

Kansainvälisen yrityksen Suomen liiketoimintayksikön taloushallinnon ja investointien hallintayksikön haasteet

Aleksi Lehtonen



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijät Aleksi Lehtonen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi HELI syksy 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Kansainvälisen yrityksen Suomen liiketoimintayksikön taloushallinnon ja investointien hallintayksikön haasteet</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 60+4</p>
<p>Ohjaajat Markku Eerola</p>	
<p>Jatkuvat muutokset markkinoilla, kansainvälisen konsernin velvoitteet, rajalliset resurssit ja organisaation kasvaminen tuovat paljon haasteita ja tarpeita muutoksille niin koko konsernissa kuin yksittäisissä liiketoimintayksiköissäänkin. Edellä mainitut asiat tuovat myös paljon sopeutettavaa taloushallinnolle ja investointien hallintayksikölle. Nämä kaksi yksikköä ovat liiketoiminnan tukiyksiköitä, jotka tuottavat tärkeää taloudellista informaatiota liiketoiminnasta sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että ulkoisille sidosryhmille. Taloushallinnon ja investointien hallintayksikön on tärkeää pystyä reagoimaan työhönsä kohdistuviin haasteisiin, jotta ne voivat tehostaa omia toimintatapojaan ja tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon lisäarvoa toiminnollaan.</p> <p>Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona media-alalla toimivan yrityksen Suomen liiketoimintayksikölle, joka on osa suurempaa kansainvälistä mediatoimistokonsernia. Tutkimusta rajattiin koskemaan vain tiettyjä toimeksiantajan kanssa valittuja osa-alueita, jotta työ olisi tiiviimpi ja perusteellisempi näiltä osin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen taloushallinnon ja investointien hallintayksikön haasteita ja antaa selvinneisiin haasteisiin viitteellisiä ratkaisuehdotuksia. Haasteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksiköiden työhön kohdistuvia ongelmia ja työtä vaikeuttavia asioita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla asiantuntijoita molemmista toimeksiantajayrityksen yksiköistä. Tutkimus tehtiin vuoden 2012 loppupuolella ja 2013 alkukevällä. Tutkimuksen tulokset jaoteltiin laajempiin yhtenäisiin kokonaisuuksiin, joissa tutkimuksen tulokset tulevat esille aihepiireittäin. Merkityksellisimmät haasteet yksiköiden toiminnassa kohdistuivat työssä käytettäviin järjestelmiin, tiedon hyödynnettävyyteen ja raportointipohjien formaattiin. Tutkimuksen johtopäätöksissä haasteet vedetään yhteen ja niiden merkitystä yksiköiden työhön pohditaan tarkemmin.</p>	
<p>Asiasanat Haasteet, taloushallinto, investointien hallintayksikkö, kansainvälisyys, raportointi</p>	

Bachelor of Business Administrations

<p>Author or authors Aleksi Lehtonen</p>	<p>Group or year of entry HELI Fall 2009</p>
<p>The title of thesis Challenges of financial management and investment management units in an international group's Finnish subsidiary</p>	<p>Number of pages and appendices 60+4</p>
<p>Supervisor or supervisors Markku Eerola</p>	
<p>Continuing changes in the market, the responsibilities working under a big international group, lack of resources and organizational growth are some of the factors that bring a lot of challenges and a need for change for the whole business network and also for a single business unit. The factors mentioned above also bring the need to make adjustments in financial management and investment management units. These two units are the supporting pillars behind the actual business and they create most of the information needed for decision making inside the company and also important data for foreign interest groups. It is important for these units to be able to react to the challenges they meet in their jobs and make their processes more efficient so that they can create more added value for the company with their work.</p> <p>The research was made for a client company which operates in the media and marketing communications field. The company is a part of a larger international media agency group. The research was restricted to handle challenges only in certain important areas. These restrictions were set together with the client company's representative. The restrictions were done to make the research more comprehensive in the chosen areas. The main goal for this research was to reveal the challenges in financial and investment management and to give suggestive ideas how handle these challenges. The challenges in this research are defined as problems that the units face in their work in a certain area.</p> <p>The research was made by using qualitative research methods and the data were collected by conducting interviews. The interviews were directed to the employees holding the needed expertise in both the units. The research was conducted in the last quarter of 2012 and early spring of 2013. The research results were divided in larger unified chapters where the results are presented by subject groups. The most significant challenges discovered in the research were in the financial systems, in the proper use of information and in the reporting formats. The challenges are summarized in the conclusions chapter and the significance of the challenges to the units is discussed more thoroughly.</p>	
<p>Key words Challenges, financial management, investment management, international, reporting</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle	2
3	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	4
4	Tutkimusmenetelmä	6
5	Toimiminen osana kansainvälistä mediakonsernia	9
5.1	Mediatoimiston liiketoiminta	9
5.2	Kansainvälisyyden tuomat haasteet pienemmissä liiketoimintayksiköissä.....	10
5.3	Tiedon merkitys organisaation toiminnassa.....	11
5.4	Media-alaan liittyvät taloudelliset haasteet	12
6	Investointienhallinta ja liiketiedon tuottaminen.....	14
6.1	Tuottavuusraportointi.....	15
6.2	Televisiomarkkinointi-investointien raportointi	17
6.3	Laaturaportointi.....	17
6.4	Millä tavoin investointien hallintayksikkö voi vaikuttaa liiketoimintaan?	18
6.5	Investointien hallintayksikkö ja järjestelmät	19
6.6	Taulukkolaskennan ongelmat työvälineenä	20
6.7	Media-auditoinnin merkitys ja haasteet	21
6.8	Media-alan kilpailutukset ja niiden tuomat haasteet	22
7	Taloushallinto	24
7.1	Taloushallinnon rooli.....	24
7.2	Taloushallinnon prosessit ja järjestelmät.....	26
7.3	Taloushallinnon tuottama lisäarvo ja tehokkuus.....	28
7.4	Taloushallinto ja laskentatoimi kannattavuuden tukijoina.....	30
7.5	Taloushallinnon tulevaisuuden näkymät ja haasteet	32
7.6	Laskentatoimen ongelmat	34
8	Tutkimuksen tulokset	36
8.1	Kansainvälisyys - haaste vai kilpailuetu?.....	36
8.2	Tiedon aiheuttamat haasteet kohdeyksiköiden työtehtävissä	38
8.3	Investointien hallintayksikkö	38
8.3.1	Investointien hallintayksikön järjestelmien haasteet	38
8.3.2	Investointien hallintayksikön raportointimenetelmien haasteet.....	39

8.3.3	Raporttien monistaminen ja hyödynnettävyys.....	40
8.3.4	Investointien hallintayksikön tehokkuuden ja lisäarvon tuottamisen haasteet	41
8.3.5	Media-auditoijat osana investointien hallintayksikön työtä.....	42
8.4	Taloushallinto	43
8.4.1	Haasteet taloushallinnon järjestelmissä.....	43
8.4.2	Lisäarvon tuottaminen taloushallinnossa ja siihen liittyvät haasteet.....	44
8.4.3	Kustannustehokkuuden ja kannattavuuden haasteet.....	46
8.4.4	Yrityskaupoista aiheutuvat haasteet taloushallinnolle.....	47
8.5	Taloushallinnon ja investointien hallintayksikön integrointi	48
9	Pohdinta	50
9.1	Johtopäätökset	51
9.1.1	Johtopäätökset molempiin yksikköihin kohdistuvista haasteista	51
9.1.2	Johtopäätökset investointien hallintayksikköön kohdistuvista haasteista.....	52
9.1.3	Johtopäätökset taloushallintoon kohdistuvista haasteista	53
9.2	Luotettavuuspohdinta.....	54
9.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	56
	Lähteet	58
	Litteet.....	61

1 Johdanto

Jatkuva organisaation kehittyminen, uudet standardit ja asiakkailta tuleva kasvava kysyntä tiedolle tuovat uusia haasteita kansainvälisessä organisaatiossa toimiville liiketoimintayksiköille. Kansainvälisessä organisaatiossa paikalliset toimipisteet joutuvat tottumaan kansainvälisiin käytäntöihin, vaikka yksikkö olisi liikevaihdoltaan huomattavasti suurempien maiden yksiköitä pienempi. Tämä asettaa organisaatiolle isoja haasteita selvittää kaikista vaatimuksista, jotka liittyvät investointien hallintayksikköön ja taloushallintoon.

Toimeksiantajayritys, jota työssä kutsutaan anonyymisti Yritys X Oy:ksi, on media-alalla toimiva yritys, joka tuottaa asiakkailleen monipuolisia media-alan palveluja. Palvelut voivat olla muun muassa mediasuunnittelua, -ostamista tai markkinointistrategian tuottamista. Yrityksessä on pääasiassa kahdenlaista raportointia. Yrityksen taloushallinnon yksikkö raportoi normaalit säännösten mukaiset taloudelliset raportit, kuten tilinpäätökset ja vuosibudjetit. Yrityksellä on lisäksi oma yksikkö asiakasraportointiin ja markkinointi-investointien hallintaan, joka raportoi asiakkaille heidän markkinointipanostuksensa kannattavuudesta ja laadusta. Työssä selvitetään molempien yksiköiden haasteita ja ongelmia. Työstä tullaan lisäksi tekemään laajempi yritysversio.

Kansainvälisissä yrityksissä raportointi on paljon kattavampaa kuin pienissä paikallisissa yrityksissä. Usein asia on lisäksi niin, että pienemmiltä yksiköiltä pyydetään lähes sama määrä tietoa kuin isoilta mailta, joilla on henkilöstövoimavaroja tuottamaan tietoa tehokkaasti. Pienemmillä yksiköillä on mahdollisesti vanhemmat järjestelmät, jotka tuottavat tietoa hyvin rajatusti, koska järjestelmiin ei ole pystytty budjetoimaan paljon varoja. Tuotettu tieto ei välttämättä riitä laajoihin kansainvälisiin raportteihin tai tieto on saatavilla vain tietyssä rajatussa muodossa, mikä tekee sen käsittelystä äärimmäisen hidasta ja tehotonta. Kun yhdistää edellä mainitut ongelmat ja pienet resurssit, yritykselle tulee suuria haasteita selvittää kaikista työtehtävistä tehokkaasti. Tämä johtaa siihen, että pienten yksiköiden tuottavuus laskee, kun raportoinnin runsas määrä vie paljon aikaa henkilöstöltä. Tämä on esimerkki haasteista, joita opinnäytetyö selvittää ja käsittelee tarkemmin.

2 Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle

Kohdeyrityksenä toimii Yritys X Oy, joka on osa suurta kansainvälistä mediatoimistokonsernia Konserni A:ta. Yritys X Oy koostuu puolestaan useasta eri liiketoimintayksiköstä, jotka tuottavat hieman erilaisia markkinointiviestintään liittyviä palveluita yrityksen asiakkaille, kuten median ostamista ja -suunnittelua, hakumainontaa ja digitaalista suunnittelua.

Raportointi on merkittävä osa media-alalla toimivaa yritystä, sillä liiketoimintatiedon tuottaminen itse yritykselle ja sen asiakkaille on erittäin tärkeää. Yritys X Oy:n toimiessa osana kansainvälistä organisaatiota, tiedon määrä on kuitenkin todella suuri ja yritys monesti ponnistelee tiedon keruun kanssa. Yrityksen taloushallinnossa toimii tällä hetkellä muutamia henkilöitä ja sen lisäksi investointienhallinnassa toimii kaksi henkilöä Suomessa. Ulkomaisissa suurissa yksiköissä henkilöstömäärä vastaavissa tehtävissä on yleensä kaksinkertainen.

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa ja selventää toimeksiantajayritykselle haasteita taloushallinnossa ja investointienhallinnassa, sekä auttaa yritystä mahdollisesti selviämään näistä ongelmista. Tekijä on käynyt yhdessä toimeksiantajan kanssa läpi osa-alueita, joissa haasteita on esiintynyt ja joita työssä olisi hyvä käsitellä. Nämä koostetaan lyhyesti alapuolella.

Taloushallinnon haasteita käydään työssä läpi seuraavissa osa-alueissa: kansainvälisyyden tuomat haasteet, tiedon aiheuttamat haasteet, tehokkuuden, kannattavuuden ja lisäarvon ongelmat, järjestelmien toiminnallisuus ja yrityskaupoista johtuvat haasteet. Investointien hallintayksikön haasteita käydään läpi seuraavissa alueissa: lisäarvon tuottamisen ja tehokkuuden tuomat haasteet yritykselle, suuren tietomäärän (Big data) haasteet, järjestelmien ja raportointimenetelmien toiminnallisuus, hyödynnettävyys ja monistettavuus. Lisäksi selvitetään toimeksiantajan pyynnöstä voisiko näitä kahta tällä hetkellä erillistä yksikköä integroida jotenkin toimimaan paremmin yhdessä ja ratkaisisiko tämä osan esiin tulleista tehokkuuden haasteista.

Työssä selvitetään ensimmäisenä mitä haasteita organisaatiossa on jo havaittu ja kuinka niihin on mahdollisesti reagoitu. Nämä haasteet ja ongelmat kartoitetaan haastattelujen avulla. Lisäksi on tarkoituksena selvittää muita potentiaalisia haasteita, joihin ei ehkä vielä ole organisaatiossa reagoitu. Ilmi tulleet haasteet saattavat olla vasta ajankohtaisempia tulevaisuudessa ja tällöin tutkimus mahdollistaa, että niihin ehditään reagoimaan jo etukäteen. Tekijä toivoo, että toimeksiantajayritys löytää tämän tutkimuksen myötä uusia haasteita ja ongelmia, joihin sen tulisi reagoida, sekä kartoittamaan jo havaittuja haasteita. Lisäksi lopputuloksen tulisi selventää yritykselle kuinka haasteisiin voidaan mahdollisesti reagoida ja kuinka yritys voi muuttaa toimintatapojaan tehokkaammiksi näissä tapauksissa.

3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Työn tavoitteena on valmistuttuaan antaa toimeksiantajalle selvä kuva taloushallinnon ja investointien hallintayksikön haasteista valituissa aihepiireissä, sekä antaa viitteellinen ehdotus näiden ratkaisuksi. Haasteilla tarkoitetaan taloushallinnon ja investointienhallinnan työhön kohdistuvia ongelmia ja työtä vaikeuttavia asioita. Tiedostamalla nämä haasteet yritys pystyy varautumaan niihin jatkossa paremmin, sekä organisaatio oppii mahdollisesti uusia menetelmiä, joiden avulla työprosesseja voisi kehittää tuottavammiksi ja tehokkaammiksi.

Tutkimuksen ongelma on kuvattu tiivistetysti seuraavassa kysymyksessä:

- Mitä haasteita ja ongelmia kansainvälisessä konsernissa toimivalla Suomen liiketoimintayksikön taloushallinnolla ja investointien hallintayksiköllä on työssään?

Alaongelmana tutkimuksessa on viitteellisten ratkaisujen keksiminen yrityksen kohtamiin haasteisiin ja ongelmiin. Toimeksiantajan lisäpyyntönä selvitetään toisena alaongelmana olisiko taloushallinnon ja investointienhallinnan yksiköiden integraatiosta yritykselle hyötyä ja toisiko se tehokkuutta nyt erillä toimivien kyseisten yksiköiden toimintaan.

Osaan kansainvälisyyden tuomista haasteista saattaa olla vaikea vastata, koska paikallinen liiketoimintayksikkö ei voi vaikuttaa juurikaan kansainvälisiltä tahoilta tulleisiin raporttipohjiin ja vaatimuksiin. Sen sijaan paikallinen liiketoimintayksikkö voi vaikuttaa siihen, kuinka nämä raportit hoidetaan yksikön sisällä, ja kuinka ne voitaisiin hoitaa mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Tarkoituksena olisi pitää kansainvälistä näkökulmaa osana opinnäytetyötä, mutta silti rajoittamatta työtä pelkästään kansainvälisyyden tuomiin haasteisiin, sillä kyse on kuitenkin Suomen omasta liiketoimintayksiköstä ja kokonaisvaltainen kuva haasteista toisi enemmän hyötyä tutkimuksesta toimeksiantajalle.

Työ ei saa päästä kuitenkaan paisumaan, joten tutkimusta on rajattu seuraavin kriteerein:

- kansainvälisyyden tuomat haasteet ja ongelmat taloushallinnolle ja investointien hallintayksikölle,
- nykyiset tiedostetut haasteet ja ongelmat valituissa aihepiireissä,
- tiedon tuomat haasteet yksiköille,
- raportointimenetelmistä ja järjestelmistä johtuvat haasteet ja ongelmat,
- tehokkuuden ja kannattavuuden ongelmat, sekä ongelmat, jotka liittyvät lisäarvon tuottamiseen yritykselle sekä asiakkaille ja
- yrityskauppojen haasteet taloushallinnolle.

Aiheen rajaaminen tekee opinnäytetyön kokonaisuudesta tiiviimmän ja vähentää riskiä, että tutkimuksesta tulisi liian pintapuolinen. Työn aihe on rajattu käsittelemään esille tulevia haasteita ja ongelmia Suomen liiketoimintayksikön taloushallinnon ja investointien hallintayksikön näkökulmasta. Tämä rajaus on tehty sen takia, että tutkimus olisi yhtenäinen ja lisäksi tekijä on itse lukenut taloushallintoa pääaineenaan. Kahden eri yksikön toiminnan vertailusta saattaa olla myös tutkimuksessa hyötyä. Koska yksiköiden työnkuvat ovat osittain samankaltaisia, saatetaan toisessa yksikössä tehdä tietyt asiat paremmin kuin toisessa, jolloin tutkimuksen avulla tietotaito saadaan myös toisen yksikön käyttöön.

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohderyhmä on yrityksen taloushallinto ja siitä erillinen investointien hallintayksikkö. Tutkimus suoritetaan käyttäen haastatteluja, joiden avulla yritetään selvittää suurimpia haasteita edellä mainittujen yksiköiden työssä. Haastateltaville lähetetään jo ennen haastattelua kysymykset, jotta he pääsevät sisään tutkimuksen aiheeseen ja voivat valmistautua haastattelussa kysyttäviin kysymyksiin. Molemmille yksiköille on laadittu omat haastattelukysymykset, joista osa on samoja. Kysymykset voi katsoa läpi liitteestä 1. Haastattelut käydään yrityksen neuvottelutiloissa. Haastattelut tehdään toimeksiantajayrityksen työntekijöille, jotka toimivat yksikkönsä johdossa tai ovat johtoa avustavia asiantuntijoita. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta joko taloushallinnon tai investointienhallinnan työhön liittyvistä haasteista ja ongelmista. Haastateltavien asiantuntemus ja kokemus alalta vaikuttivat eniten haastateltavien valintaan. Asiantuntevien haastateltavien valinnalla on myös suora vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen, sekä tiedon oikeellisuuteen.

Tutkimustavaksi on valittu haastattelu, koska haastattelu antaa haastateltavalle asiantuntijalle mahdollisuuden tuoda itseään koskevia ongelmia esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelu antaa tutkimustapana mahdollisuuden selventää ja syventää saatavia vastauksia sekä oikaista väärinkäsityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204.) Haastattelu on lisäksi tutkimusmenetelmänä varsin joustava. Haastattelijalla on esimerkiksi mahdollisuus toistaa kysymyksiä, sekä selventää ilmausten sanamuotoja. Haastattelijalla voi tehdä myös omia havaintoja jo haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastatteluihin on pyydetty yrityksen talouspäällikköä, yhtä talousjohtoa tukevaa asiantuntijaa, sekä investointien hallintayksiköstä kahta henkilöä. Haastatteluissa syvennytään enemmän näiden kahden eri osaston haasteisiin ja pyritään saamaan kokonaiskuva nykyisistä haasteista. Tekijä uskoo, että haastateltavat henkilöt osaavat antaa kattavan kuvan yksiköiden nykyisistä haasteista, ja että haastatteluissa pystytään keskustelemaan hieman vapaammin ja syvemmin tekijän työkokemuksen ansiosta.

Tekijällä on 8 kuukauden työkokemus tutkimukseen kohdistuvasta investointien hallintayksiköstä. Osa aineistosta liittyen investointien hallintayksikköön on haastatteluiden lisäksi kerätty laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä havainnointimenetelmällä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tekijä suunnitteli aktiivisesti toimeksiantajayrityksen kanssa, mitä asioita tutkimuksessa olisi hyvä lähteä käsittelemään. Tämä on niin sanottua osallistuvaa havainnointia, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 80-82.) Tutkimuksen suunnittelu alkoi jo tekijän vielä työskennellessä yrityksessä, jolloin tekijä pystyi tekemään omia havaintojaan tutkimusta käsittelevistä aiheista työskennellessään osana investointien hallintayksikköä. Nämä havainnot ovat olleet suurena tukena tutkimuksessa investointien hallintayksikön taustatiedon selvittämisessä sekä aiheen ymmärtämisessä. Tekijän omat havainnot ja kokemus auttoivat myös tutkimuksen rajaamisessa sekä haastattelukysymysten laatimisessa.

Koska investointien hallintayksikkö on hyvin alaan liittyvä yksikkö, ei siitä ole paljon teoriapohjaista tietoa saatavilla. Tämän takia suurin osa investointien hallintayksikköön liittyvästä taustatiedosta on tutkimuksessa saatu toimeksiantajayritykseltä, sekä osa on peräisin tekijän omasta kokemuksesta ja havainnoista. Tekijällä on ollut tutkimustyöprosessin aikana mahdollisuus olla yhteydessä toimeksiantajayritykseen lisätietojen varalta, jolloin tarkentavaa tietoa on ollut helppo tarvittaessa saada.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimustapa, koska kvantitatiivinen tutkimus ei olisi soveltunut kunnolla selvittämään ongelmaa, johon vaaditaan näin yksityiskohtaista tietoa ja kohteen ymmärtämistä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat tutkimusmenetelmät antavat työkalut syventyä enemmän näiden kahden yksikön toimintaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on tutkimuksen luonne, joka on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedon keruun elementtinä, kuten tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastatteluita tiedonkeruun päätutkimuskeinona. Laadullisten metodien käyttö, kohdejoukon tarkka valinta ja tutkimussuunnitelman asteittainen muotoutuminen ovat lisäksi usein ilmeneviä piirteitä. Tässä tutkimuksessa on yksiköiden sisältä tarkoin valittu kohdejoukko, johon tutkimus kohdistuu. Tutkimussuunni-

telma on myös valmistunut ja tarkentunut asteittain työn edetessä. Yleistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on induktiivisten analyysien käyttö. Pyrkimyksenä on siis paljastaa odottamattomia seikkoja tutkitusta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Tässä tutkimuksessa selvitetään haasteita, joiden luonne ja vaikutukset organisaatioon voivat olla hyvinkin odottamattomia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän eri piirteen perusteella. Tutkimus voi olla joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavan tutkimuksen pääpiirteenä on etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä, sekä selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 138.) Tämän tutkimuksen päätarkoitus on kartoittaa haasteita ja ongelmia. Tutkimuksessa etsitään uusia ja nykyisiä haasteita, joita Yritys X:n taloushallinnossa ja investointien hallintayksikössä on. Tutkimukseen liittyy kuitenkin myös selittäviä osia, sillä alaongelmana on näiden ongelmien ja haasteiden viitteellinen selvittäminen ja kehitysehdotukset. Tutkimuksessa etsitään siis syy-seuraus-suhteita, jotka liittyvät tutkimuksessa selvitettyihin haasteisiin ja ongelmiin.

5 Toimiminen osana kansainvälistä mediakonsernia

Kansainvälisyys tuo pienemmälle yksikölle usein paljon lisätöitä tiedon tuottamisen määrässä. Suurin osa tämän tiedon tuottamisesta Yritys X Oy:ssä kohdistuu juuri taloushallinnon ja investointienhallinnan yksiköille. Taloushallinto tuottaa lakimääreisen tiedon yrityksen taloudesta, sekä tärkeää tietoa niin yrityksen johdolle kuin sijoittajille. Investointien hallintayksikkö tuottaa tärkeää tietoa yrityksen eri sidosryhmille, kuten asiakkaille ja eri maan yksiköille, kuin myös itse mediasuunnittelijoille. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Seuraavaksi kerrotaan enemmän mediatoimiston roolista. Tämän lisäksi avataan paremmin, mitä investointien hallintayksikkö ja taloushallinto itse asiassa tekevät. Samalla pohditaan jo hieman mahdollisia ongelmakohtia molempien yksiköiden työssä.

5.1 Mediatoimiston liiketoiminta

Mediatoimisto suunnittelee asiakkaan markkinoinnin ja allokoii varat eri medioille asiakkaan oman budjetin mukaisesti. Mediatoimisto voi myös tehdä mediastrategian laatimista, vuosisopimusneuvottelua, kilpailijaseuranta ja muita mainontaan liittyviä palveluita (Pimenoff 2009, 22). Mediatoimisto toimii siis niin sanottuna asiantuntijana asiakkaan markkinoinnin ja eri medioiden välillä. Valtaosa asiakkaiden mainosbudjetista menee mediatilan ja -ajan ostoon, joten on tärkeää osata sijoittaa rahat oikeisiin medioihin. (Lintunen 7.1.)

”Miksi kannattaa käyttää mediatoimistoa?” on ehkä kysytyin kysymys mainostajien keskuudessa. Mediatoimisto on asiantuntijaorganisaatio, joka on erikoistunut mediakentän laaja-alaiseen osaamiseen ja mediamarkkinoiden kehityksen seurantaan. Media markkinat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, joten asiantuntijaosaamista tarvitaan. Mediakentän muutokset johtuvat pääasiallisesti kolmesta eri syystä:

1. median tarjonta lisääntyy jatkuvasti,
2. internet on muuttanut mediankäyttöä voimakkaasti ja
3. myös kuluttajien mediakäyttäytyminen on muuttunut.

Mediatoimistot seuraavat ja tarkkailevat näitä kaikkia syitä toiminnassaan ja ovat asiantuntijoita näissä asioissa. Yksittäisen mainostajan markkinointidivisioonalla ei välttämättä ole tarvittavia resursseja ja aikaa kaiken tämän seuraamiseen, minkä takia yhteistyö mediatoimiston kanssa on usein oiva idea. (Pimenoff 2009, 8-9.)

Asiakkaiden tulee luottaa mediatoimiston kykyyn jakaa markkinointi-investointeihin budjetoidut rahat tehokkaasti eri medioihin. Ilman tätä luottoa asiakas tekisi mieluummin tämän työn itse. Mediatoimiston henkilöstön tarvitsee siis olla hyvin perillä jatkuvasti muuttuvista mediamarkkinoista ja siitä, mikä media tavoittaa halutun yleisön parhaiten. Markkinointi-investointien tulisi tuottaa mahdollisimman paljon lisä-arvoa asiakkaalle. Lisäarvo näkyy asiakkaalle yleensä asiakaskunnan lisäyksenä, jota onnistunut mainonta voi kasvattaa huomattavasti, ainakin lyhyellä aikavälillä. Markkinointi-investointien tehokkuutta mitataan monin eri konstein ja tämä tärkeä tehtävä kuuluu investointien hallintayksikölle. (Pimenoff 2009, 8-9.)

Mediatoimisto tuottaa oman katteensa pääasiassa mediaostoihin liitetyistä palvelupalkkioista, eri tutkimuksista asiakkaille, aikaveloituksista, kiinteistä maksuista, sekä PRIB:stä (performance related incentive bonus), jota suurimmat asiakkaat maksavat markkinointi-investointien tuloksellisuuden perusteella vuosittain. Palvelupalkkio tarkoittaa sitä, että mediatoimisto laskuttaa asiakasta tietyn prosenttimäärän verran mediabudjetista (yleensä arvonlisäverottomasta laskusta asiakkaalle). Palvelupalkkiossa on kuitenkin omat ongelmansa. Palvelupalkkio ei sinänsä huomioi kampanjoiden työmäärää vaan ainoastaan mediabudjetin koon. Toinen kampanja voi esimerkiksi olla työmäärältään paljon suurempi kuin toinen, mutta palvelupalkkiosta ansaittu tuotto on molemmissa sama. Pitkän yhteistyön tuloksena voidaan kuitenkin päätyä palkkioon, joka vastaa keskivertoa ja on reilu molemmille osapuolille. (Pimenoff 2009, 22-27.)

5.2 Kansainvälisyyden tuomat haasteet pienemmissä liiketoimintayksiköissä

Koska Suomen yksikkö on vain pieni osa suurta organisaatiota, niin konsernia koskevat päätökset tehdään muualla kuin Suomessa. Toimiminen osana suurta kansainvälistä organisaatiota asettaa omat haasteensa pienelle yksikölle. Suureen organisaatioon kuuluu

paljon eri verkostoja ja sidosryhmiä. Mediatoimistoissa, varsinkin suurissa kansainvälisissä yrityksissä, tietoa liikkuu paljon eri maiden liiketoimintayksiköiden välillä. Monet asiakkaat ovat tunnettuja kansainvälisiä brändejä, joten erilaista tietoa kerätään suuria määriä liittyen markkinointimahdollisuuksiin tai kilpailijoihin eri maissa. Tiedonjakoverkostojen muodostaminen eri maiden välille onkin kriittisen tärkeää, jotta suuret asiakkaat saisivat tarvitsemansa tiedot.

Myös useat taloushallinnon työt liittyvät nykyään kansainvälisyyteen. Kansainvälisessä yrityksessä tiedot tulee raportoida emo-yhtiölle ulkomaille monessa tapauksessa eri muodossa ja eri kielellä kuin ne on Suomessa raportoitu. Euroopan sisällä esimerkiksi tyypillinen tilinpäätöksessä noudatettava muoto on IFRS-tilinpäätös. Laskentatoimen tietojen muokkaaminen eri muotoon saattaa viedä oman aikansa ja voi aiheuttaa pienemmälle yritykselle lisätöitä. Kansainvälistyminen saattaa näkyä taloushallinnossa myös palveluiden ulkoistamisessa. Monen suomalaisen yrityksen taloushallinnon talouspalvelukeskus saattaa nykyään sijaita Intiassa tai Keski-Euroopassa, missä palvelukustannukset ovat edullisemmat. Ulkomaisten taloushallinnon palvelukeskusten kanssa työskentely on asiantuntija- tai johtotehtävissä oleville usein yleinen taloushallinnon työtehtävä. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 22-23.) Myös Yritys X Oy:ssä osa taloushallinnon kirjanpidollisista palveluista on ulkoistettu ulkomaille.

5.3 Tiedon merkitys organisaation toiminnassa

Tieto on erittäin tärkeä varallisuus isolle organisaatiolle ja tietoa voidaan pitää myös yhtenä tärkeimmistä tuotannontekijöistä. Organisaatioiden eri yksiköiden välinen yhteistyö on todella tärkeää silloin, kun tietojärjestelmät eivät riitä, tai kun niistä ei saada tarvittua tietoa. Tällöin tarvitaan yrityksen muiden yksiköiden tietämystä ja tiedonjakoa eri kontaktien välillä. Sisäinen yhteistyö mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen myös ulkoisissa suhteissa. (Stähle 2012.)

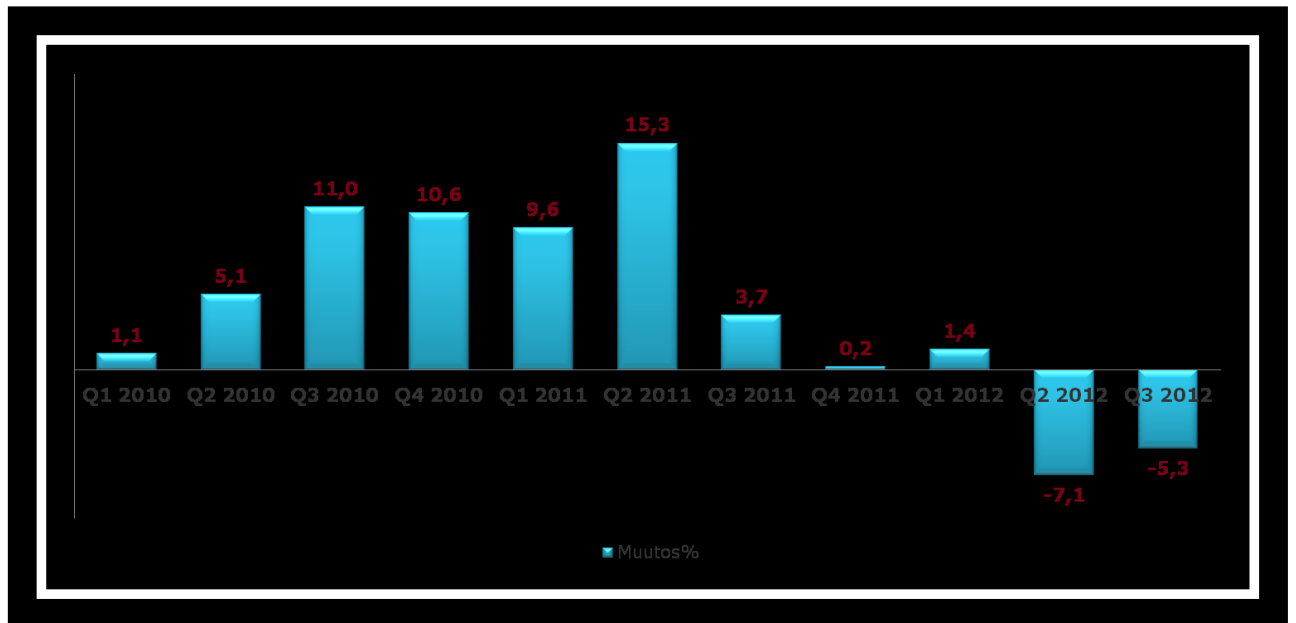
Tiedon hallinta ja jakaminen on haaste, joka kohdistuu sekä investointienhallinnan- ja taloushallinnon yksiköihin että koko organisaatioon. Yksiköiden tulee olla jatkuvasti yhteydenpidossa konsernin koordinoitua hoitaviin osastoihin. Sujuvalla tiedonjaolla on todistettu olevan positiivinen yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tämä yhteys on usein

epäsuora ja kannattavuus muodostuu monien eri osastojen sujuvan toiminnan yhteistuloksista. (Stähle 2012.)

Tiedon ja erityisesti suuren strukturoimattoman tiedon (Big Data) haasteista on kirjoittanut artikkelin myös Dagmarin Roope Ruotsalainen. Artikkelissaan Ruotsalainen kertoo tiedolla johtamisen tuovan bisnekseen ihan uusia ulottuvuuksia. Tiedon määrän analysoinnin pohjalla täytyy olla kuitenkin halu kehittää liiketoimintaa ja tunnistaa ne kohteet joissa voidaan tehdä kustannussäästöjä tai löytää uusia kasvumahdollisuuksia. Jotta tietoa voisi analysoida tehokkaasti, tulisi olla myös selvä tavoite ja näkemys siitä mitä tavoitellaan. (Ruotsalainen 2012.)

5.4 Media-alaan liittyvät taloudelliset haasteet

Media-ala on hyvin suhdanneherkkä, mikä tuo omat ulkoiset haasteensa alalla toimivien yritysten arkeen. Kun taloustilanne voi muuttua arvaamattomasti, on yrityksille elintärkeää pystyä ennustamaan muutoksia ja reagoimaan niihin nopeasti. Yritysten markkinointipanostusten suuruus riippuu usein kovinkin paljon mainostavan yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Talouskasvun hidastuminen on vaikuttanut suuresti mediapanostusten määrään Suomessa vuonna 2012. Esimerkiksi vuoden 2012 heinä-syyskuussa mediapanostusten määrä laski 5,3 % suhteessa samaan ajankohtaan vuonna 2011. Lokakuussa 2012 kumulatiiviset mediapanostukset koko vuodelta olivat laskeneet yhteensä 3,7 % vuoteen 2011 verrattuna. Vuoden 2013 alussa mediapanostusten määrä on jatkanut laskuaan ollessa 13,1 % vähemmän verrattuna vuoden 2012 alkuun. Alla oleva kuvio 1 kertoo tarkemmin prosentuaalisesti, kuinka mediapanostusten määrä on viime aikoina muuttunut. (Mediapanostusten muutos 2010-2012.) Yrityksen sisäisten taloudellisten muutosten lisäksi taloushallinnon on kyettävä tuottamaan informaatiota myös ulkoisista muutoksista. Markkinatilannetta on tärkeää seurata, jotta ennusteista voidaan tehdä realistisempia ja oikeellisempia. Suhdannemuutoksille alttiilla toimialalla tämä on erityisen tärkeää.



Kuvio 1. Mediapanostusten muutos 2010-2012 (Mediapanostusten muutos 2010-2012.)

6 Investointienhallinta ja liiketiedon tuottaminen

Liiketiedon tuottaminen on hyvin tärkeää mediatoimistoille. Liiketieto määritellään tässä tapauksessa yrityksen tuottamana tietona asiakkaille, josta asiakas saa tarvitsemansa tiedot markkinointi-investoinneistaan. Ilman todistettavaa mitattua tietoa investoinneista asiakas ei saisi näyttöä siitä, että heidän markkinointi rahavaransa ovat hyvin sijoitettu. Investointien hallintayksikön tehtävä on tuottaa pääasiassa kansainvälisille asiakkaille monipuolista seurantatietoa markkinointi-investointien tehokkuudesta, sekä antaa tietoa investointien laadusta. Yksikkö osallistuu myös yksittäisten kampanja-analyyysien tekoon. Investointien hallintayksikkö toimii organisaation taustalla ja sen tarkoituksena on siis mitata ja seurata asiakkaiden ostetun median tehokkuutta ja raportoida lukuja eteenpäin tiedon tarvitseville sidosryhmille, kuten itse asiakkaalle. Yksikön mitaama data koostuu asiakkaiden ostamasta mediasta ja niihin liittyvistä tunnusluvuista. Mitattu data voi koostua esimerkiksi useasta televisio kampanjasta, printatuista lehti-mainoksista, radio mainoksesta tai internet banneri mainonnasta. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Raportoitua dataa voidaan käyttää myös ohjaamaan mediatoimiston omaa toimintaa reagoimalla tuotettujen raporttien tuloksiin. Raportteihin kuuluu menneen datan lisäksi ennustavaa informaatiota tulevista investoinneista, jolloin myös tuleviin muutoksiin voidaan ennalta varautua. Investointien hallintayksikön tuottaman tiedon avulla asiakas saa kokonaiskuvan markkinointi-investoinneistaan ja vertaamalla tuloksia viime vuoden (benchmarkkeihin), asiakas näkee kuinka tehokkaasti mediatoimisto on toiminut. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Tehokkuutta mitattaessa on tärkeää ottaa huomioon molemmat tekijät: määrä ja laatu. Vaikka asiakkaan mainokset pyörisivät paljon joka puolella, ei se takaisi sitä, että monet niitä näkisivät, jos laatu ei ole kohdallaan. Medianpanostusten määrällistä tehokkuutta on helppo mitata muun muassa kontaktien määrän tai hinnan suhteen, minkä takia suurin huomio onkin keskittynyt määrän mittaamiseen. Laatua on kuitenkin myös mahdollista mitata, minkä tarkempaan tarkasteluun palataan luvussa 6.3 (Laaturaportointi). Tiedon todistettavuuden arvioimisessa asiakkaita auttaa usein laajalti Euroopassa ja nykyään

Suomessakin yleistyneet konsulttifirmat, jotka tekevät media-auditointia. (Lintunen, Markkinoinnin johtamisen käsikirja 2012. 7.1.)

Investointienhallinnan pohjoismaiden koordinoitimaana toimii Konserni A:ssa Ruotsi. Kaikki kv-asiakkuuksia koskevat raportit menevät eteenpäin asiakkaalle pääasiassa Ruotsin tai erilleen määritellyn koordinoitihenkilön kautta. Tämä menetelmä yksinkertaistaa yhteydenpitoa asiakkaaseen, kun pääkontaktina ovat tietyt henkilöt, jotka ovat heille tuttuja. Tästä on etua myös siinä tapauksessa, että asiakkaalla on palkattu media-auditoija, joka verifioi raportoitavat luvut ja toimii niin sanottuna neutraalina tuomarina mediatoimiston ja asiakkaan välillä. Tällöin kokenut kontakti neuvottelee asioista auditoijien ja asiakkaan kanssa. Menetelmä saattaa kuitenkin hidastaa prosessia, kun mukana on välikäsiä. Suurin syy prosessin hitaudelle on vastausajat esimerkiksi sähköpostiin. Vastausajat voivat venyä moniin tunteihin tai jopa päiviin riippuen koordinoitimaan kiireistä. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Investointien hallintayksikön toimenkuvaan kuuluu myös erilaisten liiketietoraporttien tuottaminen ja koordinointi kansainvälisiin kyselyihin. Joskus kyselyt saattavat olla todella laajoja ja pienemmän yksikön järjestelmät eivät taivu tällaisen tiedon tuottamiseen tehokkaasti. Päätehtävänä yksiköllä on kuitenkin datan tuottaminen asiakkaille. Seuraava luku käsittelee yhtä tärkeimmistä investointien hallintayksikön tuottamaa mittaukseen käytettyä raporttia eli tuottavuusraporttia. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

6.1 Tuottavuusraportointi

Tuottavuusraportointi on ehkä informatiivisin eri markkinointi-investointien raportointimuodoista. Tuottavuusraportista asiakas saa kokonaisvaltaisen kuvan eri markkinointi-investointeihin käytetyistä varoista ja eri medioiden hinnoista. Raporttiin on luokiteltu ja jaoteltu määrällistä tietoa markkinointipanostuksista yleensä asiakkaan kanssa sovitulla tavalla. Kansainvälisissä asiakkuuksissa tämä on yleensä täysin kiinni asiakkaan preferensseistä ja paikallisilla yksiköllä ei ole raportointipohjaan juuri sanottavaa. Raporttia kootessa paikallinen yksikkö voi kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka tietoa kerä-

tään suurempaan raporttiin. Tietoa täytyy ensin kerätä niin sanottuihin raakoihin väliraportteihin, joista tiedon tulisi olla helposti siirrettävissä lopulliseen tuottavuusraporttiin. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.) On tärkeää, että väliraportit ovat toimivia ja helppokäyttöisiä, jotta datan käsittely helpottuisi. Nykyisellään tekijän omaan kokemukseen perustuen Yritys X Oy:n väliraporttipohjissa on vielä paljon kehittämisen varaa esimerkiksi datan sovittamisessa raporttiin ja pohjien automatisoinnissa.

Tuottavuusraportti sisältää kaikki asiakkaan sinä vuonna tekemät markkinointi-investoinnit tunnuslukujen kanssa, sekä arviot tulevista investoinneista vuoden loppuun mennessä. Tuottavuusraportin tärkeimmät tunnusluvut liittyvät ostetun median hintatasoon. Hinnat määräytyvät medioissa monin eri tavoin riippuen mediasta, mikä tuo oman haasteensa median ostoon ja raportteihin. Tuottavuusraportista tulee nähdä yleensä kuukausittain milloin tiettyä mediaa on ostettu ja kuinka paljon. Ostettua mediaa on usein suurilla asiakkailla erittäin paljon ja sen kategorisointi aikaväleille kanavittain on usein hyvin työlästä, sillä tätä tietoa ei saa suoraan käytettävään muotoon mistään tietojärjestelmästä tällä hetkellä. Tämän takia tieto pitää usein lajitella ensin aikaisemmin mainittuihin väliraportteihin manuaalisesti. Investointien hallintayksikkö saa tarvittavaa dataa raportteihin yleensä monesta eri lähteestä, joten on tärkeää tarkistaa, että tieto on täsmällistä kussakin lähteessä. Tietoa on voinut myös ajaa monet eri ihmiset, jolloin eroavaisuuksia saattaa ilmetä johtuen siitä, kuinka tieto on ajettu ja mitä ajiin on sisällytetty. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Medioiden hintoja verrataan tuottavuusraportissa benchmark-tasoon, joka on laskettu edellisen vuoden hintatasosta, johon on lisätty inflaatioprosentti. Benchmark-tasoon verratessa asiakas näkee, onko medioita ostettu tänä vuonna halvemmalla kuin viime vuonna, eli onko mediatoimisto onnistunut neuvottelemaan paremman hinnan. Benchmark-tasoa saatetaan vielä säätää kausi-indekseillä, koska vuodenaika vaikuttaa medioiden hintoihin ja tv-mediassa katsojien määrään. Hintatasoa voidaan mitata lähes minkä vaan median osalta, kunhan median hinnalle on aikaisempi vertailukohdetaso. Ongelmana benchmarkkauksessa on usein uudet mitattavat kohteet, joita on yleensä paljon johtuen lukuisista mediavaihtoehtoista. Näiden asettamisessa täytyy olla selvät ja molemmille osapuolille reilut säännöt. Media-auditoijilla on usein myös sanottavaa uusien benchmarkkien asettamiseen, jolloin on tärkeää pystyä neuvottelemaan näistä.

Jos benchmark-taso alitetaan, eli mediaa on saatu halvemmalla, kertyy niin sanottuja "säästöjä (savings)". Aikaisemmin mainittu PRIB (performance related incentive bonus) määräytyy yleensä suureksi osaksi säästötason mukaan, enemmän säästöjä - enemmän PRIB:iä. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

6.2 Televisiomarkkinointi-investointien raportointi

TV-media vie yleensä kansainvälisten asiakkaiden budjetista suurimman osan, joten sitä pidetään usein suurimpana mediana. TV-media on lisäksi helposti mitattavissa, mikä lisää sen kiinnostavuutta raporteissa. TV-mediassa hinnat lasketaan yleensä TRP:n (target group rating point) mukaan. (Esimerkiksi kanavalla X kohderyhmässä naiset 25-44 1 TRP= 200€). TRP hinnat ovat aina kanavakohtaisia ja vaihtelevat kohderyhmittäin. TRP-yksikkö toimii niin sanottuna yleisön kontaktien määrän yksikkönä. TRP tarkoittaa bruttopeittoa kohderyhmässä, eli tietyn määritellyn kohderyhmän kontakteja. TRP:n määrän tiettyyn kampanjaan investointien hallintayksikkö saa ajettua erillisestä ohjelmasta, joka on suunniteltu tätä varten. Televisiota mitataan myös laadullisesti monin eri tavoin ja tähän liittyy lukuisia eri käsitteitä. Työssä ei aleta kuvata jokaista käsitettä erikseen, koska se ei ole työn tavoitteiden mukaista. Niihin voi tutustua tarvittaessa Finnpanelin sivustolla: http://www.finnpanel.fi/tv_sanasto.php.

6.3 Laaturaportointi

Investointien hallintayksikkö tekee asiakkaille myös laaturaportteja (Quality-report). Laaturaportteihin kerätään tärkeää tietoa markkinointi-investointien laatuun kohdistuvista asioista. TV-mainoksien laatua mitattaessa tärkeitä seikkoja ovat muun muassa mainoksen ajankohta (PT=prime time), kohta mainoskatkolla (PIB=position in break), sekä yleisön tavoitavuus (reach) (Finnpanel sanasto 2012.). Laatuksiteereistä lasketaan lopuksi indeksi, josta näkee, kuinka kampanja on pärjännyt laadullisesti verrattuna tavoitetasoon. Laatua saatetaan mitata myös printissä eli painetussa lehtimediassa, jossa laadun kriteereinä toimivat mainoksen positio lehden aukeamalla tai se, millä sivulla mainos on. Printtikampanjoista lasketaan myös indeksi, josta näkee kampanjoiden keskivertomenestyksen laadullisesti. Laaturaportin avulla asiakas näkee, ettei ostetun median laatu ole heikentynyt. Lisäksi laadullisuudessa on usein asetettu tietyt tavoitteet au-

dittoijan ja asiakkaan sopimana, mihin pyritään. Laadullisuus vaikuttaa usein aikaisemmin mainittuun PRIB:iin hintatason lisäksi. Se missä määrin laatu vaikuttaa PRIB:iin, riippuu auditoijien ja asiakkaan preferensseistä. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

6.4 Millä tavoin investointien hallintayksikkö voi vaikuttaa liiketoimintaan?

Investointien hallintayksikön päätehtävänä on siis asiakkaille raportointi, mutta miten itse Yritys X Oy hyötyy tuotetusta datasta? Investointienhallinta tuottaa hyvin monipuolista dataa monen eri asiakkaan ja sidosryhmän tarpeisiin. Tuotettua dataa tulisi kuitenkin myös pystyä hyödyntämään Yritys X Oy:ssä, koska muuten itse data ei tuota juurikaan lisäarvoa yritykselle vaan vain asiakkaalle. Yksi syy asiakkaiden markkinointipanostusten seurannalle on ennen aikainen reagointi menneen datan ja tuotettujen tulevaisuuden ennustusten perusteella. Isoimmat raportit, kuten tuottavuus- ja laaturaportti, kootaan yhteen monta kertaa vuodessa juuri sen takia, että tietoa saadaan tuotettua rullaavasti tietyin väliajoin ja yksikölle jää aikaa reagoida tuloksiin. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Tuloksiin voidaan reagoida monella eri tapaa riippuen siitä, mihin median muuttujaan tarvitsee reagoida. Jos esimerkiksi TV-kampanjoiden mainoksia on esitetty liian vähän pääesitysaikaan (prime time), tulee tulevaisuudessa kampanjoissa tähän panostaa enemmän, jotta asiakkaan tavoite saavutettaisiin. Tieto tästä tulee kuitenkin välittää eteenpäin, jotta mediasuunnittelijat tietävät miten reagoida. Kun tuloksiin ehditään reagoida aikaisin, mediatoimisto tekee parempaa tulosta ja saa näin tyytyväisen asiakkaan, sekä mahdollisesti enemmän tulospalkkiota (PRIB:iä).

Jotta raporteissa selvinneet tulokset saadaan eteenpäin, on tärkeää kommunikoida ja selittää tulokset henkilöille, jotka tekevät mediaostoja ja -suunnittelua. Markkinointipanostusten käytöstä vastaavien henkilöiden tulee saada tieto siitä, missä mennään tavoitteiden kannalta ja missä joutuu ehkä muuttamaan toimintatapaa. Investointien hallintayksikön työskentely ei ole siis vain raporttien täyttämistä, vaan yksiköllä on lisäksi vastuu kommunikoida tietoa eteenpäin oman liiketoimintayksikön sisällä ja tuottaa tär-

keää liiketietoa niin suunnittelijoille kuin asiakasvastaavillekin. Investointien hallintayksikkö toimii erittäin laajalla alueella organisaation taustalla ja sen työt ulottuvat useaan sidosryhmään. Yksikkö sellaisenaan on Yritys X Oy:ssä vielä suhteellisen nuori, joten sen rooli on muokkaantunut suuresti viime vuosina. Olisikin tärkeää, että yksikön rooli selkiintyisi siihen pisteeseen, että kaikki tuotettu tieto käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti koko organisaatiossa (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012). Vaikka investointien hallintayksikkö on varsin pieni Suomen yksikössä, on sen rooli hyvin tärkeä niin Suomessa kuin kansainvälisessä mittakaavassa ja yksikön tulisi pystyä toimimaan tehokkaasti.

6.5 Investointien hallintayksikkö ja järjestelmät

Investointien hallintayksikkö käyttää työssään paljon taulukkolaskentaa, yrityksen laskutusjärjestelmä Y:tä, sekä TV-mainontaa mittaavaa ohjelmaa Adedgeä. Taulukkolaskentapohjia on todella paljon. Jokaisella pohjalla on työssä oma merkityksensä ja niihin kerätään niin raakadataa kuin valmista jäsenneltyä dataa. Raporttipohjien määrä kuitenkin kasvaa jatkuvasti ja uusia muokattuja versioita tulee koko ajan lisää eri tarpeisiin. Tämä tuo omat haasteensa yksikön työhön.

Järjestelmä Y on Yritys X Oy:n laskutusjärjestelmä. Järjestelmä on todella vanha eikä se taivu enää nykyajan tietotarpeisiin toivotulla tavalla. Lisäksi tätä ohjelmistoa ei enää luultavasti päivitetä, joten mitään ohjelmiston puutteita ei pystytä korjaamaan päivityksillä. Järjestelmän muita ongelmia ovat sen suhteellisen hitaat ja epävakaat käyttövalikot, sekä rajatut ulossaavat raporttimuodot. Järjestelmästä löytyy kirjoista ja internetistä hyvin vähän tietoa sen vanhuuden ja harvinaisuuden vuoksi, minkä takia tekijä ei puutu järjestelmän teknisiin ominaisuuksiin sen enempää. Tutkimuksessa kerrotaan vain, mitä tekijä itse tietää järjestelmästä sitä yli puoli vuotta käyttäneenä. Tutkimusosiossa kerrotaan lisää haastatteluiden perusteella tästä järjestelmästä aiheutuvista haasteista ja ongelmista. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

Investointienhallinnan toinen yleisesti käytetty järjestelmä on Adedge. Adedgeen tallentuu eri TV-mainoksien katsoja- ja tunnusluvut. Nämä luvut voidaan sitten ajaa järjestelmästä ulos halutuun speksiin. TV-mainonnan tunnuslukuja käytetään asiakkaiden TV-

kampanjoiden mittaamisessa ja seurannassa, kuin myös kilpailijoiden TV-panostusten seurannassa. Adedge on maksullinen ohjelma ja sen käyttö on sallittua vain rajatulle ryhmälle. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

6.6 Taulukkolaskennan ongelmat työvälineenä

Taulukkolaskenta on paljon käytetty tapa tuottaa uutta tietoa ja käsitellä vanhaa tietoa Yritys X Oy:ssä. Tutkimuksen kannalta onkin tärkeää selvittää, mitä mahdollisia ongelmia taulukkolaskentaan kuuluu. Taulukkolaskentaa käytetään paljon niin investointien hallintayksikössä kuin taloushallinnossakin.

Taulukkolaskenta on hyvä yhden ihmisen työväline, mutta sitä ei ole suunniteltu monen ihmisen yhtäaikaiseen käyttöön. Se ei myöskään sovellu monen ihmisen suunnitteluprosessin työvälineeksi, koska tämä vaatii usein reaaliaikaista pääsyä tiedostoon ja sen sisältämiin tietoihin, sekä luotettavaa tietoturvaa. Varsinkin kansainvälisissä organisaatioissa talousohjauksen tulee olla luotettavaa ja läpinäkyvää. Tulevaisuuden ennusteiden ja estimaattien tulisi olla kunnolla perusteltuja ja tiedon oikeellisuuden sekä oikea-aikaisuuden tulisi olla kiitettävää esimerkiksi sijoittajien näkökulmasta. Taulukkolaskennan keinot eivät pysty vastaamaan näihin kaikkiin vaatimuksiin tarvittavalla tavalla. (Basware corporation 2011.)

Taulukkolaskenta vaatii usein paljon monimutkaisten makrojen käyttöä, mikä voi aiheuttaa kaavavirheitä ja muita virhemahdollisuuksia. Usein on myös niin, että taulukkolaskentamakrojen ja -pohjien teko on muutaman ihmisen vastuulla, jolloin tämä aiheuttaa prosessiin tietyn haavoittuvaisuuden. Taulukkolaskennan ongelmana on myös tiedostojen kulku ihmiseltä toiselle usein sähköpostin välityksellä, jolloin tietyllä hetkellä esimerkiksi henkilö X ei tiedä kenellä on uusin versio työstettävästä tiedostosta. Kun henkilö X alkaa työstää vanhentunutta versiota, aiheuttaa tämä päällekkäistä työtä henkilöiden kesken. Työstötiedostoja voi usein olla monta eri ihmisten kokoamina, jolloin tämä aiheuttaa lisätyötä työn yhteen kokoajalle. Taulukkolaskennassa ei ole myöskään audit trailiä, eli ei ole mahdollista tarkistaa, kuka on tietoja muuttanut ja milloin. (Basware corporation 2011.)

6.7 Media-auditoinnin merkitys ja haasteet

Media-auditointi on yleistynyt ilmiö mediamaailmassa. Media-auditoinnista on tullut yleinen keino mitata mediatoimistojen tehokkuutta 1990-luvun alusta lähtien (World federation of advertisers 2011, 1.3.). Media-auditointi on ulkopuolisen asiantuntijan tuottama palvelu, jossa auditointiyritys konsultoi asiakasta laajoissa media-analyyseissa. Auditointi on luonteeltaan hyvin mediatekninen ja tulokset ovat usein esitetty numeroin ja grafiikoin (Pimenoff 2009, 20-21). Media-auditoidijat keskittyvät yleensä sekä määrällisiin että laadullisiin tekijöihin. Kuinka paljon auditoidija painottaa näitä tekijöitä, riippuu auditoidijasta itsestään. Auditoidessaan ostotavan tehokkuutta ja median hintojen oikeaa tasoa, vertaavat auditoidijat tuloksia yleensä omaan tietopankkiinsa (Pool), joka perustuu muiden kyseisen auditointifirman mainostajien ostohintatietoihin (Pimenoff 2009, 20-21). Auditoidijien tietopankin täsmällisyyttä on usein hyvin vaikea arvioida, koska täsmällistä tietoa sen sisällöstä ei ole muulla kuin itse auditoidijalla. Auditoidijalla itsellään on kuitenkin vastuu siitä, että tietopankin data on vertailukelpoista kyseisen mainostajan kohdalla, kuten esimerkiksi auditoidijan tietopankkiin sisältyy tarpeeksi dataa samankokoisilta mainostajilta. (World federation of advertisers 2011, 5.3.)

Media-auditointi ei välttämättä laske suoranaisesti mainostajien markkinointi-investointien hintatasoa, jos konsultoiva mediatoimisto toimii jo optimaalisella tasolla. Auditointi voi kuitenkin parantaa tässä tapauksessa luottamusta asiakkaan ja mediatoimiston välillä ja näin ollen koko asiakassuhdetta. Mediatoimisto saa myös todennäköisesti lisämotivaatiota suoriutua hyvin mainostajan asetetuista tavoitteista, kun kolmas osapuoli valvoo tätä prosessia. (World federation of advertisers 2011, 5.3.)

Auditoidijat tuovat mediatoimiston työhön oman haasteensa. Auditoidijia käyttävät yleensä vain suurimmat mainostajat suhteellisen kalliin hinnan takia, mutta auditointipalvelut ovat levinneet viime vuosina yhä suuremman mainostajayleisön tietoisuuteen myös Suomessa. Auditoidijat ovat työssään riippuvaisia mediatoimiston tuottamasta tiedosta, joten mediatoimiston pitää usein luovuttaa suuri määrä tietoa auditoidijille prosessin edetessä. (World federation of advertisers 2011, 5.4.) Äärimmäinen luottamuksellisuus onkin todella tärkeää mainostaja-auditoidija-mediatoimisto suhteessa. Jatkuva tiedon luovut-

taminen tuottaa myös tietysti paljon lisätyötä mediatoimistolle. Investointien hallintayksikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on tuottaa oikeassa muodossa olevaa tietoa auditoiduille ja neuvotella tietoon liittyvistä tekijöistä auditoidijan kanssa.

Auditoija on niin sanottu "neutraali vahti" mainostajan ja mediatoimiston välillä. Mediatoimisto on tekemissään päätöksissä siis jatkuvan tarkkailun kohteena, mutta auditoidijien liiankin dominoiva itsenäinen asema asettaa toisinaan toiminnan hieman kyseenalaiseen valoon. Auditoidijat eivät oikeastaan vastaa työstään kenellekään paitsi asiakkaalle, joka ei välttämättä tiedä onko auditoidija toiminut tehtävässään oikeaoppisesti ja tasapuolisesti. Jää siis usein joko mediatoimiston henkilöiden tai asiakkaan media-asiantuntijan harteille myös kyseenalaistaa auditoidijien päätöksiä ja vahtia, että auditoidijat tekevät työnsä myös mediatoimiston näkökulmasta tasa-arvoisesti. (World federation of advertisers 2011, 8.4.) Auditoidijat asettuvat usein työssään mainostajan puolella, koska mainostaja on maksava osapuoli. (World federation of advertisers 2011, 7.1.) Tällöin mediatoimisto jää tilanteessa altavastajaksi. Tämä vastakkainasettelu tuo usein kitkaa mediatoimisto - auditoidija suhteeseen. On siis hyvin tärkeää pystyä neuvottelemaan sopivat pelisäännöt kaikkien näiden osapuolien välille.

6.8 Media-alan kilpailutukset ja niiden tuomat haasteet

Kilpailutus on yleistä media-alalla ja aiheuttaa paljon lisätöitä investointien hallintayksikölle. Kilpailutuksen tarkoituksena on asiakkaan näkökulmasta saada painettua mediatoimiston palkkiota alemmas tai saada markkinointi-investoinneista halvempia ja tehokkaampia. Kilpailutus voi lisäksi johtua mainostavan yrityksen omista sisäisistä muutoksista. Kilpailutuksia on toisinaan myös ilman painavaa syytä ja monet kansainväliset asiakkaat kilpailuttavat mediatoimistonsa vain testatakseen alihankkijansa tason, vaikka mediatoimisto olisikin suoriutunut paperilla erittäin hyvin. Asiakkaat pyytävät kilpailutukseen kattavat raportit nykyisistä markkinointi-investoinneista, sekä tietoa tulevaisuuden investoinneista. Nämä tiedot pyytämällä kilpailuttaja saa laajasti tietoa nykyisistä markkinointipanostuksistaan ja yhteistyökumppaninsa tulevaisuuden suunnitelmista heidän markkinointibudjetilleen. (Pimenoff 2009, 28-29.)

Investointien hallintayksikkö vastaa kilpailutusraporteista yhdessä asiakasvastaavan kanssa, mutta raportteihin tarvitaan tietoa myös mediasuunnittelijoilta. Kilpailutusraportit eivät yleensä varsinaisesti tuota suoraa taloudellista hyötyä mediatoimistolle. Kilpailutuksen teettänyt suuri asiakas voi käyttää määräävää asemaansa hyödyksi saaden usein ilmaista tietoa toimistoilta. Kilpailutukset tuovat niin sanottua ylimääräistä työtä rutiinitöiden lisäksi ja ongelmana pienemmässä yksikössä onkin tuottavuuden heikkeneminen kilpailutuksien ajaksi. Jos kilpailutuksia on vielä useampia samaan aikaan, sitovat ne paljon henkilöstöä. Kilpailutustilanteet ovat lisäksi epämukavia toimiston kannalta, mutta niihin halutaan panostaa täysin, koska suuret asiakkaat tuovat suurimman osan yrityksen tuloista. Yritys X Oy:ssä kilpailutukset sujuvat suhteellisen mallikkaasti, mutta ne tuottavat silti osalle henkilöstöstä ylimääräisiä työtunteja ja tiedon keräämisessä saattaa ilmetä haasteita. Kilpailutusraporttipohjat ovat usein myös hyvin vaikeaselkoisia. (Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012.)

7 Taloushallinto

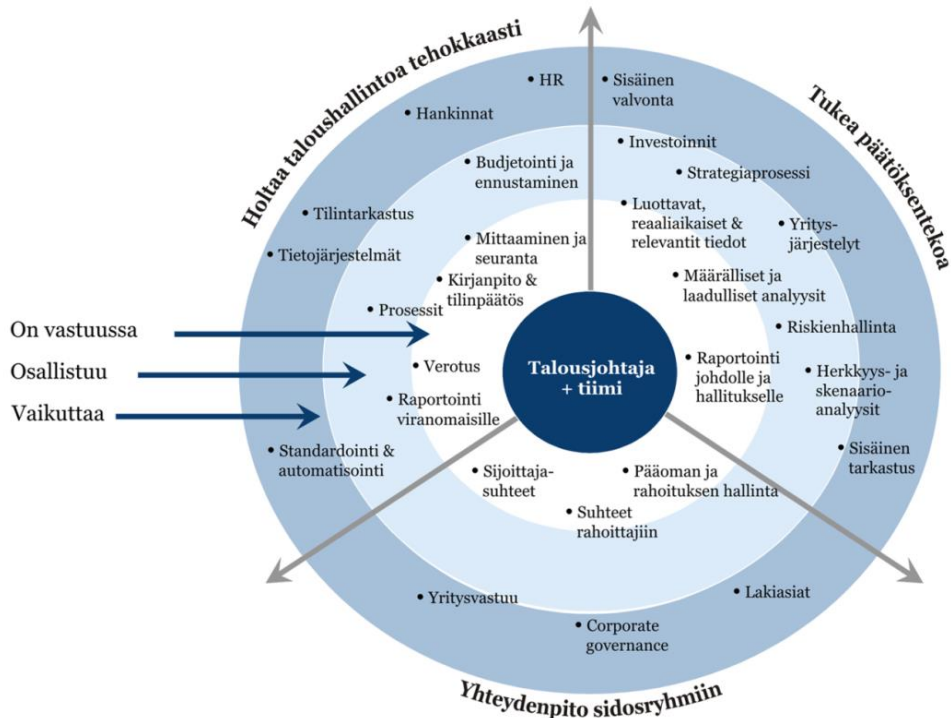
Taloushallinnon perinteinen tehtävä on hoitaa yrityksen kirjanpitoa, laskennallista raportointia, budjetointia sekä tehdä tilinpäätökset ja osavuosikatsaukset. Taloushallinto on itsessään tukitoiminto, jonka tarkoituksena on tuottaa taloudellista tietoa johdon avustamiseen, sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallintoon liittyy läheisesti laskentatoimi. Yrityksen laskentatoimi on päämäärätietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on rekisteröidä ja kerätä yrityksen toimintoja kuvaavia arvoja ja määrälukuja, sekä tehdä näistä raportteja yritysjohton ja eri sidosryhmien päätöksien tueksi. Laskentatoimen tehtävät jakaantuvat edelleen kahteen osaan: rekisteröintitehtäviin ja hyväksikäyttötehtäviin. Rekisteröintitehtävien tarkoitus on kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloutta kuvaavaa tietoa raportteja varten. Hyväksikäyttötehtävien tarkoitus on taas tuottaa rekisteröidystä tiedosta tarkemmin rajattua tietoa päätöksenteon tueksi. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 12-13.)

Taloushallinnon tehtäväkenttä on viime vuosina kuitenkin huomattavasti monipuolistunut ja uusia haasteita on tullut paljon. Perinteisten tehtävien lisäksi taloushallinnolta odotetaan osallistuvaa roolia liiketoiminnan ja päätöksenteon tukena, sekä suhteiden hoitamista erinäisiin sidosryhmiin, kuten sijoittajiin. Taloushallinto on yhä enenevässä määrin alkanut myös vaikuttaa yrityksen strategiaan ja liiketoiminnallisiin päätöksiin. (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

7.1 Taloushallinnon rooli

Taloushallinnon rooliin kuuluvat työtehtävät vaihtelevat organisaatioittain, mutta seuraavalla sivulla olevaan kuvioon (Kuvio 2, Talous- ja rahoitustoimintojen tehtäviä) on lajiteltu tyypillisimpiä taloushallinnon tehtäviä. Tehtävät on lajiteltu kolmeen eri sektoriin: taloushallinnon hoitoon, päätöksenteon tukemiseen ja sidosryhmien yhteydenpitoon. (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

Talous- ja rahoitustoimintojen tehtäviä



Kuvio 2. Talous- ja rahoitustoimintojen tehtäviä (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

Kuvio 2:sta tulee ilmi, kuinka paljon taloushallinnolla on kytköksiä yrityksen eri osastoihin ja sidosryhmiin. (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.) Yritys X Oy:ssä investointien hallintayksikkö on yksi selvimmistä kytköksistä, sillä taloushallinnon työtehtävät ylettyvät myös investointienhallintaan, kuten kuvan esimerkeistä muun muassa mittaamiseen ja seurantaan. Taloushallinnon rooli on Yritys X Oy:ssä painottunut yrityksen omien sisäisten raporttien täyttämiseen, kun taas investointienhallinta hoitaa ulkoiset asiakkaille menevät raportit (esimerkiksi aiemmin mainittu tuottavuusraportti luvussa 6.1 (Tuottavuusraportointi)).

Pk-yrityksessä taluspäällikön rooli on erittäin monipuolinen. Hänen tehtävänsä kattaa yleensä koko taloushallinnon alueen. Talusjohdon tulee tuottaa analyyttistä tietoa niin yritysjohdolle, kuin selvittää arkipäiväisistä rutineistakin. Tähän vaaditaan taluspäälliköltä hyvin laajaa osaamista. (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

7.2 Taloushallinnon prosessit ja järjestelmät

Taloushallinto on hyvin paljon kytköksissä eri järjestelmiin. Kaikki taloushallinnossa käsitellyt tiedot tallentuvat yrityksen tietojärjestelmiin, joista ne voidaan tarvittaessa hakea jatkoanalyysijä varten. Monesti suurissa organisaatioissa pienempien liiketoimintayksiköiden tietojärjestelmät ovat voineet jäädä kehityksessä jälkeen suurempien yksiköiden järjestelmistä. Pienemmissä yksiköissä tämä merkitsee sitä, että tiedon käsittely on suurempia yksiköitä hitaampaa. Yritys X Oy:ssä laskutusjärjestelmä on todella vanha ja tämä usein heijastuu useiden työntekijöiden työhön negatiivisella, työttehokkuutta haittaavalla tavalla. Taloushallinnon työtehtävät koostuvat monesta eri prosessista, joista kerrotaan lisää seuraavassa kappaleessa.

KPMG:n Mika Kuhanen luokittelee taloushallinnon prosessit neljään keskeiseen prosessiin, jotka ovat kytköksissä taloushallinnon järjestelmiin:

1. Ostosta maksuun
2. Tilauksesta tilitykseen
3. Kirjauksesta raportointiin
4. Suunnitelmasta toimintaan
5. Muihin taloushallinnon prosesseihin

Ostosta maksuun prosessiin kuuluu monta eri vaihetta, kuten tilauksen tekeminen, toimituksen tarkastaminen, laskun tarkastaminen ja maksaminen. Tyypillisesti taloushallinnon järjestelmässä on ainakin ostoreskontra, jossa käsitellään laskun saapuminen yritykselle ja lupa maksamiseen. Nykyään uutena tapana laskujen käsittelyyn on tullut laskun sähköinen kierrätys, joka vähentää manuaalisen työn osuutta laskujen kierrätyksessä ja työssä käytettyä paperimäärää. Kaikki järjestelmät eivät kuitenkaan tue sähköistä laskun kierrätystä ja se onkin usein erikseen hankittava lisäosa järjestelmään. Ostosta maksuun prosessia tukevat järjestelmät ovat eniten standardisoituja, integroituja ja käyttäjää palvelevia. (Kuhanen, Johtamisen käsikirjat 2012, 10.1.)

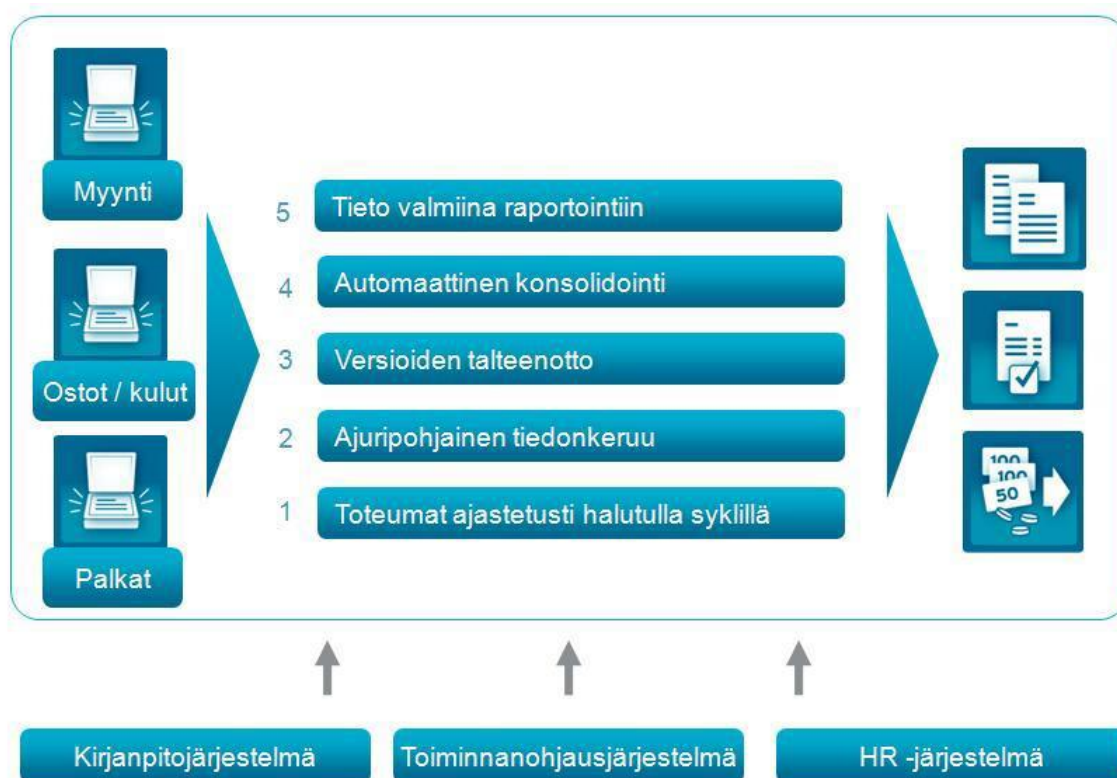
Tilauksesta tilitykseen prosessi muodostuu eri vaiheista, kuten myyntitilauksen käsittely, toimitus, laskutus ja rahan saaminen. Tähän prosessiin liittyvät järjestelmät eivät ole

standardisoituja, vaan jokainen yritys hankkii omalle toiminnalleen sopivan järjestelmän. Monimutkaisissa tapauksissa organisaatio joutuu tuottamaan ja muodostamaan laskun monella eri järjestelmällä, jotka ovat sitten yhteydessä ostoreskontraan. Lisähaasteita tässä prosessissa saattaa esiintyä laskut lähettävän järjestelmän integroinnissa, sekä asiakastietojen ja -koodien ylläpidossa samaan aikaan monessa järjestelmässä. (Kuhanen, Johtamisen käsikirjat 2012, 10.1.)

Seuraava prosessi, eli kirjauksesta raportointiin, muodostuu kirjanpidon vienneistä, konsolidoinnista sekä sisäisestä laskennasta ja raportoinnista. Edellä mainitut kirjanpidon viennit koostuvat osto- ja myyntireskontran vienneistä, sekä suoraan pääkirjaan tehdyistä vienneistä. Kansainvälisillä yrityksillä on haasteena, että useat eri maissa toimivat yritykset käyttävät eri järjestelmiä ja tiedot pitää yhdistää vasta konsolidointijärjestelmässä ja raportoinnin eri tietovarastoissa. (Kuhanen, Johtamisen käsikirjat 2012, 10.1.) Järjestelmien integrointi ja keskinäinen toimivuus onkin yksi suuri haaste tässä prosessissa. Mitä tehokkaammin järjestelmät toimivat keskenään, sen automatisoidummaksi ja tehokkaammaksi työskentely tulee.

Suunnitelmasta toimintaan on prosessi, joka muodostuu strategisesta suunnittelusta, budjetoinnista, raportoinnista, ennustamisesta, analysoinnista ja erityisesti edellä mainittujen tuottamista toimenpiteistä. Tämä prosessi on menestyksen kannalta organisaatiolle erittäin tärkeä. Jotta prosessi toimisi niin kuin pitäisi, on edellytyksenä, että muut mainitut prosessit pystyvät tuottamaan tarvittavan tiedon aineiston tätä prosessia varten. Tätä prosessia ajatellen organisaation on tärkeää selvittää mitä tietoa tarvitaan organisaation ohjaukseen, eli tehdä tarvemäärittely. Lisäksi on tärkeää määrittää missä ja miten voidaan yhdistellä kirjanpidon ja muiden järjestelmien tuottama tieto ja missä järjestelmässä suoritetaan sisäinen laskenta. Yksi suosituimmista lähinnä pienemmissä organisaatioissa käytetyistä taloushallinnon työkaluista on taulukkolaskenta. Taulukkolaskentaohjelmat kuten Excel on usein suhteellisen helppokäyttöinen ja erittäin joustava. Taulukkolaskennan huonona puolena on kuitenkin sen riskialttius ja muut asiat, joita mainittiin luvussa 6.6 (Taulukkolaskennan ongelmat työvälineenä). Kun käsiteltävää dataa on paljon, myös manuaalisesti täytettyjen tietojen virheriski lisääntyy. (Kuhanen, Johtamisen käsikirjat 2012, 10.1.)

Automatisointi vähentää usein virheriskejä ja oikein käytettynä se nopeuttaa organisaation toimintaa. Taulukkolaskenta harvoin antaa tukea suunnittelu-, ennustamis- ja raportointiprosesseille. Siihen tarvitaan monesti automatisoinnin tuomaa ajansäästöä ja luotettavuutta. Basware Oy on koonnut kuvioon 3 automatisoidun suunnitteluprosessin kulun. Kuvioista näkyy, kuinka automatisoidut järjestelmät auttavat todentamaan ja käsittelemään tietoa organisaatiossa. Pelkällä taulukkolaskennalla tiedonkeruu on paljon vaikeampaa. Hyvä suunnitteluprosessi tukee yrityksen tehokkuutta, tiedon oikea-aikaista analysointia ja päätöksen tekoa. (Basware corporation 2011.)



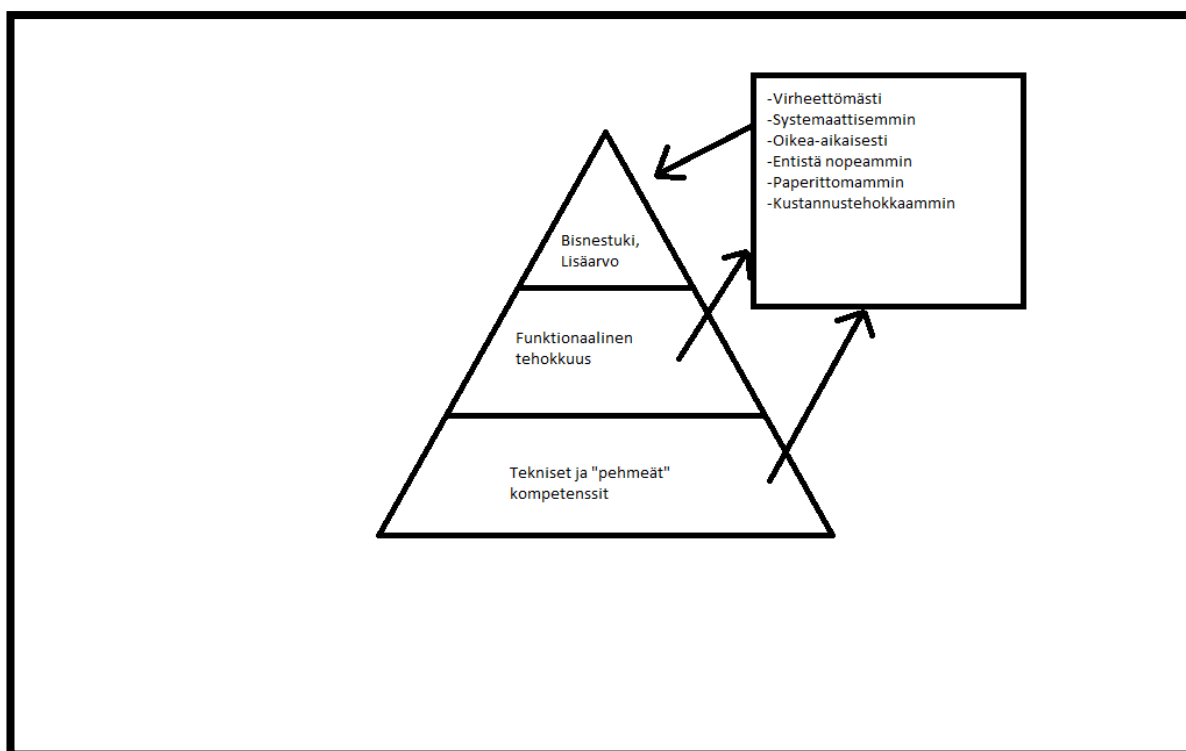
Kuvio 3. Automatisoitu suunnitteluprosessi (Basware corporation 2011.)

7.3 Taloushallinnon tuottama lisäarvo ja tehokkuus

Taloushallinnon roolimuuutos, joka on tapahtunut viime vuosien aikana, vaikuttaa läheisesti lisäarvon tuottamiseen ja tehokkuuteen. Kun kirjanpito, tilinpäätös- ja raportointiprosessit toimivat nopeammin, vapautuu taloushallinnolta enemmän aikaa analyysien ja tärkeän liiketiedon tuottamiseen. Monissa yrityksissä onkin viime vuosina yritetty nopeuttaa edellä mainittuja perustiedon tuottamisprosesseja. Analyysit parantavat yrityk-

sen tietämystä toimintaympäristöstä, sekä eri sidosryhmien vaikutuksista liiketoimintaan. (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.) Yritys X Oy panosti ja kehitti lähiaikoina juuri tätä osa-aluetta palkkaamalla uuden Business Controllerin. Työn tutkimusosassa käydään enemmän läpi tätä osa-aluetta konkreettisesta näkökulmasta.

Maailmanlaajuinen kilpailu ja vaikea taloustilanne pakottavat yritykset toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti kaikissa prosesseissa, kuten myös taloushallinnossa. Aiemmin taloushallinnon pääasiana oli olla virheetön ja täsmällinen, mutta nykyään silti vaaditaan myös nopeutta ja kustannustehokkuutta, kuitenkin tinkimättä aikaisemmin mainituista. Jotta perustoiminnot olisivat nopeita, tulee tietojärjestelmien yleensä olla kunnossa. Tietojärjestelmien kehittäminen voi kuitenkin viedä kovin paljon aikaa, eikä se välttämättä tuekaan tehokkuutta niin hyvin, kuin oli ajateltu. Taloushallinnon lisäarvon elementtejä havainnollistavassa kuviossa 4 näkyy, kuinka taloushallinnon lisäarvo muodostuu. (Granlund ja Malmi 2002, 15-18.)



Kuvio 4. Taloushallinnon lisäarvon elementit (Granlund ja Malmi 2002.)

”KPMG:n taloushallinnon parhaita käytäntöjä ja kehittämisalueita koskevan vuonna 2009 julkistetun tutkimuksen ”Being the best – Thriving not just surviving; Insights from leading finance functions” mukaan parhaiten menestyvissä yrityksissä taloushallinto käyttää muita enemmän

aikaa mm. ennustamiseen ja erilaisiin skenaarioanalyysihin ja muuhun liiketoimintaa ja päätöksentekoa tukevan ja päätösten laatua parantavan informaation tuottamiseen.” (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

Tämä KPMG:n tekemä tutkimus tukee Granlundin ja Malmin esittämiä ideoita taloushallinnon lisäarvoon ja tehokkuuteen kohdistuvista väitteistä ja ajatusta, että analyyttiset tehtävät ovat niitä, mistä yritys saa tuotettua eniten lisäarvoa. Yrityksen onkin tärkeää kehittää omat analyyttiset työkalunsa, joista yritys saa sillä hetkellä tärkeimmät liiketiedot, ja joista yritys saa tarvittavaa tietoa, että se pystyy reagoimaan markkinoihin nopeammin. Monet yritykset ovat muun muassa siirtyneet vuosibudjetoinnista ja -seuranasta tyyliin, jossa budjetit tehdään rullaavasti eteenpäin (3kk, 6kk, 12kk). (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

7.4 Taloushallinto ja laskentatoimi kannattavuuden tukijoina

Kannattavuus on jokaisen yrityksen menestymisen perusta. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulos on positiivinen, eli saadaan voittoa. Yrityksen kannattavuutta tukevat muun muassa taloudellisesti toimiminen ja hyvä tuottavuus. Taloudellisesti toimimisella tarkoitetaan sitä, että yritys tuottaa palvelunsa mahdollisimman pienin kustannuksin. Tuottavuudella taas tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys käyttää tuotantopanoksensa omassa tuotannossaan tai palveluissaan. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 8.)

Taloushallinto avustaa johtoa kannattavuuden selvittämisessä laskemalla erinäisiä tunnuslukuja. Tunnusluvut jaetaan kolmeen eri ryhmään: kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin. Kannattavuutta mitataan usein pääoman tuotto prosentilla, joka on yksi tärkeimmistä tunnusluvuista. Pääoman tuotto prosentista näkee yrityksen tuloksen suhteessa yrityksen koko pääomaan. Pääoman tuotto prosentista on monia eri versioita, mutta niistä suosituin on luultavasti sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI eli return on investment). Sijoitetun pääoman tuotto kertoo kuinka paljon tuottoa yritys on saanut omistajien ja pankkien yritykseen sijoittamalle pääomalle. ROI:ta voidaan sitten verrata yrityksen edellisten vuosien tai kilpailijoiden ROI:hin. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 124-125.)

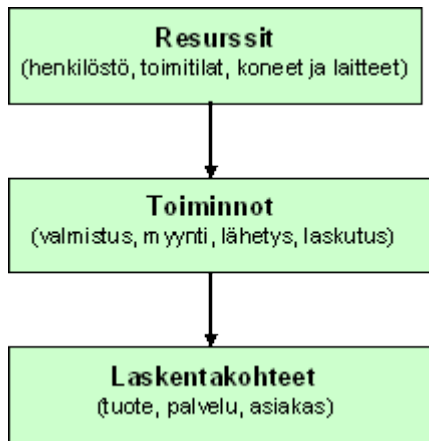
$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-\% (ROI) =} \\ \frac{\text{Tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{sijoitettu pääoma}} \times 100$$

Sijoitettu pääoma muodostuu oman pääoman ja korollisten velkojen summasta. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 125.)

Palvelu yrityksessä kannattavuuden laskenta perustuu usein asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämiseen ja laskemiseen. Jokaisen asiakkaan ollessa erilainen, he tuottavat myös eri määrän työtä ja katetta yritykselle. Kun tarkastellaan asiakaskannattavuutta, on tärkeää selvittää mitä toimintoja ja palveluita yrityksessä on ja kuinka paljon kukin asiakas näitä toimintoja käyttää (Eskola ja Mäntysaari 2006, 40-41). Mediatoimiston toimintoihin lukeutuisi esimerkiksi asiakaskohtainen mediasuunnittelu, tutkimuksen teko tai median ostaminen. Asiakkaille tulee siis näin kohdistaa kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaisesti (Eskola ja Mäntysaari 2006, 40-41).

Aiheuttamisperiaatteen mukaiseen kannattavuuslaskentaan sopii hyvin toimintolaskenta. Toimintolaskennan tarkoituksena on kohdistaa asiakaskohtaiset kustannukset asiakkaan käyttämien toimintojen perusteella. Asiakaskohtaisten kustannusten tarkka jakaminen voi olla hankalaa perinteisiä menetelmiä, kuten katetuottolaskentaa käyttäen. Toimintolaskentaa varten yrityksen on ensin tehtävä toimintoanalyysi, jossa selvitetään mitä toimintoja on ja kuinka paljon ne käyttävät aikaa ja resursseja. Liian hienojakoista tarkastelua ei kuitenkaan kannata tehdä, koska muuten analyysistä tulee liian raskas. Usein pelkästä toimintoanalyysistä selviää jo päällekkäisiä työtehtäviä, joita karsimalla kannattavuus paranee. Resurssien kokonaiskustannukset voidaan saada selville kirjanpidon tileiltä. Kustannukset jaetaan eri toiminnoille käyttämällä niin sanottuja resurssiajureita. Resurssiajureina voivat olla muun muassa toimintojen vaatima aika tai neliömäärä. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 69-77.)

Toimintolaskennan prosessi on kaksivaiheinen. Ensin tulee kohdistaa resurssien kustannukset valittuja kohdistimia käyttäen toiminnoille ja sitten selvittää, kuinka paljon resursseja mikäkin toiminto käyttää. Tämän jälkeen kustannukset jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan eri laskentakohteille, kuten tässä tapauksessa asiakkaille. Kuvio 5 näyttää prosessin kulun tarkemmin. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 69-77.)



Kuvio 5. Toimintolaskenta kaavio, (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2012.)

Välillisten kustannusten kohdistamisessa asiakkaille käytetään toimintoajureita. Toimintoajuri voi olla esimerkiksi työntekijöiden määrä, työtunnit tai tilausten lukumäärä. Toiminnon kustannus kohdistuu asiakkaalle vain, jos tämä käyttää kyseistä toimintoa. Näin kustannukset saadaan jaettua asiakkaille mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Toimintolaskenta on menetelmänä erittäin joustava ja oikein toteutettuna tehokas. Toimintolaskentaa voidaan käyttää yksinään tai esimerkiksi katetuottolaskentaa tukevana. Toimintolaskennan suurin hyöty tulee siitä, että sen avulla voidaan havaita tarkasti ongelmat eri toimintojen kannattavuudessa, sekä löytää keino niiden parantamiseksi. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 69-77.)

Asiakaskannattavuuden laskeminen ja seuranta tuottaa yritykselle tärkeää tietoa hinnoittelu-, maksuehto- ja alennuspäätösten tueksi. Lisäksi yritys pystyy näin tunnistamaan kannattamattomat asiakkaat ja tekemään kannattavuutta parantavia toimenpiteitä näiden hyväksi. Asiakaskannattavuutta tulee kuitenkin aina tarkastella pidemmällä aikavälillä, sillä asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa suuresti se, missä elinkaaren vaiheessa asiakas on. Pitkäaikaisempien asiakkaiden tuottamat kustannukset ovat usein asiakkaan tuomia tuottoja alhaisemmat. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 72-73.)

7.5 Taloushallinnon tulevaisuuden näkymät ja haasteet

Suurimpien muutoksien ja haasteiden taloushallinnon tulevaisuudessa uskotaan aiheutuvan teknologian kehityksestä ja kansainvälisen liiketoimintaympäristön muutoksesta.

Kehittynyt teknologia on jo mahdollistanut taloushallinnossa paljon uutta, kuten reaaliaikaisen tiedonkulun ja raportoinnin johdolle. Tietotekniikan kehitys on lisäksi tuonut enemmän mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon organisointia, laskentatekniikoita ja toimenkuvia kuin aikaisemmin (Granolund ja Malmi 2002, 1-2). Videoneuvottelut ovat esimerkiksi yksi teknologinen ratkaisu, joka säästää matkakustannuksia ja työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. ERP – toiminnanohjausjärjestelmät ovat myös yleistyneet ja yritykset kehittävät Business Intelligence -ratkaisuja, joilla tieto saadaan kerättyä yhteen paikkaan ja siitä edelleen analysoitavaksi. Teknologiaan panostavat yritykset saavat näistä järjestelmistä huomattavaa etua muihin nähden. Potentiaalisten hyötyjen realisointi vie kuitenkin usein paljon aikaa, sillä voi kestää kuukausia, että työskentelyrutiinit ovat vakiinnutettu. (Granolund ja Malmi 2002, 1-2.)

IT-ratkaisujen merkitys kasvaa muutenkin tulevaisuudessa. Monia taloushallinnon toimintoja siirretään todennäköisesti ihmisiltä tietokoneille. Tämä muutos vaikuttaa siihen, mitä henkilöstöltä vaaditaan ja henkilöstön kyvykkyydellä on vieläkin suurempi merkitys. Taloushallinnon ja varsinkin laskentatoimen henkilöstöltä vaaditaan hyvää analyyttistä älyä ja henkilöiden tulee pystyä hahmottamaan kokonaisuus ja kyetä miettimään tulevia liiketoimintaan vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössä ja eri sidosryhmissä. Yrityksen toimintaympäristön, sidosryhmien ja eri verkostojen hahmottaminen on erittäin tärkeää taloushallinnossa toimivalle, jotta hän pystyy tuottamaan sellaista tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi päätöksen teossa jokaisessa eri sidosryhmässä ja liiketoiminnan johdossa. Taloushallinnon todellisena haasteena onkin kyky toimia liiketoiminnan ja liikkeenjohdon aitona kumppanina ja pystyä tuottamaan lisäarvoa johtamiseen ja auttaa liiketoimintaa parempaan suuntaan. Vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat taloushallinnossa tärkeässä roolissa, koska niistä riippuu se, mieltääkö yrityksen johto taloushallinnon johdon hyödylliseksi ja vahvaksi yhteistyökumppaniksi ja sparraajaksi vai ei. Ikäluokat pienentyvät koko ajan ja yhtenä tulevaisuuden haasteena taloushallinnossa saattaa nousta kilpailu hyvin koulutetusta työvoimasta. Henkilöiden tulee myös pystyä vastaamaan taloushallinnon nopeasti muuttuviin roolim muutoksen haasteisiin. (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1.)

7.6 Laskentatoimen ongelmat

Aikaisemmassa luvussa käsiteltiin taloushallinnon haasteita lähinnä yleisesti, mutta tämä luku syventää taloushallinnon laskentatoimen ongelmia. Laskentatoimen on raportteja tuottaessaan ja käyttäessään keskityttävä huolellisesti niiden sisältämään tietoon. Tiedon muodossa ja sisällössä voi olla paljon eroavaisuuksia riippuen yrityksestä, jolloin raportin lukijan tulee tiedostaa nämä mahdolliset eroavaisuudet. Laskentatoimessa ilmenevät ongelmat voidaan luokitella viiteen eri pääluokkaan, jotka kaikkien laskentatoimen raporttien lukijoiden olisi tarpeellista tuntea. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 41-43.)

1. Laajuusongelma

Laajuusongelma liittyy laskelmiin sisältyvien tuottojen ja kustannusten laajuuteen. On pystyttävä päättämään mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin sisällytetään. Jos laskelmissa ovat mukana vain liiketoiminnan varsinaiset tuotot, jätetään satunnaiset tuotot laskelmien ulkopuolelle. Tällöin myös kustannuspuolella menetellään samalla tavalla ja laskelmiin otetaan mukaan vain varsinaiset liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset. Ratkaisut tuottojen laskemiseksi ovat usein yrityskohtaisia riippuen laajuusongelman ratkaisutavasta. Yleisessä laskentatoimessa laajuusongelman ratkaisut ovat monesti normitetumpia ja niitä säätelevät kirjanpitolainsäädännöt ja ohjeet. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 41-43.)

2. Arvostusongelma

Arvostusongelma liittyy siihen mitä arvoja laskentatoimi käyttää raporteissaan. Raporttien arvot voivat olla yleisesti käytetyn hankintahinnan (historical cost), nykyisen hinnan (current cost) tai jälleenhankintahinnan mukaisia (replacement cost). (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 41-43.)

3. Jakamisongelma

Jakamisongelma voidaan jakaa kahteen eri alaongelmaan: jaksotusongelmaan ja kohdistusongelmaan. Jaksotusongelma liittyy erinäisten pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden poistojen jaksotukseen. Poistoratkaisut ovat yrityskohtaisia johdon laskentatoimessa,

mutta yleisessä laskentatoimessa kirjanpitolait ohjaavat niitä tarkemmin. Kohdistusongelma liittyy taas yrityksen eri kustannusten ja tuottojen kohdistamiseen eri toiminnoille ja resursseille. Aikaisemmin mainittu toimintolaskenta erikoistuu juuri ratkaisemaan tämän ongelman, jolloin kustannuksia pystytään kohdistamaan paremmin aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 41-43.)

4. Mittaamisongelma

Mittaamisongelma liittyy taloushallinnon rekisteröintijärjestelmään ja siihen, kuinka tarkasti tiedot on sinne rekisteröity. Yrityksen tilikarttojen tarkkuus ja resurssien tarkempi rekisteröinti ovat yleisiä kysymyksiä tässä ongelmassa. Mitä tarkemmin esimerkiksi resurssien käyttöä mitataan, sen tarkemmin yritys voi selvittää eri toimintojen kannattavuutta. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 41-43.)

Edellä mainittujen ongelmien tunteminen ja huomioiminen laskentatoimen raportteja lukiessa auttaa käyttäjää tulkitsemaan ja suunnittelemaan niitä paremmin. Ongelmien tiedostamisesta on siis apua sekä niiden tulkitsejille, että niiden suunnittelijoille. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, 41-43.)

8 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää Yritys X Oy:n taloushallinnon ja investointien hallintayksikön haasteita, ja kuinka näihin haasteisiin voitaisiin mahdollisesti reagoida. Tutkimuksen tuloksia käsitellään aihealue kerrallaan. Aihealueet on jaettu haastattelukysymysten perusteella hieman niitä laajempiin kokonaisuuksiin, jotta kokonaiskuvasta tulisi selkeämpi ja johdonmukaisempi. Tutkimuksen empiiristä osuutta varten on ensin selvitetty teoriaa, joka tukee työn päätavoitteita. Varsinainen tutkimus on suoritettu tekemällä noin 45 minuutin haastatteluita toimeksiantajayrityksen investointien hallintayksikön ja taloushallinnon asiantuntijoille. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta aineistosta tulisi tutkimuksessa helpommin hyödynnettävä. Haastateltavina oli kaksi henkilöä molemmista yksiköistä. Näiden kahden yksikön ollessa pieniä 2-4 henkilön yksiköitä, ei mahdollisuutta useamman asiantuntevan henkilön haastatteluun ollut. Kahden eri henkilön mielipiteet molemmista yksiköistä olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä, koska vastauksiin tuli vaihtelua ja erilaisia näkökulmia.

8.1 Kansainvälisyys - haaste vai kilpailuetu?

Yrityksen kansainvälisyydessä on kaksi puolta. Kansainvälisyys tuo pienemmille yksiköille paljon lisätoivia niin taloushallinnossa kuin investointienhallinnassa, mutta toisaalta kansainvälisyys myös tukee konsernin paikallisia liiketoimintayksiköitä monipuolisen ja kattavan datan tuottamisessa. Kansainvälisyys antaa lisäksi kilpailuetua pelkäämään paikallisesti toimivia kilpailevia yrityksiä vastaan suuren kansainvälisen tietoverkoston ansiosta. Tutkimuksessa paljastui, että Yritys X Oy:ssä kansainvälisyys ei herätä pelkäämään negatiivisia tunteita sen aiheuttamasta lisätyöstä ja haasteellisuudesta vaan se nähdään myös positiivisena asiana monessa miehen. Haasteiden ja ongelmien luettelamisen sijaan haastateltavilla tuli lähes poikkeuksetta mieleen myös asioita, joissa kansainvälisyys on auttanut yritystä toimimaan tehokkaammin. Yksi esimerkki on, että uudet raportit on saatu hoidettua kansainvälisten kontaktien ansiosta nopeammin, kun valmiit raporttipohjat ovat jo olemassa (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012).

Kansainvälisyys ei kuitenkaan tuo pelkästään positiivisia vaikutteita, varsinkin, kun puhutaan työmääristä. Kansainvälisyyteen liittyviä haasteita ovat esimerkiksi asiakkaiden kokoerot verratessa kansainvälistä asiakkuutta Suomen samaan paikalliseen asiakkuuteen ja tästä aiheutuvat kannattavuuden ja tehokkuuden haasteet. Kansainvälisiltä kontakteilta tulevat raporttipohjat eivät myöskään välttämättä helpota paikallisten yksiköiden työskentelyä, vaan usein monet asiat olisi ehkä helpompi hoitaa itse paikallisesti, jolloin tiedon saisi sovitettua raporttiin itselle tehokkaimmalla tavalla. Mutta koska Suomi on pieni maa, niin kansainvälisessä mittakaavassa asiat todella harvoin tehdään niin kuin Suomi ne näkisi parhaaksi ja helpoimmaksi. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.)

Normaalisti kansainvälisillä raporteilla ja pyynnöillä on määrätty taka-aikaraja, joka on sama eri maiden yksiköille. Kaikilla mailla on kuitenkin omat sisäiset järjestelmänsä. Joillakin mailla järjestelmät ovat ehkä uudempia ja näppärämpiä, jolloin tieto on saatavissa muutamalla klikkauksella. Suomessa joudutaan kuitenkin tekemään enemmän manuaalista työtä tiedon saattamiseksi oikeaan muotoon, mitä ei välttämättä kaikki ulkomailla ymmärrä. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) Työntekijöiden lukumäärä on myös Suomessa pienempi kuin useimmissa maissa, joten tehtävää on enemmän työntekijää kohden (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012).

Taloushallinnossa kansainvälisyys aiheuttaa lähinnä lisätoita laajemman raportoinnin suhteen. Tavallisen paikallisen raportoinnin lisäksi liiketoiminnan luvut pitää myös raportoida konsernille kuukausittain. Haasteena tässä on, että lukuja voi joutua muokkaamaan eri muotoon miten ne on merkitty paikallisessa Suomen kirjanpidossa. Konserni haluaa tilinpäätöksen luvut IFRS muodossa noudattaen tämän periaatteita, esimerkiksi eri liiketoimintayksiköt pitää olla eroteltu eri lailla, kuin ne Suomessa on eroteltu. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.12.2012.) Kehitystä kansainvälisten raporttien suhteen on kuitenkin tapahtunut kiitettävästi viime vuosina ja kehitys jatkuu edelleen (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.)

8.2 Tiedon aiheuttamat haasteet kohdeyksiköiden työtehtävissä

Tieto voi tuottaa erilaisia haasteita kansainväliselle organisaatiolle. Tieto voi olla vajaata, virheellistä, vaikeasti saatavaa tai sitä voi olla liikaa, jolloin oleellinen tieto on piilossa. Haastateltavana olleen investointienhallinnan asiantuntija 2:n mukaan yksi suuren tietomäärän isoimmista haasteista on virheellisen tiedon vaikutus, joka voi heijastua koko työprosessiin. Yksi virhe tiedoissa, esimerkiksi ajettaessa raporttia, voi vaikuttaa koko prosessiin ja homma pitkittyy ja vaikeutuu tämän virheen takia. Välillä myös tiedon saatavuus on hankalaa ja sitä joutuu kyselemään monesta eri lähteestä. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.)

Muita esille tulleita tietoon liittyviä haasteita ovat päällekkäisen tiedon tuottaminen eri osapuolille ja päällekkäiset työpyynnöt. Isossa organisaatiossa samaa tietoa saatetaan kysyä monesta eri lähteestä, mutta hieman eri formaatissa. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) Taloushallinnon puolella tietoa joutuu usein muokkaamaan usein eri formaattiin, kuin missä se on saatavilla järjestelmästä ajettuna (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.12.2012).

8.3 Investointien hallintayksikkö

Investointien hallintayksikön haasteet on jaettu neljään isompaan osa-alueeseen. Ensin käydään läpi järjestelmistä aiheutuvat haasteet. Tämän jälkeen selvitetään raportointimenetelmistä johtuvat haasteet, kuten ongelmat raportointipohjissa ja muut mahdolliset raportointiin liittyvät ongelmat. Seuraavaksi selvitetään kahden liiketoiminnalle tärkeän elementin eli tehokkuuden ja lisäarvontuonnin haasteita. Lopuksi käsitellään media-auditoijien tuomia haasteita investointien hallintayksikön työhön.

8.3.1 Investointien hallintayksikön järjestelmien haasteet

Suurimpia järjestelmiin liittyviä haasteita yrityksessä on järjestelmistä ajetun tiedon muodossa ja tiedon muokkaamisessa käytettävään muotoon. Nämä ongelmat näkyvät lähinnä laskutusjärjestelmässä. Toinen järjestelmä, mitä investointien hallintayksikkö käyttää työssään on TV-markkinoinnin tietojärjestelmä Adedge, josta saadaan kaikki

tarpeellinen tieto markkinointipanostuksista ja niihin liittyvistä tiedoista. Tämä järjestelmä toimii haastateltujen mielestä ihan hyvin, mutta sen käyttöön liittyy muutamia ongelmia. Adedgen tiedonjakaminen toisien liiketoimintayksiköiden henkilöiden kanssa ei ole mahdollista. Koska järjestelmästä suoraan ajettujen tietojen jakaminen ei ole mahdollista kaikille, joudutaan usein tekemään samat ajot uudelleen ja näin syntyy päällekkäistä työtä. Adedgessä on lisäksi todella paljon hyödyllisiä toimintoja, joiden tehokas käyttäminen vaatisi ehkä vielä lisää koulutusta. Tässä on kuitenkin haasteena rajalliset resurssit, kuten aika. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.) Tekijä on lisäksi itse ohjelmaa käyttäessään huomannut, että Adedgessä on paljon väärin kirjoitettuja brändin nimiä, jotka lisäävät virheen riskiä huomattavasti raporttia ajettaessa, kun väärinkirjoitettuja nimikkeitä ei välttämättä huomaa sisällyttää ajoon.

8.3.2 Investointien hallintayksikön raportointimenetelmien haasteet

Investointien hallintayksikkö tekee työssään runsaasti erilaisia raportteja, joten eri raporttipohjia käytetään paljon. Osa näistä tulee suoraan konsernilta, mutta osa tehdään myös itse. Raporttipohjat ovat siis Excelillä tehtyjä valmiita pohjia, joihin tarvittavat tiedot kerätään tiettyä raporttia varten. Koska osa pohjista on manuaalisesti käsin tehtyjä, eikä makrojen avulla automatisoituja, saattaa niiden tekovaiheessa olla tullut jo virheitä kaavoihin tai lukuihin (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) Tässä ilmenee hyvin luvussa 6.6 (taulukkolaskennan ongelmat työvälineenä) esille tulleet ongelmat, joita taulukkolaskenta voi aiheuttaa.

Yhdessä isoimmista raporteista, eli tuottavuusraportissa, on ongelmana suuren tietomäärän täyttäminen yhteen raporttiin useasta eri lähteestä. Kun kampanjoita on monia, jotka ovat pyörineet monissa eri kanavissa, eri kohderyhmissä ja osittain samaan aikaan, niin tietojen yhdistäminen ja jakaminen kuukausittaiseen muotoon on haasteellista. Tämä johtuu siitä, että järjestelmät eivät pysty tuottamaan dataa juuri oikeassa muodossa. Toinen ongelma tuottavuusraportissa on sen selkeälukuisuus. Kolmannen osapuolen, joka ei ole siis osallistunut raportin tekoon, on vaikea suoralta istumalta tietää, mitä raportin luvut ja tiedot kertovat. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.)

Postbuy raportit, eli jälkiseurantaraportit, toimivat tärkeinä tiedonlähteinä täytettäessä ja tarkastettaessa TV-panostuksia niin tuottavuusraportissa kuin laaturaportissakin. Postbuy raportteihin kerätään asiakkaiden kampanjakohtaista tietoa TV-panostuksista. Postbuy raporttien ongelmana ovat myös useat erilaiset pohjat. Postbuy raportista on tehty vakituinen pohja, mutta siirtyminen määrätyn pohjan käyttöön on jäänyt puolitiehen, koska monet ajattelevat, että vanhempi pohja toimii paremmin ja on helpompi täyttää kuin uusi. On myös tehty sekä raskaampi, että kevyempi versio tästä pohjasta, mutta ne ovat pienessä ajassa kadonneet arkistoihin ja edelleen esiintyy paljon vanhoja erilaisia pohjia. Suunnittelijat käyttävät usein vanhempia pohjia, koska niihin on totuttu. Tämä on yksi syy siihen miksi uusia pohjia saatetaan vierastaa ja niiden käyttöönotto on hankalaa. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.) Jos tämä ongelma halutaan ratkaista, täytyisi laittaa tiukka linja siihen, mitkä pohjat ovat käytössä ja mitkä eivät. Näin suunnittelijoiden ja muiden postbuy raportin täyttäjien tulisi vakiinnuttaa työskentelynsä tiettyyn pohjaan tai pohjiin. Näiden pohjien tulisi kuitenkin olla tehty vuorovaihteisesti suunnittelijoiden kanssa ja niiden tulisi olla ainakin lähes yhtä helppokäyttöisiä kuin vanhojen.

Muita jo tiedostettuja haasteita aiheuttavat erilaiset kilpailutusraporttipohjat, jotka tulevat usein suoraan asiakkailta ja auditoijilta. Kilpailutusraporttien haasteena on niiden erilaisuus, sillä jokainen asiakas on yksilöllinen ja haluaa tietoa eri formaatissa, eri kategorioissa ja eri aikaväliltä. Kokonaisuus ei ole välttämättä lopputuloksen kannalta aina täysin järkevästi mietitty. Tähän voisi auttaa muun muassa kilpailutusraporttien tuoteistaminen, jolloin tehtäisiin yhtenäinen raporttipohja sisältäen tarvittavat taulukot asiakkaiden pyytämille tiedoille ja se olisi aina samanmallinen ja -muotoinen. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.)

8.3.3 Raporttien monistaminen ja hyödynnettävyys

Suurin ongelma liittyen raporttien monistamiseen ja hyödynnettävyyteen johtuu asiakkaiden erilaisuudesta. Melkein jokainen asiakas haluaa tiedon hieman eri tavalla tehtynä ja lajiteltuna. Tämä ongelma näkyy esimerkiksi tuottavuus- ja kilpailutusraporteissa. Raporteista pitäisi pystyä jotenkin tekemään samanmallisia ja asiakkaille pitäisi pystyä

osoittamaan kuinka he myös hyötyvät valmiista mallista. Raportin tulisi näyttää selkeältä ja raportista tehdyt analyysit tulisi olla tehty selkokielellä. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.) Valmiin mallin rakentaminen olisi erityisen tärkeää uusille asiakkaille, joille ei ole vielä tehty mitään vakiopohjaista raporttia. Raporttien täytyisi olla lisäksi mahdollisimman automatisoituja, jotta turhilta manuaalisen työn virheiltä välttyttäisiin ja niiden täyttäminen nopeutuisi. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) Kv-tahoilta tulevat raportit ovat usein vakiopohjaisia, joten Suomen liike-toimintayksikkö ei voi niihin paljoa vaikuttaa. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.)

Tietojen hyödyntäminen yrityksen sisällä muissa yksiköissä on vielä kehityksen alla. Investointien hallintayksikkö on puuttunut yhä enemmän tavoitteisiin pääsemiseen ja yksikkö on tuonut uusia tavoitteita suunnittelijoiden töihin, mutta silti raportointi monesti kulkee ihan omaa tietään. Ongelmana tässä on se, että ohjaako kustannuspaine ostamista ja suunnittelua vai ostamisen tarpeet raportointia. Tämä riippuu yleensä asiakkaasta ja sopimuksesta, mutta investointien hallinnan tulisi silti olla osa tätä jatkuvaa prosessia. Ideaalitulanteessa suunnittelijat tekevät sen, mikä on median ja markkinoiden tavoitteiden kannalta tärkeintä ja investointien hallintayksikkö toteuttaa sen tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) Lähiaikana hyödynnettävyyteen liittyen on Yritys X Oy:ssä tullut esille hyvä esimerkki, jossa asiakas pyysi tuottavuusraportin parilta viime vuodelta, eikä aiempaa dataa ollut ollenkaan. Tässä tilanteessa Yritys X Oy pyysi kansainvälisiltä tahoilta apua ja sai heiltä hyvin toimivan pohjan tätä raporttia varten, joka helpotti työtä huomattavasti. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.)

8.3.4 Investointien hallintayksikön tehokkuuden ja lisäarvon tuottamisen haasteet

Investointienhallinta toimii tällä hetkellä paljon tehokkaammin, kuin miten se puolitoista vuotta sitten toimi. Tehtävät ovat nykyään paremmin organisoituja ja tulevat yksikössä toimivilta henkilöiltä, kun ennen ne saattoivat tulla myös muualta yksikön ulkopuolelta. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.) Myös muita tehokkuuteen liittyviä haasteita havaittiin. Näitä ovat muun muassa resurssien ja kapasiteetin riittävyys

ja työprosessin yhtenäistäminen. Näistä on kuitenkin kerrottu laajemmin vain yritykselle julkaistavassa versiossa.

Viime vuodet murroksessa oleva investointien hallintayksikkö on kehittänyt tehokkuuttaan paljon viime vuosina, mutta lisääntynyt kysyntä raporteille tuottaa jatkuvasti lisätoivia tälle yksikölle. Töiden organisointi onkin yksikölle tärkeää. Työt tulisi pystyä organisoimaan niin että raportointi prosessista tulisi mahdollisimman tehokas ja yhtenäinen.

Lisäarvon tuottamisen voi investointien hallintayksikön kannalta jakaa kahteen osaan: yrityksen sisäisen lisäarvon tuottamiseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Yrityksen sisäisen lisäarvon tuottamisen kannalta haasteita on siinä, osataanko investointien hallintayksikön tuottamaa tietoa hyödyntää hyvin muissa yksiköissä. Tietoa tulisi pystyä hyödyntämään niin, että se oikeasti ohjaisi ja tehostaisi sitä mitä tehdään, mutta näin ei aina ole ((Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012). Lisäksi tulisi poistaa käsitys, että tämä on vain raportointia, sillä investointien hallintayksikön tekemän työn tarkoitus on juuri tehostaa yrityksen mediaostoja, sekä asiakkaiden markkinointipanostuksia. Muita mahdollisuuksia voisi olla tuottavuus- ja laaturaportin tuotteistaminen, joista yritys mahdollisesti saisi lisäkatetta ja näin tuotettaisiin enemmän lisäarvoa. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.) Haasteena on myös asiakkaiden suhtautuminen siihen, kuinka lisäarvoa tuotetaan (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012).

8.3.5 Media-auditoijat osana investointien hallintayksikön työtä

Auditoijien läsnäolo vaikuttaa investointien hallintayksikön työhön todella paljon. Heidän tehtävänsä on haastaa investointien hallintayksikköä, sekä selvittää ja arvioida sitä, miten mediatoimisto suoriutuu liiketoiminnasta asiakkaalle. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.) Auditoijat ovat usein auttamassa asiakkaita kilpailutusraporteissa ja nämä raportit tulevat usein auditoijan kautta. Auditoijat saavat vertailulukunsa "pooliin" eli heidän omaan datapankkiinsa kilpailutuspyynnöistä. Mediatoimiston kannalta haasteena tässä on auditoijien kilpailutusdatan aiheuttama hintapaine olemassa olevaan asiakkuuteen. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) On tärkeää

pystyä neuvottelemaan selvät pelisäännöt auditoijien kanssa ja haastaa heitä myös heidän omissa päätöksissään, kuten esimerkiksi benchmarkkien asettamisessa. Jos asiasta yhtään kiinnostaa muu kuin pelkkä median hinta, niin kompromissiratkaisuista olisi hyvä keskustella heidän kanssaan, jolloin tietyt kampanjat voitaisiin esimerkiksi lukea pois auditoitavista kampanjoista eli niitä ei sisällytettäisi raporteissa arvioitaviin kampanjoihin, eivätkä ne näin häittäisi mediatoimiston tavoitteisiin pääsyä. Tämä ratkaisu voisi olla hyvä laadullisesti ja se toisi hyötyä molemmille osapuolille.

8.4 Taloushallinto

Taloushallinnon asiantuntijoille esitetyt kysymykset olivat osaksi samoja kuin investointien hallintayksikölle esitetyt, mutta koska monessa asiassa työ on hyvin erilaista, suurinta osaa näistä käsitellään omassa aihekokonaisuudessaan. Taloushallinnolta kysyttiin myös järjestelmien tuottamista ongelmista, mutta koska heillä osa käytössä olevista järjestelmistä on hieman erilaisia, käsitellään näiden järjestelmien haasteita erikseen taloushallinnon alla. Lisäarvon tuottaminen on tärkeä osa liiketoimintaa, joten se on selvitetty myös taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallinnolle esitettiin lisäksi kysymyksiä tehokkuuden haasteista ja kannattavuuden tuomista haasteista, jotka on yhdistetty tutkimuksessa samaan aihekokonaisuuteen. Yrityskaupat vaikuttavat laajasti taloushallintoon ja sen toimintaan, mistä aiheutuvia haasteita viimeinen taloushallinnon luku käsittelee.

8.4.1 Haasteet taloushallinnon järjestelmissä

Taloushallinnon haasteet järjestelmien osalta ovat osittain samat kuin investointien hallintayksikön. Laskutusjärjestelmä on vanha ja tästä aiheutuu se, että joudutaan tekemään paljon manuaalista tietojen muokkausta. Järjestelmästä on vaikea ajaa mitään tietoa sellaisessa muodossa, että se olisi suoraan hyödynnettävissä. Järjestelmän kehitys on myös aikalailla lopetettu. Työprosessit tehostuisivat huomattavasti, jos ajetut tiedot saisi suoraan järjestelmästä käytettävään muotoon. Yrityksen järjestelmien linkittäytymistä toisiinsa pitäisi myös parantaa jatkossa, kuten esimerkiksi paikallisen laskutusjärjestelmän tietoja tulisi pystyä siirtämään helpommin konsernin erilliseen konsolidointi järjestelmään. Pienempänä ongelmana on laskujen käsittely. Nykyään laskut tulevat vielä ma-

nuaalisina laskuina ja tästä osa laskuttaa jo ylimääräistä. Tehokkuuden kannalta olisi tärkeää päivittää laskutusprosessi siihen muotoon, että kaikki laskut voitaisiin hyväksyä ja kirjata sähköisinä. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.11.2012.)

Nykyinen järjestelmä on elinkaarensa loppuvaiheessa, jolloin kehittämisen ja ylläpidon kustannukset ovat korkeita ja järjestelmän yksittäisten osien kehittäminen on hankalaa. Tästä syystä järjestelmän päivittäminen ja uusiminen kokonaan on tullut vaihtoehdoksi. Se on kuitenkin iso päätös ja investointi, jonka toteutusta pitää harkita kunnolla. Markkinointiviestintään keskittyneellä pienellä toimialalla on kuitenkin hyvin vähän eri toimittajia ja järjestelmän pitäisi pystyä taipumaan monipuoliseen liiketoimintaan. Vaikka järjestelmähankkeet ovat ulkoistettu, on panostettava yhteistyöhön tarjoajan kanssa, jotta laskutusjärjestelmästä tulisi mahdollisimman käytännöllinen ja yhteensopiva muiden järjestelmien kanssa. Varsinainen talousohjelmisto on kuitenkin projektin helpoimasta päästä, koska nämä ohjelmistot ovat yleensä standardisoituja. Eniten haasteita on juuri eri järjestelmien yhteensovittamisessa. Tavoitteena olisi saada läpinäkyvä ja avoin järjestelmä, jonka tuottamat tiedot ovat helposti hyödynnettävissä. (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.)

Tällä hetkellä haasteina ovat siis laskutusjärjestelmästä ajettujen raporttien muoto ja järjestelmän taipuvuus nykypäiväisiin liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Järjestelmä ei ole kunnolla yhteydessä muihin yrityksen järjestelmiin, joten manuaalista työtä joutuu tekemään paljon. Manuaalisen työn määrä lisää myös riskejä virheiden suhteen. Nykyisellä järjestelmällä saattaa vielä tulla toimeen, mutta se ei enää tue kehittyviä liiketoiminnan tarpeita kovinkaan hyvin. Suurena haasteena tähän liittyen on myös uuden liiketoimintaan sopivan järjestelmän löytäminen ja kehittäminen.

8.4.2 Lisäarvon tuottaminen taloushallinnossa ja siihen liittyvät haasteet

Tärkeimpiin lisäarvon tuottamisen prosesseihin Yritys X Oy:ssä tällä hetkellä kuuluu ostoprosessin suorittaminen lyhyillä maksuajoilla (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012). Ostot ja myynnit ovat Yritys X Oy:ssä erittäin kohdennettuja, mikä vähentää huomattavasti epäselvyyksiä, hyvityksiä ja uudelleenlaskutuksia. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.11.2012.) Oston ja myynnin prosessit ovat tärkeitä, koska ne tuottavat

suoraa lisäarvoa yritykselle ja ovat ydinliiketoimintaan linkittyneitä. Niihin on panostettu, jotta voidaan reagoida nopeammin. Tässä on kuitenkin haasteena se, että näitä prosesseja voidaan edelleen kehittää ja vanhentuneita prosesseja pitää osata jättää pois. (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.)

Tärkeä taloushallinnon prosessi lisäarvon tuottamiseksi on myös erilaisten analyysien tuottaminen johdon päätösten avuksi. Johtajien tulisi saada riittävää ja tarpeellista tietoa liiketoiminnan johtamiseen, mitä taloushallinnon tulee heille tuottaa. Johdolle tuotetaan jo monia liiketoiminnan kannalta tärkeitä raportteja, mutta analyysien tuottamista voisi viedä eteenpäin ja analyyseistä voisi tehdä enemmän ennustavampia, jotta pystytään reagoimaan varmemmin tulevaan. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.11.2012.) Analyysien teko on todella tärkeää ja sillä voidaan tuottaa paljon lisäarvoa. On kuitenkin määriteltävä tarkkaan, kenelle analyysi tehdään, mitä tarkoitusta se palvelee ja kuinka sillä tuotetaan lisäarvoa. On myös ihan yhtä tärkeää kartoittaa nykyisiä prosesseja ja karsia sieltä pois vanhentuneita. Media- ja markkinointiviestintä-alalla liiketoiminta muuttuu nopeaan tahtiin, joten jo kuukausiakin vanhat prosessit voivat olla vanhentuneita puhumattakaan vuosia vanhoista. On erittäin tärkeää muistaa, että lisäarvo mitataan siitä kenelle se tuotetaan, eikä siellä missä esimerkiksi raportti tuotetaan. (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.)

Yritys X Oy on selvästi panostanut jo luvussa 7.2 (Taloushallinnon prosessit ja järjestelmät) mainittuihin "ostosta maksuun" ja "tilauksesta tilitykseen" prosesseihin lisäarvon tuottamisessa. Nämä prosessit ovat läheisesti kytköksissä ydinliiketoimintaan, jolloin niistä saatu lisäarvo on helpommin nähtävissä ja mitattavissa. Yritys on myös aikeissa kehittää "suunnitelmasta toimintaan" prosessejaan lisäämällä ja kartoittamalla nykyisiä analyysiprosesseja. Oikeanlaiset analyysit tukevat hyvin liiketoiminnan strategiaa ja tavoitteita, sekä antavat niiden kannalta tärkeää tietoa (Torniainen, Johtamisen käsikirjat 2012, 3.1). Tässä on tärkeää muistaa laskentatoimen laajuusongelma, eli ongelma siitä, että yritys osaa valita vain tärkeimmät analyysiprosessit. Tärkeää on myös havainnoida vanhentuneet prosessit ja joko päivittää tai poistaa nämä. Prosessien päivittäminen tai poistaminen vähentää turhaa työtä ja taloushallinnolle jää enemmän aikaa keskittyä tärkeisiin prosesseihin, joista tuotettua lisäarvoa tulee enemmän.

8.4.3 Kustannustehokkuuden ja kannattavuuden haasteet

Taloushallinnon prosesseja voidaan yhä kehittää eteenpäin Yritys X:ssä. Manuaalisen työn määrä on tällä hetkellä aika suuri niin kuin on aiemmin jo mainittu, mistä johtuu, että tiedon käsittelyyn menee paljon aikaa. Jos työprosesseja saisi tehostettua ja manuaalista työtä vähennettyä, ajan voisi käyttää muun muassa lisäarvoa tuovien analyysien tekoon. Lisäksi sähköinen laskujen hyväksyntä ja kierrätys lisääisi tehokkuutta. Koko yrityksen kannalta parempaan kustannustehokkuuteen voidaan päästä tuottamalla tarkempaa dataa siitä, mihin kustannukset kohdistuvat ja mistä katetta tulee eniten. Käymällä näitä tarkemmin läpi voitaisiin selvittää, mitkä prosessit vievät eniten aikaa ja saataisiinko näistä prosesseista tehtyä kustannustehokkaampia. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.11.2012.) Tehokkuudesta puhuttaessa kuitenkin reunaehdot tulevat siitä, kuinka hyvin pystytään toimittajien kanssa tekemään yhteistyötä ja kuinka mittavia järjestelmiä on varaa ylläpitää. Analyysiraporttien tavoitteet tulee olla myös selkeitä. Selkeä tavoitteellinen raportointi parantaisi varmasti kustannustehokkuutta. (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.)

Yritys X Oy:n kannattaa luultavasti tarkentaa asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskentaa ja analysointia. Teorian luvussa 7.4 (Taloushallinto ja laskentatoimi kannattavuuden tukijana) mainittu toimintakohtainen laskenta antaisi tärkeää tietoa hinnoittelu-, maksuehto- ja alennuspäätösten tueksi. Yritys pystyisi lisäksi tunnistamaan kannattamattomat asiakkaat tarkemmin, sekä ne prosessit, jotka tekevät kyseisestä asiakkuudesta kannattamattoman. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 72-73.) Tämän jälkeen yritys voi tehdä tarvittavia toimenpiteitä näiden asiakkaiden tai prosessien kannattavuuden parantamiseksi tukeutuen tarkempaan ja luotettavampaan tietoon. Toimintolaskentaprosessi tulee kuitenkin suunnitella niin, että se pystytään tekemään nykyisillä resursseilla ja prosessissa tulee keskittyä vain olennaiseen tietoon. Toimintolaskennan toteuttaminen lisääisi myös yrityksen talouden läpinäkyvyyttä ja auttaisi yritystä selviämään paremmin luvussa 7.6 (Laskentatoimen ongelmat) mainituista jakamisongelmasta ja mittaamisongelmasta.

8.4.4 Yrityskaupoista aiheutuvat haasteet taloushallinnolle

Yrityskauppaprosessin haasteita taloushallinnolle on tietoisesti käsitelty vain tiivistetysti tässä tutkimuksessa. Yrityskauppojen haasteet taloushallinnolle otettiin mukaan tutkimukseen, koska aihe oli toimeksiantajalle erittäin ajankohtainen ja sillä on paljon vaikutusta taloushallinnon johdon sisäisiin työtehtäviin, kuten ostetun yrityksen raportoinnin yhtenäistämiseen konsernin kanssa. Yrityskauppaprosessissa tulee lisäksi hyvin esille yrityksen kansainvälisyyden vaikutukset prosessiin ja siitä aiheutuvat lisätyöt.

Yrityskaupat tuovat paljon sopeutettavaa yritysten liiketoimintaan liittyen. Tarkemmin taloushallintoon kohdistuvia toimia ovat ostettavan yrityksen talouden tilan ja riskien selvittäminen (due diligence), taloushallinnon organisaatio ja vastualueet, välittömästi tehtävät toimenpiteet, johdon raportointi ja sisäiset analyysit, hallinnointiperiaatteet, palkkaus ja palkitsemisjärjestelyt, sekä muut varoihin liittyvät toiminnot. Kaupan jälkeen johto haluaa yleensä mahdollisimman nopeasti tietää, kuinka integraatio ja ostoprosessi ovat vaikuttaneet yrityksen lukuihin. Ilman onnistunutta raportoinnin integraatiota lukujen kerääminen raporteihin voi olla aikaa vievää. (Erkkilä & Valpola 2005, 100-102.)

Taloushallinnolla on paljon suoritettavia toimenpiteitä yrityskauppaprosessissa, mutta tärkeää on rytmittää ne ja keskittyä niihin asioihin, jotka ovat kiiireellisimpiä. IT-prosessit ovat esimerkiksi sellaisia, joista voi saada nopeasti aikaan ainakin lisäarvoa, jos ei jopa suoria kustannussäästöjä. Tiettyihin asioihin pitää puuttua nopeasti, mutta joihinkin ei tarvitse välttämättä vaikuttaa ollenkaan. Yrityskaupat ovat isoja projekteja, joiden läpivieminen vaatii hyvää suunnittelua ja aikataulutusta. Kustannustehokkuuteen on myös kiinnitettävä huomiota, sillä kustannukset eivät saa nousta liikaa, vaikka paljon joudutaankin yhdistelemään asioita. (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.) Konserni vaatii yleensä myös tietoa taloushallinnolta liittyen yrityskauppaprosessiin ja taloudellisiin lukuihin, joten konsernin toimesta tulee usein pyyntöjä liittyen yrityskauppoihin. Tämä aiheuttaa taloushallinnolle lisätöitä, joita pelkästään paikallisella yrityksellä ei luultavasti olisi. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.11.2012.)

Yrityskaupat aiheuttavat paljon töitä ja haasteita taloushallinnolle, mutta Yritys X Oy:ssä ne on onnistuttu viemään läpi tehokkaasti. Edellisistä yrityskaupoista on otettu opiksi ja tällä tavoin on pystytty valmistautumaan paremmin uusiin kaappoihin. Suurimpana haasteena mainittiin hieman erilaista liiketoimintaa harrastavien yritysten sopeuttamista osaksi isompaa konsernia. Järjestelmät vaativat hieman eri toimintoja, kun ostettu yritys ei välttämättä harjoita liiketoimintaa täysin samalla kaavalla kuin ostava yritys. Tällöin on tärkeää varmistaa, että ostetun yrityksen tarpeet pystytään yhdistämään järjestelmillä, tai mietitään joudutaanko jotain mahdollisesti uusimaan (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012).

8.5 Taloushallinnon ja investointien hallintayksikön integrointi

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että näiden kahden yksikön integroinnista tai ainakin tiiviimmästä yhteistyöstä saattaisi olla hyötyä. Osaltaan henkilöillä oli hieman epätietoisuutta siitä, mitä kaikkia työtehtäviä toisen yksikön tehtäviin kuuluu, mikä viittäisi siihen, että olisi ainakin viisasta keskustella työtehtävien mahdollisista päällekkäisyyksistä ja siitä, kuinka eri työprosesseja voitaisiin tehdä tehokkaammin yhteistyötä parantamalla. Molemmat yksiköt ovat kuitenkin tukiyksikköjä, jotka käsittelevät ja tuottavat talouden lukuihin perustuvaa dataa joko toisilleen tai muihin yrityksen liiketoiminnallisiin tarkoituksiin.

Integraatiosta aiheutuvia hyötyjä ja haittoja tulisi kuitenkin ensin punnita. Investointien hallintayksikön työnkuvaan kuuluu yhteistyö suunnittelijoiden kanssa, joka saattaisi aiheuttaa epäselvyyksiä, jos nämä kaksi yksikköä integroituisi. Olisi kuitenkin tärkeää selvittää kuinka yksiköt voisivat hyötyä toisistaan. (Investointienhallinnan asiantuntija 2. 27.11.2012.)

Investointien hallintayksikkö tarvitsee tietoa moneen eri työtehtävään taloushallinnolta. Tähän lukeutuu muun muassa ostojen seuraaminen ja asiakaskannattavuuden laskeminen. Näihin työtehtäviin yhdistymisestä olisi varmasti hyötyä. Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskeminen perustuu tällä hetkellä aika laajasti myyntikatteen seurantaan, mutta sitä tulisi seurata mittavammin yksikkökohtaisesti, jotta saadaan selville jokaisen

yksikön tekemät työtunnit tarkemmin. Tätä tehdään jo jonkin verran, mutta sen säännöllisempi seuranta johdon kannalta voisi tuoda paljon hyötyä liiketoimintaan. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.)

Edellisen kappaleen ongelmaan asiakaskannattavuuden tarkemmasta yksikkökohtaisesta selvittämisestä tekijä ehdottaisi omana ratkaisunaan projektivetoista toimintokohtaista laskentaa, joka tuli esille myös aiemmassa luvussa 8.4.3 (Kustannustehokkuuden ja kannattavuuden haasteet). Koska molemmat yksiköt tuottavat tähän tarvittavaa tietoa, kannattaisi yksiköiden yhdistää tietämyksensä. Yksiköiden tulisi myös neuvotella projektin tavoitteista, laajuudesta ja työnjaosta, jotta välttyään päällekkäiseltä työltä. Selkeä työnjako myös tehostaisi työskentelyä, kun halutaan selvittää asiakaskohtaista kannattavuutta tarkemmin. Ennen projektin käynnistämistä kannattaa tietenkin konsultoida johtoa siitä, miten he haluavat luvut esitetyiksi ja kuinka niistä saisi tuotettua mahdollisimman paljon lisäarvoa. Jos lisäarvon tuottaminen on työmäärään nähden liian pieni tai nykyiset resurssit eivät riitä, kannattaa projektia lykätä tai vaihtoehtoisesti jopa hylätä se. Asiakaskannattavuuden laskeminen tarkemmin ja systemaattisemmin toisi kuitenkin paljon hyötyjä liiketoimintaan oikein toteutettuna. Vaikka varsinainen projekti ei sitten toteutuisikaan, kannattaa yksiköiden neuvotella selkeät pelisäännöt asiakaskannattavuuden laskemiseen, sekä miettiä yhdessä miten sitä voisi kehittää.

Kaikki työtehtävät näissä yksiköissä eivät kuitenkaan ole toisiaan lähellä. Taloushallinnolla on paljon työtehtäviä, jotka ovat aika kaukana investointien hallintayksikön työstä, kuten esimerkiksi kulujen seuraaminen. Näiden osalta yhdistymisestä ei olisi hyötyä. (Investointienhallinnan asiantuntija 1. 29.11.2012.) Tärkeää tässä integraatiossa olisi selvittää se, miten se tuottaisi lisäarvoa ja olisiko se kannattavaa. Yleensä lisäarvo tulee asiakaspinnasta, joten mitä lähempänä ollaan ydinliiketoimintaa niin sen parempi. (Taloushallinnon asiantuntija 2. 27.12.2012.) Yhdistäminen ainakin selkeyttäisi työnjakoa, eikä päällekkäisiä työtehtäviä tehtäisi niin helposti. Olisi ainakin paikalla käydä läpi asioita näiden yksiköiden kesken. (Taloushallinnon asiantuntija 1. 27.11.2012.) Kommunikoimalla yksiköt pääsisivät varmasti parempaan ymmärrykseen toistensa tekemisistä ja eri työprosessit voisivat tehostua, kun yhteisistä pelisäännöistä sovitaan tarkemmin.

9 Pohdinta

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja tiivistetään näistä yhtenäiset johtopäätökset. Luvussa keskitytään kokonaiskuvaan ja siihen, mitä tehtäviä toimenpiteitä tutkimuksen tulokset ovat mahdollisesti tuoneet esille eri aihepiireistä. Lisäksi pohditaan päästiinkö tutkimuksen tavoitteisiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta, sekä tuodaan esille ehdotuksia jatkotutkimuksista.

Opinnäytetyölle asetettiin alussa rajauksia, ettei työ pääsisi kasvamaan liian suureksi, jolloin tutkimustuloksissa päästäisiin vain pintapuoliseen tulkintaan. Opinnäytetyön edetessä rajaukset selkeytyivät ja muokkaantuivat entisestään, jolloin tekijän mielestä päästiin tarpeeksi tiiviiseen kosketukseen aiheen kanssa. Aihe oli tekijälle mielenkiintoinen, mutta toi mukanaan omat haasteensa. Haasteisiin lukeutuivat muun muassa kahteen eri yksikköön kohdistunut tutkimus, sekä työn rajaus näiden kahden yksikön sisällä. Tutkimuksen olisi pystynyt tekemään vielä huomattavasti laajempaan, jolloin tulokset olisivat tulleet paremmin selvitettyiksi ja perustelluiksi. Aika ja resurssit toivat kuitenkin reunaehdot, joiden sisällä tutkimuksesta tehtiin mahdollisimman asiaan syventyvä. Tutkimuksen edetessä selvisi paljon uutta tietoa haasteista näissä kahdessa yksikössä, joita työn tutkimusosuudessa on esitelty.

Haastattelu osoittautui hyväksi tutkimuskeinoksi ja tuki oivallisesti tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Avoin keskustelu ja ilmapiiri haastatteluissa mahdollistivat syvällisemmän pureutumisen kysytyihin kysymyksiin ja keskustelu ei ollut pelkästään yksi-puolista. Litteroidut haastattelut olivat suureksi avuksi haastattelutulosten esittämisessä tutkimuksen yhteydessä. Lisäksi tekijän omasta kokemuksesta oli hyötyä tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Nämä edellä mainitut asiat auttoivat hyvän lopputuloksen aikaansaannissa.

9.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita taloushallinto ja investointien hallintayksikkö kohtaavat työssään. Tässä luvussa on tarkoituksena tehdä yhteenveto tutkimuksessa esiin tulleista ja luvuissa esitetyistä asioista ja tehdä näistä johtopäätöksiä. Luvussa käsitellään ensin johtopäätöksiä molempiin yksiköihin kohdistuvista haasteista, jonka jälkeen käsitellään erikseen vain tiettyyn yksikköön kohdistuvia haasteita. Yhteisiin haasteisiin on johtopäätöksissä luettu mukaan myös laskutusjärjestelmän tuomat haasteet.

9.1.1 Johtopäätökset molempiin yksiköihin kohdistuvista haasteista

Kansainvälisyys vaikuttaa niin näihin kahteen Yritys X Oy:n yksikköön kuin koko organisaation liiketoimintaan. Yrityksen kansainvälisyys mahdollistaa paljon asioita, joista pelkän paikallisen yrityksen on vaikea edes kuvitella. Kansainväliset kontaktit pystyvät esimerkiksi antamaan tukea tiettyjen raporttien luomisessa ja laaja-alaista tietotaitoa on käytettävissä monesta eri maasta. Tärkeää on kuitenkin pystyä hyödyntämään tätä laajaa tietoverkostoa myös omassa paikallisessa liiketoiminnassa. Suomeen tulee paljon kyselyitä ulkomailta, mutta valitettavan harvoin Suomen liiketoimintayksikkö hyödyntää ulkomaisten yksiköiden apua ja tässä on varmasti parantamisen varaa. Kansainvälisyys tuo pienelle paikalliselle yksikölle paljon lisätöitä, mutta tehtävien tehostunut koordinaatio viime vuosina on auttanut yksikköä selviämään näistä.

Taloushallintoon kohdistuu erityisesti haaste kansainvälisen taloustiedon tuottamisesta monessa eri muodossa. Kansainvälisyyteen liittyen yrityksen on tärkeää miettiä ja kartoittaa sen mahdollisuuksia ja pyrkiä näin selvittämään, kuinka siitä voisi hyötyä enemmän. Vaikka kansainvälisiin prosesseihin on vaikea vaikuttaa, voi yritys tehostaa omia sisäisiä toimintatapojaan ja tähdätä näin tehokkaampaan lopputulokseen.

Tieto tuo omat haasteensa yksiköiden toimintaan. Laajojen ja monipuolisten tietokantojen käsittely manuaalisesti voi olla erittäin hankalaa. Siksi on tärkeää kehittää omia toimintaprosessejaan niin, että virheiden syntymiseltä vältyttäisiin mahdollisimman hy-

vin. Yksi mainio keino esimerkiksi investointien hallintayksikössä olisi kehittää omia raportointipohjia niin, että ne ovat mahdollisimman automatisoituja, jolloin kaavat hoitaisivat suurimman osan laskuista. Tämä vaatii kuitenkin erityisosaamista, mutta tässä voisi avuksi tulla esimerkiksi kansainväliset kontaktit, joista osaamista varmasti löytyisi. Manuaalinen työ vie paljon resursseja, jolloin yrityksessä tällä hetkellä parasta on vain kehittää omaa työntekoaan niin, että prosessista tulee mahdollisimman tehokas. Pidempiaikainen ratkaisu piilee kuitenkin järjestelmissä, joiden tulisi pystyä tukemaan työtehtäviä mahdollisimman tehokkaasti.

Yhdeksi suurimmista haasteista henkilöiden työssä osoittautui nykyinen laskutusjärjestelmä. Vaikka järjestelmä toimii ja siitä saa usein tarvittavat tiedot, ne ovat väärässä muodossa, jolloin tiedon työstäminen oikeaan muotoon vie valitettavan paljon aikaa. Järjestelmästä ajettavat raportit voisivat olla myös selkeämpiä. Manuaalinen työ suurentaa virheriskiä ja prosesseja tulisi saada hieman automatisoidummiksi. Tätä ongelmaa käsiteltiin tarkemmin tutkimuksen viitekehyksen luvuissa 6.6 (Taulukkolaskennan ongelmat työvälineenä) ja 7.2 (Taloushallinnon prosessit ja järjestelmät). Uuden järjestelmän hankkeeseen kannattaa mahdollisesti panostaa, jolloin eri työprosessit voisivat nopeutua huomattavasti ja aikaa jäisi myös esimerkiksi taloushallinnossa erilaisten lisäarvoa tuottavien analyysien tekoon, jonka lisäksi muutkin järjestelmää käyttävät yksiköt voisivat toimia tehokkaammin.

9.1.2 Johtopäätökset investointien hallintayksikköön kohdistuvista haasteista

Investointien hallintayksikössä suurimmat tutkimuksessa selvinneet haasteet kohdistuvat järjestelmiin, raportointipohjiin, tuotetun tiedon hyödyntämiseen ja auditoijien tuomiin haasteisiin. Suuren tietomäärän sovittaminen yhteen määrättyyn raporttiin voi olla haastavaa. Tiedon yhteensovittamisesta tekee erityisen vaikeaa se, että tietoa tuotetaan monessa eri lähteessä ja formaatissa. Yhtenäistämällä ja selkeyttämällä tiedon tuottamisprosesseja yksikkö voisi saada esimerkiksi tuottavuusraportin tekemisestä tehokkaampaa. On tärkeää, että tuotettu tieto on helposti siirrettävissä myös laajempaan lopulliseen raporttipohjaan, koska se on yksi tuotettujen tietoraporttien päätarkoituksista.

Toinen esille tullut haaste piilee tiedon hyödyntämisessä yrityksen sisällä myös muissa yksiköissä. Raporttien tiedot tuovat esille sen, missä mennään tavoitteiden kannalta ja on tärkeää tuoda tavoitteet paremmin myös muiden sisäisten yksiköiden käyttöön. Raporttien monistettavuutta tulisi myös miettiä jo niitä tehdessä. Asiakkaiden yksilöllisyys tuo tähän kuitenkin omat haasteensa, mutta jollakin asteella tässä voitaisiin varmasti parantaa, esimerkiksi uusien asiakkaiden kanssa.

Media-auditoijat seuraavat työn tulosta ja arvioivat mediaostojen laatua mediatoimiston raporteista saatujen tietojen mukaan. Media-auditoijien osallistuminen kilpailutusraportteihin aiheuttaa paljon lisätöitä yksikölle ja kilpailutusraporteista kerätyt tiedot auditoijien datapankkiin aiheuttavat hintapainetta olemassa oleviin asiakkuuksiin. Auditoijien toimintaa ei tule kuitenkaan jättää kyseenalaistamatta mediatoimiston kannalta, sillä heidän tekemisiään ei varsinaisesti seuraa kukaan. On pystyttävä sopimaan yhteisistä pelisäännöistä, sekä neuvottelemaan mahdollisista epäoikeudenmukaisuuksista.

9.1.3 Johtopäätökset taloushallintoon kohdistuvista haasteista

Taloushallinto on tärkeä tukiyksikkö yrityksen liiketiedon tuottamisessa. Jos taloushallinto pystyy toimimaan tehokkaalla tasolla, yritys voi saada huomattavaa kilpailuetua taloushallinnon tuottamista analyyseistä. Haasteena on saada taloushallinnon prosessit toimimaan sillä tehokkuudella, että aikaa jää enemmän lisäarvoa tuottavien analyysien tekoon. Yhtä tärkeää on myös käydä läpi nykyisiä vanhentuneita prosesseja ja poistaa tai muokata näitä nykytarpeisiin keskittyneiksi. Tarpeet tietyille prosessille voivat muuttua jopa kuukausittain, jolloin prosessi ei enää tuota samaa lisäarvoa yritykselle kuin ennen. Ennustavien analyysien runsaampi suunnittelu menneen liiketiedon analyysien lisäksi avustaisi liiketoiminnan ennustamisessa ja tällöin tuleviin muutoksiin pystyttäisiin reagoimaan varmemmin. Taloushallinnon on tärkeää pystyä myös tuottamaan tietoa ulkoisista taloudellisista tekijöistä, kuten nykyisestä markkinatilanteesta. Suhdanneherkällä alalla tämä on erityisen tärkeää, jotta tuleviin muutoksiin voidaan reagoida ajoissa. Aiheesta on kirjoitettu tutkimuksessa luvussa 5.4 (Media-alaan liittyvät taloudelliset haasteet). Kaikkien analyysien tulee kuitenkin olla tarkoituspäältä selviä ja niiden lisäarvo tulee mitata siellä, mihin ne on tehty ja ketä ne palvelevat. Lisäarvo on helppoiten toden-

nettavissa ydinliiketoiminnan rajapinnassa, mutta myös sisäisten tukitoimintojen parantaminen, kuten järjestelmän uusiminen, tuottaa varmasti paljon lisäarvoa hieman pidemmällä aikavälillä.

Lisähaasteita taloushallinnon työhön tuovat yrityskaupat. Taloushallinnolla on paljon tehtävää liittyen yrityskauppoihin. Näistä tärkeimpiä ovat muun muassa palkkahallinnolliset tehtävät, talousraportoinnin yhtenäistäminen ja sisäinen laskenta. Yrityskaupoissa tärkeää on suunnitelmallisuus ja asioiden priorisointi. Yrityskauppojen suurimpana haasteena Yritys X Oy:n kohdalla on ollut hieman erilaista liiketoimintakaavaa noudattavien ostettujen yhtiöiden toimintojen sopeuttaminen osaksi isompaa konsernia. Esimerkiksi järjestelmät saattavat vaatia hieman erilaisia toimintoja ostetun yrityksen puolella ja on tärkeää pystyä sovittamaan nämä konsernin kanssa yhteen.

9.2 Luotettavuuspohdinta

Tutkimusaihe on työssä ajankohtainen ja näiden kahden yksikön haasteita oli mielenkiintoista lähteä selvittämään. Tekijällä itsellään on työelämän kokemusta liittyen tutkimuksen aiheeseen, joten se oli helpommin lähestyttävissä. Tutkimukseen toivat omat haasteensa kahden eri yksikön haasteiden tutkiminen ja työn rajaaminen tiettyihin aihekokonaisuuksiin. Aihekokonaisuusiksi on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa tärkeitä yksiköiden päätoimintaan liittyviä aiheita, joiden selvittäminen toisi paljon hyötyä toimeksiantajayritykselle.

Tutkimuksen lähdeaineiston kerääminen oli paikoittain hieman haastavaa. Investointien hallintayksikkö kyseisessä olomuodossaan on hyvin toimialaan sidottu yksikkö, josta ei ole kirjallisuutta. Investointien hallintayksiköstä kertovat tiedot ovat pääasiassa kerätty toimeksiantajayrityksen sisäisistä tiedoista, sekä tekijän omasta kokemuksesta. Taloushallinnon eri aiheista tietoa löytyi laajasti ja eri lähteitä on käytetty paljon. Työssä on pyritty käyttämään mahdollisimman uusia lähteitä, mutta muutama on myös hieman vanhempi 2000-luvun alkupuolelta. Se on kuitenkin otettu huomioon näiden lähteiden käytössä ja tietoa on harkiten referoitu vain osista, joiden tiedot pätevät vielä tänäkin päivänä. Suurin osa käytetyistä lähteistä on suomenkielisiä, koska luotettavaa teoriapohjaa

löytyi näistä teoksista runsaasti. Media-auditoijista ei kuitenkaan suomalaista kirjallisuutta juuri ole, joten siihen on käytetty virallista englanninkielistä verkkolähdettä.

Yksilöllisinä lähteinä tekijä halusi ottaa pari käytettyä lähdettä tarkempaan pohdintaan. Johtamisen käsikirjat osoittautuivat hyväksi tiedonlähteeksi ja tätä lähdettä on tutkimuksessa käytetty paljon. Johtamisen käsikirjat ovat Kauppalehden ylläpitämiä julkaisuja, joita päivitetään neljä kertaa vuodessa, joten käsikirjojen tiedot pysyvät ajan tasalla. Käsikirjoissa käsitellään paljon ajankohtaisia asioita, kuten haasteita ja tulevia muutoksia taloushallinnossa. Näiden julkaisujen kirjoittajat ovat lisäksi alan kokeneita asiantuntijoita, joten lähteen voi todeta luotettavaksi. Tarkempaa tietoa Kauppalehden käsikirjoista löytyy aihealueittain osoitteesta: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/aihealueet/>. Tekijä punnitsi myös tarkemmin Basware Corporation Oy lähteen luotettavuutta. Tämä lähde ei ole yrityksen mainos vaan yhtiön kirjoittama artikkeli kyseisestä aihepiiristä, jolloin sitä voidaan käyttää tutkimuksen lähteenä. Vaikka yritys on sisältänyt artikkeliin yhden kappaleen omasta järjestelmästä, vastaavat artikkelin muut kappaleet hyvin tarkoituseräänsä ja ne ovat asiallisesti ja asiantuntevasti kirjoitettu ilman mainostavia viitteitä yrityksen omaan järjestelmään. Esille tulleet asiat viittaavat siihen, että edellä mainitut lähteet ovat luotettavia ja niitä voidaan tutkimuksessa käyttää.

Tutkimusaineiston keruutavaksi valittiin haastattelut. Haastattelu osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä haastattelutilanteessa syntyi syventävää keskustelua ja tekijän oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta vastauksista tuli monipuolisempia. Haastateltavat olivat kaikki oman yksikkönsä johdossa tai johtoa avustavia asiantuntijoita, joten heiltä löytyi asiantuntemusta vastata kysymyksiin laajasti ja perustellusti. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen varsinaista haastattelua, joten he pystyivät valmistautumaan kysymyksiin jo ennalta. Myös tekijän oma kokemus ja suunnitteluvaiheen havainnot auttoivat tutkimukselle tärkeiden aihealueiden valinnassa, sekä eri aihealueiden ymmärtämisessä. Nämä asiat lisäävät tämän työn tutkimusmenetelmien luotettavuutta. Kaikissa haastatteluissa tuli esille jotain uutta ja lisähaastatteluista olisi ollut varmasti hyötyä, mutta yksiköiden ollessa pieniä, ei useampien henkilöiden haastatteluun ollut mahdollisuutta.

Tutkimusta alettiin kirjoittaa varsinaisesti vuoden 2012 lokakuussa, mutta aihetta oli suunniteltu jo pari kuukautta aiemmin. Tutkimuksen teoriaosuus kirjoitettiin ajalla lokakuu-joulukuu 2012. Työn empiiriseen osuuteen tuotettu haastatteluaineisto kerättiin ajalla marraskuun loppu-joulukuu 2012. Työn empiirinen osuus kirjoitettiin 2013 alku-puolella. Tämän tutkimuksen aineisto perustuu siis 2012 loppuvuoden tietoihin, joten sen jälkeisiä mahdollisia muutoksia organisaatiossa ei ole pystytty huomioimaan. Työn viitekehys oli jo pääosin valmis, kun aineistoa alettiin kerätä ja tekijällä oli hyvä teoreettinen käsitys työhön liittyvistä aiheista. Viitekehys kuitenkin muokkautui vielä haastattelujen jälkeen, kun tulokset paljastivat tärkeitä uusia haasteita aihealueissa, joita työhön ei alun perin suunniteltu. Tutkimuksen tekijä pystyi mielestään syventämään ammattiosaamistaan hyvin työprosessin aikana ja kahden tutkimuksessa olleen yksikön prosessit tulivat tekijälle paremmin tutuiksi. Työn sisältö muokkautui aika paljon tutkimuksen edetessä ja tämän takia tekijä olisi toivonut itseltään strukturoidumpaa suunnittelua jo prosessin alussa. Lopputulos oli kuitenkin tekijän mielestä hyvä ja sisällöstä tuli toiveiden mukainen, sekä hyödyllinen toimeksiantajalle.

9.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään investointien hallintayksikön ja taloushallinnon haasteita suureen kansainväliseen mediatoimistokonserniin kuuluvassa Suomen liiketoimintayksikössä. Tarkoituksena oli saada kerättyä tiivis ja selvä kokonaisuus rajatun aiheen puitteissa, jossa tekijän mielestä onnistuttiin hyvin. Työ oli pääasiassa kartoittavaa tutkimusta haasteista, minkä lisäksi alaongelmana mietittiin myös ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin. Esiin tulleista haasteista muun muassa asiakaskannattavuuden laajempi selvittäminen toisi ideoita jatkotutkimukselle. Yrityksen olisi tärkeä selvittää toimintolaskennan periaatteet ja kuinka niitä tulisi soveltaa juuri heidän yrityksessään ennen projektin käynnistystä. Kilpailutuksiin liittyvistä haasteista saisi myös tehtyä yrityksen sisäisen jatkotutkimuksen. Tärkeää olisi selvittää kilpailutuksista johtuvat kokonaisvaltaiset haasteet, joihin lukeutuisivat myös muihin kuin investointien hallintayksikköön kohdistuvat haasteet, ja kuinka yritys voisi parantaa ja tehostaa omaa työskentelyään kilpailutuksissa. Järjestelmään liittyvä kartoitustyö ja uusimismahdollisuudet olisivat lisäksi tärkeä jatkotutkimusaihe, joka tulisi suorittaa joko yhtiön omien IT -asiantuntijoiden tai ulkopuolisen IT -konsultin toimesta.

Toisena alaongelmana oli taloushallinnon ja investointien hallintayksikön integroimisen hyötyjen tai haittojen selvittäminen. Tämän ratkaisu jäi tutkimuksessa vielä hieman epäselväksi, vaikka monet haastateltavat myönsivätkin, että siitä olisi paljon hyötyä ainakin osassa työtehtäviä. Tähän ongelmaan tekijä ehdottaisi, että yksiköt kokoontuisivat ja keskustelisivat kuinka yhteiset työprosessit voisi jatkossa tuottaa tehokkaammin ja mitä kukin yksikkö näiden prosessien eteen tekisi. Varsinainen integraatio yksiköiden välillä ei välttämättä ole tarpeen, mutta avoimempi kommunikointi toisi mahdollisesti huomattavaa hyötyä näiden yksiköiden toimintaan ja yksiköt voisivat varmasti avustaa toisiaan tietyissä tehtävissä.

Lähteet

Basware corporation 2011, Taulukkolaskennan haasteet suunnittelussa, ennustamisessa ja raportoinnissa. Luettavissa:

<http://www.basware.com/sites/default/files/restricted/whitepaper-tilukkolaskennan-haasteet-suunnittelussa.pdf?WPD=31>. Luettu: 15.12.2012.

Erkkilä, K. & Valpola A. 2005. M & A 1.0: Yritysten yhdistämisen työkirja, integration workbook. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Eskola, A. ja Mäntysaari, A. 2006. Menestys, Kannattavuuden hallinnan perusteet 2006. Otava. Jyväskylä.

Finnpanel sanasto 2012. Luettavissa: http://www.finnpanel.fi/tv_sanasto.php. Luettu: 20.11.2012.

Granlund, M. ja Malmi, T. 2002. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. WSOY 2002. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja Kirjoita 2010, 16. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Investointienhallinnan asiantuntija 1. 2012. Director. Yritys X Oy. Helsinki. Haastattelu 29.11.2012.

Investointienhallinnan asiantuntija 2. 2012. Controller. Yritys X Oy. Helsinki. Haastattelu 27.11.2012.

Järvenpää, M., Pellinen, J. & Virtanen, A. 2007. Kansainvälisen yrityksen talous 2007. WSOYPro.

Kuhanen, M., Talouden ja rahoituksen johtaminen. Johtamisen käsikirjat 2012. Kauppalehti. Luettavissa: <http://ip.blh.dk/>. Luettu 10.12.2012.

Lintunen, J., Markkinoinnin johtamisen käsikirja 2012. Kauppalehti. Luettavissa Haaga-Helien MyNetin kautta: <http://ip.blh.dk/>. Luettu: 14.12.2012.

Mediapanostusten muutos 2010-2012. Luettavissa: http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Lehdistotiedote_Mediamainonta_vaheni_edelleen_Q3_2012.pdf. Luettu: 11.11.2012.

Neilimo, K. ja Uusi-Rauva, E. Johdon laskentatoimi 2011, 6.-10.painos. Edita. Helsinki.

Pimenoff T. 2009. Mediatoimistoyhteistyön opas. 2009. Mainostajien liitto. Helsinki.

Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2012. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/laskenta.htm>. Luettu: 8.12.2012.

Ruotsalainen. R. 2012, Big data: katse bisnekseen. Luettavissa: <http://www.dagmar.fi/uutiset/big-data-katse-bisnekseen>. Luettu 14.1.2013.

Ståhle, P., Tieto ja osaaminen kilpailuetuna 2012, sisäinen yhteistyö organisaation ajurina. Johtamisen käsikirjat 2012. Kauppalehti. Luettavissa Haaga-Helien MyNetin kautta: <http://ip.blh.dk/>. Luettu: 8.12.2012.

Taloushallinnon asiantuntija 1. 2012. Business Controller. Yritys X Oy. Helsinki. Haastattelu 27.11.2012.

Taloushallinnon asiantuntija 2. 2012. CFO. Yritys X Oy. Helsinki. Haastattelu 27.12.2012.

Torniainen, T., Talouden ja rahoituksen johtaminen 2012. Johtamisen käsikirjat 2012. Kauppalehti. Luettavissa Haaga-Helien MyNetin kautta: <http://ip.blh.dk/>. Luettu 17.12.2012.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

World federation of advertisers 2011. Guide to choosing and using media auditor, Luettavissa: http://www.wfanet.org/pdf/med_documents/choosing_and_using_media_auditor.pdf. Luettu 25.11.2012.

Toimeksiantajayrityksen sisäiset prosessit 2012. Tutkimukseen toimeksiantajalta saadut tiedot, sekä tekijän kokemukseen ja havainnointiin perustuvat tiedot yrityksen sisäisistä prosesseista 2012. Helsinki.

Liitteet

Liite 1.

Haastattelukysymykset

Haastattelun tarkoituksena on selvittää yksikköön kohdistuvia nykyisiä haasteita, sekä mahdollisia uusia haasteita/ongelmia, joita yritys ei ole vielä tiedostanut. Kysymykset kohdistuvat lähinnä kansainvälisyydestä ja eri menetelmien käytöstä johtuviin haasteisiin/ongelmiin, koska työ on rajattu näihin. Opinnäytetyön tutkimusosuus tehdään haastatteluissa esiin tulleen tiedon pohjalta, joten haastatteluissa kerätty tieto on äärimmäisen tärkeää onnistuneen tutkimuksen kannalta. Raportointiyksiköstä käytän tässä työssä ja haastattelussa nimeä "investointien hallintayksikkö", jotta se ei sekoitu taloushallinnon raportoinnin kanssa. Olisi suotavaa, että haastateltavat tutustuisivat ennalta oman yksikkönsä alla oleviin haastattelukysymyksiin.

Haastattelu kysymykset

Kysymykset investointien hallinnalle (investment management):

1. Mitä nykyisiä haasteita/ongelmia olette havainneet asiakasraportoinnissa, joihin on jo reagoitu tai aiotaan reagoida lähiaikana
 - järjestelmissä, (adedge, järjestelmä Y)
 - menetelmissä/raportointipohjissa,
 - kansainvälisyydestä johtuvia,
 - yleensä/muut?
2. Tulisiko mielestäsi näiden ongelmien eteen tehdä vielä jotain lisää?
3. Mitä ongelmia/puutteita näet nykyisissä työhösi kuuluvissa tietojärjestelmissä, joihin ei ole vielä puututtu?
4. Minkälaisia haasteita suuren tietomäärän (Big data) käsittely aiheuttaa työtehtävääsi?
 - Onko datan käsittely nykyisellään tarpeeksi helppoa?
 - Onko ideoita tiedonkäsittelyn helpottamiseen?
5. Ovatko nykyiset raporttipohjat mielestäsi toimivia ja helppokäyttöisiä?

-Mitä ongelmia niiden täyttämiseen liittyy?

-Raportti kerrallaan:

Productivity, Quality, Raakadatan keruu raportit (esim productivity raporttiin kerättävä data), Postbuyt, Kansainväliset pyynnöt raportoinnilta, Cost-tracking, muut?

6. Ovatko raportointipohjat mielestäsi helposti hyödynnettäviä ja monistettavissa esim. muihin asiakkuuksiin? Jos ei, niin miksi? Kehitysehdotuksia?

7. Onko yrityksen kansainvälisyys tuonut haasteita työtehtäviisi

-viestinnässä/kommukoinnissa,

-työnjaossa,

-muussa, missä,

-kehitysehdotuksia yo. suhteen?

8. Hyödynnetäänkö sinusta investointienhallinnan tuottamia tietoja hyvin myös yrityksen sisällä oman yksikkösi ulkopuolella?

-Kuinka tietojen hyödynnettävyyttä voisi lisätä?

9. Mitä ongelmia näet investointienhallinnassa lisäarvon tuonnin kannalta?

-Voisiko raportointi tuoda lisäarvoa yritykselle jotenkin enemmän?

10. Onko investointienhallinta-yksikön nykyinen suoritustaso mielestäsi riittävä tehokkaan ja tuottavan toiminnan takaamiseksi? Kuinka tehokkuutta voisi lisätä?

11. Mitä haasteita media-auditoijien läsnäolo tuo työhösi?

-Kuinka näiltä voitaisiin mielestäsi välttyä?

12. Taloushallinto ja investointienhallinta toimivat nykyään erillisinä yksikköinä, vaikka työtehtävät saattavatkin olla osaksi samankaltaisia. Näkisitkö hyötyä taloushallinnon ja investointienhallinnan toimintojen integroinnista?

-Entä mitä haittoja näkisit integraatiossa?

Kysymykset taloushallinnolle:

1. Mitä nykyisiä haasteita/ongelmia olette havainneet taloushallinnossa, joihin on jo reagoitu tai aiotaan reagoida lähiaikana
 - järjestelmissä,
 - raportointimenetelmissä,
 - kansainvälisyydestä johtuvia,
 - yleensä/muut?
2. Tulisiko mielestäsi näiden ongelmien eteen tehdä vielä jotain lisää?
3. Mitä ongelmia/puutteita näet nykyisissä työhösi kuuluvissa tietojärjestelmissä, joihin ei ole vielä puututtu? Kehitysehdotuksia?
4. Mitkä ovat suurimmat haasteet/ongelmat mitä näet toimimisessa kansainvälisen yrityksen alla?
 - viestinnässä/kommukoinnissa,
 - työtehtävien määrässä,
 - päivittäisessä työssä,
 - muussa, missä,
 - kehitysehdotuksia yo. suhteen?
5. Kuinka taloushallinnon tietoa siirretään emoyhtiölle tilinpäätökseen ja muihin toistuviin taloudellisiin raportteihin?
 - Tuottaako erityisiä haasteita?
 - Mitkä toiminnot tai raportit tuottavat erityisesti haasteita?
 - Kuinka emoyhtiö saa eri maiden tiedot yhtenäistettyä tehokkaasti?
6. Mikä on vaikeinta tiedonsiirrossa emoyritykselle?
 - Esim. aikataulut, kommunikaatio, raporttimuodot?
7. Onko eteen tullut joitain standardeja tai säännöksiä, jotka tuottavat erityisesti päänvaivaa? esimerkiksi tilinpäätöksessä?
 - Onko taloushallinnossa kohdattu media-alasta tai palveluyritysmuodosta johtuvia haasteita/ongelmia? Mitä?
8. Tukevatko nykyiset menetelmät taloushallinnossa kustannustehokkuutta ja kannattavuutta?
 - Olisiko jossain vielä parannettavaa tämän suhteen?
9. Mitkä taloushallinnon prosessit tuovat mielestäsi eniten lisäarvoa yritykselle?
 - Kuinka lisäarvon tuontia voitaisiin tehostaa?

10. Ovatko kansainväliset ja/tai lokaalit yrityskaupat aiheuttaneet haasteita taloushallinnolle? Minkälaisia?

-sopeuttamistarpeita?

-lisätöitä?

-Selvittiinkö näistä ongelmista tehokkaasti?

11. Oletteko oppineet yrityskauppaprosesseista jotain, mitä voisi tulevaisuudessa hyödyntää?

13. Taloushallinto ja investointienhallinta toimivat nykyään erillisinä yksikköinä, vaikka työtehtävät saattavatkin olla osaksi samankaltaisia. Näkisitkö hyötyä taloushallinnon ja investointienhallinnan toimintojen integroinnista?

-Entä mitä haittoja näkisit integraatiossa?