



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Takkala

Tehokkaan talousfunktion parhaat käytännöt ja mahdollistajat

Tapaustutkimus kohdeyrityksen talousfunktion toiminnan tehostamiseksi

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hanna Takkala		
Tutkielman nimi:	Tehokkaan talousfunktion parhaat käytännöt ja mahdollistajat: Tapaustutkimus kohdeyrityksen talousfunktion toiminnan tehostamiseksi		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
Työn ohjaaja:	Mikko Ranta		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Talousfunktion rooli yrityksen arvonluomisessa on korostunut entisestään, ja talousfunktio nähdään tärkeänä johdon tukitoimintona liiketoimintatavoitteiden määrittelyssä ja saavuttamisessa. Talousfunktion toiminnan tehokkuutta ja suorituskykyä on pyritty parantamaan useilla keinoilla, jotta toimintaa pystytään hyödyntämään monipuolisemmin muun muassa vapautuneiden resurssien myötä. Maailmanlaajuisesti on tehty vertailuanalyyskejä, jotka ovat osoittaneet hyvin suoriutuvien ja tehokkaiden talousfunktioiden parhaita käytäntöjä ja kriteerejä. Näillä tekijöillä on onnistuttu parantamaan kilpailukykyä ja suoriutumaan paremmin vertailuryhmiin nähden.

Tutkimuksessa selvitetään, miten tutkittuja tehokkaan talousfunktion parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja toteutetaan suomalaisessa kohdeyrityksessä. Tutkielman teoriaosuudessa esitellään huippusuoriutuvien talousfunktioiden toimintatapoja ja kriteerejä, joilla on onnistuttu suoriutumaan paremmin vertailuryhmään nähden. Tässä yhteydessä esitellään myös keskeisimpiä tekijöitä, jotka estävät tehokkuuden saavuttamisen. Parhaat käytännöt ja kriteerit on jaettu aihealueiden mukaan viiteen osa-alueeseen: talousfunktion strategisen roolin korostuminen toiminnassa, IT-mahdollisuuksien hyödyntäminen, talousfunktion jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä talousfunktion tehokas organisointi ja roolivastuiden selkeys.

Tutkielman empiirisessä vaiheessa tutkitaan kriteerien toteutumista käytännössä kohdeyrityksessä. Kohdeyritykseksi valittiin kasvuvaiheessa oleva yritys, jolle talousfunktion kehittäminen oli ajankohtaista. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, ja siinä käytettiin konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tulokset osoittivat, että kohdeyrityksessä toteutetaan eri asteittain aikaisemmissa tutkimuksissa todettuja kriteerejä. Strategisen roolin korostuminen toiminnassa ja talousfunktion tehokas organisointi osoittautuivat olevan parhaimmalla tasolla, ja niissä hyödynnettiin tehokkaita ratkaisuja. Myös näissä osa-alueissa tunnistettiin kehitysalueita, joita parantamalla tehokkuutta ja suorituskykyä voisi parantaa entisestään. Eniten kehystoimenpiteitä vaativat osa-alueet olivat henkilöstön osaamisen kehittäminen, talousfunktion jatkuva kehittäminen sekä ajankohtaisten teknologioiden hyödyntäminen. Nämä osoittautuivat tulosten perusteella olevan melko varhaisella tasolla, ja myös yritys tunnisti niissä olevan tehottomia ratkaisuja. Tuloksia verrattaessa aikaisempiin tutkimuksiin huomattiin, että näiden osa-alueiden kehittämisellä on todettu olevan suurin vaikutus tehokkuuden ja suorituskyvyn paranemiseen. Tästä voitiin todeta, että kohdeyrityksen kannattaa suunnata pieniä tai suurempia kehystoimenpiteitä ensisijaisesti näihin osa-alueisiin.

AVAINSANAT: tehokkuus, suorituskyky, parhaat käytännöt, talousfunktio, kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Aikaisemmat tutkimukset	11
3	Tehokas talousfunktio	18
3.1	Tehokkaan talousfunktion toiminnan mahdollistajat	18
3.1.1	Talousoaston tehokas organisointi	19
3.1.2	Jatkuva osaamisen kehittäminen	22
3.1.3	Teknologian hyödyntäminen	24
3.1.4	Prosessien kehittäminen	28
3.1.5	Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen	30
3.2	Talousfunktion osa-alueet ja niiden roolit yrityksessä	32
3.3	Tavoitteiden asetanta tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi	35
3.4	Tehokkuuden ja suorituskyvyn mittaaminen	36
4	Talousfunktion mahdollisuudet suorituskyvyn parantamisessa	40
4.1	Talousfunktio osana yrityksen johtamista	41
4.1.1	Talousjohtajan rooli toiminnan kehittämisessä	41
4.1.2	Johtamisen tasot ja talousfunktion rooli	42
4.1.3	Talousfunktion osallistaminen päätöksentekoon	44
4.2	Talousfunktion kehittyvä rooli johdon tukitoimintona	46
4.3	Yhteenveto	49
5	Tutkimuksen metodologia ja aineiston keruu	52
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	52
5.2	Aineiston keruu ja kohdeyrityksen esittely	53
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	56
6	Tutkimuksen tulokset	58

6.1	Talousfunktion strategisen roolin korostuminen yrityksen toiminnassa	59
6.2	IT-mahdollisuuksien painottaminen toiminnassa	63
6.3	Talousfunktion jatkuva kehittäminen	66
6.4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	68
6.5	Talousfunktion organisointi ja roolivastuiden selkeys	70
6.6	Talousfunktion laatujohtamisen malli	73
7	Johtopäätökset	75
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	75
7.2	Tutkimuksen rajoitukset	86
7.3	Jatkotutkimukset	87
	Lähteet	88
	Liitteet	99
	Liite 1. Haastattelurunko 1	99
	Liite 2. Haastattelurunko 2	103

Kuviot

Kuvio 1. Taloushallinnon ulkoistaminen palvelukeskuksiin.	20
Kuvio 2. Talousfunktion roolin tasot.	40
Kuvio 3. Talousfunktion rooli yrityksen johtamisprosessissa.	45
Kuvio 4. Taloustiimin tuloksellisuuden mahdollistajat ja mittarit.	73

Taulukot

Taulukko 1. Tutkittuja HPFF-menestystekijöitä.	13
Taulukko 2. Tehokkaan talousfunktion estäjät.	15
Taulukko 3. Yhteenveto tutkituista parhaista käytännöistä ja mahdollistajista.	50
Taulukko 4. Yhteenveto tutkimuksessa käytetystä aineistosta.	55
Taulukko 5. Yhteenveto tutkimustuloksista.	80
Taulukko 6. Yhteenveto toimenpide-ehdotuksista.	84

Lyhenteet

BA	Business Analytics
BI	Business Intelligence
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPM	Enterprise Performance Management
ERP	Enterprise Resource Planning
HPFF	High-performance Finance Function
HPO	High-performance Organization
KPI	Key Performance Indicator
RPA	Robotic Process Automation

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi 2000-luvulla. Esimerkiksi pääomamarkkinoiden vapautuminen, kansainvälistyminen ja kilpailun kiristyminen ovat ajaneet yrityksiä kehittämään toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisinä. Tiedonhallintatekniikan kehittyminen, kuten pilvipalvelut, big data ja sen käsittely- sekä analysointityökalut ovat puolestaan tarjonneet yrityksille ja talousfunktioille mahdollisuuksia tehokkaampaan ja laadukkaampaan toimintaan (Accenture, 2014, s. 10; De Waal ja muut, 2019a, s. 356–357). Kilpailun kiristyessä ja liiketoimintaympäristön muuttuessa, yrityksen menestystekijöinä ovat korostuneet asiakaslähtöisyys, laatu, muutosketteryys, innovaatiot, ainutlaatuisen liiketoimintamallin ja strategisten arvoyhdistelmien löytäminen sekä osaamisen kehittäminen. Yrityksissä tarvitaan tänä päivänä jatkuvaa toiminnan parantamista ja kykyä reagoida nopeasti yrityksen sisäisten muutoksen lisäksi myös ulkoisiin muutoksiin. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 12–13; De Waal ja muut, 2019a, s. 354–357.)

Yhä useammat yritykset pyrkivät löytämään keinoja kehittääkseen talousfunktion tehokkuutta ja hyödyntääkseen sitä päätöksenteossa ja liiketoiminnan edistämisessä. Talousfunktion roolia yrityksen arvонуomisessa on tutkittu ja tutkimukset ovat osoittaneet kehittyvän talousfunktion olevan erityisen tärkeä liiketoimintatavoitteiden määrittämisessä ja saavuttamisessa. Jo pienetkin muutokset talousfunktion toiminnan kehittämisessä voivat säästää kustannuksia ja edistää prosesseja. (Accenture, 2012, s. 2; May, 2002; Bragg, 2013, s. 1–2.) Samalla johdon odotukset talousfunktion arvонуomisesta ovat korostuneet, ja siltä odotetaan suurempaa panosta johdon tukemiseen ja päätöksentekoon. Talousfunktion pääpaino halutaan olevan analyyttisemmissä tehtävissä, jotka auttavat johtoa nopeampien ja parempien päätösten tekemisessä. Tänä päivänä kuitenkin monet talousfunktio keskittävät suurimman osan resursseistaan vielä toimintoihin, joilla ei koeta olevan yhtä suurta

vaikutusta yrityksen toiminnan kehittämisessä kuin esimerkiksi kehittyvällä liikekumppani-roolilla (engl. business partner), joka osallistuu aktiivisesti johdon tukemiseen ja parhaiden toimenpiteiden löytämiseen, ja jolla nähdään olevan suuri vaikutus korkean suoritusasteen saavuttamiseen (Accenture, 2012, s. 2; Ernst & Young, 2010, s. 2; Guilding ja muut, 2000, s. 113; Hoe, 2009, s. 65; Chang ja muut, 2014, s. 2; D’Arcy, 1996, s. 60).

Maailmanlaajuisesti on tunnistettu talousfunktioiden parhaita käytäntöjä ja toimenpiteitä, joiden avulla osa yrityksistä ovat onnistuneet parantamaan suorituskykyään ja toimimaan tehokkaammin. Tällaisten parhaiden käytäntöjen implementoinnit voivat olla yksittäisiä parannuksia olemassa oleviin järjestelmiin ja toimintoihin tai kokonaan uusia toimintatapoja paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi. Parhaiden käytäntöjen implementointi yrityksen eri osa-alueisiin voi parhaimmillaan parantaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa. Yksi keskeinen syy siihen, miksi parhailla käytännöillä on ollut niin keskeinen vaikutus tehokkuuteen, on niistä vapautuvat resurssit lisäarvon työtehtävien hoitamiselle. Osa suositelluista toimista parantavat myös eri toimintojen yhtenäistämistä ja linkittymistä, mikä antaa myös johdolle paremman kokonaiskuvan liiketoiminnasta. (Bragg, 2013, s. 1–2.)

Viime vuosina on tehty useita vertailuanalyyskejä kansainvälisesti talousfunktioiden välillä ja tunnistettu avaintekijöitä, joilla huippuorganisaatiot ovat onnistuneet parantamaan suorituskykyään. Tällaisista organisaatioista puhutaan tänä päivänä korkean suorituskyvyn organisaatioina (*high-performance organization, HPO*). Tutkimuksissa on tunnistettu myös talousfunktiolle suositeltavia toimenpiteitä, joilla on mahdollista parantaa suorituskykyä ja tehostaa toimintaa. (De Waal ja muut, 2019a, s. 354–355; PwC, 2017, s. 67.) Esimerkiksi julkaisussa *Benchmarking the Finance Function 2011* on kerätty yli 200 yhdysvaltalaisen julkisen tai yksityisen yrityksen talousjohtajan vastauksia talousfunktioiden suorituksesta. Vastaukset osoittivat huomattavia eroja huippu- ja keskitason talousfunktioiden välillä. Karkeasti jaoteltuina, keskitason talousfunktiot toteuttavat toimintoja vielä melko manuaalisesti, kun taas

edistyneemmät käyttävät esimerkiksi talouskonsultteja talousohjauksen tukena ja ovat suunnanneet resurssinsa lisäarvon tehtäviin. (Thompson ja muut, 2011.)

Talousjohdon tarkoituksena on ohjata ja kehittää yrityksen talousfunktion suorituskykyä, mutta johto ei välttämättä ehdi tunnistamaan ja organisoimaan kaikkia tarvittavia toimenpiteitä, joita tarvittaisiin suorituskyvyn parantamiseksi. Tästä syystä osa toimista, joilla olisi suurempi vaikutus tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseksi, voivat jäädä vähemmälle huomiolle. (Gartner, 2020a; De Waal ja muut, 2019a, s. 366.) Gartnerin mukaan yrityksen ei kannata tuhjata liikaa resursseja toimintoihin, joilla ei ole suurta vaikutusta toiminnan edistämiseen. Sen sijaan yrityksen kannattaa tunnistaa ja painottaa niitä toimintoja, jotka kehittävät ja tehostavat talousfunktiota ja luovat sitä kautta arvoa yritykselle. (Gartner, 2020b.)

Talousfunktiolla viitataan tässä tutkimuksessa kaikkiin yrityksen taloudellisiin prosesseihin, jotka toimivat talousjohtajan vastuulla. Talousfunktion tehtäväkenttä käsittää keskeiset talousfunktion toiminnot, kuten laskentatoimen ja rahoituksen. Suuremmissa yrityksissä controller- ja rahoitusfunktion rooli on jakautunut tyyppillisesti laajemmin kuin pienemmissä yrityksissä, joissa talousosaston resursointi on vähäisempää. (Roehl-Anderson & Bragg, 2011, s. 9; De Waal ja muut, 2019a, s. 353; Chang ja muut, 2014, s. 1.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten yritysten on mahdollista tehostaa talousfunktion toimintaa ja sen suorituskykyä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyritykselle, mitä osa-alueita sen kannattaisi kehittää tai painottaa paremman tehokkuuden ja suorituskyvyn saavuttamiseksi. Tutkimus osoittaa ne osa-alueet, joita kehittämällä voidaan tehostaa talousfunktion toimintaa ja sitä kautta saavuttaa liiketoimintatavoitteita paremmin. Tutkimus koostuu seuraavista tutkimuskysymyksistä:

- Mitkä ovat tehokkaan talousfunktion keskeisiä ominaispiirteitä ja kriteerejä?
- Miten kohdeyrityksessä toteutetaan tutkittuja tehokkaan talousfunktion tunnuspiirteitä?
- Mitä osa-alueita kohdeyrityksen kannattaisi kehittää suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi?

Tutkimuksessa selvitetään, miten tehokkaan talousfunktion ominaispiirteet ja kriteerit ilmenevät kohdeyrityksen toiminnassa. Tulos osoittaa ne osa-alueet, joiden taso on riittävä tehokkuuden parantamiseksi, ja puolestaan ne, joita kannattaa parantaa toiminnan tehostamiseksi. Tämä selventää kohdeyritykselle ne osa-alueet, joissa on suurimmat kuilut tämän hetkisen toiminnan ja tavoitetason välillä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan talousfunktion toimintaa kokonaisvaltaisesti johdon näkökulmasta. Tutkimuksessa ei syvennyttä yksittäisten talousfunktion tehtäväalueiden tehokkuuden parantamiseen vaan toiminnan tehostusta tavoitellaan hyödynnettäväksi kaikkiin prosesseihin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitepohja jakautuu kolmeen kappaleeseen, joista ensimmäisessä (luku 2) esitellään aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. Aikaisempia tutkimuksia esitellään akateemisten tutkijoiden sekä tutkimus- ja konsultointiorganisaatioiden suorittamana. Toinen teoreettisen viitekehyksen luku (luku 3) käsittelee tehokkaan talousfunktion tutkittuja ominaispiirteitä, ja tehokkuuden sekä suorituskyvyn tavoitteiden asetantaa ja mittausta. Tässä luvussa esitellään myös hieman yksityiskohtaisemmin talousfunktion tehtäväalueita, ja niiden merkitystä yrityksen toiminnassa. Luvussa käsitellään tutkittuja painoalueita, joiden toteuttamiseen suositellaan kohdistettavan enemmän resursseja. Teoreettisen viitekehyksen viimeisessä luvussa (luku 4) tutkitaan talousfunktion roolia osana yrityksen johtamista, päätöksentekoa ja kehittämistä. Tässä luvussa korostuu

erityisesti talousfunktion rooli johdon tukitoimintona, ja sen tuomat mahdollisuudet suorituskyvyn parantamisessa. Lopuksi teoreettisesta viitekehystä esitellään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen empiirisen osion pohjaksi ja vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen toisessa osiossa tutkitaan syvällisemmin tutkielman toista ja kolmatta tutkimuskysymystä haastattelemalla kohdeyrityksen henkilöstöä. Empiirisen osion ensimmäisessä luvussa (luku 5) esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologisia valintoja sekä aineiston keruuta. Tässä luvussa analysoidaan myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Luvussa 6 esitellään haastatteluiden tulokset, joita analysoidaan tarkemmin, peilataan aikaisempiin tutkimuksiin ja tehdään johtopäätelmiä tutkimuksen viimeisessä luvussa 7. Lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 Aikaisemmat tutkimukset

Tässä luvussa käsitellään talousfunktion tehostamiseen ja suorituskyvyn parantamiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. On tärkeää mainita, että aikaisempia tutkimuksia täysin samasta aiheesta ei ole toteutettu kovinkaan monen akateemisen tutkijan toimesta. Sen sijaan monet tutkimus- ja konsultointiorganisaatiot ovat tutkineet aktiivisesti tehokkaan talousfunktion ominaispiirteitä ja tehneet useita vertailututkimuksia kansainvälisesti yritysten talousfunktioiden välillä. Vaikka suoranaisia akateemisia tutkimuksia on vain vähän, viime vuosina on toteutettu paljon aihetta sivuavia tutkimuksia myös akateemisten tutkijoiden taholta.

Viime vuosina on tutkittu paljon yritysten kykyä toimia muuttuvassa ja kilpailevassa toimintaympäristössä. Erityisesti tutkimusorganisaatioiden toteuttamat vertailututkimukset ovat osoittaneet painopisteitä, joiden avulla osa yrityksistä on onnistunut säilyttämään kilpailuasemansa ja suoriutumaan paremmin kilpailijoihinsa nähden. Tällaiset korkean suoritusasteen yritykset ovat onnistuneet tunnistamaan yrityksen tärkeimmät avaintoiminnot, keskittymään arvoa tuottaviin toimintoihin, automatisoimaan standardiprosesseja, vapauttamaan työvoimaa analyttisempiin tehtäviin, hyödyntämään käytössä olevaa teknologiaa sekä näiden kautta alentamaan kustannuksia. (De Waal ja muut, 2019a, s. 355–357; Accenture, 2012, s. 2, 7; Accenture, 2014, s. 9–10, 13; Ernst & Young, 2010, s. 5–18; IFAC, 2018, s. 6–11; KPMG, 2013, s. 4–9; PwC, 2014, s. 5.)

Korkean suoritusasteen organisaatiot on määritelty organisaatioiksi, jotka saavuttavat taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet huomattavasti paremmin vertaisryhmäänsä nähden keskittymällä avaintoimintoihin (De Waal, 2012, s. 5; Epstein, 2004). Yritysten toimintaympäristö edellyttää organisaatioilta kykyä reagoida nopeasti ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Tutkimusten mukaan korkean suoritusasteen yritykset ovat suoriutuneet muuttuvissa olosuhteissa suhteellisesti paremmin kuin ne, jotka eivät ole samalla tavalla tunnistaneet yrityksen avaintoimintoja ja onnistuneet kehittämään toimintaansa. (De Waal ja muut, 2019a, s. 352.)

De Waalin ja muiden (2019a) tutkimukset ovat osoittaneet viisi tekijää, jotka ovat erityisen tärkeitä korkean suoritustason saavuttamisessa organisaatioissa. Ensimmäinen tekijä on jatkuva kehittäminen ja parantaminen, joka tarkoittaa käytännössä uusien innovaatioiden löytämistä ja olemassa olevien toimintatapojen ja prosessien kehittämistä sekä uusien kilpailuetujen löytämistä. Tutkijoiden mukaan jatkuva kehittäminen erottaa yritystä selkeämmin kilpailijoista muuttuvilla markkinoilla. Toinen tekijä on osallistava ja avoin työkuultuuri, jossa työntekijöitä osallistetaan aktiivisesti tärkeisiin prosesseihin. Tähän liittyvä kolmas tekijä on laadukas johtamiskulttuuri, jossa pyritään kannustamaan ja syvälliseen työsuhteeseen. Työntekijöiden osallistaminen sekä laadukas johtaminen edistävät heidän sitoutumistaan strategiaan tavoitteisiin ja lisäävät motivaatiota työhön. Korkean suorituskyvyn organisaatioissa huolehditaan myös osaamistason ylläpitämisestä sekä pyritään sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon pitkäksi aikaa. Viides tärkeä tekijä korkean suoritustason saavuttamisessa on pitkän aikavälin orientoituminen sekä työntekijöiden että liiketoiminnan suhteen, mikä koetaan tärkeämmäksi pitkällä tähtäimellä. Yrityksen panos erityisesti pitkäaikaiseen suunnitteluun palvelee sijoittajien ja sidosryhmien asemaa ja uskoa yrityksen toiminnan kannattavasta jatkuvuudesta. (s. 354.)

On todettu, että jokaisen organisaatorakenteen tason tulee kehittää ja ylläpitää yhtenäistä tavoitetta, jotta yritys voisi toimia tehokkaasti (De Waal ja muut, 2019a, s. 352; Mowbray ja muut, 2018). Talousfunktion katsotaan olevan yksi tärkeimpiä funktioita organisaatiossa ja vaikuttavan kokonaisvaltaisesti kaikkiin yrityksen osa-alueisiin (Burgess & Bryant, 2001, s. 148; Wolf ja muut, 2015, s. 24, 38). Koska talousfunktio on tärkeä ja keskeinen osa yrityksen koko organisaatorakennetta ja sitä kautta yrityksen menestystä, sen kannattaa omaksua samat periaatteet kuin korkean suorituskyvyn organisaatiot (Chang ja muut, 2014, s. 29). De Waal ja muut (2019a, s. 355) ovat määritelleet tällaiset talousfunktiot korkean suoritustason talousfunktioiksi (*high-performance finance functions, HPPF*).

De Waal ja muut (2019a) ovat esittäneet keskeiset toimenpiteet, joilla yrityksen on mahdollista saavuttaa korkean suoritusosan talousfunktio. Toimenpiteet on esitetty taulukossa 1. Tutkimuksen mukaan suurin positiivinen korrelaatio toimenpiteen ja suorituskyvyn parantamisen välillä on jatkuvan kehittämisen, teknologioiden sekä osaamisen kehittämisen välillä. (s. 355–357, 366.)

Taulukko 1. Tutkittuja HPFF-menestystekijöitä (Mukaihen De Waal ja muut, 2019a, s. 355–357).

Toimenpide-ehdotus	Tarkennus
1. Jatkuva talousfunktion kehittäminen	Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä edellyttää suorituskyvyn ylläpitämiseksi jatkuvaa prosessien ja toimintatapojen kehittämistä ja toimivuuden varmistamista.
2. Painopisteen siirtäminen arvoa tuottaviin tehtäväalueisiin	Jotta talousfunktion toiminnasta saa kaiken mahdollisen hyödyn irti, yrityksessä kannattaa painottaa business partnereiden roolia operatiivisen, taktisen ja strategisen johdon tukena.
3. Automaatioasteen lisääminen	Automaation lisääminen vapauttaa resursseja tärkeämpiin tehtäviin. Integroidut järjestelmät edistävät automaation hyödyntämismahdollisuuksia.
4. Yhteistyön ja liiketoiminnan tukemisen korostus sekä analyysityökalujen hyödyntäminen	Yhteistyön ja päätöksenteon tehostaminen sopivilla työkaluilla, kuten BI, ja älykkäillä raportointityökaluilla.
5. Ennusteiden ja ennakoivien toimenpiteiden korostaminen	Riskien ja muutosten parempi ennakointi mahdollistaa ja varmistaa nopeamman muutoksenkyvyyden.
6. Rutiinoiden osittainen tai kokonainen ulkoistus	Resurssien vapauttaminen arvoa tuottavampiin tehtäväalueisiin sekä perusprosessien laadun varmistus.
7. Keskitetystä taloushallinnon asiantuntijuudesta hajautetumpaan malliin	Päätäntävaltaa hajautetaan enemmän operatiivisille johtajille. Edellyttää vahvaa talousosaamista ja soveltuvia IT-teknologioita.
8. Jatkuva ammattiosaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen	Automaation myötä syvällisempi ammattiosaaminen korostuu. Riittävä osaamistaso tulevaisuuden tehtäväalueiden suorittamisessa on varmistettava.

9. Strategisen roolin korostaminen ja osallistaminen päätöksentekoon	Talousfunktion laatimien analyysien ja toimintaehdotusten suurempi huomioiminen.
10. Ajantasaisen IT-teknologioiden hyödyntäminen	Ajantasainen näkemys IT-järjestelmistä ja työkaluista ja niiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen paremman tukitoiminnon luomiseksi.

Myös Hoe (2009) on painottanut talousfunktion potentiaalia arvonluomisessa yrityksen strategisissa prosesseissa sekä teknologian hyödyntämisen merkitystä toiminnassa. Tehokkaasti toimivassa yrityksessä talousfunktio toimii enemmänkin konsulttina johdolle, ja tehtävien pääpaino on lisäarvoa tuottavissa toimissa. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että resursseja vapautetaan mahdollisimman paljon kyseisten tehtäväalueiden toteuttamiselle, ja tarvittaessa ulkoistetaan muut kuin avaintoiminnot (Thomas & Wilkinson, 2006, s. 11; Hoe, 2009, s. 69). Ulkoistamisen sijaan yritys voi hyödyntää eri teknologioita tehtävien suorittamisen tehostamiseksi. (Hoe, 2009, s. 66–68, 71.)

Teknologian vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn on tutkittu paljon. May (2002) on todennut, että pienilläkin teknologiamuutoksilla on mahdollista parantaa suorituskykyä huomattavasti. Elbashir ja muut (2013, s. 87) painottavat business intelligencon (*BI*) ja analytiikan (*BA*) tuovan erityisen paljon arvoa yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon, jos yritys hyödyntää niitä tehokkaasti. BI:n hyödyntäminen voi väärin käytettynä epäonnistua eikä se tällöin tuota lisäarvoa yritykselle. Can Tansel ja muut (2018, s. 240–241) ovat päässeet samaan tulokseen ja lisänneet ajankohtaisten teknologioiden, kuten ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn lisäävän oikein implementoituina kustannustehokkuutta, työn tehokkuutta, vapauttavan aikaa analyttisten ja ennakoivien tehtävien suorittamiseen sekä parantavan suorituskykyä, laatua sekä vähentävän virhemarginaalia.

Myös sisäisen laskentatoimen roolien tärkeydestä ja avaintoiminnoista on tehty lukuisia tutkimuksia. Tänä päivänä puhutaan erityisesti business partnereiden korostuneesta roolista, jonka koetaan tuovan erityisen paljon arvoa johdolle. Esimerkiksi Wolf ja muut

(2015, s. 38) ovat tutkineet business partnereiden roolin vaikutusta yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn, ja tutkimus osoitti selkeän positiivisen yhteyden roolin ja kilpailukyvyyn välillä. Tutkimus tukee myös Järvenpään (2007, s. 99) tutkimusta, joka osoitti business partnereina toimivien controllereiden positiivisen vaikutuksen ja arvionluonnin johdon ja organisaation ohjauksessa. Strategisen roolin tärkeys on korostunut useammassa tutkimuksessa, ja yrityksissä voidaan puhua myös niin sanotuista strategisista partnereista (Chang ja muut, 2014, s. 29; Roehm ja muut, 2009, s. 21–22). Grahamin ja muiden tutkimus (2012, s. 71) osoitti puolestaan controllereiden näkemyksen heidän potentiaalista arvionluomiseensa. Roolin tehtävien pääpainotuksia pitäisi tulosten mukaan muuttaa tai laajentaa, jotta arvionluontitehtävät korostuisivat entisestään. Väitteitä tukee myös Boedekerin ja Hughesin (2005) tutkimus, jossa business partnerin rooli nähtiin tärkeänä johdon tukitoimintona. Tutkimuksessa kuitenkin painotettiin, että arvionluonnin edellytyksenä on liiketoiminnan ja avaintoimintojen syvä ymmärrys sekä ammatillinen osaaminen. (s. 28–29.)

De Waalin ja muiden (2019b) tutkimus osoitti myös kriteerejä, jotka estävät yrityksiä toteuttamasta korkean suorituskyvyn toimenpiteitä tai saavuttamasta kyseistä tasoa. Tekijät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tehokkaan talousfunktion estäjät (De Waal ja muut, 2019b, s. 375).

Nro	Tehokkuutta estäviä tekijöitä
1.	Epäjohdonmukaiset ja integroimattomat prosessit
2.	Käytettävä data ei ole riittävän johdonmukaista ja analysoitua
3.	Vajanainen johtamiskulttuuri ja muutoshaluttomuus
4.	Muutos- ja kehityshaluton työskulttuuri
5.	Puutteelliset teknologiat
6.	Liiketoiminnan sitoutumattomuus
7.	Vajanainen liiketoimintaymmärrys
8.	Osaamisen, kyvykkyyksien ja resurssien puute
9.	Epäselvät ja epäjohdonmukaiset tavoitteet ja prioriteetit
10.	Tiedolla johtamisen puute

Samoihin tuloksiin on päästy myös Ernst & Youngin (2010) tutkimuksessa, jossa vastaajat kokivat byrokraattisen työyhteisön, läpinäkyvyyden puuttumisen osastojen välillä sekä puutteellisen yhteistyön omaavan organisaatiokulttuurin olevan suurin este tehokkaamman roolin saavuttamiseksi. Olennaisiksi esteiksi osoittautuivat myös hankala ja vaihteleva toimintaympäristö sekä puutteelliset resurssit. (s. 7.) Myös Ehrenhalt ja muut (2008) ovat todenneet, että yritysten on ensin hallittava talousfunktion roolin perustoimenpiteet, jotta funktio voi kehittyä seuraaville tasoille. Tarvittavia tukipilareita ovat tutkimuksen mukaan taloudellisen raportoinnin, kontrollien, riskienhallinnan sekä korkealaatuisen informaation tuottamisen hallinta. Lisäksi toiminnassa tulee varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen sekä selkeä toimintamallien ja prosessien määrittely ja tason kartoitus. (37–39.)

Toimenpiteiden vaikutusta talousfunktion suorituskykyyn ei ole kuitenkaan akateemisesti tutkittu käytännön tasolla. Tehokkuuden parantamiseksi ei myöskään välttämättä aina vaadita kaikkia toimenpiteitä, vaan niiden tarpeellisuus riippuu kohdeorganisaatiosta. (De Waal ja muut, 2019a, s. 355–357.) Toimenpiteiden vaikutusta on tutkittu kuitenkin eri tutkimusorganisaatioiden toimesta. Esimerkiksi Hackett Groupin tutkimusten mukaan tehokkaiden talousfunktioiden on todettu saavuttaneen huomattavasti enemmän kustannussäästöjä ja onnistuneen tehostamaan etenkin perusprosesseja (O'Connor ja muut, 2014). Tarkemmin määriteltynä, PwC:n tutkimus osoitti keskitason talousfunktioilla olevan tyypillisesti 60 prosenttia suuremmat kustannukset ja heiltä vie kaksi kertaa enemmän aikaa kerätä ja analysoida dataa. Tehokkaissa talousfunktioissa on puolestaan onnistuttu painottamaan business partner -roolia keskimäärin 40 prosenttia enemmän ja käyttämään 47 prosenttia työajasta syvällisempään analysointiin ja muihin vaativampiin tehtäviin. (PwC, 2014.)

Vuoden 2017 tutkimuksessa PwC määritteli, että korkean suoritustason talousfunktioissa on käytetty esimerkiksi noin 20 prosenttia enemmän aikaa datan analysointiin sen keräämisen sijaan, onnistuttu toimimaan noin 36 prosenttia alemmilla kustannuksilla ja käytetty enemmän resursseja syvällisen talouden analyysin hankintaan.

PwC:n mukaan keskittyminen oikeisiin asioihin ja osaava työvoima ovat avaintekijöitä korkean suorituskyvyn yrityksille. Yrityksen tulee tuntea arvoa tuottavat toiminnot, kehittää ja haastaa toimintatapaansa, tehostaa toimintaansa, määritellä ja tunnistaa automatisoitavissa olevia prosesseja ja hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa, pilvipalveluita sekä erilaisia analyysityökaluja päätöksenteon tueksi. Huippusuorittajat ovat löytäneet kustannussäästöjä ilman, että palvelun taso ja laatu olisivat vähentyneet. Sen sijaan he ovat mallintaneet ja yksinkertaistaneet heidän ydinprosessinsa voidakseen vapauttaa resursseja muun muassa business partner -rooleihin. (PwC, 2017, s. 3–5.)

Tänä päivänä kuitenkin vain osa yrityksistä on onnistunut implementoimaan kaikki tai yrityksen tarvitsemat toimenpiteet ja saavuttamaan tutkimuksissa määritellyn tavoitetason. Tutkimukset osoittavat, että suurin osa resursseista kohdistetaan vielä monissa yrityksissä perustehtävien suorittamiseen ja tärkeämpien analyttisten tehtävien suorittaminen jää vähäiseksi tai keskitasolle. (Guilding ja muut, 2000, s. 113; Hoe, 2009, s. 65; PwC, 2017, s. 12.)

Aikaisemmat tutkimukset osoittivat, että yrityksen talousfunktion kehittämällä ja tehostamisella on ollut positiivisia vaikutuksia koko yrityksen toimintaan eri suuruisten kustannussäästöjen, vapautuneiden resurssien, avustavien teknologioiden, avainprosessien priorisoimisen ja syvällisemmän osaamisen myötä. Kuten esimerkiksi PwC:n ja Hacket Groupin tutkimukset osoittivat, kustannussäästöt voivat ilmetä eri suuruisina yrityksissä eli toimenpiteillä ei ole välttämättä samanlaista vaikutusta jokaiseen niitä noudattavaan yritykseen. Kuitenkin jo pienillä muutoksilla vaikuttaa olevan positiivisia vaikutuksia tehokkaamman talousfunktion mahdollistamiseen. Tutkimukset osoittivat kehittyvän business partner -roolin olevan keskeinen huippusuorittavissa yrityksissä, ja siinä keskeisenä vaatimuksena on kokonaisvaltainen ja syvä näkemys yrityksen liiketoiminnasta, prosesseista ja avaintoiminnoista. Kehittämisen edellytyksenä on kuitenkin tutkimusten perusteella se, että talousfunktion perustoiminnot ja prosessit pitää olla riittävällä tasolla ennen kuin yritys pystyy painottamaan tutkimuksissa ehdotettuja syvällisempiä taloustoiminnan rooleja.

3 Tehokas talousfunktio

3.1 Tehokkaan talousfunktion toiminnan mahdollistajat

Tehokkuudella tarkoitetaan talousosaston toiminnassa sitä, että pystytään toimimaan mahdollisimman aika- ja kustannustehokkaasti ilman, että työn laatu heikentyisi. Näitä päämääriä tavoitellaan muun muassa parhaiden käytäntöjen, teknologioiden ja työkalujen sekä optimaalisen resurssoinnin kautta. (Hoe, 2009, s. 68–70; Garrett, 2010, s. 28.) Lahti ja Salminen (2014) ovat listanneet toimenpiteitä, joilla voidaan tehostaa ja joustavoittaa talousosaston toimintaa. Joustavat organisointitavat auttavat yritystä toimimaan tehokkaasti eri tilanteissa ja muuttamaan esimerkiksi organisaation työnjakoa vaihtelevien tarpeiden mukaan. Esimerkiksi väliaikaisten ulkopuolisten erityisosaajien palkkaaminen vaativammissa tehtävissä on usein hyödyllinen ratkaisu tehokkuuden säilyttämiseksi. Prosessi- ja muutosjohtaminen on tärkeä osa kehitystoimenpiteitä, jotta kaikilla on selkeä käsitys yhteisistä tavoitteista ja henkilöstö on sitoutettu toimintaan. Prosessijohtamisella varmistetaan prosessien tehokkuus, resursointi ja yhtenäisyys mittaamalla ja analysoimalla niitä riittävästi. Jatkuva kehittäminen ja benchmarking- eli vertailuanalyysi varmistaa, että toiminta pysyy kilpailukykyisenä. Taloustoiminnon tehtävien priorisointi on myös keskeinen tehokkuuteen vaikuttava tekijä, ja tästä syystä toimintaa kannattaa kehittää siten, että mahdollisimman paljon pystytään kohdistamaan resursseja tärkeämpiin tehtäviin. (s. 206–208.)

Tässä luvussa tutkitaan tehokkaan taloustoiminnan keskeisiä menestystekijöitä ja parhaiksi koettuja käytäntöjä sekä tutkitaan talousfunktion osa-alueita ja niiden kannattavaa painottamista yrityksen toiminnassa. Lisäksi tutkitaan tavoitteiden asetantaa tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi sekä niiden mittaamiseen kehiteltyjä strategisia työkaluja.

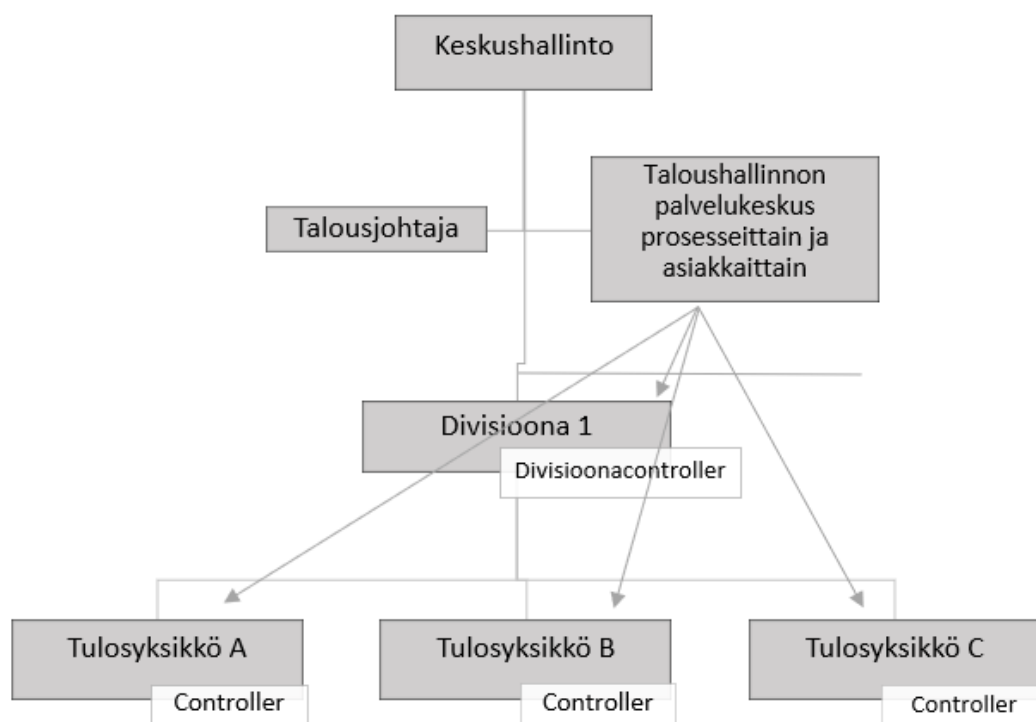
3.1.1 Talousosaston tehokas organisointi

Taloushallinnon organisointi on vaihdellut suuremmissa yrityksissä, mutta organisointi voidaan rakentaa pääasiassa hajautetusti tai keskitetysti. Keskitetty organisaatiomalli tarkoittaa sellaista rakennetta, jossa päätösvalta ja valvonta on keskitetty ylimmälle johdolle. Keskitetty taloushallinto oli tyypillinen malli 1950–1970-luvuilla, jolloin korostuivat erityisesti keskusjohdon tiedontarpeet (Järvenpää ja muut, 2017, s. 23.) Hajautetussa mallissa päätösvalta siirretään organisaation alemmille tasoille, jotka noudattavat yrityksen ylimmän johdon keskeisiä ohjeita, ja toimivat itsenäisesti niiden rajoissa (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3., Päätösvalta ja vastuu). Organisaatiotasot voidaan jakaa liiketoimintayksiköihin, investointiyksiköihin, kustannuspaikkoihin, tuottopaikkoihin ja tulosityksiköihin. Kyseisen yksikön johtajalle kuuluu hajautetussa mallissa vastuu sen alueen kustannuksista ja tuotoista. Yksiköiden suoriutumista arvioidaan ja mitataan liiketoiminnan arvon kehityksen sekä tuloksen perusteella. Liiketoimintayksikön arvo yritykselle määräytyy sen kasvunäkymien perusteella sekä sen perusteella, kuinka olennaisesti se liittyy yrityksen ydinliiketoimintaan. Yrityksen johtamisessa pyritään tunnistamaan liiketoimintayksiköt, joista olisi kannattavampaa vapauttaa voimavaroja lupaavampien liiketoiminta-alueiden kehittämiseen. (Pellinen, 2017, s. 55.) Hajautettu organisointimalli yleistyi 1980-luvulta lähtien, jolloin yritysten kokoluokat kasvoivat, kansainvälistyminen lisääntyi, johtamasideologiat olivat murroksessa ja uusia tietojärjestelmiä otettiin käyttöön. Tällöin korostuivat keskusjohdon tiedontarpeiden lisäksi myös tulosityksiköiden tiedontarpeet. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 23.)

1990-luvulta lähtien taloushallinnon organisoinnissa on käytetty myös keskitettyjä palvelukeskuksia tai taloushallinnon perusprosessien kokonaista ulkoistusta toiselle yritykselle (Järvenpää ja muut, 2017, s. 24–25). Nämä vaihtoehdot korostuivat myös aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa ehdotettiin yrityksiä kohdistamaan enemmän resursseja avaintoimintojen ja arvoa tuottavien tehtävien toteuttamiseen. Tutkimukset osoittivat, että rutiininomaisten töiden osittainen tai kokonainen ulkoistaminen vapauttaa työaikaa vaativampien ja yrityksen toiminnan kannalta keskeisten tehtävien

hoitamiseen. (De Waal ja muut, 2019a, s. 359; Hoe, 2009, s. 67; Jiang ja muut, 2006, s. 1281.)

Teknologian ja digitalisaation kehittyminen on muuttanut johtamis- ja organisointitapoja ja mahdollistanut joustavampien ratkaisujen hyödyntämisen (Lahti & Salminen, 2014, s. 204). Tehokkaasti toimivat talousfunctiot ovat uudelleenorganisoineet talousosaston toimintaa ja löytäneet joustavampia ratkaisuja toimintaan (D'Arcy, 1996, s. 62). Esimerkiksi pilvipalveluiden yleistymisen on mahdollistanut vapaamuotoisemman tehtäväjaon organisoinnin, kun ulkoistamisen tarvetta ja ajankohtaa voidaan räätälöidä tarkemmin yrityksen tarpeiden mukaan (Lahti & Salminen, 2014, s. 204). Kuviossa 1 on havainnollistettu taloushallinnon ulkoistaminen palvelukeskuksiin ja sen vaikutus organisaatorakenteeseen.



Kuvio 1. Taloushallinnon ulkoistaminen palvelukeskuksiin (Järvenpää ja muut, 2017, s. 25).

Hoe (2009) on todennut tutkimuksessaan, että ulkoistuspäätöksissä kannattaa tunnistaa prosessit, joilla on vaikutusta kilpailuedun luomiseen ja strategisten tavoitteiden

määrittelyyn ja toteutukseen. Ne tehtäväalueet, joiden ei koeta tuovan lisäarvoa näihin tekijöihin, voivat olla potentiaalisia ulkoistettavia kohteita. Osa tällaisista töistä ovat yleensä myös aikaa vieviä, joten resurssien vapauttamiseksi niiden ulkoistaminen voisi olla aikatehokkaampi vaihtoehto. Ulkoistustoimenpiteet voivat olla järkeviä ratkaisuja myös siksi, että ulkopuoliset kyseisiin tehtäväalueisiin erikoistuneet ammattilaiset voivat löytää parempia ja ajankohtaisempia ratkaisuja prosessien kehittämiseen. (s. 69.)

Jiang ja muut (2006) ovat tutkineet ulkoistuksen vaikutuksia yrityksen operatiiviseen suorituskykyyn, tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tutkimus osoitti ulkoistamisella olevan mahdollista saavuttaa kustannustehokkuutta, mutta sillä ei ollut tutkimuksen mukaan suoraa vaikutusta tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tätä on perusteltu muun muassa siten, että ulkoistamisesta vapautuneet resurssit kohdennetaan tyypillisesti ydinosaamiseen, mikä ei välttämättä ilmene lyhyellä aikavälillä tuottavuudessa ja kannattavuudessa. (s. 1296.)

EY:n tutkimuksen (2019) mukaan vieläkin yli 80 prosenttia talousosaajien työajasta voi kuluu raportointiin ja lukujen keräämiseen, ja osaaminen on keskittynyt laskentaan ja kirjanpitoon. Myös yritystä koskeva sääntely on työllistänyt henkilöstöä paljon. Tavoitteena olisi vapauttaa teknologian avulla enemmän resursseja syvällisempään talousohjauksen rooliin. Kuitenkin analyyttisen osaamisen ja automatisoinnin puute sekä vanhat tietojärjestelmät ovat esteitä tälle kehitykselle.

KPMG International (2013) on jakanut talousfunktion kolmeen osaan, ja kuvannut ne pyramidirakenteen mukaisesti. Sen tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka tyypillinen talousfunktion toiminta on rakentunut. Kuvitteellisen pyramidin alimmalle tasolle kuuluvat rutiininomaiset tehtävät, joita on automatisoitu monissa yrityksissä. Tähän toimintaan kuuluu keskimäärin vielä 50 prosenttia talousfunktion työajasta. Toinen talousfunktion taso koostuu taloussuunnittelusta, raportoinnista ja kontrolleista. Näitä tehtäviä suorittavat yleensä yrityksen controllerit, joiden tarkoituksena on analysoida yrityksen menneisyyttä ja ennakoida tulevaa. Tähän toimintaan kuuluu tutkimuksen

mukaan 30 prosenttia työajasta. Kolmas eli ylin talousfunktion taso on talousjohtajan rooliin kuuluva alue, joka käsittää kaikista arvokkaimmat ja tärkeimmät toimet tehokkaan liiketoiminnan kannalta. Tälle tehtäväkentälle on käytetty tutkimuksen mukaan 20 prosenttia työajasta. KPMG:n raportin mukaan talousfunktion rooli on kehittynyt siten, että keskitason controllerit ovat osallistuneet yhä enemmän vaativampiin tehtäviin. Tavoitteena onkin kääntää tämä kuvitteellinen pyramidirakenteinen talousfunktio pääläelleen, jolloin valtaosa resursseista kohdistettaisiin päätöksenteon tukemiseen ja syvällisempiin tehtäviin, jotka tuottavat lisäarvoa yritykselle. (s. 7–8.)

3.1.2 Jatkuva osaamisen kehittäminen

Osaamisen merkitys on kasvanut yrityksissä kilpailun kiristyessä ja tietotekniikan kehittyessä (Laamanen, 2005, s. 13). Talousfunktion organisointiin ja kehitykseen liittyy henkilöstön osaamisen kehittäminen ja uusien roolitarpeiden tunnistaminen optimaalisen resursoinnin varmistamiseksi. Jotta talousfunktio pystyisi vastaamaan ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin, henkilöstön pitää mukautua muutokseen ja hallita uusia vastuualueita. (Corson, 2016, s. 10.) Koska taloudellisiin tehtäviin liittyy paljon muuttuvia säännöksiä ja muita ulkoisia muutoksia, osaamisen jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää. Tästä syystä henkilöstöä tulisi kouluttaa teoreettisella ja käytännön tasolla riittävästi ja säännöllisin väliajoin. Kehittyvän teknologian myötä ammattilaisten teknillistä osaamistaitoa tulee ylläpitää myös aktiivisesti. (Sathe, 1983, s. 44–45.)

Taloudelliset ammattilaiset ovat talousfunktion toiminnan tärkein resurssi. Yksi tärkeä organisaation tehtävä on houkutella osaavia ammattilaisia ja sitouttaa ne yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Syvällisen liiketoimintaymmärryksen luomiseksi henkilöstöä kannattaa perehdyttää heidän vastualueiden rajat ylittävästi. Myös urakehitysmahdollisuuksien ja liiketoimintaan osallistavien työtehtävien on katsottu lisäävän työntekijöiden sitoutumista yritykseen (D'Arcy, 1996, s. 62). Sinnett (2003) on todennut, että huipputason organisaatioissa käytetään huomattavasti enemmän aikaa

henkilöstön kouluttamiseen ja syvällisen ammattiosaamisen luomiseen. Henkilöstön kehittäminen ei kuitenkaan pelkästään riitä vaan henkilöstöllä tulee olla tarvittavat työkalut käytössään, kuten oikeanlaiset teknologiat ja tarvittavat informaatiolähteet. (s. 65.)

Roolien ja vastualueiden kasvaessa, talousfunktioissa tarvitaan entistä enemmän eri osaamistaitoja ja pätevyksiä (CIMA, 2011). Pätevyudet voidaan jakaa karkeasti teknilliseen pätevyyteen ja liiketoiminta pätevyyteen. Teknillinen pätevyys koostuu sekä talouden perusprosessitaidoista että IT-taidoista eli uusien teknologioiden ja työkalujen hyödyntämisestä tehtävien suorittamisessa. Liiketoimintapätevyys puolestaan liittyy enemmän tyypillisesti johtajien omaaviin taitoihin, kuten ongelmanratkaisukykyyn, kriittiseen ajatteluun sekä kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan tarkasteluun. Teknilliset taidot nähdään perusvaatimuksina talouden tehtäväalueiden suorittamiseen. Liiketoimintapätevyys korostuu etenkin business partnerin roolissa, joka osallistuu erityisesti tehtäväalueisiin, jonka tarkoituksena on tukea johtoa. (Thambar, 2012, s. 69.) Monet johtajat ovat sitä mieltä, että henkilöstön osaamistaidot ja kyvykkyydet ovat avainasemassa korkean suoritustason talousfunktion saavuttamisessa (Bergman & Williams, 2008, s. 11). CIMA (2011) on ehdottanut tutkimuksessaan, että liiketoimintapätevyyttä koulutettaisiin sisäisesti enemmän henkilöstölle. Myös Corsonin (2016) mielestä talousjohdon tulisi kehittää henkilöstön osaamista erityisesti analyyttisemmissä, päätöksentekoa tukevissa tehtävissä, kehittää IT-taitoja ja datanhallintaa sekä osallistaa henkilöstöä enemmän sidosryhmien tarpeiden tunnistamiseen (s. 10).

Sathe (1983) on todennut, että vahvan osaamisen ja tietotaidon saavuttaminen ei tapahdu hetkessä. Vahvan tietotaidon rakentaminen yrityksen sisälle vie tutkimuksen mukaan keskimäärin 3–5 vuotta, ja tällöin keskeisenä tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä on ammattilaisen oma kiinnostus ja motivaatio toimintaan, riittävät analyyttiset taidot sekä liiketoimintaymmärrys. (s. 41–42.)

Sathe (1983) on ehdottanut myös toissijaista toimintatapaa yrityksille, joilla ei ole riittävästi resursseja koko henkilöstön aktiiviseen kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Yrityksessä voidaan tunnistaa kyvykkyyksiä, joilla on suurempi potentiaali kehittyä vahvemmasi osaksi analyyttisempiä ja vaativampia tehtäviä. Yrityksissä voidaan vaihtoehtoisesti painottaa erityisesti erittäin hyvin suoriutuvien osaajien osaamisen kehittämistä. Osa vaativampien tehtävien vastuista on sellaisia, joita kaikki eivät välttämättä omaksu. Potentiaalisille syvän liiketoimintaymmärryksen omaaville ammattilaisille suositellaan sopivia urapolkuja. (s. 45–46.) Tässä toimintatavassa voi olla riskinä kuitenkin se, että avainhenkilöitä menetetään toisiin yrityksiin, jolloin osaamistaso saattaa hetkellisesti heikentyä. Yrityksessä olisi siksi järkevää kouluttaa useampia avainhenkilöitä, jotta yhden osaajan menettäminen ei vaikuta liikaa toimintaan.

3.1.3 Teknologian hyödyntäminen

Edistyneempien teknologioiden hyödyntämisen merkitys on korostunut talousfunktion laajentuneiden vastuualueiden myötä (Chang ja muut, 2014, s. 2). Tutkimusten perusteella integroidut ohjelmistot voivat edistää talousfunktion toimintaa parantamalla transaktioprosessien tehokkuutta, vapauttamalla resursseja syvällisempiin työtehtäviin sekä mahdollistamalla ajankohtaisempaa ja yksityiskohtaisempaa hyödynnettävää dataa päätösten tueksi (Hope, 2006; Roozen ja muut, 2019, s. 2–3; Can Tansel ja muut, 2019, s. 244; Aguirre & Rodriguez, 2017, s. 1).

Yrityksille on kehitetty monipuolisia tietojärjestelmiä, joilla on vaikutusta muun muassa kustannusten pienentymiseen ja paremman päätöksenteon tukemiseen (D’Arcy, 1996, s. 60). Prosessikehityksen ja teknologian avulla on tyypillisesti haettu myös parempaa aikatehokkuutta. Yrityksissä tavoitellaan tehokkaita prosesseja, joita voidaan tukea ja suoraviivaistaa mahdollisimman paljon teknologian avulla. Modernit teknologiat, kuten integroidut ERP-järjestelmät, big data ja datavarastot, business intelligence, tekoäly ja ohjelmistorobotiikka ovat mahdollistaneet talousfunktion tehokkaamman toiminnan ja

tiedon keräämisen, analysoinnin sekä raportoinnin. (Thambar, 2012, s. 68; Roozen, 2019, s. 1.) Sinnett (2003, s. 65) on todennut, että lähtökohtana teknologioiden hyödyntämiseen on järjestelmien ja tehtävien monimutkaisuuden minimoiminen ja niiden yhteensovittaminen. Tulisi myös varmistaa, että järjestelmistä käytetään koko potentiaalinen hyöty, eikä vain osaa sen tarjoamista mahdollisuuksista (Sonde, 2010, s. 20).

Integroidut ERP-järjestelmät ja pilvipalvelut

ERP-järjestelmät ovat keino yhdistää yrityksessä käytettävät yhteensopimattomat ohjelmistot integroiduksi kokonaisuudeksi, joka edistää tiedon jakamisen saumattomasti yrityksen osa-alueiden välillä (Hayes ja muut, 2001, s. 3). Oikein implementoituna ERP-järjestelmillä on ollut merkittävä vaikutus toiminnan tehokkuuteen, kun useat erillisjärjestelmät on korvattu yhdellä järjestelmäkokonaisuudella. Tämä on vähentänyt päällekkäisiä töitä, sujuvoittanut toimintaa sekä mahdollistanut paremman automaation hyödyntämisen. Valmiita ERP-järjestelmiä on tarjolla yrityksille eri painoalueiden mukaan, ja monista löytyy kattavat ominaisuudet käyttötarkoituksiin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 40–41.)

Pilvipalveluille on monia määritelmiä, mutta niiden keskeinen periaate on palveluna hankittu ja käytetty järjestelmä, jota palveluntarjoaja hallinnoi ja kehittää. Pilvipalveluratkaisuissa käytettävät tietotekniikka- ja ohjelmistopalvelut sijoittuvat internetiin. Pilvipalveluvaihtoehdot voivat olla huomattavan kustannustehokas vaihtoehto yrityksille, ja ne ovat tehokas ratkaisu erityisesti silloin, kun osa toiminnasta on ulkoistettu toiselle yritykselle. Pilvipalveluratkaisujen eroava hyöty muihin ratkaisuihin nähden on toiminnan kehityksen nopeuttaminen. Kun palvelu ostetaan valmiina, yrityksen on mahdollista pysyä helpommin ajan tasalla uusista teknologioista sekä hyödyntää sujuvammin ja nopeammin uusia menetelmiä. (Lahti & Salminen, 2014, s. 45–48.)

Automaatio ja ohjelmistorobotiikka

Yrityksen prosesseja on pyritty automatisoimaan kustannussäästöjen, laadun ja tehokkuuden parantamiseksi (Rajuvaara, 2020). Automaatiolla ja ohjelmistorobotiikalla voidaan tehostaa talousfunktion toimintaa huomattavasti, kun aikaa vieviä ja manuaalisia prosesseja on mahdollista toteuttaa pienemmillä henkilöstöresurssitarpeilla. Tällöin niihin aiemmin käytetyt henkilöstöresurssit voidaan hyödyntää muissa strategisissa ja analyyttisissä tehtävissä. Automaatiolla ja ohjelmistorobotiikalla on pystytty vähentämään riippuvuutta henkilöstöresursseista, pienentämään kustannuksia ja tehostamaan prosesseja. (Can Tansel ja muut, 2019, s. 244.) Aguirre ja Rodriguez (2017, s. 1) ovat lisänneet ohjelmistorobotiikan hyödyiksi myös nopeuden, tuottavuuden parantumisen sekä virhemarginaalin pienentymisen.

Ohjelmistorobotiikka (*RPA*) on automaation, koneoppimisen, tekoälyn ja robotiikan yhdistelmä, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että ohjelmisto toteuttaa sille määritellyt ja opetetut työn vaiheet itsenäisesti. RPA:lla voidaan toteuttaa monenlaisia suoraviivaisia rutiinitehtäviä, esimerkiksi datan keräämistä ja sen tuomista ymmärrettävämpään muotoon. (Can Tansel ja muut, 2019, s. 236–237, 242.) Tyypillisiä automatisoitavia prosesseja ovat usein toistuvat rutiinitehtävät ja suuria käsittelyvolyymeja tai aikaa vaativat tehtävät. Lisäksi automaatio sopii standardisoituihin ja poikkeuksettomiin tehtäviin, joihin ei ole tulossa muutoksia lähiaikoina sekä myös kiireellisiin säännöllisiin tehtäviin, joissa ihmisillä tulee helposti virheitä. RPA:lle sopii siis monenlaiset tehtävät, jotka eivät vaadi kognitiivisia taitoja, eli arviointikykyä, luovuutta ja tulkintaosaamista. (Rajuvaara, 2020; Fung, 2014, s. 3.)

Big data ja data-analytiikka

Big datalla tarkoitetaan niin sanottua datamassaa, jota yritykset saavat ulkoisista ja sisäisistä lähteistä yrityksen käyttöön liiketoiminnan seurannan ja kehittämisen tueksi. Thomson (2015, s. 7) on kuvaillut big datan muutosta siten, että ennen yrityksillä oli liian

vähän dataa saatavilla päätöksenteon tueksi, mutta tänä päivänä dataa on niin paljon, että siitä on vaikea saada käsitystä ja muodostaa raportteja ilman kunnollisia järjestelmiä ja henkilöstön osaamista. Big datan ongelmana ei ole enää siis sen saatavuus vaan se, miten dataa voidaan hyödyntää. Teknologiakehitys on nopeuttanut ja laajentanut käytettävissä olevan datan määrää ja sitä, miten nopeasti sitä on saatavilla. Big data on haastanut yrityksiä kehittämään datan keräämisen, prosessoinnin, varastoinnin ja jakamisen parhaita toimintatapoja, jotta siitä saisi käytettyä kaiken potentiaalisen hyödyn yrityksen toiminnassa. (Roozen ja muut, 2019, s. 1–2.)

Big datan hyödyntämisessä suositellaan tyypillisesti myös data-analytiikkaa ja datan visualisointiin suunnattuja työkaluja, jotka helpottavat datan esittämistä ymmärrettävässä ja havainnollistavassa muodossa. Näillä on ollut keskeinen vaikutus päätöksenteossa, kun tiedon laadukkaampi tuottaminen ja esittäminen on antanut johdolle paremmat ja oikea-aikaisemmat tiedot päätöksenteon tueksi. (Roozen ja muut, 2019, s. 2–3; Warren ja muut, 2015, s. 397.) Talouden osaajilta odotetaan entistä syvällisempää näkemystä kannattavasta toiminnasta. Siksi onkin tärkeää riittävän datan hyödyntäminen ja sen käsittelyyn tarvittavien aputyökalujen riittävyyden varmistaminen. (Garrett, 2010, s. 28.)

Business Intelligence ja liiketoiminta-analytiikka

Business intelligence (*BI*) sisältää analyttisiä prosesseja ja työkaluja datan käyttämiseen, louhintaan ja analysointiin, ja sen tarkoituksena on edistää yrityksen johtamisessa käytettävän tiedon luotettavuutta ja laatua (Brandts, 2014, s. 65; Nedelcu, 2013, s. 12). BI:n keskeisin hyöty on sen vaikutus suuren datamassan käsittelyyn ja sen muuttaminen olennaiseksi, luotettavaksi ja selkeäksi informaatioksi. BI mahdollistaa nopeamman ja laadukkaamman päätöksentekoprosessin yrityksen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla (Nedelcu, 2013, s. 19).

Liiketoiminta-analytiikalla (*BA*) tarkoitetaan menetelmiä ja työskentelytapoja, jotka muodostavat kerätystä tiedosta hyödyllisiä informaatioita ja malleja. BA:ssa faktaperusteisen päätöksenteon tueksi ja sen parantamiseksi käytetään dataa, informaatioteknologiaa, staattisia analyysijä ja muita matemaattisia malleja. (Davenport & Harris, 2007, s. 7.) Näitä tekniikoita voidaan jakaa kuvailevaan, ennustavaan ja ohjailevaan analytiikkaan. Näistä ensimmäinen vastaa kysymykseen ”mitä on tapahtunut”, toinen kysymykseen ”mitä tulee tapahtumaan” ja kolmas kysymykseen ”mitkä ovat optimaaliset ratkaisut tulevan ratkaisemiseksi”. (Appelbaum ja muut, 2017, s. 29.)

3.1.4 Prosessien kehittäminen

Prosesseilla kuvataan toimintojen ketjuja, jotka liittyvät esimerkiksi palveluun, osaamisen kehittämiseen, toiminnan suunnitteluun ja tietojärjestelmien kehittämiseen (Laamanen, 2005, s. 150). Yksi keskeinen haaste ja tehokkuuden ylläpitämisen mahdollisuus on löytää tehokkaita ratkaisuja taloudellisiin prosesseihin (Lewis & McFadyen, 1993, s. 14). Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii muutoskykyistä ja joustavaa toimintaa yritykseltä. Tästä syystä jatkuva kehittäminen on tarpeellista, ja nopeuttaa sopeutumiskykyä uusissa tilanteissa. (Bergman & Williams, 2008, s. 13.) Talousosaston toimenpiteillä on mahdollista edistää yrityksen muutoskykyä, jolla tarkoitetaan kykyä vastata ympäristömuutoksiin nopeasti ja helposti (Van Oijen & Verbeeten, 2020, s. 16–17). Huipputasoissa organisaatioissa on kehitetty tehokkaat prosessit, jotka edistävät sekä tehokkuutta että arvonluontia ja pienentävät virhemarginaaleja (Sinnnet, 2003, s. 64).

Holtzman (2011) on tutkinut johtajien menetelmiä, joilla pyritään kehittämään ja tehostamaan yrityksen prosesseja. Yrityksen prosessien kehittämisellä viitataan syvälliseen prosessin analysointiin ja kehityskohtien löytämiseen, jotta prosessia saataisiin muun muassa kustannustehokkaammaksi, aikatehokkaammaksi sekä laadukkaammaksi. Keskeistä prosessikehityksessä on tunnistaa avainprosessit tai

puolestaan ne, jotka hidastavat yrityksen tehokkuutta. Kehitystä tarvitsevia prosesseja voi olla paljon, ja siksi ne kannattaa luokitella tärkeysjärjestykseen ja siten priorisoida tärkeimmät kehityskohteet tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Prosessikehityksessä on keskeistä ymmärtää prosessit kokonaisvaltaisesti ja tunnistaa niiden ongelmat. Ongelmien ja prioriteettien määrittelyn jälkeen seuraava tehtävä on määrittää haluttu tavoitetaso. Näin pystytään tunnistamaan ne prosessit, jotka kaipaavat erityisesti kehitystä. (s. 49–55, 57–58.) Jos vertaillaan prosessien tasoja, voidaan tunnistaa ne prosessit tai toiminnot, joissa kuilu tavoitetilaan on suurempi, ja missä puolestaan taso on melko lähellä asetettuja tavoitetasoja.

Myös Schultz (2007) on ehdottanut vastaavanlaisia toimenpiteitä prosessikehityksessä suorituskyvyn parantamiseksi. Hänen mukaansa jatkuva kehittäminen on myös tärkeää, jotta uusista käytännöistä ei ajan kuluttua muodostu uudestaan vanhoja, tehottomia tapoja. Tehokkaassa prosessikehityksessä määritellään tarkasti halutut tavoitteet ja arvioidaan niiden suhdetta yrityksen suorituskykyyn. Määriteltyihin tavoitteisiin pyritään tämän jälkeen löytämään tehokas ratkaisu ja toimenpide. Schultz on korostanut myös henkilöstön sitouttamisen tärkeyttä prosessikehitykseen. Tällä tarkoitetaan heidän kouluttamistaan uusiin toimintatapoihin kuin myös tavoitteiden määrittelyä henkilöstötasolla halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (s. 27–29.)

Page (2010, luku 7) on korostanut prosessikehityksen vaikutusten mittaamisen tärkeyttä. Kehitystoimenpiteen tasoa suhteessa sen tavoitetasoon on olennaista mitata myös jälkikäteen ja tunnistaa onko kehitystoimella saavutettu asetetut tavoitteet. Page (2010, luku 10) on ehdottanut myös jatkuvan kehittämisen- ja parannusmahdollisuuksien arviointia, jotta prosessit pysyvät jatkossakin tehokkaina ja vastaavat niiden tavoitetasoja.

Prosessikehitys voi myös heikosti tai vääristä syistä toteutettuna huonontaa tehokkuutta ja sen korjaustoimenpiteisiin voi mennä pitkään (D'Arcy, 1996, s. 60). Tyypillisiä esteitä tehokkaampien prosessien saavuttamiselle on heikosti määritellyt tavoitteet, epäjohdonmukaiset toimenpiteet, vähäinen kyseenalaistaminen ja haastaminen sekä

epäselvä viestiminen päämääristä ja projektin vaiheista kaikille osapuolille (Schultz 2007, s. 29). Prosesseissa on tärkeää huomioida myös automaation ja muiden teknologioiden käyttömahdollisuuksia, jotta henkilöstöresursseista saisi hyödynnettyä täyden potentiaalinsa (Sinnet, 2003, s. 64).

3.1.5 Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen

Hoen (2009, s. 68) mukaan parhaiden käytäntöjen implementointi on hyvä lähtökohta suoritusasteen ja tavoitetasen välisten kulojen pienentämiseen. Taloudellisten parhaiden käytäntöjen implementointi toimintaan voi huomattavasti parantaa talousosaston tehokkuutta ja samalla parantaa virheettömyyttä, vähentää tehtäviin kuluva työaika, nopeuttaa tiedon jakamista sekä parantaa käytettävän datan laatua. (Sonde, 2010, s. 20.)

Yleinen työkalu hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen tunnistamiseen on benchmarking-menetelmä, jossa verrataan oman yrityksen tilaa muihin vertaisryhmiin (Malcolm, 1995, s. 22). Menetelmän keskeisenä tavoitteena on kerätä toisilta yrityksiltä hyviä toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Benchmarking-prosessi etenee tyypillisesti siten, että ensin määritellään kehityskohdat ja yrityksen tarpeet, jota seuraavaksi peilataan valittuun esikuvayritykseen sekä analysoidaan oman ja esikuvayrityksen toiminnan eroja. Prosessin viimeisessä vaiheessa sovelletaan opittuja toimintatapoja, toteutetaan muutokset omassa yrityksessä ja arvioidaan uuden toimintatavan hyötyä. (Vuorinen, 2013, luku 3.)

Taloustalouden suorituskykyä voidaan parantaa yksittäisillä muutoksilla valmiissa prosesseissa ja toiminnoissa tai korvaamalla jokin näistä kokonaan uudella toimintatavalla. Monissa johtavissa yrityksissä on löydetty parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja tehokkaan taloustalouden luomiseksi. Parhaat käytännöt ovat mitä tahansa parannuksia, jotka on onnistuttu ottamaan käyttöön ja niillä on ollut edistäviä vaikutuksia suorituskyvyssä joko kyseisen toiminnon sisällä tai parhaassa tapauksessa koko taloustalouden toiminnassa. Mitä enemmän yksittäisiäkin parannuksia onnistutaan

implementoimaan toimintaan sitä tehokkaammaksi talousfunktion toiminta voi kehittyä. Bragg (2013) on ehdottanut julkaisussaan *Accounting Best Practices* toimenpiteitä, joilla on mahdollista saada tehostettua ja suoraviivaistettua laskentatoimen ja rahoituksen tehtäviä ja sitä kautta vapauttaa resursseja tärkeimpiin tehtäviin. Julkaisussa on ehdotettu parhaiden käytäntöjen implementointia erityisesti osakirjanpidon perusprosesseihin eli osto- ja myyntireskontraan, laskutukseen ja perintään. Myös aikaa vieviin ja haastavampiin tehtäviin, kuten budjetointiin, tilinpäätösprosessiin, riskienhallintaan, investointi- ja rahoitustoimiin ja kassanhallintaan on mahdollista implementoida parhaiksi todettuja käytäntöjä, jotka edistävät työn suorittamista. (s. 449–461.) Seuraavaksi luetellaan muutamia esimerkkejä tällaisista toimenpiteistä.

Stanwick S.D ja Stanwick P.A (2000) ovat luetelleet tutkimuksessaan parhaiksi ja tehokkaimmiksi todetut käytännöt rahoituksen hallinnassa. Näitä ovat esimerkiksi selkeä rahoitushallinnon roolien jako ja business partner -roolin osallistaminen toimintaan, resurssien kohdistaminen tärkeimpiin toimiin, KPI-indikaattoreiden kytkeminen seurannan ja mittauksen tueksi, tehokas riskien tunnistaminen, ennakointi ja ratkaisupolitiikka, tehokas suojausinstrumenttien (*hedging instruments*) käyttö sekä kassavirtojen optimoinnin painottaminen. (s. 64–65.)

Myös esimerkiksi tilinpäätösprosessi sisältää paljon pullonkauloja, ja Bragg (2013) on ehdottanut teoksessaan useita parhaita käytäntöjä, jotka voivat suoraviivaistaa ja nopeuttaa tilinpäätöksen laadintaa. Näitä ovat esimerkiksi tehokas aikatauluttaminen, muuttumattomien tilinpäätöstietojen kirjaaminen ylös etukäteen, toistuvien päiväkirjavientien automatisointi, katkojen mahdollisuuksien mukainen automatisointi, tehtävien tarkka priorisointi ja kiireettömien tehtävien siirtäminen myöhemmäksi, korkeamman vastuuhenkilön vahvistamista tarvittavien tehtävien ja dokumenttien hyväksyntäprosessin tehostaminen varahenkilöillä ja kouluttamisella, tarkastusrajojen olennainen asettaminen sekä selkeä vastuunjakaminen. (s. 271–288.)

Bragg (2013) on ehdottanut parhaita käytäntöjä myös esimerkiksi budjetointiprosessiin. Näitä ovat muun muassa budjetin linkittäminen yrityksen strategiaan ja avain ajureihin, budjetointimallissa käytettyjen olettamuksien selkeä määrittely, kapasiteettien selkeä määrittäminen ja raja-arvojen määrittely, resurssipuutteiden ennakointi, tiivistetyn budjettimallin laatiminen johdolle ”mitä jos” -analyysijä varten ajan säästämiseksi, käyttöpääoma-analyysien lisääminen budjetointiin, toimintokohtaisen budjetointimallin käyttäminen sekä riskianalyysien linkittäminen budjetointimallinnukseen. (s. 92.)

Parhaiden yritysten käytäntöjä voidaan hyödyntää siis yksittäisissä prosesseissa tai kokonaisvaltaisesti toiminnassa. Ernst & Young (2008) on ehdottanut parhaita käytäntöjä laajempiin kokonaisuuksiin, kuten osaamistason ja kyvykkyysien ylläpitämiseen, raportoinnin ja arvonluonnin kehittämiseen, hyvän kehittymisalustan luomiseen sekä tehokkuuden kehittämiseen. Raportoinnin ja arvonluonnin kehittämiseen he ovat suositelleet ei-taloudellisten KPI-mittareiden lisäämistä, raportointityökalujen hyödyntämistä sekä olennaisten ja tärkeämpien asioiden esittämistä mahdollisimman ytimekkäästi. Tehokkuuden parantamiseen Ernst & Young ovat ehdottaneet parhaiksi käytännöiksi prosessien selkeyttämistä ja tehostamista IT:n ja palvelukeskusten avulla. (s. 4, 6.)

3.2 Talousfunktion osa-alueet ja niiden roolit yrityksessä

Talousfunktio kattaa kaikki yrityksen taloudelliset prosessit (De Waal ja muut, 2019a, s.353). Talousfunktion vastualueet vaihtelevat yrityksen koon ja toimialan mukaan, mutta tyypillisesti suuremmissa yrityksissä talousfunktion vastuut jakautuvat tarkemmin laskentaan, tapahtumakäsittelyyn, taloudellisen tiedon tuottamiseen ulkoisesti ja sisäisesti, verosuunnitteluun, kassan ja varojen hallintaan sekä taloudellisten kontrollien ylläpitämiseen. Pienemmissä yrityksissä talousfunktion vastuut painottuvat yllä mainittuihin toimiin yleisemmällä tasolla, ja osa tehtävistä voi kuulua johdolle. (Finance & Management Faculty, 2011, s. 6.)

Talousfunktio hoitaa yrityksen taloutta ja rahoitusta sekä auttaa päätöksenteossa. Päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoja, mitä kustannuksia yrityksen toimintaan kuuluu ja miten niitä hallitaan, kuinka paljon rahaa yritys tuottaa, millaisia kassavirtoja yritykseen odotetaan rahoituksen riittävyyden tarkastelemisen kannalta, tarvitaanko toimenpiteitä kannattamattomien tuotteiden tai toimintojen osalta ja mitä alueita tulee kehittää kokonaisvaltaisen suorituskyvyn ylläpitämiseksi. (BBC, 2020.) Ylemmältä tasolta katsottuna toiminnan tarkoituksena on kartoittaa organisaation toiminnasta aiheutuvia taloudellisia seurauksia ulkoisesti ja sisäisesti, noudattaa yritykselle asetettuja vaatimuksia, hallita yritystä koskevia riskejä ja ylläpitää sidosryhmäsuhteita erityisesti sijoittajien ja rahoittajien välillä (Finance & Management Faculty, 2011, s. 3–4). Talousjohdon tehtävät voidaan jakaa yrityksen talouden johtamiseen (*controller function*) sekä rahoitushallintoon (*treasurer function*) (Järvenpää ja muut, 2017, s. 22; Niskanen & Niskanen, 2016, s. 18–19). Talouden johtaminen käsittää sekä ulkoisen että sisäisen laskentatoimen tehtäväkenttiä.

Malmi ja muut (2001) ovat tutkineet sisäisen laskentatoimen roolia suomalaisissa yrityksissä. Tulokset osoittivat taloudellisen raportoinnin, budjetoinnin ja vuosisuunnittelun, laskennan ja johtamisjärjestelmien kehittämisen, talousfunktion hallinnoinnin sekä laskennan tietojärjestelmien suunnittelun ja kehittämisen olevan suuruusjärjestyksessä keskeisimmät tehtävät controllereiden ja talousjohdon tehtäväkentässä. Muita sisäisen laskennan rooleille kuuluvia tehtäviä ovat budjetoinnin kontrollointi, sisäinen konsultointi, strateginen suunnittelu ja sen implementointi, ad hoc -analyysien valmistelu, tuote- ja asiakaskannattavuuden seuranta, käyttöpääoman suunnittelu, prosessikehitys, verosuunnittelu, ERP-järjestelmien kehitys, suoritusten mittaaminen, investointilaskelmat sekä riskienhallinta. (Malmi ja muut, 2001, s. 487.)

Rahoitushallinnon pääasialliseen toimenkuvaan liittyy rahoituksen lisääminen ja jakaminen, rahoituksen hallinta sekä sen sijoittaminen. Rahoitusfunktioon vaikuttavat monet riskit, jotka aiheutuvat muun muassa valuuttojen ja korkojen muutoksista. Siksi myös riskienhallinta kuuluu olennaisesti rahoitustoimintaan. (Helliari & Dunne, 2004, s.

34.) Yrityksen rahoitusfunktio hallinnoi myös rahoitusrakennetta. Velkarahoituksen määrä, myyntivolyymin stabiilisuus, operatiivisen toiminnan tulos, osinkopolitiikka, investoinnit ja päätösvallan määrä ovat esimerkkejä, jotka vaikuttavat velkarahoituksen hankintaan ja siihen, miten yritys pystyy selviytymään kiinteistä sitoumuksista. (Niskanen & Niskanen, 2016, s. 292.)

Talousfunktion osa-alueita on monia, ja osa tehtävistä koetaan erityisen tärkeiksi. Näitä ovat tutkimusten mukaan etenkin sisäinen raportointi, taloudelliset analyysit, budjetointi ja muut ennustetehtävät sekä liiketoimintajohdon tukeminen ja konsultointitehtävät taloudellisesta näkökulmasta. Näitä toimia on perusteltu erityisen tärkeäksi, koska niillä koetaan olevan eniten vaikutusta organisaation toimintaan ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Myös strateginen suunnittelu, rahoituksen hallinta ja yritystä ohjaavien sääntöjen noudattaminen koetaan erityisen tärkeäksi. Näiden avaintoimintojen suoritusta pyritään edistämään erilaisten johtamismallien ja teknologioiden avulla. (Finance & Management Faculty, 2011, s. 6–7.)

Osa talousfunktion tehtäväalueista, kuten laskentatoimen perusprosessit, raportointi, liiketapahtumien käsittely ja kontrollit, nähdään tänä päivänä välttämättöminä toimina, mutta niiden arvonluonnista yrityksen toimintaan on eri näkemyksiä. Finance & Management Faculty (2011) tutkimuksen mukaan yllä mainittujen tehtävien ei koeta tuottavan arvoa samalla tavalla kuin aiemmassa kappaleessa mainitut tehtävät. Näihin kiinnitetään tutkijan mukaan erityistä huomiota vain silloin, jos niissä ilmenee ongelmia tai niitä pitää tutkia kustannussäästöjen kannalta. (s. 7.) Näkemykset tehtäväalueiden arvonluonnista voivat kuitenkin vaihdella yritysten välillä, ja osassa yrityksistä eri toiminnot koetaan huomattavasti tärkeämmiksi kuin toisissa. Roehl-Anderson ja Bragg (2011) ovat esimerkiksi määritelleet ohjaus- eli kontrollijärjestelmän olevat erittäin tärkeä ylläpitää ja tehtäväalue kuuluu keskeisesti controllereiden vastuualueen tärkeisiin tehtäviin. Kaikista toiminnoista ei voida siis tehdä suoraviivaista jakamista enemmän ja vähemmän olennaisiksi vaan nämä tulisi määritellä yrityskohtaisesti ja tavoitteiden mukaan. (s. 13.)

3.3 Tavoitteiden asetanta tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi

Kilpailun kiristyminen ja liiketoimintaympäristön muutosalttius ovat pakottaneet yrityksiä kehittämään toimintaansa (Laamanen, 2005, s. 12). Tavoitteiden asettaminen tapahtuu tyypillisesti koko organisaatiotasolla, kun ylin johto asettaa tavoitteita ja suuntaviivoja, jotka toteutetaan operatiivisesti eri osastoilla ja liiketoimintayksiköissä. Tavoitteiden asetannassa huomioidaan tarvittavat resurssit, ja suunnitellaan tavoitteiden toteuttamiseen vaadittavia toimenpiteitä myös henkilötasolla. Tavoitejohtaminen on tärkeää tavoitteiden asetannan ja saavuttamisen kannalta, ja siihen kuuluu tyypillisesti esimiehen ja henkilöstön välinen tärkeiden vastuualueiden määrittely. Tavoitteiden asettamisessa vastataan kahteen avainkysymykseen: 1) mille asioille asetetaan tavoitteet, ja 2) mikä tavoitetason tulisi olla. Tavoitetaso voidaan määrittellä muun muassa aikaisemman suorituskyvyn, sidosryhmien palautteen, kilpailijoiden suorituskyvyn tai parhaiden käytäntöjen avulla tai laskea ja arvioida teoriassa, mikä tavoitetaso olisi mahdollinen. (Laamanen, 2005, s. 227–228, 242–244.)

Kehittämishankkeissa määritellään haluttu tavoitetila ja peilataan sitä nykytilanteeseen. Nykytilanteen analysoinnissa tunnistetaan kehitystarpeet ja suunnitellaan edellytyksiä niiden saavuttamiseen. Nykytilan analysoinnissa on järkevää toteuttaa benchmarking-analyysyjä toisiin yrityksiin nähden ja pyrkiä sitä kautta tunnistamaan tarvittavia kehityskohteita ja määrittelemään tavoitteita. Tavoitetilan määrittely on tärkeää, koska erilaisilla ratkaisuilla voidaan saavuttaa erilaiset tavoitteet. Siksi onkin olennaista määrittellä, haetaanko kehityksellä pääsääntöisesti joustavuuden lisäämistä, laadun parantumista, tehokkuutta vai kustannussäästöjä. Tavoitteiden asetannassa on hyvä tuntea tarpeettomia osa-alueita ja puolestaan avainprosesseja, koska parhaimmillaan teknologiapainotteisissa kehitystoimenpiteissä on mahdollista painottaa tärkeämpiä alueita ja päästä eroon arvoa tuottamattomien prosessien vaiheista esimerkiksi automaation avulla. (Lahti & Salminen, 2014, s. 220–222.)

Mankinsin ja Steelen (2005) artikkelin mukaan yrityksissä saavutetaan keskimääräisesti 63 prosenttia asetetuista taloudellisista tavoitteista. Keskeisiä tutkittuja syitä tähän ovat muun muassa puutteelliset resurssit, strategisten tavoitteiden puutteellinen viestiminen organisaatiossa, tärkeiden toimenpiteiden epäselkeä asetanta, vastuualueiden epäselvyys, puutteelliset suoritusmittarit sekä puutteellinen johtamismalli. Tavoitteiden asetannan puutteellinen viestittäminen organisaation kaikille tasoille aiheuttaa strategisten tavoitteiden ja toteutuksen välille kuilun. Korkean suorituskyvyn organisaatioissa on löydetty keinoja kuilun kaventamiseksi. Strategian tulisi olla yksinkertainen ja konkreettinen, strategisessa suunnittelussa tulisi osallistaa yrityksen eri tasoja prosessiin, varmistaa strategisten tavoitteiden ymmärrettävyys ja välttää olettamusten tekemistä suorituskyvystä. Lisäksi tavoitteiden asetannassa tulee ymmärtää resurssien riittävyys, tunnistaa ja korostaa tärkeimpiä prioriteetteja, tarkkailla jatkuvasti suoritusta reaaliaikaisesti sopivilla KPI-mittareilla sekä huolehtia sopivasta palkitsemisjärjestelmästä. (Mankins & Steele, 2005.)

3.4 Tehokkuuden ja suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyllä viitataan siihen, miten organisaatio, prosessi, toiminta, tuote tai henkilö suoriutuu. Suorituskyky voidaan nähdä kykynä toimia tarkoituksenmukaisella, asetetuiden tavoitteiden tasolla. (Laamanen, 2005, s. 18.) Yrityksen toimintoja ja suorituskykyä suositellaan mittaamaan aktiivisesti, jotta johdolla on käsitys siitä, onko yritys suuntaamassa tavoitteita kohti vai tarvitaanko korjaavia toimenpiteitä (Bhatti ja muut, 2014, s. 3129). Suorituskyvyn mittauksen yksi keskeinen hyöty on toiminnan tehokkuuden analysointi. Tehokkuuden selvittämiseksi tutkitaan esimerkiksi yrityksen prosessien suorituskykyä ja arvioidaan sen riittävyyttä suhteessa strategisiin tavoitteisiin. (Laamanen, 2005, s. 37.)

Suorituskyvyn mittaus on prosessi, jossa selvitetään tunnuslukujen avulla liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila. Suorituksen mittauksen lähtökohtana on tunnistaa olennaiset avainmenestystekijät, joita yrityksen kannattaa seurata ja mitata.

Yrityksissä käytetään KPI-indikaattoreita, joilla seurataan yrityksen avaintekijöitä sekä niin sanottuja kriittisiä menestystekijöitä, joilla on erityisen suuri vaikutus yrityksen menestykseen. (Järvenpää ja muut 2017, s. 330–332.) Oikea joukko KPI-indikaattoreita auttaa tunnistamaan yrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta, mutta tyypillinen haaste KPI-mittareiden kytkemisessä yrityksen toimintaan on oikeiden mittareiden tunnistaminen. Jotta mittareista saisi parhaan mahdollisimman hyödyn, yrityksen kannattaa valita vain muutamia avaintoimintoja mittaavia mittareita, jotta tärkeimmät tulokset eivät hukkuisi muiden mittareiden datan joukkoon. (Marr, 2012, s. 1–2.) Boedeker ja Hughes (2005) ovat esittäneet esimerkin kohdeyrityksessä käytetyistä mittareista, jotka mittaavat tehokkaiden business partnereiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Mittareille on asetettu tavoitetasot, joiden avulla mitataan roolin hyödyntämisen vaikutusta. Ensimmäisen mittarin tarkoituksena on mitata roolin vaikutusta yrityksen strategiaan muutoksiin tai päämääriin. Toinen mittari mittaa roolista aiheutuvia kustannussäästöjä. Tavoitetason saavuttamista seurataan aktiivisesti, jotta varmistetaan roolin käyttötarkoituksen hyötyjä yritykselle. (s. 31.) Kuten esimerkki havainnollistaa, suorituskyvyn mittaamiseen riittää vain muutama olennainen mittari.

Yrityksillä on hyödynnettävissä monia mittarivaihtoehtoja, joita voi käyttää eri osa-alueiden suorituksen mittaamiseen (Miller, 2005, s. 72). Vuorinen (2013, luku 2.1) on ehdottanut erilaisia strategiatyökaluja tehokkuuden parantamiseen. Näitä ovat esimerkiksi Balanced Scorecard, Taylorismi, lean-johtaminen ja SWOT-analyysi. Seuraavaksi esitellään kukin työkalu tarkemmin.

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on Kaplanin ja Nortonin (1996) kehittämä mittaristo, jonka tarkoituksena on mitata yrityksen suorituskykyä. Mittaristo koostuu strategiasta johdetuista ajureista, jotka mittaavat suorituskykyä talouden, asiakkaiden, prosessien ja oppimisen sekä uudistumisen näkökulmista. Näitä osa-alueita tarkastellaan strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, avainmittareiden ja toimintasuunnitelman näkökulmista. Mittaristo on yksi käytetyimmistä strategiatyökaluista maailmanlaajuisesti. (Vuorinen, 2013, luku 2.1.) Miller (2005) on

huomauttanut, että tasapainotettu mittaristo ei tarkoita sitä, että kaikkia ulottuvuuksia tarvitsisi mitata samassa suhteessa vaan niitä voidaan painottaa tarpeiden mukaan (s. 72).

Taylorismin hyödyntämistä tehokkuuden mittaamiseksi ja parantamiseksi on ehdottanut Taylor vuonna 1911 pääteoksessaan *The Principles of Scientific Management*. Ideana oli tarkastella tehokkuutta henkilöstön ja työn tekemisen kautta ja pyrkiä vaikuttamaan tehokkuuteen parantamalla johtamista, työn suunnittelua sekä muita työn toteutukseen vaikuttavia tekijöitä. Taylorismin ideana oli vaikuttaa tehokkuuteen ja suorituskykyyn palkitsemisen, koulutuksen, tavoitteiden asetannan, työsuhteiden ja työhyvinvoinnin avulla. (Vuorinen, 2013, luku 2.1.)

Lean-johtaminen on Womackin ja Jonesin vuonna 1990 kehittänyt johtamisfilosofia, jonka keskeisenä periaatteena on turhien toimintojen ja prosessivaiheiden vähentäminen ja olennaisiin asioihin keskittyminen. Lean-johtaminen mahdollistaa tuottavuuden parantamisen, kun yrityksessä keskitytään arvoa tuottaviin tehtäviin (Jylhä & Junnila, 2013, s. 455). Lean-johtaminen on tullut tutuksi maailmanlaajuisesti ja siitä sovellettuja versioita hyödynnetään monilla toimialoilla. Johtamisfilosofiaa on hyödynnetty erityisesti teollisuudessa, mutta sitä voidaan soveltaa myös muilla toimialoilla, kuten pankkitoiminnassa. Soveltamista voidaan hyödyntää esimerkiksi filosofian ehdottaman kysymysmallin muodossa, jolla selvitetään tehottomuuden ja huonon suorituskyvyn juurisyitä. (Vuorinen, 2013, luku 2.1.)

Viimeiseksi Vuorinen (2013, luku 2.1) on ehdottanut SWOT-analyysin hyödyntämistä tehokkuuden parantamisen apuvälineenä. Menetelmä on kehitetty 1960-luvulla, ja sen tarkoituksena on tarkastella yrityksen strategiaan peilaten toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia. Mallia voidaan hyödyntää eri käyttötarkoituksissa ja analysoida ehdotettujen näkökulmien kautta esimerkiksi taloudellista toimintaa. Mallin avulla voidaan analysoida esimerkiksi talousfunktion

menestystekijöitä ja niiden parhaimpia hyödyntämismahdollisuuksia ja puolestaan sitä, miten toiminnassa huomioidaan sisäiset ja ulkopuoliset negatiiviset vaikuttajat.

4 Talousfunktion mahdollisuudet suorituskyvyn parantamisessa

Strategisen tuen tarve on kasvanut organisaatioissa (Hoe, 2009, s. 65) ja talousfunktion rooli on kehittynyt kriittiseksi rooliksi varmistukseksi laadukkaasti tiedon johdolle (Lewis & McFadyen, 1993, s. 14). Osassa yrityksistä talousosaston rooli on edistynyt hyvinkin aktiiviseksi liikekumppaniksi strategiaprosessissa (Silvers, 2006, s. 26).

Roehm ja muut (2009) ovat tutkineet talousfunktion vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Heidän mukaansa yritykset, joissa on kytketty talousosaston tuki vahvasti liiketoimintaan, ovat suoriutuneet paremmin kuin vertailuryhmän yritykset. Tutkimuksessa on peilattu eri asteisen toiminnan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn, ja suurin vaikutus yrityksen suorituskyvyn parantamiseen osoittautui silloin, kun business partner -roolia on osallistettu toimintaan eli mitä enemmän talouden toiminta kytketään johdon tukemiseen. Talousfunktiolla ei nähdä olevan vaikutusta suorituskykyyn, jos se ei osallistu aktiivisesti strategiaprosessiin. (s. 20–22.) Kuviossa 2 on esitetty Roehmin ja muiden jakamat roolit talousfunktion toiminnan asteesta yrityksessä.



Kuvio 2. Talousfunktion roolin tasot (Roehm ja muut, 2009, s. 21–22).

Suuri osa yrityksistä suoriutuu vielä tänä päivänä toisella (*operator*) tasolla. Yrityksissä tavoitellaan tavanomaisten tehtävälueiden painottumista enemmän tehokkaiden prosessien sekä tukea antavien teknologioiden löytämiseen (Thambar, 2012, s. 66). Vain harvemmat, mainitun tutkimuksen mukaan noin 25 % yrityksistä, ovat onnistuneet kehittymään kolmannelle (*strategist*) tai neljännelle (*catalyst*) tasolle. Näillä tasoilla talousfunktio on saavuttanut tehokkaat ja luotettavat talouden perusprosessit

pienentämällä toimintojen suoritustasojen ja tavoitetasojen välistä kuilua sekä varmistaneet riittävän osaamistason syvällisempien tehtävien suorittamista varten (Accenture, 2012, s. 5). Näitä kutsutaan useissa lähteissä huippusuoriutuviksi talousfunktioiksi. On tärkeää todeta, että tutkimusten mukaan seuraaville tasoille pääseminen edellyttää vahvaa suoriutumiskykyä sitä edeltäviltä tasoilta. (Roehm ja muut, 2009, s. 22.)

4.1 Talousfunktio osana yrityksen johtamista

Johdon odotukset talouden ammattilaisilta ovat kasvaneet viimevuosina (Cronin, 2010, s. 27). Talousosasto toimii huippuorganisaatiossa toiminnan ytimessä avustuen yritystä tavoittamaan asetetut strategiset tavoitteet. Toimintaan kuuluu tehokkaiden prosessien ja kontrollien varmistaminen sekä erityisesti strategisen toiminnan tukeminen. (Thambar, 2012, s. 65.) Johdon ja talousfunktion yhteistyöllä on selkeä vaikutus koko yrityksen suoriutumiseen (CIMA, 2011, s. 4). Tässä luvussa tutkitaan talousfunktion osallistamista yrityksen johtamiseen ja sen mahdollisuuksia suorituskyvyn parantamisessa.

4.1.1 Talousjohtajan rooli toiminnan kehittämisessä

Talousjohtajilla on keskeinen rooli yrityksen arvonluomisessa ja pitkän aikavälin kestävässä toiminnassa. Talousjohtaja osallistuu ja vaikuttaa koko yritystä koskevaan päätöksentekoprosessiin strategisilla ja operatiivisilla tasoilla talouden näkökulmasta, ja vastaa yrityksen talousfunktion organisoinnista, toiminnasta ja sen kehittämisestä. (Zoni & Pippo, 2017, s. 217; Suomala ja muut, 2018.) De Waalin (2013) tapaustutkimuksessa on tutkittu erään pankkialan yrityksen toimintaa saavuttaessaan huippusuorittajien tason. Yksi keskeinen menestystekijä oli inspiroivan ja innovatiivisen työkuulttuurin luominen. Johtoa suositellaankin kannustamaan henkilöstöä uusien toimintatapojen ja ratkaisujen löytämiseen (s. 27.)

Talousjohtajan roolia on tutkittu aktiivisesti viime vuosikymmenten aikana. Syynä tähän on ollut talousjohtajien vastuualueiden laajentuminen ja roolin kehittyminen. Useiden tutkimusten pohjalta, Deloitte & Touche USA on jakanut talousjohtajan työn neljään rooliin, joissa toiminnan aste vaihtelee kuvion 2 mukaisesti. Ensimmäinen rooli keskittyy yrityksen varallisuuden suojaamiseen ja hallintaan erityisesti tehokkaalla riskienhallinnalla ja taloudellisen tiedon oikeellisuuden varmistamisella. Rooliin kuuluu keskeisesti myös taloudellinen raportointi sekä kriittisten kontrollien ylläpito. Seuraava rooli ja toiminnan taso keskittyy hallinnoimaan talouden perusprosesseja tehokkaasti ja parantamaan sen suorituskykyä. Tähän rooliin kuuluu olennaisesti prosessien ja palveluiden optimaalinen keskittäminen esimerkiksi palvelukeskuksiin sekä resurssien suuntaaminen kriittisiin segmentteihin. Talousjohtajaa suositellaan hyödyntämään erilaisia suoritusmittareita toiminnan tehokkuuden seurannan apuna ja rakentamaan vahva osaamis pohja henkilöstölle. Kolmannen roolin toiminta painottuu strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja asetantaan. Tämän roolin toteutuminen edellyttää vahvaa pohjaa edellä mainittujen roolien ja toiminta-asteiden osalta, jotta odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan riittävän hyvin. Neljäs rooli sisältää tutkimusten mukaan korkeimman tason tehtäviä, jotka vaativat kaikkien edellisten roolien laadukasta toteutumista. Tehtäväkenttä koostuu strategisen suunnan toteutuksen ja toteutumisen varmistamisesta ja taloudellisten toimintaehdotusten kytkemisestä koko yritystä koskevaan toimintaan ja riskien ottamiseen. (Ehrenhalt & Ryan, 2007, s. 56–58.) Talousjohtajien roolin korostuminen peilautuu myös talousfunktion rooliin yrityksen toiminnassa, ja roolien tasot kulkevat johdonmukaisesti kuvion 2 kanssa. (ks. s. 40)

4.1.2 Johtamisen tasot ja talousfunktion rooli

Yrityksen johtaminen toteutetaan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strateginen johtaminen liittyy koko yritystä koskevien tehtävien johtamiseen, joilla on olennainen vaikutus yrityksen menestykseen. Strategisessa suunnittelussa määritetään toimintatavat, joilla pyritään tavoittamaan haluttu päämäärä ja tavoite. Strategisessa suunnittelussa määritetään ja vahvistetaan yrityksen kilpailuetua sekä määritetään

kehittymistavoitteita ja yritystä koskevia taloudellisia ja ei-taloudellisia tavoitteita (Vilkkumaa, 2005, s. 33, 36). Strateginen johtaminen toteutetaan vaihtoehtoisten suunnitelmien ja niitä koskevien analyysien vertailulla ja tekemällä päätös parhaasta vaihtoehdosta. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 11; Järvenpää ja muut 2017, s. 14.)

Talousfunktio voi osallistua keskeisesti strategisen johtamisen tukemiseen. Taloudellisesta näkökulmasta strategisella johtamisella tarkoitetaan muun muassa taloudellisten päämäärien asettamista, resurssien jakamista eri liiketoiminnoille sekä kilpailijoiden analysointia ja yrityksen strategianmukaisten etujen määrittelyä. Talousfunktio tukee strategiatyötä laskelmien ja analyysien avulla. Strategiavaihtoehtoja vertaillaan esimerkiksi tuottojen ja kustannusten kautta. Strategista johtamista voidaan tukea myös erilaisilla ohjaustehtävillä, joilla seurataan strategian tuloksellisuutta esimerkiksi kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmasta erilaisin laskelmin. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 11; Järvenpää ja muut, 2017, s. 14–15.)

Yrityksen taktinen johtaminen on vuositason johtamista, jossa keskitytään saavuttamaan strategiset pitkän tai keskipitkän aikavälin tavoitteet. Taktisessa johtamisessa pilkotaan ja konkretisoidaan strategiset suunnitelmat vuositason tavoitteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 11; Järvenpää ja muut 2017, s. 15–16.) Talousohjauksen näkökulmasta taktinen johtaminen tapahtuu budjetoinnin avulla eli asetetaan vuositasolla katsottuna strategiaa noudattavia taloudellisia tavoitteita ja toimitaan sen mukaisesti (Puolamäki 2007, s. 23).

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista. Päivittäisten johtamistehtävien avulla pyritään tavoittamaan yrityksen pidemmän aikavälin päämääriä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 11). Operatiivinen johtaminen toteutuu käytännössä päivä-, viikko- ja kuukausikohtaisina seurantoina ja raportointeina sekä kokouksina. Operatiivinen johto laatii laskelmia esimerkiksi yrityksen maksuvalmiuden seurannan avuksi ja laatii tuotekustannuksia koskevia ennako- ja

jälkilaskelmia. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 16.) Taloudellisen ohjauksen näkökulmasta operatiivinen johtaminen ilmenee lyhyen aikavälin laskelmien laatimisen lisäksi myös kassanhallintana sekä johdon avustamisena ja konsultointina (Puolamäki, 2007, s. 23).

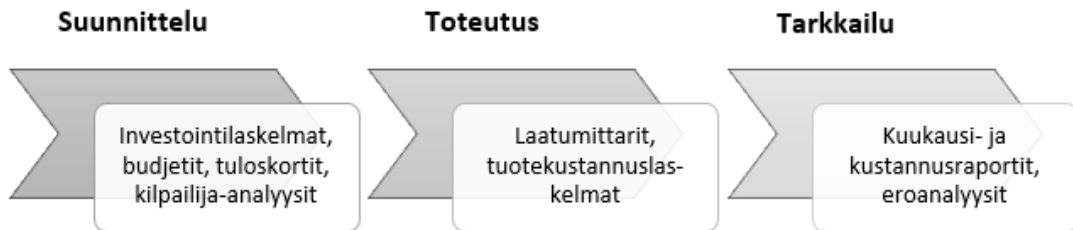
4.1.3 Talousfunktion osallistaminen päätöksentekoon

Viime vuosikymmeninä monet tutkimukset ovat ehdottaneet, että controllereita tulisi osallistaa enemmän johdon päätöksentekoprosessiin (Wolf ja muut, 2015; Järvenpää, 2007). Osa tutkijoista on kuitenkin väittänyt, että muutos voi huonontaa controllereiden aiempien tehtävien suoritusta. Zonin ja Merchantin tutkimus osoitti, että suuremmissa yrityksissä controllereiden rooli on kehittynyt ja he osallistuvat eri asteittain päätöksentekoon. (Zoni & Merchant, 2007, s. 30, 40.)

Johtamisprosessin vaiheet voidaan jakaa suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Suunnittelua koskevat tehtävät liittyvät yrityksen päämäärien ja tavoitteiden määrittelyyn sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden ja resurssien arviointiin. Suunnittelun jälkeen johdon tehtävänä on toteuttaa valittu suunnitelma ja johtaa yrityksen toimintaa sen tavoitteiden mukaisesti. Johtamisprosessin viimeisenä vaiheena on valvoa suunnitelman toteutumista ja verrata sitä asetettuihin tavoitteisiin. Valvontaan kuuluu muun muassa poikkeamien analysointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 13, 36.)

Edellä mainittu prosessi toteutetaan pääosin taloudellisen tiedon varassa. Suunnitteluvaiheessa hyödynnetään laskelmia, kuten budjetti- ja investointilaskelmia, tuloskortteja ja kilpailija-analyysejä, joiden perusteella johto pyrkii tekemään oikeita valintoja. Toteutusvaiheessa hyödynnetään puolestaan laskelmia muun muassa toteutuneista tuotekustannuksista ja analysoidaan laatumittareiden tuloksia. Tarkkailu- eli valvontavaiheessa talousfunktio tuottaa kuukausi- ja kustannusraportteja sekä eroanalyysejä, jotka tukevat yrityksen johdon tarkkailua ja korjausliikkeitä. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 13, 36–37.) Laskelmia ja toimenpide-ehdotuksia tuottavat tyypillisesti

yrityksissä toimivat eri tasoiset controllerit (Vijay, 1983, s. 31–32). Kuviossa 3 on esitetty yhteenveto johtamisprosessin vaiheista ja talousfunktion tehtävistä prosessin tukemisessa.



Kuvio 3. Talousfunktion rooli yrityksen johtamisprosessissa (mukaillen Järvenpää ja muut, 2017, s. 13).

Viitala ja Jylhä (2019, luku 3., Päätösvalta ja vastuu) ovat jakaneet päätöksentekoprosessin kuuteen vaiheeseen ja korostaneet prosessiin liittyviä haasteita. Prosessi ei kulje aina välttämättä suoraviivaisesti vaiheiden läpi, vaan joskus tulee tilanteita, että päätösprosessissa joudutaan palaamaan aiempiin vaiheisiin. Päätöksentekoprosessi alkaa päätettävän asian, ongelman tai tilanteen määrittelystä. Päätettävä asia voi olla rutiininomainen ja ennestään tuttu tai kokonaan uusi ongelma, jonka käsittelyyn kuluu yleensä myös enemmän aikaa. Toinen ja kolmas vaihe liittyvät vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimiseen ja vaihtoehtojen vertailuun. Vaihtoehdot eivät välttämättä eroa toisistaan paljoa, tai vaihtoehdot ovat eri näkökulmista katsottuna toisiaan parempia. Joskus kaikki vaihtoehdot ovat huonoja, jolloin joudutaan valitsemaan niistä vähiten huono. Tällöin pyritään tekemään kompromisseja ja löytämään optimaalisen ratkaisun. Prosessin neljäs ja viides vaihe liittyvät vaihtoehdon valintaan ja päätöksen toimeenpanoon. Päätöksentekoprosessin viimeinen vaihe on valinnan seuranta ja arviointi.

Päätöksenteossa tehtyä valintaa pyritään seuraamaan erilaisilla mittareilla, jotka mittaavat tuloksia ja tavoitteiden saavuttamisen tilaa. Yrityksen johto määrittää yleensä koko organisaatiota mittaavat mittarit, ja tulosityksiköillä on omat räätälöidyt mittarit,

jotka mittaavat heidän avaintoimintojen suoritusta. Jotta mittareista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, yrityksen pitää mitata vain sellaisia asioita, joihin kannattaa suunnata huomio. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3., Suorituskyvyn mittaaminen.)

Päätöksenteon tukemisessa on tärkeää, että toimenpide-ehdotukset toimitetaan johdolle selkeästi ja hyvin perusteltuina. Taloudellinen tieto tulee olla esitetty ymmärrettävästi, koska pelkkä numeraalinen raportointi ei tuo välttämättä riittävää lisäarvoa johdolle. Tiedon luotettavuuden merkitys on avaintekijä uskottavan ja pitkäaikaisen suhteen muodostukseen. Huipputason tukitoiminnassa esitetään toimenpide-ehdotuksia syy-seuraussuhtein ja esitetään myös vaihtoehtoisia toimenpiteitä. (Boedeker & Hughes, 2005, s. 32–33.)

4.2 Talousfunktion kehittyvä rooli johdon tukitoimintona

Sekä rahoituksen että laskentatoimen rooli on kehittynyt huomattavasti yrityksissä. Molemmissa rooleissa toiminta on laajentunut yli aiempien vastuualueiden rajojen, ja ne toimivat poikkisuuntaisesti yhteistyössä parempien, suoraviivaisempien ja kannattavampien toimintatapojen löytämiseksi. (Boedeker & Hughes, 2005, s. 27; Chang ja muut, 2014, s. 2.) Viime vuosina yrityksen henkilöstöä on osallistettu enemmän päätöksentekoon. Yksi keskeinen syy tähän on johdon laajentunut vastuualue, jonka seurauksena organisaatorakennetta on pyritty madaltamaan ja siirtämään osa vastuualueista organisaatorakenteen alemmille tasoille (Puolamäki, 2007, s. 20–21). Yrityksen johdolle tyypillisiä vastuualueita on delegoitu yrityksissä eri toiminnoille, joista yksi yleistynyt vaihtoehto on controller-toiminto (Ernst & Young, 2008, s. 3). Heidän roolinsa on kehittynyt avustavaksi tukitoiminnoksi, jonka tarkoituksena on tukea talousjohtajaa toimintayksiköiden seurannassa ja kehityksessä esimerkiksi kustannusten, tuottojen ja myyntien osalta ja raportoida ulkoisista vaikuttajista, kuten uusista yritystä koskevista säännöksistä. (Roehl-Anderson & Bragg, 2011, s. 1–2.) Tämän on todettu myös lisäävän henkilöstön sitoutumista työhön ja yrityksen tavoitteisiin sekä kehittävän heidän osaamistaan. Osallistaminen voi vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen, kun

henkilöstö osallistuu aktiivisemmin ongelmien ja kehityskohteiden havainnointiin sekä niiden ratkaisemiseen ja toteutukseen. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3., Osallistaminen.)

Päätöksentekoa on alettu toteuttamaan monipuolisemmissa ryhmissä, koska tällöin voidaan hyödyntää laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa osaamista, tietoa ja näkökulmaa verrattuna siihen, että päätöksen tekee yksi tai muutama johtohenkilö. Yrityksen johtoryhmä koostuu yleensä yrityksen jokaisen keskeisen toiminnon tai vastuualueen johtajista, jotka kukin tuovat oman johtamisalueensa voimavarat, mahdollisuudet ja tarpeet kaikkien tietoon. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3., Päätöksenteko ryhmässä.) Yrityksissä toimivia controllereita on hyödynnetty taloudellisten toimintaehdotusten laatimisessa muun muassa kustannustehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi ja sujuvampien prosessien luomiseksi (Roehl-Anderson & Bragg, 2011, s. 2).

Talousfunktioita on osallistettu entistä enemmän yrityksen tehokkuuden ja suorituskyvyn kehittämiseen (*Enterprise Performance Management, EPM*) ja hallintaan luomalla uusia talouden ammattilaisten rooleja johdon tukitoiminnoksi automatisoitavissa olevien rutiinitehtävien hoitamisen sijaan. Esimerkiksi business partner -roolilla on keskeinen vastuu syvällisen ja selkeän näkemyksen luomisessa toiminnoista, asiakkaista, markkinoista ja yrityksen liiketoimintaympäristöstä. Syvällisen tiedon tuottamiseksi taloudellinen ja ei-taloudellinen, sisäinen ja ulkoinen sekä strukturoitu ja strukturoimaton data ovat pääasiallisia analyysinlähteitä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset, joissa kehitetään ja hallinnoidaan tehokkuutta ja suorituskykyä, ovat ketterämpiä ja mukautuvampia, tekevät parempia ja nopeampia päätöksiä sekä pystyvät painottamaan paremmin arvoa tuottavia tehtäväalueita. (IFAC, 2018, s. 3–4, 7.) Suorituskyvyn ja tehokkaamman toiminnan parantaminen edellyttää luotettavaa, ymmärrettävää, vertailukelpoista ja oikea-aikaista tietoa. Näiden kriteerien täyttyessä talousfunktion rooli on erityisen tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Atrill & McLaney, 2012, s. 18–19.) Realistisen käsityksen luominen liiketoiminnasta antaa johdolle selkeämmän kuvan niistä alueista, mitkä vaativat toimenpiteitä.

Onnistuneessa business partner -roolin toiminnassa yrityksen operatiivista toimintaa saadaan parannettua keskimääräistä toimintaa paremmaksi ja näin saavuttamaan taloudellisia ja ei-taloudellisia tuloksia paremmin. Jotta rooli toisi merkittävää lisäarvoa toiminnan tehostamiseksi, business partnereiden pitää olla tietoisia keskeisistä toimintojen ongelmakohtista tai johdon tietotarpeista parempien päätöksien tueksi, ja pystyä vastaamaan johdon kysyntään. Business partnereiden roolin korostuminen voi myös vaihdella tarpeiden mukaan. Osassa yrityksistä roolia voidaan hyödyntää vain tarvittaessa, toisissa roolin perustehtävät keskittyvät pääasiassa datan analysointiin, kolmansissa rooli korostuu jo kokonaisvaltaisemmin toimintaan ja korostuneimmassa tapauksessa he toimivat kokoaikaisina liikekumppaneina tiiviissä yhteistyössä muiden osastojen ja johdon kanssa. (Boedeker & Hughes, 2005, s. 28, 30.)

IFAC (2018) on ehdottanut kahta talousfunktion lähestymistapaa business partner -roolin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Toinen näistä on muutosvoimainen ja kehittyvä lähestymistapa suunnitteluun ja ennusteisiin, jossa keskitytään ennustavaan ja ohjailevaan analytiikkaan, jotka auttavat ennakoimaan ja ymmärtämään tulevia tapahtumia ja tunnistamaan parhaan tavan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Toinen lähestymistapa on yhtenäistetty suorituskyvyn mittaus ja syvälinen ymmärrys kustannuksista, kannattavuudesta, tuottavuudesta ja operatiivisesta suorituskyvystä. Tutkimuksessa on ehdotettu monipuolisen datan ja menetelmien hyödyntämisen, ajankohtaisen teknologian, työvoiman osaamisen kehittämisen sekä innovatiivisen ja kehittämishaluisen työkultuurin olevan mahdollistajia syvälinen tukitoiminnan saavuttamiseksi. (s. 11.)

Yrityksimaailmassa puhutaan tänä päivänä tiedolla johtamisesta, jolla tarkoitetaan, että päätöksenteon perustaksi pyritään keräämään riittävästi laadukasta tietoa. Tämä on osoittautunut kuitenkin hankalaksi runsaan ja monimuotoisen datan myötä. Yrityksissä on jouduttu määrittelemään yhä tarkemmin, mitä tietoa tarvitaan ja mistä sitä kerätään. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3., Tiedolla johtaminen.) Monipuolinen datan hyödyntäminen antaa kuitenkin paremmat lähtökohdat tehokkaan johdon

tukitoiminnon suorittamisessa, kun pystytään tuottamaan luotettavampia toimintaehdotuksia johdolle ja onnistutaan tunnistamaan liiketoimintaympäristön muutoksia ennakoivasti. Talousfunktion toiminnan katsotaan kehittyvän entistä kokonaisvaltaisemmaksi toiminnoksi, kun yhteistyö ja liitettävyys muihin toimintoihin kasvaa entisestään. Tukitoiminnon yleistyminen haastaa talousfunktion rooleja analyyttisempiin, osaavampiin ja monipuolisempiin tehtäviin, ja tärkeiksi nousseet osaamisvaatimukset ovat IT-taidot sekä kokonaisvaltainen kyky analysoida ja ymmärtää toimintaympäristöä ja liiketoimintaa. (IFAC, 2018, s. 12, 15–16.)

4.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa tutkittiin tehokkaan talousfunktion mahdollistajia ja tutkittuja parhaita käytäntöjä sen saavuttamiseksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että talousfunktion toimintaa voidaan tehostaa monilla toimenpiteillä, ja vaikutukset voivat ilmetä muun muassa kustannus- ja aikatehokkuutena sekä työn laadun ja suoriutumisen parantumisena. Voidaan myös päätellä, että osa tehostavista toimenpiteistä on helpommin toteutettavissa kuin toiset, koska osa tehokkaiden talousfunktioiden ominaispiirteistä voivat vaatia vankan peruspohjan toiminnalle, kuten nykyaikaisten teknologioiden käytön ja esimerkiksi rutiinitehtävien automatisoinnin. Esimerkiksi tutkimuksessa usein mainitussa business partner -roolissa on edellytyksenä vahvat teknologiat ja syväiset ammattitaidot, jotta kyseisistä tehtävistä pystytään suoriutumaan tehokkaasti. Näiden puuttuessa tätä suositeltua tehostavaa toimintaa on hankalampi hyödyntää.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on ehdotettu hyvin suoriutuvien talousfunktioiden parhaita käytäntöjä ja mahdollistajia. Taulukossa 3 on vedetty yhteen tutkimuksissa ja kirjallisuudessa ehdotetut toimenpiteet, joiden avulla talousfunktion toimintaa on mahdollista tehostaa.

Taulukko 3. Yhteenvedo tutkituista parhaista käytännöistä ja mahdollistajista (mukaan De Waal ja muut, 2019a, s. 362–363).

Toimenpide	Keskeiset tekijät tehokkuuden saavuttamiseksi				
Strategisen roolin korostaminen	Business partner -roolin korostaminen	Osallistaminen päätöksentekoon	Ennusteiden ja ennakoivien toimenpiteiden painottaminen	Osallistaminen strategiaprosessiin	
IT-mahdollisuuksien painottaminen	Automaatioasteen lisäys rutiinitöiden vähentämiseksi	Analysointia ja raportointia tehostavien työkalujen käyttö	Uusien teknologioiden hyödyntäminen	Integroidut järjestelmät ja prosessit	Ymmärrys eri teknologioista ja niiden mahdollisuuksista
Tehokas organisointi ja roolitus	Tehokkaiden organisointitapojen valinta	Resurssien tehokas jakaminen	Rutiinitöiden osittainen tai kokonainen ulkoistus	Roolivastuiden selkeys	Innovatiivinen työkuultuuri
Osaamisen ylläpito ja kehittäminen	Koulutustarpeiden kartoitus ja toteutus	Kykyjen rekrytointi	Kykyjen sitouttaminen	Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat	
Talouksfunktion jatkuva kehittäminen	Tehokkaiden toimintatapojen tunnistaminen ja hyödyntäminen	Prosessien säännöllinen arvioiminen	Kehitystoimenpiteiden mittaaminen		

Tutkimuksissa suositellaan useiden toimenpiteiden suorittamista, mutta yrityksissä ei ole välttämättä mahdollista parantaa kaikkien osa-alueiden tasoa. Tästä syystä De Waal ja muut (2019a, s. 366) ovat ehdottaneet osa-alueita, joilla on tutkittu olevan erityisen suuri vaikutus tehokkuuden ja suorituskyvyn parantumiseen:

- 1) Jatkuva talouksfunktion arvioiminen ja kehittäminen parempien toimintatapojen löytämiseksi
- 2) IT-osaamisen ja ymmärryksen parantaminen sekä automaatioasteen nostaminen
- 3) Ammattiosaamisen jatkuva kehittäminen

Toimenpiteiden vaikutuksista ei ole kuitenkaan tieteellistä näyttöä, joka osoittaisi vaikutukset käytännössä. Tutkimus- ja konsultointiyriyten tutkimukset osoittivat eri asteisia vaikutuksia toimenpiteiden implementoinnissa, mikä osoittaa sen, että samoilla toimenpiteillä ei välttämättä saavuteta yhdenmukaista tuloksia yritysten välillä.

Kirjallisuus osoitti myös, että talousfunktion toiminta voi vaihdella hyvinkin paljon yritysten välillä tarpeiden mukaan (Lewis & McFadyen, 1993, s. 14). Osa yrityksistä suorittaa talousfunktion toimintaa lakien ja säännöstelyiden määrittelemällä tavalla, osa painottaa enemmän sisäisen laskennan tehtäväalueita toiminnassaan, osa on osallistanut aktiivisemmin controller-toimintoa johdon päätöksenteon tukemiseen ja strategiaprosessiin, ja osa hyödyntää business partnereita aktiivisesti toiminnassa parempien päätöksiä ja yrityksen ohjaamisen apuna.

Aikaisemmat tutkimukset osoittivat myös sen, että monissa yrityksissä etsitään vielä ratkaisuja vanhemman perustoiminnan rakentamiseen ja tavoitellaan toiminnan painottamista analyyttisempiin tehtäväalueisiin. Huippusuorittajat ovat onnistuneet tehostamaan toimintaansa ehdotetuilla toimenpiteillä, ja keskittymään syvälliseen johdon tukemiseen. Tällä tarkoitetaan aktiivista osallistumista strategiaprosessiin ja päätöksentekoon operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla.

5 Tutkimuksen metodologia ja aineiston keruu

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen empiirisessä osiossa käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineiston keruuta sekä kohdeyrityksen valintaan liittyviä kriteerejä. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Empiirisessä osiossa hyödynnettiin monia akateemisia ja tutkimusorganisaatioiden aikaisempia tutkimuksia, ja artikkelia *Identifying the characteristics of a high-performance finance function* hyödynnettiin haastattelurunkojen mallina.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tehokkaan talousfunktion menestystekijöitä, ja selvittää kohdeyritykselle, mitä osa-alueita sen kannattaisi kehittää tai painottaa toiminnassa, jotta toimintaa saataisiin tehostettua ja suorituskykyä parannettua. Tutkimuksessa selvitettiin, miten kohdeyrityksessä toteutuu ehdotetut tehokkaan talousfunktion toimenpiteet, ja pyrittiin tunnistamaan kehityskohtia. Tuloksia peilattiin aikaisempiin tutkimuksiin, joissa oli määritelty huippusuorittajien tekemiä toimenpiteitä, ja verrattiin niitä kohdeyrityksen tilaan.

Tavoitteiden perusteella tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tapaustutkimuksiin, jossa tutkimuskohteiden määrä on pieni, ja pyritään selvittämään laadullista tietoa yrityksen toiminnasta. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on selkeän kuvan ymmärtäminen tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22; Juuti & Puusa, 2020.) Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin ilmiötä yhdessä kohdeyrityksessä, tutkimus määriteltiin tapaus- eli case-tutkimukseksi.

Tapaustutkimukset ovat yleistyneet erityisesti johdon laskentatoimen tutkimuksissa. Ne antavat parhaimmillaan ajankohtaisen käsityksen aiheesta käytännön yritysmaailmassa. (Lukka & Kasanen, 1995, s. 71, 75.) Tapaustutkimuksia voidaan toteuttaa eri metodein,

ja tälle tutkimukselle valikoitui konstruktiiivinen tutkimusote. Tutkimuksen aikarajoitteiden johdosta osa konstruktiiivisen tutkimusotteen elementeistä rajattiin pois. Konstruktiiivista lähestymistapaa suositellaan ajankohtaisten reaalielämän ongelmien ratkaisuun, ja Lukka (2009, s. 3) on korostanut, että tutkimuksen perustaksi kannattaa selvittää ongelmakohtia, joiden kanssa kamppaillaan yrityksissä. Talousfunktion kehitystoimenpiteet ovat olleet suosiossa viime vuosina, ja tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseen pyritään löytämään ratkaisuja yrityksissä.

Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa pyritään löytämään konstruktioita eli ratkaisuja, joilla halutaan ratkaista mallien avulla kohdeyrityksessä esiintyviä ongelmia tai kehitettäviä alueita. Konstruktioit voivat olla yksinkertaisia malleja ja ratkaisuja, tai puolestaan haastavampia teknillisiä innovaatioita (Lukka, 2000, s. 3). Konstruktiiivinen malli sisältää tyypillisesti konstruktion implementoinnin kohdeyrityksen toimintaan sekä markkinatestien toteuttamisen. Nämä osat rajattiin tästä työstä pois, ja keskityttiin sen sijaan löytämään malli kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen, selvittämään mallin avulla tilanne käytännössä sekä tutkimaan konstruktion ja teoreettisen yhteyden linkittymistä. (Kasanen ja muut, 1993, s. 246, 253; Lukka, 2000, s. 2.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoiteltiin tulosta, jolla ratkaistaan kohdeyrityksen ongelmia ehdotetulla mallilla ja toimenpiteillä, ja empiiriset tulokset linkittyvät vahvasti teoriaan (Lukka 2001). Pelkkä konstruktion soveltuminen kohdeyritykseen ei riitä luotettavan tutkimustuloksen määrittämiseen, vaan tulokset tulee kytkeä aikaisempaan teoriaan ja tarkastella niiden yhteyttä kriittisesti (Kasanen ja muut, 1993, s. 246).

5.2 Aineiston keruu ja kohdeyrityksen esittely

Laadullisen aineiston tyypillinen keräystapa on eri muotoiset haastattelut. Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastateltaville esitettiin aikaisempien tutkimusten pohjalta laadittuja kysymyksiä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemys tutkittavasta aiheesta eli tässä

tutkimuksessa talousfunktion tehokkuuden mahdollistajien suoritusasteista. Puolistrukturoitu haastattelumuoto valittiin tutkimukseen, koska se mahdollisti kaikkien haastateltavien oman näkemyksen keräämisen etukäteen määritellystä aiheesta. Puolistrukturoitu muoto mahdollisti myös sen, että haastateltavat pystyivät vapaammin itse kertomaan ilmiöstä kohdeyrityksessä. (Juuti & Puusa, 2020, luku 6.)

Haastattelu toteutettiin siten, että haastateltaville esitettiin pääkysymyksiä ja täsmentäviä lisäkysymyksiä, jotka oli valittu etukäteen. (ks. liite 1 ja 2) Liitteen 1 haastattelurunko toimi pohjana ensimmäiselle haastateltavalle, ja toiseen haastattelurunkoon lisättiin muutamia täsmentäviä kysymyksiä aikaisemman haastattelun perusteella ja poistettiin kysymykset, joita ei tarvinnut kysyä toistamiseen.

Taulukon 1 numeroidut toimenpiteet on jaettu tässä tutkimuksessa viiteen teemaan: strategisen roolin korostumiseen (2, 4, 5, 9), IT-teknologiaan (3, 10), tehokkaaseen organisointiin (6, 7, 2), osaamisen ylläpitoon (8) sekä jatkuvaan kehittämiseen (1). Kysymykset keskittyivät talousfunktion kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Haastatteluiden tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen ”Miten kohdeyrityksessä toteutetaan tutkittuja tehokkaan talousfunktion piirteitä?”. Tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuva siitä, millä tasolla tutkitut toimenpiteet ilmenevät kohdeyrityksessä. Tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätöksiä ja vastata viimeiseen tutkimuskysymykseen ”Mitä osa-alueita kohdeyrityksen kannattaisi kehittää suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi?”.

Tutkittavaksi kohdeyritykseksi valittiin kasvuvaiheessa oleva yritys, jolle talousfunktion suorituskyvyn kehittäminen oli ajankohtaista. Kohdeyritys oli tavoittelemassa kasvua ja kartoittamassa mahdollisuuksia listautua Nasdaq Helsinki -päälisalle. Kohdeyrityksessä oli käynnissä laajamittainen yritysjärjestelyprojekti tutkimuksen ajankohtana, jolla oli vaikutusta tutkimustuloksiin.

Tämän tutkimuksen ensisijaisena aineistona toimi kohdeyritykseen tehdyt haastattelut. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän roolinsa talousfunktiossa, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman kattava. Tutkimuksen kannalta olennaisimmat aineistot olivat johto- ja tukirooleilta saadut haastattelut, koska heillä nähtiin olevan riittävän laaja käsitys tutkimuksen aiheesta. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt työskentelevät kohdeyrityksessä taulukossa 4 esitellyillä työnimikkeillä. Toissijaisena aineistona hyödynnettiin yrityksestä saatuja sisäiseen käyttöön tarkoitettuja materiaaleja, jotka liittyvät talousfunktion laadukkaan ja tehokkaan toiminnan saavuttamiseen.

Taulukko 4. Yhteenvedo tutkimuksessa käytetystä aineistosta.

Primäärinen aineisto			
Haastateltava	Työnimike	Haastattelun kesto	Haastattelun runko
H1	Chief Financial Officer	43 min	Liite 1
H2	Head of Financial Control	45 min	Liite 2
H3	Chief of Finance	42 min	Liite 2
Sekundäärinen aineisto			
<p>Talusojohtajan esittelemä taloustiimin kehitysohjelma, joka sisältää taloustiimin tuloksellisuuden mahdollistajia ja kehitystoimenpiteitä. Aineisto perustuu EFQM-malliin, jota on mukailtu kohdeyrityksen talousfunktion kehittämiseen soveltuvaksi malliksi. Kehitysohjelman tavoitteena on kehittää talousfunktiota siten, että taloustiimi olisi <i>"toiminnan tulkki, kehityksen kipinä ja ohjaa kohti onnistumista"</i></p>			

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina ja ne nauhoitettiin analyysiä varten. Haastatteluaineistoksi saatiin kerättyä yli kaksi tuntia äänidataa, mikä mahdollisti tuloksien syvällisen analysoinnin. Aineiston analyysivaiheessa aineisto muutettiin tekstimuotoon ja litteroitiin, jotta tuloksia voitiin käsitellä ja analysoida helpommassa muodossa. Tuloksia tarkasteltiin yksityiskohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti, jotta aiheesta sai mahdollisimman laajan käsityksen.

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulosten yleistettävyys on yksi tärkeimpiä tieteellisten tutkimusten kriteereitä, ja tapaustutkimusten yleistettävydestä on ollut eriäviä mielipiteitä. Osa tutkijoista kokevat, että tapaustutkimusten tulokset tarjoavat usein hataramaisemman todennettavuuden ilmiöistä eikä tuloksia voida välttämättä yleistää. Tapaustutkimukset vaativat vahvan argumentaatiopohjan tutkimuksen tueksi ja tulokset tulee kytkeä aikaisempiin tutkimuksiin, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. (Lukka & Kasanen, 1995, s. 71, 76). Laadulliset tutkimukset perustuvat keskeisesti haastateltavien ihmisten subjektiiviseen kokemukseen ja näkemykseen aiheesta. Myös tästä johtuen laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja yleistettävydestä on kiisteltyjä näkemyksiä. (Juuti & Puusa, 2020, luku 2, luku 5.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin konstruktivistista menetelmää, mikä asettaa rajoitteita luotettavuuden ja yleistettävyden perusteluun. Tutkimuksesta jätettiin pois aikarajoitteen johdosta markkinatesti ja mallin implementointi yritykseen, mikä vaikutti tulosten yleistettyyteen toisissa yrityksissä. Kasanen ja muut (1993) ovat tutkineet konstruktivististen tutkimusten yleistettyyttä. He pitävät todennäköisenä sitä, että konstruktio, joka toimii yhdessä kohdeyrityksessä, olisi hyödyllinen myös useammassa kohdeyrityksissä. He korostavat myös muiden tutkimusmenetelmien ongelmia yleistettyyden kannalta, ja että yleistettyys on pienempi ongelma konstruktivisessa tutkimuksessa kuin muissa tutkimustavoissa, jotka perustuvat pieneen otantaan. (s. 261.)

Haastatteluun osallistuneiden määrällä on myös vaikutusta luotettavuuteen ja yleistettyyteen. Haastateltavia oli kolme, mikä on laadullisille tutkimuksille tyypillisesti vähäinen määrä. Suoranta ja Eskola (1998, luku 2., Aineiston kylläntyminen) ovat kuitenkin väittäneet, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoite ei ole myöskään liian suuri otoskoko, vaan sopivaksi otoskooksi on perusteltu aineiston koko, jossa uudet tapaukset eivät tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pienemmän otoskoon syvällisempään haastatteluun ja perusteellisempaan analysointiin.

Haastateltavien tulokset osoittautuivat riittäviksi tämän tutkimuksen kannalta, koska kaikilla vastaajilla oli yhtenäisiä näkemyksiä aiheesta eikä useampien haastateltavien näkemykset olisi tuonut juurikaan lisäarvoa tutkimukselle. Haastattelutuloksia täydennettiin ja tuettiin luotettavuuden varmistamiseksi myös toissijaisella aineistolla eli yrityksestä saaduilla sisäisillä materiaaleilla.

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin tässä työssä varmistamalla myös haastattelukysymysten muotojen ja niissä käytettyjen termien yksiselitteisyys. Haastattelukysymysten ja käsitteiden ymmärrettävyys varmistettiin kahdella testihaastattelulla, joiden perusteella kysymykset todettiin yksiselitteisiksi. Haastattelu toteutettiin myös puolistrukturoidussa muodossa, mikä mahdollisti avoimen ja tarkentavan lisäkeskustelun ennalta määritellyistä aihepiireistä.

6 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluiden tulosten analysoinnin perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen teoreettisessa osiossa ilmenneet tehokkaan talousfunktion tunnuspiirteet ilmenevät osittain suomalaisessa kohdeyrityksessä. Tuloksia tarkastellessa on kuitenkin huomioitava se, että kohdeyrityksessä on käynnissä erikoislaatuinen tilanne, jota taustoittaa iso yritysjärjestely, jossa kohdeyritys on ostanut itseään yli kaksi kertaa isomman yhtiön ja on ollut integroimassa sitä itseensä ja hankkimassa sille rahoitusta. Vallitseva tilanne on verottanut sitä ajankäyttöä, mikä normaalitilanteessa olisi käytettävissä liiketoiminnan normaaliin kehittämiseen. Tästä johtuen on todettava, että tulokset eivät anna jokaisesta osa-alueesta tarkkaa kuvaa siitä, miten normaalissa tilanteessa kohdeyrityksessä puututtaisiin tehottomiin toimintatapoihin ja prosesseihin. Kohdeyrityksessä kuitenkin kartoitetaan tehokkuuden piirteitä ja niitä on tarkoituksena ottaa käyttöön sopivammalla ajankohdalla.

Haastatteluiden tulokset osoittivat, että tehokkaan talousfunktion kaikki osa-alueet koetaan tärkeiksi laadukkaan toiminnan takaamiseksi kohdeyrityksessä, mutta osan suoritusaste on osittain hyvinkin varhaisessa vaiheissa johtuen osittain kohdeyrityksessä käynnissä olevasta suuresta kasvuprosessista ja yritysjärjestelystä. Tuloksista käy ilmi, että kohdeyrityksessä kaikki haastattelussa esitetyt teemat ovat tärkeitä ja laadukas toiminta muodostuu kohdeyrityksessä eri osa-alueista, joista jokainen tulee toimia sujuvasti. Kriittisimmiksi osa-alueiksi tulokset osoittivat tällä hetkellä osaamisen kehittämisen kohdeyrityksessä käynnissä olevan yritysjärjestelyn myötä sekä IT-mahdollisuuksien hyödyntämisen. Yrityksessä on vaihtumassa konsernitilinpäätösperiaate IFRS:ään, mikä on osoittautunut selkeästi hankalimmaksi alueeksi, ja johon ei ole vielä riittävästi osaamista. Myös yrityksessä käytettävät teknologiat ovat vanhentuneita ja näissä on paljon kehittämismahdollisuuksia.

Tuloksia analysoitaessa on huomattavissa, että kohdeyrityksessä toteutetaan eriasteittain aikaisemmissa tutkimuksissa mainittuja tehokkuuden ja suorituskyvyn osa-alueita. Tämä mahdollisti sen, että tutkimusten tulosten perusteella pystyttiin

vastaamaan tämän tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen eli ”Miten kohdeyrityksessä toteutetaan tutkittuja tehokkaan talousfunktion piirteitä” ja ”Mitä osa-alueita kohdeyrityksen kannattaisi kehittää suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi”. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tuloksia syvällisemmin teemakohtaisesti.

6.1 Talousfunktion strategisen roolin korostuminen yrityksen toiminnassa

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että talousfunktio strateginen rooli korostuu kohdeyrityksen toiminnassa melko paljon. Strategiaprosessi on lähtökohtaisesti toimitusjohtajan ja talousjohtajan suunnittelema ja laatima ja talousfunktion rooli korostuu tässä prosessissa, kun strategiaa puretaan konkreettisiksi tavoitteiksi. Talousfunktion rooli painottuu erityisesti strategiaan taloudellisiin osatavoitteisiin. Kohdeyrityksessä strategiaprosessi nähdään jatkuvana suunnitteluna ja puhutaan niin sanotusta suunnittelun vuosikellosta, johon kuuluu suunnittelu, toteutus ja seuranta. Lopuksi tulosten seurannasta vedetään johtopäätöksiä ja asetetaan uusia tavoitteita. Talousfunktion rooli ilmenee prosessissa monella tavalla. Talousfunktio osallistuu vuosikellon suunnitteluun, koska mittaamisella on siinä keskeinen rooli. Kierroksen aikana laaditaan myös erilaisia taloudellisia ennusteita, tarkastellaan yrityksen rahoituskapasiteettia ja rahoitusrakennetta ja asetetaan investointien ja resurssien käyttöraameja, sekä tehdään niiden perusteella budjetit, joita seurataan kuukausiraportoinnin osalta ja päivitetään ennusteita ja laaditaan liukuvia ennusteita.

Strategiaprosessi on jatkuvaa suunnittelua, puhutaan suunnittelu kierroksesta tai vuosikellosta -- eli ensiksi suunnitellaan, sitten tehdään ja seurataan tekemisen tuloksia ja vedetään johtopäätöksiä ja asetetaan uusia tavoitteita.

(H1)

Talousfunktio osallistuu myös päätöksentekoprosessiin aktiivisesti. Kohdeyrityksen toimiala liittyy teollisuuden palveluihin, mikä korostaa talous- ja erityisesti controller-funktion tärkeyttä, kun laaditaan pitkän aikavälin projektitarjouksia ja mietitään niiden riskejä.

Talousorganisaatiolla on varsin keskeinen rooli siinä, koska niiden lähtökohtaisesti kuuluu ymmärtää yrityksen kustannusrakenne ja kaikki tämmöiset tuloksenteon ajurit erittäin hyvin. (H1)

Talousfunktion rooli nähdään strategisena myös silloin, kun yrityksessä tehdään kauaskantoisia tärkeitä päätöksiä tai päätöksiä esimerkiksi investoinneista, joissa sidotaan yhtiön resursseja johonkin pitkällä aikavälillä. Näissä tyypillisesti on erilaisia vaihtoehtoja, joita puntaroidaan talousfunktion avustamana. Rahoituksen rooli korostuu päätöksentekoprosessissa keskeisesti erityisesti suunnitteluvaiheessa, kun tarkastellaan yrityksen kassavarojen riittävyyttä.

Kohdeyrityksessä toimii rooleja, joiden tehtävien pääpaino on tukea johtoa. Kohdeyrityksessä on konsernitalous, jota organisoii konsernin talousjohtaja, ja hänen alaisuudessaan toimii konsernitasoinen business controller. Toimitusjohtajan tukifunktiona toimivat talousjohtaja ja konsernin esikunnassa toimivat business controllerit. Sen lisäksi kohdeyrityksen viidessä toimialassa toimii omat johtajansa ja jokaisen toimialan johtajalla on oma toimiala- tai business controller. Johdon tukeminen jakautuu strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle, ja niistä vastaavat eri avainhenkilöt.

X:ssä strateginen tuki on konsernijohdossa elikkä tarkoittaa CFO:ta ja niitä tiettyjä avainhenkilöitä, jotka on tässä talousjohtajan alaisuudessa olevassa konsernin esikunnassa. -- Toimialojen business controllerit ovat enemmän taktista ja operatiivista tasoa, jotka toteuttaa sitten niitä linjauksia, joita on tehty. (H1)

Meillähän on periaatteessa jaettu tää talousfunktio siten, että yrityksessä on kirjanpito, joka on vastuussa erillisyhtiöiden kirjanpidosta, taloudesta ja verotuksesta, ja sit meillä on erikseen konsernilaskenta, joka on vastuussa konserniraportoinnista ja konsernitilinpäätöksestä ja konsernin kuukausittaisista luvuista. Ja sit meillä on vielä erikseen tää konsernin business controllerit ja controller-toiminto ja he ovat sit enemmän mukana sisäisen laskennan puolella ja varmasti enemmän tukee strategista toteutumaa yritysjohdon kanssa. Siinä tulee se bisneksen näkökulma ja sitten talouden tukifunktiot, me ollaan enemmän kiinni ihan niissä luvuissa. (H2)

Laskentatoimi nähdään talouden tukitoimintona, joka toimii strategisten valintojen toteuttajana. Tämä osasto ei ole bisneksen kanssa tekemisissä vaan huolehtii lukujen oikeellisuudesta. Toisaalta taloustuen ja controller-toiminnon välinen vuorovaikutus yhteistyö on keskeistä, kun esimerkiksi seurataan lukuja ja budjetin toteumaa.

Tulokset osoittivat, että talousfunktion tehtävät ovat kaikilta osin tärkeitä toiminnassa eikä lisäarvoa tuottavia tehtäviä erotella rutiinimaisista tehtävistä erityisesti. Tuloksissa kävi ilmi, että osa rutiinimaisista tehtävistä on keskitetty ja ulkoistettu, mikä on kuitenkin mahdollistanut enemmän talousfunktion kykyä painottaa myös talousjohtajan mukaan korkeamman lisäarvon tehtäviä. Rutiinimaiset tehtävät nähdään kuitenkin tärkeinä ja niiden toimivuudesta pidetään huolta.

Ei voi sanoa, että korostetaan jompaa kumpaa, tietysti perustaloushallinnonhan täytyy toimia--.. Elikä jos nyt ajattelee X:ää yhtiönä niin kyllähän siinä nyt tietysti korostetaan sitä, että yhtiössä pitää tehdä nimenomaan semmoista lainausmerkeissä "korkeamman lisäarvon hommaa" ja sitten täämöiset enemmän rutiinimaiset, kirjanpidon hommat, reskontrat ja täämöiset perusjutut, joista on saatavissa volyymietuja, on sitten keskitetty ja ulkoistettu. (H1)

Tiimissä kokonaisuutena on koitettu jakaa palasiksi silleen, että tietyt ihmiset tekee tietyn tyyppisiä työtehtäviä ja tietyt ihmiset tekee korkeamman lisäarvon työtehtäviä. Ehkä enempi itse pääasiassa, mutta koitan osallistaa tiimiläisiä siihen heidän osallistumismahdollisuuksien mukaan ja sen mukaan millaista osaamista sieltä tiimistä löytyy. (H3)

Kohdeyrityksen talousfunktion resursseja allokoidaan niihin tekemisiin, mitä konsernijohto ja hallitus ovat määritelleet toiminnan painopisteiksi. Näillä tehtävillä viitataan tässä tutkimuksessa määriteltyihin arvoa tuottaviin tehtäviin. Kuitenkin tällä hetkellä osa painopisteistä voivat poiketa normaalitilanteiden painopisteistä, koska yrityksessä on käynnissä resursseja vievä yritysjärjestelyprosessi, mikä tällä hetkellä työllistää henkilöstöä ja vie aikaa muista arvoa tuottavista tehtävistä.

Talousjohtajan mukaan talousfunktion toiminnassa ei painoteta ennustavia tehtäviä ja analyysjä vielä riittävästi, mutta sitä on pyritty parantamaan jatkossa. Tulokset osoittivat, että kohdeyrityksessä tunnistetaan ennakoivien tehtävien tärkeyttä ja sitä on painotettu huomattavasti viime aikoina. Talousjohtaja on korostanut kuitenkin, että myös aikaisempia tilikausia tulee ymmärtää, mutta ”se mitä voidaan tehdä paremmin, muuttaa asioita paremmaksi, voidaan tehdä ainoastaan tulevaisuudessa” (H1). Ennustavat tehtävät korostuvat kuitenkin tällä hetkellä rahoituksen tehtäväkentässä huomattavasti. Ulkoisen laskentatoimen tehtäväkentässä osa tehtävistä koostuu rutiininomaisista tehtävistä, mutta niiden nähdään muuttuneen aikojen saatossa, kun niissä on hyödynnetty automaatiota. Ulkoisen laskentatoimen tehtävissä nähdään myös lisäarvon tehtäviä, joihin liittyy erikoistapausten pohdintaa ja selvittämistä sekä toimintojen tehokkuuden tarkastelua.

Kohdeyrityksen osastot toimivat tulosten mukaan aktiivisessa yhteistyössä, ja talousfunktion näkemyksiä ja mielipiteitä arvostetaan tärkeissä päätöksissä yrityksen

muilla osastoilla. Talousorganisaation ja liiketoimintaorganisaation välistä vuoropuhelua on korostettu toiminnassa.

Nykyisessä kilpailutilanteessa, jossa työskennellään kansainvälisessä kovassa kilpailussa niin ei ole mitään muuta mahdollisuutta kun lähestyä asioita taloudellisuuden ehdoin ja X on niin iso yhtiö jo tänä päivänä, että se on oikestaan pakko olla yhteistyöforumeita yhtiön eri osastojen kesken. (H1)

Myös laskentapäällikkö koki, että osastojen välillä on paljon vuorovaikutusta liiketoimintajohtajien tasolle asti, ja talousosasto nähdään tärkeänä tukitoimintona jokapäiväisessä tekemisessä. Kohdeyrityksessä järjestetään jokaisen kuukauden jälkeen kokoontuminen erityisesti erään liiketoimintayksikön johdon ja business controllerin kanssa, jossa käydään yhteisesti lukuja läpi.

Laskenta- ja rahoituspäällikön mukaan strategisen roolin korostuminen on erityisen tärkeä kohdeyrityksen toiminnassa, ja se nähdään linkittyvän myös muihin osa-alueisiin. Laskentapäällikön mukaan tämän osa-alueen tulisi olla punainen lanka, joka johtaa strategian jokaiselle organisaation tasolle ja määrittää jokaisen roolin asetetuille tavoitteille. Tällä hetkellä sen jalkautuminen on vielä kesken, ja käynnissä oleva suuri projekti estää tehokkainta implementointia tekijäportaaseen asti. Rahoituspäällikkö korosti, että rahoituksen näkökulmasta päätöksenteko- ja strategiaprosessiin osallistuminen on tärkein osa-alue, ja se että toimintaehdotukset otetaan vakavasti huomioon.

6.2 IT-mahdollisuuksien painottaminen toiminnassa

Tulosten analyysi osoitti huomattavampia kehityskohteita teknologioiden hyödyntämisessä. Kohdeyrityksessä ei vielä tällä hetkellä hyödynnetä monipuolisesti ajankohtaisia IT-ohjelmistoja ja työkaluja. Tätä on perusteltu yhtiön haastavalla taloudellisella historialla, jonka takia ajankohtaisten teknologioiden hyödyntämistä ei ole

kyetty riittävästi korostamaan. Kohdeyrityksessä on kuitenkin tällä hetkellä käynnissä hankkeita, joilla yhtiö pyrkii viemään askel kerrallaan talousfunktioita modernimpaan toiminnanohjausjärjestelmän ympäristöön. Tulokset osoittivat, että talousfunktion toiminnassa on hyödynnetty automaatiota ja ohjelmistorobotiikkaa jonkin verran, mutta ei riittävästi ja tällä hetkellä teknologisia potentiaalisia käyttömahdollisuuksia on vielä paljon. Kohdeyrityksessä on ollut käytössä vanhentunut järjestelmä, jota ollaan vaihtamassa ostetun yrityksen järjestelmään. Myös tässä uudessa järjestelmässä on vanhentunutta teknologiaa, joita tullaan jatkossa korvaamaan moderneimmilla ratkaisuilla.

Se tulevaisuuden järjestelmästä tulee kartoittaa, että mitä saadaan siitä irti ja ottaa se mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti käyttöön ja sen jälkeen miettiä se, että mitä me pystyttäis vielä todennäköisesti tekoälyllä ottaa käyttöön. Robotiikka saattaa olla sinä päivänä jo vanhentunutta. (H2)

Kohdeyrityksen käytössä olevat ohjelmistot on integroitu osittain. Perus toiminnanohjausjärjestelmä, muun muassa kirjanpidot ja raportointijärjestelmät on integroitu, mutta talousjohtajan mukaan se ei hyödynnä kuitenkaan viimeaikaista teknologiaa. Kohdeyrityksessä pyritään toteuttamaan prosesseja mahdollisimman yhtenäisellä tavalla. Tällä hetkellä yhtiössä ollaan viemässä viimeisiä yhtiöitä yhtenäiseen arkkitehtuuriin, jossa pystytään konsernin laajuisesti toimimaan.

Tulokset osoittivat, että toiminnassa käytetään datan keräämiseen, analysointiin ja esittämiseen käytettäviä työkaluja osittain muun muassa raportointityökaluilla, mutta tiedon keruuseen, käsittelyyn ja säilömiseen ei ole vielä tässä vaiheessa riittäviä työkaluja. Business controllereiden ja yrityksen johdon käytössä olevalla Qlik View -työkalulla kerätään data, johon päästään porautumaan tarkemmin. Tähän tarkoitukseen on tulossa myös uusi järjestelmä, joka tulee monipuolisemmin toimimaan konsernin työkaluna, kun sieltä pääsee tehokkaasti analysoimaan konserniyrityksiä ulkomaita myöten.

Datan kerääminen itsessään olisi yksi sellainen, mihin sitä ohjelmistorobotiikkaa voitais mahdollisesti hyödyntää, mihin sitä ei tällä hetkellä hyödynnetä. Ohjelmistorobotit on vähän tällaisessa alikäytössä, vähän liian simppeleissä tehtävissä hyödynnettyjä, jotka voisi ratkaista vielä yksinkertaisemmalla järjestelyllä. (H3)

Talusojohtajan mukaan kohdeyrityksessä ei kyetä tällä hetkellä mahdollistamaan riittävästi teknologioiden käyttöönottoa. IT-projektit nähdään kalliina, ja niiden hallinnointi ja käyttöönotto on hankalaa, erityisesti kun taustalla on yrityksen hankala taloudellinen historia ja käynnissä oleva projekti. Tällä hetkellä yrityksen käytössä oleva järjestelmäarkkitehtuuri on vanhentunutta teknologioiltaan ja se sisältää myös aukkoja, mikä vaatii uusien elementtien lisäämistä arkkitehtuuriin. Laskentapäällikön näkökulmasta katsottuna raportointityökalujen uusiminen ja toisaalta meneillään oleva ERP-projekti ja samanaikaisesti uuden järjestelmän selvittäminen on kuitenkin hyvä esimerkki ajankohtaisemman teknologian käyttöönoton mahdollistamisesta.

Tehtävien suorittamisen näkökulmasta ajateltuna teknologiat ovat pääasiassa olleet riittävät, mutta työmenetelmät ja järjestelmät ovat osittain vanhentuneet. Rahoituksen tehtävissä vanha järjestelmäarkkitehtuuri korostui eniten, ja sen koettiin hidastavan työn tekemistä melko huomattavasti. Myös integroimattomat järjestelmät lisäävät henkilöstön käyttörajoituksia, jotka hidastavat tehtävien suorittamista. Yritysjärjestelyiden myötä liiketoiminta on muuttunut, mikä on lisännyt myös uusia vaatimuksia teknologioiden ja informaatiolähteiden riittävyydelle.

Tulokset osoittivat, että talousfunktiossa pyritään olemaan ajan tasalla uusista ohjelmistoista ja niiden käyttömahdollisuuksista. Toisaalta suuremmissa yrityksissä tämä on hajautettu enemmän IT-osastolle, jotka pääosin tutkivat ja vastaavat teknillisistä riittävyyksistä. Talousosaston ei siis tarvitse laskentapäällikön mukaan olla niin tarkasti

ajan tasalla teknologioista, koska se ei ole pelkästään talouden vastuulla. Ajan tasalla pysytään myös esimerkiksi lisääntyneen mainonnan myötä.

6.3 Talousfunktion jatkuva kehittäminen

Prosessien tehokkuuden varmistamisesta löytyi myös tulosten perusteella huomattavia kehityskohteita. Kohdeyritys ei ole talousjohtajan mukaan vielä jatkuvan parantamisen tilassa, vaan yritys on pikemminkin kehitysvaiheessa, jossa ollaan viemässä kaikkiin konserniin kuuluvia osia samaan toiminnanohjausjärjestelmään ja arkkitehtuuriin. Tällä hetkellä prosessien ja toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi ei toteuteta säännöllistä seuranta ja mittaamista. Sen sijaan nämä varmistetaan selkeillä perusprosessikäytännöillä.

Kaikki lähtee siitä, että on kuvatut, ohjeistetut ja vastuutetut toimintamallit eli prosessit, ja yhtiö on tällä hetkellä siirtämässä loppuja yhtiöitä tämmöiseen oikeaoppiseen toiminnanohjausjärjestelmäympäristöön, että kyllä me ollaan sitäkin tekemässä huolimatta siitä, että se on teknologioiltaan vanhentunut, mutta se on peruslähtökohdiltaan oikea ja hyvä. (H1)

Se, miten on päätetty että toimitaan, on että kirjoitetaan kaikki prosessit uudestaan niin, että me toimitaan yhtenä ja samalla tavalla ja siihen on työkalu olemassa, miten lähdetään niitä viemään. (H2)

Prosessien mittaamiseen ja arviointiin ei ole käytössä vielä toimintatapoja, koska yritys on vasta kehitysvaiheessa. Kehitysvaiheen jälkeen, kun yritys on stabiilimmassa tilassa, pyritään mittaamaan tekemistä järkevillä tavoilla. Tällä hetkellä oikeastaan vain todetaan asioita aikataulujen toteutumisen ja virheiden näkökulmista. Ulkoistustoiminnan seurantaan on tällä hetkellä käytössä selkeät mittarit, joilla mitataan heidän prosessejaan.

Talousjohtaja painotti, että henkilöstöä kannustetaan parempien ratkaisujen löytämiseen ja parannusehdotusten esittämiseen, jotta sopivammalla ajankohdalla näihin puututaan tarkemmin. Tällä hetkellä tulosten mukaan yrityksessä ei kuitenkaan puututa tehottomiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Yrityksessä on kuitenkin käytössä laatujohtamisen Business Excellence -malli, jota hyödynnetään laadukkaan toiminnan edistämiseksi. Myös laskentapäällikön mielestä henkilöstöä kannustetaan parannusehdotusten ja kehityskohtien löytämiseen, joita käydään läpi jo nyt sovitussa palaverissa, joissa mietitään seuraavia lähitulevaisuuden kohtia, joita pitää viedä eteenpäin. Rahoituksen näkökulmasta parempien ratkaisujen löytämiseen ei koettu olevan kannusteita.

Yhtiön talousjohtaja on tehnyt benchmarking-analyysyjä, joilla on pyritty tunnistamaan parhaita käytäntöjä. Tämä ei ole kuitenkaan vakiintunut toimintatapa kohdeyrityksessä eli näitä ei toteuteta säännöllisin väliajoin ja useampien henkilöiden toimesta. Laskentapäällikkö totesi, että yrityskaupan myötä on periaatteessa tunnistettu toisen yhtiön sekä turhia että parempia käytäntöjä, joita karsitaan tai hyödynnetään jatkossa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen talousfunktion toiminta ja prosessit eivät ole vielä riittävällä tasolla, jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti. Laskentapäällikön mukaan ”kehitys on alkanut, mutta tehtävää on paljon”. Tulokset osoittivat myös keskeisimmät pullonkaulat toiminnassa.

Suurimmat pullonkaulat ovat tosiaan tällä hetkellä se kun kaikki yhtiöt eivät ole vielä saman toiminnanohjausympäristön piirissä eikä niitä kaikkia yhtiöitä ja niiden henkilöstöä ei ole vielä koulutettu tekemään sitä. Yksi pullonkaula on IFRS-laskentaperiaatteiden käyttöönotto ja ehkä sitten tietyllä tavalla se, että toiminnanohjausjärjestelmän arkkitehtuuri ei ole nyt ihan täydellinen, että siitä puuttuu muutamasta tärkeästä kohdasta IT-sovellustukea, tai siis siinä arkkitehtuurissa on tiettyjä aukkoja vielä. (H1)

On tunnistettu pullonkaulat, esimerkiksi raportointiaikatauluissa, että miksi jää jälkeen. Tässä esimerkiksi voisi tehdä benchmarkkausta, että miten pörssiyrityksissä saa nopeammin luvut kasaan. (H2)

Jos puhutaan talousorganisaatiosta laajemmin niin siellä on selvempiä pullonkauloja, jotka vaikuttaa talousfunktioiden prosesseihin kokonaisuutena, esimerkiksi laskutus joissakin divisiooneissa. Laskutuksen hitaus näkyy myös rahoituksen puolella, esimerkiksi jos meillä on esimerkiksi myyntisaatavaraohoitusta, niin mitä pidemmälle laskutus siirtyy siinä kuukauden alussa sitä kauemmin joudutaan odottamaan rahojen saamista. (H3)

6.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Myös osaamistason varmistamisessa on huomattavissa kehityskohteita tulosten perusteella. Tutkimustulokset osoittivat henkilöstön osaamisen kehittämisen tapahtuvan pääsääntöisesti tapauskohtaisesti. Osaamistaso lähtökohtaisesti varmistetaan palkkaamalla riittävän osaavia ihmisiä, kierrättämällä tehtäviä sekä asettamalla projektikohtaisia vastuita. Tulokset osoittivat myös sen, että osaamista kehitetään kohdeyrityksessä paljon myös käytännön työtehtävillä, esimerkiksi kehitysprojektin nähdään kehittävän henkilöstön osaamista.

Mitään systemaattista koulutusohjelmaa ei vielä ole ja tää ei ole vielä niin iso yritys, että tässä kannattaisi nyt ihan mitään massiivisia koulutusohjelmia, ne on ehkä enemmän tapauskohtaisia. -- Uskallan melkeempä väittää, että ihmisten osaamistaso on noussut ihan näitten käynnissä oleviin kehitysprojekteihin osallistumalla. (H1)

Laskenta- ja rahoituspäällikön mukaan henkilöstön teknillisten ja ammatillisten koulutusten lisääminen on selkeä kehityskohta, jota tulisi jatkossa parantaa. Koulutuksia järjestetään tarvittaessa koko henkilöstölle, mutta tulosten mukaan koulutukset

koskevat laajemmin tietyn kokonaisuuden hallintaan tapauskohtaisesti. IFRS-laskentaperiaatteiden käyttöönottoon on esimerkiksi järjestetty koulutuksia tietyille siihen tehtäviin liittyville henkilöille ja tietyille henkilöille järjestettiin kansainvälisen kaupan arvonlisäverotukseen liittyvää koulutusta. Yrityksessä on järjestetty myös järjestelmäkoulutusta, mutta aikaresurssien johdosta teknillinen koulutus on ollut tulosten mukaan vähäisempää.

Tulokset osoittivat, että kohdeyrityksessä ei kouluteta henkilöstöä juurikaan rajat ylittävästi, vaan koulutuksia järjestetään pääsääntöisesti tehtävien ja vastuualueiden mukaan ja niitä suorittaville henkilöille. Koulutuksia on järjestetty big four -yhtiöiden avulla erityiskysymyksissä, erityisesti IFRS-asioissa, joihin kuitenkin myös FAS-standardilla työskentelevät ovat osallistuneet. Liian rajat ylittävää kouluttautumista ei nähdä tarpeellisenä, koska yrityksen organisoituminen on asettanut rajoja tehtäväalueille. Laskentapäällikön mukaan kuitenkin kokonaisuuksien ymmärtämisen kannalta rajat ylittävä koulutus on tärkeää, mutta tarkemmat tehtäväkohtaiset koulutukset eivät ole tarpeellisia.

Se voisi olla ihan hyvä, että laajemmin organisaatiossa tiedostettaisiin niitä muitakin ydinprosesseja eikä vaan keskityttäisi siihen omaan tekemiseen. Se koko organisaation kehittyminen on mun mielestä kiinni vähän siitä, että kaikki tietäis pikkasen, että mitä kaikkea muut tekee. -- Voi syntyä helposti päällekkäisyyttä ja tehotonta toimintaa. (H3)

Osaamistason ylläpitämiseksi on varmistettu myös jonkin tasoisia varamiesjärjestelyitä. Avainhenkilöiden irtisanoutumistilanteissa kohdeyritys pyrkii katsomaan sopivan varamiesjärjestelyn, jotta avainhenkilön menettäminen ei aiheuttaisi suurta notkahdusta tehokkuudessa. Laskentapäällikön mukaan kirjanpidossa varamiesjärjestelyt on huolehdittu hyvin ja kaikki pystyy tuuraamaan toistensa tehtäviä. Konsernilaskennassa ja rahoituksessa puolestaan varamieshenkilöt pitäisi suunnitella tarkemmin, jotta kaikille löytyy tarvittaessa korvaaja ja tämä sujuisi mahdollisimman

tehokkaasti. Rahoituspäällikkö korosti, että avainhenkilöitä ei ole riittävästi, ja avainhenkilön menettämisessä poistuisi myös paljon hiljaista tietoa.

Henkilöstön henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat perustuvat esimiehen kanssa pidettäviin kehityskeskusteluihin, joissa käydään jokaisen kanssa läpi henkilökohtaisia kehittymistarpeita. Kehityskeskustelut on otettu käyttöön yritysjärjestelyn myötä. Aiemmin X:ssä ei ollut kehityskeskusteluita, mutta yrityksen Y oston jälkeen se on otettu käyttöön ostetun yhtiön toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Tulokset osoittivat, että erityisesti laskentapäällikkö toivoisi parempia ja tarkempia suunnitelmia siitä, minkä verran voi kouluttautua vuodessa, voiko ulkopuolista koulutusta hakea ja minkä verran työaikana on sallittua kouluttautua.

Yrityksessä ei ole käytössä kykyjen sitouttamiseen liittyvää ohjelmaa, mutta tulokset osoittivat sitouttamisen ilmenevän tyypillisillä keinoilla. Kohdeyrityksessä on mahdollista ottaa vastuuta, ja palkat nähdään kilpailukykyisinä. Haastatteluissa mainittiin myös kohdeyrityksessä vallitseva hyvä työilmapiiri, ja urapolkumahdollisuuksia pyritään mahdollistamaan.

6.5 Talousfunktion organisointi ja roolivastuiden selkeys

Kohdeyrityksessä on hajautettu vastuuta ja päätäntävaltaa erityisesti operatiivisille tasoille. Yrityksen tiimit on jaoteltu siten, että yrityksessä toimii konsernilaskennasta ja raportoinnista vastaava henkilö ja tiimi, kirjanpidosta ja verotuksesta vastaava henkilö ja tiimi sekä erillinen kassanhallinnasta vastaava henkilö ja hänen tiimensä. Kohdeyrityksessä on olemassa niin sanottu perusorganisaatiojako ja siinä olevien vastuuhenkilöiden toimenkuvat on pyritty selkeyttämään. Kohdeyritys on keskittänyt ja pyrkinyt tekemään työnjaollisesti selkeän eron kirjanpidollisten ja business controllereiden ja konsernilaskentaa tekevien kesken.

Perusratkaisu X:ssä on sillä tavalla, että meillä on konsernitalousyksikkö ja sitten meillä on divisioonien omat yksiköt eliikkä divisioonat päättää omista asioistansa ja siellä sitten divisioonien ja toimialojen controllerit sitten vastaavat niiden liiketoimintayksikkö tai liiketoimintadivisioonakohtaisten asioiden kehittämisestä. (H1)

Operatiivisella tasolla, mitkä liittyy konkreettiseen työn tekemiseen, niin sanoisin, että vastuuta ja päätäntävaltaa on kyllä annettu. -- Itsenäisesti mietitään miten me eri kirjaukset tehdään ja pystyn konkreettista työtä tossa tiimissä ohjaamaan omasta mielestäni todella vapaasti ja en koe, että oma esimieheni puuttuisi niihin. (H2)

Talouxfunktion organisoinnissa on hyödynnetty myös palvelukeskuksia ja osittaista ulkoistusta. Yrityksen kirjanpito ja muut rutiininomaiset tehtävät toimivat valtaosin ulkoistussopimuksen piirissä, ja yhtiön sisällä on myös keskitetty kirjanpito, jossa pyritään keskittämään tietyt taloushallinnon transaktion alaiset tehtävät.

Meillä on yksi sellainen osasto, joka vastaa siitä, että kirjanpidon tämmösten enemmän tai vähemmän rutiinitehtävien hoito sujuu. Se henkilö, joka siitä toiminnasta vastaa, niin hänellä on osittain omia resursseja ja osittain tämmöinen ulkoistettu. Mutta sanotaan nyt näin, että me ollaan tehty sellainen organisatorinen perusratkaisu, että koko konsernia palvelee tämmöinen keskitetty shared service center, vaikka siitä on osa ulkoistettu. (H1)

Tämänhetkisille prosesseille ei ole kuitenkaan tulosten perusteella valittu vielä tehokkainta ratkaisua itse tekemisen ja ulkoistuksen välillä käynnissä olevan keskeneräisen kahden yhtiöryhmän integraation johdosta. Laskentapäällikön mukaan nykyinen järjestely tuo hieman turhaa hajautusta tehtäville ja hän kokee, että hänen olisi helpompi vastata kaikkien yhtiöiden kirjanpidosta. Myös rahoituspäällikkö koki, että

purchase-to-payment -prosessin ulkoistamisesta ei ole juurikaan hyötyä ja se hidastaa läpimenoaikaa.

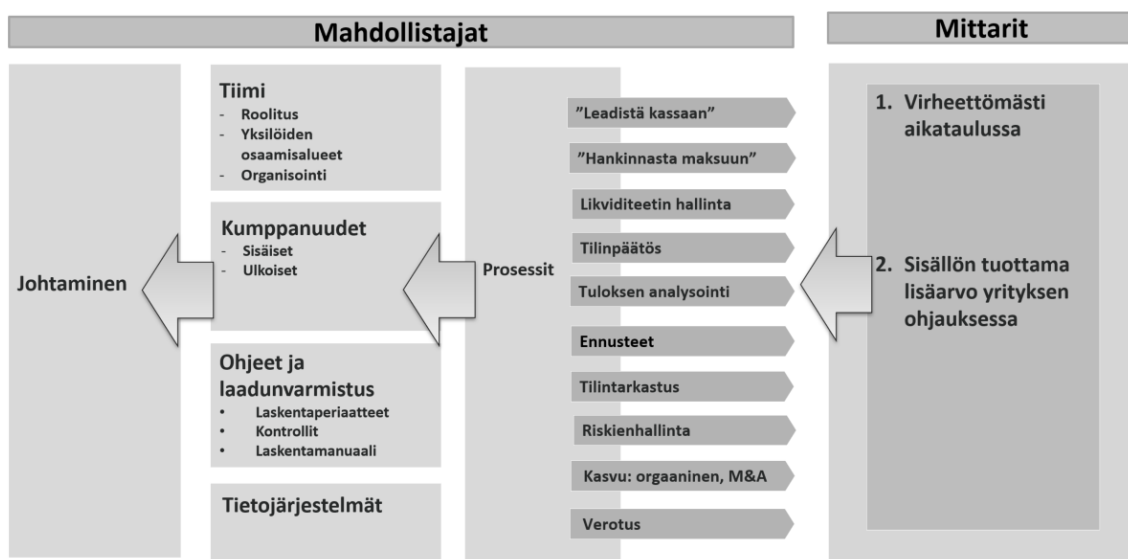
Helpottaa, että voi tilitoimistoon soittaa, mutta siihen ei pääse samalla tavalla sisälle, kun ei ole oma porukka, joka tekee sitä, ja se jää pikkusen etäisemmäksi se itse työ. Siinä on puolensa ja puolensa, mutta kyllä kallistun siihen, että se olisi helpommin johdettavissa se porukka, jos kaikki olisi samassa. (H2)

Yrityksessä pyritään kuitenkin siihen, että suuri osa työpäivän ajasta saisi käytettyä haastavampien tehtävien hoitamisessa. Laskentapäällikön työpäivästä suurempi osa meneekin tuottavampaan tekemiseen ja lisäarvon tuomiseen. Hänen vetämässään kirjanpidon ja verotuksen tiimissä jaottelu menee aika lailla puolet rutiinitehtäviin ja puolet tukeviin toimintoihin. Hän kokee, että tiimi on resursoitu riittävästi, mutta jos ulkoistussopimus puretaan, lisäresursseille on tarvetta. Rahoituksen tehtäväkentässä vastuualueiden jako on hyvinkin samankaltainen ja rahoituspäällikön työtehtävät painottuvat lisäarvon tehtäviin. Rahoituksen tiimissä on huomattu resurssivajetta, joita on pyritty ratkaisemaan rekrytoinneilla. Kuitenkin haastavassa tilanteessa rekrytointiprosessi on kuormittavampaa, mutta yliresursointia ei haluta pitkittää.

Haastatteluiden perusteella roolivastuut on jaettu melko selkeästi, mutta vastuualueiden teknillisten ja ammatillisten vaatimusten määrittämisestä oli eriäviä mielipiteitä. CFO:n mukaan ne ovat hyvällä tasolla, mutta tällaisissa asioissa on hänen mukaansa toisaalta aina tarkennettavaa. Tehtävien hoitamiseksi resurssointi on riittävää tällä hetkellä, mutta talousorganisaatiota ei voida CFO:n mukaan myöskään yliresursoida. Rahoituspäällikön mukaan tehtävien teknillisiä ja ammatillisia vaatimuksia tulisi määritellä tarkemmin. Yritysjärjestelyn myötä myös roolivastuujakoa tulee määritellä uudestaan yksityiskohtaisesti, jotta vältetään päällekkäisten työtehtävien tekeminen.

6.6 Talousfunktion laatujohtamisen malli

Tämän tutkimuksen toissijaisena lähteenä hyödynnettiin kohdeyrityksen taloustiimin kehitysohjelman suunnitelmaa. Suunnitelma perustuu EFQM-malliin, joka on maailmanlaajuisesti käytetty malli muutosjohtamisessa ja suorituskykyasteen nostamisessa (EFQM, 2021). Kohdeyritys on soveltanut EFQM-mallista talousfunktioon sopivan viitekehiksen, jonka perusteella on tunnistettu taloustiimin tuloksellisuuden mahdollistajia ja mittareita. Kohdeyrityksen hahmoteltu malli on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Taloustiimin tuloksellisuuden mahdollistajat ja mittarit.

Mallin lähtökohtana on määritellä tai tunnistaa onnistumisen mittarit ja tuloksellisuuden mahdollistajat. Talousfunktion tuloksellisuuden ja onnistumisen mittaukseen täytyy määritellä oikeanlaiset mittarit, joilla tunnistetaan tuloksellisuus. Kun mittarit on tunnistettu, kohdeyrityksessä tunnistetaan, millä prosesseilla kyseiset tulokset ja onnistumiset on saavutettu eli millä prosesseilla pystytään tuottamaan se, mitä tarvitaan. Mallissa on esitetty 10 tunnistettua prosessia, jotka hyvin toteutettuina ja varmennettuina tukevat ja varmistavat talousfunktion tuloksellisuuden.

Prosessien ohjaamiseen on määritelty neljä mahdollistajaa, joiden hallinnalla varmistetaan riittävät edellytyksen tehokkaille prosesseille. Näistä ensimmäinen on se, että varmistetaan tiimin sisäisten osa-alueiden tehokkuus. Tiimissä tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaamistaso prosessien ohjaamiseen ja hallintaan. Lisäksi tulee varmistaa, että talousfunktio on organisointunut oikein eli resurssit on jaettu tehokkaasti ja roolitukset on tehty vastuualueiden ja osaamistasojen perusteella.

Seuraava keskeinen mahdollistaja on sisäiset ja ulkoiset kumppanuudet, joilla hallitaan prosesseja. Sisäiset kumppanuudet varmistavat pitkän liiketoimintaprosessin vaiheiden sujuvan onnistumisen ja yhteistyön eri osastojen välillä. Ulkoiset kumppanuudet puolestaan liittyvät esimerkiksi ulkoistuspalveluiden tarjoajiin, joille voidaan tarvittaessa ulkoistaa osittain tai kokonaan talousfunktion tehtäväalueita prosessien hallinnan tehostamiseksi. Ulkoisiin kumppanuuksiin liittyy myös esimerkiksi konsultointiorganisaatiot, joita voidaan hyödyntää haastavammissa muutoksissa, kuten kohdeyrityksessä meneillään olevassa IFRS-laskentaperiaatteen käyttöönotossa.

Kolmas määritelty mahdollistaja on ohjeiden ja laadun varmistus, joka varmistaa lainsäädännölliset ja sisäisesti määritellyt tavoitteet. Kirjallinen ohjeistus varmistaa, että lakiin perustuvat ja sisäiset muodollisuudet suoritetaan oikein. Esimerkiksi kuvatut laskentaperiaatteet varmistavat sen, että organisaatio valmistaa IFRS-laskentaan perustuvan tilinpäätöksen. Määritellyt kontrollipisteet osaksi prosesseja ja toiminnanohjausjärjestelmää varmistavat, että määritellyt asiat toteutetaan oikein.

Neljäs prosessien ohjauksen ja hallinnan mahdollistaja on tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat tuloksen tekemisen. Riittäväillä tietojärjestelmillä varmistetaan prosessien sujuvuus ja kaikkien vastuualueiden työn tekeminen. Viimekädessä kaikki lähtee siitä, että edellä mainittuja osa-alueita johdetaan laadukkaasti ja oikein. Toimintaa hallinnoidaan johtamisen näkökulmasta esimerkiksi säännöllisillä kokouskäytännöillä ja kehitysohjelmasta johdetuilla tavoitteilla.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat tehokkaan talousfunktion keskeisiä ominaispiirteitä ja kriteerejä?
- Miten kohdeyrityksessä toteutetaan tutkittuja tehokkaan talousfunktion piirteitä?
- Mitä osa-alueita kohdeyrityksen kannattaisi kehittää suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on tehty johtopäätökset aikaisempien tutkimusten perusteella. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan ja tehdään pohdintoja empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella. Lopuksi on kerrottu tutkimukseen liittyviä rajoituksia ja tehty ehdotus jatkotutkimusmahdollisuuksista.

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tutkia huippusuorituvien talousfunktioiden toimintatapoja, joilla he ovat onnistuneet lisäämään tehokkuutta ja parantamaan suorituskykyä. Tehokkaan talousfunktion tutkittuja ominaispiirteitä ja kriteerejä on useita, ja ne voidaan jakaa eri kategorioihin sen perusteella, mitä talousfunktion aihealuetta kyseinen toimenpide tehostaa. Talousfunktion strategisen roolin korostuminen toiminnassa voi tehostaa yrityksen johtamista ja päätöksentekoprosessia, ja tiedolla johtaminen korostuu. Talousfunktion painottaessa toimintaansa lisäarvon tehtäviin, talousfunktion toiminnasta saa suuremman hyödyn irti. Huippusuorittavissa talousfunktioissa painotetaan yhteistyön ja liiketoiminnan tukemisen merkitystä sekä painopisteen siirtämistä ennustaviin tehtäviin, jotta riskejä ja muutoksia voidaan ennakoida tarkemmin ja muutoksiin reagoida joustavammin.

Ajankohtaisten teknologioiden painotus vapauttaa puolestaan aika- ja henkilöresursseja edellä mainittuun rooliin, ja automaatiota, tekoälyä ja RPA:ta hyödyntämällä saadaan tehostettua prosesseja huomattavasti. Prosessien sujuvoittaminen vähentää myös mahdollisia pullonkauloja. Ajankohtaisten teknologioiden hyödyntäminen tarjoaa talousfunktiolle myös monipuolisia työkaluja datan ja lukujen syvällisempään analysointiin ja raportointiin.

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri varmistaa ja ylläpitää prosessien ja toimintatapojen suoraviivaisuutta, ja estää niiden vanhentumisen. Yritysten liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä lisää tarvetta säännöllisille seurannoille toimivuuden varmistamiseksi. Huippusuoriutuville organisaatioissa arvostetaan innovatiivista työkulttuuria, jossa henkilöstöä kannustetaan parempien toimintatapojen tunnistamiseen ja kehitysehdotusten tekemiseen. Jatkuvan kehittämisen toimintatavassa korostuu erityisesti suorituksen mittaus, jotta tehottomat toimintatavat tunnistetaan, ja niihin voidaan suunnitella tehokkaampi ratkaisu. Viime vuosina osa yrityksistä on suorittanut benchmarking-analyysyjä, joilla on pyritty tunnistamaan hyvin suoriutuvien organisaatioiden toimintatapoja, joilla voitaisiin korvata oman yrityksen ratkaisuja.

Koska automaatiolla, tekoälyllä ja RPA:lla pystytään korvaamaan henkilöstöä tietyissä rutiinitehtävissä, henkilöstön osaamisen kehittäminen vaativampiin työtehtäviin on ollut tärkeässä murroksessa. Huippusuoriutuville talousfunktioissa korostetaan syvällisemmän osaamisen tärkeyttä ja riittävästä osaamistasosta huolehditaan tehokkuuden ja suorituskyvyn ylläpitämiseksi. Kykyjen sitouttamisella ja kehityssuunnitelmilla on tunnistettu olevan merkitystä osaamistason ylläpitoon.

Tehokkaan talousfunktion tutkittu hyvä ominaispiirre on myös hajautetun organisaatorakenteen malli, jossa korostetaan päätäntävällän hajauttamista operatiiviselle tasolle, ja osastojen välistä aktiivista yhteistyötä. Johdon vastualueet ovat lisääntyneet, ja tänä päivänä tyypillisesti jaetaan vastuuta useammalle henkilölle

organisaatorakenteen eri tasoilla. Myös toiminnan osittainen ulkoistus on lisääntynyt viime aikoina, kun sen avulla on pystytty vapauttamaan aikaa lisäarvon tehtävien hoitamiseen. Myös vastuualueiden tehokas resursointi ja selkeä roolitus ovat tärkeitä osa-alueita, joilla varmistetaan, että vaaditut tehtävät tulevat hoidettua tehokkaasti.

On tärkeää mainita, että hyvin tai korkeasti suoriutuvan talousfunktion ei aina tarvitse hyödyntää kaikkia ehdotettuja toimenpiteitä vaan niiden vaikutukset vaihtelevat yrityskohtaisten tilanteiden mukaan. Yrityksen toimintaan vaikuttaa monet sisäiset ja ulkopuoliset muutokset, jonka takia kaikkia ehdotettuja toimenpiteitä kannattaa arvioida uudelleen kuitenkin säännöllisesti. (De Waal ja muut, 2019a, s. 357.)

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksessä toteutetaan tunnistettuja tehokkuuden ominaispiirteitä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä toteutetaan tutkittuja tehokkaan talousfunktion piirteitä eri asteittain, ja tulosten perusteella voitiin tehdä päätelmiä selkeimmistä kehityskohteista, joita yrityksessä kannattaisi kehittää. Strategisen roolin korostuminen kohdeyrityksen toiminnassa on tulosten perusteella kehittyneimmällä tasolla verrattuna muihin tässä tutkimuksessa mainittuihin osa-alueisiin. Tulokset osoittivat, että talousfunktion rooleja osallistetaan strategia- ja päätöksentekoprosessiin sekä johdon tukemiseen melko aktiivisesti. Kohdeyrityksessä toimii rooleja, joiden pääasiallinen tehtävä on toimia johdon tukitoimintona. Tulokset osoittivat, että yrityksessä toimii business controllereita, joita jaettu organisaatorakenteen useammille tasoille. Konsernitasoinen business controller nähdään aktiivisimpana konsernin ja talousjohtajan tukihenkilönä, ja toimialoitain vastuuta on jaettu toimialan johtajille ja niiden tukena toimiville business controllereille. Talousfunktion rooli nähdään tärkeänä tukitoimintona yrityksessä myös muilla osastoilla. Tulokset osoittivat, että osastot toimivat aktiivisessa yhteistyössä ja monia asioita lähestytään taloudellisin ehdoin. Tämänhetkisiin tarpeisiin nähden roolin osallistuminen johtamiseen on hyvällä tasolla, mutta kasvun ja mahdollisen pörssilistautumisen myötä tarve vielä syvällisemmälle

tukifunktiolle voi kasvaa. Tulokset osoittivat, että esimerkiksi strategisten valintojen jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille sisältää vielä tällä hetkellä kehityskohtia.

Tulokset osoittivat myös, että kohdeyrityksessä ei ole selkeää priorisointia rutiinitehtävien ja lisäarvon tehtävien välillä. Rutiinitehtävät nähdään tärkeänä osana toimivaa talousfunktiota ja niiden tehokas suoriutuminen on tärkeää toiminnan kannalta. Konsernijohdon ja hallituksen määrittelemät painopisteet koetaan kohdeyrityksessä lisäarvon kokonaisuuksiksi, joihin kohdistetaan riittävästi resursseja. Strategisen tukitoiminnon osa-alueessa ennustavien tehtävien painotus on vielä tänä päivänä melko vähäistä.

Ajankohtaisten teknologioiden käyttöaste on varhaisella tasolla kohdeyrityksessä. Talousfunktion käytössä olevat järjestelmät ovat vanhentuneita, ja niiden tilalle olisi saatavilla tehokkaampia ratkaisuja. Myös datan käsittelyyn ja raportointiin käytettävien työkalujen käyttöaste on jäänyt vähäisemmälle tasolle niiden potentiaaliin nähden. Automaatiota ja RPA:ta on hyödynnetty jonkin verran yrityksessä, mutta myös niihin soveltuvia tehtäväalueita on vielä hyödyntämättä, ja esimerkiksi RPA:ta on hyödynnetty liiankin yksinkertaisiin tehtäviin, ja RPA:n sijaan niihin olisi mahdollista saada yksinkertaisempi ratkaisu. Kohdeyrityksessä on käynnissä IT-projekteja, joilla saataisiin korvattua vanhentuneita järjestelmiä uudempiin versioihin. Prosessia hidastaa kuitenkin yritysjärjestely, jossa ensin yhtiöitä ollaan integroimassa samaan ERP-järjestelmään, joka myös on vanhentunutta arkkitehtuuriltaan. Yrityksessä on käytössä myös irrallisia ohjelmistoja, joita kaikkia ei ole integroitu. Tällä hetkellä vanhentunut järjestelmäarkkitehtuuri ei ole vaikuttanut tehtävien suorittamiseen vielä kaikissa talousfunktion tehtävissä, mutta yritysjärjestelyn myötä teknologiset vaatimukset lisääntyvät.

Myös talousfunktion jatkuva kehittäminen on melko vähäistä kohdeyrityksessä, mikä johtuu pääosin yritysjärjestelystä, jossa viedään konserniin kuuluvia osia samaan ERP-järjestelmään ja arkkitehtuuriin. Talousfunktion omaa suoritusta ei mitata ja arvioida

tällä hetkellä säännöllisesti, mutta ulkoistettujen toimintojen seurantaan ja läpimenoaikoihin on olemassa seurantamittarit. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä varmistetaan tehokkaat prosessit ja toimintatavat kuvatuilla, ohjeistetuilla ja vastuutetuilla prosesseilla, mutta mitään säännöllistä tarkastelua ja seurantaa ei vielä tällä hetkellä toteuteta. Kohdeyrityksessä vallitsee kuitenkin kehittämishaluinen kulttuuri, jossa pääsääntöisesti koko henkilöstöä kannustetaan parempien ratkaisujen löytämiseen ja esittämiseen. Kohdeyrityksessä on toteutettu talousjohtajan toimesta satunnaisia benchmarking-analyysyjä, joilla on pyritty tunnistamaan parhaita käytäntöjä.

Henkilöstön osaamistaso nähtiin olevan pääosin melko hyvällä tasolla, mutta tällä hetkellä IFRS-laskentaperiaatteen käyttöönotto ja yritysjärjestely on aiheuttanut hetkittäisen osaamistason heikkenemisen osalla henkilöstöstä. Koulutuksissa on hyödynnetty ulkopuolisia konsulttiyrityksiä, millä on pyritty takaamaan laadukas perehtyminen uusiin tehtäviin. Henkilöstön osaamisen kehittäminen toteutetaan kohdeyrityksessä pääsääntöisesti tapauskohtaisesti tarpeiden mukaan, eikä säännöllistä koulutusohjelmaa ole käytössä. Tulokset osoittivat, että teknillisen ja ammatillisen koulutusten järjestämistä tulisi lisätä yrityksessä.

Talousfunktion organisointi ja roolivastuiden jako osoittautui tulosten perusteella olevan melko hyvällä tasolla. Johdon päätäntävaltaa on hajautettu operatiiviselle tasolle, ja henkilöstö kokee voivansa ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Organisointiratkaisuna on hyödynnetty myös keskitettyä palvelukeskusta ja osa yhtiön Y taloushallinnon rutiinitehtävistä on ulkoistussopimuksen piirissä. Tämä ratkaisu ei välttämättä ole tulosten perusteella kuitenkaan tehokkain ratkaisu kohdeyrityksessä, koska erityisesti laskennan ja verotuksen osaston päällikkö sekä rahoituspäällikkö kokevat itse tekemisen helpommaksi ratkaisuksi. Tulosten mukaan talousfunktio on resursoitu tällä hetkellä pääosin tehokkaasti, mutta yritysjärjestelyn myötä resurssitarpeet saattavat kasvaa. Roolivastuiden jako ja selkeys osoittautuivat olevan pääosin melko hyvällä tasolla, mutta konsernilaskennan puolella projekti on aiheuttanut

roolivastuiden uudelleenmuotoilua. Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista osa-alueittain.

Taulukko 5. Yhteenveto tutkimustuloksista.

Osa-alue	Keskeisimmät tulokset
Strategisen roolin korostuminen toiminnassa	Kohdeyrityksessä toimii selkeästi johdon tukemiseen sekä strategia- ja päätöksentekoprosessiin osallistuvia rooleja, ja talousfunktion näkemyksiä otetaan huomioon yrityksen kaikilla osastoilla. Tämän osa-alueen suurin kehittämiskohta on strategian jalkauttaminen organisaatorakenteen kaikille tasoille.
Ajankohtaisten teknologioiden painotus	Kohdeyrityksessä on käytössä vanhentuneita järjestelmiä, ja ajankohtaisten teknologioiden ja työkalujen hyödyntäminen ja niiden koko potentiaalisen hyödyn käyttäminen on vähäistä. Tämän osa-alueen kehittäminen on yksi tärkeimmistä tehokkuuden parantamiseksi.
Talousfunktion jatkuva kehittäminen	Kohdeyrityksessä ei toteuteta tällä hetkellä jatkuvan parantamisen parhaita käytäntöjä, mutta osaa henkilöstöstä kannustetaan tunnistamaan kehityskohtia, joihin voidaan puuttua myöhemmin. Toiminnasta puuttuu mittarit, joilla seurattaisiin prosessien tehokkuutta ja suoritusta. Myös tämän osa-alueen kehittäminen on yksi tärkeimmistä tehokkuuden parantamiseksi.
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Osaamistason ylläpitämiseksi järjestetään tarpeiden mukaisia koulutuksia. Erityisesti IFRS-laskentaperiaatteen käyttöönotto on aiheuttanut tarvetta lisäkoulutautumiselle. Yrityksessä ei ole käytössä kouluttamisohjelmaa, eikä henkilöstöä kouluteta säännöllisesti. Tulosten perusteella teknillisiä ja ammatillisia koulutuksia tulisi lisätä.
Organisointi ja roolivastuut	Yrityksessä käytetään hajautettua organisointimallia, jossa päätäntävaltaa on jaettu operatiiviselle tasolle. Yritys on ulkoistanut osan taloushallinnosta, mutta ulkoistuksen hyödyistä ja tehokkuudesta on eriäviä mielipiteitä. Roolivastuiden jako koetaan pääosin selkeäksi, mutta niissä on vielä tarkennettavaa yritysjärjestelyn myötä.

Tutkimuksen viimeisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin osa-alueet, joissa ilmeni suurimmat kuilut tämänhetkisen ja tavoitteellisen toiminnan välillä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä on kolme huomattavinta osa-alueita, joita sen kannattaa kehittää ensisijaisesti tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa korostettiin, että pienetkin parannustoimenpiteet voivat tehostaa toimintaa huomattavasti.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve on korostunut yrityksessä viime aikoina yritysjärjestelyn takia. Yritysjärjestely on lisännyt vastuualueita sekä sen myötä tekeillä oleva laskentaperiaatteen muuttaminen IFRS-käytäntöön on osoittautunut haastavaksi osa-alueeksi. Tällä hetkellä kohdeyrityksen henkilöstöä koulutetaan lähtökohtaisesti tapauskohtaisesti ja käytännön työn kautta, ja säännöllinen henkilöstön teknillinen ja ammatillinen kouluttaminen on jäänyt vähäisemmäksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen henkilöstön kouluttamiseen olisi hyvä lisätä säännönmukaisuutta sekä varmistaa jokaisen henkilökohtaiset teknilliset ja ammatilliset valmiudet. Säännöllisillä koulutuksilla varmistettaisiin myös joustava mukautuminen yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Talousfunktion työnkuvaan liittyy paljon muuttuvia säännöksiä, joissa ajan tasalla pysyminen vaatii säännöllistä osaamisen kehittämistä. Teknologian kehittyessä henkilöstön teknilliset vaatimukset ovat kasvaneet. Näiden lisäksi myös syvällisemmän ammattitaidon tarve kasvaa, kun automaatio, RPA ja tekoäly kehittyvät ja korvaavat osan työtehtävistä. COVID-19 pandemian aikana etätyöskentely on mahdollistanut koulutustilaisuuksien nauhoittamisen, mikä voisi olla yksi tapa lisätä rajat ylittävää kouluttautumista sekä varahenkilöjärjestelyiden sujuvoittamista. Toisaalta etätyöskentely on vähentänyt hiljaisen tiedon jakamista, mikä normaalissa tilanteessa on tyyppisempää työpaikalla. Ammattitaito on talousfunktion tärkein resurssi, ja se linkittyy myös muiden tehokkuutta parantavien osa-alueiden hyödyntämismahdollisuuksiin. Näistä syistä henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulisi tehdä kehitystoimenpiteitä.

Toinen keskeinen kehitystoimenpiteitä vaativa osa-alue on talousfunktion jatkuva parantaminen. Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä käynnissä jatkuvan parantamisen toimintaa, ja prosessien ja toiminnan mittaaminen on hyvinkin vähäistä. Aikaisemmissa tutkimuksissa jatkuvan kehittämisen toimenpiteet on todettu tärkeiksi, koska yrityksen liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä vaatii myös muutoskykyistä ja joustavaa toimintaa yrityksiltä. Säännöllisellä mittaamisella ja seurannalla varmistetaan, että prosessit ja toiminta ei sisällä tehottomia ratkaisuja ja implementoiduista uusista käytännöistä ei ajan kuluttua tule taas vanhentuneita toimintatapoja. Jatkuvassa

parantamisessa suositellaan määrittelemään haluttuja tavoitetiloja ja löytämään niihin tehokkaimmat ratkaisut. Tavoittilojen määrittämisympäristössä yrityksen kannattaa tunnistaa kriittisimmät prosessit ja tehtävät, joihin tulee kohdistaa ensisijaisesti kehitystoimenpiteitä. Tehtyjen kehitystoimenpiteiden seurantaan on tärkeää määritellä sopivat seurantamittarit mittaamaan haluttujen tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstön sitouttaminen jatkuvan kehittämisen toimintaan on myös erityisen tärkeää, ja heiltä tyypillisesti on saatavilla olennaisia käytännön kehitysehdotuksia. Esimerkiksi prosessikehityksessä henkilöstö voi helpommin tunnistaa osa-alueita ja tehtäviä, joita olisi mahdollista esimerkiksi automatisoida. Kohdeyrityksessä painotetaan talousjohtajan ja laskentapäällikön mukaan kehitysehdotusten tekemistä, mutta niiden toteuttaminen käytännössä on riippuvaista johdon näkemyksestä kehitystoimenpiteiden tarpeellisuudesta ja investoinnin mahdollistamisesta. Johdon tulisi kykyjensä mukaan mahdollistaa havaittuihin tehottomiin prosesseihin puuttuminen.

Kolmas kehitystoimenpiteitä vaativa osa-alue on ajankohtaisten teknologioiden hyödyntäminen toiminnassa. Tällä hetkellä yrityksessä käytetään vielä vanhoja järjestelmiä, jotka sisältävät aukkoja ja hidastavat osittain työn tekemistä. Aikaisempien tutkimusten perusteella teknologioiden avulla pystytään saavuttamaan huomattava aikatehokkuutta ja vähentämään virhemarginaaleja. Teknologian avulla voidaan myös suoraviivaistaa prosesseja. IT-projektit ovat kalliita ja niiden hallinnointi nähdään hankalana kohdeyrityksessä. Yrityksessä on kuitenkin suunnitteilla suorittaa kehitystoimenpiteitä sopivammalla ajankohdalla. Tällä hetkellä teknologiatarpeiden kartoittamiseksi joudutaan odottamaan yritysjärjestelyiden selvittämistä ja toiminnan tasaantumista, jotta kokonaisvaltaisempaa IT-kehitystä voisi suunnitella.

Yrityksen käytössä on vielä integroimattomia ohjelmistoja. Aikaisempien tutkimusten mukaan integroiduilla järjestelmillä on todettu olevan vaikutusta tehokkuuden parantumiseen, ja se on vähentänyt työn päällekkäisyyksiä, sujuvoittanut toimintaa ja mahdollistanut paremmat automaatiomahdollisuudet.

Datan keräämistä, käsittelyä ja analysointia toteutetaan yrityksessä, mutta siinä on vielä kehittämisen varaa. Tutkimustulosten mukaan erityisesti datan keräämiseen ja varastointiin ei ole vielä tehokasta ratkaisua. Syvällisten analyysien tekemiseksi ja big datan koko potentiaalisen hyödyn saavuttamiseksi suositellaan datan käsittelyyn sopivia työkaluja, jotka tuottavat laadukkaampaa materiaalia päätöksenteon tueksi.

Ohjelmistorobotiikan ja automaation käyttöastetta tulisi nostaa huomattavasti. Kohdeyrityksessä on useita prosesseja ja tehtäviä, joissa esimerkiksi RPA:n käyttömahdollisuudet toisivat huomattavan parannuksen. Tällä hetkellä RPA:ta on käytetty turhankin yksinkertaisiin tehtäviin, joihin olisi ollut saatavilla yksinkertaisempi automaatoratkaisu. Aikaisempien tutkimusten mukaan automaatiolla saadaan parannettua laatua ja tehokkuutta sekä saavuttamaan kustannussäästöjä. Automaatio vapauttaa myös työntekijäresursseja entistä enemmän syvällisempien työtehtävien hoitamiseen.

Taulukko 6. Yhteenvedo toimenpide-ehdotuksista.

Ehdotettu toimenpide tehokkuuden parantamiseksi	Perustelut ja keskeiset toimenpiteet
1. Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Tämä osa-alue koettiin erityisen tärkeäksi käynnissä olevan projektin takia. Osaamistason parantamiseksi ja varmistamiseksi voidaan järjestää teknillisiä ja ammatillisia lisäkoulutuksia ja varmistaa tehokkaat varamiesjärjestelyt kouluttamalla henkilöstöä myös vastualueiden rajat ylittävästi, esimerkiksi nauhoittamalla koulutuksia muidenkin varalle.
2. Talousfunktion jatkuva kehittäminen	Tehokkuuden ja suorituskyvyn varmistamiseksi suositellaan säännöllisiä arviointi- ja mittaustoimenpiteitä, jotta vanhentuneita toimintatapoja tunnistetaan helpommin ja niihin voidaan puuttua. Jotta automaatiota ja RPA:ta voidaan hyödyntää tehokkaasti, yrityksen perusprosessit ja järjestelmäarkkitehtuuri tulee olla kunnossa.
3. Ajankohtaisten teknologioiden hyödyntäminen	Tehokkuuden parantamiseksi suositellaan ajankohtaisten ohjelmistojen ja työkalujen monipuolista hyödyntämistä. Automaatioasteen ja RPA:n käyttöasteen nostamista suositellaan käytettäväksi etenkin rutiinitöihin. Datan keräämiseen, analysointiin ja visualisointiin suositellaan ajankohtaisia ja monipuolisia työkaluja.

Tutkimustulokset vahvistivat, että tehokkaan talousfunktion tutkittuja hyviä käytäntöjä ja ominaispiirteitä hyödynnetään valitussa suomalaisessa kohdeyrityksessä, ja jokainen osa-alue koetaan tärkeäksi kehittää. Aikaisemmassa tutkimuksessa korostettiin, että yllä mainituilla osa-alueilla on erityisen suuri vaikutus tehokkuuteen ja suorituskykyyn, mikäli kaikkiin tutkimuksessa mainittuihin osa-alueisiin ei eri syistä pystytä kohdistamaan kehitystoimenpiteitä. (ks. s. 50) Nämä kolme osa-aluetta osoittautuivat olevan kohdeyrityksen toiminnassa varhaisimmilla tasoilla, ja siksi aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös tärkeimmistä osa-alueista, joita parantamalla kohdeyrityksen suorituskyky ja tehokkuus voisi nousta huomattavasti. Kehitystoimenpiteet, erityisesti IT-projektit, nähdään kuitenkin aikaa vievinä ja kalliina, jonka takia voidaan päätellä pienempien osaratkaisujen olevan sopivampi vaihtoehto ensisijaiseen tehokkuuden parantamiseen. Tulosten perusteella ensisijaiset investoinnit ja resursoinnit kehitystoimenpiteisiin kannattaa kohdistaa taulukossa 6 ehdotettuihin yhteen tai useampaan osa-alueeseen.

Yritysjärjestelyprojektin jälkeen yrityksessä on tulosten perusteella tulossa suurempia kehitystoimenpiteitä erityisesti teknologisten ratkaisujen parantamiseksi.

Kehitystoimenpiteiden järjestyksellä on merkitystä tehokkaimman tuloksen saavuttamiseksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella yrityksen perusprosessit tulee olla kunnossa ja riittävällä tasolla, jotta yksityiskohtaisempia ja syvällisempiä toimenpiteitä voidaan kehittää yrityksessä. Esimerkiksi kohdeyrityksen prosessit ja tehtävät tulee määrittää yritysjärjestelyn jälkeen tarkasti uudestaan, ja ERP-järjestelmä vaihtaa uuteen järjestelmään, ennen kuin niihin kannattaa suunnitella tarkemmin automaatiota, RPA:ta tai tekoälyä. Jos tällä hetkellä lisättäisiin automaatioastetta, se olisi todennäköisesti projektin jälkeen vanhentunutta, joka korvattaisiin taas uudella investoinnilla. Henkilöstön osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna optimaalisin parannus syntyy silloin, kun henkilöstöllä on paras tietämys prosesseista ja omista vastuualueistaan. Tällä hetkellä yrityksessä on käynnissä laaja projekti, joka tulee muotoilemaan vastuualueet, toimintatavat ja prosessit uusiksi, ja niiden hallinta on tärkeää ennen kehitystoimenpiteitä.

Mainittujen kehitysehdotusten lisäksi yrityksessä kannattaa parantaa myös muita osa-alueita mahdollisuuksien mukaan tehokkuuden parantamiseksi. Talousfunktion strategista roolia voi korostaa entisestään. Tällä hetkellä kohdeyrityksen talousfunktiossa toimii selkeästi johtoa tukevia rooleja, ja heidän toimintaehdotuksiansa otetaan huomioon päätöksenteossa. Toiminnassa ei kuitenkaan painoteta vielä riittävästi ennustavia tehtäviä, vaan tällä hetkellä ennusteet painottuvat enemmän rahoituksen tehtäväkentässä. Kohdeyrityksen talousjohtajan näkemyksen mukaan ennusteita ei kuitenkaan laadita vielä riittävästi talousfunktiossa. Syvällisemmät johdon tukitehtävät vaativat tutkimusten mukaan vankan peruspohjan toiminnan mahdollistamiseksi, ja tästä syystä esimerkiksi teknologiset ratkaisut ja työkalut tulee olla riittävät.

Myös strategian jalkauttaminen kaikille organisaation tasoille korostui tutkimustuloksissa, ja siinä koettiin olevan vielä kehittämistä. Aikaisemmissa

tutkimuksissa on todettu, että yksi keskeinen syy siihen, että strategisia tavoitteita ei saavuteta, on strategian puutteellinen viestiminen organisaation jokaiselle tasolle. Myös henkilöstön näkökulmasta on tärkeää tunnistaa itseään koskevat strategiset osatavoitteet.

Tutkimus osoitti talousfunktion organisoinnin ja roolivastuiden selkeyden olevan melko hyvällä tasolla, mutta tällä hetkellä muutosalttiissa tilassa oleva organisaatio tulee todennäköisesti tarvitsemaan uudenlaista organisointia ja roolituksien selkeyttämistä, kun työtehtävät tulevat muokkautumaan yritysjärjestelyn myötä. Tulokset osoittivat, että jo nyt on ilmennyt tehtävien suorittamisen päällekkäisyyttä ja hieman epäselvyyttä vastuualueista. Laajentuneet vastuualueet on lisännyt myös resurssitarpeita etenkin rahoituksen tehtäviin.

7.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen rajoittuminen yhden kohdeyrityksen tarkasteluun ja haastateltavien vähäinen otosmäärä asettivat rajoituksia tutkimukselle. Tutkimus toteutettiin yhteen suomalaiseen kohdeyritykseen ja dataa kerättiin yrityksen kolmelta työntekijältä. Tästä syystä voidaan todeta, että tuloksia tulee yleistää harkinnanvaraisesti muihin yrityksiin.

Toinen tutkimukseen vaikuttava rajoite oli aikaisempien akateemisten tutkimusten rajallisuus. Aihetta on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon konsultointi- ja tutkimusorganisaatioiden toimesta, mutta akateemisia tutkimuksia aiheesta on löydettävistä vielä tänä päivänä melko vähän. Tämä toisaalta perustelee tutkimuksen uutuusarvoa ja aiheesta on mahdollista suorittaa lukuisia jatkotutkimuksia. Aiheesta on löydettävissä kuitenkin tänä päivänä paljon aihetta sivuavia tutkimuksia, joiden perusteella pystyi muodostamaan johtopäätöksiä ja jotka tukivat tämän tutkimuksen tuloksia.

7.3 Jatkotutkimukset

Koska tutkimuksen aihepiiri on melko uusi, aiheesta voidaan toteuttaa suuri määrä jatkotutkimuksia. Aihetta voidaan lähestyä syventymällä tarkemmin yhteen toimintoon tai tarkastella aihetta laajemmin isommalla otoksella. Aiheesta voisi suorittaa esimerkiksi vertailututkimuksen kahden tai useamman vertailuryhmän välillä kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella menetelmällä ja tutkia laajemmin tutkittujen parhaiden käytäntöjen toteutumista suomalaisissa tai kansainvälisissä organisaatioissa. Vaihtoehtoisesti voidaan tutkia aiheen toteutumista muutamassa kohdeyrityksessä syvemmin suuremmalla otoksella.

Lähteet

- Accenture. (2012). *Strategic Business Partnering: Finance at the Top of Its Game. How transforming finance can add value to the energy business?* Noudettu 10.12.2020 osoitteesta https://www.accenture.com/ken/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_10/Accenture-How-Transforming-Finance-Can-Add-Value-To-Energy-Business-Horizon.pdf
- Accenture. (2014). *High Performance Finance Study. The CFO as Architect of Business Value: Delivering Growth and Managing Complexity.* Noudettu 10.12.2020 osoitteesta https://www.accenture.com/t20150523T035018Z__w__/usen/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub3/Accenture-2014-High-Performance-Finance-Study-CFO-Architect-Business-Value.pdf
- Aguirre, S. & Rodriguez, A. (2017). Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study. *Springer International Publishing AG*, 1–7. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2_7
- Appelbaum, D., Kogan, A. & Vasarhelyi, M. Y. (2017.) Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>
- Atrill, P. & McLaney, E. (2012). *Management Accounting for Decision Makers* (7th edition). Pearson Education Limited.
- BBC. (2020). *The role of the finance function.* Operations, finance and influences in business. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zk94cqt/revision/1>
- Bergman, R. & Williams, R. (2008). Today's Finance Workforce: No Longer Just the 'Numbers Guys'. *New York State Society of Certified Public Accountants*, 78(6), 11–13. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/todays-finance-workforce-no-longer-just-numbers/docview/212265218/se-2?accountid=14797>

- Bhatti, M.I., Awan, H.M. & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Springer Nature B.V.*, 48(6), 3127–3143. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Boedeker, R.R. & Hughes, S.B. (2005). Best Practices in Finance: How Intel Finance Uses Business Partnership to Supercharge Results. *Institute of Management Accountants*, 87(4), 26–33. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/best-practices-finance-how-intel-uses-business/docview/229753380/se-2?accountid=14797>
- Bragg, S.M. (2013). *Accounting Best Practices* (7th edition). John Wiley & Sons, Inc. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1132562&query=accounting+best+practices#>
- Brandts, K. (2014). Big Data and Business Intelligence for Management Accountants. *Strategic Finance*, 95(12), 64–65. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/big-data-business-intelligence-management/docview/1535999388/se-2?accountid=14797>
- Burgess, C. & Bryant, K. (2001). Revenue management – the contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 144–150. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09596110110388936>
- Can Tansel, K., Turkyilmaz, M. & Birol, B. (2019). Impact of RPA Technologies on Accounting Systems. *Turkish Association of Accounting and Finance Academician*, 82, 235–250. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/impact-rpa-technologies-on-accounting-systems/docview/2236841443/se-2?accountid=14797>
- Chang, H., Ittner, C.D. & Paz, M.T. (2014). The Multiple Roles of the Finance Organization: Determinants, Effectiveness, and the Moderating Influence of Information System Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 1–32. <https://doi.org/10.2308/jmar-50802>
- CIMA. (2011). *Finance and Organizational Performance: Shaping the Future*. Teoksessa Thambar, P. (2012). *The Transforming Finance Function: Implications for the*

Education and Training of Accountants. The Institute of Chartered Accountants in Australia.

- Corson, M. (2016). The Future of Finance. *Financial Executive*, 32(1), 6–11.
<https://search-proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1869846131/fulltextPDF/2213515EA4FF4587PQ/1?accountid=14797>
- Cronin, G. (2010). Effectiveness of the Finance Function Recent study finds room for improvement. *Institute of Chartered Accountants in Ireland*, 42(3), 27–29.
<https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/effectiveness-finance-function-recent-study-finds/docview/522086054/se-2?accountid=14797>
- D’Arcy, M. (1996). The finance function of the future: How lending departments are changing. *New York State Society of Certified Public Accountants*, 66(7), 60–63.
<https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/finance-function-future-how-lending-departments/docview/212265849/se-2?accountid=14797>
- Davenport, T.H. & Harris, J.G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- De Waal, A.A. (2012). What Makes a High Performance Organisation, Five Validated Factors of Competitive Performance that Apply Worldwide. *Global Professional Publishing*.
- De Waal, A. (2013). How Umpqua Bank grew into a standout. *ABA Bank Marketing*, 45(4), 24–28.
- De Waal, A., Bilstra, E., & De Roeck, P. (2019a). Identifying the characteristics of a high-performance finance function. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 352–377. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2255733418/fulltextPDF/9720B13E83A54FE7PQ/1?accountid=14797>

- De Waal, A., Bilstra, E., & De Roeck, P. (2019b, 20. joulukuuta). Removing the barriers on the way to European high-performance finance functions. *Business Perspectives*, 17(4), 370–380. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.30)
- EFQM. (2021). The EFQM Model. Noudettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.efqm.org/efqm-model/>
- Ehrenhalt, S., Koudal, P., Chaudhuri, A. & Rao, A. (2008). Finance masters: How Finance is Quietly Emerging as a Key to Business Transformation. *Deloitte Review*.
- Ehrenhalt, S. & Ryan, D. (2007). CFO's Mastering the Four Key Roles. *Financial Executives International*, 23(6), 56–58. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/cfos-mastering-four-key-roles/docview/208896901/se-2?accountid=14797>
- Elbashir, M.Z., Collier, P.A., Sutton, S.G., Davern, M.J. & Leech, S.A. (2013). Enhancing the Business Value of Business Intelligence: The Role of Shared Knowledge and Assimilation. *Journal of Information Systems*, 27(2), 87–105. <https://doi.org/10.2308/isys-50563>
- Epstein, M. (2004). *The drivers and measures of success in high performance organizations*. Julkaisussa De Waal, A. (2007). The characteristics of a high-performance organization. *Emerald Group Publishing Limited*, 8(3), 179–185. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- Ernst & Young. (2008). The changing role of the financial controller. Research report. Noudettu 12.2.2021 osoitteesta https://thesunflowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/EY_Financial_controller_changing_role.pdf
- Ernst & Young. (2010). *The DNA of the CFO: A study of what makes a chief financial officer*. Noudettu 10.12.2020 osoitteesta <https://www.consultancy.nl/media/Ernst%20&%20Young%20-%20The%20DNA%20of%20the%20CFO-1228.pdf>
- Finance & Management Faculty. (2011). *The Finance Function: A Framework for Analysis*. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://charteredaccountantsworldwide.com/wp->

content/uploads/2016/09/Developing-effective-finance-functions-for-the-unique-contexts-within-which-they-operate.pdf

- Fung, H.P. (2014). Criteria, use cases and effects of information technology process automation. *Advances in Robotics & Automation*, 3(3), 1–11.
<http://dx.doi.org/10.4172/2168-9695.1000124>
- Gartner. (2020a). *How does your finance function measure up?* Noudettu 15.11.2020 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/finance/research/benchmarking>
- Gartner. (2020b). *Finance Key Activities: Focus on the right finance activities.* Noudettu 24.11.2020 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/finance/trends/finance-key-activities>
- Graham, A., Davey-Evans, S. & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71–88. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09675421211231934>
- Guilding, C., Cravens, K.S. & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11, 113–135. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0120>
- Hayes, D.C, Hunton, J.E. & Reck, J.L. (2001). Market Reaction to ERP Implementation Announcements. *Journal of Information Systems*, 15(1), 3–18.
- Helliär, C. & Dunne, T. (2004). Control of the treasury function. *Corporate Governance*, 4(2), 34–43. <https://doi.org/10.1108/14720700410534958>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus.
- Hoe, S.L. (2013). Transforming finance for the future. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 6(1), 65–77.
- Holtzman, Y. (2011). Business process improvement and the tax department. *The Journal of Management Development*, 30(1), 49–60. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/817163440/fulltextPDF/32532DD59C2D4C20PQ/28?accountid=14797>
- Hope, J. (2006). Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value. *Harvard Business School Publishing.* Teoksessa

- Chang, H., Ittner, C.D. & Paz, M.T. (2014). The Multiple Roles of the Finance Organization: Determinants, Effectiveness, and the Moderating Influence of Information System Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 1–32. <https://doi.org/10.2308/jmar-50802>
- IFAC. (2018). *The Role of the Finance Function in Enterprise Performance Management*. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Role-of-the-Finance-Function-Enterprise-Performance-Management.pdf>
- Jiang, B., Frazier, G.V. & Prater, E.L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1280–1300. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01443570610710551>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99–142. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09638180701265903>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2017). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. (2003). *Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet* (2. painos). Edita.
- Jylhä, T. & Junnila, S. (2013). Learning from lean management - going beyond input-output thinking. *Facilities*, 31(11/12), 454–467. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/F-11-2011-0097>
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243–264.
- KPMG. (2013). *Being the best: Inside the intelligent finance function. Insights from our latest global CFO research*. Noudettu 18.11.2020 osoitteesta <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/12/being-the-best-v2.pdf>

- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskykyä tiedon avulla – Ilmiöstä tulkintaan*. Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto* (1. painos). Alma Talent Oy.
- Lewis, C. & McFadyen, K. (1993). World Class Finance. *Chartered Institute of Management Accountants*, 71(8), 14. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/world-class-finance/docview/195668789/se-2?accountid=14797>
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71–90. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09513579510147733>
- Lukka, K. (2001). *Konstruktiivinen tutkimusote*. Metodix. Noudettu 20.2.2021 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa Reponen, T. (ed.) (2000). Management Expertise for the New Millenium. *Publications of the Turku School of Economics and Business Administration*, 113–128.
- Malcolm, I. (1995). Benchmarking finance function activities. *Management Accounting*, 73(2), 22. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/benchmarking-finance-function-activities/docview/195681450/se-2?accountid=14797>
- Malmi, T., Seppälä, T. & Rantanen, M. (2001). *The Practice of Management Accounting in Finland –A Change?* Noudettu 16.12.2020 osoitteesta http://lta.lib.aalto.fi/2001/4/lta_2001_04_a3.pdf
- Mankins, M.C & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 83(7,8), 64–72. <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance>
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.
- May, M. (2002). *Transforming the Finance Function: Adding Company-Wide Value in a Web-Enabled Environment* (2nd edn.). Financial Times. Teoksessa Hoe, S.L.

- (2013). Transforming finance for the future. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 6(1), 65–77.
- Miller, J. (2005). A practical guide to performance measurement. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 16(4), 71–75. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/practical-guide-performance-measurement/docview/201602177/se-2?accountid=14797>
- Mowbray, P., Wilkinson, A.J. & Tse, H. (2018). High performance strategy: influence on HR department and line managers' design of employee voice. *Academy of Management*, 2018(1), 11–34.
- Nedelcu, B. (2013). Business Intelligence Systems. *Database Systems Journal*, 5(4), 12–20. <https://doaj.org/article/a1e2178bc2864e4a8b11bd971692b1c5>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2012). *Johdon laskentatoimi* (6.–11. painos.) Edita Prima Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. (2016). *Yritysrahoitus* (7.–8. painos). Edita Publishing Oy.
- O'Connor, J., Schneider, L. and Willman, T. (2014). *The World-Class Performance Advantage: How Leading Finance Organizations Outperform their Peers*. Finance Executive Insight. The Hackett Group.
- Page, S. (2010). *The Power of Business Process Improvements: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. American Management Association.
- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen* (2., uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Puolamäki, E. (2007). *Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tietosanoma Oy.
- PwC. (2014). *Finance Matters. Finance Function of the future*. Noudettu 12.1.2021 osoitteesta <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-finance-matters.pdf>
- PwC. (2017). *Finance Effectiveness Benchmark Report 2017. Stepping up: How Finance Functions are Transforming to Drive Business Results*. Noudettu 12.12.2020 osoitteesta <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/stepping-up-ch.pdf>
- Rajuvaara, E. (2020, 26. lokakuuta). *Ohjelmistorobotiikan checklist – näin tunnistat automatisoitavaksi sopivan prosessin*. Noudettu 23.11.2020 osoitteesta

- <https://www.efima.com/blogi/ohjelmistorobotiikan-checklist-nain-tunnistat-automatisoitavaksi-sopivan-prosessin/>
- Roehl-Anderson, J. M. & Bragg, S. M. (2011). *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant* (4th edition). John Wiley & Sons, Inc. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=699493>
- Roehm, H., Giffi, G. & Chaudhuri, A. (2009). Transforming the enterprise through finance. *Corporate Finance Review*, 13(6), 20–26. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/transforming-enterprise-through-finance/docview/198763942/se-2?accountid=14797>
- Roozen, F., Steens, B. & Spoor, L. (2019). Technology: Transforming the Finance Function and the Competencies Management Accountants Need. *Management Accounting Quarterly*, 21(1), 1–14. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/2410489474/fulltextPDF/8378BF804FBA4207PQ/11?accountid=14797>
- Sathe, V. (1983). The Controller's Role in Management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9)
- Schultz, J.R. (2007). Performance improvement: the means to process improvement. *Performance Improvement*, 46(7), 27–32. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/performance-improvement-means-process/docview/237234023/se-2?accountid=14797>
- Silvers, S. (2006). Finance as a Business Catalyst. *Corporate Finance Review*, 11(1), 26–30. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/finance-as-business-catalyst/docview/198764331/se-2?accountid=14797>
- Sinnet, W. (2003). In Search of World Class Finance. *Financial Executives International*, 19(3), 63–65. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/search-world-class-finances/docview/208869682/se-2?accountid=14797>
- Sonde, T. (2010). Make your accounting department more efficient. *American Institute of Certified Public Accountants*, 210(6), 2. <https://search-proquest->

- com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/make-your-accounting-department-more-efficient/docview/816915798/se-2?accountid=14797
- Stanwick, S.D. & Stanwick, P.A. (2000). Developing best practices for treasury management. *Wiley Periodicals Inc.*, 12(1), 63–65. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/developing-best-practices-treasury-management/docview/201624505/se-2?accountid=14797>
- Suomala, P., Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2018). *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Johdon laskennan organisointi. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762537>
- Suoranta, J. & Eskola, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Thambar, P. (2012). *The Transforming Finance Function: Implications for the Education and Training of Accountants*. The Institute of Chartered Accountants in Australia.
- Thomas, A.R. & Wilkinson, T.J. (2006). The Outsourcing Compulsion. *Massachusetts Institute of Technology*, 48(1), 10–14. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/outsourcing-compulsion/docview/224963484/se-2?accountid=14797>
- Thomson, J. 2015. How Big Data is changing the CFO role. Teoksessa Richins, G., Stapleton, A., Stratopoulos, T. C. & Wong, C. (2017). Big Data Analytics: Opportunity or Threat for the Accounting Profession? *Journal of Information Systems*, 31(3), 63–79. <https://doi.org/10.2308/isys-51805>
- Thompson, T. & Financial Executives Research Foundation & Robert Half International. (2011). *Benchmarking the Finance Function*. Morrison.
- Van Oijen, P. & Verbeeten, F. (2020). What Agility Means for the Finance Function. *Controlling & Management Review*.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Vilkkumaa, M. (2005). *Talouden apuvälineet johdolle*. Yrityskirjat.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Talentum Media Oy.

- Warren, D.Jr., Moffitt, K.C & Byrnes P. (2015). How Big Data Will Change Accounting. *American Accounting Association*, 29(2), 397–407. DOI: 10.2308/acch-51069
- Wolf, S., Weißberger, B.E., Claus Wehner, M. & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making: Attitude, subjective norm, and internal improvements. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24–46. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JAOC-10-2012-0100>
- Zoni, L. & Merchant, K.A. (2007). Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(1), 29–43. <https://doi.org/10.1108/18325910710732849>
- Zoni, L. & Pippo, F. (2017). CFO and finance function: what matters in value creation. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), 216–238. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2014-0059>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko 1

Teema 1. Talousfunktion strategisen roolin korostuminen toiminnassa

- Miten talousfunktion strateginen rooli ilmenee yrityksessänne?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Osallistetaanko talousfunktiotanne aktiivisesti strategiaprosessiin ja millä tavalla tämä ilmenee?
 - 2) Osallistetaanko talousfunktiotanne aktiivisesti päätöksentekoon ja millä tavalla tämä ilmenee? Otetaanko talousfunktion toimintaehdotuksia huomioon päätöksenteossa?
 - 3) Toimiiko talousfunktiossanne business partnereita, business controllereita, strategisia partnereita, tai muita vastaavia rooleja, jotka toimivat tukitoimintona johdolle? Millä tavalla rooli ilmenee? Tukeeko rooli operatiivista, taktista ja strategista johtoa?
- Minkälaiset tehtävät korostuvat pääsääntöisesti toiminnassanne? Painottuvatko tehtävät rutiininomaisten tehtävien suorittamiseen vai korostetaanko toiminnassanne selkeästi syvällisempiä ja analyttisempiä tehtäviä?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Onko talousfunktiollanne mielestäsi riittävästi aika- ja henkilöresursseja arvoa tuottavien tehtävien suorittamiseen?
 - 2) Painotetaanko toiminnassa ennustavia tehtäviä ja analyysejä?
- Toimivatko yrityksenne osastot aktiivisessa yhteistyössä, ja koetko, että talousfunktion näkemyksiä ja mielipiteitä arvostetaan tärkeissä päätöksissä myös muilla osastoilla?

Teema 2. IT-mahdollisuuksien painottaminen toiminnassa

- Hyödynnetäänkö talousfunktiossanne monipuolisesti ajankohtaisia IT-ohjelmistoja ja työkaluja?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Hyödynnetäänkö talousfunktiossanne automaatiota tai ohjelmistorobotiikkaa rutiinitöiden hoitamiseen?
 - 2) Käytetäänkö toiminnassanne irrallisia ohjelmistoja vai onko ohjelmistot integroitu?
 - 3) Käytetäänkö toiminnassanne datan keräämiseen, analysointiin ja esittämiseen soveltuvia työkaluja?
 - 4) Koetteko, että yrityksessänne mahdollistetaan riittävästi teknologioiden käyttöönottoa?
 - 5) Onko käytössänne vielä vanhoja järjestelmiä, jotka voisi korvata tehokkaammilla ratkaisuilla?
- Onko tehtävien suorittamiseen käytettävissä riittävät teknologiat ja informaatiolähteet?
- Pyritäänkö talousfunktiossa olemaan ajan tasalla uusista ohjelmistoista ja niiden käyttömahdollisuuksista?

Teema 3. Talousfunktion jatkuva kehittäminen

- Miten talousfunktiossanne varmistetaan prosessien ja toiminnan tehokkuus?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Onko henkilöstöllä riittävästi aikaa kehityskohteiden tunnistamiseen ja tarvittaviin kehitystoimenpiteisiin? Miten tehottomiin prosesseihin tai toimintatapoihin puututaan?

- 2) Kannustetaanko yrityksessänne henkilöstöä parempien ratkaisujen löytämiseen ja parannusehdotusten esittämiseen?
 - 3) Arvioidaanko prosesseja säännöllisesti ja käytetäänkö niihin suoritusmittareita? Miten prosesseja arvioidaan ja mitataan?
 - 4) Toteutetaanko prosessit mahdollisimman yhtenäisellä tavalla ja keskitetysti?
 - 5) Tunnistetaanko talousfunktiossanne parhaiksi koettuja käytäntöjä ja toteutetaanko tapoja yrityksessänne?
- Koetko, että talousfunktionne tämänhetkiset prosessit ja toiminta ovat riittävällä tasolla suoriutumaan tehokkaasti? Mitkä ovat suurimmat pullonkaulat?

Teema 4. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- Miten yrityksessänne huolehditaan henkilöstön riittävästä osaamistasosta?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Koulutetaanko koko taloushenkilöstön teknillistä ja ammatillista osaamista säännöllisesti? Kuinka usein?
 - 2) Onko henkilöstöllä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat?
 - 3) Koulutetaanko henkilöstöä vastualueiden rajat ylittävästi?
 - 4) Miten kykyjä pyritään sitouttamaan yritykseenne?
 - 5) Onko talousfunktiossanne riittävästi avainhenkilöitä, jotta irtisanoutumistapauksissa tehokkuus ja suorituskyky ei laske?

Teema 5. Talousfunktion organisointi ja roolivastuiden selkeys

- Onko vastuuta ja päätäntävaltaa hajautettu operatiiviselle tasolle? Miten tämä ilmenee?
- Onko talousfunktiossanne hyödynnetty palvelukeskuksia tai ulkoistusta rutiininomaisissa tehtävissä?

- *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Koetteko, että tämänhetkisille prosesseille on valittu tehokkain ja paras ratkaisu itse tekemisen ja ulkoistuksen väliltä?
 - 2) Kuinka paljon työajastanne menee keskimääräisesti rutiinitehtäviin? Entä kuinka paljon jää aikaa johdon näkökulmasta arvoa tuottavampien tehtävien tekemiseen?
- Onko roolivastuut jaettu selkeästi henkilöstölle ja onko vastuualueiden teknilliset ja ammatilliset vaatimukset määritelty selkeästi?
- Onko talousfuntiossanne riittävästi resursseja tehtävien hoitamiseen? Onko resurssit jaettu tehokkaasti?

Jatkokysymykset kaikista osa-alueista (teemoista)

- Mikä osa-alue on mielestäsi tärkein toiminnassanne?
- Mihin osa-alueeseen toivoisit erityisesti parannuksia?

Liite 2. Haastattelurunko 2

Teema 1. Talousfunktion strategisen roolin korostuminen toiminnassa

- Miten talousfunktion strateginen rooli ilmenee yrityksessänne?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Osallistetaanko talousfunktiotanne aktiivisesti strategiaprosessiin ja millä tavalla tämä ilmenee?
 - 2) Osallistetaanko talousfunktiotanne aktiivisesti päätöksentekoon ja millä tavalla tämä ilmenee? Otetaanko talousfunktion toimintaehdotuksia huomioon päätöksenteossa?
 - 3) Toimiiko talousfunktiossanne rooleja, jotka toimivat tukitoimintona johdolle? Millä tavalla rooli ilmenee käytännössä? Tukeeko rooli operatiivista, taktista ja strategista johtoa?
- Minkälaiset tehtävät korostuvat pääsääntöisesti toiminnassanne? Painottuvatko tehtävät rutiininomaisten tehtävien suorittamiseen vai korostetaanko toiminnassanne selkeästi syvällisempiä ja analyyttisempiä tehtäviä?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Onko talousfunktioillanne mielestäsi riittävästi aika- ja henkilöresursseja arvoa tuottavien tehtävien suorittamiseen?
 - 2) Painotetaanko toiminnassa ennustavia tehtäviä ja analyysejä?
- Toimivatko yrityksenne osastot aktiivisessa yhteistyössä, ja koetko, että talousfunktion näkemyksiä ja mielipiteitä arvostetaan tärkeissä päätöksissä myös muilla osastoilla?

Teema 2. IT-mahdollisuuksien painottaminen toiminnassa

- Hyödynnetäänkö talousfunktiossanne monipuolisesti ajankohtaisia IT-ohjelmistoja ja työkaluja?

- *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Hyödynnetäänkö talousfunktiossanne automaatiota tai ohjelmistorobotiikkaa rutiinitöiden hoitamiseen? Missä tehtävissä ja prosesseissa?
 - 2) Käytetäänkö toiminnassanne irrallisia ohjelmistoja vai onko ohjelmistot integroitu?
 - 3) Käytetäänkö toiminnassanne datan keräämiseen, analysointiin ja esittämiseen soveltuvia työkaluja?
 - 4) Koetteko, että yrityksessänne mahdollistetaan riittävästi ajankohtaisten teknologioiden käyttöönottoa?
 - 5) Onko käytössänne vielä vanhoja järjestelmiä, jotka voisi korvata tehokkaammilla ratkaisuilla?
- Onko tehtävien suorittamiseen käytettävissä riittävät teknologiat ja informaatiolähteet?
- Pyritäänkö talousfunktiossa olemaan ajan tasalla uusista ohjelmistoista ja niiden käyttömahdollisuuksista?
- Jos saisit antaa osa-alueelle arvosanan asteikolla 1-5, minkä arvosanan antaisit?

Teema 3. Talousfunktion jatkuva kehittäminen

- Miten talousfunktiossanne varmistetaan prosessien ja toiminnan tehokkuus?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Onko henkilöstöllä riittävästi aikaa kehityskohteiden tunnistamiseen ja tarvittaviin kehitystoimenpiteisiin? Miten tehostettiin prosesseihin tai toimintatapoihin puututaan?
 - 2) Kannustetaanko yrityksessänne henkilöstöä parempien ratkaisujen löytämiseen ja parannusehdotusten esittämiseen?

- 3) Arvioidaanko prosesseja säännöllisesti ja käytetäänkö niihin suoritusmittareita? Miten tämä tapahtuu käytännössä?
 - 4) Toteutetaanko prosessit mahdollisimman yhtenäisellä tavalla ja keskitetysti?
 - 5) Tunnistetaanko talousfunktiossanne parhaiksi koettuja käytäntöjä ja toteutetaanko tapoja yrityksessänne?
- Koetko, että talousfunktionne tämänhetkiset prosessit ja toiminta ovat riittävällä tasolla suoriutumaan tehokkaasti? Mitkä ovat suurimmat pullonkaulat?
 - Jos saisit antaa osa-alueelle arvosanan asteikolla 1-5, minkä arvosanan antaisit?

Teema 4. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- Miten yrityksessänne huolehditaan henkilöstön riittävästä osaamistasosta?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Koulutetaanko koko taloushenkilöstön teknillistä ja ammatillista osaamista mielestäsi riittävästi?
 - 2) Onko henkilöstöllä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat?
 - 3) Koulutetaanko henkilöstöä vastualueiden rajat ylittävästi? Jos ei niin pitäisikö mielestäsi näin tehdä?
 - 4) Miten kykyjä pyritään sitouttamaan yritykseenne?
 - 5) Onko talousfunktiossanne riittävästi avainhenkilöitä, jotta irtisanoutumistapauksissa tehokkuus ja suorituskyky ei laske?
- Jos saisit antaa osa-alueelle arvosanan asteikolla 1-5, minkä arvosanan antaisit?

Teema 5. Talousfunktion organisointi ja roolivastuiden selkeys

- Onko vastuuta ja päätäntävaltaa hajautettu operatiiviselle tasolle? Miten tämä ilmenee?

- Onko keskitetyistä palvelukeskuksista ja rutiinitöiden ulkoistamisesta ollut mielestäsi selkeää hyöty tehtävissänne?
 - *Haastateltavan avoimen vastauksen jälkeen esitettävät tarkentavat lisäkysymykset:*
 - 1) Koetteko, että tämänhetkisille prosesseille on valittu tehokkain ja paras ratkaisu itse tekemisen ja ulkoistuksen väliltä?
 - 2) Kuinka paljon työajastanne menee keskimääräisesti rutiinitehtäviin? Entä kuinka paljon jää aikaa johdon näkökulmasta arvoa tuottavampien tehtävien tekemiseen?
- Onko roolivastuut jaettu selkeästi henkilöstölle ja onko vastuualueiden teknilliset ja ammatilliset vaatimukset määritelty selkeästi?
- Onko talousfuntiossanne riittävästi resursseja tehtävien hoitamiseen? Onko resurssit jaettu tehokkaasti?
- Jos saisit antaa osa-alueelle arvosanan asteikolla 1-5, minkä arvosanan antaisit?

Jatkokysymykset kaikista osa-alueista (teemoista)

- Mikä osa-alue on mielestäsi tärkein toiminnassanne?
- Mihin osa-alueeseen toivoisit erityisesti parannuksia?