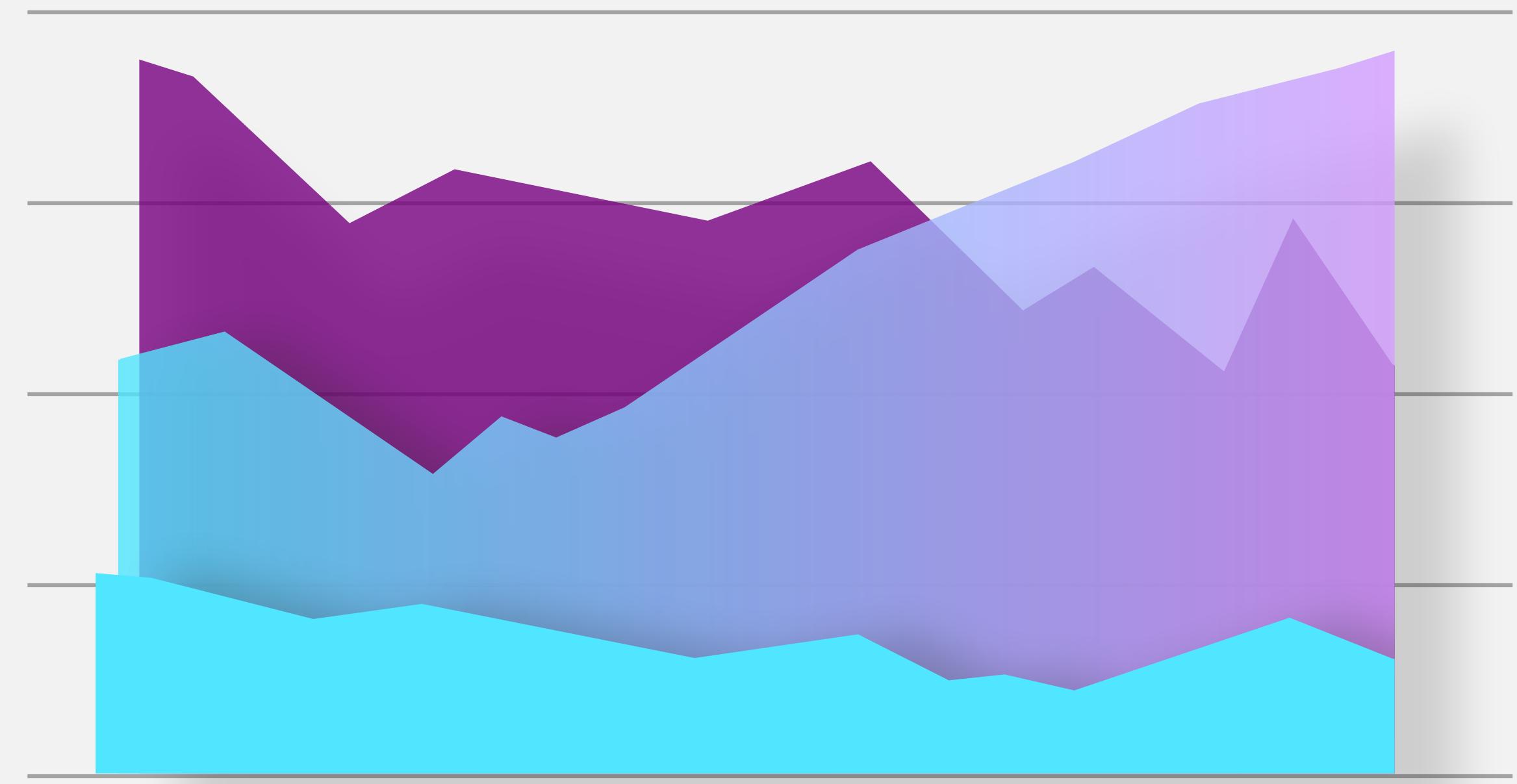


# Yhdeksän uutta trendiä tulevaisuuteen suuntautuneille talousjohtajille



# Tämän sisällön kohderyhmä

Talousjohtajat ja muut rahoitusalan johtajat, jotka pyrkivät ymmärtämään heidän osastoihinsa ja yrityksiinsä lähivuosina vaikuttavia keskeisiä trendejä.

## Sisältö

### Johdanto

Nopeasti muuttuvassa maailmassa strategiset talousjohtajat ovat keskeisemmässä roolissa kuin koskaan ennen. .... Sivu 4

### Resilienssitrendit

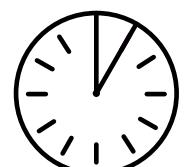
Selviytyminen ja menestys riskien ja muutosten kautta ..... Sivu 5

### Työntekijätrendit

Miten talousjohtajat kehittävät ja toteuttavat henkilöstöstrategioitaan ..... Sivu 11

### Innovaatiotrendit

Uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen tarjoaa menestyksen avaimet ..... Sivu 16



Arvioitu lukuaika: 12 minuuttia

### Lukujen pyörittelijästä strategiseksi kumppaniksi

..... Sivu 20

# Tiiivistelmä

Talousjohtajat tarjoavat datapohjaisen ajattelutavan ja strategisia näkemyksiä, jotka tuottavat kilpailuetuja.

Tämä raportti esittelee yhdeksän keskeistä trendiä, joista talousjohtajien on hyvä olla tietoisia.

## 1 Vastuiden lisääntymisen monimutkaisten riskien raportoinnissa ja hallitsemisessa

Talousjohtajien on hahmotettava laaja riskijoukko – ilmastonmuutoksesta kyberriskeihin – sekä ymmärrettävä niiden mahdolliset vaikutukset yrityksen tulokseen.

## 2 Suurempi kysyntä käytännönläheiselle talousdataalle koko yrityksen laajuudella

Tarkka, validoitu data on edelleen tärkeää keskeissä taloustoiminoissa, mutta päättöksentekoon valmiin datan toimituksen nopeuttaminen on yhä ratkaisevammassa roolissa.

## 3 Pilvi- ja itsepalvelupohjaisten suunnittelutyökalujen laaja-alaisempi käyttö

Epävarmassa maailmassa suunnittelu ja ennustaminen ovat laajemmassa perinteisistä aikaavievistä talousprosesseista myös muille liiketoiminnan osa-alueille.

## 4 Vahvempi keskittyminen ja suuremmat investoinnit oppimiseen ja kehitykseen

Voimakkaasti kilpailluilla työmarkkinoilla yritykset painottavat suuresti nykyisen osaamisen kehittämistä sekä talousosaston sisällä että sen ulkopuolella.

## 5 Talousjohtajien osallistuminen hybridityöstrategiaan

Työpaikoille palaamista edistävien ohjelmien talousvaikutusten ymmärtäminen edellyttää, että talousjohtajat keskittyvät entistä vahvemmin hybridti- ja etätyön kustannusten ja etujen käsittämiseen.

## 6 Talousosaajien ajan säästämisen tekölyn ja automaation avulla

Ottamalla käyttöön kehittyneempiä automaatiomuotoja talousjohtajat voivat sujuvoittaa työnlkujen kaikkia vaiheita, mikä lisää tehokkuutta radikaalisti.

## 7 Keskittymisen strategisiin liiketoimiin

Fuusioiden ja yritysostojen kiihtyminen sekä yhteisyritysten ja kumppanuuksien lisääntyminen jatkuu, kun yritykset pyrkivät nykyaikeistumaan entistä nopeammin.

## 8 Uusien digitaalisten liiketoimintamallien tarve

Liikevaihtomahdollisuudet digipohjaisista tuotteista ja palveluista muuttuvat jälleen keskeiseksi prioriteetiksi.

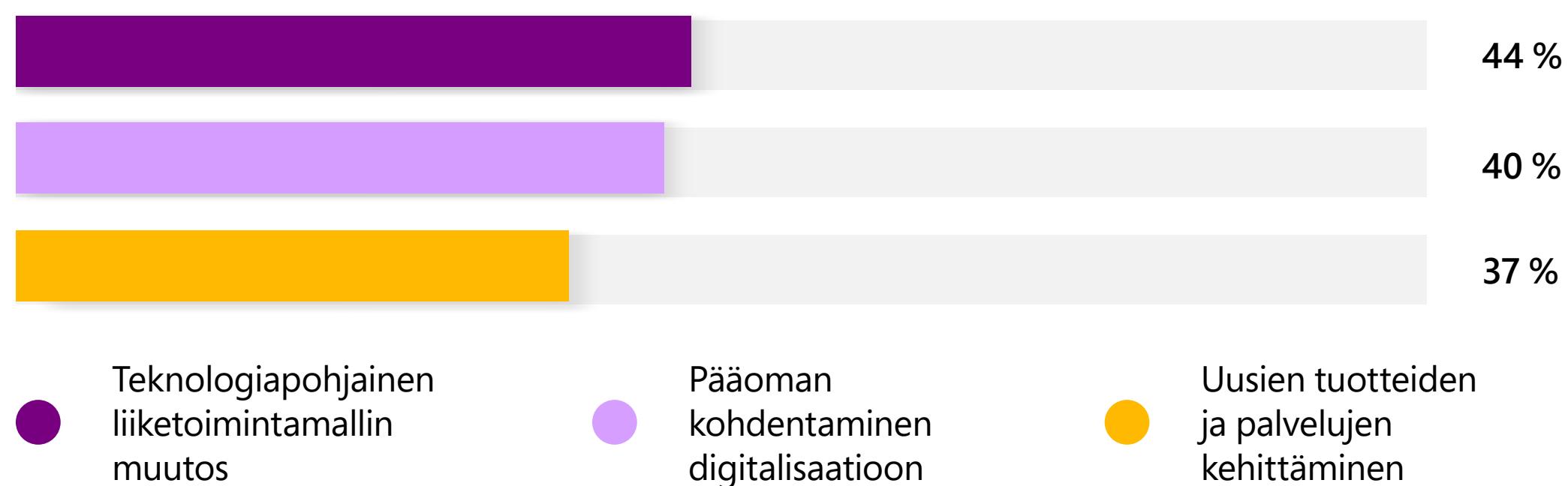
## 9 Daten ROI:n parantaminen keskittymällä taitokehitykseen ja kulttuuriin

Data-analytiikkaan on tehty valtavia investointeja, mutta monissa tapauksissa tuotot ovat jääneet vielä heikoiksi. Siksi organisaatiot investoivat entistä voimakkaammin datakulttuuriin ja -taitoihin tavoitteidensa saavuttamiseksi.

# Johdanto

## Nopeasti muuttuvassa maailmassa strategiset talousjohtajat ovat keskeisemmässä roolissa kuin koskaan ennen.

Talousjohtajien rooli on jatkuvasti laajentunut lukujen pyörittelystä yritysten strategiaa edistäävään suuntaan – ja tämän trendin odotetaan jatkuvan. Koronaviruspandemia on dramaattinen esimerkki häiriöstä, jotka vaatii toimintaa talousjohtajilta, mutta se on vain yksi esimerkki heidän kohtaamistaan strategisista haasteista. Kun talousjohtajilta kysyttiin, millä osa-alueilla heillä on ratkaisevan tärkeä rooli seuraavien viiden vuoden aikana, tärkeimmät vastaukset olivat teknologiapohjainen liiketoimintamallin muutos (44 prosenttia), pääoman kohdentaminen digitalisaatioon (40 prosenttia) sekä uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen (37 prosenttia).<sup>1</sup>



Menestys on ensiarvoisen tärkeää. Taloudellisten tulosten erot johtavien yritysten ja muiden välillä ovat silmiinpistäviä. McKinseyyn mukaan joulukuun 2018 ja toukokuun 2020 välisenä aikana yritysten parhaan viidenneksen vuotuiset tuotot kasvoivat yhteensä 335 miljardilla. Heikoimman viidenneksen yritykset puolestaan menettivät tuottoja 303 miljardin arvosta. McKinsey päätelee kuilun levenemisen johtuvan koronaviruskriisiä edeltävien trendien kiihtymisestä.

Lisäksi parhaat yritykset tekevät huomattavia strategisia liikkeitä suhdannekierron kaikissa vaiheissa. Talousjohtajien on löydettävä keinuja ohjata yrityksen strategiaa ja visioida tulevaisuutta uudelleen sen sijaan, että he raportoisivat vain menneistä tapahtumista. Tämä vaatii uusia ajattelutapoja ja teknologioita.

**Tässä e-kirjassa esittelemme yhdeksän trendiä, jotka vaikuttavat rahoitus- ja taloustoimintaan tai edellyttävät strategisten talousjohtajien panosta ja näkökulmaa.**

<sup>1</sup> "How future-ready CFOs are driving real-time business performance" (Miten tulevaisuuden talousjohtajat edistävät liiketoiminnan tehokkuutta), Tata Consultancy Services, 2019.

# Resilienssitrendit

## Selviytyminen ja menestys riskien ja muutosten kautta

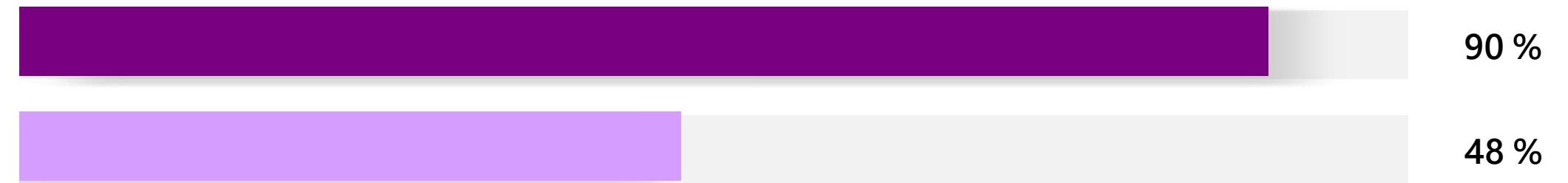
Talousjohtajat ovat koronaviruspandemian vuoksi kohdanneet ennennäkemättömiä häiriöitä, mutta samalla he ovat kyenneet nousemaan näiden haasteiden tasalle ja auttamaan organisaatioitaan nopeasti muuttuneisiin olosuhteisiin sopeutumisessa. Nyt he ovat asemassa, jossa heillä on mahdollisuus hyödyntää näitä investointeja entistä tehokkaammin sekä luoda edellytykset menestykselle uudessa toimintaympäristössä.



# 1 Talousjohtajilla on entistä suurempi vastuu monimutkaisten riskien raportoinnissa ja hallitsemisessa

Useiden kansainvälisen elinten mukaan erilaiset disruptiot yleistyvät ja vaikuttuvat monilla osa-alueilla, mukaan lukien maailmanlaajuinen epävarmuus, geopoliittiset riskit, tietoverkkohäiriöt ja luonnonkatastrofit.<sup>2</sup>

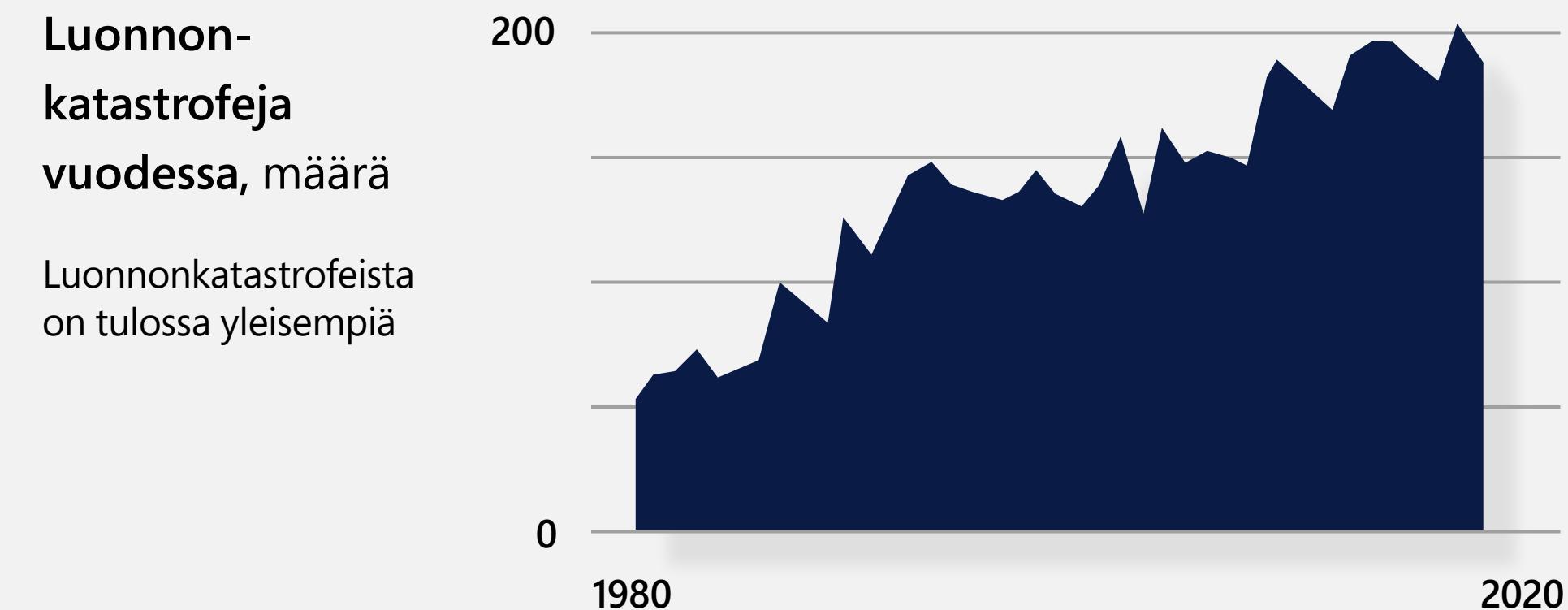
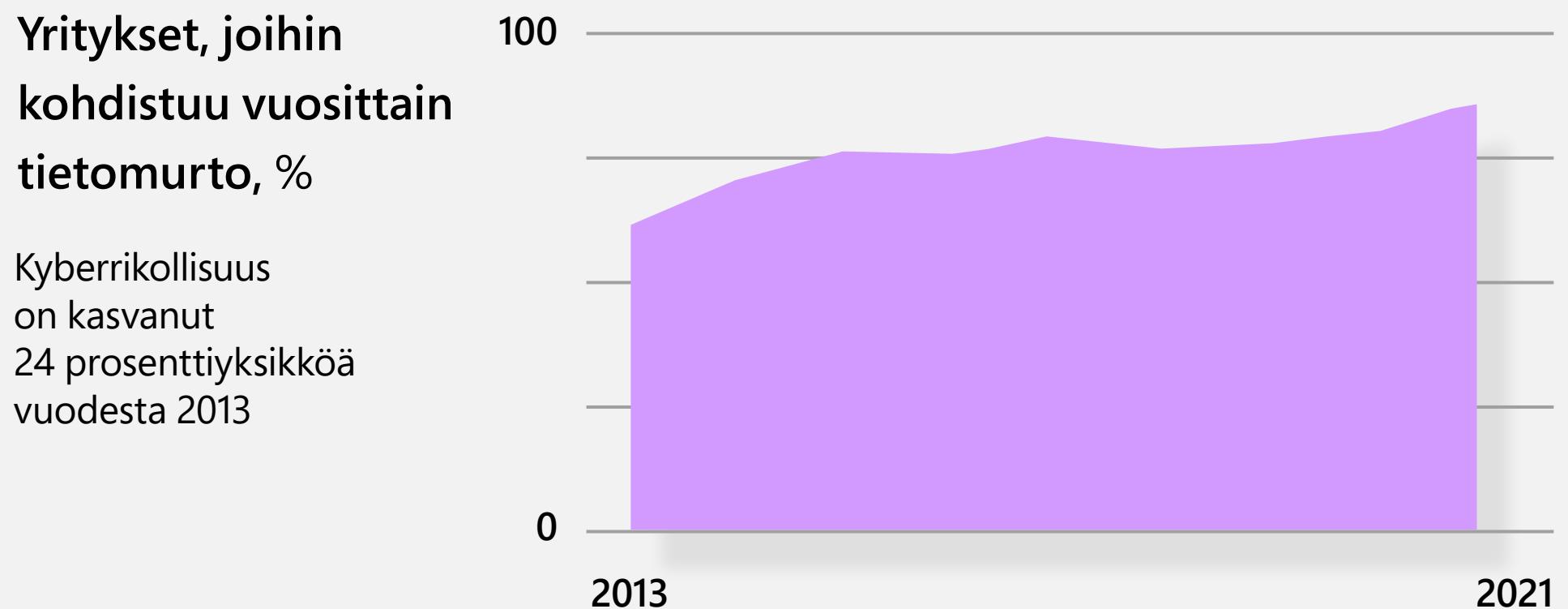
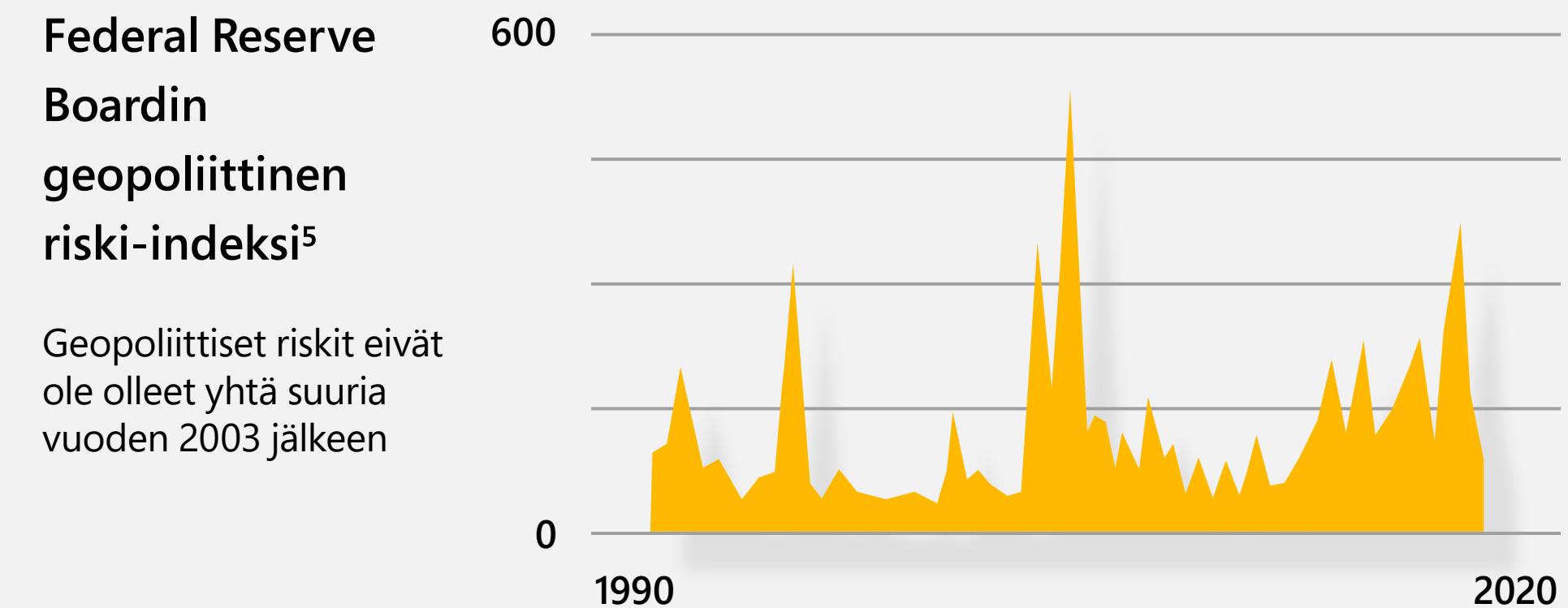
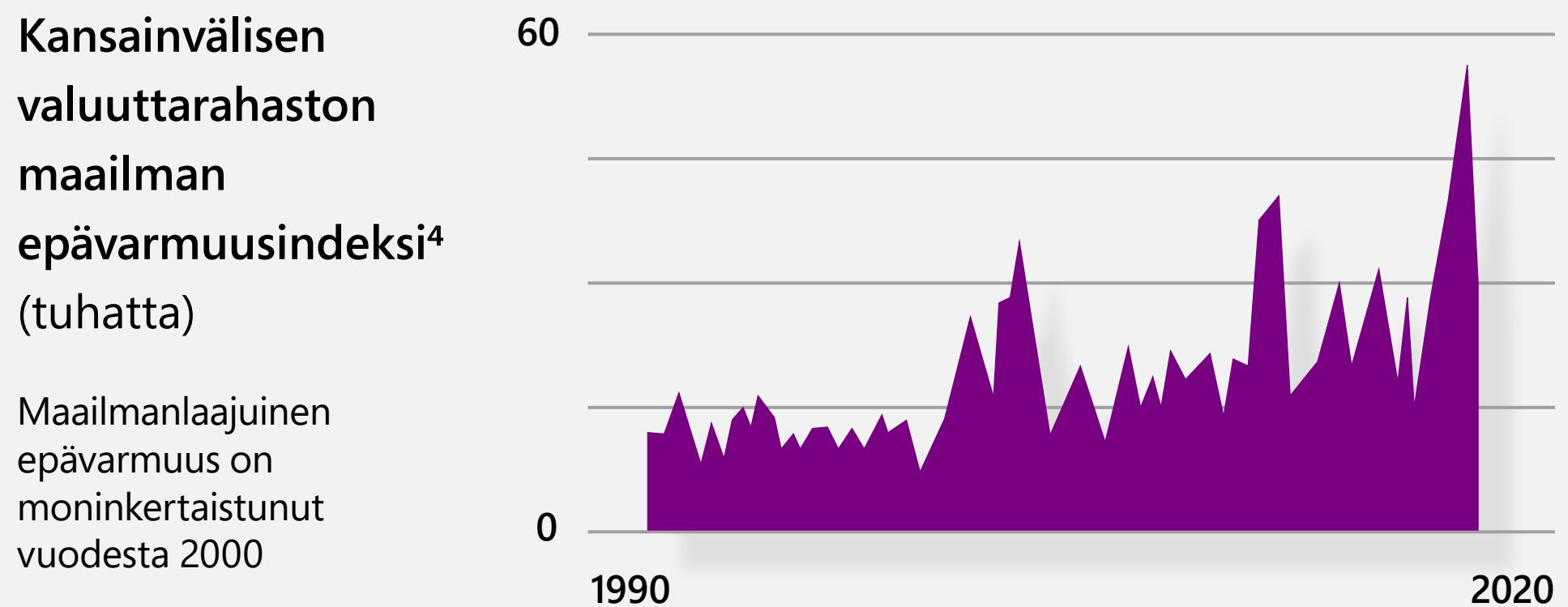
Koko maailma on yhä kiinteämmin yhteydessä, joten talousjohtajien on kohdattava nämä ongelmat ja huomioitava niiden vaikutus liiketoimintaan. Esimerkiksi yli 90 prosenttia talousjohtajista kertoii Deloittelle uskovansa, että ilmastonmuutos vahingoittaa heidän organisaatiotaan, ja 48 prosentin mukaan ilmastonmuutoksen torjunta on heidän ensisijainen huolenaiheensa.<sup>3</sup>



- Uskoo, että ilmastonmuutos vahingoittaa heidän organisaatiotaan
- Pitää ilmastonmuutoksen torjuntaa ensisijaisena huolenaiheenaan

<sup>2</sup> "The resilience imperative: Succeeding in uncertain times" (Resilienssin vältämättömyys: Menestyminen epävarmoina aikoina), McKinsey, 2021.

<sup>3</sup> "Neljäs teollinen vallankumous: Toimintavalmiuden ja vastuun risteyskohdassa", Deloitte Development, 2020.

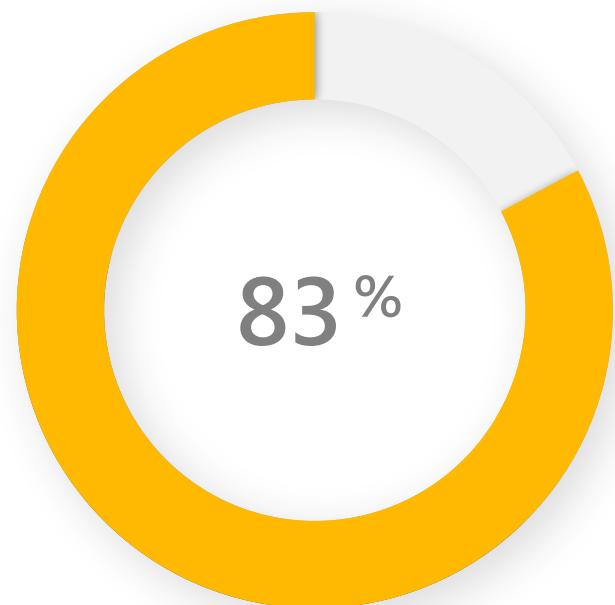


<sup>4</sup> Perustuu sanan "uncertain" (epävarma) tai sen muunnokseen prosentiosuuteen Economist Intelligence Unitin maaraaporteissa, päiväämätön.

<sup>5</sup> Automaattiset hakutulokset 11 sanomalehden sähköisistä arkistoista: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal ja Washington Post. Indeksi perustuu geopolitiiseen riskiin liittyvien artikkeleiden määrään kussakin sanomalehdessä kuukausittain (osuutena uutisartikkeleiden kokonaismäärästä). Lähde: CyberEdge; Swiss Re.

Yhä useammat yritykset pyrkivät ylittämään lainsääädännön vähimmäisvaatimukset ekologisten, yhteiskunnallisten ja hallinnollisten (ESG) kysymysten sekä diversiteettiin, yhdenvertaisuuteen ja inklusiivisuuteen (DE&I) liittyvien kysymysten osalta. Useimmat talous- ja rahoitusjohtajat eivät pidä näitä osa-alueita ainoastaan prioriteetteina vaan myös odottavat niihin kohdistuvien investointien lisääntyvän.<sup>6</sup>

Näillä toiminnoilla on merkittäviä mainehyötyjä, kun otetaan huomioon, että 83 prosenttia kuluttajista odottaa yritysten aktiivisesti muovaavan parhaita ESG-käytäntöjä.<sup>7</sup> Lisäksi 79 prosenttia talousjohtajista on samaa mieltä siitä, että "sijoittajamme vaativat meitä yhä useammin antamaan paljon enemmän tietoa siitä, miten tuotamme lisäarvoa kaikille keskeisille sidosryhmille pelkkien osakkeenomistajien sijasta".<sup>8</sup> Avoin raportointi ilmastonmuutoksen kaltaisiaasioista voi myös auttaa parantamaan pääomien kohdistamista, riskienhallintaa ja strategista suunnittelua.<sup>9</sup>



**83 prosenttia kuluttajista odottaa yritysten muovaavan parhaita ESG-käytäntöjä aktiivisesti.<sup>7</sup>**

Strategiset talousjohtajat edistävät keskusteluja siitä, miten organisaatiot reagoivat ESG- ja DE&I-tavoitteisiin sekä maailmanlaajuisiin riskitrendeihin. He ovat ainutlaatuiseissa asemassa tunnistaa eri toimintatapojen konkreettisia vaikuttuksia ja mahdollisia tuloksia. Kokonaismäärä ja laaja-alainen uteliaisuus ovat välttämättömiä ominaisuuksia. Vaikka nämä ongelmat ovat monimutkaisia, voi olla hyödyllistä aloittaa olemassa olevista työkaluista ja kehyskäytäntöistä. Esimerkiksi Task Force on Climate-Related Financial Disclosures tarjoaa perusmenetelmän ilmastoriskien taloudellisten vaikutusten mittamiseksi.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> "[CFOs aren't waiting for normal. They're ready now](#)" (Talousjohtajat eivät jää odottamaan normaalialta. He ovat valmiita jo nyt) GrantThornton, 2021.

<sup>7</sup> "[Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG](#)" (Muutakin kuin vaatimustenmukaisuutta: Kuluttajat ja työntekijät haluavat yritysten toimivan aktiivisemmin ESG-tavoitteiden puolesta). PwC, päivämäärä.

<sup>8</sup> "[How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#)" (Miten talousjohtajat voivat kehittyä tänä päivänä luodakseen uudet puitteet huomisen taloustoiminnalle?), Ernst & Young, 2020.

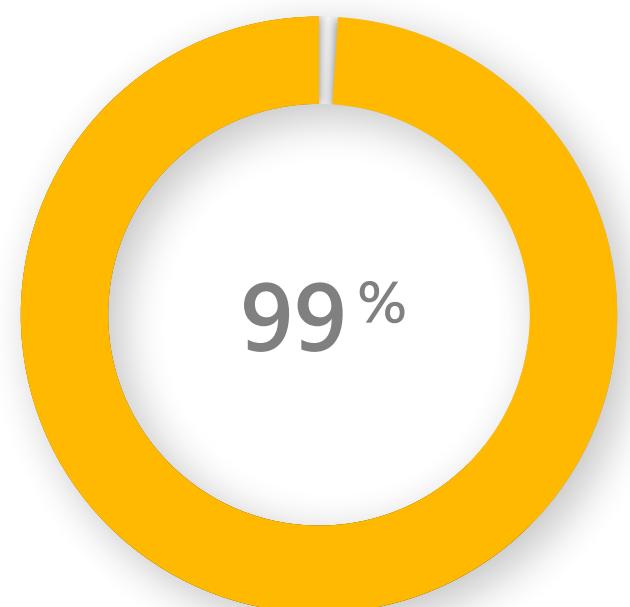
<sup>9</sup> "[Climate change presents financial risk to the global economy](#)" (Ilmastonmuutos aiheuttaa taloudellisia riskejä globaalille taloudelle), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, päivämäärä.

## 2 Liiketoimintayksiköt haluavat käyttöönsä yhä enemmän dataa, joka on valmista päätösentekoa varten

Aiemmin talousosastot tuottivat raportteja lähinnä kvartaaleittain ja vuosittain. Nykyään liiketoimintayksiköt haluavat ajantasaista talousdataa tehdäkseen päätöksiä reaalialajassa. Accenturen kyselyyn vastanneista talousjohtajista 99 prosenttia haluaa hyödyntää reaalialaisia tietoja päätöksenteon parantamiseksi, mutta vain 16 prosentilla on valmiudet siihen.<sup>10</sup>

Päätöksentekoon valmiin talousdataan toimittaminen edellyttää talousjohtajilta sitä, etteivät he jää perinteisen raportoinnin vangeiksi vaan etsivät muita keinoja tuottaa hyödyllistä talousdataa liiketoiminnalle. McKinsey'n arvion mukaan "luokkansa parhaat talousorganisaatiot [...] selvittävät, mitä sellaista dataa yrityksessä on, jota eri toimintojen ja liiketoimintayksiköiden johtajat voisivat hyödyntää tehokkuuden parantamiseksi."<sup>11</sup>

Talousjohtajat pyrkivät työskentelemään tiiviimmin potentiaalisten datakuluttajien kanssa koko organisaation laajuudella ymmärtääkseen, miten talousdata voi auttaa heitä tekemään parempia päätöksiä. Tähän voi sisältyä raporttien uudelleenmuokkaus siten, että perinteisten taloustoimintojen sijasta ne on räätälöity käyttäjien tarpeisiin – sekä datan toimittaminen työkaluilla, joita työntekijät voivat helposti ymmärtää ja käyttää, mukaan lukien intuitiiviset BI- ja visualisointiratkaisut. Uudet teknologiat (kuten puheella toimivat avustajat, jotka mahdollistavat haut luonnollisella kielellä) auttavat kuormaan umpeen tämän kuilun.



**Accenturen kyselyyn vastanneista talousjohtajista  
99 prosenttia haluaa hyödyntää reaalialaisia tietoja  
päätöksenteon parantamiseksi, mutta vain  
16 prosentilla on valmiudet siihen.<sup>10</sup>**

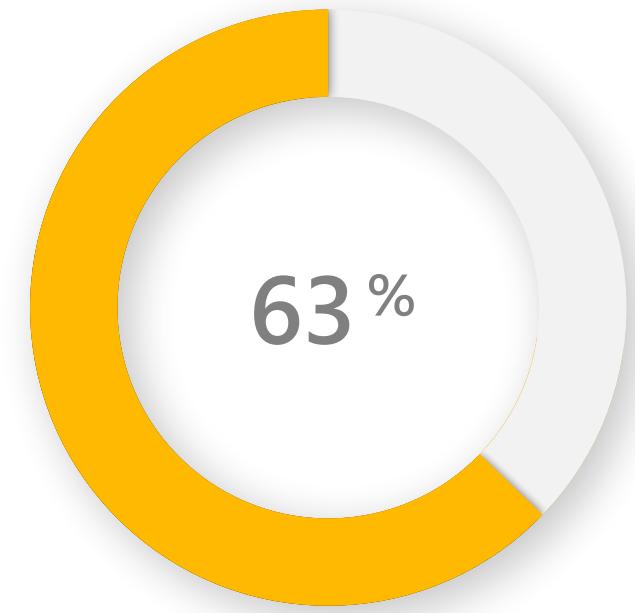
<sup>10</sup> "The Power of the Finance Operating Model" (Operatiivisen talousmallin tehokkuus), Accenture, 2020.

<sup>11</sup> "A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody" (Resilienssin alkeet: Keskustelu Kevin Carmodyn kanssa), McKinsey, 2020.

### 3 Suunnittelu on tärkeämpää kuin koskaan ennen – uudet teknologiat ja tekniikat ovat eturintamassa

Kaikilla sektoreilla 89 prosenttia talous- ja rahoitusjohtajista kertoo, että heidän toimialansa ovat muuttuneet viime vuosina dynaamisemmiksi.<sup>12</sup> Muutosvauhtiin sopeutuminen edellyttää parempia suunnittelovalmiuksia. Talousanalyysi ja -suunnittelu ovat tavanomaisesti olleet runsasta työpanosta vaativia manuaalisia tehtäviä, joissa käsitellään monimutkaisia laskentataulukoita. Perinteisesti talousosasto on ollut näiden toimintojen portinvartijana. Ilman kypsiä taloussuunnittelovalmiuksia raportien laatiminen voi kestää kuukausia.

Yhä suurempi osa päätöksentekijöistä vaatii ennusteita vähintään 30 päivän välein, jotta he voivat reagoida muuttuviihin signaaleihin datan pohjalta. Tämä edellyttää suunnittelua ja ennustamista, joka tapahtuu suoraan eri liiketoimintaosastoilla. Itsepalveluna tapahtuvasta suunnittelusta on muodostunut suunnitteluoohjelmistojen ykköstrendi. 63 prosenttia yrityksistä on omaksunut sen, ja tämä trendi todennäköisesti jatkuu.<sup>13</sup> Pilvipohjaisten suunnitteluoohjelmistojen käyttö on myös lisääntynyt merkittävästi 8 prosentista (vuonna 2016) 38 prosenttiin (vuonna 2021).<sup>13</sup> Nämä alustat mahdollistavat tyypillisesti sujuvan käyttöönnoton, lyhyessä ajassa saatavan tuoton sijoitetulle pääomalle, modernit käyttäjäkokemukset sekä nopeat tulokset skaalautuvien tietojenkäsittelyresurssien ansiosta.



Itsepalveluna tapahtuvasta suunnittelusta on muodostunut suunnitteluoohjelmistojen ykköstrendi. 63 prosenttia yrityksistä on omaksunut sen, ja tämä trendi todennäköisesti jatkuu.<sup>13</sup>

Yhä dynaamisempaan liiketoimintaympäristöön vastatakseen organisaatiot ottavat käyttöön kehittyneitä skenaariosuunnitelmia ja simulaatioita. Matemaattisten mallien ja muuttujien avulla he pyrkivät mittaamaan tämän päivän päätösten vaikutusta tuleviin tapahtumiin. Itse asiassa 90 prosenttia yrityksistä kertoo joko käyttävänsä näitä tekniikoita valmiiksi tai aikovansa pian siirtyä niiden käyttöön. Kvantitatiivisten taitojensa ansiota talousjohtajat ovat simulaatioiden ja skenaariosuunnittelun omaksumisen eturintamassa.

<sup>12</sup> "Fast Results are a Must for Corporate Management" (Nopeat tulokset ovat yritysjohdolle vältämättömiä), BARC, 2020.

<sup>13</sup> "Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times" (Infografiikka: Itsepalveluna tapahtuvan suunnittelun lisääntyminen liiketoimintaosastoilla: Ajan merkki), BARC, 2021.

# Työntekijätrendit

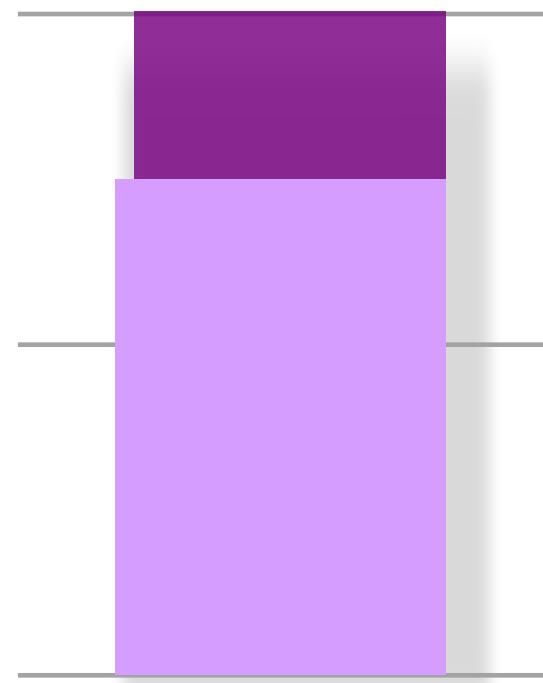
## Miten talousjohtajat kehittävät ja toteuttavat henkilöstöstrategioitaan

Markkinoiden disruptiot ja muutokset työntekijöiden odotuksissa edellyttää yrityksiltä sitä, että ne keskittyvät osaavien työntekijöiden houkuttelemiseen ja säilyttämiseen. Kilpailluilla työmarkkinoilla monet organisaatiot pyrkivät hyödyntämään nykyistä henkilöstöään mahdollisimman tehokkaasti, hiomaan hybridti- ja etätyöstrategioita sekä vapauttamaan teknologian avulla aikaa ja työpanosta lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Talousjohtajat edistävät näitä henkilöstöresursseja koskevia keskusteluja datan ja strategisten näkemysten avulla sekä sitoumuksellaan yhteistyöhön ja avoimuuteen.



## 4 Johtajat asettavat oppimisen yhä tärkeämpään asemaan

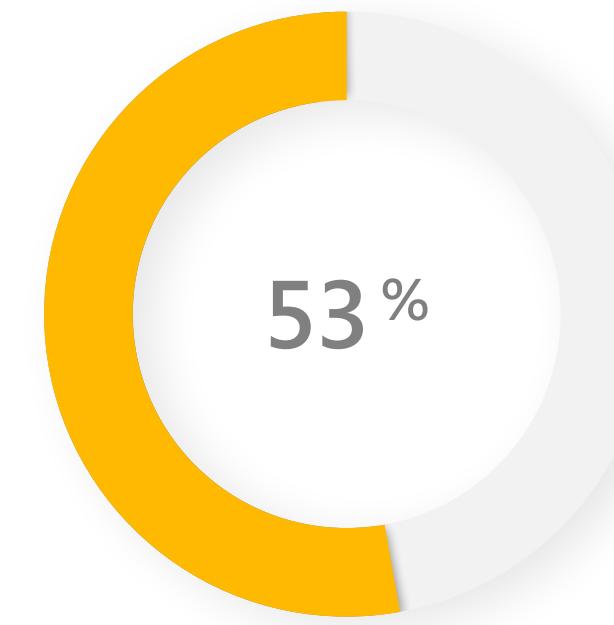
Työntekijöiden täysipainoisesta hyödyntämisestä tulee entistä tärkeämpää kaikilla aloilla ja kaikissa yrityksissä. Subjektiivinen lisäarvo, jota taitojen kehittämisen läpi tuotetaan, on kasvanut merkittävästi kahdessa vuodessa. Tänä päivänä 78 prosenttia johtajista pitää sitä hyvin tai äärimmäisen tärkeänä – ennen koronaviruspandemiaa luku oli vain 59 prosenttia.<sup>14</sup>



Prosenttiosuuus johtajista, joiden mukaan valmiuksien kehittäminen on "erittäin" tai "äärimmäisen" tärkeää

- Koronaviruspandemian jälkeen
- Ennen koronaviruspandemiaa

Työntekijöiden taitojen kehittäminen on ylivoimaisesti suosituin tapa osaamisvajeiden korjaamiseksi. Yli puolet johtajista (53 prosenttia) pitää sitä parhaana lähestymistapana. Tämä luku on suurempi kuin palkkausta, uusiin työrooleihin sijoittamista ja alihankintaa painottavien johtajien osuus yhteensä. Kun johtajilta kysytään, missä määrin heidän organisaationsa arvostaa oppimista, 67 prosenttia heistä antaa vastaukseksi "paljon" tai "erittäin paljon". 41 prosenttia sanoo itse käyttävänsä enemmän aikaa muodolliseen oppimiseen ja taitojen kehittämiseen.



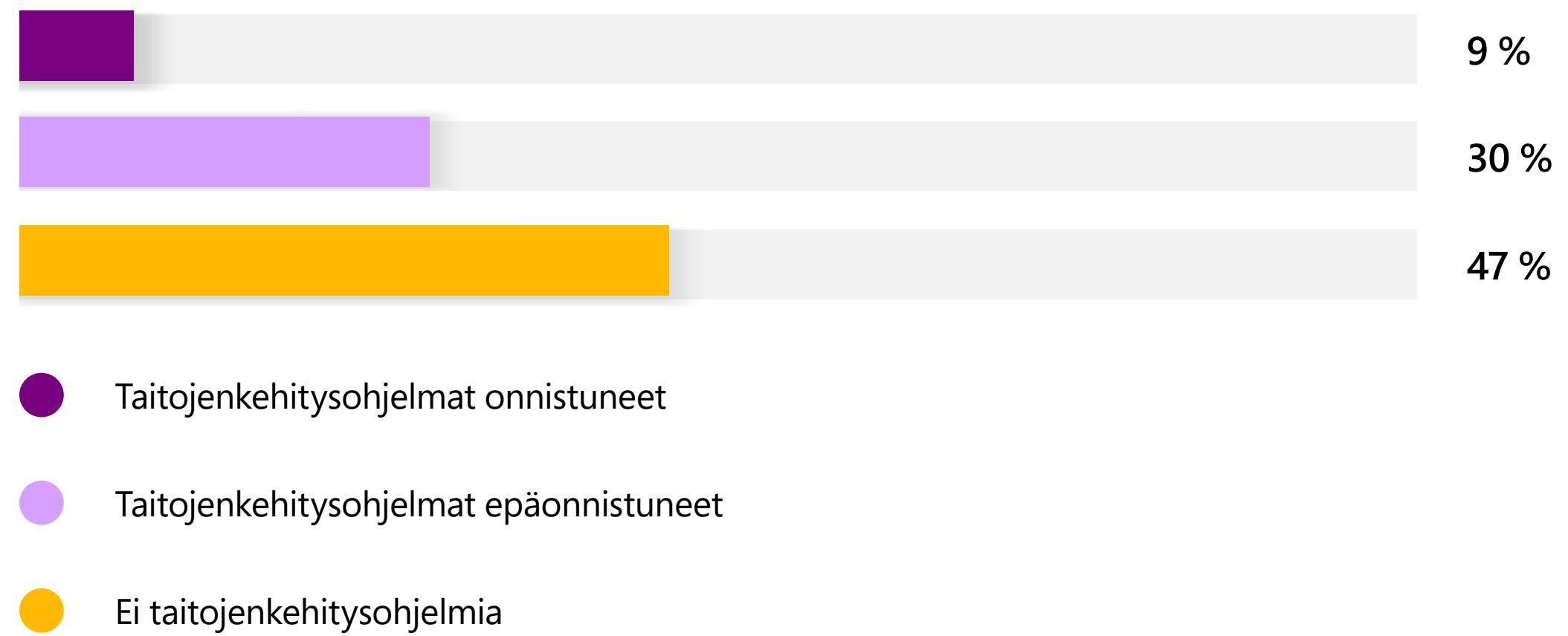
Työntekijöiden taitojen kehittäminen on ylivoimaisesti suosituin tapa osaamisvajeiden korjaamiseksi. Yli puolet johtajista (53 prosenttia) pitää sitä parhaana lähestymistapana.

<sup>14</sup> "Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19" (Valmiuksien pohtiminen uudelleen koronavirusepidemian jälkeisten menestystekijöiden parantamiseksi), McKinsey, 2020.

Talousjohtajiin kohdistuu vaatimuksia budjetoida varoja näitä toimintoja varten. Vuoden 2008 laman aikana tehdyt tutkimukset osoittivat, että oppimisbudjettien leikkaaminen vain viivästyttää investointeja eikä tuota kustannussäästöjä.<sup>15</sup>

Ei ole mitään syytä odottaa. Organisaatiot oppivat uudelleenkoulutuksesta ja ovat valmiimpia vastaamaan disruptioihin – vaikka niiden investoinnit eivät aluksi osoittautuisi menestyksekäiksi. Niistä yrityksistä, jotka pitivät uudelleenkoulutusohjelmiaan onnistuneina, vain yhdeksän prosenttia kertoii olevansa heikosti valmistautuneita markkinoiden ja teknologian disruptioihin.<sup>15</sup> Yrityksistä, jotka pitivät ohjelmiaan epäonnistuneina, 30 prosenttia koki olevansa näihin heikosti valmistautuneita. Huomionarvoista on se, että niistä yrityksistä, jotka eivät olleet lainkaan aloittaneet uudelleenkoulutusprosessia, lähes puolet (47 prosenttia) koki olevansa heikosti valmistautuneita. Jatkossa osaaviin työntekijöihin kohdistuvien investointien kasvattaminen tuottaa jopa suhteettoman hyviä tuloksia.

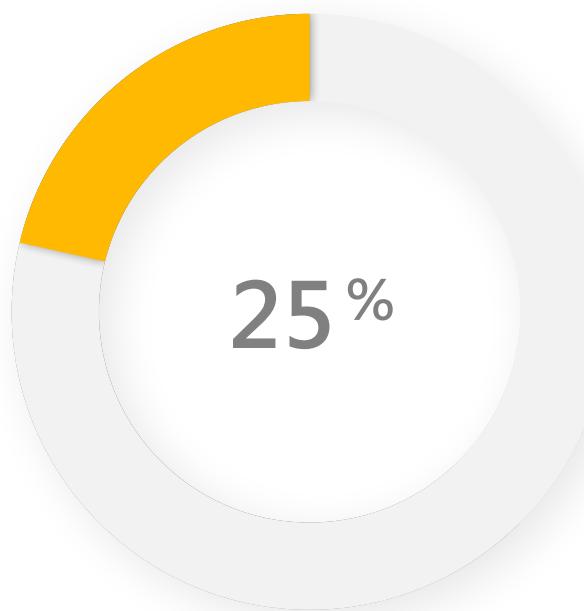
Niiden vastaajien prosentiosuus, jotka kertoivat olevansa **heikosti valmistautuneita** vastaamaan markkinoiden ja teknologian disruptioihin



<sup>15</sup> "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now" (Selvitäkseen koronaviruskriisistä entistä vahvempina yritysten on syytä aloittaa työntekijöidensä taitojen kehittäminen saman tien), McKinsey, 2020.

## 5 Organisaatiot vaativat talousjohtajia muovaamaan etä- ja hybridityöstrategiaa

Valmius tehdä etätöitä ainakin osan ajasta on tuottanut vakuuttavia tuloksia monilla toimialoilla. Itse asiassa eräässä tutkimuksessa arvioidaan, että 20–25 prosenttia kehittyneiden talouksien työvoimasta voisi työskennellä kotoa käsin 3–5 päivää viikossa ilman kielteisiä taloudellisia vaikuttuksia.<sup>16</sup> Organisaatiot hakevat tästä muutoksesta taloudellisia hyötyjä. Yhden tutkimuksen mukaan yritykset aikovat vähentää toimistotilaan keskimäärin 30 prosenttia.<sup>16</sup>



**20–25 prosenttia kehittyneiden talouksien työvoimasta voisi työskennellä kotoa käsin 3–5 päivää viikossa ilman kielteisiä taloudellisia vaikuttuksia.<sup>16</sup>**

Kuten muillakin osastoilla, talousjohtajat edistivät etätyöhön siirtymistä ottamalla käyttöön uusia yhteistyötekniikoita ja työkäytäntöjä. Suuri enemmistö (71 prosenttia) kertoo jatkavansa etätyötä tai pääasiallista etätyötä.<sup>17</sup>

Laajemmin ottaen talousjohtajat osallistuvat myös monimutkaisen ja merkittävän seurauskia aiheuttavan haasteen ratkaisuun: milloin on oikea aika palata työpaikalle ja kuinka nopeasti sen tulee tapahtua. Tämä ei koske pelkästään työntekijöiden fyysisistä sijaintia, vaan myös sitä, miten yritykset voivat kasvaa ja reagoida eri tavoin ilman säännöllistä konttoritiimiä.

Koska tällaiselle siirtymiselle ei ole mitään yleispätevää etenemissuunnitelmaa, menestyvien talousjohtajien on ennustettava ja mallinnettava organisaationsa ainutlaatuisia ominaisuuksia kehittääkseen sopivat toimintatavat. Jotkut yritykset pyrkivät esimerkiksi hoitamaan asiakastapaamiset pysyvästi etänä vähentääkseen lentomatkustamisen kustannuksia ja ympäristövaikuttuksia. Toiset taas pitävät nopeaa paluuta kasvokkaisiin kokouksiin kilpailuetuna. Talousjohtajat auttavat tunnistamaan tällaisten päätösten taloudelliset vaikutukset sekä oikean lähestymistavan organisaationsa tarpeisiin.

<sup>16</sup> "The future of work after COVID-19" (Työ tulevaisuus koronaviruspandemian jälkeen), McKinsey, 2021.

<sup>17</sup> "CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows" (Talousjohtajat omaksuvat suurempia strategisia ja yrityksen kasvuun liittyviä vastuita koronaviruspandemiaan liittyvän tärkeän työpanoksensa seurausena, uusi kyselytutkimus osoittaa), CFO, 2020.

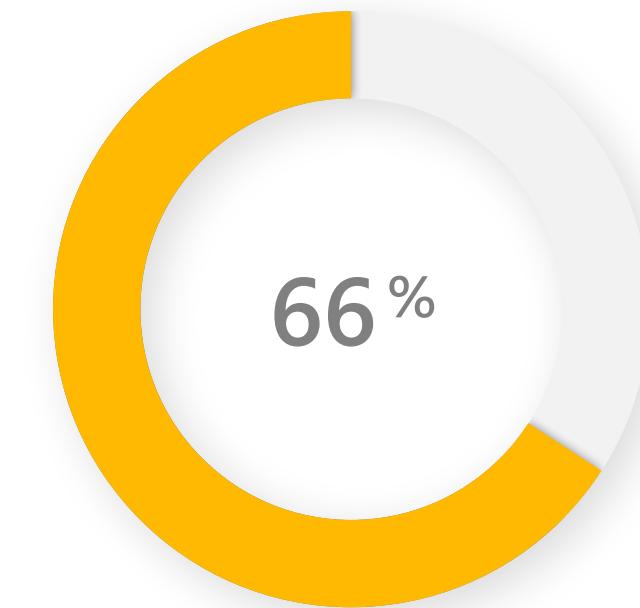
## 6 Automaatio ja tekoäly vapauttavat talousosastojen työpanosta strategiseen toimintaan

Talousjohtajat etsivät edelleen uusia keinoja vapauttaa työntekijöitä toistuvista tehtävistä, jotka ovat perinteiselle taloustoiminnalle luonteenomaisia. Siksi he kääntyvät yhä enemmän tekoälyn ja automaation puoleen.

Yksinkertaiset automaatiot ovat laajalle levinneitä: 80 prosenttia talousjohtajista kertoo, että vähintään 5 prosenttia heidän osastojensa työpanoksesta hoituu ohjelmistorobiikalla (RPA) tai muilla teknologioilla.<sup>17</sup> Lisäksi vuoden 2020 lopulla toteutetussa Gartner®-kyselytutkimuksessa "ohjelmistorobiikka ja muut työnkulujen automatioteknologiat" listataan "yhdeksi talousjohtajien viidestä digiprioriteesta vuonna 2021". Tutkimuksen mukaan 66 prosenttia talousjohtajista aikoo käyttää enemmän aikaa tämän osa-alueen edistämiseksi.<sup>18</sup>

Gartner® toteaa, että "ohjelmistorobiikan käyttö on taloustiimien yleisin automaatiovalinta. Se on lisääntynyt eksponentiaalisesti – tarjoten nopeutta, tehokkuutta ja kustannusten optimointia." Ohjelmistorobiikka ei kuitenkaan skaalaudu helposti. Talousjohtajien on nyt keskityttävä lisäteknologioihin (mukaan lukien chatbotit, tekoäly ja koneoppiminen), jotka kattavat yhä monimutkaisemmat, dynaamiset, ihmillistä harkintaa vaativat prosessit.<sup>19</sup>

GARTNER on Gartner, Inc:n ja sen konserniyhtiöiden rekisteröity tavaramerkki ja palvelumerkki Yhdysvalloissa ja kansainvälisesti, ja sitä käytetään tässä yrityksen luulla. Kaikki oikeudet pidätetään.



Vuoden 2020 lopulla toteutetussa Gartner®-kyselytutkimuksessa "ohjelmistorobiikka ja muut työnkulujen automatioteknologiat" listataan "yhdeksi talousjohtajien viidestä digiprioriteesta vuonna 2021". Tutkimuksen mukaan 66 prosenttia talousjohtajista aikoo käyttää enemmän aikaa tämän osa-alueen edistämiseksi.<sup>18</sup>

Päätöksentekijät tarvitsevat kokonaisvaltaisen strategian tämän tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun talousjohtajilta kysytään, miksi he ottavat käyttöön automaatioita, 90 prosenttia heistä ilmoittaa tarkoitukseksi aikaavieven manuaalisten toimien vähentämisen. Vain 32 prosenttia sanoo kustannussäästöjen olevan automatisoinnin suurin etu.<sup>20</sup> Digitalisoituneet maailmanluokan talousorganisaatiot käyttävät enemmän aikaa arvokkaampaan toimintaan, kuten ennakoivien analyysien valmisteluun sekä suoraan yhteistyöhön liiketoiminnan sidosryhmien kanssa.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> "[CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#)" (Talousjohtajat omaksuvat suurempia strategisia ja yrityksen kasvuun liittyviä vastuita koronaviruspandemiaan liittyvän tärkeän työpanoksensa seurausena, uusi kyselytutkimus osoittaa), CFO, 2020.

<sup>18</sup> "[Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19](#)" (Gartnerin talousjohtajakysely paljastaa digitalisaation kihiyneen merkittävästi koronaviruspandemian seurausena), Gartner®, 2020.

<sup>19</sup> "[Smarter with Gartner®, Top Priorities for Finance Leaders in 2021](#)" (Talousjohtajien tärkeimmät prioriteetit vuonna 2021), Jackie Wiles, 13.1.2021.

<sup>20</sup> "[CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows](#)" (Talousjohtajat ovat valmiita digitalisaatioon vuonna 2021, uusi kyselytutkimus osoittaa), CFO, 2021.

<sup>21</sup> "[Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance](#)" (Digitalisoituneet maailmanluokan talousosastot: Uusien korkeuksien saavuttaminen huippusuorituksissa), The Hackett Group, 2021.

## Innovaatiotrendit

### Uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen tarjoaa menestyksen avaimet

Kun teknologiasta tulee tuottojen ja kannattavuuden kannalta yhä keskeisempää, talousjohtajat osallistuvat entistä enemmän uusien digitaalisten mahdollisuuksien etsimiseen. Vaikka vain 13 prosenttia talousjohtajista tekee tällä hetkellä yhteistyötä tietohallintojohtajien kanssa digitalisaation edistämiseksi, 93 prosenttia uskoo tämän osallisuuden lisääntyvän merkittävästi seuraavien viiden vuoden aikana.<sup>22</sup> 70 prosenttia talousjohtajista sanoo osallistuvansa tulevaisuudessa myös ekosysteemi- ja alustastrategian kehittämiseen.<sup>23</sup> Kun talousjohtajat tekevät tiivistä yhteistyötä IT-osaston kanssa ja heistä tulee teknologisesti taitavampia, he pystyvät auttamaan organisaatioitaan oikeiden investointien tunnistamisessa.

<sup>22</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Tulevaisuuden taloustoiminta: Resilientit, digitaaliset talousjohtajat), KPMG, 2021.

<sup>23</sup> "How CFOs can build resilience in response to a changed reality" (Talousjohtajien valmius edistää resilienssiä on vastaus muuttuneeseen toimintaympäristöön), Ernst & Young, 2020.

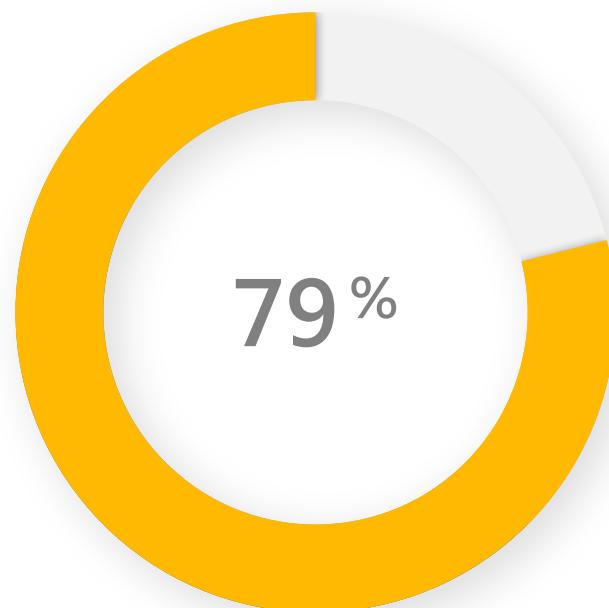


## 7 Uusia painopisteitä ovat strategiset liiketoimet ja investoinnit

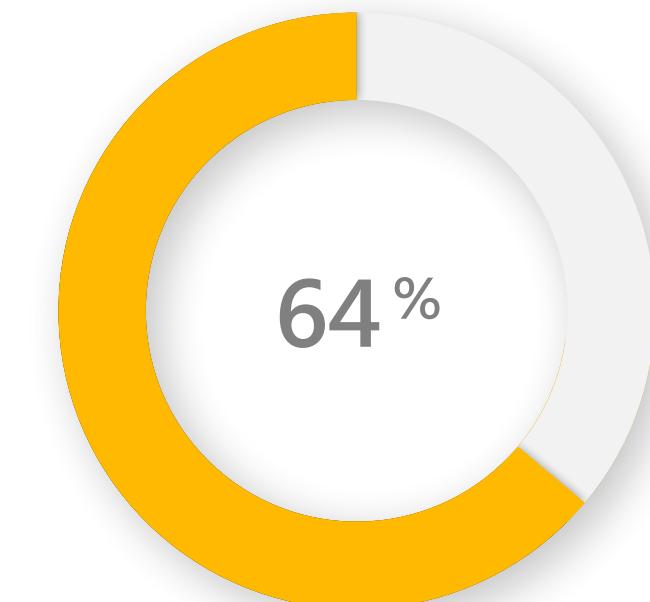
Vuoden 2020 jälkipuoliskolla yritysjärjestelyt ja -kaupat olivat ennätysellisellä tasolla.<sup>24</sup>

Tämän odotetaan jatkuvan, kun organisaatiot pyrkivät kehittymään entistä ketterämmäksi ja resilientimmiksi ostamalla uusia teknologiakeskeisiä yrityksiä ja diginatiiveja kilpailijoita.

Yritysverotuksen muutokset saattavat myös edistää strategisten liiketoimien lisääntymistä. 79 prosenttia yrityksistä ilmoittaa haluavansa laajentaa yritysjärjestely- ja yrityskauppastrategioitaan, kumppanuuksiaan ja yhteisyrityksiään, jos yritysverokanta nousee. Mahdollisia muutostekijöitä ovat myös poliittiset linjaukset, jotka kannustavat toimintojen kotiuttamiseen. 64 prosenttia organisaatioista aikoisi tässä tapauksessa kasvattaa investointejaan kotimaiseen tuotantoon.



**Muutokset yhtiöveropolitiikkaan voivat edistää strategisten liiketoimien kasvua, ja 79 prosenttia yrityksistä ilmoittaa haluavansa kasvattaa yritysjärjestelystrategioita, kumppanuuksia ja yhteisyrityksiä, jos yhtiöveroprosentit nousevat.<sup>25</sup>**



**Mahdollisia muutostekijöitä ovat myös poliittiset linjaukset, jotka kannustavat toimintojen kotiuttamiseen. 64 prosenttia organisaatioista aikoisi tässä tapauksessa kasvattaa investointejaan kotimaiseen tuotantoon.**

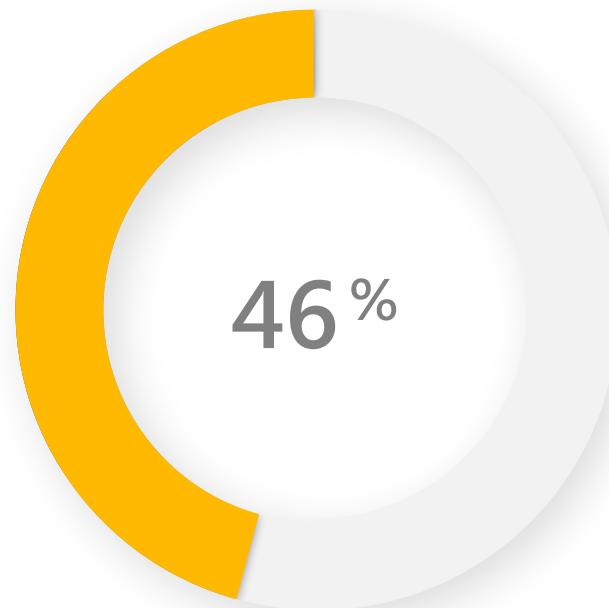
Talousjohtajat edistävät eri toimintojen yhteistyötä varmistaakseen organisaationsa tulevat kasvuedellytykset. Tämä tarkoittaa investointeja osaaviin työntekijöihin, teknologiaan sekä tutkimukseen ja kehitykseen – ja strategisten liiketoimien helpottamista vahvan ja kilpailukykyisen organisaation luomiseksi.

<sup>24</sup> "Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?" (Viekö koronaviruspandemia yritysjärjestelyt ja -uudistukset aivan uudelle tasolle?), Ernst & Young, 2021.

<sup>25</sup> "US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes" (Yhdysvaltalaiset johtajat pohtivat yritysstrategioita uudelleen vaalien jälkeisten lainsäädäntömuutosten näkökulmasta), Ernst & Young, 2020.

## 8 Uudet digitaaliset liiketoimintamallit tarjoavat poikkeuksellisia tuottomahdoluksia

Kun yritykset pyrkivät kasvattamaan liikevaihtoaan, digitalisaatiosta tulee eri toimialoilla yhä houkuttelevampaa. Itse asiassa 43 prosenttia talousjohtajista kertoo, että digivalmiuksien lisääminen olemassa oleviin tuotteisiin on tulevaisuudessa heidän tärkein strateginen prioriteettinsa. 29 prosentin mukaan markkinointitulon nopeuttaminen on etusijalla.<sup>26</sup> Lähes puolet (46 prosenttia) talousjohtajista pitää digitalouden räjähdysmäistä laajenemista erinomaisena kasvumahdoluksuutena.<sup>27</sup>



Lähes puolet (46 prosenttia) talousjohtajista pitää digitalouden räjähdysmäistä laajenemista erinomaisena kasvumahdoluksuutena.<sup>27</sup>

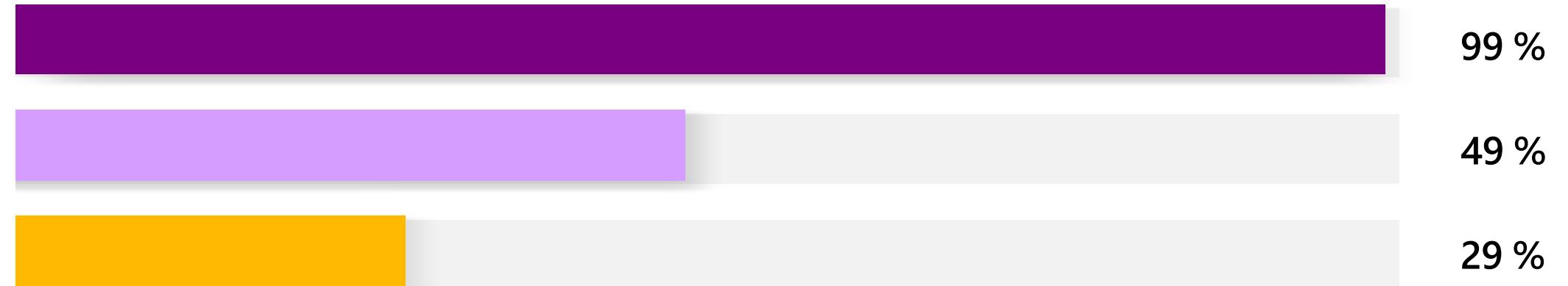
Kaikenlaiset yritykset käyttävät verkkotettuja laitteita ja dataa tarjotakseen uusia palvelupohjaisia liiketoimintamalleja samalla, kun verkkokauppa kasvaa edelleen. Kun yritykset laajentavat toimintaansa uusille liiketoiminta-alueille, talousjohtajien on autettava näiden mahdoluksien arvioinnissa ja kustannusten hallinnassa. Digitaalisten liiketoimintamallien etuja ovat tulojen toistuvuus, parempi resilienssi monipuolistamisen ansiosta, korkeammat katteet sekä kassavirran lisääntyminen.

<sup>26</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Tulevaisuuden taloustoiminta: Resilientit, digitaaliset talousjohtajat), KPMG, 2021.

<sup>27</sup> "From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy" (Puolustuksesta hyökkäykseen: Talousjohtajat pyrkivät edistämään kasvua digitaloudessa), PwC, 2021.

## 9 Tekoäly ja analytiikka tarjoavat merkittäviä kilpailuetuja yrityksille, jotka onnistuvat kulttuurimuutoksessaan

Lähes kaikki yritykset (yhdessä kyselyssä 99 prosenttia) investoivat aktiivisesti big dataan ja tekoälyyn.<sup>28</sup> Kuitenkin vain 49 prosenttia ilmoittaa edistävänsä innovaatioita datan avulla, ja vain 29 prosenttia on saavuttanut mullistavia liiketoimintatuloksia. On selvää, että datainvestointien tuloksissa on merkittävästi varaa parannuksille.



- 99 % yrityksistä investoi tekoälyyn, mutta vain
- 49 % ilmoittaa edistävänsä innovaatioita datan avulla
- 29 % kertoi saavuttaneensa mullistavia liiketoimintatuloksia

Teknologian sijasta tämä kuilu liittyy ennen kaikkea ihmisiin ja prosesseihin. Organisaatiot, jotka keskittyvät datapohjaisen kulttuurin kehittämiseen, loiakkaavat kilpailijoiden edelle pystyessään tuottamaan datalla suurempaa lisäarvoa.

Tämä vahvempaa keskittymistä sekä rekrytointiin että datataitokoulutukseen. Tänä päivänä 66 prosenttia yrityksistä kertoo, ettei niillä ole tarvittavia henkilöresursseja kehittyneen analytiikan hyödyntämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.<sup>29</sup> Tämän osa-alueen valmiuksia kehittävät yritykset voivat tehdä parempia päätöksiä, lyhentää vasteaijaa sekä innovoida syvällisemmin.

Tilanne on samanlainen tekoälyn osalta. Gartner®-tutkimuksen mukaan "talousjohtajien on investoitava tekoälyyn seuraavien vuosien aikana, tai heidän yrityksensä jäävät muista jälkeen."<sup>30</sup> Ei myöskään riitä, että tekoälyn avulla vain modernisoidaan taloustoimintaa. Ne, jotka ajattelevat laaja-alaisemmin tekoälyn mahdollisuutta uudistaa liiketoimintaa – ja jotka ovat halukkaita kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja teknologioita – voivat saavuttaa merkittäviä tuloksia.

<sup>28</sup> "Big Data and AI Executive Survey 2021" (Johtajien kyselytutkimus big datasta ja tekoälystä), NewVantage Partners, 2021.

<sup>29</sup> "Infographic: The Future of Analytics" (Infografiikka: Analytiikan tulevaisuus), BARC, 2020.

<sup>30</sup> "Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence"

(Gartnerin mukaan talousjohtajilla on rajallisesti aikaa tuottaa kilpailuetua tekoälyllä), Gartner®, 2021.

# Lukujen pyörittelyjästä strategiseksi kumppaniksi

Talousjohtajien rooli ei ainoastaan kehittynyt dramaattisesti, vaan myös kehitys on kokonaisuudessaan kiihtynyt. Tarve datapohjaisille näkemyksille ja taidolle, joita talousjohtajat ja heidän tiiminsä tarjoavat liiketoiminnalle, ei ole koskaan ollut korkeampi – ja se on edelleen kasvussa. Monimutkaisten riskien, mahdollisten disruptioiden ja asiakkaiden muuttuvien odotusten vuoksi talousjohtajan työ ei pääse käymään tylsäksi. Vaikka työrooli on nykyään erittäin haastava, 76 prosenttia talousjohtajista sanoo, ettei talousjohtajana toimiminen ole vielä koskaan ollut mielenkiintoisempaa kuin tänä päivänä.<sup>31</sup>

Microsoft on sitoutunut auttamaan taloustoimintaa kehittymään liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi skaalautuvan pilviteknologian, helppokäyttöisen BI-analytiikan sekä yrityksen kaikkia tarpeita palvelevien avoimien ja joustavien ratkaisujen avulla. Autamme talousorganisaatioita toimittamaan dataa liiketoiminnan käyttöön, johtamaan strategisia päätöksiä tekoälyn tuella, automatisoimaan talousprosesseja sekä vähentämään monimutkaisuutta ja riskejä.

[Pyydä Dynamics 365:n live-esittely >](#)

<sup>31</sup> "How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?" (Miten talousjohtajat voivat kehittyä tänä päivänä luodakseen uudet puitteet huomisen taloustoiminnalle?), Ernst & Young, 2020.

