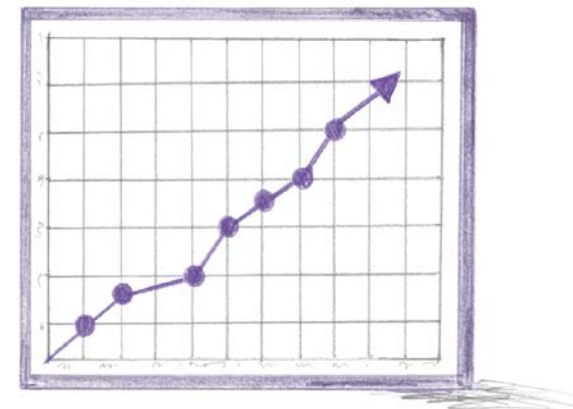


Nousun prosessi ja ohjaaminen

Uuden nousun eväät –tapahtuma 22.3.2011

Timo Helle, KTM, KHT

Advico Grant Thornton Oy



Pörssi ei vedä kasvuyrityks

ZUMA WIRE

Suomen talouden kasvupohjan laajentaminen edellyttää kotimaisten pääomamarkkinoiden tehostamista. Aneeminen pörssi ei kiinnosta yrityksiä eikä uusia sijoittajia.

Usien ja kasvavien pörssiyritysten puute heijastaa suoraan Suomen talouden vakavia kasvuongelmia. Vuoden 2005 jälkeen Helsingin pörssiin on listautunut vain 13 suomalaista yritystä, joista yksi on jo ehtinyt omistusjärjestelyjen vuoksi poistua listalta. Varmojä uusia listautujia tiedossa on vain yksi yritys. Kyseessä on yhtä aikaa pienen syrjäisen markkinapaikan ja koko talouden anemia, koska pörssin kautta ei synny lisää uusia keskisuuria kasvuyrityksiä.

Yritysten pääomahuollon ja kasvun kannalta välttämätön Suomen finanssisektori on suhteellisesti Pohjoismaiden pienin. Tilannetta kuvaa hyvin kasvuyritysten kiihdyttämiseksi kehitettyjen pohjoismaisten FirstNorth-markkinoiden tilasto. FirstNorth-markkinoille tuli vuosina 2005–2010 Tukholmassa 109 uutta listautujaa ja Kööpenhaminassa 28 yritystä, mutta Helsingissä vain kolme uutta listautujaa. Näkyvä on enemmän kuin murheellinen Suomen talouden yleisten kasvutavoitteiden kannalta.

Kaikista pörssin kehittämissyrityksistä ja jopa listautumiskustannusten aletarjouksista huolimatta kasvuyritysten listautumiskynnys on Suomessa liian korkea. Se on yhtä aikaa yritysten, pörssin sekä kotimaisten että ulkomaisten sijoittajien ongelma. Listautumisen pitäisi olla houkuttelevaa ja helppoa niille yrityksille, jotka hakevat kasvurahoitusta avoimilta markkinoilta.

Työeläkeyhtiö Varman varatoimitusjohtaja Risto Murto arvioi Kauppalehden haastattelussa (KL 21.3.), että uudet veturiyritykset voivat



Uusia vetureita tarvitaan. Huipputeknologian osuus kokonaisviennistä on romahtanut 10 vuodessa 25 prosentista 10:een. Kännyköitä vietiin kolmannes huippumäärästä.

syntyä myös pörssin ulkopuolella. Suomessa on vahva perhe- ja sukuyritysten historia. Väistämättömät sukupolvenvaihdokset luovat kuitenkin usein perheyrityksellekin tilanteen, jossa listautuminen on paras keino laajentaa omistusta. Perheiden ulkopuoliset sijoittajat pitävät hyvin hoidettuja perhe- ja sukuyhtiöitä hyvin kiinnostavina sijoituskohteina.

Taantuma taittuu ja vapaan sijoitusvarallisuuden määrä kasvaa taas. Finanssialan Keskusliiton maanantaina julkaiseman Pankkibarometrin mukaan kotitalouksien sijoitushalut kasvavat. Kaksi kolmasosaa pankinjohtajista

SRV:n Kokkila: ”Puhti puuttuu”

Lihava kissa ei hiiriä pyydystä

Ella Hesse

ella.hesse@helsingin.fi

Metsäkonehtija Perosen hallituksen puheenjohtaja **Juha Vöörä** esitti Perheyriisi-pahtimassa oikean kysymyksen.

–Kokkila on Suomessa korkea, mutta mikä on tekemisen halu?

Vöörä kertoi Perosen tunteen ja ulkoilman, että menestyksen takana on seuranta.

–Siis viikot, kun jätettiin töihin, hän kertoi sukunsa voimavarojen olleiden tärkeitä.

Samaan viittasi myös SRV Yhteisön hallituksen puheenjohtaja **Ipo Kokkila**. Hänkin ilmaisi huolensa suomalaisen vallitsevan aseman katoamisesta. Kokkila totei omasta puheenruusuistaan, että weni ilika, jos kaikki eivät osaa, että lihava kissa hiiriä pyydystä.

Eläinvaltuustolla hän viittasi siihen, että pahimmillaan hyvinvointiyhteiskunta tekee ihmisistä laiskia. Usien, valkeidenkin markkinoiden valloittamiseen ei uskalleta lähteä.

–Joskus tunnun, että pohji puuttuu, Kokkila sanoi ja siirsi myös huomion presidentti **Martti Ahtisaarta**, joka halusi nitistä hyvinvointiyhteiskunnan mahdollisimman yhteiskunnaksi, jolloin ymmärrys siitä, että yhteiskunnan lisäksi myös ihmisillä vaaditaan jos sin, tarkentui.

I. luokassa kohti helvettiä

Kokkilan puheenruusu oli nimetty viikintäntäntä haastatteliseksi: Kaava, Kaava, Kaava.

Hän kertoi, että Suomi on maailman mittarilla mitattuna Euroopan ja koko maailman kirkkain.

–Ainoa pieni murhe on, että tutkimukset pelkäävät historialla, mutta asia ei voi ohjata perustusperillisiä. Suomi ei ole väkijoukko. Tiedämme valtuustunivertailussa olla kirkkain.

Kokkila esitti myös näkemyksensä siitä, mikä onkin joku puuttuu yrittäjien nyt kannattamaan nostattaa.

–Ainut ei nyt keritä tuottamaan tuottamalla, vaan provosoimalla kinnasa yhti puolempaan takaleikkoon vastustamaan kaikkea mahdollista muutosta. Tätä menoa kiihtymme pian eteläsuomalaisen joukon mukalle koki helvettiä, mutta matkaa jätetään ensimmäisessä luokassa perille matka.

Hän myös sahausisesti onniteli tulevaa hallitusta eroitteen. Kokkila mukaan aikamoinen joukko ihmisiä odottaa seuraavan hallitusvaihtojen ratkaisuvan kaikki ongelmat. Tulkittavana tulevalla hallituksella tulkittiin on.

Kokkila sanoi, että nykyisessä kilpailutilanteessa on huolestuttavaa, että suomalaisen yrityskäytin kustannukset työssä kokenut ovat merkittävästi korkeammat kuin esimerkiksi Saksassa.

–Mistä voi löytyä vientimme kilpailukyky, jos tuotot on kalliimpia valmistuskustannusten lisäksi rahdattava tuhansia kilometrejä ennen kuin ne ovat maakkimapaikalla?

Kokkila oli kysymykseen vastaus.

–Halutaan tai ei, meidän on pakko nyt vapautua tästä myöhemmin pakon edessä karsita työn kustannuksia. Ei ehkä niinkään palkkoja alentamalla kuin muuttamalla niitä palkallisia etuja, joita vuosien mittaan palkkaneuvottelujen yhteydessä on sovittu.

–Tehokasa työvoima on ilian vähän. On aika erikoista, että joku puuttuu vielä nykyin hiirtäytyyvä jaksuttamaan, että otteeksi voida korottaa.



Vastus merkittävä. –On ilvää, että politiikka perusta kirkkain puolesta puolesta nyt vaimon lämmen saatu. Keskus vaimon kirkkain puolesta jatkamattoman progressiivisesta vaimon puolesta. Vuorokauten mahdollisuus on kutsun malle: otteeksi voida jaksuttamaan, SRV:n Ipo Kokkila sanoi.

Uutiset

Korkean teknologian vienti romahti

Matkapuhelimien viennin raju lasku painoi korkean teknologian viennin ennätysellisen alhaiseksi viime vuonna.

Huipputeknologian osuus Suomen viennistä laski Tullihallituksen mukaan vain 10 prosenttiin, kun se korkeimmillaan vuonna 2000 oli lähes neljäs.

Suomesta vietiin viime vuonna 10,5 miljoonaa matkapuhelinta eli 4,5 miljoonaa puhelinta vähemmän kuin edellisvuonna. Huippuvuonna 2008 vietiin

yli 32 miljoonaa matkapuhelinta.

Matkapuhelinviennin arvo supistui miljardin 1,8 miljardiin euroon. Korkeimmillaan viennin arvo oli 6,5 miljardia.

Korkean teknologian kauppa kääntyi laskuun 2008 aikana. Lasku jyrkeni taantumassa ja jatkui myös viime vuonna. Korkean teknologian viennin arvo laski 5,3 miljardiin euroon. Se supistui runsaan miljardin edellisvuodesta.

STT



Kasvuyritys

- voi toimia millä tahansa toimialla
- ollen minkä kokoinen yritys tahansa
- on kasvanut tietyn määritelmän mukaisesti
- ei yhtä ainoata, vakiintunutta määritelmää
 - määritelmä perustuu useimmiten liikevaihdon, henkilöstön tai molempien **tietyn kokoiseen kasvuun** tai yrityksen **kasvuhaluukkuuteen**.
- kasvuyrittäjiä Suomessa on vain noin 3-5 % koko yrityskannasta.
 - merkitys työllisyydelle ja yhteiskunnalle on merkittävä
 - on arvioitu, että kasvuyritykset synnyttävät jopa 75 % uusista työpaikoista
- kasvuyritysten määrä on Suomessa viime vuosina vähentynyt
- keskeiset haasteet ovat yritysten kasvuhaluttomuus ja keskisuuriksi kasvaneiden yritysten puute

Kasvuyritys: helppo käsite – vaikea toteuttaa

- **”Tahto x Taito”**
 - **Tahto: kasvu hyvin keskeisenä päämääränä**
 - Suunnitelmat tähtäävät yrityksen kasvuun
 - Visio, Missio, Strategia, Toimintasuunnitelmat
 - **Taito: henkiset ja aineelliset resurssit kasvun toteuttamiseen**
 - Resursoinnissa on tähdätty siihen, että ne tukevat yrityksen kasvupyrkimyksiä
 - Rahoitus, henkilöstö, toiminnan muut puitteet
 - Ohjaus ja valvonta



Turnaround-yritys

- **Yritys on kokenut kriisin, jonka seurauksena**
 - kasvu-ura on katkennut
 - taloudellinen asema on heikentynyt olennaisesti
 - toiminnan jatkuminen on tullut uhatuksi
- **Yritys hakee käännettä ja uuden positiivisen kehityksen uraa – nousua**
 - **Taloudellisen tilanteen vakauttaminen**
 - Saneeraus: vapaaehtoinen tai lakisääteinen
 - Lisärahoitus
 - Muu resursointi
 - **Kannattavuusedellytysten kehittäminen, kuten:**
 - Fokusointi, liikeidean selkeyttäminen ja täsmentäminen
 - Toiminnan osittainen uudelleensuuntaaminen
 - Toimintojen muokkaaminen ja mahdollinen työnjako
 - **Paluu kannattavaan toimintaan**

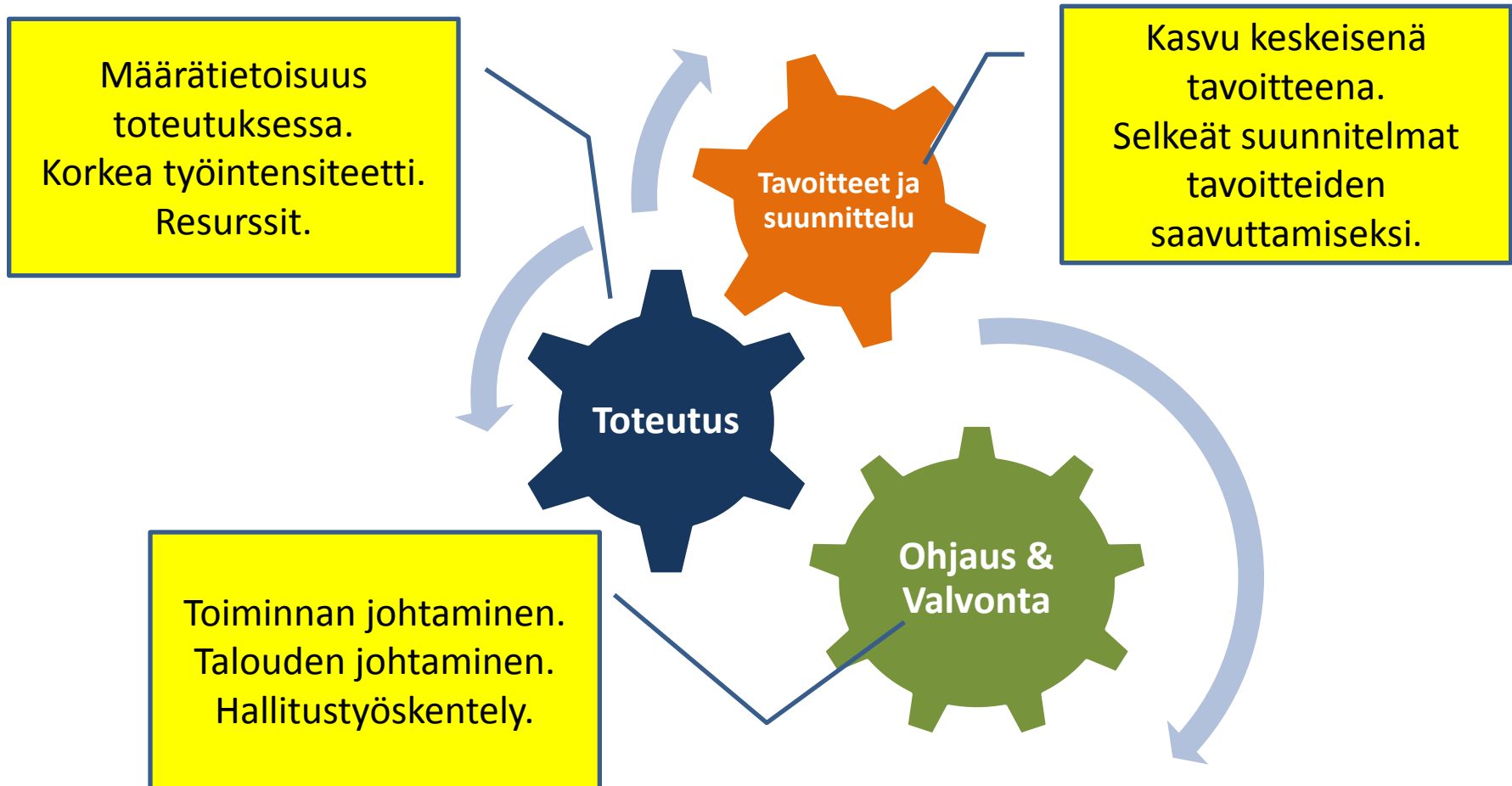


Kasvuyritys vs. Turnaround-yritys

- Kasvuyrityksillä ja turnaround-yrityksillä on yhteisiä piirteitä, mutta eri lähtökohdat
 - Kasvuyrityksenä nähdään useimmiten vielä nuori, kehittyvä yritys
 - Mutta: kasvuyritykseksi voi tulla myös muutoksen kautta, jopa vuosisatoja jatkuneen toiminnan jälkeen
 - Turnaround-yritys on ollut jo toiminnassa ja kokenut elinkaarellaan vakavan kriisin
- Yhteisiä piirteitä
 - Positiivisen muutoksen hakeminen yleisenä tavoitteena
 - Keskimääräistä korkeampi osaamisen ja työntensiteetin tarve
 - Suunnitelmallisuuden ja määrätietoisuuden merkitys
 - Avainkyvykkyudet, kuten sidosryhmien hallinta
 - Kasvun tuoma rahoitustarve investointeihin ja käyttöpääomaan



Nousun prosessi



Nousun ohjaaminen

- **Taloudellinen ohjaus tärkeässä asemassa**
 - Liiketoiminnassa tulokset ovat pääosin rahassa mitattuja
 - Eurojen rinnalla myös tavoitteista johdettuja muita relevantteja suoritusmittareita
 - Talousfunktion tuki operaatioille: ajantasainen, oikeita asioita mittaava seuranta
 - Talousohjaus nostaa esille kehityksen ja poikkeamat suunnitellusta
 - Tärkeää katsoa numeroiden taakse
 - Asioiden ja vaikutussuhteiden ymmärtäminen selittelyn sijaan
 - Ymmärryksen siirtäminen korjaaviksi toimenpiteiksi
- **Ihmisten ohjaaminen**
 - Oikeita asioita ja/vai oikealla tavalla?
 - Osallisuus ja tavoitteisiin sitoutuminen
 - Palkitsemisen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa?

Mitä – Kenelle – Miten

- **Liiketoiminnan sisällön määrittely**
 - Tuotteet ja palvelut
 - Yrityksemme osuus arvoketjun rooleista ja tehtävistä
- **Liiketoiminnan kohderyhmän = asiakkaiden määrittely**
 - Hyvin tärkeä ja usein unohdettu tai liian vähälle jätetty asia
- **Liiketoiminnan prosessien määrittely**
 - Jakelutiet
 - Eniten lisäarvoa tuottavat avaintoiminnot
 - Tukitoiminnot: tehokkuus ja hyödyllisyys



Yhteystiedot:

Timo Helle, KTM, KHT
Advico Grant Thornton Oy

Turku, Veistämönaukio 1-3
Salo, Salorankatu 5-7
Helsinki, Paciuksenkatu 27

M: 040 502 3423

timo.helle@gtfinland.com

www.gtfinland.com

www.gti.org

©2009 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International) and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered independently by the member firms.