekeväisyyteen ja antaa lahjoituksia kolmannen sektorin järjestöille on kasvanut. Kilpailu varainkeruussa on koventunut ja siihen yhdistysten pitää vastata avoimemmalla raportoinnilla”, sanoo Johannes Koroma.

**P**itkän uran tiedotusvälineiden ja elinkeinoelämän palveluksessa tehnyt Johannes Koroma johti PricewaterhouseCoopersin Avoin raportti -kilpailun palkintoraatia. Hänen mukaansa on erittäin ymmärrettävää, että lahjoittajat ovat alkaneet entistä enemmän kiinnostua siitä, mihin heidän rahansa menevät.

”Yhdistysten pitää pystyä entistä paremmin kertomaan, mitä hyvää ne voivat tarjota vastineeksi lahjoittajalle. Kun myös yritysten kiinnostus hyväntekeväisyyteen on kasvanut, yhteistyöhön ryhtyvän yhdistyksen pitää olla uskottava, jotta yritys sitoisi oman yritysmielikuvansa siihen.”

Koroma muistuttaa viime vuosina julkisuudessa olleista tapauksista, joissa suurin osa kerätyistä varoista on mennyt keräyskuluihin. Tällaiset tapaukset heikentävät lahjoittajien luottamusta.

”Pääsääntöisesti kansalaiset voivat kyllä luottaa siihen, että varat menevät oikeaan tarkoitukseen. Lahjoituksia kannattaa suunnata varsinkin niille yhdistyksille, jotka ovat vuosien kuluessa rakentaneet toimintansa avoimuuteen”, hän sanoo.

Mitään laissa määrättyä prosenttia lahjoitettujen varojen ja keräyskustannusten suhteesta ei ole, mutta hyvän käytännön mukaan keräyskuluihin saisi mennä enintään 25–30 prosenttia lahjoitetuista varoista.

Parantamisen varaa on myös eräiden kansainvälisten, kaduilla hyvin näkyvästi esillä olevien yhdistysten raportoinnissa.

”Jotkin yhdistykset eivät anna mitään tietoja itsestään – ainakaan Suomeen”, Koroma huomauttaa.

**YLEISHYÖDYLLISTÄ TOIMINTAA** säätelevää normistoa Koroma haluaisi kehitettävän. ”Viranomaiset voisivat myöntää yhdistyksille auktorisoinnin, jotta yhdistykset voisivat ottaa käyttöön sellaisen tilinumeron, josta lahjoittajat pystyisivät päätelemään toiminnan valvotuksi”, Koroma ehdottaa.

Järjestöjen johtamiseen tähtävä koulutus ei Suomessa juurikaan ole. Kuitenkin monissa tapauksissa kolmannen sektorin järjestöjen toiminta on hyvin laajaa ja täysin ammattimaista. Opetus tapahtuu Suomessa tällä hetkellä yleisen liiketoiminnan ja johtamiskoulutuksen kautta, lähinnä kauppakorkeakouluissa. Erityinen yhdistystoiminnan koulutus on kuitenkin puutteellista.

”Yhdistystoiminta eroaa tuotannollisesta organisaatiosta monella tavalla. Ero on suuri etenkin silloin, kun yhdistyksessä on paljon vapaaehtoistoimintaa. Vapaaehtoiset työntekijät tarvitsevat paljon kannustusta ja myös koulutusta, sillä he voivat joutua vastaamaan suurista asioista”, Koroma muistuttaa. ||



”Kehittyvät markkinat haastavat maailman talousmahdit tosissaan”, totesi Samuel DiPiazza Suomen-vierailullaan.

# SAMUEL DIPIAZZA: RAPORTTOINTI UUSIKSI

Monimutkainen maailma haastaa tulevaisuuden tilintarkastajat. Nämä puolestaan haastavat työnantajansa. PricewaterhouseCoopersin pääjohtaja Samuel DiPiazza kiteytti alan ydinkysymykset Helsingin kauppakorkeakoulussa syyskuussa.

Teksti Marianna Salin  
Kuvat Petri Juntunen

”Tilinpäätökset eivät oikeastaan ole sitä, mitä sijoittajat tarvitsevat”, sanoo PwC:n pääjohtaja Samuel DiPiazza. Väite vaatii perustelun. Ovathan tilinpäätökset tuoneet tälle miehelle elannon jo 34 vuotta. Sitä paitsi hänen edessään, Helsingin kauppakorkeakoulun PwC-luentosalissa, istuu muutama sata taloushallinnon opiskelijaa.

”Monet muut asiat ovat tärkeämpiä, kuten sosiaalinen vastuu ja aineeton omaisuus, eivätkä ne avaudu numeroina. On ymmärrettä-

vä ne bisneksen ajurit, jotka eivät löydy taseesta. Koko raportointi on uudistettava.”

Toinen syy raporttirementtiin on DiPiazzan mukaan se, että sijoittaja haluaa verrata toisiinsa kansainvälisiä, ei paikallisia yrityksiä. Hän kertoo ennustaneensa viittisen vuotta sitten, että vuoden 2015 tienoilla maailma siirtyisi yhteen raportointikäytäntöön.

”En voinut kuvitellakaan, että meillä olisi jo tänä vuonna yli 100 maata, jotka noudattavat IFRS:ää. Nyt odotan, että Yhdysvallat luopuu

## ”Sääntely on taloudellisen kasvun vakavin riski.”

omasta vanhasta järjestelmästä viiden, seitsemän, ehkä kymmenen vuoden sisällä.”

**SEN LISÄKSI, ETTÄ YHDENMUKAINEN** raportointi helpottaa sijoittajan elämää, DiPiazza muistuttaa sen merkityksestä viranomaisien suuntaan. PwC:n kyselyissä suurin osa yritysjohtajista arvioi noudattavansa oman kotimaansa sääntöjä hyvin, kun taas kaksi kolmesta myöntää heikkoutensa erityisesti kehittyvillä markkinoilla.

”He sanovat, että sääntöjen noudattaminen on vain liian monimutkaista”, DiPiazza kertoo. Kehittyvillä markkinoilla hän tarkoittaa seitsemää maata: BRIC-maiden eli Brasilian, Venäjän, Intian ja Kiinan lisäksi Indonesiata, Turkia ja Meksikoa. Hän uskoo niiden ohittavan G7-maat eli Italian, Iso-Britannian, Japanin, Kanadan, Ranskan, Saksan ja Yhdysvallat 20–40 vuodessa. DiPiazza pitää ratkaisevana muutoksena sitä, että alueet ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana alkaneet muuttua alhaisten tuotantokustannusten maista tuotteiden markkinoiksi.

”Esimerkiksi meillä on Kiinassa 9 000 työntekijää, ja odotamme henkilöstön kasvavan 15 000 tai 20 000 työntekijään ensi vuosikymmenen puoliväliin mennessä. Silloin Kiina olisi Yhdysvaltojen jälkeen meidän toiseksi suurin toimipaikkamme. Nyt toisena on Iso-Britannia.”

DiPiazza ei peräänkuuluta pelkäämistä kehittyvien markkinoiden linjauksia vaan huomauttaa, että viranomaiset säätelevät liiketoimintaa monenkirjavin tavoin muuallakin, niin Saksassa ja Ranskassa kuin Yhdysvalloissakin. Hän myöntää, että markkinoiden monimutkaisuus yllyttää sääntelyyn, mutta toivoo viranomaisilta malttia, sillä markkinat myös rankaisevat sääntelystä. Hänen kantansa terävöity entisestään, kun opiskelijoiden joukosta nousee kysymys varsinaisesta protektionismista.

”Sääntely on taloudellisen kasvun vakavin riski. Toki varhaisen vaiheen kehitystä on joskus hyvä suojella. Mutta ei Yhdysvaltojen sokeeribisnes tai ranskalainen jogurtti vaadi suojelua”, DiPiazza naurahtaa.

PwC:n pääjohtaja pitää neljän suuren tilintarkastusyhtiön panosta merkittävänä,

kun raportointia uudistetaan monimutkaisen maailman tarpeisiin. Samalla taistelu osajista kiihtyy.

**”PWC:LLÄ ON 150 000** työntekijää, ja uskon heidän kykyihinsä. Mutta meidän on houkuteltava ihmisiä jatkossakin. Palkkaamme 30 000 uutta työntekijää vuodessa.”

DiPiazza haluaa tarjota työntekijöille ympäristön, jossa he voivat kasvaa ja kehittyä, kuten hän itse kokee kehittyneensä. Hyvän työpaikan kaava on tosin muuttunut, ja uusi malli on haettava nuorilta, jotta nämä sitoutuisivat yritykseen.

DiPiazzan mukaan PwC on jo oikeilla jäljillä. Vielä viisi vuotta sitten yhtiössä vaihtui vuosittain joka viides työntekijä, kun taas nykyään vain joka kahdeksas. Pääjohtaja haluaisi hidastaa vaihtuvuutta edelleen.

”Työpaikka hyvässä yrityksessä ei riitä nuorille, vaan yrityksen on tarjottava työntekijöille mahdollisuus kehittyä, liikkua maasta toiseen ja pitää taukoa, sapattivapaita. Meidän on oltava joustavia. Meidän pitää kohdella jokaista yksilönä.”

Tulevat työntekijät siis haastavat yhtiön, mutta myös yhtiö haastaa tekijät. DiPiazzan mukaan tulevaisuuden tilintarkastaja ei pärjää pelkällä teknisellä taituruudella, vaan hänellä on oltava laajaa bisnesnäkemystä ja yleissivistystä. Siksi DiPiazza pitää alaa jopa aiempaa houkuttelevampana.

”Tämä on paras aika lähteä alalle.”

**SAMUEL DIPIAZZA PAINOTTAA**, että työpaikan valinnassa painavat entistä enemmän yrityksen arvomaailma ja yritysvastuu. Aiheet tulevat esille myös opiskelijoiden kysymyksissä, joihin DiPiazza vastaa järjestelmällisesti kahden sidosryhmän näkökulmasta.

”Yrityksiä ei aja kestäväan kehitykseen silkkä vastuuntunto, vaan henkilöstön ja sijoittajien vaatimukset.”

Näkökulma korostuu edelleen, kun yleisöstä lennähtää kysymys: ”Uskotko, että ilmasto lämpenee?”

”En ole asiantuntija. Jos työntekijät ja sijoittajat uskovat ilmaston lämpenemiseen, asia on tärkeä. Ja silloin me mittaamme ja raportoimme ekologista jalanjälkeä.” ■



Samuel DiPiazza tietää, että nuoret haluavat kehittyä, liikkua maasta toiseen ja pitää taukoa, kuten sapattivapaita, työpaikassaan.



# SINISILMÄISYYS KOSTAUTUU YRITYKSILLE

Lähes joka toinen PricewaterhouseCoopersin talousrikollisuustutkimukseen vastannut suomalainen yritys on joutunut rikoksen kohteeksi kahden viimeisen vuoden aikana.

Teksti Ake Turunen  
Kuva Istockphoto

**P**wC:n maailmanlaajuinen, joka toinen vuosi toteutettava talousrikollisuustutkimus tehtiin nyt neljättä kertaa. Tänä vuonna mukana oli yli 5 400 yhtiötä 40 eri maasta. Suomi oli mukana tutkimuksessa ensimmäistä kertaa. Suomessa tutkimukseen haastateltiin yhteensä 80 henkilöä Suomen suurimmista yrityksistä eri toimialoilta. Yleisellä tasolla suomalaiset yritykset eivät näytä uskovan talousrikoksen uhriksi joutumiseen.

Kolmannes yrityksistä ei ole suunnitellut kahdelle seuraavalle vuodelle erityisiä toimenpiteitä talousrikollisuuden ehkäisemiseksi. Toisaalta yli kolmannes vastaajista ilmoitti parantaneensa olemassa olevia valvontamenetelmiään. Vain alle viidennes vastasi yrityksen suunnitelleen uusien valvontamenetelmien käyttöönottoa.

**TUTKIMUKSEN PERUSTEELLA LÄHES JOKA TOINEN** suomalainen vastaajayritys on joutunut talousrikoksen kohteeksi kahden viimeisen vuoden aikana. Yleisin talousrikos kohdistuu välittömästi yrityksen omaisuuteen tai varallisuuteen. Tyypillisimmillään kysymys on kavalluksesta tai petoksesta. Tähän lukuun sisältyvät myös muut luottamukselliseen asemaan liittyvät väärinkäytökset, kuten toimivaltuuksien ylittäminen tai velvollisuuksien laiminlyöminen.

Toiselle sijalle haastateltavien kohtaamissa talousrikoksissa kohosivat erilaiset yrityksen aineettomiin oikeuksiin kohdistuvat loukkaukset. Näitä ovat tyypillisesti erilaiset tekijänoikeuksiin, patentteihin, hyödyllisyyksilleihin, tavaramerkkeihin tai yrityssalaisuuksiin kohdistuvat loukkaukset. Kirjanpidon manipulointi ja rahanpesu muodos-

tavat puolestaan yhdessä noin viidenneksen haastatelluissa yrityksissä ilmenneestä rikollisuudesta. Korruptiota ja lahjontaa on kohdattu vain viidessä prosentissa tapauksista. Lisäksi joukkoon mahtuu sekalainen joukko muita talousrikoksia.

Suomalaisissa yrityksissä havaittuihin väärinkäyttöihin syyllistyneet henkilöt poikkeavat profiililtaan globaaleista verrokeistaan. Suomessa tekijät ovat iältään vanhempia, yli puolet 40 vuotta ohittaneita ja tyypillisesti yrityksen pitkäaikaisia työntekijöitä: kahdeksan kymmenestä oli työskennellyt samassa yhtiössä yli kuusi vuotta, lähes puolet yli 10 vuotta.

**SUOMALAISET YRITYKSET LUOTTAVAT** väärinkäytöstorjunnassa perinteisiin menetelmiin. Tutkimuksen mukaan yleisimmät menetelmät tärkeysjärjestyksessä ovat tilintarkastus, sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja eettiset ohjeet sekä henkilöstön testaus. Esimerkiksi henkilöstön testaus rekrytointivaiheessa on Suomessa selvästi yleisempää kuin muualla Länsi-Euroopassa ja maailmalla.

Talousrikollisuus on selkeä riski, joka organisaation on huomioitava yhtenä vaikuttavana tekijänä yrityksen toiminnassa. Talousrikosten ennaltaehkäisy vaatii onnistuakseen kokonaisvaltaista asiantuntevaa näkemystä, johon sisältyy valvonta, kulttuuri, etiikka ja toiminta.

PwC tarjoaa asiantuntijapalveluita esimerkiksi rikosriskien kartoitukseen, arviointiin ja hallintaan, uusien markkina-alueiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden toimijoiden taustaselvityksiin sekä sisäisten tai ulkoisten väärinkäytösten, rikosten ja riita-asioiden tutkintaan. ■



## Stora Enso voitti vuoden laatupalkinnon

**S**tora Enson Metsä-yksikkö voitti vuoden 2007 Laatupalkinnon kilpailun historian parhaalla tuloksella. Metsä-yksikön kokonaispistemäärä ylitti 600 EFQM Excellence Model -mallilla laskettuna. Mallin avulla arvioidaan organisaation koko toiminta aina johtamisesta resursseihin ja tuloksiin.

”Metsä-yksikkö pystyi kehittämään kaikkia alueita, ydinprosessit on saatu toimimaan erinomaisesti, tuomariston puheenjohtaja **Timo Vartiainen** kehui palkintopuheessaan Kalastajatorpalla Helsingissä. Palkintoja jakoivat hänen ja Sitran yliasiamies **Esko Ahon** kanssa Laatuokeskuksen toimitusjohtaja **Pia Kauma** ja projektijohtaja **Timo Tulonen**.

Yli viidensadan pisteen suori-

tuksesta viiden tähden Recognized for Excellence -tunnustuksen sai Helsingin Energian Helen-lämpö, jonka vahvuuksina olivat asiakastulokset ja keskeiset suorituskykytulokset.

Tuomaristo myönsi yli neljänsadan pisteen ylittäneille neljän tähden tunnustukset: saajina olivat suurten yritysten sarjassa Boliden Harjavalta Oy, Veikkaus Oy ja julkisyhteisöjen sarjassa Kiipulasäätiö sekä Mikkelin aikuiskoulutuskeskus. Kunniamaininnan ansaitsi Patentti- ja Rekisterihallitus, joka ylsi lähelle 400 pisteen tasoa. ■

*PricewaterhouseCoopers ja Laatuokeskus ovat kehittäneet Suomen laatu-palkintokilpailua yhteistyössä marraskuusta 2006 lähtien.*

## PwC:n hyvä kasvuvauhti jatkui Euroopassa

**P**ricewaterhouseCoopers-ketjuun kuuluvien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi 30.6.2007 päättyneellä tilikaudella 10,5 prosenttia ja oli 25,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria kiintein valuuttakurssein laskettuna. Vaihtuvien kurssein laskettuna kasvua oli peräti 14,4 prosenttia.

PwC teki hyvää tulosta kaikilla tärkeimmillä markkinoilla tilikaudella 2007. Erityisen nopeaa kasvu oli kehittyvillä markkinoilla. Liikevaihto kasvoi Keski- ja Itä-Euroopassa 22,4 prosenttia, Etelä- ja Väli-Amerikassa 19,1 prosenttia sekä Lähi-idässä ja Afrikassa 20,8 prosenttia. Pohjois-Amerikan ja Karibian alueen liikevaihto kasvoi 7,8 prosenttia ja Aasian liikevaihto 18,8 prosenttia.

Hyvä kehitys jatkui myös Länsi-Euroopassa, missä kasvua oli 9,4 prosenttia, sekä Australiassa ja Tyynenmeren alueella, missä liikevaihto kasvoi 10,3 prosenttia.

Useat suuret PwC-ketjun jäsenyritykset ylsivät kaksinumeroisiin kasvulukuihin jo kolmantena vuonna peräkkäin. Kasvu oli erityisen vahvaa Intiassa, Kiinassa ja Lähi-idässä.

*PwC:n globaali vuosikertomus on ladattavissa osoitteessa [www.pwc.com/annualreview](http://www.pwc.com/annualreview). Painettuja kappaleita voi tilata osoitteesta [info@fi.pwc.com](mailto:info@fi.pwc.com). ■*



KUVA FUTUREIMAGEBANK

## Vuoden Arviointikertomus -kilpailun voitto Vaasaan

**P**wC:n ensimmäistä kertaa järjestämän Vuoden Arviointikertomus -kilpailun voitti Vaasan kaupungin tarkastuslautakunta. Lisäksi tuomaristo antoi kunniamaininnat Lohjan kaupungin tarkastuslautakunnalle johtopäätösten ja suositusten raportoinnista sekä Vantaan kaupungin tarkastuslautakunnalle arvioinnin suunnittelusta.

PwC haluaa kiinnittää Vuoden Arviointikertomus -kilpailulla huomiota arvioinnin hyödyntämiseen kuntasektorin toiminnan kehittämiseksi.

”Hyvä kunnan johtaminen on avain menestykseen. Arviointiraportista on oltava hyö-

tyä tässä työssä, ja suuressa osassa arviointikertomuksia tämä tavoite toteutuikin. Mukana oli kertomuksia myös ilman arviointia, joten parannettavaakin tulevana vuosina on”, raadin puheenjohtaja **Antti Mykkänen** Kunnallisan alan kehittämissätiöstä totesi.

”Parantamalla arviointikertomusten tasoa luodaan edellytyksiä tiedon paremmalle hyödyntämiselle. Arviointi tuottaa tietoa siitä, mitä verorahoilla on aidosti kunnissa saatu aikaan ja onko rahat käytetty tehokkaasti. Arvioinnin tuottaman tiedon pitäisi olla aivan keskeisessä asemassa kuntien johtamisjärjestelmässä, painottaa PwC:n **Mikko Wennberg**. ■

# Uusia julkaisuja



## SUOMEN PWC:N VUOSIKERTOMUS

PricewaterhouseCoopers Oy:n tulos oli edellistä tilikautta parempi ja liikevaihto kasvoi 12,8 prosenttia 74,2 miljoonaan euroon. Liikevaihto kasvoi tilikaudella kaikilla liiketoiminta-alueilla: tilintarkastuksessa, verokonsultoinnissa ja neuvontapalveluissa.



## PWC:N GLOBAALI VUOSIKERTOMUS

PricewaterhouseCoopers-ketjuun kuuluvien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi 30.6.2007 päättyneellä tilikaudella 10,5 prosenttia ja oli 25,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Kasvu oli voimakkainta Intiassa, Kiinassa ja Lähi-idässä.



## GLOBAL ECONOMIC CRIME SURVEY 2007

Talousrikokset ovat yleisiä yrityksissä maailmanlaajuisesti, ja väärinkäytöksistä johtuvat tappiot ovat kasvaneet keskimäärin 40 prosenttia kahdessa vuodessa. Suomessa yritys joutuu talousrikoksen uhriksi useammin kuin vastaajamaissa keskimäärin.



## HYVÄ RAPORTOINTITAPA

Avoin raportti -kilpailun yhteydessä julkaistu opas, joka sisältää neuvoja kolmannen sektorin läpinäkyvään raportointiin. Julkaisu on tilattavissa sekä suomen- että ruotsinkielisenä.



## PALVELUT JULKISELLE SEKTORILLE

Julkaisu sisältää asiantuntijoidemme artikkeleita ajankohtaisista aiheista ja esittelee PwC:n julkiselle sektorille tarjoamia palveluita.



## THE PRICEWATERHOUSECOOPERS FAMILY BUSINESS SURVEY 2007/08

PwC:n kansainvälinen Perheyrittäjä tutkimus tarjoaa erityisesti perheyrittäjien omistajille vertailutietoa muun muassa seuraavista asioista: toimintaympäristön haasteet, omistajien ja johtohenkilöiden seuraajien suunnittelu, ristiriitojen ratkaisu, verosuunnittelukysymykset ja oikeudelliset asiat. PwC:n kansainvälinen tutkimusyksikkö on haastatellut tutkimusta varten yli 1 400 perheyrittäjää/omistajayrittäjää 28 maassa.

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

Kaikkia julkaisuja voi tilata maksutta osoitteesta [info@fi.pwc.com](mailto:info@fi.pwc.com)