

Value

*Kestävän
kasvun
kumppani*

VIKING LINEN
MIKAEL BACKMAN

ANTAA LÖÖPPIEN HUUTAA

"Alkoholi on Suomessa puheenaiheena hyvä, silloin porukka on mukana", tuumaa Viking Linen toimitusjohtaja. Hän oli keväällä lööpeissä uuden risteilijän viinarajoitusten takia. **20**

MORAALI OSAKSI
VEROKESKUSTELUA **6**

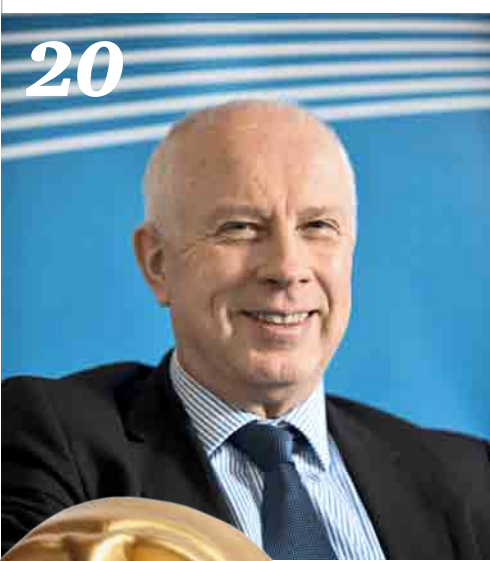
VÄSYNEEN PORUKAN
MOTIVOINTI **14**

LEDILIN VUOSIKASVU
JOPA 70 PROSENTTIA **10**

10



20



14



VALUE ON PwC:N ASIAKASLEHTI



6 VEROJÄLKEÄ TUTKIMASSA

Mitä suuremmaksi otsikot käyvät, sitä tarkemmin yritysten on syytä pohtia verostrategiaansa.

4 Lyhyesti

PwC:n nimi on muuntunut moneen. Winston Churchill on ihailuin, Steve Jobs kakkonen.

6 TEEMA

Avoimin askelin

Yritykset tarkistavat verostrategiansa entistä tarkemmin, sillä lakipykälien lisäksi huomioon on otettava myös moraalikysymykset.

10 Kasvutarina

Ledil suunnittelee ja valmistuttaa led-valaisimien linssejä ja heijastimia. Sen vuotuinen kasvu yltää jopa yli 70 prosenttiin.

13 Ahaa

Sisäisellä tarkastuksella on paljon uusia mahdollisuuksia yritysten arvon tuottamiseen.

14 Johtaminen

Muutokset haastavat johtamisen. Vuorovaikutusta tarvitaan yhä enemmän ja mieluusti kasvokkain.

16 Globaali-lokaali

Taajuusmuuntajien ja invertterien Vacon on alusta asti suuntautunut maailmalle. Sieltä se etsii hyviä paikallisia kumppaneita.

19 Tapahtuma

Ratkaisun paikka kokosi väkeä kuulemaan tuoretta tietoa yritysvastuusta.

20 Henkilö

Viking Linen toimitusjohtaja Mikael Backman tietää, että kun hän aukaisee suunsa, media saa uusia otsikoita.

23 Kolumni

Matti Lainema: Vahva hallitus näkee pidemmälle kuin finanssimarkkina.

24 Trendi

Uudet energiaratkaisut uhkaavat kaatua rahoitukseen. Euroja varten rahoittajien kysymyksiin on paneuduttava erittäin huolellisesti.

26 Tullaan tutuiksi

Michel Hardy karkaa vapaalla kalaan. Toïssä hän innostuu muiden auttamisesta.

LUE VALUE VERKOSSA

Valuen artikkelit myös mobiilisti, pwc.value-lehti.fi



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

Kasvatetaan kakkua isommaksi yhdessä

EUROOPPAA KUVATAAN NYKYÄÄN vanhaksi ja sairaaksi. Kriisimaiden lista kasvaa: Kreikka, Espanja, Portugali, Irlanti ja Kypros liitetään tälle listalle muitta mukisematta, mutta viime aikoina yhä huonompia uutisia on kuultu myös Ranskasta. Ranskan ongelmista voi syyttää tiukoissa vaalitaistoissa annettuja lupauksia, joihin liittyy myös maan veropolitiikkaa. Tuloveroprosentti on korkeimmillaan 75. Emmekö voi aiheellisesti kysyä, rohkaisevatko tuollaiset prosentit yrittämään ja menestymään? Autoteollisuudella on ongelmia muuallakin, mutta Ranskassa ne ovat suurempia kuin esimerkiksi naapurissa Saksassa.

Yritykset ovat ahtaalla Ranskassa myös tiukan säännöstelyn ja jäykkyyden takia. Mikäli bisnes ei syystä tai toisesta kannattaisi, sen alasajo on tehty hyvin vaikeaksi ja kalliiksi.

Ihmetellä sopii, miten maa on pärjännyt näin hyvin, mutta todennäköisesti kyse on ollut näennäisestä pärjäämisestä. Maa on ajautumassa suuriin ongelmiin. Työtömiä on tuoreiden tilastojen mukaan ennätysmäärä, neljä miljoonaa.

MYÖS SUOMELLA ON EDESSÄÄN kipeitä ratkaisuja, mutta onko niiden sitenkään pakko olla niin rankkoja kuin annetaan ymmärtää? Suomi on osa Eurooppaa, jonka jonka osuus maailman taloudesta pienenee. Meiltä unohtuu helposti, että osuuden pienentämisellä ei ole niin suurta merkitystä, kunhan kokonaiskaku kasvaa. Tämä tulisi viimeistään nyt ymmärtää ja päästä eroon turhasta kateudesta. Tarvitsemme isoa joukkoa kakkua kohottamaan ja kun se suurenee, yhä useampi pääsee nauttimaan siitä.

KOKONAISKAKUN KASVATTAMINEN liittyy myös keväällä puheenaiheeksi nousseisiin eläkemaksuihin. Eläkeyhtiöt joutuivat nyt ensimmäistä kertaa maksamaan ulos eläkemaksuja enemmän kuin mitä saivat kerättyä työntekijöiltä ja työnantajilta. Asiaan reagoitiin heti vaatimuksella korottaa eläkemaksuja, mutta korotuksilla yhteistä kakkuumme ei kasvateta. Kun yritysten kulut nousevat, edellytykset kasvaa heikkenevät ja Suomen kilpailukyky kangertelelee.

Kilpailukyyn kannalta parempi ratkaisu olisi pitää työnantajamaksut ennallaan, jotta yrityksiin olisi mahdollista palkata lisää ihmisiä.

YHTEISEEN KAKKUUN liittyvät myös yritysverot, jotka ovat olleet otsikoissa koko kevään. Aiheeseen pureudutaan myös tämän lehden teemajutussa (sivu 6).

Vilkas keskustelu on pakottanut yrityksiä tarkastelemaan verorakenteitaan ja -strategiaansa. Kukaan ei halua pilata mainettaan aggressiivisena veronkiertäjänä, mutta mihin raja vedetään? Kansalliset verolait ja käytännöt poikkeavat pelkästään EU:ssa paljon – muusta maailmasta puhumattakaan.

Kaikille sopivaa standardiratkaisua verostrategiaan ei ole, tuskin edes tulevaisuudessa. Jokainen yritys joutuu räätälöimään sen omannäköisekseen myös jatkossa.

JOHAN KRONBERG
Päätoimittaja

**”Kysyä sopii,
miten maa
on pärjännyt
näin hyvin.”**

Julkaisija PwC (PricewaterhouseCoopers Oy),
PL 1015 (Itämerentori 2), 00101 Helsinki, puh. 09 22 800, www.pwc.fi
Osoitteenmuutokset value@dmd.fi Päätoimittaja Johan Kronberg
Toimituspäällikkö Kaisa Heikkinen Toimitusneuvosto Kim Karhu, Nina
Kinnunen, Juha Laitinen, Janne Rajalahti, Harri Valkonen Toimitus Otavamedia Oy
Asiakasviestintä, Maistraatinportti 2, 00015 Otavamedia Paino Finepress
ISSN 2323-9018 (painettu), 2323-9026 (verkkojulkaisu). Lehdessä käytetyllä
paperilla on kestävän kehityksen PEFC-tunus.



Rakkaalla firmalla on monta nimeä

PwC:N NIMI on vuosien saatossa muuttunut moneen kertaan, mutta yhteistä kaikille muodoille on enemmän tai vähemmän hankala kirjoitusasu.

Yhden hausimmista versioista kertoo johdon assistentti

Kaarina Kempainen:

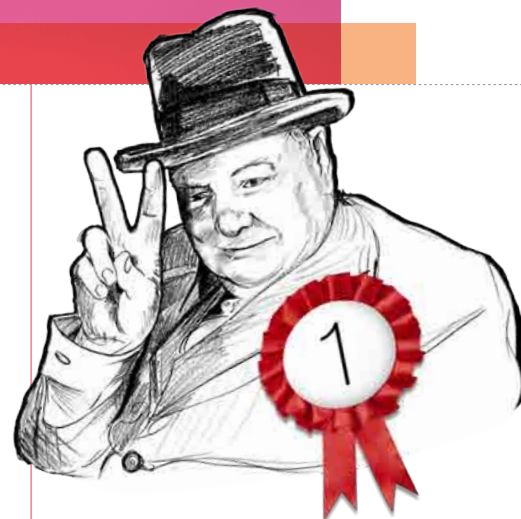
"Silloin, kun firmamme nimi oli vielä Coopers & Lybrand, soitin erääseen tunnettuun ravintolaan ja pyysin tarjousta asiakastilaisuuteemme. Olin hämmentynyt iloinen, kun minun ei kerrankin tarvinnut tavata firmamme nimeä. Myyntineuvottelija lupasi lähettää tarjouksen tuota pikaa."

"Tarjous saapuikin faksilla yritykselle nimeltä KUPPOSET & LAUTASET. Mietin kyllä, oliko omassa artikulaatiossani parantamisen varaa, mutta nolotti myös myyntineuvottelijan puolesta, kun ilmoitin firmamme oikean kirjoitusasun – varmuuden vuoksi faksilla."

"Tarjous hyväksyttiin, ja veroasiantuntijoilla ja heidän vierailtaan oli onnistunut tilaisuus."

Tarjous saapuikin faksilla yritykselle nimeltä KUPPOSET & LAUTASET

KUVA: SHUTTERSTOCK



CHURCHILL YHÄ YKKÖNEN

PwC:n globaalin toimitusjohtajatutkimuksen yhteydessä haastatelluilta kysyttiin, ketä johtajaa he ihailevat. Eniten ääniä yli 1 400 vastaajan joukosta sai **Winston Churchill**. 15 nimetyn naisen joukosta ainoastaan **Margaret Thatcher** ylsi kymmenen parhaan joukkoon.

Johtajissa arvostetut ominaisuudet, kuten joustavuus, pragmaattisuus ja terävyys, ovat yhtä olennaisia kuin vuosisata sitten.

Toimitusjohtajien nimeämät 10 parasta johtajaa:

1. Winston Churchill
2. Steve Jobs
3. Mahatma Gandhi
4. Nelson Mandela
5. Jack Welch
6. Abraham Lincoln
7. Margaret Thatcher
8. Ronald Reagan
9. John F Kennedy
10. Bill Clinton ja Napoleon Bonaparte

Lue lisää pwc.fi > tiedotteet

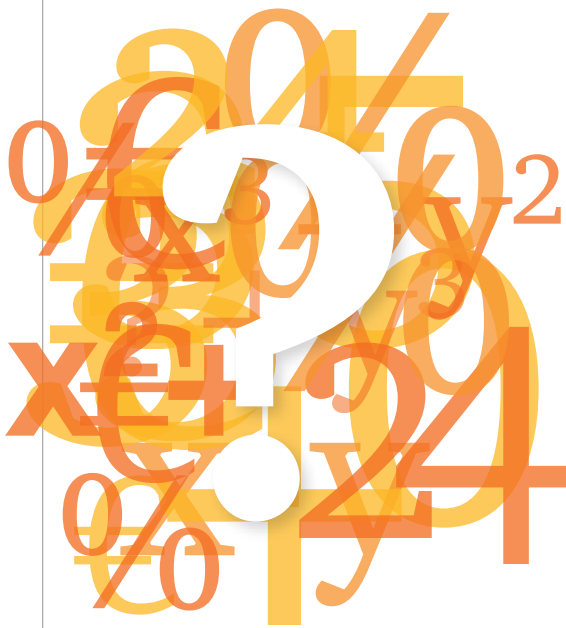
Muita variaatioita nimestämme ovat olleet muun muassa:

- Prisevate
- Prince Waterhouse
- White Water House
- Pricehouse Oy, Vesitalo
- Price Watermouse
- Oikea muoto? Globaali markkinointinimemme PwC, ja Suomen PwC:n virallinen nimi PricewaterhouseCoopers Oy.

Alv:n muutokset tutuiksi

LISTA ON huiman pitkä, kun mukaan otetaan kaikki arvonlisäverokantojen korotusten aiheuttamat muutokset: hinnoittelu, sopimukset, ERP, ostolaskujen käsittely, raportointi, liiketoimintaryhmien sisäiset ohjeet ja it-järjestelmät.

Myös käännetty verovelvollisuus, uudet laskutusohjeet, kansainvälisen palvelukaupan uudistuneet säännökset, toimialakohtaiset tulkintamuutokset esimerkiksi terveydenhuollossa, rahoitussektorilla ja liikuntapalveluissa vaativat kaikki toimenpiteitä.



PwC:n ammattilaiset auttavat, jos haluat kuulla omaa yritystäsi koskevista ajankohtaisista arvonlisäveroasioista. Kokoa henkilöstö koolle puolen tai koko päivän koulutusta varten. Täsmäkoulutuksissa päästään pureutumaan kussakin yrityksessä askarruttaviin asioihin.

Ota yhteyttä: juha.laitinen@fi.pwc.com

46 milj. €

Helsingissä viime vuonna järjestetyistä MM-kisoista tuli epäsuoria taloudellisia tuottoja pääkaupunkiseudulle 46 miljoonaa euroa. Jääkiekkoliiton tuotto kisoista oli 8,2 miljoonaa euroa.

Lähde: PwC:n tekemä katsaus Suomen Jääkiekkoliitolle

YRITYSVASTUUBAROMETRI JULKAISTAAN ELOKUUSSA

PwC JULKAISEE vuosittaisen yritysvastuubarometrin elokuussa. Selvityksessä käydään läpi muun muassa kaikki vuoden 2012 Talouselämä 500 -listan yritykset. Barometrissa yritysvastuuta arvioidaan yritysten verkkosivuilla, yritysvastuuraporteissa ja vuosikertomuksissa annetun tiedon perusteella.

Lisätietoja: sirpa.juutinen@fi.pwc.com



Kaivosala kärkeä hyviä tilaisuuksia

SUOMI ON KIINNOSTAVA maa kaivosalan yrityksille, mutta yrityskauppoja ei ole tehty täällä pitkään aikaan.

"Suomen kaivosteollisuus kaipaisi myös ulkomaista pääomaa lunastaakseen sille asetetut kasvudotukset", Suomen PwC:n kaivostoimialan asiantuntija **Mauri Hätönen** sanoo.

Viime vuonna kaivosalalla elettiin varovaisten päätösten aikaa, ja tilanteen odotetaan jatkuvan maltillisena myös koko tämän vuoden. Suuria fuusioita on tuskin odotettavissa.

Metallien hintojen odotetaan vakiintuvan, ja yritykset uskovat hyödykkeiden

kysynnän esimerkiksi Kiinassa kasvavan edelleen.

Tiedot ilmenevät PwC:n tuoreesta kansainvälisestä kaivosalan raportista Mining Deals.

"Kaivosalan yritykset kärkevät hyviä tilaisuuksia, mutta ottavat tarkemmin huomioon riskitekijät, kuten kustannusten nousun, haluttomuuden luovuttaa luonnonvaroja ulkomaille sekä omaisuuden myynnin ja ostamisen mahdolliset poliittiset seuraukset," Hätönen huomauttaa.

Lisätietoja pwc.fi > tiedotteet

UUSI VIITEKEHYS KANNUSTAA YRITYKSIÄ LÄPINÄKYVÄMPÄÄN RAPORTOINTIIN


INTERNATIONAL INTEGRATED Reporting Council (IIRC) on julkaissut sivustollaan uudenlaista yritysraportointia koskevan viitekehysluonnoksen. Kokonaisvaltaisempaa raportointia koskeva luonnos on yritysten ja

sijoittajien kommentoitavana 15. heinäkuuta saakka. Uudella viitekehyksellä pyritään parantamaan yritysten raportoinnin läpinäkyvyyttä.

Monet kansainväliset yritykset ja institu-

tionaaliset sijoittajat ovat jo mukana IIRC:n hankkeessa. PwC kannustaa yrityksiä ja sijoittajia ottamaan osaa viitekehysten kehittämiseen.

Lisätietoja: sirpa.juutinen@fi.pwc.com

A man in a light-colored suit and tie stands in a bright, overexposed setting. A large, dark, textured shoe sole is superimposed on the right side of the image, partially overlapping the man's suit. The sole has a complex, wavy pattern. The overall composition suggests a contrast between professional attire and a more rugged or practical element.

***Voiko moraalii
olla sama
Suomessa ja
esimerkiksi
Kreikassa?***

Avoimin ASKELIN

Mitä enemmän yritysverotuksen keskustelu koskee moraalialia, sitä tärkeämpää on tarkistaa yrityksen verostrategia ja sen avoimuus.

Länsimaiden yritysverojärjestelmien perusteet on luotu vuosikymmeniä sitten, eivätkä kotimainen ja kansainvälinen veronlainsäädäntö enää kaikin osin vastaa uusien liiketoimintamallien logiikkaa. Yritysverotukseen liittyy lukuisia kysymyksiä etenkin silloin, kun konsernin toimintaa harjoitetaan monessa maassa.

”Yrityksen arvoa tuottavat toiminnot tai aineettomat oikeudet voivat olla hyvinkin irrallaan siitä, missä yrityksen lopputuotteet myydään. Syystäkin tällöin joudutaan arvioimaan, missä toiminnasta syntyy voittoa kuuluisi verottaa”, sanoo **Petri Seppälä**, PwC Suomen verokonsultoinnin johtaja.

Verosuunnittelusta käydään värikkästä keskustelua julkisuudessa, mutta Seppälä huomauttaa, että käytännössä moni yhtiö kamppailee kaksinkertaisen verotuksen kanssa: joko yritetään välttää sen riski tai yritetään saada toteutunut kaksinkertainen verotus poistettua.

”Verojärjestelmien erilaisuus ja niiden vanhainakaisuus huolestavat nyt monia yrityksiä, vaikka julkisuudessa tilanne näyttyy usein porsaanreikiä luovana mahdollisuutena.”

EI LAITONTA VAAN MORAALITONTA

Seppälän mielestä verokeskustelussa mielenkiintoista on moraalikeskustelujen vahva mukaantulo. Poliittisessa ja mediakeskustelussa yrityksiä ei syytetä lainvastaisesta toiminnasta vaan esitetään erilaisia näkemyksiä toiminnan moraalisuudesta tai eettisyydestä.

Britanniassa parlamentti kutsui kuultavaksi useita suuryrityksiä. Komiteaa johtanut kansanedustaja **Margaret Hodge** totesi, että ”we are not accusing you of being illegal, we are accusing you of being immoral”.

”Sama teema tuntuu toistuvan myös Suomen mediassa ja osin hyvin tarkoitushakuisesti”, Seppälä huomauttaa.

Kuinka merkittävästä asiasta sitten on kyse?

Suomessa yritysvero vastasi viime vuonna 4,9 prosenttia valtion ja kuntien saamista vero- ja veroluonteisten maksujen ker-

tymästä. Samaan aikaan kotitalouksien tuloverot vastasivat yli 29 prosenttia verokertymästä. Nyt Suomi on alentamassa yritysveroprosenttiaan alle OECD-maiden keskiarvon, joka viime vuonna oli 23,1 prosenttia.

”Verotulojen kannalta yritysvero ei ole kovinkaan merkittävä. Suomen päätös alentaa yritysverokantaa ei siis tee merkittävää lovea verotuloihin mutta parantane Suomen houkuttelevuutta yrityksille.”

Ehkä juuri siksi EU-maissa on Seppälän mukaan jo pitkään näkynyt merkkejä yritysverokilpailusta.

”Onko oikein, että valtiot suunnittelevat kilpailukykyisiä verojärjestelmiä mutta kun yritykset toimivat niiden mukaisesti tai hyödyntävät lain sallimia järjestelmiä, niitä syytetään epämorallisesta veronkierrosta?”

OECD JA EU TUTKIVAT VEROSUUNNITTELUN RAJOJA

OECD ja EU ovat julkaisseet omia kannanottoja hyväksyttävästä ja ei-hyväksyttävästä verosuunnittelusta. OECD:n *Base Erosion and Profit Shifting* -raportti tarkastelee, sallivatko nykyiset verotuksen periaatteet ja säännökset voittojen allokoimisen väärin perustein toiseen valtioon kuin missä varsinaisen arvon tuottava toiminta on.

Euroopan komissio on julkaissut raportin veropetoksista ja veronkierrosta. Siinä käsitellään myös aggressiivista verosuunnittelua.

”Tällaiset selvitykset ovat erittäin tervetulleita, koska nämä tahot tekevät analyttistä työtä kysymysten määrittämiseksi, uusien periaatteiden linjaamiseksi sekä yhtenäisyyden saavuttamiseksi.”

Seppälä huomauttaa, että olisi äärimmäisen tärkeää saada verosuunnitteluun kansainvälinen konsensus sekä kansalliset linjaukset lähelle toisiaan.

MORAALI EI OLE KAIKILLE SAMA

Verotus on varainhankintaa, mutta lisäksi sen avulla ohjataan yritysten ja kansalaisten toimintaa. ➔

Ehkä tässä piilee verotuksen harmonisoinnin yksi suurimpia haasteita: vastaan tulevat tällöin kansalliset toimintaympäristöt ja vallitseva arvomaailma.

On helpompaa sopia kansainvälisesti esimerkiksi yhtenäiset vastuuehdot tavarankuljetukselle eri maiden välillä kuin yhtenäiset säännökset yritysverotukselle.

”Moraalikysymykset tuskin nousevat pintaan, kun pohditaan tavarankuljetuksen vastuuehtoja. Sen sijaan moraalikysymykset näyttävät olevan keskiössä, kun puhutaan yritysverotuksesta.”

Moraali on subjektiivinen ja kulttuurisidonnainen käsite. Olisiko edes mahdollista päästä siihen, että moraalinen oikeus ja vääryys määriteltäisiin samalla tavoin Britanniassa, Kreikassa, Saksassa ja Suomessa? Tai vastaavasti Venäjällä, Kiinassa, Brasiliassa tai Afrikan maissa? Tuskin, huomauttaa Seppälä.

LÄPINÄKYVYYTTÄ TARVITAAN LISÄÄ

Miten sitten yritysten tulisi reagoida nykytilanteeseen? Onko oikea strategia odottaa ja toivoa, ettei oma yritys nouse negatiivisessa valossa otsikoihin?

Monissa muissa asioissa yritykset toimivat entistä läpinäkyvämmiin, mikä on osa niiden yritys vastuullista toimintaa.

Seppälän mielestä verotuksen osalta tilanteen ei pitäisi olla sen kummallisempi.

”On selvää, että veroasiat vaativat enemmän fokusta sekä ylimmän johdon huomion. On kuitenkin mahdollista linjata yhtiä ainoaa oikeaa tapaa toimia.”

Seppälä hakisi esimerkkiä vaikkapa Britanniasta, jossa PwC:n tutkimusten mukaan yritykset ovat selvästi lisänneet vuosittaisten tilinpäätöstietojen raportoinnissa verotusta koskevia tietoja. Tämä käy ilmi esimerkiksi PwC:n selvityksestä *Tax Transparency and country-by-country reporting 2012*. Yritykset ovat avanneet tilinpäätösjulkaisuissaan esimerkiksi verostrategiansa sisältöä, veroasioiden hallintomallia, maakohtaista verojen maksua sekä yrityksen maksama kokonaispanosta yhteiskunnalle kaikkien eri verolajien muodossa.

Myös muutamit suomalaiset yhtiöt ovat kertoneet kevään tilinpäätöstiedoissaan aiempaa enemmän verotuksestaan.

”Verolajien ja veroluonteisten maksujen avaaminen tilinpäätöksessä on hyvin työläs ja vaativa tehtävä etenkin, jos sitä lähtee tekemään vielä maakohtaisesti. Näyttää kuitenkin siltä, että läpinäkyvyyden odotukset kehittyvät tähän suuntaan.”

Vaikkei verotuksen moraalikysymyksistä päästäisiäkään konsensukseen, läpinäkyvyys auttaisi siirtymään vaikeasti määriteltävistä moraalikysymyksistä selkeämpiin faktakysymyksiin. ■

VEROSUUNNITTELUSTA TULI MALTILLISEMPAA

”**YRITYSTEN VEROSUUNNITTELU** on nyt maltillisempaa kuin koskaan aikaisemmin urani aikana”, sanoo pitkän linjan verokonkari, PwC UK:n veroasiantuntija ja Tax Partner **Andrew Packman**. Hän kävi alkukevällä puhumassa Helsingissä PwC:n asiakastilaisuudessa verojen läpinäkyvyydestä.

Hän täsmentää tarkoittavansa sellaista vanhanaikaista verojen suunnittelua, jossa transaktioita suunnitellaan puhtaasti verotuksen näkökulmasta.

”Tuollaisten keinotekoisien transaktioiden tekeminen ei ole täysin loppunut, mutta se on paljon harvinaisempaa kuin aikaisemmin.”

Viimeaikaisesta poliittisesta ja mediakeskustelusta voisi kyllä päätellä jotakin aivan muuta.

”Keskustelun taustalla on se, että vanhojen rakenteiden tilalle on tullut uudenlaisia rakenteita. Ajatellaan vaikkapa ranskalaista autoteollisuutta. Ranskalaisia autoja ei enää entiseen malliin rakenneta kotimaassaan vaan esimerkiksi Tšekissä, Slovakiassa tai jossain muualla. Yleisemminkin yritykset sijoittavat varansa sinne, mistä siitä saa parhaan tuoton. Alhainen yritysverotuksen aste on siinä todella tärkeässä asemassa.”

Nykyisiä verotuskäytäntöjä pidetään epäoikeudenmukaisina. Packmanin mielestä ei ole niinkään tärkeää pohtia, kuinka todellinen tai epätodellinen ihmisten huoli on. Sen sijaan on mietittävä, mitä

epäoikeudenmukaisuuden kokemukselle voidaan tehdä.

Mitä monikansalliset yritykset siis voisivat tehdä länsimaissa kiihkeänä vellovan verokeskustelun aikana?

”Yhtiöiden kannattaa nyt tehdä kaksi asiaa: Ensinnä jokainen voisi esitellä veronäkemyksensä nykyistä selkeämmin ja läpinäkyvämmiin. Toiseksi yritykset voisivat tehdä yhteistyötä ja selittää ihmisille, millaisia veroja yritykset kaiken kaikkiaan maksavat. On syytä selvittää, että yritysvoitoista maksettavat verot ovat vain osa yritysten maksettavaksi jäävistä veroista.”

Packman muistuttaa, että verotus on erittäin tärkeä osa toimivaa yhteiskuntaa.

”Pohjoismaissa verotetaan melko rankasti, mutta ihmiset hyväksyvät sen. Maat ovat elintason, sosiaalisen tasa-arvon ja lukuisten muiden vertailuiden kärjessä.”

Mutta myös Pohjoismaissa keskustellaan veroista nyt kiihkein äänenpainoin. Packman ei usko, että maailmanlaajuisesti päästään sopimaan yhteisestä hyvästä ja oikeudenmukaisesta verojärjestelmästä.

Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että riski palata protektionismin aikaan kasvaa ainakin osittain. Packman huomauttaa, että se on johtanut alhaisempaan talouskasvuun ja vähäisempään vaurauteen. Ja se satuttaa kaikkia.



VEROSTRATEGIA AJAN TASALLE

- **Oman** konsernin veropositiot on syytä arvioida tarkasti sekä analysoida konsernin verostrategian ajantasaisuus.
- **Läpinäkyvyyden** lisääminen tilinpäätöstiedoissa auttaa ulkopuolisia muodostamaan oikean kuvan yrityksen veroasioiden hoidosta ja veropositioista. Monien yritysten myötävaikutus yhteiskuntaan on veroluonteisten maksujen ansiosta merkittävä, ja tämän avaaminen parantaa ihmisten arvioita yritysten vastuullisesta toiminnasta.
- **Koska** yrityksen veroasioiden julkinen käsittely saattaa vaikuttaa merkittävästi yrityksen julkisuuskuvaan ja jopa yrityksen arvoon, myös ylimmän johdon ja hallituksen on syytä olla kiinnostuneita yrityksen verostrategian päälinjoista sekä veropositioista.

*Läpinäkyvyys
auttaa pääsemään
moraalikysymyksistä
faktoihin.*

Anna, Eva, Helena, Leila, Mirella, Tina. Nimet eivät tule vastaan kaupan hyllyillä tai televisiomainoksissa, vaikka tuotteet ovat moneen kertaan palkittuja ja maailmanlaajuisesti menestyviä.

Ison tehon

Nimelistassa on muutama esimerkki salolaisen Ledil Oy:n tuoteperheiden nimistä. Ledil suunnittelee ja valmistuttaa led-valaisimien linssejä ja heijastajia. Yhtiö toimii yhdellä nopeimmin kasvavista teollisuudenaloista.

Led-teknologia on kuin varkain hiipinyt kaikkialle. Ensimmäinen valaisuun kelpaavaa valkoista valoa tuottava led valmistettiin laboratoriossa vasta 1990-luvun puolivälissä. Vuosituhannen vaihteessa valkoisia ledejä käytettiin jo jonkin verran myös kaupallisissa sovelluksissa.

Kaksi suomalaisinsinööriä, **Tomi Kuntze** ja **Hannu Hukkanen**, ymmärsivät tuolloin kurkistaa tulevaisuuteen. He vaistosivat valaistusteollisuuden muutoksen ennen kuin teknologia oli täysin valmis.

”He ottivat yhteyttä minuun kysyäkseen, että mitä se yrittäminen oikein tarkoittaa”, Ledilin toimitusjohtaja **Rami Huovinen** muistaa.

”Lähdettiin juttelemaan, ja kohta tehtiin jo perustamis-papereita. Olin tuolloin tilintarkastajana, ja kun tulin osakaaksi 2010, tiesin aika tarkkaan, mihin olin tulossa.”

Pari ensimmäistä vuotta Ledil teki erikoiskohteita, kuten kännyköiden taustavalvoja ja mainoskylttejä. Mutta kun Kuntzen ja Hukkasen ennakoima led-vyöry alkoi toden teolla vuoden 2005 tienoilla, Ledil oli valmis haasteeseen.

Paljaan ledin valaisukulma on 120–140 astetta. Sellaisenaan led-valolla ei ole juuri käyttöä, mutta kun se valjastetaan linsseillä, valo saadaan ohjattua erittäin tarkasti halutun vahvuksena ja muutoisena haluttuun paikkaan.

ENNÄTYSKASVU JATKUU

”Maineemme on rakennettu teknisesti ylivoimaisilla tuotteilla. Linssien tehokkuus on meillä yleisesti yli 90 prosenttia, kiinalaisilla se on kymmenisen pistettä vähemmän. Aika iso ero”, Huovinen sanoo.

Tehokkuus tarkoittaa tässä sitä, kuinka suuri osuus valolähteen tuottaman valon määrästä tulee ulos linssistä.

Kestäville, energiapiheille ja monipuolisille led-valaisi-

Kestäville ja energiapiheille led-valaisimille tulee yhä uusia mahdollisuuksia.



linssit

mille on löydetty alati uusia käyttökohteita. Uudet katuvalot ovat suureksi osaksi ledejä, kauppojen hyllyt on valaistu ledeillä, kasvihuoneissa led-valaistuksen pieni energiankulutus jättää viljelijälle enemmän euroja viivan alle. Myös kodeissa tunnelma- ja kohdevalaisuun valitaan yhä useammin led-valaisin.

Alan maailmanlaajuinen kasvu on hurja.

”Luotamme McKenzien ja IMS Researchin tutkimuksiin. Molemmat ennustavat, että 2020 yleisvalaistuksesta noin 70 prosenttia on led-pohjaista. Nykyään se on alle kymmenen.”

Led-valaisinmarkkinat ovat kasvaneet keskimäärin 45 prosentin vuosivauhtia. Ledilin oma vuotuinen kasvu on ollut jopa 70 prosentin paremmalla puolella.

Ledilin pääkonttorissa Salossa tehdään ”kaikki muu paitsi valmistus ja kirjanpito”. Neljä sopimusvalmistajatehdasta hoitavat tuotannon, kaksi tehdasta Suomessa, kaksi Kiinassa. Näilläkään kasvuluvuilla lisätehtaita ei vielä vähään aikaan tarvita.

”Täytyy muistaa, että me olemme vielä pieni firma. Sitten kun liikevaihto on 50 miljoonaa, tehtaita voi olla muuallakin. Tarjokkaita riittää kyllä. Mutta meidän täytyy pitää huolta myös tuotannon tehokkuudesta. Jos tuotanto jaetaan liian pieniin palasiin, volyymihyöty kärsii.”

Ja periaatepäätös on tehty jo varhain: asiakkaita ovat toiset yritykset, kuluttajabisnekseen Ledil ei lähde, koska ”markkinoilla kiinalaisten kanssa kelpaa halvempikin laatu”.

”Meillä on asiakkaana esimerkiksi ruotsalainen kalliiden muotoiltujen lamppujen valmistaja. Kun valaisin maksaa monta sataa euroa, halutaan tietää, miten valo käyttäytyy. Mutta jos Ikean alihankkija soittaa, ohjamme sen Kiinaan. Näin olen tehnyt henkilökohtaisestikin.”

PIENI YRITYS, ISOT MARKKINAT

Huovinen sanoo, että Ledilin markkina-alue ulottuu pohjoisnavalta etelänavalle, nämä kaksi paikkaa pois lukien. Valaisimia tarvitaan kaikkialla.

Yksi maailmanlaajuisen kaupankäynnin isoista ➔





Rami Huovinen

Ledil Oy

- Perustettu 2002
- Liikevaihto noin 15,5 Me (2012)
- Noin 70 työntekijää yhdeksässä maassa
- Vuotuinen keskiprosentti vuodesta 2006 on ollut 62 prosenttia

haasteista on kulttuurien valtava kirjo. Bisnestä tehdään eri maissa ja maanosissa monin eri tavoin. Eikä pelkkä paikallisen bisnesetiketin tunteminen riitä. Myös perinteisemmästä kulttuurista pitää osata ainakin perusasiat.

Globaalisti toimivilla jättifirmoilla on omat maakohtaiset organisaationsa, ja kun rantaudutaan uuteen maahan, taustoja perkaamaan palkataan valtava määrä ihmisiä.

Entä kun suhteellisen pieni yritys toimii globaalisti? Miten uuteen maahan asettaudutaan ja etsitään potentiaaliset kumppanit?

”Suurin osa kontakteista tulee asiakkaiden messuilta, suurten jakelijoiden verkostojen kautta menään uusiin maihin.”

Ledil on erityisen kiinnostunut Latinalaisesta Amerikasta, siellä erityisesti Brasiliasta.

Alan toinen suuri haaste on kehityksen nopeus ja rönsyily. Led-teknologia kehittyi koko ajan, ja kuten nopeasti kehittyvillä aloilla yleensäkin, mitään standardeja ei ole vielä luotu. Jokainen valmistaja kehittää tuotteitaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Ledilin pitäisi kehittää ja valmistaa linssit tai heijastajat niihin kaikkiin.

Ledilin tuoteperheitä on jo toistasataa, eri tuotteita yhteensä puolisoistatuhatta.

Miten tuossa vauhdissa voi pysyä mukana?

”Kiirettä pitää. Uutta tietoa saadaan esimerkiksi messuilta ja myyjien palautteesta. Hyvin tärkeää on yhteistyö led-valmistajien kanssa. Ja vaikka valmistajia on kymmeniä, me tuemme niistä vain neljäätoista.”

TÄSSÄ RYTMISSÄ EI PATENTOIDA

Entä millaista patenttisuojaa tarvitaan? Kopiointiin erikoistuneita yrityksiä maailmassa riittää.

”Tässä ei ole paljon keksimistä. Meillä on toki jonkin verran menetelmäpatentteja, mutta kun esimer-

kiksi viime vuonna meiltä tuli noin 350 uutta tuotetta, ei siinä rytmissä mitään patentoida.”

Huovisen mukaan markkinat kehittyvät niin nopeasti, että jos pysyy siinä vauhdissa mukana, kopioijat jäävät taakse.

”Sitä paitsi meidän tuotteemme ovat teknisesti parempia kuin kilpailijoiden. Vaikka ne kopioisivat meitä, ne eivät pääse samaan laatuun.”

Ledil valmistuttaa osin samoja tuotteita sekä Suomessa että Kiinassa. Näin päästään varsin tarkasti vertaamaan valmistuksen laatua näissä maissa. Huovisen mukaan suomalaiset tekevät keskimäärin parempaa jälkeä, mutta ero ei ole kovin suuri. Kiinalaisissakin tehtaissa laatua valvoo suomalainen muovialan ammattilainen.

”Hänellä on pari paikallista insinööriä töissä. He hoitavat sekä laadunvalvonnan että ennen kaikkea uusien tuotteiden tuotannon rakentamisen. Silloin laatu oikeastaan määritellään. Kun työkalut ovat valmiina ja testattuna ja ajoparametrit tallennettu tietokoneelle, homma on valmis. Ja toimii tasaisen varmasti, kunhan parametreihin ei tule muutoksia tai työkaluihin kulumia.”

Enempää Huovinen ei tätä asiaa halua ruotia. Ajoparametrien käsittely on alan tärkeimpiä ammattisalaisuuksia.

Led-valaisua on nyt kehuttu urakalla, mutta tasa-puolisuuden nimissä on kysyttävä, mitä heikkouksia siinä on?

Toimitusjohtaja ei tarvitse miettimisaikaa, torjuntavoiton takaava vastaus on valmiina:

”Sanotaan, että led-valot kestävät noin 15 vuotta. Mutta entä sen jälkeen? Kotona led-valaistus kätetään yleensä kalustukseen. Kun sen aikanaan joutuu vaihtamaan, se on huomattavasti hankalampaa kuin hehkulampun kiertäminen paikalleen. Tämä on yksi selvä epäkohta. Autoissahan tämä ei haittaa, koska led-valo kestää yleensä kauemmin kuin auto.” ■



Ledilin tuoteperheitä on jo toistasataa, eri tuotteita yhteensä puolisoistatuhatta.



Risk in Review: Global risk in the transformation age

➔ Julkaisussa keskitytään keinoihin, joilla yritykset voivat vahvistaa riskienhallintaansa alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Julkaisun yhteyteen on tehty sivusto, jossa voi vertailla oman yrityksen riskiprofiilia tutkimuksessa mukana olleisiin yrityksiin.



Driving Value: Automotive M&A Insights 2012

➔ Raportissa perehdytään globaalin autoteollisuuden fuusioihin ja yritysostoihin sekä autoteollisuuden keskeisiin suuntauksiin. Raportti tarkastelee viime vuoden tapahtumia eri aloittain ja alueittain.



Forging Ahead: Global Metals Deals 2013 outlook

➔ Raportissa arvioidaan metallialan yrityskauppojen määrän kasvavan kuluvana vuonna 32,1 prosentilla ja kauppojen kokonaisarvon 40,2 prosentilla.

Tutustu julkaisuihin osoitteessa www.pwc.fi/julkaisut

Jotta sisäinen tarkastus pystyy vastaamaan uusiin haasteisiin, sen kehittämiseen on kiinnitettävä nyt huomiota.

Sisäisellä tarkastuksella paljon uusia mahdollisuuksia

”**TARKASTUSVALIOKUNNAT JA JOHTO** odottavat sisäiseltä tarkastukselta aiempaa enemmän. Kasvaneet vaatimukset antavat sisäiselle tarkastukselle oivan tilaisuuden osoittaa, kuinka merkittävä rooli sillä voisi olla sidosryhmäarvon tuottamisessa ja yrityksen suojelemisessa kaikkein kriittisimmiltä riskeiltä”, sisäisen tarkastuksen palveluiden johtajana PwC:llä työskentelevä **Saija Suonpää** kertoo.

Kaiken kaikkiaan sisäinen tarkastus on joutunut uusien haasteiden, vaatimusten ja mahdollisuuksien ristipaineeseen.

PwC:n SELVITYKSEN mukaan sisäinen tarkastus voi edesauttaa yritysten menestystä uudella otteella.

”80 prosenttia vastanneista ennakoii yrityksen uhkatekijöiden määrän olevan kasvussa. Silti vain 12 prosenttia selvitykseen vastanneista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan johdetaan riskejä erittäin hyvin”, Suomen PwC:n riskienhallintapalvelujen johtaja **Mirel Leino** sanoo.

JOHTO, VAADI TARKASTUKSILTA ENEMMÄN.

Uhkien määrän lisääntyessä sisäisen tarkastuksen riskienhallintakyky ja suoritusaste nousevat esille kriittisinä tekijöinä.

”Sisäisellä tarkastuksella on nyt mahdollisuus osoittaa todellinen arvonsa yrityksille.

Osaamista on ryhdyttävä kehittämään voimakkaasti, jotta voidaan tuottaa aitoa arvoa organisaatioiden toimintojen tärkeimmillä riskialueilla”, Leino huomauttaa.

Yrityksillä on paljon töitä tehtävänä, jotta sidosryhmien odotukset kriittisten riskitekijöiden hallinnasta täytyisivät.

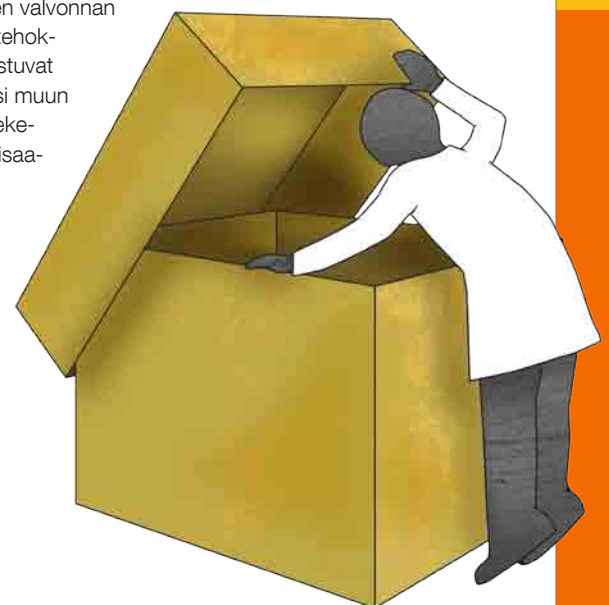
HYVIÄ TULOKSIA saavuttaneet sisäiset tarkastustoiminnot ovat menestyneet etenkin neljällä alueella: Niillä on verrokkeihin nähden huomattavan vahvat perustoiminnot, ja ne koordinoivat työnsä organisaation riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kanssa. Lisäksi ne ottavat uudet riskit tehokkaammin osaksi tarkastustyötä ja onnistuvat lujittamaan yhteistyön kumppanuudeksi muun muassa toimimalla neuvonantajina ja teemmällä johdon kanssa yhteistyötä organisaation kehittämisessä.

PwC linjasi selvityksen jälkeen edistysaskeleet, jotka ovat seuraavat:

1. Tarkastusvaliokunta, esitä enemmän kysymyksiä.
2. Johto, vaadi tarkastuksilta enemmän.
3. Sisäinen tarkastus, tuota enemmän arvoa.

Lisää tietoa

PwC:n State of the Internal Audit Profession Study 2013, pwc.fi > tiedotteet





JOHTAMISEN trendit

Kiitti nyt riitti!

Organisaatio myllättiin juuri, tehtävät joutuivat kiertoon ja nyt vaihdetaan ohjelmistot. Väki on väsynyt jatkuvaan muutokseen. Miten ihmiset motivoidaan jälleen kerran uusiin asioihin?

TEKSTI Kirsi Riipinen KUVITUS Shutterstock

Muutoksen tahti väsyttää työpaikoilla. Tämän on huomannut asiakkaissaan myös **Marcus Herold**, johtamisen kehittämiseen ja rekrytointeihin keskittyneen MPS-Yhtiöiden toimitusjohtaja. Hän kysäisee, miten muuten voisikaan olla, kun raha johtaa ihmistä eikä ihminen rahaa. Äärimmillen menevä tehokkuusajattelu jättää ihmisille vähän tilaa.

”Ajankuvaan kuuluu, että johtamisessa leadershipin rooli on vähentynyt ja managementin lisääntynyt. Ihmisistä välittämistä on siis vähemmän.”

Kun tällaisessa tilanteessa organisaatiota myllätään tiuhaan, ei ole ihme, että ihmiset väsyvät ja alkavat kysellä, mihin kaikkeen heidän pitäisi venyä. Mikä tarkoitus heidän työllään ylipäättään on.

Heroldin mielestä tilanne ei ole eurokriisin seurausta vaan aiempaa perua. Kun rahalla onnistuttiin tekemään paljon lisää rahaa, ihmiset sokaistuivat ja arvot kovenivat.

VERKKO SOTKEE VUOROVAIKUTUSTA

Herold epäilee alkavansa kuulostaa turhan pessimistiseltä, mutta sitä hän ei ole. Suomalaisessa johtamisessa, kuten laajemmin Pohjoismaissa, on paljon hyvää. Itse asiassa se on hänen mielestään maailman parasta. Ihmiset ovat täällä tasavertaisia, kaikilla on mahdollisuus koulututtautua ja kehittää itseään. Hierarkia on matala, keskustelu avointa.

Tiukat muutokset haastavat kuitenkin myös hyvän johtamisen. Tilanteessa auttaa, jos tuntee itsensä sekä omat heikkoutensa ja vahvuutensa – nimenomaan tässä järjestyksessä. Isoja prosesseja on hankala vetää, jos ei ole sinut ja tasapainossa itsensä kanssa.

Muiden motivoinnissa auttaa myös, kun opettelee näkemään vaikeiden tilanteiden mahdollisuudet.

Herold huomauttaa, että muutosten läpiviemistä vaikeuttaa

nykypäivän vuorovaikutuksen luonne: se on siirtynyt vankasti verkkoon. Kun asioita ei hoideta kasvotusten, läsnäolon tunne häviää. Kommunikointi on usein sähköpostien varassa, jolloin viesteistä välittyy helposti tunne, ettei millään muulla kuin lisä-tuotolla ole väliä.

ÄLÄ POUKKOILE!

Muutostilanteissa esimiesten paineet kasvavat. Silloin on erityisen tärkeää, ettei koko projektia yritä vetää läpi yksin. Ihmiset motivoituvat lähtemään mukaan, kun heitä kuunnellaan ja kannustetaan.

Esimiesten kannattaa pitää mielessään, että muutostilanteissa heitä syynätään entistä tarkempaan. On ratkaisevaa, että johdon käytös on ennakoitavissa, että linja pysyy uskottavana. Jos tässä epäonnistuu, on riski, että alaiset äänestävät jaloillaan ja hakeutuvat muualle.

”Minulla on tuntuma, että ihmiset lähtevät nykyään muualle nimenomaan esimiehen, eivät itse yrityksen takia.”

Herold on kuullut lähtijöiden arvostelevan muun muassa sitä, että menestys rakennetaan muutoksissa kustannussäästöillä eikä ihmisiltä aidosti kysytä ideoita siihen, miten muuten olisi mahdollista toimia.

”Ei ole harvinaista, että ihmisiä hakeutuu myös isoista konserneista muualle, koska he kokevat, että mielenkiinto ja sisältö ovat hukassa eivätkä he pysty enää vaikuttamaan tekemiseensä.”

Silloin yrityksen uudetkaan uramahdollisuudet eivät kiinnosta eikä pomon paikka houkuttele.

”Moni on alkanut kysellä, miksi pyrkisi esimieheksi ja lähtisi mukaan rääkkiin.”

KERÄÄ MUILTA RATKAISUEHDOTUKSIA

Muutos teettää lisätöitä kaikille, mutta esimiehen tulisi tästä huolimatta pitää kalenterinsa sen verran joustavana, että siihen jää aikaa keskusteluille. Muutosvastarintaa on turha ihmetellä,



”Kun asioita ei hoideta kasvotusten, läsnäolon tunne häviää.”

jos pomo tekee kiireestä itselleen tekosyyin eikä ehdi käydä asioita yhä uudelleen läpi.

Herold muistuttaa, että nykypäivän johtaminen edellyttää valmentavaa johtajuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja – muutoksen aikaan tavallistakin enemmän.

”Ihmisillä on oltava tunne, että he voivat esittää avoimesti kysymyksiä ja käydä keskusteluja. Fiksu esimies kuuntelee alaisia ja luo edellytyksiä ihmiselle itselleen ratkaista tilanne. Tällaisesta keskustelusta oppivat kaikki. Samalla esimies siirtää vastuuta muille. Eikö olekin tärkeämpää, että asiat hoituvat, kuin se, kuka homman hoitaa?”

Herold puhuu mielellään urheilumaailmasta tutusta valmentavasta johtamisesta, sillä hän on itse urheillut koko ikänsä. Lisäksi hän on huomannut, että yrityselämä ottaa yhä enemmän oppia sieltä, missä mikään muu ei ole niin pysyvää kuin jatkuva uudistuminen.

”Muutoksen onnistumisessa kyse on pitkälle siitä, miten hyvä tiimi muutoksen läpiviemiseksi rakennetaan. Kun se saadaan kasaan ja peli sujumaan, valmentaja uskoo pelaajiinsa ja siirtyy itse kentänlaidalle. Silloin luotetaan porukkaan ja siihen, että he tekevät parhaansa.” ■

AVUKSI MUUTOKSEN JOHTAMISESSA

- Varaa runsaasti aikaa keskusteluille.
- Pidä käytöksesi ennustettavana ja linjasi selkeänä.
- Älä tee kiireestä tekosyytä äläkä pakene paikalta. Ole läsnä.
- Kehitä viestintätaitojasi ja opettele kuuntelemaan aidosti.
- Myönnä heikkoutesi ja ota rinnallesi ihmisiä, jotka täydentävät osaamistasi ja kykyjäsi.
- Huolehdi, että muutoksen tavoitteet ovat selkeät ja että jokainen pystyy ymmärtämään asemansa ja tehtävänsä kokonaisuudessa.
- Keskity mahdollisuuksiin, ei mahdottomuuksiin.
- Pidä yllä arvokeskustelua ja huolehdi siitä, että käyttäytyt organisaation arvojen mukaisesti. Jos yrityksen arvoin kuuluu avoimuus, esimies ei voi istua huoneessaan päivästä toiseen ovi kiinni.
- Huolehdi elämäsi tasapainosta. Vaikka olisit unelmiesi työssä, vaali aikaa perheelle, ystäville ja fyysisestä kunnosta huolehtimiselle. Älä tingi yöunesta.

Vacon Oyj

- Kehittää, valmistaa ja myy taajuusmuuttajia eli sähkömoottoreiden kierrosnopeutta säättäviä tehoelektronikkalaitteita, sekä invertterejä eli vaihtosuuntaajia, jotka muuntavat tasavirran vaihtovirraksi.
- Toimii lukuisilla teollisuudenaloilla, kuten rakennus-, meri-, öljy-, kaasu-, metalli, paperi-, kaivos- ja elintarviketeollisuudessa.
- Pääkonttori Vaasassa. Tuotanto- ja tuotekehitysyksiköt Suomessa, Yhdysvalloissa, Kiinassa, Intiassa ja Italiassa. Myyntitoimistoja 29 maassa. Myynti- ja huoltoedustusta lähes 90 maassa.
- Henkilökuntaa 1 500, josta Suomessa vajaa puolet.
- Liikevaihto 388 miljoonaa euroa (2012).
- Listautui pörssiin vuonna 2000. Viettää tänä vuonna 20-vuotisjuhlia.

Meillä on yksi markkinoiden laajimmista tuoterepertuaareista, lähes sama kuin markkinajohtajalla”, vuodesta 2002 lähtien Vaconia luotsannut Vesa Laisi sanoo

Taajuusmuuttajilla maailmalle

Taajuusmuuttajia ja invertterejä valmistavan Vaconin perustajat tiesivät alun alkaen, että Suomi on yritykselle liian pieni. Nykyään yli 90 prosenttia liikevaihdosta tulee maailmalta.

Suomen markkinat eivät riitä tuomaan kasvua, tuumasivat Vaconin perustajat kaksikymmentä vuotta sitten ja suuntasivat saman tien kansainvälisille markkinoille. Kolmetoista ABB Industry Oy:n entistä insinööriä perustivat tuolloin yrityksen, joka edelleen kehittää, valmistaa ja markkinoi taajuusmuuttajia ja invertterejä.

Kasvua maailmalta on tosiaan tullut. Lähialuelta, Ruotsista ja Saksasta, Vaconin toiminta on levittäytynyt eri puolille maailmaa. Yhtiön liikevaihdosta yli 90 prosenttia tulee Suomen ulkopuolelta.

Taajuusmuuttajabisneksessä on kaksi suurta toimijaa, jolla kummallakin on yli 10 prosentin osuus markkinoista. Vacon kuuluu seuraavaan ryhmään, jonka yrityksillä on 5–8 prosentin markkinaosuus. Lähiaikojen tavoitteena on päästä tämän ryhmän kärkeen.

”Meillä on yksi markkinoiden laajimmista tuoterepertuaareista, lähes sama kuin markkinajohtajalla”, vuodesta 2002 lähtien Vaconia luotsannut **Vesa Laisi** sanoo.

Pelkkä halu pärjätä ei ole taannut menestystä. Hyvätkään tuotteet eivät välttämättä riitä, sillä priimaan yltävät myös muut. Pörssiyhtiön sielu ja ajatusmaailman perusta on edelleen yrittäjähenkisyys.

PAIKALLISTEN KUMPPANINA

Kun Vacon lähtee uusille markkinoille, se ei kuvittelekaan tuntevansa paikallisia olosuhteita. Sen sijaan se näkee vaivaa löytääkseen hyviä tyyppejä, joilla markkinat ovat hallussa.

”Meille on tärkeää, että paikallinen johto sitoutuu kehittämään toimintaa yrittäjämäisellä asenteella. Mitä kauemmas Suomesta mennään, sitä haastavampaa on keskisuuren suomalaisen pörssiyhtiön markkinointi. Siihen tarvitaan hyviä ihmisiä”, toimitusjohtaja sanoo.

Paikallisuusestuun nojataan myös tuotekehityksessä ja valmistuksessa. Ne halutaan pitää mahdollisimman lähellä asiakkaita, sillä määräykset poikkeavat maasta toiseen, vaikka sovellukset olisivat samoja. Myös kulttuurihistoria ja teollisuuden rakenne ovat omanlaisiaan ja asioita on totuttu tekemään eri paikoissa eri tavoin. ➔

VALOISALTA NÄYTTÄÄ

VACONIN HALLITUKSEN tuoreen puheenjohtajan, sijoitusyhtiö Ahlström Capital Oy:n toimitusjohtajan **Panu Routilan** mukaan Vaconin tulevaisuus näyttää lupaavalta ja valoisaalta.

Yhtiö toimii alalla, joka kasvaa keskimääräistä teollisuustuotantoa rivakammin.

”Historia on osoittanut, että Vacon pystyy kasvamaan markkinakasvua nopeammin. Hallituksen ja puheenjohtajan tehtävänä on tietysti varmistaa, että yhtiöllä on strategia, jolla kasvu jatkuu voimakkaana myös tulevaisuudessa.”

Yhtiön nykyiset julkistetut pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia ovat voimassa vuoteen 2014. Uusi strategia on hiottava huippuunsa ennen sitä.

Routilan mukaan Vaconin vahvuus on siinä, että yhtiö tekee, minkä osaa parhaiten eikä rönsyile. Tuotevalikoima on erinomainen ja henkilöstö osaava.

Kasvun näkökulmasta on tietysti tärkeää, että yhtiöllä on oikea strategia voimakkaasti kasvavilla markkinoilla, kuten esimerkiksi Kiinassa.

”Hyvin fokuoituneena yhtiönä Vaconille on kuitenkin tärkeää, ettei mikään yksittäinen toimiala tai markkina-alue nouse liian hallitsevaksi. Yhtiöllä on useita vahvoja toimialoja ja markkina-alueita. Tämä tasapainottaa liiketoimintaa ja suojaa suhdannekäänteiltä.”

Kilpailu taajuusmuuttajabisneksessä on kovaa.

”Vacon on ollut menestystarina, ja 20-vuotista taivalta on syytäkin juhlia. Menestyminen tulevaisuudessa on yhtiön omassa käsissä”, Routila sanoo.

”Lähituotteista ollaan ylpeämpiä kuin toisella puolen maailmaa kehitetyistä ja valmistetuista.”



Taajuusmuuttajia koskevat samat lainalaisuudet kuin kulu-
tustavaroita. Tuotteen pitää olla paikallisesti haluttava.

”Taajuusmuuttaja on osattava räätälöidä kunkin markkinan
mukaan. Tähän tarvitaan paikallisosaaamista, jota Suomessa
ei välttämättä ole.”

Vaconin kokemusten mukaan lähituotteista ollaan ylpeämpiä
kuin kasvottomasti toisella puolen maailmaa kehitetyistä
ja valmistetuista. Se näkyy myös myynnissä.

”Paikalliset myyvät mieluummin omaksi mieltämäänsä
tuotetta kuin jossain toisella puolen maailmaa kehitettyä ja
valmistettua. Ihmisten tyytyväisyys ja sen myötä tehokkuus
syntyvät siitä, kun pystytään vaikuttamaan omaan työhön.
Paikallisille osaajille pitää antaa siimaa.”

EETTISTÄ KAMPPAILUA EI TARVITA

Vaconin päämarkkina-alueita ovat Kiina, Pohjois-Amerikka ja
Eurooppa. Niiden rinnalle on kasvamassa Intia ja muut voimakkaasti
kehittyvät Aasian maat sekä Etelä-Amerikka.

Tulevaisuus näyttää hyvältä, sillä taajuusmuuttajia käyte-

tään kaikilla teollisuuden ja yhdyskuntatekniikan aloilla, eikä
niille ole keksitty korvaavaa tekniikkaa. Taajuusmuuttajilla
yhdessä energiatehokkaiden sähkömoottorien kanssa voidaan
säästää lähes 10 prosenttia maapallolla tuotetusta sähköstä.

Tämänhetkiset megatrendit, kehittyneiden maiden teol-
listuminen, kestävä kehitys, energiatehokkuuteen panostami-
nen sekä aurinko- ja tuulienergian hyödyntäminen sähkö-
energian tuotannossa tukevat kaikki Vaconin liiketoimintaa ja
-strategiaa. Sen kannattaa olla samanaikaisesti läsnä eri teol-
listumisen vaiheen markkinoilla ja useilla teollisuuden seg-
menteillä.

Laisin mukaan aurinko- ja tuulienergian hyödyntäminen on
edelleen perinteistä tekniikkaa kalliimpaa. Nämä markkinat
ovat myös vaikeimmin ennustettavissa.

”Kaikki energiatehokkuutta parantavat ratkaisut ovat kes-
tävän kehityksen kannalta tärkeitä. Tässä työssä on se hieno
puoli, että tietää tekevänsä parempaa maailmaa jälkipolville.
Aamuisin ennen töihin lähtöä ei siis tarvitse käydä itsensä
kanssa eettistä kamppailua”, Laisi sanoo. ■

Nämä taajuusmuuttajat on suunniteltu erityisesti pumppu-, puhallin- ja kompressori-sovellusten tarpeisiin.



▲ *Nordean Sasja Beslik huomautti, että yritysten tulee viimeistään nyt selvittää, miten vastuullisuuden näkökulma otetaan huomioon kaikessa bisneksen teossa.*



▲ *PwC:n Melissa Carrington kertoi asiakkaiden kyselevän yhä useammin, miten yritysvastuusta tulisi raportoida ja miten sen suoria ja epäsuoria vaikutuksia pitäisi mitata.*

◀ *Alkon toimitusjohtaja Hille Korhonen muistutti, että brändin rakentaminen kestää kauan mutta sen voi menettää hetkessä. Alkole yritysvastuu on tärkeä osa brändin rakennusta.*

Tulosta vastuullisuudella

TULEVAISUUDEN MENESTYS vaatii entistä selvemmin kestäviä ja vastuullisia ratkaisuja. Näitä haettiin toukokuussa Wanhassa Satamassa edelläkävijöiden Ratkaisun Paikka -yritysvastuutapahtumassa.

PwC sponsoroiti aamupäivän CEO Breakfast -seminaaria, jossa Nordean vastuullisesta sijoittamisesta ja hallinnoista vastaava **Sasja Beslik** kertoi konkreettisia esimerkkejä yhtiön sijoittamispolitiikasta.

”Pyysimme erästä amerikkalaista yritystä vastaamaan pitkään listaan kysymyksiämme. Viimeinen sivu kysymyksistä oli jäänyt tyhjäksi ja perustelu oli, että laki ei tällaisia asioita vaadi.”

Beslikin mielenkiinto yritystä kohtaan loppui siihen.

Lontoosta paikalle tullut PwC:n apulaisjohtaja **Melissa Carrington** selvitti talouden ja yritysvastuun arvojen yhdistämistä. Hän kertoi yli 150 tutkimukseen perustuen, kuinka yritysvastuu näkyy jo yritysten tuloksessa.

Myös hänellä oli joukko konkreettisia esimerkkejä bisneksen ja vastuullisuuden yhdistämisestä. Hän kertoi muun muassa, kuinka Baileysin likööriin käytettävä irlantilainen kerma on tutkittu vastuullisuuden näkökulmasta.

PÄIVÄN PÄÄTTEEKSI julkistettiin European CSR Award Suomen -kilpailun voittajat, jotka ovat auttaneet ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia ja samalla hyödyttäneet liiketoimintaa.

Suuryritysten sarjan voitti Manpower-Group, joka on auttanut heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien pääsyä työelämään. Kansainvälisten hankkeiden paras oli Nokia, joka on tehnyt pitkäjänteistä yhteistyötä WWF:n kanssa.

PK-yritysten sarjassa paras oli mobiiliteknologiyhtiö Pajat Solutions, joka on tehnyt yhteistyötä mm. Plan Suomen kanssa. Yhtiön ratkaisulla on pyritty helpottamaan muun muassa kriisialueiden veden- ja ruoanjakelua.

Ratkaisun Paikka on suurin suomalainen yritysvastuun seminaari- ja messutapahtuma. Tapahtuma järjestettiin nyt toista kertaa. ■



Outotecin toimitusjohtajan Pertti Korhosen esityksestä kävi selväksi, että yrityksen kaikki toiminta perustuu vastuullisuuteen. Hän oli hyvillään PwC:n tuoreimmasta CEO Survey -selvityksestä, jonka mukaan yritysvastuun merkitys liiketoiminnalle on kasvanut.

VASTUULLISUUS
NÄKY Y MYÖS
VIIVAN ALLA.

***”Meillä on varaa sanoa,
ettei Gracea ole rakennettu
hytissä pidettäviä
kalsaribileitä varten.”***

”Haasteena on opettaa ihmiset uuteen tapaan ajatella. Meillä on totuttu lähes ilmaisiin laivamatkoihin”, huomauttaa Mikael Backman.

Viking Linen toimitusjohtaja Mikael Backman tietää, että kun hän avaa suunsa, siitä syntyy keskustelua.

Otsikoihin TARKOITUKSELLA

Mikael Backman oli alkuvuodesta tiuhaan otsikoissa sekä Grace-risteilijän alkoholin myyntirajoitusten että suomalaisia juomatapoja ruotivien lausuntojensa vuoksi. ”Olen aika tunnettu mies. Alkoholi on Suomessa puheenaiheena hyvä, silloin porukka on mukana”, hän nauraa kohulle.

”En kuitenkaan päästä suustani sellaista, mistä en uskalla jatkaa keskustelua. Meillä on varaa sanoa, ettei Gracea ole rakennettu hytissä pidettäviä kalsaribileitä varten. Eivät niitä halua kanssamatkustajatkään.”

Backman ei sen sijaan osannut ennustaa, että iltapäivälehdistö yhdistäisi viinapuheisiin matkustajien varallisuuden.

”Keskustelu lippuhinnoista päättyi turhaan samaan juttuun. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, miten media kokonaisuutena hoiti jutun ja arvostan jokaista saamaamme palstamillimetriä.”

Median hyödyntäminen laivan lanseerauksessa on ollut tarkoituksellista. Grace nousi esiin niin televisiossa kuin radiossa, uutisista huumoriohjelmiin.

”Siitä on julkaistu yli 600 artikkelia. Ja kun lottovoitajakin kertoi ensi töikseen lähtevänsä Viking Gracelle, voiko parempaa mainosta olla”, Backman hykertelee.

RIMA KORKEALLE JA SEN YLI

Gracen saama huomio on ansaittua, sillä se on vuosien jälkeen suomalaisen risteilytarjontaan aidosti

uutta tuova alus. Laiva on syy myös siihen, että lähes 20 vuotta maailmalla viettänyt Backman tuntee nyt olevansa unelmatyössään.

”Tämä on tähänastisista työpaikoistani paras. Gracen kehittäminen ja käyttöönotto ovat olleet urani ehdoton kohokohta ja saattaa vaikka sellaiseksi jäädäkin.”

Jos Backmanin tilalle toimitusjohtajaksi neljä vuotta sitten olisi valittu joku muu, uuden laivan rakennuttaminen olisi varmasti ollut myös sen toisen agendalla. Lopputulos olisi kuitenkin saattanut olla erilainen. Backmanin pitkä työura amerikkalaisessa Royal Caribbean-varustamossa toi projektiin kansainvälistä näkemystä.

”Tehokkuusajatteluun istuvan autolautan sijaan halusin tarjota suomalaisille mahdollisuuden nauttia laivamatkailusta niin kuin ennen vanhaan 1970–80-luvuilla.”

Ajatuksen pohjalta rakennettiin paras mahdollinen autokannellinen risteilylaiva, jossa perinteinen suunnittelu unohdettiin. Maihin ei ole edes tarkoitus mennä vaan nauttia laivalla hyvästä ruoasta, täyden palvelun kylpyläosastosta, shoppailusta ja monipuolisesta ohjelmatarjonnasta.

Esikuvana olivat Karibian-risteilijät, suomalaisen makuun sovitettuna.

”Kävimme projektiryhmän kanssa Tukholmassa katsomassa Royal Caribbeanin Vision of the Seas -alusta, jonka tasolle halusin riman asettaa. Kun ryhmä sanoi laivan nähtyään rakentavansa siistimmän, tiesin tavoitteeni toteutuvan. Eikä kukaan ole vielä tullut sanomaan, ettei laiva olisi ylittänyt odotuksia.” ➔



MIKAEL BACKMAN

Viking Linen toimitusjohtaja

Ikä: 47

Koulutus: Tietotekniikan diplomi-insinööri

Työura: Toiminut alalla 20 vuotta. 4 viime vuotta Viking Linen toimitusjohtajana, jota ennen lähes 15 vuotta Royal Caribbean Cruise Linesin varapääjohtajana ja eri toimintojen johtajana. Ura alkoi Silja Linen palveluksessa.

Perhe: Neljä lasta

Harrastukset: Asuntovaunuilu ja -autollu, ulkoilu ja urheilu

UUDELLA AJATTELULLA NOUSUUN

Gracen rakentaneelle STX Finlandin telakalle Backman antaa yhteistyöstä arvosanaksi kymmenen plus.

Royal Caribbeanin menettäminen Ranskaan oli iso isku, mutta Backman toivoo yhtiön vielä palaavan turkulaistelakan asiakkaaksi. Toiveiden listalle kuuluu myös saada telakkateollisuuden toden teolla tutkimaan muiden laivatyyppien mahdollisuuksia.

”Merellä liikutaan ja Suomen osaamiselle on varmasti tilaa. Erityisesti arktisissa olosuhteissa toimimiseen meillä on hyvää tietotaitoa. Uutta kauppaa voisi löytyä esimerkiksi erikoisjään-murtajiin tai offshore-bisnekseen keskittymällä.”

Maailmalla seilaa nykyään 150–160 risteilyalusta, joten uusia ei hetkeen tarvita muuten kuin vanhoiksi käyvien tilalle. Mutta ei niiden aika ole Backmanin mielestä ohi.

”Itämeren merkitys kasvaa, ja Pietari vetää lähivuosina yhä enemmän, kunhan joku keksii, miten jää saadaan reitiltä pois. Sen jälkeen voidaan risteillä vaikka Pohjoisnavalle.”

”Sitä odotellessa Kööpenhamina ja Saksa ovat kesäaikaan hyviä kohteita, mutta haasteena on opettaa ihmiset uuteen ajatteluun. Meillä on totuttu siihen, että laivamatkat ovat lähes ilmaisia ja niiden aikana pääsee tekemään taxfree-ostoksia.”

Ala kasvaa Backmanin mukaan joka tapauksessa. Aikoinaan ikääntyvät pariskunnat istuivat viltit sylissä laivan kannella, ja viihdettä tarjosivat lähinnä bingo ja päivätanssit. Nyt ohjelmaa on luistelusta kiipeilyyn ja matkustajien keski-ikä laskee huimaa vauhtia.

”Itsekin lähdän mielelläni risteilylle. Haluan nähdä, miten muut homman hoitavat, mutta tärkein syy on helppous. Pitkillä risteilyillä ollaan joka aamu uudessa kohteessa ja ruoka on aina katettuna. Risteily on oikea laiskan miehen unelmaloma.”

OSALLISTAVA MOTIVOINTI INNOSTAA

Unelmaristeilyn kohteeksi Backman valitsee Karibian sijaan Väli-meren.

”Siellä risteilyelämän luksus yhdistyy tuhansia vuosia vanhaan

kulttuuriin. Siihen vielä hyvä seura eli oikea nainen mukaan, niin mitään ei puutu.”

Risteilyjen lisäksi matkat vievät hänet vähintään kolme kertaa vuodessa Miamin-asunnolle tai hiihtokohteisiin. Backman on myös innokas karavaanari.

”Karavaanireissuja pitää nyt Grace-rutistuksen jälkeen ryhtyä tekemään myös tällä puolen Atlanttia”, hän suunnittelee.

Nyt kun laiva on saatu vesille, on muutoinkin aika katsoa eteenpäin.

”Käymme henkilökunnan kanssa yhdessä läpi, mitä asiakkaat ovat sanoneet ja mitä voimme kehittää, koska kansa vaatii aina vain parempaa palvelua.”

Ja sitä se saa, lupaa Backman, jonka sydäntä lähellä ovat ihmisten motivointi ja asiakaspalvelun laatu.

Jos et toimisi tällä alalla, mikä olisi kakkosvaihtoehto?

”Ehkä televisio. Olisi mahtavaa vetää **Jerry Springerin** tai **Howard Sternin** tyyliin kovemman luokan keskusteluohjelmaa. Käsitellä aiheita jotka kiinnostavat kaikkia, mutta joista kukaan ei uskalla puhua. Ihailen ihmisiä, jotka uskaltavat sanoa, eivätkä pelkää panna persoonaansa peliin.”

Niin hän tekee itsekin. Backmanilta on kysytty, miten hän voi tulla nauraen töihin, kun koko Suomi kirjoittaa hänen sanomistaan.

”Siksi, että olen itse saanut sen aikaan. Some hate, some love. Pääasia, että keskustelua syntyy.” ■

”Itämeren merkitys kasvaa, ja Pietari vetää lähivuosina yhä enemmän.”

**Yrittäjyys
hallituksen ja
toimitusjohtajan
tahtotilaksi.**



Vahva hallitus näkee pidemmälle kuin finanssimarkkina

Yrittäjyys on yrityksen kehityksen kannalta välttämätöntä. Vakiintuneissa yrityksissä kyse on suunnan valinnasta ja dynaamisesta voimasta, jolla valittu suunta toteutetaan. Viime vuosisadalla yrittäjyys liukui johdolle. Johto valitsi haluamansa hallituksen. Kun yrityksestä puuttui kyseenalaistava, vasta-voimainen hallitus, johto veltostui, vältti riskinottoa ja tyytyi keskinkertaisiin tuloksiin. Johdon valtakausi ei rohkaisut jättämään yrittäjyyttä palkkajohdolle.

Omistajien vastaisku on siirtänyt yrittäjyyden omistajakenteestä riippuen joko finanssimarkkinalle tai hallitukselle. Hajautuneesti omistetuissa yrityksissä yrittäjyyden on ottanut finanssimarkkina. Sitä kuvastavat osakekurssien jatkuvaa kehitystä seuraavat monitorit pörssiyritysten auloissa ja sijoittajille järjestetyt road show't. Omien osakkeiden ostot heikensivät monen yrityksen pääomapohjaa ja vaikeuttivat niiden selviämistä lamasta tai kilpailijoiden puristuksesta.

Parhaissa hajautetusti omistetuissa on niin vahva hallitus, että se uskaltaa nähdä pitemmälle kuin finanssimarkkina, jonka horisontti ei tunnu ylittävän puolta vuotta.

YRITYKSISSÄ, joissa on vahva omistaja tai omistajaryhmä, omistajat valitsevat vahvan hallituksen, joka ottaa yrittäjän roolin. **John Harvey Jones** määritteli asian seuraavasti: "Vastuu yrityksen tulevaisuudesta on itse asiassa hallituksella, ja siksi hallituksen ensisijainen velvollisuus on määritellä se suunta, johon yritystä johdetaan. Jos hallitus ei vie yritystä määrätietoisesti kohti tulevaisuutta, kuka sen tekee?"

Yrittäjyys edellyttää, että hallitus on suppea eikä sen jäsenmäärän tulisi ylittää viittä. Jäsenten pitää olla generalisteja, heidän tulee sitoutua yrityksen arvon pitkäjänteiseen kehittämiseen sekä ottamaan punnittuja riskejä.


Tilanne on ihanteellinen silloin, kun yrittäjyys on hallituksen ja toimitusjohtajan yhteinen tahtotila.

KONEEN HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA Antti Herlin totesi keväällä *Talouselämä*-lehden haastattelussa, että hallitustyöskentelystä pidetään nykyään hirveästi meteliä. Hallitukset ovat alkaneet kuvitella, että ne johtavat firmaa. Mutta lisäyksessään hän huomauttaa, kuinka hallituksen pitää katsoa, että mennään suurin piirtein oikeaan suuntaan.

Toisaalta artikkelin mukaan Herlin puhuu yhtiön toimitusjohtajan **Matti Alahuhdan** kanssa joka päivä. Parhaimmillaan yrittäjyydestä vastaavatkin omistaja ja toimitusjohtaja yhdessä, eikä sen jälkeen hallitukselle enää jää yrittäjän roolia.

MATTI LAINEMA

KTT, kirjoittanut lukuisia kirjoja, joista tuorein on juuri julkaistu *Hyvä, paha omistaja* (Boardman)



Euroopan ilmastohanke patistaa lisäämään uusiutuvan energian käyttöä, ja Suomi pyrkii täyttämään vaatimuksia uudentyyppisillä energiaratkaisuilla. Ne vaativat rahoitusta, josta kilpaillaan rajusti.

Kaatuvatko energiaprojektit rahoitukseen?



Metsäperäinen energiantuotanto ei ole uusi juttu Suomessa, mutta siitä kehitetään täysin uudentyyppisiä ratkaisuja, jotka auttavat lisäämään uusiutuvan energian käyttöä. Tästä ajankohtainen esimerkki on Kemiin suunnitteilla oleva biodieseltehdas.

Energiaratkaisuilla on kiire, sillä vuoteen 2020 mennessä uusiutuvan energian osuuden energian loppukulutuksesta tulisi olla 38 prosenttia, kun luku vuonna 2011 oli noin 33. PwC:n toimialajohtaja **Mauri Hätönen** huomauttaa, että ilman reipasta puun osuuden lisäystä tavoitteeseen tuskin päästään.

Keski-Euroopassa uusiutuvan energian käyttöä pyritään kasvattamaan Pohjoismaita enemmän auringon ja tuulen avulla. Saksassa myös puulla on iso rooli, mutta mitä harvemmassa metsiä on, sitä vähemmän puuta halutaan käyttää energianlähteenä.

Suomella ja muilla Pohjoismailla on perinteitä puun hyödyntämisessä energiaksi. Puunjalostusteollisuus on vuosikymmeniä käyttänyt puunjalostuksen sivutuotteita omien tarpeidensa lisäksi myös yhdyskuntien lämmittämiseen.

ENERGIALASKUT KALLISTUVAT

Keskustelu EU:n ilmastopolitiikasta on käynyt kiivaana koko kevään. Mitkä ovat sen todelliset vaikutukset? Entä miten uskotava se on, kun Yhdysvallat työntää markkinoille halpaa liuske-

kaasuaan? Ja kuinka paljon ilmastoa auttaa, jos energiaa tuotetaan puulla?

Hätönen huomauttaa, että suomalaisten energialasku on joka tapauksessa kallistumassa.

”Laskusta tulee isompi, kun korvaamme energialähteenä kivihiiltä. Kivihiili on varsin halpa polttoaine, etenkin kun päästöoikeuksien hinnat ovat olleet alhaalla.”

Päästöoikeuksista päätettäessä hiilidioksiditonin hinnaksi arvioitiin alun perin yleisesti 30 euroa, mutta ylitarjonta on pudottanut hinnan 5 euroon.

Euroopassa hiilidioksidioikeuksia on jaettu osin ilmaiseksi erityisesti teollisuudelle, jonka on pelätty karkaavan halvemman energian maanosiin.

Hätönen ei usko saman pelin jatkumiseen tulevaisuudessa, mutta nyt voi vain arvailla, missä vaiheessa päästöoikeuksien hinta pomppaa ja kuinka ylös. Viimeistään siinä vaiheessa hitaimmatkin alkavat etsiä kivihiilelle nykyistä tarmokkaammin vaihtoehtoja.

KUKA RAHOITAA UUDET KEKSINNÖT?

Uusia ratkaisuja tarvitaan, mutta mistä niihin saadaan rahaa?

PwC:n asiantuntija **Thomas Blumberg** huomauttaa, ettei kotimainen energiateollisuus ole rahoituksen puolesta sen haastavampi toimiala kuin muut. Rahoittajilla on kuitenkin uusista projekteista aina joukko kysymyksiä: toimiiko uusi tekniikka varmasti, onko vastaavantyyppistä kokeiltu missään aiemmin?

Suurin bioinvestointi Kemissä

EU EDELLYTTÄÄ sekoittamaan liikennepolttonesteisiin biopolttoainetta hiilijalanjäljen alentamiseksi. Seoksen suhde ja hiilijalanjäljen kriteerit tiukkenevat asteittain.

Suomessa tavoitteisiin pääsyä pyritään auttamaan Kemiin rakennettavalla Ajoksen toisen sukupolven biodieseltehtaan avulla. Se on bioinvestointien isoja projekteja Suomessa, taustalla Vapo ja Metsäliitto

Noin 500 miljoonaa euroa maksava tehdas on saamassa EU:n tukea noin 90 miljoonaa euroa.

Ensimmäinen rahoituskierros varmisti, että tehtaan suunnittelu jatkuu. Mukana on sekä kotimaisia että ulkomaisia rahoittajia.

”EU:n komission listalle pääsy on sellainen vakuutus, että se auttaa rahoituksen järjestämisessä”, Mauri Hätönen sanoo.

Kemin biodiesellaitos on poikkeuksellisesti oma tehtaansa, sitä ei siis integroida sellu- tai paperitehtaaseen. Se on mahdollista monistaa ja viedä patentteineen vaikka muualle Eurooppaan.

38%

Energiaratkaisuilla on kiire, sillä vuoteen 2020 mennessä uusiutuvan energian osuuden energian loppukulutuksesta tulisi olla 38 prosenttia.

”Rahoittajat on pystyttävä vakuuttamaan siitä, että uusi tekniikka on luotettava ja että siihen liittyvät riskit on katettavissa. Selvitettävä on, onko raaka-ainetta varmasti tarpeeksi saatavilla ja ovatko sen toimittajat olemassa vielä kymmenen vuoden kuluttua. Koko arvoketju ja prosessi on pystyttävä käymään läpi aukottomasti”, huomauttaa Blumberg.

Rahaa ei heru, ellei tarkkaa tietoa ole myös markkinoista. Miten tuotantokustannukset vertautuvat lopulliseen hintaan? Onko hinta sellainen, että sille löytyy tarpeeksi ostajia?

Blumberg on huomannut, että pankkien sääntely näkyy velkarahan saamisessa. Pankit haluavat varjella taseitaan eivätkä lähde mukaan hankkeisiin, joihin liittyy liikaa epävarmuutta.

”On varteenotettava riski, että uudet energiaprojektit kaatuvat rahoitukseen”, hän huomauttaa.

TIUKKA KISA EUROOPASSA

Kun pankit ovat yhä varovaisempia, tarvitaan yhä enemmän oman pääoman ehtoista sijoittamista.

”Näitä neuvotteluja käydään nyt eri puolilla Eurooppaa, sillä isoja hankkeita on käynnissä useita ja kilpailu rahasta on kovaa.”

Mitä tiukemmaksi kisa käy, sitä keskeisemmäksi nousevat valtioiden ja EU:n roolit sekä niiden halu lähteä rahoittajiksi.

”Suomessa valtiolla on kiinnostusta alan rahoitukseen, ja EU:lla on omat tukirahat uusiutuvan energian lisäämiseksi. Mutta myös näistä kilpaillaan rajusti.”

Ja vaikka uudelle projektille saadaan julkista tukea, loppurahoitus on nyhdeävä muualta. Toisaalta kun julkinen raha on saatu mukaan hankkeeseen, sille on helpompi järjestää myös muuta rahaa.

”Puolivillaisesti ei kannata kenenkään lähteä liikkeelle, sillä rahoituskierrokset ovat pitkiä sekä vaativat paljon paneutumista ja aikaa.”

Melko yleinen virhe on vetää oma aikataulu liian kireäksi, sillä rahoituksen hakija ei yleensä etukäteen arvaa, miten työläitä prosessit ovat ja miten paljon tietoa mahdolliset rahoittajat vaativat.

”On tärkeää, että kokonaisuus myös rahoittajaa varten on mietitty aukottomasti. Siinä otetaan huomioon mahdolliset riskit ja suunnitelmat niiden varalle”, Blumberg summaa. ■

PwC apuun rahoituksen hankintaan

- Kokonaisvaltainen rahoitusprosessin koordinointi ja neuvonanto
- Oman ja vieraan pääoman sijoittajien kontaktien hankkiminen ja rahoitusneuvotteluissa avustaminen
- Avustaminen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa
- Hankkeen taloudellinen ja rahoituksellinen strukturointi ja mallintaminen
- Tukirahoituksen hakemisessa avustaminen

Michael Hardy tuli Suomeen järjestämään yritysten kauppoja ja Simpelejärvelle kalastamaan ennätysuuria saaliita.

Yrityskauppojen tuntija

MIKÄ TOI SINUT ENGLANNISTA LÄHI-IDÄN KAUTTA SUOMEEN?

PwC:n **Kim Karhu** soitti minulle 2000-luvun alussa ja kertoi uudesta suunnitteilla olevasta tiimistä. Siinä olisi mahdollista keskittyä yrityskauppojen suunnitteluun ja due diligence -projekteihin. Olin tätä ennen tehnyt pitkään tilintarkastusta. Uusi haaste kuulosti erilaiselta kuin mitä olin aiemmin tehnyt ja todella mielenkiintoiselta.

Myös Suomi sopi suunnitelmiini, sillä vaimoni on kotoisin Parikkalasta. Olimme olleet yhdessä opiskeluajoista asti. Opintojen jälkeen teimme töitä ensin Britanniassa ja sen jälkeen Lähi-idässä.

Olemme olleet Suomessa 12 vuotta. Britin on helppo olla täällä, sillä kaikki tuntuvat puhuvan englantia. Jos yritän sanoa jotakin suomeksi, minulle vastataan englanniksi.

MIKÄ ON PARASTA NYKYISESSÄ TYÖSSÄSI?

Nautin siitä, kun pääsen auttamaan asiakkaita onnistumaan. Työssäni on tekemisen ja eteenpäin menon tunne. Jokaisen päivän tehtävät ovat erilaisia. On aina yhtä hienoa tutkia yrityskaupan kohteita. Muistan vieläkin alkuaikojen päivän, kun olin löytänyt uutta mielenkiintoista tietoa ja soitin asiakkaallemme. Hän oli tavattoman kiitollinen, se oli heille hyvin merkittävää. Minulle tuli olo, että tein jotakin todella arvokasta. Puhelinkeskustelu varmisti sen, että olin tehnyt oikean ratkaisun tullessani tekemään tätä työtä.

NÄKYKÖ TALOUDELLINEN TILANNE JOKAPÄIVÄISESSÄ TYÖSSÄSI?

Taantuma alkoi näkyä työssä vuoden 2008 aikana. Kreikan, Espanjan ja Kyproksen tilanne huolestuttaa myös täällä. Osassa yrityksiä pohditaan, mikä olisi paras hetki lähteä markkinoille, toisissa, mikä olisi otollisin aika exit-prosessille. Jo alkaneet prosessit saattavat viipyä, kun oikeaa hetkeä odotellaan. Myös rahoituksen saaminen on vaikeutunut, mikä hidastaa yrityskauppoja.

Kausivaihteluja on ollut kautta historian, mutta iso kysymys kuuluu, mitä tapahtuu kesän jälkeen. Mikä on euron tilanne, entä suuntaavtko isot pelurit yhä enemmän itään?

Suomessa vientiteollisuudella on isoja haasteita.

MIKÄ NYT PUHUTTAASIAKKAITASI?

Kestoaiheita ovat taantuma ja eurokriisi, jotka huolettavat kovasti. Nyt puhutaan uudesta normaalista, siitä, että meidän on opittava tulemaan toimeen taantumassa myös jatkossa.

MITEN TAVALLINEN TYÖPÄIVÄSI MENEEE?

Päivät täyttyvät kokouksista ja asiakastapaamisista. Lisäksi käyn eri tiimeissä keskustelemassa asioiden sujumisesta sekä teemoista, jotka kannattaa nostaa esille asiakastapaamisissa. Yritän olla tarvittaessa myös eri tiimien apuna.

Meidän työemme ei mene niin, että asiakas haluaa jonkin tuotteen, jonka voimme ottaa hyllystä ja ojentaa hänelle. Valmista ei ole, sillä jokainen asiakkaan projekti on omanlaisensa, samoin siihen sopiva ratkaisu.

SAATKO TYÖT TEHDYKSI NORMAALINA TYÖAIKANA?

En edes olettanut tätä työtä aloittaessani, että tämä olisi 9–17-töitä. Päivän pituuteen auttaa, kun en tule järin aikaisin töihin. Onneksi minulla on loistava sihteeri, joka pitää kalenterin ajan tasalla. Siihen merkitään myös esimerkiksi sovittu teatteri-ilta vaimon kanssa tai poikien tärkeät ottelut. ■

kuka?

Michael Hardy, 46

Mitä teet?

Toimin PwC:llä partnerina yritysjärjestelyt-osastolla.

Koulutus?

BA, East Anglian yliopisto

Edelliset työt?

Olen muun muassa konsultoinut energiakysymyksissä Lähi-idässä ja ollut johtajana Ernst & Youngilla.

Perhe

Vaimo sekä 13- ja 15-vuotiaat pojat

Harrastukset

Kalastus



+plus

OLEN JO USEAN VUODEN AJAN osallistunut Simpelejärven vuotuisen kalakilpailuun, ja polkani ovat usein olleet siinä mukana. Olen muuten päässyt Simpelejärven viralliseen ennätysrekisteriinkin. Teen saaliista mielelläni ruokaa. Kala on niin hyvää, ettei se tarvitse oikeastaan muuta maustetta kuin vähän suolaa.

Aina voi saavuttaa enemmän. Ja nähdä kauemmas.



Vaikka toimintaympäristöt muuttuvat ja monimutkaistuvat, aina löytyy uusia oivalluksia ja kasvun mahdollisuuksia. Aina voi tehdä asioita toisin; löytää tehokkaampia ja tuloksellisempia tapoja toimia. Tässä me autamme sinua tinkimättömällä omistautumisella ja osaamisella. Yhdessä rakennamme yrityksellesi kestävästä menestystä.

Katso, miten olemme asiakkaidemme mielestä onnistuneet:
www.pwc.fi/kestavakasvu.



www.pwc.fi

Liikkeenjohtamisen konsultointi • Yritysjärjestelyt • Veroneuvonta • Tilintarkastus- ja muut varmennuspalvelut