

The Point

DELOITTEN ASIAKASLEHTI 01/2010

Lemminkäisessä uskotaan yhteen

Satavuotias Pikipoika sai uudet kasvot

Vaisala harmonisoi toimintoja
Suunta on tiukasti kansainvälinen

Toimitusjohtajan lounaalla
Eloranta ja Rantanen hakevat eväitä
Suomen kilpailukykyyn

Finanssikriisin jälkimainingit
Mihin menet suomalainen finanssitoimiala?



Deloitte.



Mistä kasvun veturi?

Kulunut vuosi on käynnistynyt talouselämässä vaisusti, vaikka kevään edetessä markkinasta on kuulunutkin pientä kysynnän elpymistä ja orastavaa kasvunäkymää. Tämä vuosi mennään vielä varovaisissa merkeissä, vaikka optimistisena voi odottaa jo bruttokansantuotteen pientä nousua.

Suurin kysymys nouseekin ajoituksesta. Sukelluksen pohja on uskoakseni jo ohitettu, mutta noususuhdanteen tarkka ajankohta ja kulmakerroin ovat vielä epäselviä.

Erinäiset lakot ja työnseisaukset ovat tänä keväänä aiheuttaneet lisähaasteita suomalaiselle liike-elämälle. Vaikutukset näkyvät useilla toimialoilla. Toisaalta nyt yritykset tekevät aktiivisesti toimenpiteitä – jalka jarrulta on poistunut. Toisaalta useassa yrityksessä tyydytään tällä hetkellä vielä hitaampaan kasvuun ja huomio on nyt tiukasti kustannustehokkaan toiminnan varmistamisessa. Uskonkin, että globaalisti toimivat yritykset lähtevät nousuun todennäköisesti ensimmäisenä, ja niiden imussa on muiden hyvä lähteä mukaan.

Vaikka nousukauden ajoitus on vielä epävarmaa, varmaa on kuitenkin, ettei vanhoille ajatuksille rakentaminen enää onnistu. Kuten keskustelimme toimitus-

johtajien lounaalla vuorineuvos Jorma Elorannan kanssa, liiketoimintamalleihin ja tuottavuuteen pitää hakea uusia ideoita ja rohkeita näkökulmia. Toimintamallien uudelleenajattelussa tulisikin löytää piileviä innovaatioita, jotka tukevat bisnestä pitkällä tähtäimellä. Tässä lehdessä kerromme myös, miten pari asiakastamme on aloittanut laajat kehityshankkeet, joiden tavoitteena on varmistaa vahvan kasvustrategian läpivienti ja onnistuminen.

Myös yhteistyötä tarvitaan entistä enemmän. Kimmokkeena voisi toimia aktiivisempi keskusteluyhteys teollisuuden toimijoiden sekä akateemisen tutkimusmaailman kesken. Tätä dialogia olen virittänyt muutamien yritysjohtajien ja Aalto-yliopiston toimijoiden kanssa – uusista yhteistyömalleista voi syntyä mahdollisuuksia, joilla Suomi saadaan uuteen nousuun myös kansainvälisessä kilpailussa.

Suomen tulevaisuuden kannalta on tärkeää herätä muutoksen tarpeeseen. Meidän on toimittava monessa asiassa eri tavalla ja haettava aktiivisesti uusia innovaatioita. Uusia vetureita ja suunnannäyttäjiä kasvun vauhdittajiksi tarvitaan.

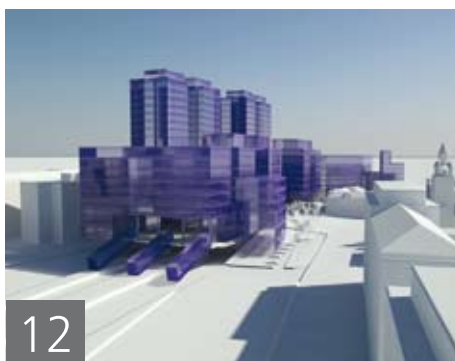
Teppo Rantanen
toimitusjohtaja, Deloitte



04



10



12



14

02

PÄÄKIRJOITUS

Mistä kasvun veturi?

04

Lemminkäisessä uskotaan yhteen

Satavuotias Pikipoika sai uudet kasvat

08

Finanssikriisin jälkimainingit

Petri Heinonen ja Piia-Noora Kauppi pohtivat suomalaisen finanssialan tulevaisuutta

10

Tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseen

Vaisalan suunta on tiukasti kansainvälinen

12

Suurhankkeista virtaa ympäristöön

Vaikutusarviolta hankkeiden potentiaali selville

14

Toimitusjohtajan lounaalla Jorma Eloranta

Rohkeutta Suomen kilpailukyvyyn parantamiseen

16

Vaativuuden mukaisuus vaatii laajaa katsetta

Yhtenäisempi suunta regulaatioviidakossa

18

UUTISET

Deloitte ja Suomen Olympiakomitea yhteistyössä
 Terveyskioskeista laaja-alaista hyötyä
 Board Forum -seminaari jälleen syksyllä
 Tapahtumakalenteri

19

KOLUMNIT

Anne Berner: Rohkeutta yrittäjyyteen ja sen tukemiseen

Satavuotias Pikipoika sai uudet kasvot Lemminkäisessä uskotaan yhteen

Kun satavuotias rakennuskonserni päätti yhdistää laajalle hajautuneen toimintamallinsa, eivät kaikki kompassit osoittaneet heti samaan suuntaan. Lemminkäisessä muutos kohti yhtenäistä toimintatapaa lähti kuitenkin positiivisen vyöryn tavoin liikkeelle.

Rakennuskonserni Lemminkäinen on kirjannut uudessa strategiassaan päämääräksi suunnata liiketoimintansa alueille, joissa on kasvupotentiaalia, vaaditaan erikoisosaamista ja joissa on mahdollisuus saavuttaa johtava markkina-asema. Uuden strategian keskeisiä osia ovat myös konsernirakenteen yksinkertaistaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen. Tämä on tarkoittanut muun muassa keskittymistä yhteen yhteiseen brändiin aiemmasta yhtiönimien ja brändien viidakosta.

Deloitte tukee Lemminkäistä yhteisten toimintamallien kehittämisessä. Deloitteen partneri **Samuli Kuusela** jututti Lemminkäisen toimitusjohtaja **Timo Kohtamäkeä**, talous- ja rahoitusjohtaja **Robert Öhmania** ja kehitysjohtaja **Tiina Mikanderia** niin strategian taustoista kuin tulevaisuudestakin.

Samuli Kuusela: Takana on pari ainutkertaista vuotta. Ensin syöksyttiin luottokriisiin vuonna 2008, ja seuraavana vuonna haettiin taantuman pohjaa. Johdon aikahorisontti lyhenyi nopeasti ja keskittyttiin lyhyen aikavälin kannattavuuden varmistamiseen. Millaisia vaikutuksia vuosien 2008–2009 tapahtumilla oli Lemminkäisen pitkän tähtäimen valintoihin ja uuden strategian rakentamiseen?

Timo Kohtamäki: Strategiatyömme lähtökohta oli toimintaympäristön muuttuminen: Suomalaista teollisuutta siirtyi jo ennen finanssikriisiä maailmalle lähemmäksi kansainvälisiä asiakkaita. Perhekuntien koko muuttuu ja asuminen keskittyy kasvukeskuksiin. Suhteessa kansantuotteeseen Suomessa on myös rakennettu viime vuosina enemmän kuin useimmissa muissa Euroopan maissa. Tältä pohjalta meille oli selvä, että taantumien jälkeen rakentamisessa seuraa hitaamman kasvun aika. Myös asiakaskunta on muuttunut: asiakkuudet keskittyvät ja asiakkaat haluavat entistä suurempia palvelukokonaisuuksia. Samaan aikaan Lemminkäisen omistajakunnassa, hallituksessa ja johdossa tehtiin eräänlainen sukupolven vaihdos. Tämä oli hyvä tilaisuus katsoa taaksepäin, millaiseen suoriutuskykyyn olimme päässeet vanhoilla malleilla ja opeilla. Samalla pohdimme, mitkä ovat vahvuutemme ja kilpailuetumme tulevassa, hitaammin kasvavassa markkinassa.

Kuusela: Miten luottokriisi vaikutti rahoituksen näkökulmasta?

Robert Öhman: Kyllä rahoituksen saatavuus ja sen varmistaminen olivat meilläkin keskeisiä kysymyksiä. Mietimme pidemmällä tähtäimellä ja entistä vakavammin erityyppisten rahoitusinstru-

menttien käyttöä. Ja tietysti tällaisessa tilanteessa myös rahoituskumppanit arvioitiin tarkemmin.

Kuusela: Olenkin kuullut saman monesta erisuusta - pelurit ja roolit ovat muuttuneet, ei vain instrumenttien kirjo. Onko tämä vaikuttanut Lemminkäisen kumppanimietintöihin?



Öhman: Kyllä, kotimaisuus ja pohjoismaisuus erottautuivat rahoituskentässä positiivisessa mielessä.

Kuusela: Strategian luominen oli varmasti haastava prosessi. Mitä teille jäi päällimmäiseksi mieleen strategiaprosessista ja valinnoista?

Tiina Mikander: Merkittävimmät muutokset ovat toimintatavoissamme, organisaation rakenteessa ja johtamisessa, kun yksi valintamme on kehittää yhtä yhtenäistä Lemminkäistä.

Öhman: Taantumassa pärjättiin joustamalla volyymin mukaan. Mutta joustaminen ei voi olla pitkän aikavälin strategia vaan pitää katsoa myös rakenteita ja toimintatapoja.

Kuusela: Onko rakenteita jouduttu korjaamaan lähihistoriassa?

Mikander: Muutos alkoi jo pari vuotta sitten, kun infrarakentamisen ja talonrakentamisen liiketoiminnat koottiin omiksi toimialoikseen. Näiden lisäksi meillä on talotekniikka ja rakennustuotteet-toimialat.

Kohtamäki: Kyse ei todellakaan ole ollut pelkästään taantumaa sopeutumisesta; meillä on ollut vahva tahto kehittää ja uudistaa Lemminkäistä. Olemmekin pystyneet kehittämään eri toimintoja

ilman suurempaa kriisin tunnelmaa, mikä on pitänyt hengen ja motivaation korkealla.

UUDEN STRATEGIAN JÄLJILLÄ

Kuusela: Tarkastellaan hetki Lemminkäisen uuden strategian kasvun painopisteitä eli korjausrakentamista, talotekniikkaa, Venäjän asuntorakentamista ja Pohjoismaiden infrarakentamista. Samalla konsernirakennetta yksinkertaistetaan ja brändi yhtenäistetään tavoitteena yksi yhtenäinen Lemminkäinen. Miten strategiaan valintoihin päädyttiin?

Öhman: Visiomme on tarjota paras tapa rakentaa, ja kyllä tässä lähdettiin visiosta liikkeelle – haluamme olla paras valinta asiakkaalle, paras työnantaja ja kiinnostavin sijoituskohte. Olemme tuki kasvaneet ja tehneet hyvää tulosta hajautussakin mallissa, mutta menestyminen tulevaisuudessa edellyttää vieläkin tehokkaampia ja markkinatilanteeseen sovitettuja toimintamalleja. Haemme parempaa kannattavuutta kustannuksia ja päällekkäisyyksiä karsimalla. Meidän ei kohtuullisen suurena rakennusyrityksenä kannata toimia, kuin monikymmenpäinen joukko erillisiä pk-yrityksiä. Olemme miettineet, miten konserniin kuulumisen voisi parhaiten hyödyttää tytäryrityksiämme ja yksiköitämme. Tukifunktioiden

toimintamallin tehostamisen tavoitteena on luoda liiketoiminnoillemme kilpailuetua ja tehdä niiden hyödyntäminen käyttäjille helpommaksi.

Kohtamäki: Strategisten valintojen lähtökohtana oli, että satsataan niihin alueisiin, missä ollaan jo aikaisemminkin oltu todistettavasti hyviä ja missä on kasvupotentiaalia. Näitä ovat etenkin talotekniikka, infrarakentaminen ja Venäjän rakennusmarkkinat.

ERIKOISOSAAMINEN JA MARKKINAJOHTAJUUS - MAHDOTON YHTÄLÖ?

Kuusela: Ulkopuolisen silmin teissä viehättää markkinajohtajuuden tavoittelu monella eri alueella, mutta keskittyminen silti tiukasti erikoisosaamiseen. Syntyykö siitä dilemma, vai voiko samanaikaisesti olla erikoisalueiden huipputasaaja ja ison volyymin markkinajohtaja?

Kohtamäki: Yhdistelmä toimii hyvin ja tästä haluamme myös kertoa yhdistämällä toimintamme yhdeksi Lemminkäiseksi. Olemme monella alalla erikoisosaajia, mutta meillä on johtava markkina-asema vaikkapa kalliorakentamisessa, päällystystoiminnassa ja monissa katto- ja betonituotteissa. Toisaalta yleisrakentamisessa tämä erikoisosaamisemme luo kilpailuetua ja mahdollistaa markkinajohdettujen vahvistamisen. Kansainvälisessä toiminnassa

Timo Kohtamäki (vas.), Robert Öhman, Tiina Mikander, Samuli Kuusela



nassa erikoisosaaminen korostuu enemmän. Kun tähdätään Suomen rajojen ulkopuolelle, on sinne mentävä terävällä kulmalla ja tarjottava vahvaa, kansainvälisen tason osaamista. Jos aikoo pärjätä esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa, pitää olla parempia kuin he omilla kotimarkkinoillaan. Mitään keskinkertaista ei kannata yrittää.

Kuusela: Uskotte siis vahvasti erikoistumiseen ja erikoisosaamisen voimaan?

Kohtamäki: Suomessa koko rakentamisen markkina on noin 24 miljardia, ja Lemminkäisen osuus siitä on noin 6 prosenttia. Vaikka olemme alalla suuri toimija, markkinassa olemme aika pieniä.

Kuusela: Kuinka suuri kysymys paikallisuus on teille? Pitkästä aikaa yritysjohtajilta kuulee taas tunnustuksia, etteivät tarpeet olekaan samanlaisia joka markkinassa ja maassa. Miten teillä on paikallisuusasia ajateltu, ja näyttelikö se merkittävää tekijää strategian valinnassa?

Kohtamäki: Paikallisuus ja palvelun sovittaminen markkinaan on ollut Lemminkäisen vahvuus ja siitä pidämme edelleen kiinni.

MITEN SAMAAAN PILLIIN VIHELLETTÄÄN?

Kuusela: Aika harva alan yritys on onnistunut eri osaamisen yhdistämisessä yhdeksi kokonaisratkaisuksi. Millainen haaste Lemminkäiselle on yhdistää konsernin osaamiset ja toimintatavat ja tehdä horisontaalista bisnestä.

Kohtamäki: On se meillekin toki aikamoinen haaste. Mutta vuoden mittaan olemme edistyneet paljon. Suurista sanoista on päästy moniin pieniin tekoihin ja muutamiin isoihin onnistumisiin, kuten Kuopion elinkaarihanke, johon kuuluvat neljän koulun ja yhden päiväkodin uudisrakennus- ja peruskorjaustyöt. Rakennusten hoito ja ylläpito ovat myös vastuullamme 25 vuoden palvelujakson ajan.

Öhman: Nyt on porukasta aistittavissa innostuneisuutta ja sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Se tulee varmasti siitä, että eri projekteissa nähdään onnistumisia – eli muutoksessa on järkeäkin.

Kuusela: Miten strategian implementointi on edennyt tähän mennessä? Onko matkalla syntynyt

odottamattomia haasteita tai onnistumisia?

Kohtamäki: Räväkkä strategian ja brändin lanseeraus otettiin hyvin vastaan. Osa olisi toivonut jopa vielä nopeampia liikkeitä. Alkurysäyksen jälkeen tulee kuitenkin antaa sulatteluaikaa, ja organisaation pitää työstää strategiaa myös itse. Ei tämä ole mikään ylhäältä annettu asia.

Mikander: Kuten aina suuren yrityksen uudistuksessa, muutoksen johtaminen ja muutosviestintä vaativat paljon töitä.

Öhman: Oman haasteensa tuo se, että johtamisen rakenteita ja vastuita on muutettu. Odotukset jatkolle ovat koko organisaatiossa suuret, kun muutosvaihetta mennään läpi.

Mikander: Sen lisäksi, että meillä on yhtenäinen strategia, on oltava myös oikeanlaisia valmiuksia, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla muutoksia pystytään toteuttamaan ja viestimään. Näiden

mutta pystymme katsomaan asioita kokonaisuutena ja laajemmin yhdessä.

SATAVUOTIAAN ELKEIN

Kuusela: Miten tästä hyvän startin jälkeen eteenpäin? Mihin liittyvät suurimmat epävarmuudet?

Kohtamäki: Yhtenäisen Lemminkäisen kannalta liiketoiminnan tukipalveluiden toimintamallin muutos on tärkeä, ja siitä on hyötyä kaikille bisneksille. Organisaatiolle pitää kuitenkin osoittaa faktaperusteisesti, että yhteisiin ja liiketoimintalähtöisiin tukipalveluihin perustuva toimintamalli on oikea ratkaisu ja onnistumme paremmin yhdessä. Tästä meillä on jo jonkin verran todisteitakin, mikä helpottaa tulevien muutosten läpivientiä.

Öhman: Kyllähän yksi riski liittyy talouden kehittymiseen. Jos yleinen taloustilanne kehittyy hitaammin kuin nyt arvioidaan, töitä on tehtävä vieläkin määrätietoisemmin.

Olemme toki kasvaneet ja tehneet hyvää tulosta hajaute-
tussakin mallissa, mutta menestyminen tulevaisuudessa
edellyttää vieläkin tehokkaampia ja markkinatilanteeseen
sovitettuja toimintamalleja. Haemme parempaa kannat-
tavuutta kustannuksia ja päällekkäisyyksiä karsimalla.

kehittämisessä menee oma aikansa. Nyt meillä on esimerkiksi uusi, koko Lemminkäiselle yhteinen intranet. Päivittäisen esimiestyön ja esimiesviestintän kehittämiseen panostamme voimakkaasti.

Kuusela: Visiossanne mainittiin myös, että haluatte olla paras kumppani asiakkaillemme. Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, joilla helpotetaan asiointia ja bisneksentekoa Lemminkäisen kanssa?

Kohtamäki: Asiakkaat haluavat valmiita kokonaisuuksia luotettavalta yhteistyökumppanilta. Pystymme tarjoamaan asiakkaillemme erilaisia kokonaisratkaisuja niin uudisrakentamiseen kuin korjausrakentamiseenkin. Aiemmin toimiminen eri yhtiöissä ja laajalla tuotevalikoimalla aiheutti hämmennystä sekä asiakkaisissa että Lemminkäisen sisällä. Totta kai meillä on edelleen tulosityksiköitä,

Kuusela: Kaikki merkit näyttävät siltä, että strategiajaksolla talous kääntyy ja paranee. Onko teillä olemassa strategiaversio 2.0, joka otetaan käyttöön, jos markkina elpyykin nopeammin?

Kohtamäki: Ei meillä ole kakkosversiota strategiasta, mutta sen sijaan voimme kyllä reagoida vikkelaasti. Kyllähän Lemminkäinen pärjää vielä paremmin, mikäli markkinan kasvu olisi arvioitua nopeampi.

Lemminkäiselle tulee tänä vuonna 100 vuotta täyteen. Juhlavuotta juhlistetaan virallisesti syksyllä, mutta yksi yhtenäinen Lemminkäinen näkyy vuoden aikana suomalaisessa katukuvassa, maanteillä ja rakennustyömailla. Strategiaprosessin vetreyttämä Suomen vanhin rakennusliike suuntaa toiselle vuosisadalle entistä ehompana. ●

Lemminkäisten uusi koti



Lemminkäisen uusi pääkonttori Helsingin Salmisaaressa on palvellut tyytyväisiä käyttäjiään viime elokuusta. Muutto uusiin tiloihin toi pääkonttorin väelle paitsi uuden osoitteen ja muutoksia työmatkaan, myös yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutusta tukevan työympäristön.

Osa henkilöstöstä istuu avotilassa, osa omassa, lasiseinäisessä tilassaan. Joka kerroksessa on lisäksi yhteinen taukotila minikeittiöineen, joka kokoaa kerroksen henkilöstön yhteen. Päivän mittaan on mahdollista kohdata myös muita kuin oman yrityksen väkeä, sillä lounasravintola on yhteinen naapurikiinteistöjen kanssa.

Uusi pääkonttori valoisine ja avarine tiloineen tukee hyvin henkilöstöltä saatuja ajatuksia ja toiveita, joissa kaivattiin lisää vuorovaikutusta ja kohtaamismahdollisuuksia, toimintatapojen yhtenäistämistä ja me-henkeä.



Yhteisten liiketoiminnan tukipalvelujen pelikenttä laajenee

Taloushallinnon, tietohallinnon ja henkilöstöhallinnon ohella yhteisiin liiketoiminnan tukipalveluihin kehitetään uusia palveluita yhä enenevässä määrin. Myös tukifunktioiden keskitetty johtaminen yleistyy.

Deloitteen kansainvälisen tutkimuksen mukaan useita liiketoiminnan tukifunktioita kattavien yhteisten palveluyksikköjen määrä on kasvussa.

”Aikaisemmin yhteisiin palveluyksiköihin sijoitettiin lähinnä taloushallinnon, tietohallinnon tai henkilöstöhallinnon palveluja. Nyt useat yritykset suunnittelevat ja toteuttavat myös markkinointi-, viestintä-, osto-, tutkimus-, kiinteistö-, toimisto- ja lakipalveluiden tuottamista yhteisinä palveluina”, kertoo Deloitteen konsultoinnin partneri **Samuli Kuusela**.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 30 % kertoi lisäävänsä tukifunktioiden määrää yhteisissä palveluissa. Lisäksi 89 % vastaajista suunnitteli kasvattavansa funktiokohtaisten yhteisten palvelujen kokoa.

KUSTANNUSTEHOKKUUTTA JA OSAAMISTA

Trendinä näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan funktiokohtaisista siiloista luopuminen. Samalla keskitetään funktioiden johtamista. Yhteisten

palveluiden lisäarvon tuottaminen kirkastuu taloudellisuuteen ja tehokkuuteen, ja osaamiseen liittyvien palvelujen osalta.

”Uskomme tämän trendin vahvistuvan, sillä keskitetty johtaminen tarjoaa useita etuja hajautettuun malliin verrattuna. Multifunktiopalveluissa saadaan ulosmitattua tukifunktioiden keskinäinen synergia. Tämä näkyy parempana taloudellisuutena, tehokkuutena ja osaamisena palvelujen käyttäjille”, Kuusela jatkaa.

Muita hyötyjä ovat riskien parempi läpinäkyvyys, skaalautuvuus ja työvoiman joustavuus.

Tukifunktioiden johtajat ovat selvästi innokkaita lunastamaan laajemman palvelutarjonnan ja asiakaskunnan tarjoamat hyödyt. ●

Lisätietoja yhteisistä tukipalveluista, palvelukeskuksista ja osaamiskeskuksista: Samuli Kuusela samuli.kuusela@deloitte.fi, puh. 020 755 5469 Tilaa tutkimus deloitte@deloitte.fi

Finanssikriisin jälkimainingit

Mitä tällä kertaa opittiin, ja mihin se jättää suomalaisen finanssitoimialan?

Vuonna 2008 alkaneen finanssikriisin syistä ja seurauksista tehdään varmasti useita väitöskirjoja ja viihdyttäviä bestsellereitä. Alan tulevan menestyksen petaaminen ja uuden romahduksen estäminen vaativat kuitenkin perusasioihin ja toimintaympäristön epävarmuustekijöihin pureutumista.

KAKSI VUOTTA ROMAHDUKSESTA

”Ylireagoinnin pelko: Tehdään sama virhe kuin 30-luvun laman jälkeen. Sääntelyä lisätään ilman, että sen vaikutuksia ehditään aidosti analysoida ja pohtia.”

Maailmantalous toipuu finanssi- ja talouskriisistä paljon hitaammin kuin laskusuhdanteen raunioista nousseet finanssi-instituutiot. Etenkin Yhdysvaltain suurimmat pankit tekevät taas suuria voittoja.

Eurooppalaisten finanssitavaratalojen huhutut suuret riskit eivät ole ainakaan vielä tulleet esiin ja

tulokset näyttävät erittäin hyviltä. Vain muutamien valtavirrasta poikkeavaa strategiaa noudattaneiden pienten maiden, kuten Islannin ja Irlannin, pankki-ongelmien on annettu laueta. Suomessa varsinaista finanssialan kriisiä ei edes ollut – lähinnä varauduttiin pahimpaan ison kriisin laineilta suojautuen.

Myös kriisin kuumimpien hetkien populistiset puheet toimialan sääntelystä ovat hiljentyneet merkittävästi. Näinkö tästä selvitettiin, vai räjäyttääkö Kreikka pankin ja aiheuttaa uuden ketjureaktion?

Mikäli toimialan peruselementit, talouden prosessit, luottamusta tukeva hinnoittelu ja palkitsemisperusteet, eivät ole kunnossa, kriisi jatkuu tai saa uuden, ehkä aivan erilaisen ilmenemistavan.

PERUSASIAT KUNTOON: LUOTTAMUS ON PERUSEDELITYS

”Luottamuksen palauttaminen vaatii rohkeita toimia, vähän itsekritiikkiä sekä uskottavuutta kansainvälisellä tasolla.”

Mistä haasteet sitten kumpuavat? Alan perusfundamentit kuuluvat kansantaloustieteen perusteisiin. Reaali- ja rahoitusprosessi (eli finanssitoimiala) ovat tavallaan toistensa peilikuvia. Kun jompikumpi prosessi ei enää heijastakaan toista tai alkaa elää omaa elämäänsä, ollaan ongelmissa. Kriisissä peili särkyi pahemman kerran.

Finanssiliiketoiminta on yksinkertaisimmillaan riskien tunnistamista ja niiden oikeaa hinnoittelua. Rahoitettavan tai vakuutettavan kohteen riskit on hallittava, mikä edellyttää ajantasaista tietoa riskienhallintatekniikoista. Tarvitaan myös kykyä soveltaa niitä riskikohteeseen, olipa kyseessä asuntolainan hakija tai sellutehdasta rahoittava suuryritys. Oikea hinnoittelu vaatii kykyä arvioida tappioriskit, omat kustannukset ja tuottotavoitteet sekä tavat päästä riskistä tarvittaessa eroon.

Kriisin kuluessa on paljastunut, ettei monesti ole tiedetty, mitä on rahoitettu tai vakuutettu. Erityisesti laajalti sääntelemättömillä markkinoilla toimineilla varjopankeilla ja -vakuutusyhtiöillä oli puutteita omissa liiketoimintamalleissaan ja riskien-

hallinnassaan. Aina niitä yksinkertaisimpiakaan riskejä ei hinnoiteltu oikein. Alan keskeinen edellytys, luottamus, kärsi merkittävästi.

Melko perustava ja ikaikainen ajatus on myös, että sitä saa, mitä mittaa. Palkitsemisjärjestelmät rakennetaan usein yhden tilikauden tulosta mittaaviksi, mutta rahoitus- ja vakuutus sopimukset ovat yleensä monivuotisia. On houkuttelevaa tehdä lyhyellä aikajänteellä kannattavan näköinen diili ja saada heti bonus, vaikka varma tieto lopullisesta kannattavuudesta puuttuisi. Teknisesti jokin palkitsemistapa ei ole sen huonompi kuin toinen – kyse on aikajänteiden erosta.

MILLÄ EVÄILLÄ GLOBAALEJA MYRSKYJÄ PÄIN?

”Suomalainen finanssitoimiala olisi parhaimmillaan sellainen, joka pystyy säilyttämään kehityksensä omissa käsissään ja rakentaa osaamista myös tänne.”

Alan toimijoiden onkin nyt löydettävä tulevaisuuden menestystekijät ympäröivän maailman kehitykseen sopeutuen. Deloitte toteutti viime vuonna Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjät? -tutkimuksen yhteistyössä Tekesin kanssa. Tulevaisuutta luotaavan tutkimuksen mukaan suomalaisen finanssitoimialan kehityssuunta riippuu kahdeksan keskeisen epävarmuustekijän toteutumisesta. Avaimet menestykseen ovat jo olemassa.

Globaali läsnäolo on entistä tärkeämpää ja kansainvälisillä markkinoilla toimiminen edellyttää yhä enemmän osaamista muistakin kuin Lontoon tai New Yorkin pankkiiripiireistä. Katseen voi suunnata esimerkiksi Kiinaan. Myös **verkostot ja kumppanuudet** ovat suuressa roolissa ja yhteistyö suurten kansainvälisten toimijoiden kanssa lisääntyy. Yksin ei useinkaan saa kehitettyä tarvittavaa osaamista, ja osaamista on tuotava Suomeen.

Suomalainen luottamusyhteiskunta on finanssialallakin kilpailutekijä. Alan toimijoillamme on perinteisesti luotettava ja osaava maine, jonka



Petri Heinonen

vaikutus ulottuu toimijoiden keskinäisten suhteiden ulkopuolelle. Tämä kannattaa hyödyntää ja luoda uusia liiketoimintamalleja vaikkapa virtuaalimaailmaan, jossa luottamus on kiven takana.

Uudenlaisen osaamisen ja alan organisaatioiden kehittäminen esimerkiksi työhyvinvointia korostamalla voi osaltaan auttaa vahvistamaan jalansijaa markkinoilla. Edelläkävijyys, niche-pilottina toimiminen, vaatii vahvoja, toimivia konsepteja jollakin perinteisestä poikkeavalla tuote- tai palvelualueella.

Suomalaiset finanssialan yritykset voivat myös ottaa **liikkeenleppäajan roolin**. Aktiivisuus alan toimijoiden yhteenliittymien perustajana tai klusterikoordinaattorina on eduksi esimerkiksi kun pyritään vaikuttamaan sääntelyn kehittymiseen tai halutaan ottaa haltuun perinteisistä poikkeava viiteryhmä.

Maailmantalouden mannerlaattojen liikkua suomalaisen elinkeinorakenteen kehittämistarve on ilmeinen. Finanssialan panos erityisesti palveluliiketoiminnan kehityksessä on merkittävä. Mah-

dollisuuksia maamme suhteellisen kilpailuedun lisäämiseen löytyy sekä finanssipalveluiden oman että niitä hyödyntävien muiden palveluprosessin kehittämisen kautta. ●

Artikkelin kirjoittaja on Deloitteen pankki-, vakuutus- ja rahoitustoimialan vetäjä **Petri Heinonen**.

Sitaatit suomalaisen finanssitoimialan 26 johdavan päättäjän haastatteluista. Tilaa tutkimus deloitte@deloitte.fi

Supistuva finanssitoimiala	Epävarmuustilat	Kasvava finanssitoimiala
"Geosplan" - Regulaatio lisääntyy ja valtiolla voimakas rooli finanssimarkkinoilla	Regulaatio	"Greenspan" - Regulaatio poistuu ja markkina on itseohjautuva
"Paluu 50-luvulle" - Globaalit rakenteet ja toimintamallit hajoavat ja protektionismi ottaa vallan	Globalisoituminen	"Yksi pelikenttä" - Globalisoituminen jatkuu
"Kynnistä kynnilyä" - Luottamus rahoitusjärjestelmään ja sen toimijoihin romahtaa	Luottamus rahoitusjärjestelmään	"Aveilmet ovat" - Luottamus rahoitusjärjestelmään ja sen toimijoihin kasvaa
"Vihreä surma" - Ilmastonmuutokset aiheuttavat suuria taloudellisia tappioita	Ilmastonmuutokset	"CO2-vallankumous" - Ilmastonmuutokset hallitaan
"Brešnew" - Toimialalla ei tapahdu innovointia	Innovaatiot	"Tanssiva elefanti" - Toimiala uudistuu radikaalisti sisältäpäin
"Mesailki" - Finanssimarkkinat pirstaloituvat	Palvelumalli	"Cross-kitchen" - Finanssimarkkinoiden vahva integroiminen yli toimialojen jatkuu
"Uusi Amerika" - Talouden painopiste siirtyy kehittyviin maihin	Globaalin talouden painopiste	"Läntinen dominanssi" - Angloamerikkalaisen talouden vaikutus voimistuu
"Hattu kourassa" - Internet romahtaa	Tietoverkot	"Kameleontti" - Kaikki elävät virtuaalimaailmoissa

Finanssialan epävarmuustekijät. Deloitte 2009

Finanssiala ei tuonut globaalia finanssikriisiä Suomeen

Finanssialan toimijat ovat Suomessa hoitaneet asiansa hyvin ja kyenneet tuomaan vaikeana aikana maallemme kilpailukykyä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että myös taantuman suhteellisen nopeassa selättämisessä finanssialalla on ollut tärkeä rooli. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat voineet auttaa suomalaisyrityksiä pahimpien lamakvartaaleiden yli.

Suomen finanssialan näkökulmasta suurin haaste liittyy globaalin finanssikriisin myötä käynnistyneeseen sääntelysunamiin. Sen välittömät vaikutukset finanssialaan tulevat toteutuessaan monin kerroin ylittämään globaalin finanssikriisin vaikutukset Suomessa. Mikäli sääntelyssä tapahtuu ylilyönti, sen vaikutukset myös reaali talouteen ovat merkittävät. Kysymys kuuluu, kuinka paljon päättäjät globaaleilla foorumeilla sekä EU:ssa ovat valmiita tinkimään talouskasvusta kurittaakseen finanssialaa?

Tulevaisuuden kilpailukykyyn ja kasvun varmistamiseksi alan toimintaedellytysten turvaaminen on välttämätöntä. Jos Euroopassa tehdyt esitykset finanssialan sääntelyksi toteutuvat sellaisinaan, yritysten on jatkossa entistä vaikeampi rahoittaa kasvuaan ja investointejaan. Uutta sääntelyä tarvitaan, mutta ylilyönnit täytyy estää.

Nyt kun vakavaraisuusvaatimuksia ollaan tarkastelemassa uudelleen, pitää huolehtia siitä, että Yhdysvallat seuraa EU:ta ja siirtyy riskipainotettuihin pääomavaatimuksiin eikä toisinpäin, jolloin EU palaisi yksinkertaisiin mekanistisiin malleihin, jotka eivät heijasta toiminnan todellisia riskejä. Vakavaraisuusvaatimukset pitäisi aina suhteuttaa toiminnan riskitasoon ja kiristystoimenpiteiden pitäisi keskittyä niille alueille, joilla pääomapuskurit ovat olleet riittämättömiä. ●

Piia-Noora Kauppi
toimitusjohtaja, Finanssialan Keskusliitto



Piia-Noora Kauppi

Tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseen Vaisalan suunta on tiukasti kansainvälinen

Harvalle tulee mieleen, että Suomen kansainvälisin yritys on sää- ja havaintolaitteita tekevä Vaisala. Vantaalla pääkonttoria pitävän yrityksen suunta on tiukasti kansainvälinen - vain 2 prosenttia liiketoiminnasta suuntautuu kotimarkkinoille.

Vaisalan pääkonttori on rakennustyömaan peitossa. Tilalle nousee ehempi, uusimmat ympäristöinnovaatiot huomioiva rakennus. Työmaan uumenissa kuitenkin viitoitetaan liiketoimintaa pari vuotta sitten lanseeratun One Vaisala-strategian vauhdittamana.

Takana on pari haasteellista vuotta kansainvälisessä taloudessa. Miltä Vaisalan markkinatilanne näyttää nyt?

”Viime vuonna tuloksemme laski vain loivasti - neljän prosentin liikevaihdon laskua voi pitää suhteellisen vähäisenä. Osa tuoteportfoliostamme tosin myydään hyvin stabiileille asiakkaille. Esimerkiksi ilmatieteenlaitokset tarvitsevat laitteitamme, oli markkinatilanne mikä tahansa”, kertoo Vaisalan toimitusjohtaja **Kjell Forsén**.

Vaisalan toimintamalli ja tuoteportfolio ovat ainutlaatuisia ja kysyntää riittää.

”Olemme ainoa toimija maailmassa, jolla on koko metrologinen kalusto omana tuotteena. Tyypillisesti toimijoilla on vain yksi tuotealue tai ne toimivat vain tietyssä maassa.”

Vaisalan fokus on kansainvälinen ja tuotealueita on useampia.

”Toimintamme on täysin globaalia – viime vuonna toimimme 145 maassa ympäri maailman. Koska toimimme eri niche-aloilla, markkinat ovat rajallisen kokoisia. Olemme usealla markkina-alueellamme markkinajohtaja.”

STRATEGIA SIIVITTÄÄ VAHVAA KASVUA

Vaisalan pitkän tähtäimen tavoitteena on kasvaa

organisesti yli 10 % vuositasolla, minkä päälle tulee yritysostojen tuoma kasvu.

”Strategian merkittävin muutos on siirtyminen puhtaasti tuotelähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaan ääni kuuluu tuotekehityksessä paremmin, vaikka teknologia on etusijalla”, Forsén jatkaa.

Mistä kasvu syntyy?

”Pohjois-Amerikka on ollut pitkään merkittävä ja suurin markkina-alueemme. Vaisalan ensimmäiset kaupatkin tehtiin MIT:lle Yhdysvaltoihin, joten olemme olleet alusta asti globaaleja.”

”On tietenkin markkinoita, jotka kasvavat nopeammin kuin muut. Pohjois-Amerikan lisäksi myös Kiina on kasvanut vauhdilla, eikä siellä juuri näy taantuman merkkejä. On myös lupauksia, kuten Intia, jossa on tarve päivittää meteorologinen havaintoverkosto.”

Muut kehittyvät markkinat kiinnostavat myös.

”Meille kehittyvät markkinat kasvavat etenkin lentokenttäpuolella. Lentoyhteydet ovat perusedellytys maan kehitymiselle, ja regulaation vuoksi kansainvälistä lentoliikennettä ei voi olla ilman vaatimuksia täyttävää sääkalustoa. Useissa maissa on vielä runsaasti tehtävää tällä puolen.”

Ilmastonmuutoskin laajentaa markkinaa jonkin verran. Vaisalan laitteistolla voidaan havaita esimerkiksi ilmastonmuutoksen aiheuttamat tulvat ja varoittaa väestöä ennakolta. Merenpinta nousee jatkuvasti, joten merenpinnan tasolla sijaitsevat maat ovat pulassa, ellei asianmukaista laitteistoa ole käytettävissä.

LISÄÄ TEHOA YHDISTYMISESTÄ

One Vaisala -strategia yhdistää kasvaneen yrityksen erillisiä toimintoja ja luo näin perustaa tulevalle kasvulle. Koko organisaatio on käännetty siten, että koko konsernilla on nykyisin yhteinen tuotekehitys, palveluyksikkö ja operaatiot, kun aiemmin joka divisioonalle oli omansa.

”Strategia liittyy erityisesti toimintojen yhdenmukaistamiseen ja läpinäkyvyyden parantamiseen. Asiakasorientoitunut organisaatio toimii yhtenäisesti Vaisalan eri toimipisteissä maailmanlaajuisesti”, kertoo Vaisalan E-business -hankejohtaja **Jaakko Hirvensalo**.

”Esimerkiksi Deloitteen kanssa yhteistyössä tehtävä toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisremontti tähtää harmoniseen ja läpinäkyvään toimintatapaan. Samalla käydään läpi koko yritys ja mahdollistetaan One Vaisalan tavoitteet.”

Harmonisoinnista on tukea myös bisnespäätösten tekoon.

”Olemme aiemmin toimineet melko fragmentoituneessa ympäristössä, jossa tunnusluvut eivät välttämättä ole olleet niin yhtenäisiä. Tämä johtuu toimipisteiden erilaisista toimintatavoista, katsantokannoista ja kulttuurieroista. Kun toimintatapa ja johtamismenetelmät ovat samanlaiset, myös bisnespäätösten pohjaksi saatu informaatio yhdenmukaistuu, päätöksenteko mahdollistuu ja strategisten päämäärien seuranta onnistuu”, Hirvensalo jatkaa.

Asiakaslähtöisessä strategiassa asiakas nousee luonnollisesti keskiöön.

”Kaikessa on suora linkki asiakkaisiin. Parantunut asiakaspalvelu näkyy esimerkiksi huoltotoiminnan palvelun nopeutumisena maailmanlaajuisesti, kun huoltotoiminnan henkilöstöä voidaan johtaa yhtenä joukkona eikä erillisinä yksiköinä.”

Kulttuurimuutos näkyy myös sisäisesti.

”Ero uuden ja vanhan toimintatavan välillä on suuri, mutta jo nyt saamme erityisesti palvelupuolella parempaa tilannekuvaa ja seurantaan laatutason sekä vasteaikojen suhteen”, Hirvensalo sanoo.

Myös hyöty tuotannon hankintatoimissa on suuri. Kun ostetaan keskitetyt kansainvälisiltä markkinoilta, saadaan mittakaavaetuja sekä toiminta kitkattommaksi. Henkilöstöhallinnossa vaihtelevat käytännöt lähentyvät toisiaan, kun käytössä on yhteisiä globaaleja malleja. Johtaminen on myös yhä kansainvälisempää.

”Johtoryhmässämme on jäseniä muun muassa Kiinasta ja Amerikasta. Kansainvälisen urakierron mahdollisuudet koetaan meillä tärkeiksi johdon ja asiantuntijoiden kehittämisessä. Pyrimme saamaan lisää Suomeen suuntautuvaa liikettä ja mielenkiintoa”, Forsén toteaa.

LOKAATIO TARKASTELUSSA

Vantaalla on Vaisalan tuotekehityksen sydän. Suomesta löytyy elintärkeä puhdasuone, jossa pystytään valmistamaan mikromekaanisia antureita.

”Meillä on hyvä verkosto alihankkijoita. Ei meillä ole mitään syytä lähteä muualle”, Forsén sanoo.

”Alihankintaverkostomme kattaa paljon muutakin kuin fyysisten tuotteiden ostamisen. Hyvät partnerit kasvattavat omaakin osaamista. Yhteistyöverkosto on tärkeä”, Hirvensalo jatkaa.

Globaaliin sijaintiin liittyvät tuotannon ja markkinoiden väliset maantieteelliset kysymykset eivät ole Vaisalalle kriittisiä.

”Tuotteemme ovat helposti lentorahdilla liikuteltavia. Koska emme ole volyyminbisneksessä, on meille tehokkaampaa, että laatu ja osaaminen on keskitetty valittuihin osaamiskeskuksiin”, Forsén jatkaa.

ASiantuntijuus nousee kärkeeseen

Asiantuntijayrityksen tärkein menestysedellytys on kuitenkin osaava henkilöstö.

”Henkilöstömme lukumäärä on kasvanut tasaisesti. Esimerkiksi Kiinassa rekrytoimme jatkuvasti. Mutta Suomeen on vuosien saatossa kertynyt sellainen

erityisosaaminen, jonka uudelleen rakentaminen muualle olisi melkoinen ponnistus”, Forsén muistuttaa.

Vaisala onkin viimeisen päälle asiantuntijayritys. Vaikka laitteet ovat kauttaaltaan laatua ja suorituskykyä, niiden käyttö lepää ihmisten kompetenssin varassa. Henkilöstön riittävyys onkin avainkysymys.

”Suomessa on aivan loistavat insinöörit ja myös koulujen huipputaso on meille hyvin tärkeää. Edistämme koulutusta ja teemme aktiivisesti yhteistyötä korkeakoulujen kanssa sekä Suomessa että esimerkiksi USA:ssa.”

Mittauslaitteissa toimintakyvykkyys ja luotettavuus on elintärkeää.

”Tuotteemme ovat sellaisia, että niiden suorituskyvyn on oltava taattu missä olosuhteissa vain, Mount Everestin perusleiriltä maailman merille”, Forsén sanoo.

MILTÄ HORISONTTI NÄYTTÄÄ?

Tulevaisuuteen katsotaan avoimin mielin.

”Ympäristömittauksessa on hyvää kasvupotentiaalia. Haemme kasvua perinteisissä säähavaintolaitteissa ja myös teollisuuden mittalaitteissa. Tavoitteenamme on, että teollisista asiakkaista tulisi muutamassa vuodessa yhtä merkittävä liiketoimi kuin säähavaintotoiminnasta.”

Ympäristömittaus iskee suoraan myös jatkuvasti keskeisempään rooliin nousevien vihreiden arvojen ytimeen. Tämä lisännee houkuttelevuutta tiedostavilla yrittäjämärkkinöillä.

Työ ei silti lopu.

”Strategian implementointi on jatkuva prosessi. Arvioimme jatkuvasti, onko tarvetta muokata suunnitelmia tavoitteeseen pääsyn varmistamiseksi”, toteaa Hirvensalo.

Prosessin aikana haetaan onnistumisia oppimisen kautta. Jo nyt nähdään merkittäviä etuja, kun tilannekuva on selkeämpi kuin aikaisemmin.

”Strategiamme on voimakas yhdistävä tekijä kautta maailman. Yhteinen toimintamalli on otettu hyvin vastaan ja kaikki haluavat olla osa kokonaisuutta. Olemme sen verran pieni firma, ettemme ole vielä kovin kaukana yhteisestä perhe-ajattelusta”, Forsén kiteyttää. ●



Kjell Forsén



Jaakko Hirvensalo

Suurhankkeista virtaa ympäristöön

Oli kyse urheilusta, maailmannäyttelyistä tai tienrakennuksesta, suurhankkeet kiihdyttävät ympäristön poliittista, sosiaalista, ja ennen kaikkea taloudellista toimintaa. Vaikutusarvio auttaa konkretisoimaan hankkeen erilaiset vaikutukset ja potentiaaliset hyödyt.

Suurhankkeen väliaikaiset ja pysyvät vaikutukset tulisi tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa. Vaikutusarvio tuottaa selkeää tietoa mitattavista hyödyistä ja hankkeen lopputuloksista. Lisäksi se auttaa vaikutusten mallintamisessa ja viestimisessä.

”Laajemman yhteiskunnallisen kuvan tarkastelu tuo hankkeelle oikeutusta myös sidosryhmien näkökulmasta”, kertoo Deloitteen strategiakonsultti **Perttu Paarma**.

”Oleellista on viestiä avoimesti ja johdonmukaisesti suunnitellusta perinnöstä ja hyödyistä ympäröivälle yhteiskunnalle, mahdollisia riskejä unohtamatta. Näin mielenkiinto ja positiivinen vire säilyvät hankkeen koko elinkaaren ajan.”

HANKKEIDEN POTENTIAALI SELVILLE

Laajavaikutteisten hankkeiden vaikutusarviointeja ei Suomessa vielä hyödynnetä täysipainoisesti.

”Esimerkiksi yksittäisten urheilutapahtumien vaikutuksista ei ole säännönmukaisesti käytössä tutkimustietoa. Jälkiselvitysten ohella kaivattaisiin erityisesti ennakoarvioita”, Paarma jatkaa.

Asiantuntijanäkökulma tuo lisäarvoa suunnittelu- ja hakuvaiheesta lähtien. Deloitteen käyttämä Economic Impact Analysis -menetelmä huomioi sekä määrälliset että laadulliset vaikutukset.

”Suoria vaikutuksia syntyy esimerkiksi rakentamisvaiheessa ja käyttöön jäävän infrastruktuurin osalta. Johdannaisvaikutuksia voivat olla lisääntyvä taloudellinen aktiviteetti arvoketjussa ja vaikutukset verotuloihin”, Paarma listaa.

”Katalyyttisiä vaikutuksia syntyy, kun tapahtuma tai hanke toimii käynnistäjänä uudella toiminnalle. Ulkoisvaikutuksia ovat esimerkiksi imagovaiikutukset.”

Alusta asti olennaisiin näkökulmiin kuuluvat myös riskien kartoittaminen, viranomais- ja sidosryhmätyöskentelyn suunnitelmallisuus sekä vero- ja taloudellinen suunnittelu.



Perttu Paarma. Kuva Kai Lindqvist.



Greg Pellegrino

KISOISTA YHTEISTÄ KIPINÄÄ

Suurten urheilu- ja viihdetapahtumien järjestämisellä on Deloitteen tuoreen globaalin A Lasting Legacy -raportin mukaan positiivisia seurauksia.

”Suurtapahtumien isännöinti vahvistaa alueen kansainvälistä asemaa”, sanoo **Greg Pellegrino**, Deloitteen globaali julkisen sektorin toimialajohtaja ja toinen raportin kirjoittajista.

Varsinkin kehittyvillä markkinoilla profiilinnostolla niin turistikohteena kuin taloudellisena pelurina on suuri merkitys.

Turismin kasvu stimuloi alueen taloudellista toimintaa. Tapahtumaan liittyvä infrastruktuurin nopea kohennus jättää puitteet myös myöhempään käyttöön. Panostuksen kohteiksi nousevat monesti julkinen liikenne, suoritus- tai esiintymispaikat, asuin- ja liikehuoneistorakentaminen sekä tietoliikenneyhteydet.

Pellegrinon mukaan kansainvälisten tapahtumien isännöinti onkin nousemassa hallitusten agendalle byrokraatiaan helposti kompastuvien aloitteiden vauhdittajana.

”Globaalin yleisön huomio kannustaa tapahtumaisäntää korkeatasoisen palvelun rakentamiseen. Tiukat aikarajat, poliittiset vaikuttajat ja yhteisön tuki kiihdyttävät normaalisti vuosikymmeniä kestävästä kehitystä.”

Massiivisissa tapahtumaprojekteissa jaettu visio tehostaa myös julkisen sektorin yhteistoimintaa ja auttaa puhaltamaan yhteen hiileen yksityissektorin kanssa.

KESTÄVIÄ TEEMOJA

Suurtapahtumilla voidaan tukea muitakin positiivisia kehityssuuntia.

”Suurtapahtumilla edistetään uusia ideoita ja käytäytymismalleja, kuten ympäristöllistä kestävyttä ja yhteisön osallistamista. Esimerkiksi Vancouverin talviolympialaisissa kisaturisteja rohkaistiin ostamaan päästöhyvityksiä lentomatkustuksen synnyttämien hiilipäästöjen korvaamiseksi”, jatkaa Pellegrino.

Kaikissa vuoden 2016 olympiahakemuksissa korostettiin vihreitä arvoja. Ympäristön huomioiminen voi heijastua muun muassa energiankäytössä, julkisen liikenteen roolissa ja tapahtumapaikkojen monikäyttöisyydessä.

”Tapahtuma tulee toteuttaa valittujen teemojen mukaisesti. Vihreissä kisoissa ajetaan metsään, mikäli ympäristöohjelma on laatimatta, eikä huomiota kiinnitetä ympäristövaikutusten minimoimiseen ja teeman viestimiseen”, Paarma sanoo.

VAIKUTUSARVIOSTA ON MONEKSI

Rakennus- ja infrastruktuuriprojekteissa, kuten areena- tai tiehankkeissa, mallinnetaan ja arvioidaan

sekä rakennusaikaisia että toiminnanaikaisia taloudellisia vaikutuksia. Myös laadulliset vaikutukset ovat sidosryhmille olennaisia.

Suomessa Deloitte toteutti keväällä Tampereen Kansi ja Keskusareena -hankkeen vaikutusarvion. Kyse on keskustan ratapihan päälle toteutettavasta noin 100 000 m² kokonaisuudesta, joka käsittää yli 10 000 katsojan monitoimiareenan, toimisto- ja liiketiloja, asuntoja sekä hotellin.

”Tarkastelimme hankkeen taloudellisia ja laadullisia vaikutuksia sekä Tampereella ympäristökuntineen että koko Suomen tasolla”, kertoo Paarma.

Vuoteen 2018 mennessä hankkeen seurauksena arvioidaan syntyvän lähes 2300 uutta työpaikkaa. Hankkeelta odotetaan myös merkittäviä vero- ja liiketoiminnan houkuttelevuutta alueelle, vapaa-ajanviettomahdollisuuksien lisääntyminen sekä julkisen liikenteen käytön edistäminen.

Kaupunki on luonnollisesti Tampereen Keskusareena Oy:n ja NCC-yhtiöiden vetämän hankkeen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita.

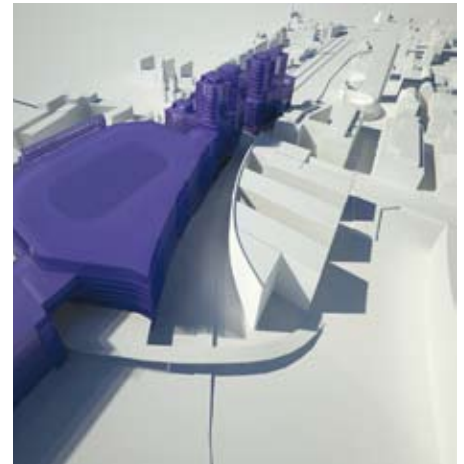
”Vaikutusarvio tukee arvokkaalla tavalla päätöksentekoa. Kattava tieto hankkeen taloudellisista ja muista vaikutuksista on tärkeää, kun arvioidaan eri tahojen mukanaoloa hankkeessa”, kertoo Tampereen kaupungin talousjohtaja **Juha Yli-Rajala**.

”Tampereen tapauksessa vaikutusarvio osoitti hankkeen taloudelliset hyödyt oletettua suuremmiksi, mikä osaltaan vakuutti kaupunkia hankkeen merkityksestä ja osallistumisemme tärkeydestä.”

Selvityksen tärkeimmäksi anniksi koettiin sen monipuolisuus. Huomioon otettiin myös taloudelliset kerrannaisvaikutukset, jotka Yli-Rajalan mukaan kaupungin omista päätöksenteon perusteluista usein puuttuvat.

”Ulkopuolinen selvittäjätaho antaa uskottavuutta päätöksentekoon, kun selvitys laaditaan erilaisista toteutusintresseistä riippumattomana. Siinä voidaan myös hyödyntää kansallista ja kansainvälistä alan osaamista ja yhdenmukaisia menetelmiä.”

Tavoitteena on, että keväällä 2013 Keskusareenassa pelattaisiin jo jääkiekon MM-kisoja. ●



Tampereen keskustaan hahmotellaan monitoimihallia.

Deloitte kisajärjestäjien tukena

Suur tapahtumien hakuprosessissa ja järjestämissuunnitelmia ei enää rakenneta talkootyön varaan.

”Talousvaikutusten osoittaminen on olennaista poliittisen ja suuren yleisön kannatuksen hankkimisessa isännyydelle. Vaikutusarvio auttaa päättäjiä ja ympäröivää yhteisöä ymmärtämään ja arvioimaan hyötyjen kohdistumista”, kertoo **Heather Hancock**, Lontoon 2012 olympialaisten vastaava partneri Deloitte UK:sta.

Faktat ohjaavat oikealle polulle kisojen taloushyötyjen saavuttamiseksi, esimerkiksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

”Meillä on kattava kokemus talousvaikutusten arvioinnista sekä suur tapahtumien hakuprosesseista ja kilpailujen järjestämistä vaiheesta aina olympiastadion. Tämä luo lisäarvoa teknis-taloudelliselle asiantuntemukselle sekä laajalle toimialaosuamiselle”, Hancock jatkaa.

Vankka näkemys suur tapahtumien sidosryhmien sekä odotusten moniulotteisesta kentästä on etu riippumattomassa talousvaikutusten analysoinnissa. Kansainvälisesti Deloitte on selvittänyt muun muassa Rugby World Cupin ja Volvo Ocean Racen vaikutuksia. Järjestäjäorganisaatioita Deloitte tukee esimerkiksi Etelä-Afrikan kesän jalkapallon MM-kisoissa, Lontoon 2012 olympialaisissa sekä Brasilian vuoden 2014 jalkapallon MM-turnauksessa.



Vancouverin olympialaisten asiantuntijakumppanina

Suurhankkeen läpiviemisessä ulkopuolinen tuki voi osoittautua tärkeäksi muun muassa hankehallinnan, hankintatoimen ja kilpailutuksen sekä toimitusketjunhallinnan suunnittelun suhteen.

Deloitte toimii myös Vancouverissa olympiakomitean virallisena asiantuntijapalvelujen tarjoajana. Asiantuntijoita työskenteli kisaorganisaation talous-, IT- ja HR-toiminnoissa sekä sisäisessä tarkastuksessa ja riskienhallinnassa.

”Tuimme järjestäjiä myös muun muassa vastuullisen yritystoiminnan, väärinkäytösten estämisen, sponsoreiden ja toimittajien arvioinnin sekä verotuksen alueilla”, kertoo kisaorganisaation vastaava partneri **Alan Peretz**.

Vancouverin alue hyötyi olympialaisista esimerkiksi globaalien näkyvyyden ja merkittävien turismitulojen muodossa. Peretzin mukaan alueen infrastruktuuria myös parannettiin tavalla, joka muuten ei olisi toteutunut vielä vuosikymmenen.

”Olympialaiset järjestettiin nyt ensimmäistä kertaa hiilineutraalisti, mikä huomioitiin niin puitteissa kuin operatiivisessa toiminnassakin. Muun muassa areenat ja muut päätilat toteutettiin mahdollisimman pienin ympäristövaikutuksin, samoin työasut.”

Olympiakomiteayhteistyö näkyi koko Kanadan Deloitteen organisaatiossa sekä sen sidosryhmille.



Toimitusjohtajan lounaalla peräänkuulutettiin rohkeutta Suomen kilpailukyvyn parantamiseen

Deloitten toimitusjohtaja Teppo Rantanen kutsui Metson toimitusjohtajan ja Teknologia-teollisuus ry:n puheenjohtajan, vuorineuvos Jorma Elorannan lounaalle keskustelemaan Suomen kilpailukyvystä. Puhe polveili julkisen sektorin roolista tuottavuuden draiverina Aalto-yliopiston innovaatioihin.

Vilkas keskustelu alkoi valmistavan teollisuuden murroksesta. Teollisuus on häviämässä suuria markkinavolyymeja ja työpaikkojen tulevaisuus näyttää Suomessa melko heikolta.

”Onko tilanne nyt niin synkkä kuin uutiset välillä antavat ymmärtää? Vai pärjäävätkö isot vientirytykset globaalissa kilpailussa, mutta kysymys onkin, miten Suomi pärjää?”, **Teppo Rantanen** aloittaa.

”Viime vuoden tilastoissa viennin osuus oli 36 % BKT:stamme, kun se huipussaan oli noin 45 %. Kyllähän tässä on merkittävä muutos tapahtunut. Mielestäni on oikeutettua puhua kriisistä. Nyt vaikutetaan siihen, mitkä yritykset ja maat selviävät voittajina”, **Jorma Eloranta** miettii suurta kuvaa.

Kotimaan houkuttelevuus ja kilpailukyky nouseekin keskiöön jo ennen alkuruokaa. Elorannan mukaan isojen vientirytysten johto ei juurikaan pohdi tällä hetkellä, mitä ja minne Suomessa kannattaisi investoida.

”Keskustelun kohteena ovat investointimahdollisuudet muualla maailmassa. Se, miksi Suomi ei houkuttele teollisia investointeja, on vakava kysymys. Ydinvoimalahankkeet ovat tosin upea poikkeus.”

Molemmat lounastajat uskovat, että Suomen rooli kasvaisi, jos päätöksiä tehtäisiin sydämellä. Mutta houkuttelevuus syntyy monesta eri tekijästä.

”Olemme yksinkertaisesti kaukana valtamarkkinoista. Kansainvälisesti toimivalla yrityksellä on oltava riittävä globaali peitto. Toimipisteet on rakennettava eri puolille maailmaa, sinne missä asiakkaat ja tarve ovat”, Eloranta muistuttaa.

TUOTTAVUUTTA METSÄSTÄMÄSSÄ

Toinen tärkeä pohdinta nousee Suomen kustannustasosta suhteessa suomalaiseen tuottavuuteen.

”Lähtökohta on, ettei Suomesta saa halpamaata. Kustannustasoa on kompensoitava paremmalla tuottavuudella”, Eloranta korostaa.

Pelkästään volyymia kasvattamalla ei tulosta synny. Elorannan mukaan suurimmat tuottavuusparannukset tulevat liiketoimintamallien uusista innovaatioista. Niiden luominen ei vain ole helppoa.

”Todellisia innovaatioita tarvitaan, mutta esimerkiksi liiketoimintamallimuutokset kestävät useamman vuoden. Toisaalta ne voivat parantaa tuottavuutta kymmeniä prosentteja.”

Suuryritysten alihankkijat ovat joutuneet koville. Rantanen kysyykin, miten toimiala on selviytynyt talouden sukelluksen mittavista haasteista.

”Nyt tarvitaan keinoja, joilla luodaan tulevaisuutta, eikä syödä sitä.”

”Teknologia-teollisuuden hallituksen tapaamisissa on tapana todeta muutokset jäsenkunnassa. On ollut helpotus, kun yllättävän vähän jäseniä on ajautunut konkurssiin. Mutta jos eturivin yritykset siirtävät painopisteitä maailmalle, näkyyhän se alihankintateollisuudessa ja komponenttien osavalmistuksessa”, Eloranta toteaa.

”Varmaan moni yritys ehti saada itsensä kuntoon nousun aikana, minkä turvin on selvitetty tähän asti. Ehkä nyt on tuhannen taalan paikka – jos löydetään uusia toimintamalleja ja palvelukonsepteja, voidaan tilanne kääntää menestykseksi”, Rantanen sanoo.

Tuottavuutta ei kuitenkaan nosteta yksittäisillä tempuilla, vaan perusasioiden on oltava kunnossa; tuottojen kuluja suuremmat ja kassassa rahaa.

KASVUNÄLKÄÄ JULKISELLE PUOLELLE

Jos tuottavuus kehittyi kilpailijamaita heikommin, ei tuotanto enää kannata Suomessa. Lounastajat ruotivatkin, miten julkinen sektori voisi parantaa suomalaisyritysten toimintaedellytyksiä.

”Ambitiotaso julkisella sektorilla on huono globaalien kilpailun ankaruuteen verrattuna. Meillä ei vielä ymmärretä, että julkinen sektori on kilpailussa mukana ja vaikuttaa epäsuorasti myös vientiteollisuuteen”, Eloranta sanoo.

Julkiselta sektorilta odotetaan näpertelyn sijaan radikaaleja toimenpiteitä tuottavuuden lisäämiseksi.

”Nyt pitäisi olla laaja ymmärrys päätösten ja panostusten vaikuttavuudesta, tuottavuuden parannuskeinoista sekä siitä, miten esimerkiksi joustavuudella saadaan kustannuksia alas.”

Historiaan katsomisen sijaan pitäisi benchmarkata parhaimpia verrokkimaita.

”Valitettavasti meitä verrataan usein muihin EU-maihin. Koko vanha mantere

kärsii korkeasta ikärakenteesta ja vanhoillisesta asennemaailmasta”, Eloranta harmittelee.

”Länsimaista puuttuu nousevien markkina-alueiden nälkä uudistua ja menestyä. Yritykset hakeutuvat sinne, missä on halua kasvuun ja potkua kehitykselle. Se on tietenkin surullista Suomelle”, Rantanen jatkaa.

Pitäisi siis tarttua toimeen eikä vain odottaa seuraaviin vaaleihin. Keskustelu eteneekin pian verokysymyksiin.

”Pelkillä veropäätöksillä ei asioita ratkaista, mutta ne näyttävät suuntaa. Kun verotulot eivät voi kasvaa, julkisen sektorin on toimittava entistä tehokkaammin”, Rantanen summaa.

Eloranta jatkaa samalla näkökulmalla.

”Verokannat eivät saa kääntyä nousuun, vaikka julkisen talouden alijäämä onkin suuri. Muutoin dynaamiset vaikutukset kääntyvät päällelleen. Töitä ei viitsitä tehdä, jos siitä ei jää itselle mitään.”



Teppo Rantanen (vas.) ja Jorma Eloranta

“Kasvuyrityksiä voisi tukea esimerkiksi tuotekehitysmenojen henkilökustannusten osalta, joihin voisi kohdistaa ylimääräisen vähennyksen verotuksessa. Uusien yhtiöiden kohdalla voitaisiin harkita tuloverosta vapauttamista määrääjäksi edellyttäen, ettei rahaa nosteta ulos, vaan se käytetään investointeihin ja kasvun varmistamiseen Suomessa”, Rantanen ehdottaa.

Veroetu hyödyttäisi juuri niitä yrityksiä, jotka ovat kannattavia ja jotka satsaavat tuotekehitykseen.

“Nyt tarvitaan keinoja, joilla luodaan tulevaisuutta, eikä vain syödä sitä. Maailma on täynnä erilaisia kannustimia, mutta myös julkisen talouden ja tuottavuuden pitää olla kunnossa”, Eloranta muistuttaa.

Tämä tarkoittaa yleisen elvytyksen lopettamista. Katse on siirrettävä tuottavuutta parantaviin, tulevaisuutta turvaaviin investointeihin ja tuotekehityshankkeisiin.

“Meillähän tuotekehitykseen suunnattu raha käytetään hyvin, mutta panostusten hyödyntäminen aiheuttaa ongelmia. Pitäisi mitata, mitä suoritteilla saadaan”, sanoo Rantanen.

KORKEA ELINTASO VAATII INNOVAATIOITA

Yhtä mieltä keskustelijat ovat siitäkin, että globaaliin kilpailuun vastaamisen avain on yritysmaailman tuottavuuden jatkuva parantaminen. Hyvinvointiyhteiskunta vaatii panostuksia monella eri saralla.

“Vaihtoehtona on elintason lasku. Aiemmin kustannusten nousua tuottavuus hoidettiin devalvaatiolla. Nyt jos koko EU-alueella euro ei devalvoidu, tilannetta hoidetaan työttömyydellä. Sellaista Suomelle vahingollista yhtälöä ei kukaan halua”, Eloranta painottaa.

“Olemme tuudittautuneet liian hyvään oloon ilman herätystä todellisuuteen. Rankan talven jälkeen maa ei ole enää entisensä. Kilpailuasetelmassa on tapahtunut jo nyt muutoksia ja parhaat menestyvät edelleen. On herättävä ja pysyttävä mukana”, Eloranta haastaa.

Uusia lähestymiskulmia tarvitaan. Hyvä esimerkki on poikkitieteellisesti koulutus- ja tutkimustoimintaa yhdistävä Aalto-yliopisto.

Aallon idea syntyi Elorannan mukaan osittain teknologiateollisuuden piirin huolestuttua Suomen teknisen koulutuksen ja tutkimuksen tasosta maailman huippuihin verrattuna. Suomalaiset vahvasti erikoistuneet yritykset tarvitsevat parhaita osaajia.

“Uskon, että Aalto-yliopisto pystyy luomaan edellytyksiä esimerkiksi innovaatioihin ja uusiin bisnesmalleihin. Opimme käyttämään modernimpia teknologioita, ja Suomen kiinnostavuus nousee”, Eloranta kertoo.

“Aallon haaste on kolmen yliopiston kulttuurin ja toimintatapojen yhdistäminen. Ehkä juuri sen takia yliopiston innovaatioista ja erilaisista design lab -malleista voi odottaa suurta”, Rantanen summaa.

TULEVAISUUDEN KUVIA

Lounastajat eivät kuitenkaan näe, että kaikkia toimintoja tarvitsee siirtää Suomesta suuremmille markkinoille. Suomeen on esimerkiksi perustettu useita suuryritysten palvelukeskuksia, jotka sijaitsevat edullisemman kustannustason maakunnissa.

“Liiketoimintamalleja tulee koko ajan uudistaa ja

kehittää. Palvelukeskusmalli on yksi tapa hyödyntää modernia teknologiaa ja verkostoitunutta maailmaa parantaen samalla toiminnan kustannustehokkuutta, luotettavuutta sekä palvelun laatua. Prosessien harmonisointi johtaa yleensä kustannussäästöihin”, Eloranta jatkaa.

“Pitäisikin miettiä, miten pärjäämme paremmin aidosti globaalissa markkinassa. Suuntaamalla osaamista asioiden pidemmälle jalostamiseen voimme nousta parhaisiksi”, Rantanen toteaa.

Keskustelu kääntyy energiaratkaisuihin ja kahden ydinvoimalaluvan ehdotukseen. Uusiutuvasta energiasta voisi löytyä Suomelle seuraava menestyksen mahdollisuus.

”Prosessien harmonisointi johtaa yleensä kustannussäästöihin.”

“Ydinvoima on vaativaa teknologiaa ja sen osaaminen on varmistettava, kun uusia voimaloita suunnitellaan. Mutta osaamisemme on vahvaa myös uusiutuvien ja bioenergian puolella. EU on asettanut tiukat tavoitteet uusiutuvien energiantuotannon osuudesta jäsenmaille. Meillähän on jo 28 % uusiutuvaa energiantuotantoa suuresti vahvan metsäteollisuuden ansiosta”, Eloranta huomauttaa.

Lopputuloksena lounastajat toteavat, että Suomen kilpailukyvyyn varmistamisessa tärkeimmät tekijät ovat jatkuva tuottavuuden parantaminen niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla sekä herääminen rohkeiden päätösten tekemiseksi. Enää ei ole varaa tuudittautua näennäisratkaisuihin. ●



Vaatimustenmukaisuus vaatii laajaa katsetta

Tänä päivänä moni suomalainen yritys luovii alati muuttuvassa globaalissa säännös- ja ohjeviidakossa. Vaatimustenhallinnan (compliance) yhtenäistäminen auttaa ottamaan regulaatiopallon järkevästi haltuun ja varmistaa sen kustannusten pitämisen kohtuullisella tasolla, ajantasaiset ohjeistukset sekä laajan sitoutumisen yhteisiin toimintatapoihin.

Vaatimusten ja vastuiden määrä on kasvanut jo pitkään, samoin niiden rikkomisesta seuraavat sanktiot. Deloitte riskienhallinnan partnerin **Tuomo Salmen** mukaan kehitys näyt-täisi finanssikiirisiin jälkimainingeissa jatkuvan.

”Regulaatio voimistuu ja monimutkaistuu, ja myös muutosten ilmenemistähti on nopeutunut”, kertoo Salmi.

Ulkoisen sääntelyn lisääntyminen on kulkenut käsi kädessä yritysten sisäisten ohjeistusten ja politiikkojen korostumisen kanssa. Ohjeähkyssä olennaisen jäljiltä on helppo eksyä. Compliance-kokonaisuus laajenee helposti hallitsemattomaksi.

YHTENÄISYYS ON VÄLTÄMÄTTÖMYYS

Useissa yrityksissä onkin perustettu erillinen compliance-toiminto tai harkitaan sellaisen perustamista.

”Perinteisesti ulkoiset valvojat ovat olleet finanssialalla aktiivisimpia ja vaativimpia. Finanssisektorilla yritysten omat vaatimustenmukaisuutta hallinnoivat toiminnot ovatkin olleet yleisimpiä. Nyt ne koetaan ajankohtaisiksi myös muilla toimialoilla.”

Taustalta löytyy monessa tapauksessa nykytrendi, joka näkyy voimakkaasti yritysostojen kautta syntyneissä suomalaisissa organisaatioissa.

”Ostetut yritykset pyritään integroimaan samaan toimintamalliin ja periaatteisiin laajojen muutosohjelmien avulla. Uudessa tilanteessa joudutaan ohjaamaan tai kontrolloimaan keskitetysti sellaisia asioita, joiden mukaan yksiköiden on aiemmin ajateltu toimivan ilman eri ohjausta, tai säätelevän itse itseään”, Salmi jatkaa.

Yrityksillä ei ole voimakkaan globalisoitumisen myötä enää varaa luottaa siihen, että organisaation haarat eri maissa toimivat samojen arvojen ja käytäntöjen mukaisesti. Antureiden on oltava jatkuvasti ulkona.

”Ulkoisen sääntelijän kanssa täytyy pystyä kommunikoidaan ja seuraamaan muuttuvia vaatimuksia niin lähellä kuin kaukana.”

EI TULIPALO KERRALLAAN

Hallituksen vastuulla on, että yrityksessä toimitaan lakien ja säädösten mukaisesti. Tehtävä on vaikeutunut huomattavasti sääntelyn kehitysvauhdin kasvaessa. Säännösviidakon tulisi olla jonkun hyppysissä kaiken aikaa.

”Moni yritys on lähtenyt vastaamaan haasteisiin tulipalo kerrallaan ja ohjeita annetaan vaihtelevasti joka puolelta organisaatiota. Lopulta kukaan ei enää tiedä, mitä ohjeistuksia organisaatioissa on olemassa, tai ovatko ne ajan tasalla ja järkeviä.”

Hallitukselle ja johdolle jääkin epäselväksi, onko organisaation eri yksiköissä olennaisimmat säännökset tunnistettu, ymmärretty ja viety käytäntöön.

”Kärjistetty esimerkki voisi olla suomalaisen konsernijohdon epävarmuus siitä, noudatetaanko kiinalaisella alihankkijalla tai brasilialaisella tehtaalla varmasti asianmukaisia ympäristösäännöksiä. Tai huomioidaanko konserniin liitetyn puolalaisen yrityksen toiminnassa kaikki työläisäädännön pykälät.”

Vaatimusten noudattamisen hajautuneisuus voi myös maksaa huomattavan paljon.

”Kun monet erilliset tahot tarkistavat yksittäisten säädösten noudattamista yrityksen eri osissa, compliance-kustannukset karkaavat kokemus-temme mukaan käsistä”, toteaa Salmi.

TUKENA KOKONAISVALTAINEN MALLI

Integrated compliance eli yhtenäinen vaatimustenmukaisuuden hallinta on Deloitte vastaus säännösten järkevään kartoittamiseen. Kyseessä on kokonaisvaltainen lähestymistapa yrityksen ulkoa ja sisältä tulevien vaatimusten noudattamiseen.

Sateenvarjon alle mahtuu laaja skaala ohjeistuksia laeista henkilöstökäytäntöihin ja tietojärjestelmistä väärinkäytösten estämiseen.

”Viranomaisten, lainsäädännön ja muun regulaation sekä omien sisäisten ohjeistusten keskitetty tunnistaminen ja hallinnointi on kustannustehokasta. Koko henkilöstö on helpompi sitouttaa sääntelyn noudattamiseen ja toimintatavat saadaan yrityksen sisällä vaatimusten mukaisiksi”, kuvailee Deloitte riskienhallinnan asiantuntija **Hannele Malin**.

Yhtenäisen toimintamallin vieminen yhtiön arkeen vaatii liiketoimintariski- ja lakiosaamisten yhdistämistä. Malli pohjautuu havaintoihin vaatimustenmukaisuuden hallinnan kompastuskivistä.

”Olemme tehneet runsaasti käytännön selvitystyötä compliance-toiminnan epäonnistumisen seurauksista kansainvälisissä organisaatioissa. Ongelmakohtien analyysistä syntyi toimintamalli estämään vastaavan toistumista.”

Julkisuudessa on viime vuosina keskusteltu laajalti esimerkiksi Siemensin vaatimustenmukaisuuden

epäonnistumisesta, joka johti miljardikustannuksiin. Summat ovat siis merkittäviä.

”Käytännössä olemme nähneet, ettei syynä epäonnistumisiin ole useinkaan ohjeistuksen puuttuminen. Erilaisia politiikkoja ja toimintatapoja lanseerataan jopa satoja, jolloin johto ajattelee asian olevan kunnossa”, Malin jatkaa.

Tietoa mahdollisista katvealueista tai paikallisen lainsäädännön erityisvaatimuksista ei saada.

”Roolit ja vastuut saattavat olla puutteellisesti määritellyt, jolloin ohjeiden toimeenpano tai niiden valvonta jäävät monesti kokonaan puuttumaan. Silloin tieto mahdollisista rikkeistäkin myöhästyy auttamatta.”

LIIKETOIMINTA-ALUEIDEN YHTEISTYÖ KESKIÖSSÄ

On tärkeää, että asiakasyrityksen keskitetty compliance-toiminto vastuuttaa henkilöitä niin liiketoimintapuolelta kuin tukifunktioista. IT-, talous- ja henkilöstöhallinto tarjoavat täydentävää näkemystä liiketoiminnan näkökulmiin.

”Käyttöön otettavat ohjeistukset käyvät ydinryhmällä hyväksyttävänä ja aluekohtaisten tarpeiden mukaan muokattavana. Nämä integroidaan sitten eteenpäin henkilöstön perehdytykseen ja jatkuvaan koulutukseen”, kertoo Malin.

Näin ohjeistus pysyy ajan tasalla ja relevanttina myös bisneksen kannalta. Samalla luodaan mekanismit, joilla vastuuhenkilöt konsernissa sitoutetaan ohjeiden noudattamiseen ja jalkauttamiseen.

Selvä vastuutus onkin avainasia käytäntöjen yöryttämisessä eteenpäin organisaatiossa.

”Kun uusien ohjeistusten arviointi ja implementointi organisaatiossa kuuluvat työtehtäviin, niiden huomiotta jättämistä on vaikea perustella esimerkiksi sisäiselle tarkastukselle. Aluekohtaisia vastuuhenkilöitä on toki ollut ennenkin, mutta keskitetty hallinta tarjoaa konsernijohdolle enemmän varmuutta siitä, että eri alueiden vastuuhenkilöt ovat varmasti tietoisia kaikista säädöksistä.”

HYÖDYT HALTUUN

Keskitetyn valvontatoiminnon vaikutukset eivät lopu alhaisempiin kustannuksiin, levollisempaan mieleen läpi organisaation, ajantasaisempiin ohjeistuksiin ja yhtenäisempiin toimintatapoihin. Myös ohjeiden laatimisen ja niiden noudattamisen valvonnan työmäärä yleensä vähenee.

Erityisiä mahdollisuuksia hyvin räätälöitävä malli tarjoaa globaaleille yrityksille, joilla on toimintaa useissa maissa.

”Mitä kansainvälisempi yritys, sitä suurempia hyötyjä on saavutettavissa. Vastaavasti mitä säännellymmällä toimialalla yritys toimii, sitä enemmän voi yhtenäistämistä hyötyä. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi rahoitus, energia, rakentaminen sekä erilaiset projektiorganisaatiot”, sanoo Salmi.

Yrityksillä ei ole voimakkaan globalisoinnin myötä enää varaa luottaa siihen, että organisaation haarat eri maissa toimivat samojen arvojen ja käytäntöjen mukaisesti.

Tiukasti säännellyllä alalla toimintamalla voi soveltaa myös pääsääntöisesti kotimarkkinoilla toimivissa yrityksissä.

”Vaatimustenmukaisuus on hyvin sensitiivinen asia, joka kytee jatkuvasti pinnan alla muun muassa pörssiyrityksissä sekä valtionyrityksissä. Sen hyödyt on korkea aika ottaa haltuun.” ●



Hannele Malin



Tuomo Salmi

Deloitte Suomen Olympiakomitean tukena vuoden 2010 ajan

Deloitte on solminut vuoden mittaisen yhteistyösopimuksen Suomen Olympiakomitean kanssa.

”Yhteistyö sai kimmokkeen Ison-Britannian Deloittelta, joka toimii Lontoon vuoden 2012 olympialaisten asiantuntijapalvelukumppanina. Halusimme myös Suomessa olla osaltamme tu-

kemassa huippu-urheilua tekemällä yhteistyötä paikallisen Olympiakomitean kanssa”, kertoo toimitusjohtaja **Teppo Rantanen**.

Yhteistyön tuloksena Deloitte näkyy Olympiakomitean viestinnässä ja markkinoinnissa. Lisäksi asiakkaille ja sidosryhmille järjestetään erilaisia tapahtumia Olympiakomitean tuella. ●

Terveyskioskeista laaja-alaista hyötyä

Julkisen terveydenhuollon kustannus- ja tehokkuuspaineet rohkaisevat kehittämään uusia toimintamalleja. Yksi tällaisista innovaatioista ovat terveyskioskit, joissa pyritään tarjoamaan perusterveydenhuollon palveluita nopeasti ja asiakaslähtöisesti suurten asiakasvirtojen äärellä esimerkiksi ostoskeskuksissa.

”Malli perustuu amerikkalaiseen Retail Clinic -konseptiin, joka on hyvin sovellettavissa myös Suomessa. Hoitoon hakeutumisen kynnys laskee ja samalla voidaan edistää kansanterveydellisiä varhaisen toteamisen ja ennaltaehkäisemisen tavoitteita”, kertoo Deloitteen terveydenhuollon asiantuntija **Ville Öhman**.

Deloitteen ”Retail clinics: update and implications” -raportin (2009) mukaan terveyskioskit tarjoavat

kuluttajille tärkeän hoitovaihtoehdon ja vankan arvolupauksen. Myös Sitran mukaan terveyskioskin ennaltaehkäisevän työn tulisi säästää perusterveydenhuollon sairaanhoitokustannuksia pitkällä aikavälillä.

”Suomessakin terveyskioskit ovat nouseva ilmiö. Maamme ensimmäinen terveyskioski avattiin toukokuussa 2009 Ylöjärven kaupakeskus Elossa ja se on otettu hyvin vastaan.”

Lahti on käynnistänyt toisen Sitran rahoittaman terveyskioskin, jossa kopioitiin Ylöjärven mallia. Myös Vantaan Jumboon suunnitellaan terveyskioskia. ●

Lisätietoja: Ville Öhman
ville.ohman@deloitte.fi, puh. 020 755 5825

Perinteinen Board Forum -seminaari jälleen syksyllä

Hallitusammattilaisille suunnattu Board Forum -seminaarisarja jatkuu 30.9.2010. Tällä kertaa tilaisuuden teemana on vastuullinen ja vaatimustenmukainen yritystoiminta hallituksen asialistalla.

Myös tänä vuonna toteutetaan teemaan liittyen hallitusammattilaisille suunnattu kysely, jonka tulokset julkaistaan tilaisuuden yhteydessä. ●

Lisätietoja: Mikael Paul
mikael.paul@deloitte.fi, puh. 020 755 5348

Tapahtumakalenteri



26.5.2010

Veroaamiainen

Aamiaisen pääteemoja ovat ehdotukset osinkoverojärjestelmän uudistamiseksi sekä yritysten verosuunnittelu.

3.-4.6.2010

VaikuttajaForum Pankki ja Vakuutus

Management Eventsin tilaisuus, jossa Deloitte mukana yhteistyökumppanina.

9.6.2010

Päätäjänäisten verkostotilaisuus

Museonjohtaja **Pirkko Siitari** ja taidemanageri **Krista Mikkola** alustavat naisverkoston keskustelua.

10.6.2010

Deloitteen globaali CEO **Jim Quigley** vieraillee Suomessa ja alustaa round table -tilaisuutta kansainvälisen talouden trendeistä.

16.6.2010

Yhdentävä julkishallinto

Deloitteen ja Pivotalin yhteistyössä järjestämä julkishallinnon päättäjille suunnattu ajankohtaisseminaari.

Lisätietoja asiakastapahtumista:

Mia Liimo, mia.liimo@deloitte.fi,
puh. 041 505 8101

Rohkeutta yrittäjyyteen ja sen tukemiseen

Maailma ei palaudu entiselleen globaalien finanssi-kriisin jälkeen. Talouden rakenteet hakevat pysyviä muutoksia. Maailman talouden moottori ei ole enää amerikkalainen unelma vaan kiinalainen tehokkuus, määrätietoisuus ja tinkimättömyys.

Suomalaiset perheyrietykset ja yrittäjät ovat tilanteessa, jossa on nopeasti löydettävä polku, joka vie kasvuun, mahdollistaa jatkuvuuden ja keinon siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle - elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä.

Perheyrietysten voima ja kansantaloudellinen painoarvo ovat merkittäviä. Noin 80 % Suomen yrityksistä on perheyrietyksiä, jotka tuottavat noin 40 % kaikesta liikevaihdosta. Yrittäjyys onkin viime vuosikymmeninä saanut yhteiskunnallista painoarvoa ja hyväksyttävyyttä. Me Suomessa tunnustamme, että yrittäjyydessä on sellaista toimeliaisuutta, joka luo työpaikkoja, innovoi ja synnyttää uutta liiketoimintaa.

On luontevaa, että pyrimme niin yrityksissä kuin yhteiskunnassakin luomaan sellaisia edellytyksiä, joilla yritykset löytävät globaalissa murroksessa

polun kohti kasvua. Omistajayrittäjälle kasvuhakuisuus on itsestään selvyy; se löytyy selkäytimestä. Draiverina toimivat menestyminen, vastuullisuus ja dynaamisuus. Lisäksi omistajayrittäjiä kuvastavat ajassa eläminen, jatkuva sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön ja kyky tehdä omia päätöksiä – nopeasti ja omistajaohjauksen mukaisesti. Omistajuus tuo yritykseen paitsi pääomaa myös päätöksentekoa, yrittäjyyttä ja riskinottoa.

Demokratia huolehtii siitä, ettei yhteiskunta ota tarpeettomia riskejä ja päätöksenteon mekanismeista on laissa määritelty. Aikana, jolloin talous on riippuvainen globaalista kilpailukykyvyydestä, tarvitaan kansalliseen päätöksentekoon ennennäkemätöntä rohkeutta ja johtajuutta. Suomalainen omistajuus on ja tulee jatkossakin olemaan yksi Suomen tulevaisuuden elinvoiman lähteistä.

Pitkällä aikavälillä suomalaisen yhteiskunnan suuria linjoja sovittaessa tulisi vastuullisilla omistajilla olla legitiimi rooli osallistua keskusteluun. Etenkin silloin, kun sovitaan päätösten kehyksistä ja periaatteista, joiden pohjalta oikeudet ja velvollisuudet – verot ja maksut - määrättyvät.



Anne Berner

Omistajayrittäjälle kasvuhakuisuuteen vaikuttaa ennen kaikkea usko tulevaisuuteen sekä luottamus yhteiskuntaan ja sen ennustettavuuteen. Siksi onkin välttämätöntä, että verotuksen osalta syntyi nopeita päätöksiä, joissa kuullaan työnantajänäkemyksen lisäksi myös omistajuuden ääntä.

Suomella on oltava kilpailukykyinen yrittäjyyteen sekä työn tekemiseen ja teettämiseen kannustava verotus. Rakennetta on muutettava suuntaan, jossa verotus on selkeästi ennustettavissa ja riippuvainen verovelvollisen omista toimista ja valinnoista. Työn on oltava motivoivaa ja yrittäjän riskinottoa palkitsevaa. Valtion roolin on oltava kustannustehokkuuden kehittämisessä. Kannustava verojärjestelmä luo oikeudenmukaisuutta olemalla osa vahvaa kasvupolkua Suomelle. ●

Anne Berner

Perheyrietysten liiton puheenjohtaja,
Vallila Interiorin toimitusjohtaja



Deloitte on maailman suurin asiantuntijaorganisaatio Aiomme olla suurin myös Suomessa

Monipuolinen palvelutarjontamme kattaa tilintarkastukseen, vero- ja lakikonsultointiin, riskienhallintaan, liikkeenjohdon konsultointiin ja yritysjärjestelyihin liittyvät palvelut. Erilaista osaamista yhdistämällä tarjoamme asiakkaillemme kokonaisnäkemystä ja innovatiivisia ratkaisuja. Haluatko tuoda oman näkemyksesi osaksi laajempia ratkaisuja?

Etsimme kasvavaan joukkoomme tuloshakuisia huippuasiantuntijoita, jotka haluavat lunastaa kanssamme Deloitteen asiakaslupauksen. Katso avoimet tehtävät **www.deloitte.fi**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.fi for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its Member Firms.

© 2010 Deloitte & Touche Oy, Group of Companies

Deloitte.