



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Noora Sorola

Controllerin roolimuuotos – case ABB Oy

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen pro gradu-tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Noora Sorola	
Tutkielman nimi:	Controllerin roolimuuotos – case ABB Oy	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus	
Työn ohjaaja:	Marko Järvenpää	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ:

Tällä hetkellä hyvin moni työnkuva on murroksessa esimerkiksi digitalisaation ja robotisaation johdosta. Myös yrityksen talousosastolla työskentelevän controllerin rooli on ollut jo kymmeniä vuosia muutoksessa. Controllerin rooli on kehittynyt todella suuren harppauksen pavunlaskijasta jopa yrityksen muutosagentiksi ja johtoryhmän jäseneksi. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, kuinka controllerin rooli on muuttunut, kuinka se mahdollisesti tulee vielä muuttumaan ja kuinka controller voi tukea johdon päätöksentekoa.

Tutkielman teoriaosuus sisälsi kaksi lukua. Näistä ensimmäisessä luvussa käsiteltiin controllerin työtehtäviä ja controller-toimintoa yrityksessä. Luvun lopussa perehdyttiin myös tarkemmin controllerin mahdollisuuksiin tukea johdon päätöksentekoa sekä liiketoiminta-analytiikan ja ERP-järjestelmän vaikutusta controllerin työhön. Teoriaosuuden toisen luvun alussa käsiteltiin controllerin roolia ja siinä tapahtunutta muutosta. Myöhemmin luvussa perehdyttiin roolimuuotosta edesauttaneisiin tekijöihin, controllerille esitettyihin roolimetaforiin sekä tuki- ja valvontaroleihin.

Tutkielman empiirisessä osuudessa toteutettiin case-tutkimus controllerin roolimuuotuksesta ja siinä hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen aineisto on kerätty case-yrityksen kuuden johtoryhmän jäsenen teemahaastatteluista. Johtoryhmään kuuluu myös controller, joten aineisto kattaa sekä controllerin että viiden muun johtoryhmään kuuluvan henkilön näkemykset controllerin roolista, roolissa tapahtuneesta muutoksesta sekä roolin tulevaisuudesta. Lisäksi aineistossa hyödynnettiin myös kirjoittajan omia havaintoja yrityksen työntekijänä.

Tuloksena tässä tutkielmassa todettiin controllerin roolin muuttuneen ja olevan yhä muutoksessa. Yhteenvedo-luvussa saatiin hahmotettua controllerin roolissa tapahtunutta muutosta, controllerin tämän hetkistä roolia, sen tulevaisuuden näkymiä ja controllerin mahdollisuuksia tukea johdon päätöksentekoa. Yhteenvedo-luvussa verrattiin myös tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja esitettiin jatkotutkimusehdotuksia tälle tutkielmalle.

AVAINSANAT: Controller, johdon laskentatoimi, roolimuuotos

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman aihe	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	8
1.3	Tutkielman kulku	9
2	Controller	11
2.1	Controllerin työtehtävät ja ominaisuudet	11
2.2	Controller-toiminto yrityksissä	18
2.3	Päätöksenteon tukeminen	19
2.4	ERP-järjestelmä ja liiketoiminta-analytiikka controllerin työssä	20
3	Controllerin rooli	22
3.1	Controllerin rooli ennen, nyt ja tulevaisuudessa	22
3.2	Roolimuutokseen vaikuttavat tekijät	27
3.3	Tuki- ja valvontarooli	30
3.4	Controllerin roolimetaforat	31
3.4.1	Informaatio- ja valvontaroolit	32
3.4.2	Vuorovaikutus- ja johtamisroolit	35
3.4.3	Tulevaisuusorientoituneet roolit	36
4	Tutkimuksen toteutus	38
4.1	Case-yritys ja controller-toiminto case-yrityksessä	38
4.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	38
5	Empiiriset tulokset	41
5.1	Controllerin työtehtävät ja osaaminen	41
5.1.1	Työtehtävät	41
5.1.2	Informaatio ja raportointi	43
5.1.3	Rutiiniraportointi	48
5.1.4	Päätöksenteon ja strategian tukeminen	50
5.1.5	Työmäärä	53
5.1.6	Osaaminen ja taidot	54

5.1.7	Persoona	56
5.2	Controllerin rooli ja sen kehittyminen	57
5.2.1	Valvonta- ja tukirooli	58
5.2.2	Rooli esitettyjen metaforien valossa	59
5.2.3	Roolin kehitys	62
5.2.4	Roolin tulevaisuus	65
5.3	Tietojärjestelmät ja raportoinnin kehittäminen osana controllerin työtä	67
5.3.1	PowerBI ja SAP BO	67
5.3.2	Järjestelmäkehityksen vaikutus controllerin roolin kehitykseen	68
5.3.3	Raportoinnin kehittäminen	69
5.3.4	Controllerin IT-taitojen tärkeys	72
5.3.5	Big Datan hyödyntäminen	73
5.4	Controllerin ja johdon yhteistyö	73
5.4.1	Controller johtoryhmän jäsenenä	74
5.4.2	Controllerin ja johdon välinen kommunikaatio	75
5.4.3	Controllerin taloudellinen tuki johdolle	77
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	78
6.1	Yhteenveto	78
6.2	Johtopäätökset	81
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	84
	Lähteet	85
	Liitteet	90
	Liite 1. Haastattelukysymykset - controllerin haastattelu	90
	Liite 2. Haastattelukysymykset – johtoryhmän jäsenten haastattelu	93

Kuviot

Kuvio 1.	Controllerin työnkuvan laajentuminen (Granlund & Lukka, 1998b)	24
Kuvio 2.	Sipulimalli (Järvenpää, 2001).	28
Kuvio 3.	Controllerin roolien väliset yhteydet metaforien valossa (Partanen, 2001, s. 176).	32

Taulukot

Taulukko 1.	Kymmenen yleisintä rekrytoinnissa ilmenevää työtehtävää (mukaillen Lepistö ja muut, 2016)	13
Taulukko 2.	Kymmenen yleisintä rekrytoinnissa ilmenevää vaatimusta (mukaillen Lepistö ja muut, 2016)	14
Taulukko 3.	Controllereiden kymmenen yleisintä työtehtävää (mukaillen Malmi ja muut, 2001)	15
Taulukko 4.	Controllereiden kymmenen tärkeintä työtehtävää (mukaillen Malmi ja muut, 2001)	16
Taulukko 5.	Controllereiden kymmenen tärkeintä ominaisuutta (mukaillen Malmi ja muut, 2001)	17
Taulukko 6.	Vertailu tyypillisistä piirteistä controllerin ja pavnunlaskijan välillä (Granlund & Lukka, 1998b)	25

Lyhenteet

BA	Business Analytics
BI	Business Intelligence
ERP	Enterprise Resource Planning
GR/IR	Goods Receipt/ Invoice Receipt
HUB	Ryhmittymä, joka koostuu eri maiden yksiköistä
OTD	On-Time Delivery
P&L	Profit & Loss

ROTD	Requested On-Time Delivery
SAP BO	SAP Business Objects
SOP	Standard Operating Procedure

1 Johdanto

Tänä päivänä controller on tärkeässä asemassa yrityksissä. Controller tuottaa yritykselle taloudellista informaatiota, joka sisältää tietoja menneisyydestä, tästä hetkestä ja tulevaisuudesta. Tämän informaation avulla yritys voi saada tukea strategiaan ja päätöksentekoon.

Controllerin rooli yrityksissä on nostanut merkitystään viime vuosina. Controllerin rooli on lähtenyt liikkeelle pavnulaskijasta ja kehittynyt nykyaikaiseen controllerin rooliin, joka toimii hyvin usein myös yrityksen muutosagenttina ja johtoryhmänjäsenenä (ks. esim. Granlund & Lukka 1998b). Pavnulaskija perinteisesti kokoaa vain vaaditut taloudelliset raportit ja nämä raportit koskevat vain historiatietoja (Granlund & Lukka, 1997). Controllerilla puolestaan on vahva liiketoimintaosaaminen ja hän pystyy myös ennustamaan tulevaisuutta (Granlund & Lukka, 1998b). Kuitenkin pavnulaskijoita löytyy vielä, mutta tänä päivänä controllerit pyrkivät tekemään selkeän eron pavnulaskijan rooliin (Partanen, 2007, s. 67).

1.1 Tutkielman aihe

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan controllerin roolia, siinä tapahtunutta muutosta, roolin tulevaisuuden näkymiä, sekä controllerin mahdollisuuksia tukea johdon päätöksentekoa. Controllerin roolia ja roolimutosta on tutkittu paljon Suomessa ja maailmalla. Suomessa tästä aiheesta tutkimuksia ovat tehneet esimerkiksi Granlund & Lukka (1997 & 1998), Järvenpää (2001 & 2007) sekä Partanen (2001).

Tutkielman oleellisena käsitteenä on controller. Controller työskentelee yrityksen taloushallinnossa ja tärkeimpänä työtehtävänä controllerilla on tukea johdon päätöksentekoa taloudellisten näkökulmiensa avulla (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 16; Granlund & Lukka, 1997). Controllerin työtehtävät ovat hyvin yrityskohtaisia, mutta pääasiassa

controllerin tarkoituksena on avustaa työtehtävillään päätöksentekoa ja johtoa (Partanen, 2007, s. 66-67). Lisäksi Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, s. 16) mukaan controllerin vastuualueeseen tänä päivänä kuuluu yhä useammin myös taloustoimintojen johtaminen. Controllerin työtehtävä on laajentunut viime vuosina ja nykyään rooli voidaan nähdä entistä lähempänä talousjohtajan tai talouspäällikön roolia (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 16).

Partanen (2001, s. 133, 176) on esittänyt, että controllerille voidaan nähdä erilaisia roolimetaforia ja controller voi toimia useassakin roolissa samanaikaisesti. Controllerin on mahdollista kehittää rooliaan tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin, mutta sitä ennen hänen on omaksuttava informaatio- ja valvontaroolit sekä vuorovaikutus- ja johtamisroolit (Partanen, 2001, s. 176). Rouwelaar:n (2006) mukaan controllerin työtehtävät voidaan jaotella kahteen rooliin; tukirooliin ja valvontarooliin. Valvontaroolissa controllerin on tarkoituksena tuottaa informaatiota ja valvoa yrityksen toimintaa. Tukiroolissa vuorostaan on tarkoituksena pystyä tukemaan johdon päätöksentekoa (Rouwelaar, 2006).

Controllerin roolin kehittyessä myös raportoinnin kehittämisestä on tullut osa controllerin työtä. (Partanen, 2007, s. 69). On havaittu, että nykyään controllerin rekrytoinnissa esiintyvistä työtehtävistä toiseksi yleisimpänä pidetään kehittämistä (Lepistö, Järvenpää, Ihantola, & Tuuri, 2016). Kehittämistyö ei rajoitu pelkästään vain raporttien kehittämiseen, vaan nykyään controllerit mainitsevatkin yleisimpiin työtehtäviin kuuluvan myös laskentatietojärjestelmien kehittämisen ja suunnittelun (Malmi, Seppälä, & Rantanen, 2001).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksessa on tarkoituksena saada selville minkälaisessa roolissa controller on tällä hetkellä ja minkälaisen kehityksen kautta tämänhetkinen rooli on muotoutunut. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yritysjohton ja controllerin näkökulmat

controllerin roolikehityksestä. Tutkimuksessa tarkastellaan controllerin roolin kehitystä teorian ja case-yrityksen avulla. Case-yrityksestä on kerätty aineistoa haastatteluilla elokuussa 2019. Tästä tutkielmasta on hyötyä erityisesti controlleriksi pyrkiville henkilöille, sillä tämän tutkimuksen avulla he voivat saada uusia näkökulmia controllerin tämän hetkisestä roolista ja työn tulevaisuudesta.

Tutkimuksen on tavoitteena vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka controllerin rooli on kehittynyt?
2. Kuinka controller voi tukea yrityksen johdon päätöksentekoa?
3. Minkälainen rooli controllerilla on tulevaisuudessa?

Tutkimus kattaa vain yhden yrityksen näkökulmat roolimutoksesta ja roolimutosta käsitellään aikajänteellä, joka kattaa viisi vuotta menneisyydestä ja kolme vuotta tulevaisuudesta. Rajaus on tehty koska case-yrityksen controller on työskennellyt yrityksessä reilun viiden vuoden ajan ja aikaisempaa tietoa case-yrityksen controllerin roolista ei ollut saatavissa. Lisäksi roolia ja roolimutosta tarkastellaan Suomessa toimivan case-yrityksen avulla, joten rajaus tehtiin myös koskemaan Suomessa toimivien yritysten controllereiden roolia. Teoriaosassa roolimutosta on tarkoitus käsitellä pääasiassa suomalaisten tutkimusten avulla, mutta tutkielmassa hyödynnettiin kuitenkin myös hieman ulkomailta toteutettuja tutkimuksia. Case-yritykseen perehdytään tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osassa. Kyseinen case-yrityksen valittiin, koska kirjoittaja on työskennellyt yrityksessä ja havainnut kehitystä controllerin roolissa.

1.3 Tutkielman kulku

Tähän tutkielmaan sisältyy kuusi lukua. Luvussa yksi käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita, rajoituksia, tutkimusaineistoa, tutkimusmenetelmää sekä tutkielman rakennetta. Luvut kaksi ja kolme sisältävät tutkielman teoriaosan. Luvussa kaksi käsitellään controllerin roolia ja työtehtäviä, controller-toimintoa yrityksissä, yritysjohdon

päätöksenteon tukemista sekä ERP-järjestelmiä ja liiketoiminta-analytiikkaa osana controllerin työtä. Luvussa kolme perehdytään controllerin roolin historiaan ja nykyhetkeen, muutokseen vaikuttaneisiin tekijöihin, controllerin roolimetaforiin sekä tuki- ja valvontaroleihin.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu luvusta neljä ja viisi. Luvussa neljä esitellään case-yritystä ja johdon laskentatoimea case-yrityksessä. Lisäksi luvussa perehdytään myös tutkimusaineiston keräämiseen ja tutkimusmenetelmiin. Luvussa viisi käydään läpi tutkimusaineisto ja analysoidaan aineistoa teemoittain. Luvussa kuusi esitellään johtopäätökset tämän tutkielman tuloksista. Lisäksi myös verrataan tätä tutkimusta aikaisempiin tutkimuksiin ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 Controller

Tässä luvussa käsitellään controllerille tyypillisimpiä työtehtäviä ja controllerilta vaadittuja ominaisuuksia. Lisäksi luvussa perehdytään yrityksissä olevaan controller-toimintoon. Luvussa käsitellään myös controllerin mahdollisuuksia tukea päätöksentekoa ja liiketoiminta-analytiikan sekä ERP-järjestelmien merkitystä controllerin työssä.

2.1 Controllerin työtehtävät ja ominaisuudet

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, s. 28) mukaan controllerin työhön sisältyy sekä talousjohdon että ylimmän johdon avustaminen, mutta kuitenkin he toteavat myös, että controllerin työtehtävät voivat olla tänä päivänä hyvinkin erilaisia eri yrityksissä. Esimerkiksi yhdessä yrityksessä voi olla vain yksi controller, joka tukee ylintä johtoa taloushallinnon erityisprojekteissa. Tällaisessa työssä työskenteleviä voidaan kutsua business controlleriksi tai strategiksi. Toisessa yrityksissä voi tulosityksikössä työskennellä talouspäällikön tilalla controller ja häntä voidaan kutsua vain controlleriksi tai taktiseksi controlleriksi. He mainitsevatkin controllerin ydintehtävien sisältävän konsultin, talousjohdon ja ongelmanratkaisijan tehtävät, laskentatoimen tiedottamistehtävän sekä liiketoiminnan puitteiden laatijan roolin. Kuitenkin Suomalainen, Manninen & Lyly-Yrjänäinen (2011, s. 82) mukaan controllerin ydintehtävät voivat vaihdella hyvin paljon myös yrityksen liiketoiminta-alueen perusteella. Lisäksi yrityksen koko vaikuttaa näiden tehtävien painotuksiin eri yrityksissä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 29-30). Lähtökohtaisesti tänä päivänä controllerin työtehtävät sisältävät päätöksenteon ja johtamisen tukemisen. Lisäksi hyvin usein controllerin tärkeänä työtehtävänä pidetään yritysjohton näkemysten haastamista (Partanen, 2007, s. 67).

Lepistö ja muut (2016) ovat tutkineet Suomessa controllerin rekrytoinnissa esiintyviä työtehtäviä ja niissä todettuja controllerilta vaadittavia ominaisuuksia. Heillä oli tutkimuksessaan mukana 122 työpaikkailmoitusta ja 12 tutkimushaastattelua työnantajista

kuudessa eri yrityksessä. Lepistö ja muut (2016) havaitsivat työpaikkailmoituksista, että controllerin yleisimpiin työtehtäviin kuuluvat raportointi, kehittäminen, budjetointi, analysointi ja ennustaminen. Lisäksi ilmoituksissa korostui controllerin kehittämistyön merkitys. Näihin kehittämistöihin sisältyvät hallinta-, suunnittelu- ja ennustamisjärjestelmien kehittäminen siten, että niiden avulla on mahdollista tukea yhä paremmin liiketoimintaa. Tutkimuksessa havaittiin myös, että controllerin osaaminen liittyen tilinpäätöksen ja kirjanpidon valmisteluun on tärkeää. Tutkimuksessa tuli myös ilmi se, että strategiatyö, johdoryhmässä työskentely ja suorituskyvyn mittaaminen eivät kuuluneet kymmeneen yleisimpään työhakemuksessa ilmeneviin kriteereihin. (Lepistö ja muut, 2016.)

Lepistön ja muiden (2016) tutkimuksen haastatteluissa havaittiin, että controllerin on tärkeää osallistua johdon valvontaprosesseihin organisaatiossa raportoinnin avulla. Tämä todettiin tyypillisimmäksi työtehtäväksi ja sen todettiin sisältävän hyvin paljon rutiiniötä (Lepistö ja muut, 2016). Controllerin raportointiin voi kuulua tulosraportoinnin lisäksi myös kustannusten ja budjetin seuranta (Partanen, 2007, s. 67-68). Toiseksi yleisimmäksi työtehtäväksi ilmeni kehittäminen (Lepistö ja muut, 2016). Kehittäminen on yleistynyt nykypäivän controllerille ja controllerin onkin osattava kehittää raportointia ja järjestelmiä (Partanen, 2007, s. 69). Lepistön ja muiden (2016) tekemässä tutkimuksessa havaittiin myös, että controllerin toivotaan osallistuvan johdon päätöksenteon tukemiseen. Heidän tutkimuksessaan se ilmeni siten, että johto toivoi controllerilta esimerkiksi erikoislaskelmia ja ad hoc -analyysyjä. Lisäksi Partanen (2007, s. 67) toteaa, että controllerin on myös tärkeä osata haastaa johdon näkemyksiä. Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty Lepistön ja muiden (2016) tutkimuksessa controllerin rekrytoinnissa havaitut kymmenen yleisintä työtehtävää.

Taulukko 1. Kymmenen yleisintä rekrytoinnissa ilmenevää työtehtävää (mukaillen Lepistö ja muut, 2016)

Työtehtävä	%-osuus
Raportointi	81,10 %
Kehittäminen	67,20 %
Budjetointi	47,50 %
Analysointi	47,50 %
Ennustaminen	36,90 %
Tilinpäätöksen ja kirjanpidon valmistelu	31,10 %
Raportoinnin kehittäminen	27,90 %
Prosessien kehittäminen	17,20 %
Suunnittelu	17,20 %
Taloushallinto	16,40 %

Lepistön ja muiden (2016) tutkimuksesta huomataan, että controllerille asetetaan paljon kriteerejä työpaikkailmoituksissa. Työpaikkailmoituksissa nousivat esille mm. seuraavat vaatimukset; vahva tietämys taloudellisesta raportoinnista ja johdon laskentatoimesta, laaja-alainen kokemus johdon laskentatoimesta ja asiaankuuluva kokemus laskentatehtävistä. Yleisimmiksi vaatimuksiksi todettiin koulutus ja työkokemus. Edellä mainittujen vaatimusten lisäksi myös englannin kielen taito ja tietotekniikan ymmärrys nousivat usein ilmoituksissa hyvin usein esille. Erityiset tekniset taidot olivat myös esillä ilmoituksissa. Erityisillä teknisillä taidoilla tässä tarkoitetaan controllerin ymmärrystä johdon laskentatoimessa tarvittavista teknisistä taidoista, kuten esimerkiksi kustannuslaskennasta (Lepistö ja muut, 2016). Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty rekrytoinnin kymmenen yleisintä vaatimusta controllerille.

Taulukko 2. Kymmenen yleisintä rekrytoinnissa ilmenevää vaatimusta (mukaihen Lepistö ja muut, 2016)

Vaatus	%-osuus
Taustakoulutus	91,80 %
Työkokemus	82,00 %
Englannin kielen taito	79,50 %
Tietotekniikan ymmärtäminen	67,20 %
Erityiset tekniset taidot	52,50 %
Taulukkolaskenta ohjelmien tuntemus	45,10 %
Kehitysohentoitunut	41,00 %
Analyttinen	40,20 %
ERP-järjestelmien tuntemus	28,70 %
Oma-aloitteisuus	27,90 %

Malmi ja muut (2001) ovat tutkineet Suomessa työskentelevien controllereiden työtehtäviä ja heidän työhönsä vaadittavia ominaisuuksia. Budjetointi ja vuosisuunnittelu nousivat tutkimuksessa yleisimmin esiintyviksi työtehtäviksi ja ne kuuluivat jopa 96,40-prosenttisesti controllereiden työtehtäviin. Myös taloudellinen raportointi ja ad hoc- taloudellisten analyysien valmistelu olivat controllereiden yleisimpien työtehtävien joukossa. Lisäksi yleisiä työtehtäviä olivat myös budjettikontrolli, laskentatietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu sekä laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Nämä työtehtävät kuuluivat yli 80-prosenttisesti tutkimuksessa mukana olleiden controllereiden tehtäviin. Järjestelmien kehittäminen työtehtävä korostaa controllereiden tietotekniikkaosaamisen tärkeyttä (Malmi ja muut, 2001). Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty tutkimuksessa todetut 10 yleisintä työtehtävää.

Taulukko 3. Controllereiden kymmenen yleisintä työtehtävää (mukaillen Malmi ja muut, 2001)

Työtehtävä	%
Budjetointi ja vuosisuunnittelu	96,40 %
Taloudellinen raportointi	94,60 %
Ad hoc- taloudellisten analyysien valmistelu	90,20 %
Budjettikontrolli	88,40 %
Laskentatietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu	87,50 %
Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen	84,80 %
Sisäinen konsultointi	67,00 %
Taloustoiminnon johtaminen	57,10 %
Kouluttaminen organisaatiossa	57,10 %
Projektilaskenta	57,10 %

Malmin ja muiden (2001) mukaan työtehtävien merkittävyyttä pidetään parempana mitarina kuin työtehtävien yleisyyttä. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan 85,70 % vastaajan mielestä taloudellinen raportointi oli controllereiden tärkein työtehtävä. He toteavat myös budjetoinnin olevan edelleen tärkeässä asemassa suomalaisissa yrityksissä, sillä toiseksi tärkeimpänä tehtävänä pidettiin budjetointia sekä vuosisuunnittelua ja tämä sai kannatusta 69,60 % vastaajista. Kolmanneksi tärkeimpänä työtehtävänä 50,00 % mielestä on laskentatietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu. Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen oli 46,40 % mielestä neljänneksi tärkein työtehtävä. Viidenneksi tärkeimpänä työtehtävänä oli 39,30 % mielestä budjettikontrolli (Malmi ja muut, 2001). Seuraavassa taulukossa 4 on esitetty Malmin ja muiden (2001) tutkimuksessa todetut 10 tärkeintä työtehtävää.

Taulukko 4. Controllereiden kymmenen tärkeintä työtehtävää (mukaillen Malmi ja muut, 2001)

Työtehtävä	%
Taloudellinen raportointi	85,70 %
Budjetointi ja vuosisuunnittelu	69,60 %
Laskentatietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu	50,00 %
Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen	46,40 %
Budjettikontrolli	39,30 %
Taloustoiminnon johtaminen	30,40 %
Tuote- ja asiakas kohtaisten kannattavuuksien laskeminen	28,60 %
Sisäinen konsultointi	27,70 %
Ad hoc- taloudellisten analyysien valmistelu	25,90 %
Strateginen suunnittelu ja toteuttaminen	21,40 %

Lepistö ja muut (2016) havaitsivat, että controllerin rekrytoinnissa henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys korostui. Tutkimuksessa todettiin, että controllerille tärkeitä ominaisuuksia olivat esimerkiksi kehitysohjeisuus, aloitteellisuus ja analyttisyys. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että sosiaalisia taitoja arvostettiin ja ihanteelliseksi controlleriksi osoittautui henkilö, joka pystyi toimimaan vuorovaikutuksessa sekä tiimissä, että sen ulkopuolella. Havaittiin myös, että controllerin itseohjattavuus on tärkeää ja lisäksi hakijalle oli etua, mikäli hän omasi hyvän ongelmanratkaisukyvyyn ja oli analyttinen henkilö. Tutkimuksen mukaan controllerille pidetään tärkeänä ominaisuutena sitä, että controller pystyy kehittämään omia näkemyksiään kysymyksissä, jotka liittyvät laskentaan ja organisaatioon. Tutkimuksessa havaittiin myös, että rekrytoinnissa haastateltavat henkilöt kokivat controllerin sosiaaliset taidot tärkeämmäksi kuin tekniset taidot. Malmi ja muut (2001) huomasivat, että liiketoimintakumppanille tyypilliset taidot korostuivat controllerin tärkeimmissä ominaisuuksissa.

Malmi ja muut (2001) selvittivät tutkimuksessaan myös controllereille tärkeitä taitoja ja kykyjä controllereiden näkökulmasta. Analyttiset taidot ja ongelmanratkaisutaidot osoittautuivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Lisäksi tärkeinä ominaisuuksina pidettiin myös ymmärrystä päivittäisen toiminnan vaikutuksesta tulokseen ja oleellisten

kustannusten ymmärtämistä päätöksenteossa. Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty tutkimuksessa todetut 10 tärkeintä ominaisuutta controllerille. Taulukossa asteikko on määritelty siten, että 1 tarkoittaa ei ollenkaan tärkeää taitoa tai kykyä ja 5 tarkoittaa erittäin tärkeää taitoa tai kykyä (Malmi ja muut, 2001).

Taulukko 5. Controllereiden kymmenen tärkeintä ominaisuutta (mukaillen Malmi ja muut, 2001)

Taidot ja kyvyt	Asteikolla 1-5
Analyttiset taidot ja ongelmanratkaisutaidot	4,74
Ymmärrys päivittäisen toiminnan päätösten vaikuttamisesta tulokseen	4,63
Ymmärrys päätöksenteon kannalta oleellisia kustannuksia kohtaan	4,38
Kustannuskäyttäytymisen ymmärtäminen	4,28
Kirjalliset ja suulliset kommunikaatiotaidot	4,21
Toimintojen välisen yhteistyön merkityksen ymmärtäminen	4,19
Ihmissuhdetaidot	4,13
Liiketoimintaprosessien ja kilpailun ymmärtäminen	4,10
Ymmärrys sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden informaatiotarpeita kohtaan	4,03
Työetiikka	3,97

Malmin ja muiden (2001) sekä Lepistön ja muiden (2016) tutkimuksissa esitetyistä vaatimuksista, työtehtävistä ja ominaisuuksista voidaan huomata, että controllerin tulee hallita monipuolisesti useita eri asioita. Nykyään controllerin pitää hallita perinteisten työtehtävien, kuten raportoinnin lisäksi paljon muutakin. Myös järjestelmäosaaminen tulee olla hyvää, jotta vaadittu järjestelmien käyttäminen ja niiden kehittäminen on mahdollista (Malmi ja muut, 2001; Lepistö ja muut, 2016). Lisäksi Bragg (2011, s. 3-5) toteaa, että controllerin on hallittava osaamista myös muun muassa tilintarkastuksesta ja verotuksesta, sillä controllerin vastuulle kuuluvat tilintarkastukseen liittyvä valmistelutyö ja tilintarkastajan kanssa toimiminen sekä verotukseen liittyvät työtehtävät. Lisäksi controllerin on ymmärrettävä myös käyttöomaisuutta, sillä sen tarkistaminen kuuluu myös controllerin vastuulle (Bragg, 2011, s. 3-5).

2.2 Controller-toiminto yrityksissä

Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, s. 28) mainitsivat, että tänä päivänä yrityksiin on muodostunut controller-toiminto yrityksen ylimmän johdon ja talousjohdon tueksi. 1980-luvun jälkeen yritykset ottivat käyttöön hajautetun johtamisjärjestelmän ja se muutti talousjohdon organisointia yrityksissä. Tällöin ylimmän talousjohdon lisäksi tulosityksikköihin siirrettiin myös talousjohdossa työskenteleviä henkilöitä. Palvelukeskukset alkoivat yleistyä erityisesti suurissa yrityksissä ja yrityksissä, jotka soveltavat verkostomaista toimintatapaa. Palvelukeskuksissa työskentelee taloushallinnon ammattilaisia ja siellä hoidaan keskitetysti yrityskonsernin yksiköiden tai useiden yritysverkostojen taloushallinnon työtehtäviä. He mainitsevat, että palvelukeskuksilla tavoitellaan mm. tehokkuutta, kustannussäästöjä ja yhteisiä taloushallinnon tietojärjestelmiä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 27-28).

Myös Granlund ja Lukka (1998b) toteavat, että Suomessa toimivien yritysten laskenta-toimi voi tapahtua keskitetysti palvelukeskuksissa. Kuitenkin tällainen tilanne nähdään riittäväksi vain niissä tilanteissa, joissa laskentatoimen tehtävät pyörivät raportoinnin, laskennan ja budjetoinnin ympärillä. Johdon laskentatoimea on hajautettu organisaatioihin, jotta se olisi lähempänä yrityksen liiketoimintaa. Tällöin johdon laskentatoimen ammattilaiset voivat toimia tiiviimmin eri osastojen kanssa. (Granlund & Lukka, 1998b). Partanen (2007, 68-69) toteaa, että tällöin keskustelua johdon kanssa on olemassa, mutta sitä voisi hyödyntää entistäkin enemmän. Kun controller sijoitetaan organisaatioon, niin uskotaan johdon laskentatoimen arvostuksen kasvavan myös muiden toimintojen osalta (Granlund & Lukka, 1998b).

Partasen (2007, s. 66) mukaan hajautettu organisaatiorakenne on olennainen asia, jotta johdon laskentatoimen ammattilainen eli controller pystyy tukemaan paremmin strategiatyötä, ja onnistuu laskentatoimen uusien tekniikoiden sekä työvälineiden käyttöönotossa. Controllerin työtehtävät ovat yrityskohtaisia, mutta niiden tarkoituksena on kuitenkin tukea johtoa ja päätöksentekoa. Organisaatioihin hajautetulla controllerilla on

paremmat mahdollisuudet johdon tukemiseen, mikäli hän toimii lähellä johtoa, eikä keskitetyissä palvelukeskuksissa kaukana johdosta (Partanen, 2007, s. 66-67). Hajauttamisen johdosta myös controllerilta vaadittavat työtehtävät ovat tiukentuneet, mutta toisaalta hajauttaminen on mahdollistanut myös sen, että nykyään controller kuuluu yhä useammin yksiköiden johtoryhmiin (Granlund & Lukka, 1998b).

2.3 Päätöksenteon tukeminen

Wolf, Weißenberger, Claus Wehner, ja Kabst (2015) toteavat, että controller voi parantaa työllensä organisaation sisäisiä prosesseja, resurssien kohdentamista ja päätöksentekokykyä. Lisäksi controller voi auttaa muita organisaatiossa toimivia lisäämään heidän kustannustietoisuuttaan (Wolf ja muut, 2015). Granlund ja Lukka (1998b) mainitsevat, että controllerin on tärkeää tuottaa taloudelliset tiedot oikea-aikaisesti yrityksen raportointiin, jotta hän voi tukea mahdollisimman hyvin organisaation päätöksentekokykyä. Reaaliaikaisen raportoinnin merkitys korostuu, jotta muutoksiin reagoiminen ja tulevaisuuteen katsominen toteutuisivat yhä nopeammin ja paremmin. Suomessa toimivien yritysten tulee pystyä olemaan myös joustavia ja nopeita reaktioissaan, sillä siten he voivat lisätä yrityksen arvostusta (Granlund & Lukka, 1998b).

Wolf ja muut (2015) osoittivat tutkimuksessaan, että controllerin toimiessa liiketoimintakumppanina yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa yritysjohton näkökulmasta. Lisäksi myös controllerit itse odottavat saavansa aikaan positiivisia tuloksia, mikäli osallistuvat päätöksentekoon ja pyrkivät kehittymään liiketoimintakumppaneiksi (Wolf ja muut, 2015).

Granlund ja Lukka (1998b) toteavat, että controllerin tehtävänä on kertoa tarkasti yrityksen taloudellisesta tilanteesta johdolle, jotta he osaavat viestittää tiedon yrityksen taloudellisesta tilanteesta yrityksen sidosryhmille. Mikäli johto pystyy kertomaan yrityksen taloudellisen tilanteen kattavasti ja aina kun sitä kysytään, niin se lisää yrityksen

uskottavuutta sidosryhmien silmissä (Granlund & Lukka, 1998b). Kuitenkin on tärkeää, että johto ilmaisee controllerille selkeästi ja ymmärrettävästi, mitä he tarvitsevat ja odottavat controllerilta (Wolf ja muut, 2015). Kun controller kommunikoi talouden asioista muille kuin laskentatoimen ammattilaisille, niin on tärkeä myös esittää nämä asiat sellaisilla termeillä, jotka kaikki ymmärtävät. Lisäksi kannattaa myös ilmaista talouden asiat tarpeeksi yksinkertaisesti, jotta viesti saataisiin oikein perille (Granlund & Lukka, 1998b).

2.4 ERP-järjestelmä ja liiketoiminta-analytiikka controllerin työssä

Enterprise resource planning system (ERP) eli toiminnanohjausjärjestelmä on otettu käyttöön useissa yrityksissä. Granlund ja Malmi (2002) ovat tutkineet, kuinka controllerin työhön vaikuttavat integroidut maailmanlaajuiset tietojärjestelmät. Heidän tutkimukseensa osallistui Suomessa toimivia yrityksiä, joilla oli käytössään ERP-järjestelmiä. Tuloksista havaittiin, että ERP-järjestelmät eivät ole aiheuttaneet controllerin työssä suuria muutoksia, sillä usein controllerin perinteiset työtehtävät tehdään eri järjestelmissä. Kuitenkin myös havaittiin, että joissain tapauksissa ERP-järjestelmien avulla controller sai työhönsä enemmän aikaa analysointiin perinteisten rutiinitehtävien sijasta (Granlund & Malmi, 2002).

Nielsen (2018) kirjoittaa, että liiketoiminta-analytiikalla (BA) on tarkoituksena saada datasta tietoa tietojenkäsittelyn avulla. Liiketoiminta-analytiikassa hyödynnettävä data voi tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta, kuten esimerkiksi toimittajilta. Liiketoiminta-analytiikkaa voidaan hyödyntää automatisoiduissa liiketoimintaprosesseissa ja sen avulla voidaan tehdä tosiasioihin perustuvia päätöksiä. Se tarjoaa kokonaisvaltaisen mallin, jossa päätöksentekoprosessista voidaan tehdä jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi (Nielsen, 2018).

Nykyään yritysten raportoinnissa halutaan yhä enemmän tietoa tulevaisuudesta ja sen vuoksi tilinpäätös ei ole paras tietolähde raporteille, koska tilinpäätöstä katsottaessa

nähdään vain menneisyys. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdollista analyttisillä työkaluilla. (Appelbaum, Kogan & Vasarhelyi, 2017). Liiketoiminta-analytiikan avulla controller pystyi ennustamaan tulevaa, saavat kokonaisvaltaisen näkemyksen datasta, kykenevät tekemään tosiasioihin perustuvia päätöksiä ja kehittävät analytiikkataitoja, visualisointia, luovuutta sekä viestintää (Nielsen, 2018).

Nykänen, Järvenpää ja Teittinen (2016) ovat tutkineet kuinka tänä päivänä Suomessa toimivissa yrityksissä hyödynnetään liiketoiminta-analytiikkaa. Heidän tutkimuksensa painopisteenä oli selvittää erityisesti päätöksenteossa hyödynnettyä liiketoiminta-analytiikkaa. He saivat tutkimuksessaan selville, että liiketoiminta-analytiikkaan tarkoitetut BI (Business Intelligence)-työkalut parantavat päätöksenteon laatua ja nopeutta. Heidän tutkimuksessaan liiketoiminta-analytiikan todettiin lisäävän myös liiketoimintatiedemystä ja yrityksen toiminnan tehokkuutta. (Nykänen ja muut, 2016.) Lisäksi liiketoiminta-analytiikan avulla esimerkiksi Big Datasta eli massadatasta voidaan saada tietoja markkinoiden kehityksestä ja asiakkaiden käyttäytymisestä (Bhimani & Willcocks, 2014). Esimerkiksi Big Datasta saatu tieto tukee yritysjohdon nopeampaa ja älykkäämpää päätöksentekoa reaaliaikaisen ja eteenpäin suuntaavan informaation johdosta (ACCA, 2016).

Seeley & Davenport (2006) toteavat, että liiketoiminta-analytiikkaan tarkoitettujen Business Intelligence (BI)-järjestelmien avulla data voidaan saada helposti ymmärrettävään muotoon. BI-järjestelmien avulla on mahdollista tukea päätöksentekoa ja lisäksi niillä voidaan toteuttaa datan varastointi. BI-järjestelmät voivat toimia tietojärjestelmänä ja niiden avulla voidaan myös suorittaa tiedon louhintaa. BI-järjestelmillä voi myös luoda Dashboardeja eli kojelautoja, joilla tarkoitetaan työtiloja, johon voidaan liittää erilaisia mittareita. Kojelautoissa voi olla mukana kaavioita, avainlukuja, taulukoita, raportteja ja niiden avulla voidaan asentaa hälytys automaattisesti, mikäli esimerkiksi määritetyt avainluvut tai olosuhteet muuttuvat. Hälytysten avulla voidaan huomata muutokset riittävän ajoissa ja ryhtyä toimenpiteisiin ennakoivasti (Seeley & Davenport, 2006).

3 Controllerin rooli

Tässä luvussa perehdytään controllerin rooliin ja roolissa tapahtuneeseen muutokseen. Lisäksi luvussa hahmotellaan controllerin roolin tulevaisuudennäkymiä. Kerrotaan myös roolimutoksen mahdollistaneita tekijöitä. Lisäksi käsitellään myös controllerille ominaista tuki- ja valvontaroolia sekä erilaisia roolimetaforia.

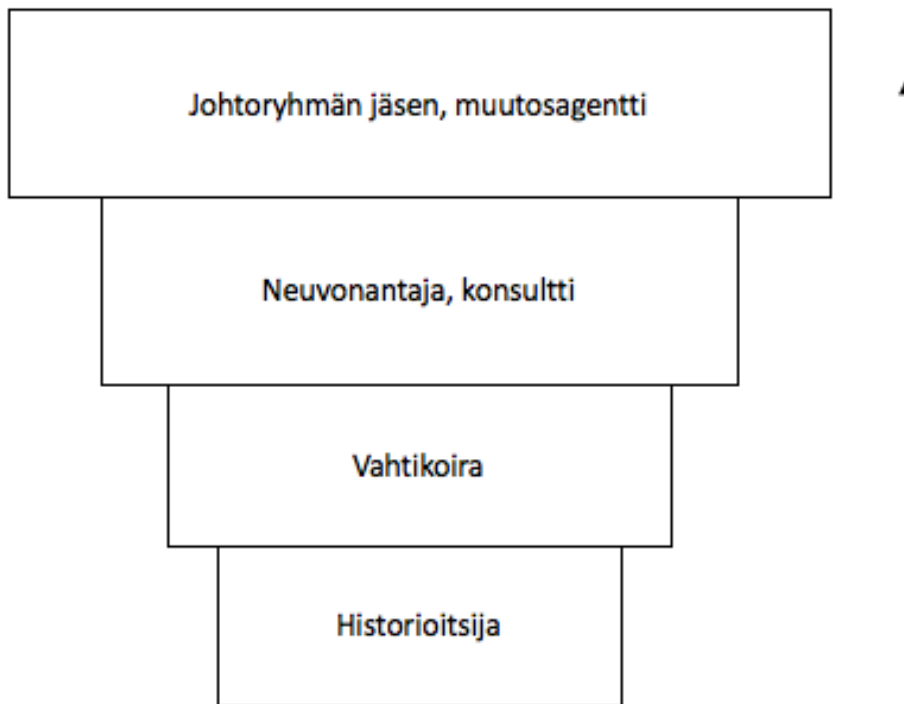
3.1 Controllerin rooli ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Viime vuosina controllerin rooli on nostanut asemaansa yrityksissä. Controllerilla on ollut aikaisemmin pavunlaskijan tai historioitsijan rooli (Partanen, 2007, s. 67). Pavunlaskijalle on tyypillistä se, että he laativat vaaditut taloudelliset raportit vain historiasta tarkasti ja oikein (Granlund & Lukka, 1997). Lisäksi pavunlaskija on tyypillisesti nähty tarkkana, muodollisena ja suunnitelmallisena henkilönä (Friedman & Lyne, 2001).

Tänä päivänä controllerit ovat pyrkineet kasvattamaan liiketoimintaosaamistaan, jotta pystyisivät kehittymään näistä vanhoista rooleistaan (Partanen, 2007, s. 67). Granlund ja Lukka (1998b) esittävät, että pavunlaskijasta rooli on kehittynyt vahtikoiran ja neuvonantajan/konsultin kautta controlleriksi, joka on johtoryhmän jäsen ja toimii yrityksen muutosagenttina. Controllerilla on paras taloudellinen näkemys yrityksen nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, joten he pitävät controllerin tärkeimpänä työtehtävänä taloudellisen näkemyksen välittämistä johtoryhmän päätöksentekoon ja lisäksi controllerin tulee pitää huolta myös siitä, että informaation vastaanottajat ymmärtävät sen. Heidän mukaansa, mikäli taloudellista näkymästä ei saataisi johtoryhmän päätöksiin päätöksiä tehtäessä, vaan esimerkiksi vasta myöhemmin, niin voitaisiin tehdä paljon taloudellisesti kannattamattomia päätöksiä. Controllerin osallistuminen johtoryhmään on tärkeää, jotta taloudellinen näkökulma olisi mukana päätöksissä etupainotteisesti. Lisäksi myös controllerin hajauttaminen organisaatioon on mahdollistanut sen, että controllerilla on ollut mahdollista kehittyä johtoryhmän jäseneksi (Granlund & Lukka, 1998b).

Partanen (2007, s. 67, 70) mainitsee, että controllerille kuuluu tänä päivänä paljon enemmän vastuuta ja controllerin tuleekin pystyä päätöksentekoon osallistumisen lisäksi myös tukemaan päätöksentekoa. Lisäksi myös toiminnankehittämishankkeiden seuranta, johtaminen sekä strategiseen suunnitteluun osallistuminen ovat osana tämän päivän controllerin työtä (Partanen, 2007, s. 70-71). Lisäksi controllerin on tärkeää pystyä vetämään myös projekteja ja kommunikoidaan sujuvasti (Granlund & Lukka, 1997). Partanen (2007, s. 71) mainitsee, että tämän päivän business controller voi toimia ikään kuin kehityskonsulttina, jonka tehtävänä on analysoida yrityksen liiketoimintaa ja lisäksi hän voi myös edistää yrityksen kehittämishankkeita sekä johtaa niitä. Kuitenkin vielä tänäkin päivänä monet controllerit eivät pysty näkemään itseänsä kehittämiskonsultin roolissa, sillä he kokevat suurimman osan työajastaan kuluvan raportointiin ja sen vuoksi heillä ei riitä resursseja kovin paljoa liiketoiminnan kehittämiseen (Partanen, 2007, s. 71).

Granlund ja Lukka (1998b) totesivat, että controllerit pitävät erityisen tärkeänä asiana raportoida johdolle reaaliaikaisesti ja korostavat tulevaisuuden ennusteiden merkitystä. Tänä päivänä Suomessa toimiva controller pyrkiikin vastaamaan yhä paremmin lisääntyneisiin tietotarpeisiin ja johdon haasteisiin. Suomessa arvostetaan yritysten kyvykkyyttä, nopeutta sekä joustavuutta muuttuneissakin olosuhteissa. Seuraavassa kuviossa 1 on kuvattu controllerin roolikehitystä, jossa controllerin rooli on lähtenyt liikkeelle historioitsijasta ja kehityksen huippu tapahtuu, kun controllerista tulee johtoryhmän jäsen ja muutosagentti. Kuviossa 1 alemman tason roolin hallitessa controllerin on mahdollisuus kehittyä seuraavaan rooliin (Granlund & Lukka, 1998b).



Kuvio 1. Controllerin työnkuvan laajentuminen (Granlund & Lukka, 1998b)

Granlund ja Lukka (1998b) totesivat tutkimuksessaan löytävänsä vielä myös pavunlaskijoita. Kuitenkin Vaivio ja Kokko (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että he eivät tunnista enää tutkimuksessa mukana olleista Suomessa toimivista yrityksistä pavunlaskijoita heille nähdyssä tyypillisessä valossa. Toki he mainitsevat myös tutkimuksen otoskoon olleen suppea, joten mitään suurempia johtopäätöksiä sen perusteella ei voi tehdä.

Granlund ja Lukka (1998b) vertailivat tutkimuksessaan controllerin ja pavunlaskijan eroja, joita havainnollistetaan taulukossa 6. He olivat sitä mieltä, että molempien roolien työtehtäviä vielä tarvitaan suomalaisissa yrityksissä. Taulukosta 6 voi havaita, että controllerin ja pavunlaskijan erot ovat melko suuret. Controllerilta vaaditaan paljon enemmän esimerkiksi yrityksen toimialan tuntemusta ja controllerin vastuualue on laajempi. Lisäksi controllerin tulee pystyä raportoida myös nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, kun taas pavunlaskijalle riittää menneisyyden raportointi. He näkevät pavunlaskijan informaation

kerääjänä ja sen prosessoijana, kun taas controllerin he näkevät muutosagenttina ja johtoryhmän jäsenenä (Granlund & Lukka, 1998b). Erityisesti muutokseen pavnunlaskijasta controlleriksi ovat lähteet mukaan suurten kansainvälisten yritysten controllerit (Granlund & Lukka, 1997).

Taulukko 6. Vertailu tyypillisistä piirteistä controllerin ja pavnunlaskijan välillä (Granlund & Lukka, 1998b)

Piirre	"Pavnunlaskija"	Controller
Ajallinen suuntaus	Painopiste menneisyydessä	Painopiste nykyhetkessä ja tulevaisuudessa
Yrityksen toimialan liiketoiminnan tuntemus	Ei edellytetä	Edellytetään
Viestinnän päätavoite	Täyttää muodolliset tietovaatimukset	Aktiivinen huomion suuntaaminen saadakseen viestin läpi
Vastuualueen laajuus	Kapea; kattaa oikeiden raporttien tuottamisen ajallaan	Laaja; kattaa oleellisten lukujen tuottamisen ja niiden soveltamisen yrityksen liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä
Arvostus toisia osastoja kohtaan	Suppea; perustuu yleensä pelkoon	Korkea aktiivisia ja päteviä henkilöitä kohtaan
Yleinen toimintatapa	Informaation kerääjä ja prosessoija	Johtoryhmän jäsen ja muutosagentti

Granlund ja Lukka (1998b) toteavat, että nykypäivän controllerin työtehtävät ovat kehittyneet ison harppauksen pavnunlaskijan työtehtävistä ja näin nykypäivän controllerin toiminta ei ole enää vain tiedon keräämisestä ja prosessointia. Lisäksi pavnunlaskijat hoitavat viestintänsä useimmiten vain kirjallisesti, mikäli kyseessä ei ole taloudelliset asiat (Granlund & Lukka, 1997). Kuitenkin tämän päivän controllereiden viestintätaidot ovat

kehittyneet ja nykyään viestintä hoituu suullisesti myös muissa kuin taloudellisissa asioissa (Granlund & Lukka, 1998b).

Tulevaisuudessa controllereiden työ ei ole poistumassa, niin kuin jotkin muut taloushallinnon työtehtävät. Controllerin työ tulee kuitenkin hieman muuttumaan, sillä controllerin työn painopiste siirtyy internettiin liittyvien tietotekniikoiden kuten tekoälyn, pilvipalveluiden, lohkoketjun, Big Datan ja data-analytiikan ansiosta. Näillä tekniikoilla on mahdollista parantaa ja täydentää controllerin tämän hetkisiä työtehtäviä. Tällaiset tekniikat muun muassa mahdollistavat controllerille oikea-aikaisemman raportoinnin (Moll & Yigitbasioglu, 2019).

Van der Kleij, Hueting ja Schraagen (2018) mukaan myös järjestelmien kehittymisellä on vaikutusta controllerin rooliin tulevaisuudessa. Järjestelmien kehittyminen mahdollistaa tulevaisuudessa myös controllerin ajankäytön kohdentamista entistä enemmän pois järjestelmiin manuaalisesti tehtävästä työstä. Tulevaisuudessa controllerin on tarkoituksena käyttää mahdollisimman vähän aikaa järjestelmiin, sillä järjestelmien on tarkoituksena toimia kokonaisvaltaisesti itsenäisemmin. Kuitenkin järjestelmät eivät täysin toimi itsenäisesti, vaan controllerin on esimerkiksi kyettävä päättämään, onko järjestelmien tiedoissa tapahtuneet muutokset poikkeavia tai koetaanko ne merkittäviksi (Van der Kleij, Hueting & Schraagen, 2018). Kun aikaa jää yli järjestelmiin käytetystä työajasta, niin sen voi käyttää paremmin esimerkiksi datan analysointiin. Pierce ja O'Dea (2003) havaitsivatkin tutkimuksessaan johdon toivovan tulevaisuudessa controllerilta enemmän oikea-aikaisempaa raportointia, laajempia näkökulmia, enemmän joustavuutta ja parempaa asioiden muotoilua sekä esitystä.

Controllerin rooliin vaikuttavat myös controllerin omat ominaisuudet, kuten esimerkiksi persoonallisuus (Loo, Verstegen & Swagerman, 2011). Myös Rouwelaar (2006) toteaa persoonallisuuden vaikuttavan ajankäyttöön rooleissa. Lisäksi Pihlanto (1998, s.10-11) muistuttaa, että controllerin persoona olisi tärkeä huomioida, eikä vain mieltää controllerin roolia samanlaisena jokaiselle controllerin työtehtävässä toimivalle. Kun

persoonallisuustyyppi on selvillä, niin henkilö voi toimia vahvuuksiensa avulla perustelummin ja tietoisemmin päätöksenteossa. Lisäksi persoonallisuustyyppin tunnistaminen auttaa myös vuorovaikutuksessa. Kun tunnistetaan kommunikaatiossa mukana olevien henkilöiden havaitsemistavat ja ymmärtämistavat heidän persoonallisuustyyppistään, niin viestintä helpottuu ja laatu parantuu, mikäli asia osataan ilmaista heille suotuisaan tapaan (Pihlanto, 1998, s.10-11).

3.2 Roolimuutokseen vaikuttavat tekijät

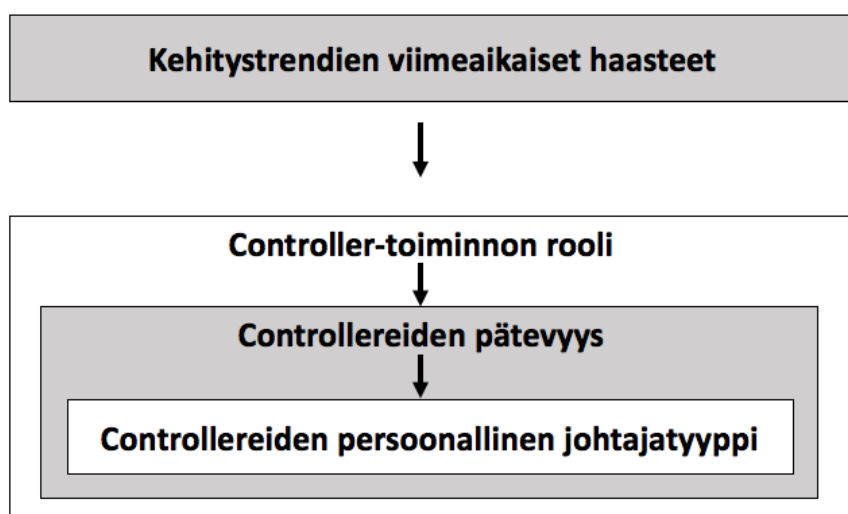
Kulttuurissa tapahtuneet muutokset vaikuttavat myös controllerin roolimuuokseen ja Granlund ja Lukka (1998b) ovatkin tutkineet kulttuurin vaikutusta controllerin roolimuuokseen. Viestintä liittyy jokapäiväiseen työhön ja se on myös osa kulttuuria. Suomalaiset perinteisesti vetäytyvät omiin oloihinsa, mutta kuitenkin toteuttavat viestintää sekä suullisesti että kirjallisesti. Suomessa viestintä tapahtuu pääsääntöisesti epämuodollisesti ja lisäksi suomalaiset välittelevät small talk:ia, jota taas kansainvälisesti suositaan. Lisäksi suomalaiset ovat hyvin suoraviivaisia ja sanovat asiat niin kuin ne ovat ja uskaltavat olla eri mieltä asioista (Granlund & Lukka, 1998b).

Granlund ja Lukka (1998b) kertovat, että Suomalaiseen kulttuuriin liitetyt ominaisuudet ovat muuttuneet ja suomalaisten suullinen kommunikaatio on parempaa kuin on oletettu. Nykyään suositaan suullista viestintää, joka voi tarkoittaa suullisten kommunikatiotaitojen parantumista, mikä puolestaan on vaikuttanut roolimuuokseen. He myös totesivat, että kansainvälisesti suuntautuneet ja nuoret suomalaiset controllerit ovat avoimempia ja kommunikoivat paremmin, kuin controllerit yleensä. Mikäli roolimuuoksessa tulee vastaan esteitä, niin ne voivat liittyä kulttuuriin, kuten suullisiin kommunikatiotaitoihin, vaikenemiseen sekä tilanteista vetäytymiseen (Granlund & Lukka, 1998b).

Granlundin ja Lukan (1998b) mukaan controllerin roolissa tapahtuvaa muutosta voidaan edesauttaa tietyillä tavoilla. Muutoksen aikana laskentatoimen järjestelmät ovat tärkeä

pitää melko yksinkertaisina. Olisi tärkeää, että järjestelmät ovat helppokäyttöisiä ja suoraviivaisia. Kun controllereiden ei tarvitse käyttää monimutkaisiin järjestelmiin aikaa jää aikaa myös päätöksentekoon osallistumiseen ja datan analysoimiseen. Tämä asia ajankäytöstä edesauttaa controllereiden roolimutosta. Lisäksi, kun suomalaiset controllerit pitävät taloudellisen viestinnän riittävän yksinkertaisena, niin parantaa se controllereiden ja muiden osastojen viestintää, kun talouden asioista ei puhuta liian monimutkaisesti (Granlund & Lukka, 1998b). Lisäksi Vaivion (2006) mukaan on tärkeää, että nykypäivänä controller pystyy kommunikoimaan muiden osastojen kielillä.

Järvenpää (2001) on havainnollistanut controllerin roolimutokseen vaikuttavia tekijöitä sipulimallilla, joka on esitetty kuviossa 2. Sipulimalli havainnollistaa muutokseen vaikuttavia tekijöitä niin, että kehitystrendien haasteet vaikuttavat controller-toiminnon rooliin. Kun taas controller-toiminnon rooli vaikuttaa controllerin pätevyyteen ja tämä puolestaan vaikuttaa controllerin persoonalliseen johtajatyyppiin (Järvenpää, 2001).



Kuvio 2. Sipulimalli (Järvenpää, 2001).

Järvenpää (2007) on tutkinut controllerin roolin kehitystä. Hän havaitsi, että syyt controllerin roolin muutokselle yrityksissä olivat organisaatorakennemuutokset, koventunut kilpailu, jatkuva halu kehittyä, organisaatiolle muodostuneet uudet arvot sekä asiakaslähtöisyys. Järvenpään (2001) mukaan controllerin roolimutokseen johtaneet syyt

voidaan jaotella kolmeen ulottuvuuteen. Ensimmäisellä ulottuvuudella kuvataan uusia johdon laskentainnovaatioita. Siihen kuuluvat muun muassa tasapainotettu tulokortti, elinkaarilaskenta, toimintolaskenta, asiakaskannattavuuslaskenta ja kilpailija-analyysit. Toiseksi ulottuvuudeksi Järvenpää (2001) esittää uusia tehokkaita laskentatietojärjestelmiä. Nykyaikaisten talous- ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotolla on mahdollista lisätä controllerin liiketoimintasuuntautumista. Kun nykyaikaisten järjestelmien avulla pystytään käsittelemään tehokkaasti isojakin tietokantoja, on mahdollista saada raportoinnista reaaliaikaista, nopeampaa ja joustavampaa. Kolmas ulottuvuus kattaa inhimillisen ulottuvuuden ja siihen kuuluvat yrityksessä toimivan controllerin rooli sekä yrityksen johdon laskentatoimen rooli. Muutos on tapahtunut numeroiden murskaamisesta ja laskentajärjestelmistä kasvaneeseen liiketoimintasuuntautumiseen (Järvenpää, 2001).

Myös Granlund ja Lukka (1998a) ovat havainnollistaneet muutokseen johtaneita tekijöitä. Heidän mukaansa muutosajurit controllerin roolimutoksessa voidaan jakaa eri osa-alueilta tuleviin paineisiin ja prosesseihin. Nämä paineet ja prosessit sisältävät taloudellisia, pakottavia ja normatiivisia paineita sekä jäljitteleviä prosesseja (Granlund & Lukka, 1998a).

Taloudellisiin paineisiin kuuluvat maailmanlaajuiset vaihtelut taloudessa ja säännöstelyn purkaminen markkinoilta. Lisäksi myös lisääntynyt kilpailu ja edistynyt tuotantotekniikka sisältyvät taloudellisiin paineisiin. Myös tietotekniikan kehittyminen aiheuttaa taloudellisia paineita (Granlund & Lukka, 1998a). Järvenpää (2009) lisää taloudellisiin pakotteisiin myös muun muassa kansainvälistymisasteen ja kasvun. Granlund ja Lukka (1998a) listaa pakottaviin paineisiin sisältyvän kansainvälisen lainsäädännön ja kansainväliset kauppasopimukset. Heidän mukaansa pakottaviin paineisiin kuuluvat myös laskentatoimen lainsäädännön yhdenmukaistaminen, pääkonttorin vaikutus yleisesti ja kansainvälisten emoyhtiöiden vaikutus tytäryhtiöön. Lisäksi myös kansallinen lainsäädäntö ja kansalliset instituutiot aiheuttavat pakottavia paineita (Granlund & Lukka, 1998a).

Normatiivisiin paineisiin sisältyvät controllerin professionalistuminen ja yliopistojen tekemä tutkimus sekä opetus. Lisäksi myös kansalliset kulttuurit ja yrityskulttuurit aiheuttavat muutokseen liittyviä normatiivisia paineita (Granlund & Lukka, 1998a). Järvenpää (2009) mainitsee, että normatiivisia paineita voivat aiheuttaa myös yritysjohtajien odotukset controlleria kohtaan. Lisäksi myös controllerille itsestään selvänä pidetyt oletukset voivat vaikuttaa rooliin (Järvenpää, 2009). Jäljitteleviin prosesseihin kuuluvat johtavien yritysten käytäntöjen jäljitteleminen ja kansainvälinen konsultointiala (Granlund & Lukka, 1998a).

3.3 Tuki- ja valvontarooli

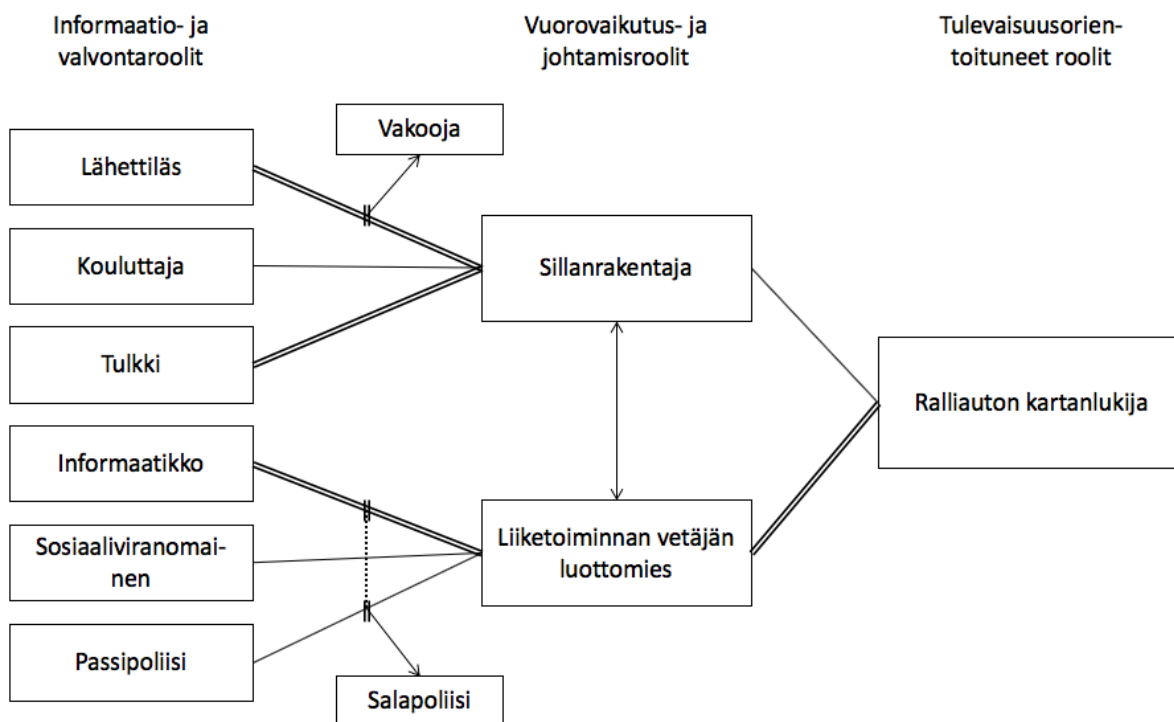
Rouwelaar:n (2006) mukaan controllerin työssä voidaan nähdä kaksi roolia: tukirooli ja valvontarooli. Tukiroolissa toimiessaan controller tukee johdon päätöksentekoa. Valvontaroolissa toimiessaan controller varmistaa, että yrityksen taloudellinen toiminta perustuu asianmukaiseen sääntelyyn ja lisäksi hän laatii oikea-aikaisia ja luotettavia taloudellisia tietoja (Rouwelaar, 2006).

Rouwelaar (2006) on tutkinut, kuinka paljon controllereilta kuluu aikaa tuki- ja valvontaroleihin ja mitkä tekijät vaikuttavat ajankäyttöön. Tutkimukseen kerättiin data kyselyllä ja haastattelulla, johon valittiin osallistumaan henkilöitä, jotka työskentelivät liiketoimintayksikössä controllereina. Lisäehtoina oli se, että yksikössä, jossa controller työskentelee tuli olla vähintään 50 kokoaikaista työntekijää ja se, että liiketoimintayksikön johtajan tuli olla tulosvastuussa yrityksen pääkonttorille. Tutkimuksen kyselyihin osallistui 119 liiketoimintayksikön controlleria, jotka työskentelivät 77:ssä eri organisaatioissa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt käyttivät työajastaan keskimäärin 38,5 % valvontarooliin ja 61,5 % tukirooliin. Lisäksi tutkimuksen mukaan liiketoimintayksiköiden controllerit kokivat, että he voivat vaikuttaa enemmän valvontaroolin toimiin, kuin tukiroolin toimiin (Rouwelaar, 2006).

Rouwelaar:n (2006) tutkimuksen mukaan, mikäli liiketoimintayksikön organisaatio on hierarkkinen tai organisaatio on pieni, niin käyttävät liiketoimintayksikön controllerit enemmän aikaa valvontarooliin. Kun taas, mikäli organisaatio on hajautettu, niin liiketoimintayksikön controllereiden todettiin käyttävän enemmän aikaa tukirooliin. Rouwelaar (2006) totesi myös, että valvontarooliin käyttävät enemmän aikaa mukavuudenhaluiset henkilöt. Kun taas tukirooliin käyttivät enemmän aikaa sellaiset persoonat, jotka ovat avoimia uusille mahdollisuuksille (Rouwelaar, 2006).

3.4 Controllerin roolimetaforat

Partanen (2001, s. 176) on esittänyt, että controllerille voidaan nähdä erilaisia roolimetaforia, jotka ovat keskeisiä controllerin omassa oppimisessa. Roolimetaforat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat informaatio- ja valvontaroolit, vuorovaikutus- ja johtamisroolit sekä tulevaisuusorientoituneet roolit. Informaatio- ja valvontarooleihin sisältyvät passipoliisin, sosiaaliviranomaisen, informaation, tulkin, kouluttajan, salapoliisin ja vakoojan roolimetaforat. Vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin sisältyvät liiketoiminnan vetäjän luottomiehen ja sillanrakentajan roolimetaforat. Tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin kuuluu vain ralliautonkartanlukija. Controllerin on hallittava edellisessä ryhmässä olevat roolit, jotta hän voi omaksua seuraavan tason roolit, sillä ne toimivat perustana seuraavien roolien omaksumisessa. Controller voi kuitenkin siirtyä näiden roolien välillä eri rooleihin jopa saman päivän aikana eli hän voi esimerkiksi toimia sekä informaationa että liiketoiminnan vetäjän luottomiehenä samana päivänä. Näitä roolien välisiä yhteyksiä on kuvattu viivoilla kuviossa 3 (Partanen, 2001, s. 134, 176). Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty eri roolimetaforat ja niiden väliset suhteet.



Kuvio 3. Controllerin roolien väliset yhteydet metaforien valossa (Partanen, 2001, s. 176).

3.4.1 Informaatio- ja valvontaroolit

Partanen (2001, s. 174) mukaan informaatio- ja valvontaroolit opettavat controlleria, joiden avulla hän pystyy luomaan toimintaedellytyksiä. Lisäksi niiden avulla controller saa valmiudet toimia vuorovaikutus- ja johtamisrooleissa. Näissä rooleissa toimiessaan controllerin on erityisen tärkeä hallita vuorovaikutus- ja analysointitaidot (Partanen, 2001, s. 155, 174).

Partanen (2001, s. 134) mainitsee, että informaattikon roolissa toimiessaan controllerin tulee pystyä luomaan ja välittämään informaatiota. Perusraportoinnin lisäksi controllerille on tärkeää perusraportoinnin kehittäminen. Kuitenkin informaattikon rooli sisältää paljon muutakin, kuten tiedon hankkimista sen pyytäjälle ja erillisselvitysten tekemistä. Lisäksi myös raportoinnin kehittäminen sisältyy informaattikon rooliin. Raportointia kehitteäkseen controllerin on osallistuttava myös tehtäviin, jotka sisältävät raportoinnin

aikajänteen nopeuttamisen, järjestelmäkehitykseen osallistumisen ja organisaatiomuutoksista johtuvat kehittämistarpeet raportointiin liittyen (Partanen 2001, s. 134-135).

Partanen (2001, s. 140) kertoo, että tulkin tehtävissä controllerille voidaan nähdä painottuvan kaksi erityistä osa-aluetta. Ensinnäkin controller pyrkii luomaan talouden informaation ymmärrettäväksi eri toimintojen henkilöille. Toiseksi controllerin tulee luoda yhteistä kieltä eri osastoilla toimivien henkilöiden välille. Täten controller voi tulkkina toimiessaan ehkäistä ja korjata syntyneitä väärinymmärryksiä. Tulkkina controller voi myös toimia tytäryrityksen edustajana esimerkiksi käsitteistön suhteen emoyhtiön ja tytäryrityksen välillä. Tällöin emoyhtiöllä on mahdollisuus ymmärtää paremmin tytäryhtiön asioita. Mikäli controller toimii tulkkina tytäryrityksen ja emoyhtiön välillä hän mahdollistaa samalla yhteisen kulttuurin. Tulkin roolissa controller voi edesauttaa sellaisten oppimisprosessien syntymistä ja ylläpitämistä, joita organisaatioon tavoitellaan. Tulkin roolissa avautuu jopa huomattava strateginen rooli, kun kannattavuuden tai kustannustehokkuuden parantamiseen tavoitellut muutosalueet tulkitaan avainhenkilöille niin, että he ymmärtävät omakohtaisesti toiminnan, joka tukee tavoitteita (Partanen, 2001, s. 140-144, 175).

Partanen (2001, s. 144) kirjoittaa, että kouluttajana toimiessaan controller antaa talouskoulutusta, sekä yrityksen uusille henkilöille että jo kauemmin yrityksessä työskennelleille henkilöille. Koulutuksen tarkoituksena on tarjota työntekijöille tietoisuutta heidän vaikutuksistaan yrityksen taloudelliseen asemaan ja tulokseen esimerkiksi kustannustietoisuuden avulla. Lisäksi tässä roolissa controllerin tehtäviin kuuluu myös antaa ohjeita erilaisissa kysymyksissä ja ad hoc- eli ongelmatilanteisissa. Ohjeita on hyvä laatia muun muassa silloin, kun luodaan uusia rutiineja yrityksen toimialueelle. Niiden avulla voidaan huomata mahdolliset ongelmakohdat kattavammin ja niihin puuttuminen onnistuu paremmin, sillä ohjeistuksissa voidaan osoittaa uusien rutiinien tekemisen merkitystä niin, että ne tulevat ymmärretyksi (Partanen, 2001, s. 144-147).

Partanen (2001, s. 147) esittää, että lähettiläänä controller on silloin, kun controllerin on tarkoituksena edustaa emoyhtiötä ulkomailla. Silloin hänen tarkoituksensa on välittää konsernin näkökulmaa esimerkiksi paikallisiin kehittämishankkeisiin. Lisäksi lähettiläänä controllerin tehtävänä on edistää tytäryhtiötasolla konsernin muutoshankkeita ja projekteja sekä vahvistaa ja pitää esillä konsernin arvoja. Tämä tehtävä pitää sisällään myös tulkin toimintaa, eli tässä roolissa toimiessaan tulee paikallisen kulttuurin tavalla välittää konsernin kulttuurillisia käytäntöjä. Lisäksi myös informaation rooli on esillä, kun välitetään vastuuta konsernin vaatiman raportoinnin kehittämisestä sekä toteuttamisesta (Partanen, 2001, s. 147).

Partanen (2001, s. 149) mukaan sosiaaliviranomaisen roolissa korostuu se, että on controllerin on tärkeä löytää ratkaisut ilmi tulleisiin monenlaisiin ongelmiin ja lisäksi korostuu myös controllerin palveluasenne. Roolissa toimiessaan controllerin tulee tarttua viesteihin ja myös pystyä huomaamaan ja reagoimaan heikkoihin impulsseihin. Controllerin pitää tunnistaa ja tarttua ongelmiin sekä itsenäisesti että epäitsenäisesti. Epäitsenäisessä ongelmien tunnistamisessa controller viestittää tiedon ongelmasta muille henkilöille ja itsenäisessä ongelman tunnistamisessa controller tunnistaa ongelmia yrityksen sisällä tai ympäristössä. Tällöin controllerin tulee ymmärtää liiketoimintaa syvällisesti ja lisäksi tällöin myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tärkeässä asemassa. Tässä metaforassa on tärkeää osata kyseenalaistaa ja erottaa ongelman syiden sekä seurausten erot (Partanen, 2001, s. 149-151).

Partanen (2001, s. 151) mainitsee, että passipoliisin rooli sisältää controllerin valvontaroolissa toimimisen. Nykyään valvontarooliin kuuluu myös toiminnallisemmat interventiot perinteisten seurannan ja rajojen asettamisen lisäksi. Controller voi siis pyrkiä tässä roolissa lisäämään esimerkiksi kustannustietoisuutta. Nykyään controllerin valvonnan painopisteenä on nykyhetki menneisyyden sijasta (Partanen, 2001, 151-153).

Partanen (2001, s. 154) mukaan vakoojan rooliin controller päätyy, mikäli hän epäonnistuu lähettiläänä roolissa. Tässä roolissa controller aiheuttaa ristiriitoja tytäryhtiön arvojen

ja kulttuurin suhteen toimimalla täysin konsernin emoyhtiön kulttuurin mukaan huomioiden paikallista kulttuuria. Jotta controller ei päätyisi tähän rooliin tulee hänen osata toimia myös paikallisen kulttuurin mukaisesti (Partanen, 2001, s. 154-155).

Partanen (2001, s. 154) esittää, että salapoliisin rooli muodostuu, kun controller epäonnistuu valvontaroolissaan. Salapoliisiroolissa toimiva controller ei pysty toimimaan johdon tukena ja hänen valvontarooliaan pidetään negatiivisena asiana. Salapoliisiksi päättymisen on syynä se, että controller ei ole tasavertainen keskustelukumppani johdolle. (Partanen, 2001, s. 154-155).

3.4.2 Vuorovaikutus- ja johtamisroolit

Partanen (2001, s. 157) mukaan vuorovaikutus- ja johtamisrooleissa tärkeässä asemassa toimii controllerin interventioinen oppiminen. Näissä rooleissa toimiessaan controllerilla tulee olla jo entuudestaan monipuolinen osaaminen. Lisäksi, mikäli controller haluaa hoitaa nämä roolit hyvin, niin hänellä tulee olla vahva osaaminen informaatio- ja valvontaroleista. Rooleissa tarvitaan analysointitaitoa, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, kokonaisuuksien hallintaa sekä ongelmanratkaisutaitoja (Partanen, 2001, s. 167).

Partanen (2001, s. 157) mainitsee, että sillanrakentajan rooliin kuuluu erityisesti tulkin tehtävät, jotka luovat perustan vuorovaikutussuhteisen muodostumiselle ja lisäksi roolin sisältyvät myös lähettilään tehtävät. Roolin tarkoituksena on käynnistää oppimisprosessi, joiden avulla kaikki osallistujat pystyvät oppimaan toisiltaan paremmin. Sillanrakentajan tehtäviin sisältyy erilaisten käsitejärjestelmiä yhdistävien merkitysrakenteiden löytäminen. Mikäli controller ei pysty omaksumaan sillanrakentajan roolia voivat syynä olla organisatorinen asema, organisaatiokulttuurin ominaispiirteet, eri prosessien sekä funktioiden suhteet ja/tai persoonalliset ominaisuudet. Lisäksi controllerin tehtävän muodostumisella sekä controllerina toimivan henkilön taustalla ja kansalaisuudella voi olla vaikutusta roolin omaksumiseen. Controllerin, joka edustaa konsernia ja toimii siten

lähettilään roolissa, on helpompi omaksua tämä rooli kuin paikallisen controllerin, joka ei niinkään ole sisäistänyt konsernin toimintalogiikkaa. Tässä roolissa controllerin on erityisen tärkeää osoittaa luottamusta. (Partanen, 2001, s. 157-160, 166).

Partanen (2001, s. 161) kirjoittaa, että busineksen vetäjän luottomies -roolissa toimiesseen controllerin tulee pystyä esittämään uusia näkökulmia ja lisäksi myös tukea tuloyksikön johtajaa. Controller osallistuu tuloyksikössä tapahtuvaan päätöksentekoon, mikäli hän kuuluu yrityksen johtoryhmään. Hyvin usein controller valmistelee etukäteen asioita, joita johtoryhmässä käsitellään ja siten hän pystyy vaikuttamaan tärkeiden asioiden nostamiseen johtoryhmässä. Tämä lisää controllerilla olevaa valtaa vaikuttaa tuloyksikön asioihin. Lisäksi myös controllerin rinnastaminen tasavertaiseen organisatoriseen asemaan tuloyksikönjohtajan kanssa katsotaan lisäävän valtaa. Tässä roolissa toimiessaan controllerilta odotetaan laajaa talousosaamista, organisatorista asemaa, toimialan ja liiketoiminnan ydinprosessien tuntemista, strategisen ajattelun omaamista, perustelu- ja argumentointikykyä sekä oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä. Esteet roolin omaksumiseen voivat liittyä controllerin taloushallinnolliseen orientaatioon, organisaation ominaispiirteisiin tai resurssiasioihin (Partanen, 2001, s. 161-163, 166).

3.4.3 Tulevaisuusorientoituneet roolit

Partanen (2001, s. 168) esittää, että tulevaisuusorientoituneissa rooleissa tärkeässä asemassa on controllerin kyky pystyä analysoimaan ilmiöitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuuden toimintaedellytyksiin. Kyseiset roolit ovat controllerille haastavia osaamisen näkökulmasta. Rooleihin edellytetään erittäin hyvää osaamista busineksen vetäjän luottomiehen roolista ja lisäksi on myös hallittava sillanrakentajan rooli (Partanen, 2001, s. 174-175).

Partanen (2001, s. 168) esittää, että ralliauton kartanlukijana controllerin tulee pystyä kasvattamaan osaamistaan tulevaisuuden näkemiseen. Tässä roolissa controllerin on

tärkeä pystyä analysoimaan tulosityksikön tulevaisuuden toimintaedellytyksiä sekä niihin liittyviä ilmiöitä ja tekijöitä. Jotta controller voisi sisäistää tämän roolin tulee hänellä olla näyttöjä liiketoiminnan tukemisesta. Lisäksi roolin sisäistämiseksi hänen tulee ymmärtää yrityksen toimintaa todella laaja-alaisesti ja olla sisäistänyt busineksen vetäjän luottomiehen rooli. Roolissa controllerin tulee pystyä laatimaan odotuksiin ja uskomuksiin perustuvaa informaatiota. Ralliauton kartanlukijana controller tuottaa myös ulkopuoliseen ympäristöön liittyvää informaatiota ja controllerin tuleekin pystyä huomaamaan liiketoiminnan riskejä ja analysoida niihin liittyviä vaikutussuhteita. Lisäksi roolissa toimiessaan controllerille tulee vastaan analysointiin liittyviä tekniikoita, kuten skenaariomallit, toimintolaskenta arvoketjuanalyseissä ja ad-hoc raporteissa sekä portfoliomallit. Jotta controller pystyisi toimimaan tässä roolissa tulisi hänen saada melko vapaa asema organisaatiossa sekä pystyä lisäksi luopumaan rutiinitehtävistään (Partanen, 2001, s. 168-174).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa perehdytään ensiksi tutkimuksen case-yritykseen ja siellä toimivaan controller-toimintoon. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineistoa.

4.1 Case-yritys ja controller-toiminto case-yrityksessä

Case-yrityksenä tässä tutkielmassa toimii yksi Suomen ABB Oy:n yksiköistä. ABB lukeutuu Suomessa teknologian edelläkävijöihin ja heidän tarjontansa on laaja teollisuuden digitalisaatioon. Suomessa ABB on toiminut yli 130 vuoden ajan ja yrityksen tehdaskeskittymät sijaitsevat Helsingissä, Vaasassa, Porvoossa sekä Haminassa, mutta toimintaa on kuitenkin yhteensä noin 20 eri paikkakunnalla. (ABB Oy, 2019)

Case-yrityksen liiketoimintayksikössä työskentelee yksi controller, joka kuuluu myös yrityksen paikalliseen johtoryhmään. Hän on työskennellyt yrityksessä noin kuuden vuoden ajan. Lisäksi tämän tutkielman kirjoittaja on työskennellyt case-yrityksen talouden avustavissa työtehtävissä noin 3,5 vuoden ajan. Yritys valittiin tämän tutkimuksen case-yritykseksi koska kirjoittaja on huomannut controllerin roolin kehittyneen kyseisessä yrityksessä viime vuosina.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tämä tutkimus on case- eli tapaustutkimus. Tutkimuksessa on mukana case-yritys, jonka avulla tarkastellaan controllerin roolimutosta. Tapaustutkimuksessa pyritään vastaamaan kuinka- ja miksi-kysymyksiin sekä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tapauksen avulla. (Yin, 1994, s. 1-3) Luonteeltaan tämä tapaustutkimus on selittävä tapaustutkimus, jolla on tarkoituksena selittää tutkittavaa tapausta. Selittävän tapaustutkimuksen

menetelmällä voidaan hakea vastauksia esimerkiksi kysymykseen, miksi tutkittava tapaus on kehittynyt kyseisellä tavalla. Selittävässä tapaustutkimuksessa teorian avulla on mahdollista tuottaa selitys tapaukselle. (Eriksson & Koistinen, 2005)

Tämä tutkimus toteutetaan käyttämällä laadullisin menetelmiä, jolloin toteutetussa tutkimuksessa aineisto voi koostua esimerkiksi tutkijan havainnoista tai haastatteluista (Eskola & Suoranta, 2001, s. 15). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin kuudesta case-yrityksen johtoryhmän jäsenen haastattelusta, joista yksi on controller. Näiden haastattelujen avulla pyritään vastaamaan tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Haastattelut toteutettiin case-yrityksessä teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa samat, etukäteen määritellyt teemat, mutta niiden laajuus voi vaihdella. (Eskola & Suoranta, 2001, s. 86). Lisäksi tässä tutkimuksessa on hyödynnetty osallistuvaa havainnointia yhtenä aineistonkeruumenetelmänä, sillä kirjoittaja on työskennellyt kyseisessä case-yrityksessä. Osallistuvaa havainnointia voidaan hyödyntää silloin, kun tutkija on mukana tutkitun yhteisön toiminnassa. (Eskola & Suoranta, 2001, s. 98).

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin elokuussa 2019. Viisi haastattelua toteutettiin yrityksen toimitiloissa ja yksi haastattelu Skypen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden litterointi olisi mahdollista. Tutkimuksen tuloksissa hyödynnetään haastateltavien suoria lainauksia, jotka ovat puhekielessä. Kuitenkin haastateltavien kommentteista on jätetty pois turhat puhekielessä esiintyvät sanat, joilla ei ole lauseen kannalta merkitystä.

Haastattelukysymykset ovat esitetty liitteissä 1 ja 2. Haastattelukysymysten teemat controllerille ovat controllerin työtehtävät ja osaaminen, rooli ja sen kehittyminen, johtoryhmään kuuluminen sekä tietojärjestelmät ja raportoinnin kehittäminen. Johtoryhmän jäsenten kysymysten teemat ovat controllerin työtehtävät ja osaaminen, kommunikaatio controllerin kanssa, controllerin rooli ja sen kehittyminen sekä tietojärjestelmät ja raportoinnin kehittäminen.

Case-yrityksen johtoryhmään koostuu seitsemästä henkilöstä, joista kuutta haasteltiin tutkimusta varten. Haastateltavat henkilöt työskentelevät seuraavissa työtehtävissä: LPG manager, Controller, Production manager, SCM ja CSM manager, Area sales manager Nordics ja Planning and fulfillment manager.

5 Empiiriset tulokset

Tässä luvussa perehdytään haastatteluista saatuihin tuloksiin. Tämän luvun ensimmäisen tason alaluvut ovat jaettu pääsääntöisesti teemahaastattelujen teemojen mukaan.

5.1 Controllerin työtehtävät ja osaaminen

Tässä alaluvussa perehdytään case-yrityksen controllerin tyypillisiin työtehtäviin tällä hetkellä. Lisäksi pyritään hahmottamaan minkälaista osaamista controllerilta nykyään vaaditaan.

5.1.1 Työtehtävät

Kuten Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2011) sekä Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, s. 17) huomauttavat, controllerin työtehtävät voivat olla hyvin yrityskohtaisia. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään controllerin tärkeimpiä työtehtäviä, jotta saataisiin hahmoteltua case-yrityksen controllerin tärkeimpiä työtehtäviä. Case-yrityksessä controllerin tärkeimmiksi työtehtäviksi nousi controllerilta ja muilta johtoryhmän jäseniltä hyvin samankaltaisia ajatuksia:

”Kaikki taloudelliset tunnusluvut täältä yksiköstä koska niitä ei muilla välttämättä oo, niin kyllähän se on periaatteessa mun tärkein tehtävä tuottaa ne tunnusluvut. Ne osa on kyllä ihan valmiina järjestelmissä, mutta jollain tavalla niiden esille tuominen, jos ne on valmiina ja jos ne ei oo valmiina, niin sitten myös niiden laskeminen. Budjetointi sinänsä, että laitetaan ne tavoitteet, että mihin pyritään ja niiden seuraaminen ja sitten ennustaminen on koko ajan entistä enemmän tärkeämpää. Se on tärkeää nyt ja se vois olla vielä tärkeämpääkin. Ehkä nämä on ne tärkeimmät eli tunnusluvut, budjetointi ja ennustaminen.”
(Controller)

”Vaikea prioisoida, mutta lähtökohta on tuottaa meidän yksiköstä talousluvut ja raportoida ne eteenpäin, et ilman niitä meillä ei ois tuloslaskelmia ja sitä kautta ei oo bucinestäkään tietyllä tavalla, nii kyllähän tää raportointien tuottaminen on se perusta. Sen päälle toki enenevissä määrin korostuu se, et analysoi sitä dataa, et mitä se tarkoittaa meille. Controller tuottaa faktat ja raportit, mikä on siis perusta ja tärkeä asia, mutta ilman analytiikkaa se jää vajaaksi. Ehkä tärkein on se, että ne faktat ja raportit tehdään, se on se lähtökohta. Sen päälle se analysointipuoli tulee tulevaisuudessa vielä kasvamaan.” (LPG manager)

”Kyllähän se on yksikön johtajan suuri tuki ja turva. controller pitää huolen siitä, että talouteen liittyvät asiat on kunnossa ja pitää yhteyksiä HUB:n ja Oy:n controllereihin. Tää ABB:n organisaatio on aika niinku monimutkainen siinä mielessä, että tiedonkysyjä on monessa eri tahossa ja monella eri tasolla, niin kyllä se on ilman muuta controllerin tärkeimpiä tehtäviä.” (Production manager)

”Se, että tuo koko ajan sitä faktaa, että missä mennään ja mikä on se tilanne. Näitten skenaarioiden rakentamista, että mitä tää tarkoittaa ja nää budjetoinnit sun muut. Kyllä mä nään, että se on bucinestuksen tukemista, että löydetään ne asiat, mitä voidaan parantaa. Hän voi nostaa et ”hei tässä nää kulut ja mitäs nää tarkoittaa” tai et ”voisko tälle tehdä jotain”. Et ne on kyllä mun mielestä ne kaksi tärkeintä juttua ja sitten tietysti se, että auttaa meitä eli hänellä on sellainen auttava rooli ja tukemista, että ilman hänen faktojaan ja nostojaan ois kyllä paljon vaikeampaa.” (SCM ja CSM manager)

”Talouden ohjauksen strukturointi, seuraaminen ja jalkauttaminen johtoryhmään ja osaksi muittenkin toimintojen toimintaa.” (Area sales manager Nordics)

Tärkeimmiksi työtehtäviksi nähtiin siis taloudellisten tunnuslukujen tuottaminen, raportointi, budjetointi, ennustaminen ja datan analysointi. Voidaan siis huomata, että caseyrityksen controllerin tärkeimmät työtehtävät ovat hyvin tyypillisiä controllerin työtehtäviä, joita Malmi ja muut (2001) sekä Lepistö ja muut (2016) ovat tutkimuksissaan esittäneet.

Haastattelussa controller mainitsi, että hänen näkemyksensä mukaan lähitulevaisuudessa budjetointityö tulee vähenemään ja estimaattiin käytetty työaika kasvamaan. Tämän johdosta budjetointi ei vaadi yhtä suurta työmäärää enää syksyisin, mutta toisaalta estimaattiprosessi vahvistuu ja sen johdosta työmäärä jakautuu tasaisemmin jokaiselle

kuukaudelle. Hän mainitsi myös, että yrityksen johdon joka viikkoisissa keskusteluissa on mukana estimaatti.

5.1.2 Informaatio ja raportointi

Kuten edellä todettiin case-yrityksen controllerin yksi tärkeimmistä työtehtävistä on raportointi. Myös Malmi ja muut (2001) sekä Lepistö ja muut (2016) toteavat raportoinnin controllerin yhdeksi yleisimmistä työtehtävistä. Case-yrityksen controller raportoi kuukausittaista, kvartaalista ja vuosittaista informaatiota. Lisäksi hän tuottaa myös budjet-teja ja estimaatteja. Haastatteluissa haluttiin selvittää kenelle controller raportoi ja tuot-taa informaatiota.

”Mä koen yleensä aina itse niin, että taloustoiminto on semmoinen palvelutoiminto yksiköissä, niin kyllä sitä tuottaa silloin johtoryhmälle ja koko organisaatiolle. On vähä semmoinen, et kaikki on täällä vähän niinku mun asiakkaita et kaikkia pitää auttaa. Toki sit myös BU:lle ja HUB:lle, mut mulle itse on lähempänä tämän yksikön ihmiset.” (Controller)

Alla olevissa kommentteissa yrityksen johtoryhmä kuvailee omaa näkemystään konkreettisten esimerkkien valossa controllerin tuottamasta informaatiosta:

”Perus P&L raportoinnit, kuukausiraportit päätöksenteon tueksi, tarpeellisia ja tarkoituksenmukaisia analyysejä, mitä tarvitaan, jotta osataan tehdä oikeanlaisia liiketoiminnallisia päätöksiä.” (LPG manager)

”Informaatio liittyy aika pitkälti yrityksen talouden hallintaan, että tulot ja menot, mutta onhan se tänä päivänä aika paljon muutakin, että tietysti tähän ABB:n talouden hallintaan liittyy paljon muutakin. Esimerkiksi tällaiset säästöprojektit, varastojen hallinta ja varastojen kiertonopeus. No kaikkihan ne tietyllä tavalla on talouden hallintaa. Henkilöstö, henkilöstöbudjetti, henkilölukumäärä ja tuottavuus ja tehokkuus ja tän tyyppisiä.” (Production manager)

”Jos miettii asiakaspalvelupuolelta, niin OTD on se yks tärkeimmistä, mitä käytän ja sitten johtoryhmäläisenä tietysti nää talousluvut. Sitten tietysti, kun on näitä projekteja, niin ne laskelmat niihin projekteihin.” (SCM ja CSM manager)

”Paljon taulukoita ja graafeja, siis dataa. Varastomittareita, epäkuranttius- ja romutustaulukoita ja OTD seurantaa, et voidaan verifioida sitä, et näyttääkö meidän mittarit oikein BU järjestelmissä, kunnossapitodataa, maanantaimittari. (Planning and fulfillment manager)

”Tietoa informaatiosta, raportteja, mutta myöskin tietenkkin yhteisteistyössä controllereiden kanssa pystytään puhumaan asioista ja sitä kautta viemään asioita eteenpäin, että hekin mieltivät näitä setupeja hieman.” (Area sales manager Nordics)

Case-yrityksen controller raportoi siis hyvin paljon erilaista informaatiota useille eri henkilöille. Haastatteluissa kävi ilmi, että controller piti tärkeänä asiana sitä, että hän pystyy auttamaan päivittäisissä talouteen liittyvissä asioissa paikallisia osastoja, jotta välttyttäisiin jälkikäteen tehtäviltä korjaavilta toimenpiteiltä ja muilta epäkohdilta. Kyseisessä case-yrityksessä työskennellyt kirjoittaja on myös huomannut, että controllerin pitää ymmärtää useiden eri osastojen asioista, jotta pystyy tuottamaan näistä laadukasta informaatiota.

Haastatteluissa pyrittiin saamaan myös selville, kokevatko controller ja muut johtoryhmän jäsenet controllerin tuottaman informaation määrän lisääntyneen tai vähentyneen viimeisen viiden vuoden aikana.

”Oon ollut täällä nyt kuus vuotta, jos ekan vuoden jälkeen ajatellaan eteenpäin, niin musta tuntuu, että tietoo on aika sama määrä, mutta se mun mielestä iso asia on tiedon tarkentuminen. En oo ihan varma, et onko se niin, et meiltä ei vaadittu aikaisemmin ihan niin tarkkaa tietoa, et pysty menemään vähä suurpiirteisillä luvuilla, mut nyt tietyissä asioista mennään vähän niinku yksityiskohtaiselle tasolle, et tarvitaan sitä tietoa. Controllerin pitäis pystyy tuottaa aika tarkkaa tietoa just sen takia, et muut organisaatiossa pystyy tekemään sillä tiedolla vielä yksityiskohtaisia actioneja. Sen takii mä epäilen, et silloin oli sellainen johtamistyyli, et ei silloin ollut niin väliä, et mentiin vähän arvioilla ja nyt pikkuhiljaa meiltäkin kysellään koko ajan. Mustakin tuntuu, et sen tiedon pitää olla yksityiskohtaisempaa, mut se pitää toki esittää helpossa muodossa, et ei saa esittää paljoa tietoa. Sit toinen on, et nykyään tarvittais koko ajan entistä enemmän tietoa tulevasta, et koko ajan katsotaan enemmän tulevaa ja historiaa analysoidaan silloin tällöin. Se pitäis ajatella, et se on jo mennyt et sama se, nyt mennään eteenpäin, et katotaan uusia juttuja.” (Controller)

Yrityksen johtoryhmällä oli hieman eriäviä näkemyksiä siitä, onko controllerin tuottaman informaation määrä lisääntynyt tai vähentynyt:

”Vähentynyt, jos katsoo esim. tulosesityksiä, niin nykyään siellä on vähemmän talouskalvoja, mutta nyt tieto on paljon havainnollistavampaa ja liiketoiminnan kriittisiin pisteisiin kohdistuvaa.” (LPG manager)

”Valtavasti lisääntynyt. Ehkä ABB:ssä BU ja HUB tasolla halutaan tosi läpinäkyvää dataa, että se on varmaan yksi siihen, miks se on lisääntynyt. Tuntuu, että aina halutaan jotain uusia näkökulmia johonkin. Varmaan käyttöpääomaan, varastojen hallintaan ja kiertonopeuteen liittyvät on ehkä korostunut tässä sen aikaisemman perinteisen myynnin ja kannattavuuden lisäksi. Halutaan rahan tuottavuutta mitata ja seurata tarkemmin, niin se on varmaan lisääntynyt.” (Production manager)

”On kyllä lisääntynyt. Plus sitten se, että ainakin mun kokemus on ollut se, että oli paljon sellaisia asioita, mitkä jäi vaan pimentoon, että nyt niitä on kaivettu sieltä esille ja haluttu myös, että se data on oikeen, siitähän se kaikki lähtee. Ehkä just se, että jos miettii yleisesti, niin enemmän on porauduttu. Esimerkiksi, jos nyt miettii vaikka noita tuotantolinjoja, niin tiedetään nyt paljon enemmän niistä, kun mitä tiedettiin ennen ja ollaan pystytty laittaan kustannuspaikkoja jokaiselle, et mielummin niin kuin et se on se yks könttäsomma ja siitä sä et pysty tekeen mitään päätöksiä. Mun mielestä tää on yks esimerkki, mut on niitä muitakin, missä ollaan oikeesti porauduttu siihen ja ollaan haluttu laittaa asiat kuntoon. Yks esimerkki vois olla se GR/IR-lista, sehän on sellainen mikä tulee hankintaan. Sellastahan mehän ei silloin aikaisemmin tehty niin sehän oli pitkä kuin mikä se lista silloin joskus ja nyt kun katotaan se kerran kuukaudessa, niin sinne ei jää niitä eli ei mitään epäselvää.” (SCM ja CSM manager)

”Lisääntynyt, varmasti triplaantunut. Ennen tais tulla tämmöinen pieni maanantaimittari joskus, missä nyt ei ollut hirveästi mitään, oli vaan tilaukset ja se, kuinka paljon jättää, mut nythän se on ihan valtava paketti, et miten varastot kehittyi ja miten tilauksia tullut ja paljon on tilauskantaa ja kaikkee. Ennen nykyistä controlleria meillä ei ollut oikeen mitää suorita raportteja”. (Planning and fulfillment manager)

”Sanoisin että se on jalostunut, siitä on tullut parempaa viimeisten vuosien aikana.” (Area sales manager Nordics)

Controller koki, että raportoitavan informaation määrä ei ole radikaalisesti muuttunut, mutta suurimman eron hän koki siinä, että informaatio on paljon yksityiskohtaisempaa. Myös osan johtoryhmän jäsenten kommentteista nousi edellä mainittu informaation muutos esille. Kokonaisuudessaan yrityksen johtoryhmän jäsenet olivat erittäin tyytyväisiä tämän hetkiseen controllerilta saatavaan informaatioon ja sen todettiin olevan tällä hetkellä tarkkaa ja laadukasta. Haastattelussa controller totesi, että yksityiskohtaisemman tiedon takana on se, että koko yksikössä ollaan entistä kiinnostaneempia talousluvuista, kun jokaisen toiminnon tulee pystyä ennustamaan oman vastualueen tulevaisuuden näkymiä. Yksityiskohtaisemman informaation avulla yksikössä on mahdollista tehdä entistä parempia päätöksiä. Johtopäätöksenä vastauksista voi todeta, että informaatio on kohdistunut paremmin liiketoiminnan tarpeisiin ja tulevaisuuden näkeminen koetaan tärkeäksi. Lisäksi informaatiosta on pyritty saamaan mahdollisimman paljon irti.

Controllerin raportoima informaatio koostuu menneisyydestä, tästä hetkestä ja ennusteesta tulevaisuudesta. Haastatteluissa kysyttiin yrityksen johtoryhmältä, mitä informaatiota edellä mainituista he pitävät tärkeimpänä.

”Tulevaisuudesta ehdottomasti. Tulos yms. kalvot täytyy tuottaa taustalle, mutta aikaa niiden tulkintaan ei pidä käyttää johtoryhmän kokouksissa. Controllerin tehtävänä on nostaa pöydälle kriittiset pisteet, joihin tarvitaan johdon linjauksia. Näen, että mitä paremmin osaamme lukujen valossa ennakoida tulevaa, sen paremmin voimme menestyä liiketoiminnassamme. Näin ollen nykyhetken/tulevaisuuden raportointi tulee korostua.” (LPG manager)

”No paljonhan me ollaan johtoryhmässä puhuttu siitä, että meidän pitäisi siitä peruutuspeilin tuijottamisesta siirtyä enemmän siihen tulevaisuuden ennustamiseen, mutta huonosti ollaan vielä pystytty toteuttamaan sitä. Ei se menneisyyskään oo turhaa, että ehkä omassa työssä on liian vähän aikaa tutustua siihen jo tehtyyn tai siihen historiatietoon tai siihen takautuvaan raportointiin ennen johtoryhmän kokouksia. Me luotetaan siihen, että controller käy läpi ne vielä johtoryhmässä ja sitten keskustellaan niistä. Vielä me tykätään elää siinä menneisyydessä, koska meillä on vielä siitä tulevaisuudesta niin heikko kuva. Ollaan puhuttu paljon siitä ennustamisesta ja myynnin pitäisi tehdä sitä vielä paremmin ja tarkemmin, mutta ei se vaan niinku onnistu. Uskon, että tulevaisuudessa painopiste tulee siirtymään enemmän sinne tulevaisuuteen ja

tulevaisuuden ennustamiseen enemmän kuin historiatiedosta olevien raporttien katsomiseen.” (Production manager)

”No siis tämä hetki ja tulevaisuus kiehtoo paljon. Menneisyydestähän näkee vaan tavallaan trendejä ja sä pystyt sieltä menneisyydessä kertomaan, mitä me ollaan tehty sinä aikana.” (Planning and fulfillment manager)

Haastateltavista osa korosti sitä, että toivoisivat saavansa mahdollisimman paljon tietoa tulevaisuudesta. Osa haastateltavista kuitenkin mainitsi, että vielä hyvin usein katsotaan menneisyyteen. Monien haastateltavien kommentteista kävi ilmi, että he näkevän suunnan olevan kääntymässä menneisyyden informaation sijasta tulevaisuudesta kertovaan informaatioon. Vastauksista voi havaita, että tulevaisuuden informaatiota pidetään tärkeänä ja siitä tarvitaan jatkossa tietoa. Controller mainitsikin jo aikaisemmin, että yrityksen budjetointiprosessi on muuttumassa ja estimaattia on tarkoitus päivittää kuukausittain. Tällöin tulevaisuudesta on mahdollista antaa enemmän informaatiota ja siten on mahdollista tukea vieläkin paremmin yrityksen liiketoimintaa.

Kuten aikaisemmin huomattiin, controller tuottaa paljon erilaisia raportteja ja sen vuoksi haastateltavilta haluttiin kysyä, että kokevatko he kaiken controllerilta tulevan informaation tarpeelliseksi. Controller koki, että yhtiön ylemmille tasoille raportoitavan informaation tarkoituksenmukaisuutta hän ei ole aina sisäistänyt. Kuitenkin hänen mielestään kaikki raportoitava informaatio paikalliselle organisaatiolle on tarpeellista. Myös muut johtoryhmän jäsenet kokivat kaiken controllerilta saamansa informaation tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Yhteenvetona voi todeta, että raporttien sisältö on saatu vastaamaan todella hyvin sitä, mitä raporttien vastaanottajat tarvitsevat.

Haastatteluissa haluttiin selvittää myös, mitä odotuksia yrityksen johtoryhmällä on controllerin tuottamaa informaatiota kohtaan.

”Oikeellisuus ja luotettavuus lähtökohtana. Odotus on se, että tulee myös analyysiä, kun mennään johtoryhmän kokoukseen. Ei niin, että tämmöset raportit meillä on, mitäköhän nämä meille tarkoittaa, vaan niin että controller on ne etukäteen luku ja hänen ymmärryksellään siellä on highlightattu joitakin kohtia,

et "hei tässä on tällanen juttu" ja syvennyttään siihen ja voi olla jopa eri skenaariorioitakin pohdittu etukäteen. Ennakkopureskeltua kamaa." (LPG manager)

"Tietenkin odotan, että se on oikeeta että se pitää paikaansa. Parhaimmassa tapauksessa se on niin havainnollistettua, että siitä saa ahaa-elämyksiä ja siitä pystyy tekemään johtopäätöksiä ja kehittämään toimintaa." (Area sales manager Nordics)

Vastauksista voidaan havaita, että odotukset informaation suhteen koskivat pääosin informaation oikeellisuutta ja sitä, että informaatio tukee päätöksentekoa.

5.1.3 Rutiiniraportointi

Controllerin vastuulle kuuluu raportoida kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain tiettyistä asioista. Näiden asioiden raportointia voidaan kutsua rutiiniraportoinniksi. Rutiiniraportointi voi viedä paljonkin työaikaa ja siksi haluttiin selvittää, kuinka paljon case-yrityksen controller käyttää työaikaansa rutiiniraportointiin.

"Eka viikko rutiini. Ne on niitä asioita, joita pitää tehdä joka kuukausi. Loppukuu ei oo, mut onhan tiettyjä asioita, joita pitää tehdä vaikka kerran kvartaalissa ja se voi viedä vaikka kolme päivää, kun sen tekee. Ekan viikon jälkeenkin on niitä asioita, mut sit ne ei oo ehkä enää iha joka kuukausi tehtäviä asioita tai sit ne on vähä pienempiä. Varmaan se on ehkä talouden sykli, et se vaatii sen aina, et vaikka se järjestelmä tekis ihan kaiken ja ite vaan analysois sitä, et sinänsä vois aatella, et niinku nytteki, onko se eka viikko ihan rutiinia nii ei se kyl mul oo. Kyllähän mä ihan hirveesti pystyn itekki käyttään aikaa siihen, et vaan analysoin tai vaan pohdin niitä estimaatteja, et sitku tulokset tulee, nii sit alkaa jo pohtii, et miltä estimaatti näyttää. Lisäks mulle on hyvä juttu se, et joku muu sitä tekee rutiinia, nii pystyy ite käyttään omaa aikaa johonkin muuhunkin. Varsinki siihen, et pystys auttaan tätä organisaatiota enemmän, et sit on aikaa enemmän reagoida yksikön johtajan juttuihin tai pohtia, et mitä hän vois haluta." (Controller)

Case-yrityksessä rutiiniraportointiin käytetty aika on vähentynyt raportoinnin automatisoinnin johdosta. Controller kuitenkin mainitsi, että vieläkin noin 25 % hänen työajastaan kohdistuu suoranaiseen rutiiniraportointiin. Hän on pystynyt myös osan rutiiniraportoinnista siirtämään toiselle talouden henkilölle, jolloin hänelle jää enemmän aikaa muihin

tehtäviin. Yrityksen johtoryhmä toivoi, että rutiiniraportointiin käytettävää aikaa saisi vähennettyä entisestään. He mainitsivat, että toivoisivat rutiiniraportoinnin olevan vieläkin automatisoidumpaa, jotta työaika saisi enemmän esimerkiksi strategiseen työhön. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että uskoo tulevaisuudessa järjestelmiin liittyvän robotisoinnin myös helpottavan rutiiniraportointia.

Kirjoittaja on huomannut, että controllerilta voi kuluu paljonkin työaika myös tiedon etsimiseen. Sen vuoksi haluttiin selvittää, kuinka paljon case-yrityksen controller koee hänen työajastaan kuluvan tiedon etsimiseen:

”Sitähän mä mietin, et teen päivät pitkät, mutta tota ehkä etin paljon enemmän ohjeita. ABB:llä on yleisesti ottaen aika hukassa asiat, et jos se ei oo oma ohje, niin kyllä se ohje aina jossain on, mut missä nii sitä joutuu aina etsimään. Ehkä sekin menee tälleen kokemuksen myötä, et sen löytää nykyään helpommin kuin aikaisemmin. Sit toisaalta musta tuntuu et täällä on tehty ennen taloutta silleen, et ei oo ollut ohjeita. Nythän meillä on tehty paljon ohjeita ja SOP:eja kirjoitettu, et silloin ei tarvi etsii mitään, jos on sellainen prosessi kirjoitettu nii se asia menee nopeesti.” (Controller)

Talousoastolla on kirjoitettu viimeisimpien vuosien aikana työtehtävien tarkkoja prosessikuvauksia eli SOP:eja esimerkiksi raporttien tekemisestä. Näissä annetaan hyvin tarkat ohjeet muun muassa raportteihin tarvittavan datan ajamisesta ja siitä, koska raportti tulee olla valmis ja kenelle se lähetetään. SOP:it helpottavat sekä nykyisten että uusien talousoastolla työskentelevien henkilöiden työtä. Mikäli controller laatii tietyn raportin vain kerran vuodessa, niin voi helposti esimerkiksi unohtaa millä kaikilla transaktioilla siihen on saatu ladattua dataa ja tällöin työaika kuluu vastaavien transaktioiden etsimiseen. Myös uusien henkilöiden perehdyttäminen helpottuu huomattavasti, kun prosessit ovat määritelty vaihe vaiheelta.

Controller korosti myös analysointityökalujen merkitystä esimerkiksi virheiden havainnollistamiseksi. Virheen etsimiseen esimerkiksi järjestelmästä saa kulumaan paljon aikaa ja controller toteaaakin seuraavalla tavalla:

”Parempien työkalujen avulla voitaisiin ehkä vähentää tiedon etsimistä. Jos just aattelee, et meil ois vaik tuloksessa virhe, niin jos ois hyvät PowerBI kuvat, nii senhän näkee muutamalla klikkauksella, et tossahan se on mut siis tarpeeks hyvät analyysit nii ei tarvis etsiä.” (Controller)

Yhteenvetona tämän kysymyksen vastaukseen voidaan todeta, että tiedon etsimiseen käytetty työaika tulee varmasti vähentymään tulevina vuosina, kun SOP:it saadaan laadittua yhä useammasta prosessista. Lisäksi, kuten controller totesi PowerBI:hin raporttien siirtäminen vähentää virheidenkin etsimiseen käytettyä työaika. Näistä asioista tulee siis tulevaisuudessa vapautumaan controllerin työaika.

5.1.4 Päätöksenteon ja strategian tukeminen

Kuten Partanen (2007, s. 67) toteaa controllerin yksi työtehtävä on tukea johdon päätöksentekoa. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus vastata tutkimuskysymyksen, kuinka controller voi tukea johdon päätöksentekoa. Case-yrityksessä controller kuuluu paikallisen organisaation johtoryhmään, jossa hän osallistuu johdon päätöksentekoon. Päätöksenteossa hän esittää taloudelliset faktat ja pystyy näin tukemaan yrityksen liiketoimintaa. Haastatteluissa kysyttiin controllerin osallistumisesta päätöksentekoon.

”Controller on osa johtoryhmää ja sitä myötä osallistuu päätöksentekoon. Onhan se niin, et monet asiat on yksikössä sellaisia, että ne voi olla hankintaan liittyviä asioita, niin eihän controllerin tarvi mihinkään henkilöstöasioihin hankinnassa mennä. Toki controller on semmoinen, joka helposti ideoi niitä, jos pitäis jotain parantaa. Ehkä se on se, joka tuo semmoisia mahdollisuuksia ja skenaarioita, niin onhan se siinä mukana aina kyllä. Johtoryhmässä, ainakin meillä, jokainen meistä on tasa-arvoinen, että kaikki osallistuu kovaan väittelyyn, että mitä tehdään ja enemmistö voittaa. Mulle henkilökohtaisesti päätöksentekoon osallistuminen menee ohi kaikesta periaatteessa koska se on mulle se, joka motivoi tekeen töitä. Muilla on tosi lennokkaita ideoita, mutta sitten, kun ottaa ne faktat pöytään, niin se voi onnistua tai ei onnistu. Joku voi puhua vaikka myynnistä, niin että kyllä me helposti otetaan 15 % kasvua, mutta sitten, kun alkaa kysyyn, että hei ymmärrätkste te, että se on muuten tän verran, et mikä maa meillä kasvais tän verran. Sit ku ne ihmiset menee vähän tarkemmalle tasolle, niin ne huomaa, että ei se ihan niin paljon tainnut mennäkkää. Sen takia tuntuu,

että on tärkeä olla mukana päätöksenteossa, että tuntuu auttavansa myös muita, kun on mukana.” (Controller)

”Osallistuu todella paljon. Mitä paremmin controller ymmärtää itse liiketoimintaa ja sen lainalaisuuksia, sen paremmin hän voi osallistua päätöksentekoon.” (LPG manager)

”Osallistuu tosi paljon mun mielestä. Se on mennyt parempaan suuntaan kyllä viimeisen viiden vuoden aikana. Controller on ottanut paljon enemmän roolia sen perinteisen roolin sijaan, joka vain kertoo, et miten meillä menee. Controller on hyvin lähtenyt tuomaan mielipiteitä esille muissakin kuin vain tuloslaskelmaan liittyvissä asioissa, että osallistuu kyllä.” (Production manager)

”Mun mielestä controller osallistuu tosi hyvin, controller ehkä jopa ylittää tämän osallistumisen tehtävän, koska hän pystyy osallistumaan prosesseihin ja kyseenalaistamalla meitä prosesseja.” (Planning and fulfillment manager)

Haastattelujen perusteella huomataan controllerin osallistuvan todella hyvin päätöksentekoon ja tukevan myös päätöksentekoa loistavasti. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että case-yrityksessä controllerin rooli on suurimmaksi osaksi kaukana perinteisestä puvunlaskijan roolista.

Controllerin työtehtävänä on myös tukea yrityksen strategiaa. Tämän vuoksi haastattelussa kysyttiin controllerilta ja muilta johtoryhmän jäseniltä, että kuinka paljon controller tukee yrityksen strategiaa ja onko siinä tapahtunut jotain muutosta.

”No se pitäis olla controllerin yks pääalue, ihan tuo strategian pohtiminen, mutta se on yleinen ongelma, et siihen ei oo aikaa. On se mullaki nii, et ei oo aikaa, mut on muillakin täällä organisaatiossa et, jos on vaik hankinnassa kiire, niin eihän ne ehdi mitään hankintastrategiaa miettimään. Se on ehkä semmonen, et silloin menee hyvin, kun sitä strategiaa pohditaan paljon, et toki meilläkin sitä strategiaa työstetään syksyisin enemmän. Se alkaa siinä budjettivaiheessa suunnilleen ja koko loppuvuosi pohditaan, et mitä tehdään ens vuonna ja miltä näyttää pidemmän aikavälin suunnitelma, mutta sit taas toisaalta aika vähän sitä seurataan meilläkin täällä vuoden aikana. Se on vähä silleen, et jos itsellä ois enemmän aikaa ja siihen enemmän keskittyis, nii muut tulis mukana, et sitä on varmasti liian vähän. Mun mielestä me ollaan siinä strategiatyössä vähän jo edistytty kyllä, mutta ei sitä määrällisesti oo yhtään sen enempää ollut ku aikaisempaan, mutta toki vähän ollaan menty tarkemmalle tasolle. Aikaisemmin

se oli semmoinen ylätasoinen juttu et se ei ohjannu mitää, mut nyt jo vähän viety silleen, et tiedetään mitä halutaan tuottaa ja mitä tuotannossa tapahtuu, että ollaan edistetty mut työmäärässä ei oo mun mielestä mitään muutosta tapahtunut.” (Controller)

Kaikki yrityksen johtoryhmän jäsenet näkivät controllerin tukevan hyvin yrityksen strategiaa. Johtoryhmän jäsenten kommentteista nousi hyvin esille myös konkreettisia asioita, joihin controller ottaa kantaa strategian tukemisellaan:

*”Paljon. Parhaimmillaan controller tuo strategiatyöhön relevantit luvut/fak-
tat/analyysit, joita hyödynnetään esim. eri skenaarioita työstettäessä. Strategia
ilman faktoja ja lukuja olisi aika löyhä.” (LPG manager)*

*”Mun mielestä controller tukee strategiatyötä todella hyvin. Hän on aktiivinen
tuomaan myös omia mielipiteitä siitä, että mihin suuntaan tätä yksikköä on jär-
kevä kehittää ja viedä.” (Production manager)*

*”Mun mielestä senhän pitää tukea tosi paljon, koska sieltähän kaikki sit näkyy,
et onko strategia ollut hyvä eli ollaanko me tehty oikeita asioita. Jos lukemat ei
näytä strategian mukaisesti, niin sithän ne pitäis tuoda esiin, et esim. kattokaa
nyt tää lukema näyttää tältä tää ei oo järkevää. Vois olla esim. joku kuljetus-
homma et laitetaan Ruotsiin tai Norjaan tai ihan mihin vaan joka päivä mene-
mään kuljetuksia, niin sithän kuljetuskustannukset nousee ja tulos voi mennä
tosi huonoks, vaikka asiakas ois tyytyväinen, mut se ei oo järkevää toimintaa.”
(Planning and fulfillment manager)*

Voidaan todeta case-yrityksen controllerin olevan aktiivinen myös strategian tukemi-
sessa, vaikka hän itse koki, että ei ehdi siihen kovin paljoa aikaa käyttämään. Kuitenkin
controller totesi, että yrityksen strategiatyöskentely on parantunut ja nykyinen strategia
tukee yrityksen liiketoimintaa entistä paremmin, vaikka siihen ei ole käytetty enempää
aikaa. Johtoryhmän jäsenten vastauksista päätellen controllerista on todella iso hyöty
yritykselle strategiaa suunniteltaessa ja strategian toteutuksen seurannassa.

5.1.5 Työmäärä

Case-yrityksen controllerin tehtäväkenttä on hyvin laaja johtuen siitä, että hän työskentelee talousosastolla ainoana kokoaikaisena. Haluttiin selvittää, kokeeko case-yrityksen controller työmääränsä lisääntyneen tai vähentyneen viimeisen viiden vuoden aikana.

”Joitain asioita on ennen tehty tosi työläällä tavalla, mut sit taas kaikkii asioita ei varmaan tehty. Ihmismieli on varmaan vähän semmoinen, et kun jostain luopuu, niin kyllä siihen joitain asioita tulee. En osaa sanoa, koska nyt on automatisoitu, mut johonki se aika silti menee. Voi tehdä paremmat analyysit tai voi tehdä extra analyysejä. Analysointityöhön on enemmän aikaa. Aikaisemmin teki tulos-fileä useamman tunnin, mut nyt ne tulee nopeasti, nii sitähän voi heti lähteä katsomaan, et mitä siellä on sisällä, mut analysointiin on enemmän aikaa, mut sais olla vieläkin enemmän. Aikaisemmin musta tuntu, et ei ollut yhtään aikaa, et kasas vaan tiedostot ja myöhemmin katto et mitä siellä on sisällä.”
(Controller)

Controller siis toteaa, että rutiiniraportoinnista on vapautunut työaika. Hän korosti järjestelmien kehityksen ja niiden avulla tehtyjen raporttien automatisoinnin merkitystä rutiiniraportointiin kuluvan työajan vähenemisessä. Talousosastolle on viimeisen kahden vuoden aikana tullut käyttöön uusia järjestelmiä, kuten PowerBI ja SAP BO. Näiden järjestelmien avulla raportteja on saatu automatisoitua, mutta toisaalta näiden järjestelmien käytön omaksuminen on vienyt häneltä paljon työaika.

Controller mainitsi, että kun ehtii tarkemmin perehtyä tiedostojen sisältöön, niin silloin pystytään tarvittaessa reagoimaan nopeammin huomiota vaativiin asioihin. Toki tällöinkään puuttuminen ei ole reaaliaikaista, mutta jotain voidaan pystyä tekemään. Reaaliaikaisesti asioihin voidaan päästä puuttumaan, kun kaikki raportit ovat PowerBI:ssä ja siellä oleviin dashboardeihin on asetettu hälytykset, esimerkiksi kun joku tietty arvo ylittyy.

5.1.6 Osaaminen ja taidot

Kirjoittaja on huomannut, että case-yrityksen controllerin tulee mukautua useisiin erilaisiin työtehtäviin, jotka vaativat häneltä erityyppistä osaamista. Sen vuoksi haluttiin selvittää, minkälaisia taitoja ja osaamista controllerilta tällä hetkellä vaaditaan.

”Vaaditaan toki analysointi- ja tulkisemistaitoja, mut sitä mitä mun mielestä controllerilta paljon vaaditaan on tiedon esittämistä oikealla tavalla. Mä oon ite huomannut et se on se avainjuttu, et ei riitä, et osaan selittää sen itselle, vaan mun pitäs osata selittää se muille ihmiselle, jotka analysoivat sitä aivan eri tavalla ja ei siis tosiaan välttämättä katso edes numeroita, et se on semmoinen taito mitä mä oon itse ainakin kokenut, et tarvisin entistä enemmän. Kyl siin huomaa et kehittyy, kun esittää jotain omasta mielestä tärkeätä ja kattoo, et ei ne muut kokenut sitä ollenkaan tärkeeks, mut sit ku esittää sen toisella tavalla, nii sithän ne kaikki herää, et hei joo tää on tää, tää on tosi tärkee. Se on sellane mitä vaadittas tällä hetkellä, et kaikki on erilaisia ja varsinki controller on erilainen ku ne muut, nii sillen se vaatii controllerilta taitoa esittää asioita eri tavalla mitä itse niitä katselee. Mä en tiedä onko ne muuttunut tässä viiden vuoden aikana et ehkä ne on sellaisia perusasioita, mut ehkä mä oon itse vaan herännyt tähän todellisuuteen, et se onki vaan itsestä kiinni, miten niitä esittää. Siinä ois aina parannettavaa, et se esitettävä tieto ois aina muille tarpeeks yksinkertaisessa, mielenkiintoisessa ja konkreettisessa muodossa.” (Controller)

Yrityksen johtoryhmältä kysyttiin myös, minkälaisia taitoja ja osaamista controllerilta heidän mielestään vaaditaan tällä hetkellä:

”Peruslaskentatoimi on lähtökohtajana ja uskon, että aina kun controllereita valitaan, niin se osaaminen on lähtökohtana. Sen päälle mitä nyt tarvitaan enemmän ja enemmän on sitä analyttistä osaamista ja sitä linkitettyä liiketoimintaan, niin pystyy jopa tulkitsemaan, että mitä nämä luvut tarkoittaa meidän bisneksessä. Pystyy myös tuoda siihen jopa omia ehdotuksia, et se on enemmän strategista osaamista, mut tän päälle nämä verkottumistaidot ja ihmisten kanssa toimiminen korostuu. Varmaan on aina ollut, mut tulevaisuutta ajatellen ei varmaan vähene. Controllerit, jotka pystyy verkostoitumaan ja toimimaan työyhteisöissä kansainvälisessä yhteisöissä tulee pärjäämään aina paremmin. Kuitenkin ABB:ssäkin controllereitakin kuullaan kyllä ja heihin viime kädessä luotetaan, kun kaivetaan ne faktat, niin kyllä siinä pitää olla taitoa viestiä, esittää asioita ja toimia ihmisten kanssa.” (LPG manager)

Yksi haastateltavista näki, että tulevaisuudessa controllerin on hallittava myös ohjelmointitaitoja:

”Mä ehkä näkisin et siin voi tulla vielä enemmän ohjelmointia et ne järjestelmät kehitty semmosiks, et sun pitää ohjata niitä tekeen niitä asioita.” (Planning and fulfillment manager)

Case-yrityksen controllerilta vaaditaan siis monenlaisia taitoja ja osaamista. Kuten myös Lepistö ja muut (2016) totesivat, niin sosiaaliset taidot ovat todella tärkeitä controllerille. Kirjoittaja on itse huomannut työskennellessään kyseisessä yrityksessä, että järjestelmien ja analysoinnin suhteen vaatimukset ovat varmasti nousseet, sillä uusien järjestelmien käyttöönotossa vaaditaan hyvää järjestelmäosaamista. Lisäksi, kun näillä järjestelmillä luodaan uusia raportteja, niin pitää pystyä ymmärtämään dataa ja osattava analysoida sitä, jotta raporttien kehittäminen onnistuu.

Controller korosti sitä, että hänen on osattava analysoida ja myös esittää sama asia monilla tavoilla. Ihmiset ymmärtävät asioita eri tavalla, joten on hyvin tärkeää pystyä hahmottamaan ne tavat, joilla informaation vastaanottajat ymmärtävät parhaiten asiat. Controllerin pitää siis nähdä vaivaa ymmärtääkseen informaation vastaanottajia. Johtoryhmän mielestään controllerin roolissa suoriutumisen kannalta on tärkeää ymmärtää yrityksen liiketoimintaa. Liiketoimintaosaamisen avulla controller kykenee tekemään parempia analyysejä ja sitä kautta vaikuttamaan yrityksen liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi tärkeinä taitoina ja ominaisuuksina controllerille nähtiin analysointi- ja kommunikaatiotaidot sekä järjestelmien käytön hallinta ja kehittäminen.

Haluttiin selvittää myös, minkälaiset ominaisuudet ovat controllerin mielestä controllerille tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa:

”Controllerin ehkä isoin juttu on se, et pitäis tulla toimeen ihmisten kanssa. Yleensä controller ei oo se, joka yksinään tekee töitä ja sais vaan tehdä sitä omaa dataa tai kehittää järjestelmiä. Mä kyl pidän siitäkin tosi paljon, et jos siihen ois aikaa mut yleensä controller on sellainen, joka yhdistää ne eri toiminnot ja pitäis kokoajan tehdä sitä yhteistyötä ja sit se on enemmänkin joku muu joka kehittää

niitä järjestelmiä tai tekee niitä yksityiskohtaisia kirjauksia. Vuorovaikutustaidot on kyllä tärkeitä.” (Controller)

Controller piti tärkeänä myös analysointitaitojen merkitystä ja myös olennaisten asioiden ymmärtämistä datasta. Hän kuitenkin mainitsi, että jo ABB:n sisällä on hyvin paljon eroja controllereiden työtehtävissä. Controller mainitsi, että joillain controllereilla isommissa yksiköissä on apuna henkilöitä, jotka kasaavat heille yksityiskohtaista dataa. Kun taas case-yrityksen controllerin tulee pääosin itse kasata yksityiskohtainen data, kehittää järjestelmiä ja myös työskennellä johtoryhmässä. Controllerin on siis hallittava hyvin monenlaisia ominaisuuksia ja erityisesti vuorovaikutustaidot hän näki tärkeiksi kaikilla controllereilla. Myös Lepistö ja muut (2016) totesivat vuorovaikutustaitojen olevan todella tärkeitä nykypäivän controllerille.

5.1.7 Persoona

Loo, Verstegen ja Swagerman (2011) sekä Rouwelaar (2006) ovat esittäneet, että controllerin persoona vaikuttaa controllerille muodostuneeseen rooliin. Haastatteluissa johtoryhmän edustajilta kysyttiin pitääkö heidän mielestään controllerin olla tietynlainen persoona.

”Tosi hyvä kysymys, jota oon paljon miettinyt. Kun me tehtiin näitä persoonallisuusanalyysyjä, niin ei ollut tietenkään mikään yllätys, että controller on aika sininen henkilö eli aika analyttinen henkilö ja yksityiskohtiin paneutuva. Se varmaan on niin, että perusluonteeltaan ja toimintatavoiltaan tämmöiset analyttikot ja siniset henkilöt hakeutuu sille uralle. Voisin kuvitella, että ei välttämättä ole kovin yleistä, että controllerina toimii hyvin keltaiset henkilöt eli hyvin innovatiiviset, että sanotaan nyt räiskyvät persoonat. Eihän se mun mielestä saisi olla este, mutta voisin kuvitella, että pitää olla sellaista kiinnostusta nimenomaan tämmösiin analyttisiin ja ehkä matemaattisiin tehtäviin, niin on se varmaan ihan hyvä perusominaisuus, ei vaatimus. Jälleen kerran palataan siihen controllerin rooliin, vaikka itselläkin on hyvin lukittunut näkemys siitä, mikä controllerin rooli tai tehtävä on, että se on tämmöinen numeroiden murskaaja. Tulevaisuudessa uskon, että se on enemmänkin tämmöinen organisaation tukihenkilö, joka tuottaa monen tyyppistä tukimateriaalia siihen liiketoiminnan

johtamiseen ja ehkä ennustamiseen. Ehkä jatkossa vaaditaan enemmän myös niitä vuorovaikutustaitoja. (Production manager)

”No tietysti pitää olla siinä mielessä sinisyyttä, että haluaa lukujen kanssa olla tekemisissä ja pyörittää niitä, et pitää olla aika detail-tason ihminen. Niin kuin mä sanoin, et jos on sellaista suurpiirteistä jotain sinne päin, niin mun mielestä se ei kuulu, et controllerilla pitää olla luvut hanskassa ja ne täsmää, et niihin voi luottaa. Sit tietysti se, että osaa olla vuorovaikutuksessa sekä sinne johtoon BU:hun ja HUB:iin, mut sit myös täällä meidän yksikössä. Mun mielestä se on tosi tärkeitä, et controller ei oo vaan siinä omalla paikalla koko ajan ikään kuin irrallisena, koska controller on osa tätä tekemistä.” (SCM ja CSM manager)

”Kyllä siinä vaaditaan sitä tiettyä struktuurin hahmottamiskykyä eli just kun puhutaan kokonaisuuksien hahmottamisesta, niin pitää ymmärtää miten luvut vaikuttaa toisiinsa. Ammattiosaaminen ja tulkitsemiskyky pitää olla osana. Mä oon kyllä itse nähnyt hyvin erilaisia controllereita, sellaisia harmaita hiirulaisia ja hyvin räiskyviä persoonia, että kyllä niitä sillä tasolla löytyy tosi paljon erilaista, mutta pakko olla ammattiosaaminen kondiksessa.” (Area sales manager Nordics)

Johtoryhmän edustajien mielestä controllerin ei tarvitse olla tietynlainen persoona, mutta suurin osa heistä yhdistää controllerin värianalyseissa esiintyneeseen siniseen eli analyttiseen henkilöön. Lisäksi kuten jo edellisessä alaluvussa huomattiin ja myös vastauksista voidaan todeta, että controllerin vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. Controllerin pitää pystyä toimimaan luontevasti ihmisten kanssa ja pitämään talouden esitelmiä.

5.2 Controllerin rooli ja sen kehittyminen

Tässä alaluvussa pyrittiin hahmottamaan case-yrityksen controllerin roolia, siinä tapahtunutta kehitystä ja sen tulevaisuuden näkymiä.

5.2.1 Valvonta- ja tukirooli

Kuten Rouwelaar (2006) totesi controller voivan toimia tukiroolissa, valvontaroolissa tai näissä molemmissa rooleissa. Rouwelaar (2006) huomautti myös, että näiden roolien ajankäyttöön vaikuttaa esimerkiksi controllerin persoonallisuus. Tässä tutkimuksessa case-yrityksen controllerin roolia pyrittiin hahmottamaan tarkemmin ja siksi haastateltavilta kysyttiin, että onko case-yrityksen controllerilla tuki- tai valvontarooli, vai molemmat.

”Suurin osa ajasta menee nyt tukirooliin. Voi olla silloin aikaisemmin et vaikka ennen puolet oli tuota valvontaroolia, mutta kyllä se on jo siitä onneks parantunut. Mut kyllä tuo tukirooli on se mielenkiintoisempi juttu, sitä analysointia ja sitä miten voi muita auttaa. Tulevaisuudessa pyritään siihen, et se ois vaan tukiroolia. Johdon päätöksenteon tukeminenkin on vähän muuttumassa. Päätöksenteon tukeminen on vielä semmosta lyhytkantaista mut oikeestihan sen pitäis olla semmosta pidempiaikaista, et siinäkin informaation luonteen pitäis koko ajan muuttua entistä enemmän silleen tulevaisuusorientoituneeks, et ei vaan sitä tätä hetkeä.” (Controller)

Myös yrityksen johtoryhmän jäsenet näkevät controllerilla olevan tällä hetkellä sekä tukieettä valvontaroolit.

”Kyllä on molemmat, hän tekee perus raakatyötä ja osaa sen, mutta sen päälle hän on tän liiketoimintaosaamisen syventymisen myötä ottanut vahvempaa roolia tässä oikeana kätenä olemisessa ja jopa strategisen suunnankin näyttäjänä.” (LPG manager)

Controllerilla on siis tällä hetkellä vielä molemmat roolit. Johtoryhmästä osa korosti, että tulevaisuudessa he uskovat tukiroolin kasvavan entisestään. Myös controller oli samoilla linjoilla tulevaisuuden suhteen ja kertoi, että tulevaisuudessa hänen on tarkoituksena tehdä vain tukiroolia. Tukirooliin siirtyminen on mahdollista rutiiniraportoinnin automatisoinnilla tai rutiiniraportoinnin siirtämisellä toiselle henkilölle. Tämä varmasti on myös yritykselle suuri hyöty, sillä silloin controllerin on mahdollista antaa paras mahdollinen

tuki johdon päätöksentekoon. Tällöin päätöksissä voi olla mukana esimerkiksi vieläkin syvällisempiä analyysejä ja skenaarioita.

5.2.2 Rooli esitettyjen metaforien valossa

Partanen (2001, s. 176) on esittänyt controllerille erilaisia roolimetaforia, jotka esiteltiin tarkemmin tämän tutkielman 3.4 luvussa. Tässä tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, minkälaisessa roolissa controller näkee itse olevansa:

”Suunta on tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin, et sinnehän meidän pitäis olla menossa ja sinne me täs pikkuhiljaa mennäänkin. Ehkä yrityskulttuuri semmoinen, et kaikki sinne haluaa, mut ei sitä silleen edes ABB:n konserni silleen vaadi, et ei oo välttämättä ees työvälineitä siihen. Sittenhän se on eri, jos meillä on rullaava ennustaminen käytössä, et joka kuukausi laitettas ennusteita ja tiedetään, et 13 kuukautta pitää laittaa ennusteet. Vaikka toki nyt meillä on integrating business planning model, mikä nyt yhdistää kyllä. Nythän me joka kuukausi kysytään tuotepäälliköiltä, et mikä on sun tuoteportfolio nyt tulevaks ajaks ja ne joutuu joka tulevaks kuukaudeks sitä kommentoimaan ja seuraavaks mennään myynnille et teidän pitää antaa nyt estimaatti ja sit taas tuotantoon, et mitä te tarviitte seuraavien kuukausien aikana. Ja sitte tulosityhteenvetoo ei ollut aiemmin, sitä on vast nyt vajaa vuosi sitä on harjoiteltu.

Tulevaisuusorientoituneita rooleja tehdään siis osittain jo nyt, mut sitä ei vaan vielä tehdä täyspainoisesti. Meinasin jo sanoo, et kolmen vuoden päästä voidaan olla jo hyvinkin pitkällä. Sit taas toisaalta maailma muuttuu niin nopeesti, et voihan olla, et se on jo ihan eri juttu ens vuonna, mut kyl se on ihan lähitulevaisuutta, et siihen mennään. Itestä tuntuu välillä vähän haastavalta, et controllerilta vaaditaan, et pitäis tuottaa tulevaisuuden tietoa estimaattiin mut mistäs se controller ottaa niitä myynti- tai tuotantoestimaatteja, jos muu organisaatio ei oo mukana. Et se tuntuu mun mielestä vielä välillä vaikeelta, et se on sit ok, kun muutkin tuottaa sellasta tietoo, et sitä voi hyödyntää mut eihän se controller voi tietää sitä parasta myyntiennustetta vaan kyllähän se pitäis sieltä myynnistä tulla.

Mä en tiedä mihin tulevaisuudessa menee se, et vaaditaan paljon sitä, et kaikki asiat tehdään automaattisesti. Ei ois controllerilla niitä rutiinijuttuja, mut siinhän on avain se et on hyvät järjestelmät. Mä ehkä oon ite vähän pohtinut sitä, et mihin menee sellainen järjestelmäosaaminen, jos ajattellaan että controllerin ei tarvi tehdä mitään rutiinijuttuja.” (Controller)

Myös johtoryhmän jäseniltä kysyttiin minkälaisessa roolissa he näkevät controllerin olevan tällä hetkellä. Case-yrityksen LPG managerin kommentoissa nousee hyvin esille konkreettisia esimerkkejä rooleissa toimimisesta:

”Ei missään nimessä tule edes mieleen vakooja ja salapoliisi. Hän aidosti tukee mua talouden alueella, joka ei oo mun vahvinta aluetta. On siis ehdottomasti liiketoiminnan vetäjän luottomies päivittäin ja taustalla arjessa koko ajan. Sillanrakentajana hän toimii erittäin paljon, kun me kehitetään ja hän proaktiivisesti lähestyy eri toimintojen edustajia ja hän käy itse selvittämässä ja pyrkii löytämään uusia malleja tehdä. Hyvänä esimerkkinä nämä ulkosuhteet, hän on tosi pidetty ihminen näissä suomen yhteyksissä, et sieltä tulee tosi hyvää palautetta controllerin toimintatavasta.

Toi kartanlukijakin pitää mun mielestä siltä osin paikkaansa, että kun me analysoidaan sitä missä mennään, niin katotaan vähän, että mitä tämän pohjalta tehdään, niin controller ei oo vain sellainen, että hän tois ne raportit ja sit muut analysoidaan, vaan hän tuo myös omaa näkemystään raporteista ja sitä oon pyytänytkin. Siitä ollaan puhuttu paljon, että kun tullaan johtoryhmään, niin hän ois etukäteen miettinyt niitä nostoja, että näyttäis raporteista punakynällä, että tässä ois meillä pohdinnan paikka ja nostaa niitä aiheita keskusteltavaks, et hei nyt tää mittari näyttää tältä ja hänen mielestään se johtuu siitä ja eri skenaarioita mitä lähetään tekeen, niin hän toimii tämmöisessä roolissa useinkin. Hänellä on mun mielestä sitä liiketoimintaosaamista eli tämä bisnes ja lainalaisuudet syventynyt tässä viidessä-kuudessa vuodessa, mitä hän on tässä ollut. Sen avulla hän pystyy lukujen valossa syvemmällä liiketoimintaymmärryksellä tuoda ratkaisuja ja kehitysehdotuksia. Hän ei vaan tuo lukuja, joista me vaan yritettäis pohtia, että mitä tää nyt meillä tarkoittaa.

Kouluttaja siinä mielessä, että controllerilla on myös vahva SAP-osaaminen ja meillä on tässä yksikössä sitä niukemmin. Hän on paljon tehnyt muiden tonteille kuuluvia asioita, mutta hyvällä asenteella, kun sitä osaamista ei muualla oo, niin on sit auttanut niitä tahoja, joiden sitä tarvii osata. Tulkki tosi usein. Kartanlukijana hän ehdottaa, et tähän suuntaan ja ohjaa sitä laivaa, mutta yksin hän ei sitä halua tehdä, sillä sehän on mun ja koko johtoryhmän vastuulla, mutta hän tukee sitä vahvasti ja tuo ehdotuksia. En mä yhtään ihmettele, että hyvät liiketoiminta controllerit päätyy liiketoimintavetäjiksi, sillä sehän ei oo tavatonta ABB:llä koska sithän, kun sulla on se molempi osaaminen eli talous- ja bisnesosaaminen, niin sulla on erittäin hyvät mahdollisuudet ja edellytykset hoitaa sitä liiketoiminnanvetämistä. Monesti, jos tulee henkilövaihdoksia, niin meillä controller on monesti se, joka hoitaa väliaikaisesti niitä bisneksen vetäjän

vastuita ja kylmä voin kuvitella, että jos mä en ois täs tehtävässä niin controller pystyis hoitamaan tätäkin postia myöskin.

Hän tukee liiketoiminnan vetämistä. Sillanrakentaja joo kyllä, kyllähän hän on helposti lähestyttävä, kun tarvitaan tukea, niin kyllähän vie omalta tontilta asioita eteenpäin. Konkreettisenä hyvänä esimerkkinä on se, kun meillä on näitä HUB review kokouksia siis näitä Euroopan tehtaiden vetäjien kuukausipalaveria, niin seillähän on mun esimies ja talousosion vetää HUB controller. Kokousta ennen HUB controller on käynyt yksiköiden esimiesten kanssa läpi luvut ja se tekee mun elämän niissä kokouksissa helpommiksi, koska hän on jo controllerilta kaivanut ne selitykset, et niitä on jo tulkittu ja HUB controller puhuu auki sen siellä mitä hän on controllereilta saanut, et se ei nyt tenttaa mua, et hei mitä tää nyt on. Täs tää toimii tosi hyvin, et mul on aina luotto siihen, et kun hän on controllerin kans käynyt läpi ne, niin siel on valmiina ne tulkinnat ja sen meidän controller tekee erinomaisesti. Hänellä on kootut selitykset niin kunnossa kuin olla ja voi.” (LPG manager)

Controller ja muut johtoryhmän jäsenet tunnistivat controllerin toimivan hyvin informaatio- ja valvontaroleista sekä vuorovaikutus- ja johtamisrooleista. Haastatteluissa monet johtoryhmästä korostivat controllerin toimimista erityisesti liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolissa. Lisäksi mainittiin myös, että controller toimii jo osittain myös tulevaisuusorientoituneessa roolissa eli ralliautonkartanlukijana. Myös controller totesi, että rooli on kehittymässä tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin. Controller kuitenkin huomautti hyvin, että mihin se järjestelmäosaaminen controllerilla sijoittuu näissä metaforissa.

Kuten jo aiemmin Partanen (2001, s. 171) toteaa, niin controllerin on luovuttava rutiinitehtävistään, jotta hän voisi täysin omaksua tulevaisuusorientoituneen roolin. Case-yrityksen controllerilla on tällä hetkellä kuitenkin vielä useita rutiinitehtäviä, joten myös sekin on esteenä roolin omaksumisessa. Kuitenkin controller hallitsee erittäin hyvin liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolin, joten suunta on oikea. Kuten controller totesi tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin pääsemiseksi controllerin tulee saada tietoa myös muilta organisaation jäseniltä tulevaisuudesta, joten siihen pääsemiseksi vaaditaan myös heiltä muutosta.

5.2.3 Roolin kehitys

Aikaisemmissa tutkimuksissa controllerin roolin on todettu kehittyneen (ks. esim. Granlund & Lukka, 1998b). Edellä mainittujen haastattelukysymysten tulosten avulla voidaan todeta case-yrityksen controllerin roolin kehittyneen. Edellisissä alaluvuissa saatiin hahmotettua controllerin tämän hetkistä roolia, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin pyrkiä hahmottamaan myös sitä, kuinka rooli on kehittynyt, sillä yksi tämän tutkielman tutkimuskysymyksistä koski controllerin roolin kehitystä. Tämän vuoksi controllerilta kysyttiin, kuinka rooli on kehittynyt ja onko roolin kehittyminen mahdollisesti vaikuttanut johonkin.

”Se on kehittynyt pois niistä rutiineista tai ei vaan rutiineista, mutta niistä manuaalikirjauksista, niitä on ollut aikaisemmin ihan hirveesti. Nyt paljon järjestelmät tekee niitä, toki järjestelmätkin on uusiutuneet lähes tulkoon kaikki, paitsi SAP. Kyl se oli paljon manuaalisempaa aikaisemmin, nyt on pitänyt tänä aikana oppia paljon niitä uusia järjestelmiä. Tuntuu, et joka vuos tulee joku uus ja ei oo paljoo koulutusta vaan sitä vaan pitää yhtäkkii osata käyttää. Järjestelmä on tunnettava, koska sinne on pakko kirjata niitä tulokseen vaikuttavia tekijöitä. Mut sitte se on, kun sä kirjaat sen, nii ei oo enää niitä välikäsiä, niin kuin ennen laittoi kirjanpitäjälle, et hei siellä on tällainen virhe korjaatko, nii sehän teki jotain ja sit luvut oli oikein. Mut sit nyt sit pitää osata ite tehdä, pitää olla tieto, miten sä laitat sen järjestelmään mut se menee sit kyl automaattisesti.

Aluks se vähä pelotti, et apua pitääkö mun luopua kirjanpitäjämästä, joka on ollut tosi hyvä. Mut nyt pitää ite niitä pohtia, toki tukea saa aina, mut ehkä tuntuu, et pitää tietää enemmän asioita ja osata käyttää järjestelmiä. Mut sit se menee kyl aika nopeesti, jos sen kyl osaa. Aluks vaan joutu käyttään siihen enemmän aikaa. Sit kaikki analysointijutut mitä on tehty PowerBI:llä, se on ollut ihan huippua ja se on se suunta mihin ollaan menossa, lähtee monia tunteja kuun vaihteesta pois. Sitten vielä, kun nythän se on vasta tämmöstä, et taloudessa pohditaan, mut aatella sit, ku se on koko organisaatiossa. Sit siellä on kaikki ne ennusteetkin, nii onhan se analysointi ihan uskomatonta. En usko, et se tänä vuonna on niin pitkällä, mut kolmenkin vuoden päästä, jos me pädeiltä katotaan tän vuoden tai tulevaisuuden ennusteita tai minkälaisia tuoteportfolioita on siellä mukana.” (Controller)

Myös johtoryhmältä kysyttiin kuinka he näkevät roolin kehittyneen ja onko roolin kehittyminen vaikuttanut johonkin.

”Mun silmissä on, se on täällä kiva et näkee koko bisneksen kokonaisuudessaan ja hän on kehittynyt liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. (LPG manager)

”Ilman muuta on vaikuttanut, että kyllä me ollaan kaikki varmasti hyödytty controllerin mielipiteistä ja hänen analytyttöisyydestään, jonka tähden mennään ehkä syvällisemmin joihinkin asioihin, joita ehkä me muut keltaiset ja punaiset oltais ohitettu aikalailla olankolautuksella. Kyllä controller on nostanut tällaisia asioita esille, että miten tää päätös voi vaikuttaa ja onko kaikki tän päätöksen seuraukset mietitty etukäteen. Varmaan tämmöistä, ehkä sitä kutsutaan riskianalysoinniksi laajemmassa mittakaavassa, kuin mitä sieltä perinteisestä controllerin roolista odotetaan.” (Production manager)

”On kyllä, et miten tää tieto kerätään ja millä työvälineillä, kun ohjelmat on muuttunut ja muuttumassa edelleen. Ehkä se johtuu myös siitä johtoryhmätyöskentelystä, mut mä nään, et siinäkin ollaan menty tosi paljon eteenpäin ja ehkä just se, et enemmän saadaan sitä tukea niihin arkisiin asioihin. Ehkä mä oon joskus kokenut, kun mietin taaksepäin niin et controller oli omissa svääreissään. (SCM ja CSM manager)

”Esim. sparraaminen on kehittynyt tosi paljon ja ennen me katottiin tosi paljon lukemii, niin nyt pystytään paljon paremmin keskustelemaan ilman niitä luke-miakkin, niin ulosanti on kehittynyt tosi paljon. Ehkä se johtuu siitä, että koko tiimi on kehittynyt tosi paljon, et ymmärretään, että välillä pitää kattoo vähä lukuja ja välillä voi olla vähä mukavampaakin tai vapaampaa viestintää, et osataan viestiä oikees paikkaa sopivilla tavoilla. Onhan tää vaikuttanut kaikkeen, kun meillä on parempaa dataa, niin meillä on enemmän niinku yhteistä näkemistä siitä tekemisestä, niin asioita tapahtuu.” (Planning and fulfillment manager)

Controller ja johtoryhmän jäsenet tunnistivat siis controllerin roolin kehittyneen. Tällä hetkellä controllerin nähdään tukevan paremmin yrityksen liiketoimintaa ja pystymään antamaan datasta enemmän tietoa juurikin parempien datan analysointijärjestelmien ansiosta. Controller korostaa rutiinien automatisointia, joka on pystytty mahdollistamaan uusien järjestelmien avulla. Myös kirjoittaja on huomannut viimeisen kolmen vuoden aikana sen, että controllerin tulee pystyä työskentelemään hyvin uusienkin järjestelmien kanssa, joten järjestelmäosaamisen merkitys on kasvanut. Uusien järjestelmien ansiosta työ on muuttunut niin, että controllerin tulee hallita myös data-analytiikon työtehtäviä.

Kuten edellä huomattiin, on case-yrityksen controllerin rooli ottanut harppauksen eteenpäin. Kirjoittajan mielestä oli tärkeää myös selvittää, mitkä tekijät ovat mahdollistaneet muutoksen, siksi controllerilta ja muilta johtoryhmän jäseniltä kysyttiin näkevätkö he controllerin roolin kehitykselle joitakin syitä.

*”Ennustetietoa vaaditaan enemmän, toki sitä on aina vaadittu, mut nyt sille on enemmän aikaa antaa, kun on saanut muita tehtäviä pois, kun on vähemmän rutiini- ja manuaalijuttuja. Silloin pystytään käyttämään aikaa ennustamiseen, kyseenalaistamiseen, analysointiin ja erilaisiin skenarioihin, et mitä vois tapahtua.”
(Controller)*

Myös muut johtoryhmän jäsenet löysivät syitä controllerin roolin kehitykselle.

”Kyl mä sanon, että controllerille pitää antaa tästä kredittiä ja positiivista palautetta, että kyllähän hän on itse ollut vahvasti kehittämässä sitä. Voi olla myös, että tavallaan tää liiketoimintaympäristökin ja varmasti myös ne vaatimukset, jotka on tullut BU:n ja HUB:n suunnasta on olleet kehittämässä sitä. Kyllä tässä on kaikki jouduttu kehittämään omaa osaamistaan erityisesti juuri tämän käyttöpääoman hallinnassa tai varastoissa, eihän niihin oo aikaisemmin oo kiinnitetty huomiota, varastoihin ja varastojen kiertonopeuksiin. On siis kehittynyt valtavasti ja myöskin tähän yksikön johtamiseen, ei pelkästään numeroilla johtamiseen, vaan tällaiseen niinku henkilöstöjohtamiseen jopa on tarvetta. Controller on ollut siitä kiinnostunut ja halunnut osallistua siihen, ei pelkästään vaan tiedon tuottajana johtoryhmässä vaan on myös halunnut antaa mielipiteitä paljon laajempiin asioihin. Kyllä controller on aika pitkälti itse ollut aktiivinen kehittämään sitä.” (Production manager)

”Ollaan koulutauduttu kaikki tosi paljon lean six sigmalla, missä katotaan prosesseja ja sit on tätä henkilöstökemiaa harjoiteltu johtoryhmän kaa. Sit oli nää värianalyysit sun muut ja ollaan otettu uusii järjestelmii käyttöön, uusii toimintatapoja, sit tulokset on tullu ja sit ollaan innostuttu vielä entistä enemmän onnistumisten kautta ja vielä IBP. Controller on ite halunnut kehittyä, en usko et on vaadittu hirveesti.” (Planning and fulfillment manager)

Controller mainitsi, että häneltä on vaadittu entistä enemmän tietoa tulevaisuudesta ja sitä kautta hänen roolinsa kehittynyt. Yksi johtoryhmästä mainitsi, että koko johtoryhmätyöskentely on kehittynyt ja sitä kautta myös controllerin rooli. Monet

haastateltavista totesivat, että controller on ollut todella oma-aloitteinen kehittämään rooliinsa eteenpäin.

Case-yrityksen controllerin roolin huomattiin muuttuneen ja edellisissä kappaleissa saatiin myös muutokseen johtaneita syitä selville eri näkökulmista. Kun rooli muuttuu voi siihen suhtautua joko myönteisesti tai kielteisesti. Siksi case-yrityksen controllerilta kysyttiin, kuinka hän kokee suhtautuvansa muutokseen:

”Must tää on makeeta, tää suunta on just sellainen mielenkiintoinen suunta. Onhan se aina kiva, kun aloittaa työn nii, et on sitä rutiinia, mut sit ku on sitä aikansa tehnyt, nii on vaa, et voiku ois aikaa tehdä muuta. Mä aina innostun uusista asioista, kuten PowerBI:stä, mitä voi tehdä vaikka yömyöhällä.” (Controller)

Controller suhtautuu muutokseen myönteisesti ja näki sen enemmänkin mahdollisuutena. Tämä on tärkeää, sillä mikäli controller olisi muutosta vastaan olisi se esteenä roolin kehitykselle.

5.2.4 Roolin tulevaisuus

Tässä tutkielmassa oli tarkoituksena vastata myös tutkimuskysymykseen, kuinka controllerin rooli tulee kehittymään tulevaisuudessa. Tämän vuoksi haluttiin myös kysyä, kuinka controller ja muut johtoryhmän jäsenet näkevät controllerin roolin muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana.

”Joo on ja mä uskon et kaikki tulee olemaan hyvin automatisoitua, et sinäänsä en ehkä tiedä, et mitenköhän se oma roolikin menee. Mä ite nään et pitäs olla hyvin vahvasti ennustamassa, mut sit taas toisaalta pitäs osata kehittää järjestelmiä. Että sä pystyt ennustamaan, niin se vaatii ihan erilaista tietoa kuin se, et sä kehität sitä järjestelmää. Ensiks pitäs kehittää järjestelmiä ja sitte katsoa eteenpäin tai sit on enemmän aikaa katsoa eteenpäin. Mä en osaa kummastakaan luopua. Toisaalta pitäis jossain vaiheessa antaa jonkun muun tehdä toinen homma, mut ne molemmat menee ihan varmasti tässä eteenpäin. Sit taas, miten se controller eroaa siitä järjestelmäkehittäjästä? Tää on sen takia niin vaikeeta, kun meidän yksikkö on pieni ja nämä menee käsikädessä. Tää on meidän

yksikön haaste, kun jokainen tekee vähän kaikkee. Ei pysty sanoo, et tee vain tuota, kun tää on tietynlainen controller tehtävä, ei oo perinteinen ABB controller tehtävä. Täs tehään kaikki osa-alueet, et monesti on erikseen analyttikkoja, jotka tekee vaikka investointilaskelmia, tuotelaskelmia tai järjestelmän kehittämistä. Täällä controllerille kasautuu kaikki, kun on pieni yksikkö. Mitä automatisoidumpaa se tieto on, niin sitä enemmän on aikaa tehdä muuta, et sen takii siihen automatisoitiin ollaan käytetty aikaa.” (Controller)

”Entistä enemmän strategista suunnannäyttäjää. Kyl se siihen suuntaan roolin tulee mennä. Rutiinitöitä vähemmän automatisoinnin tai lisäkäsien myötä, näin mä sen näen, että liiketoiminnan controllerin rooli muuttuu.” (LPG manager)

”Kyl mä näkisin niin, että enemmän ja enemmän pyritään tulevaisuuden ennustamiseen. Ei vaan niitä historiajuttuja eli taaksepäin katsomista vaan enemmän fokusoidaan siihen, et mitä tulee tapahtumaan ja mitkä on trendit ja ehkä just siinä voi olla, et siihen controllerin tarvii olla haalimassa tietoa vielä enemmän myyntirajapinnasta, asiakkaista tai jostakin vielä ulkoapäin, et ei oo vain täällä sisällä. Mun mielestä on tosi tärkeitä, et on ne faktat ja on sitä historiatietoja, mutta me tarvitaan myös se toinen puoli. Mä nään, et siinä tarvitaan molempia. Ehkä painopiste on ollut enemmän tähän paikkaan, tähän yksikköön, et mitä täällä tehdään, et tarvitaan myös sitä avarakatseisuutta ympäristöön.” (SCM ja CSM manager)

”No ehkä just johtoryhmän luottomieheks. Se vaikuttaa meidän tulokseen, ihmisten tietoisuuteen prosesseista ja niistä päätöksistä, mitä me tehdään, et miten se näkyy meidän ebitissä tai kuluissa. Ehkä esimiehet pystyy tekeen parempia päätöksiä ja sitä kautta se vaikuttaa henkilökuntaa ylipäätensä kun tulee hyvää työviihtyvyyttä ja sun muuta ja mitä hiljaisemmaks kauppa käy, niin sitä tärkeimmäksi tiedon analysointi tulee.” (Planning and fulfillment manager)

Yksi haastateltava otti kantaa myös tämän hetkisen controller-tehtävänimikkeeseen:

”Itse pidän näitä controllerin tehtäväkuvauksia hyvin vanhanaikaisina, jos mietitään mitä controlling tarkoittaa, se on semmoinen valvoja/kontrolloija, niin kyllä se on tänä päivänä paljon enemmän ja mä toivoisin, että sille ois parempi termi.” (Production manager)

Johtoryhmän jäsenet näkivät controllerin viiden vuoden päästä strategisena suunnan näyttäjänä ja johtoryhmän luottomiehenä. Haastattelujen perusteella voi todeta, että controllerin roolin tärkeys tulee kasvamaan entisestään. Controller tulee

tulevaisuudessa toimimaan entistä enemmän järjestelmien parissa, jotta data saadaan mahdollisimman automatisoiduksi. Lisäksi katse kääntyy entistä enemmän kohti tulevaisuutta.

5.3 Tietojärjestelmät ja raportoinnin kehittäminen osana controllerin työtä

Tässä luvussa hahmoteltiin controllerin työtä järjestelmien ja raportoinnin kehittämisessä. Lisäksi pyrittiin saamaan selville myös järjestelmäkehityksen vaikutusta controllerin roolikehitykseen ja controllerin IT-taitojen tärkeyttä.

5.3.1 PowerBI ja SAP BO

Case-yrityksen controller työskentelee eniten Excel-, PowerBI-, SAP- ja SAP BO -järjestelmien kanssa. Viimeisen reilun kolmen vuoden aikana yritykselle ovat tulleet käyttöön PowerBI- ja SAP BO-järjestelmät. Erityisesti PowerBI -järjestelmän käytössä on vielä haasteita, kun järjestelmä on suhteellisen tuore ja esimerkiksi sen suora yhdistäminen SAP:n kanssa ei case-yrityksessä vielä onnistu. Kun yhdistäminen saadaan onnistumaan datan tuomiseen PowerBI:hin ei tarvitse käyttää aikaa, vaan data saadaan päivitettyä nopeasti yhdellä napin painalluksella. Lisäksi kyseistä järjestelmää ei vielä kovinkaan moni organisaatiosta ole käyttänyt ja tämä aiheuttaa haasteita raporttien tekemiseen muille osastoille, kun ei tiedetä tarkalleen sitä, mitä halutaan seurata ja kuinka tarkasti. Controllerilta kysyttiin, kokeeko hän PowerBI- ja SAP BO -järjestelmät höydyllisiksi ja controller vastasi kokevansa kyseiset järjestelmät tosi tärkeiksi. Talousosastolla näiden järjestelmien hyöty on siis huomattu. Haastattelussa kysyttiin myös, minkälaiseksi controller näkee näiden järjestelmien roolin yrityksessä kolmen vuoden päästä.

”Jos ajatellaan kolme vuotta, niin sit siel on kyl kaikki ellei oo keksitty jotain muuta. Isompi työ täs on se tärkeiden asioiden tunnistaminen, et onko se organisaatio niin pitkällä, et osaa sanoo mitä siel on ja mitä seurataan. Se vaatii mun mielest organisaatiolta paljon työtä, et kuitenkin ainahan voi tehdä jonkunlaiset ja sit niitä parannellaan. Mut kahessakin vuodessa voi tapahtuu vaikka mitä organisaatiossakin.” (Controller)

Controller otti vastauksessaan kantaa siihen, että koko organisaation tulisi olla mukana suunnittelemassa raportteja kyseisiin järjestelmiin. Kun dataa ladataan esimerkiksi PowerBI-järjestelmään, niin tämä ladattu data sisältää useita ”kuutioita”, joiden perusteella data valitaan raportille. Myös kirjoittajan mielestä olisi tärkeää, että tässä datan valitsemisvaiheessa saataisiin kommentteja niiltä, kenelle raportti on suunnattu. Lisäksi myös raportin suunnitteluvaiheessa olisi hienoa, mikäli kommentteja tulisi siitä, minkälaisia kuvioita sinne halutaan, sillä siten vältettäisiin turha työ ja raportti antaisi mahdollisimman paljon vastaanottajalle.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että controller näki PowerBI ja SAP BO -järjestelmien olevan entistä tärkeämmässä asemassa tulevaisuudessa case-yrityksen controllerin työssä, sillä talousoston raportoinnissa kyseisten järjestelmien avulla on saatu säästettyä työaika ja järjestelmistä saatu tieto on ollut yksityiskohtaisempaa.

5.3.2 Järjestelmäkehityksen vaikutus controllerin roolin kehitykseen

Ennen talousosastolla datan analysointi toteutettiin pääosin Excelissä, mutta tänä päivänä raportointi pyritään tekemään pääosin PowerBI-järjestelmässä. Haluttiin selvittää näkevätkö yrityksen johtoryhmän jäsenet järjestelmäkehityksen vaikuttaneen controllerin roolin kehitykseen.

”Joku kattoo numeroita ja joku hienoja käppyröitä, nii kyllä se on kaikkien meidän etu, et ne kehittyy kokoajan tarkoituksen mukaisesti PowerBIn avulla, jossa on enemmän visuaalisuutta. Sen avulla voidaan nähdä jotain semmosta, mitä ei muuten oo tajuttu kattoo, nii se kehittyy ja sen myötä controllerin työ kehittyy.”

Kyllähän tässä se tarkoitus on tuottaa materiaalia päätöksentekoon ja strategiseen liiketoimintaa, nii kyllä ne kulkevat käsikädessä.” (LPG manager)

”Varmaan tämmöinen tietynlainen rutiiniraportoinninkehittäminen vapauttaa controllerin resursseja enemmän sitten kehittämistoimintaan ja liiketoiminnan strategiseen työhön.” (Production manager)

Järjestelmien kehitys nähdään siis edesauttaneen controllerin roolimutosta. Erityisesti roolimutokseen nähdään vaikuttavan raportoinnin siirtäminen PowerBI-järjestelmään. Myös Granlund ja Lukka (1998a) mainitsivat tutkimuksissaan, että tietotekniikan kehittyminen on vaikuttanut controllerin roolin kehittymiseen.

5.3.3 Raportoinnin kehittäminen

Yrityksellä käytössä olevat PowerBI- ja SAP BO -järjestelmät ovat mahdollistaneet raportoinnin kehittämisen reaaliaikaisemmaksi ja automatisoidummaksi. Kuten jo edellisissä luvuissa todettiin on raportoinnin kehittäminen yksi osa controllerin työtä. Case-yrityksessä controller voi kehittää raportointia Excel, PowerBI tai SAP BO järjestelmissä. Kirjoittaja on huomannut, että kehittämisellä on pyritty siirtymään Excel raporteista PowerBI raportteihin, jotta raporttien päivittäminen olisi nopeampaa ja myös siksi, että PowerBI:n ansiosta datasta saadaan paljon enemmän irti. Haastateltavilta haluttiin kysyä pitävätkö he tärkeänä asiana sitä, että controller kehittää raportointia säännöllisesti. Haastateltavat mainitsivat hieman eri hyötyjä raportoinnin kehittämisestä:

”Tosi tärkeänä, et saataisiin aikaan automatisointia ja aikaa ennustamiseen.” (Controller)

”Kukas sitä kehittäis, jos ei controller. On tärkeä asia koska kaikki muutkin kehityy ja asiat menee eteenpäin. Jos raportointi jää sille perustasolle tai samalle tasolle, niin eihän siin kehity sitten. Mulla on hyvä esimerkki kunnossapitoluista koska ennenhän me ei seurattu tarkasti. Meillä oli vaan se potti, niin nyt ku me ollaan jaettu se ja kehitetty sitä prosessii, niin nyt me nähdään mihin ne rahat menee.” (Planning and fulfillment manager)

”Controller jalostaa niitä raportteja ja sitä mukaa kun systeemeistä saadaan enemmän infoa irti, niin saadaan myös enemmän tietoa asianosaisille. Tietenkin, jos saadaan automaattisemmiksi niitä raportteja, niin se edesauttaa controlleria siinä, että hän pääsee helpommin välittämään tätä tietoa eteenpäin myöskin.” (Area sales manager Nordics)

Kaikkien haastateltavien mielestä controllerin tekemä työ raportoinnin kehittämiseen oli todella tärkeä asia. Haastatteluista voi todeta, että raportoinnin kehittäminen mahdollistaa controllerin resurssien kohdistamisen tärkeisiin asioihin ja lisäksi kehitetyistä raporteista on saatu tarkempaa informaatiota. Johtoryhmän jäsenten kommentteista kävi ilmi, että he arvostivat controllerin tekemää työtä raportoinnin kehittämiseen.

Haluttiin myös selvittää, onko controllerin tuottamassa raportoinnissa kehitettävää yrityksen johtoryhmän jäsenten mielestä tällä hetkellä.

”Mä voisin sanoa, että isossa kuvassa ABB:n järjestelmät on huonot. Oishan se kiva, että meillä ois sen tasoista raportointia, että itekki vois porautua ja käydä parilla klikkauksella kattomassa miten on mennyt. Ongelma on se, että ne on hyvin hajanaiset, jopa kehittymättömät, niitä on monta ja niitä ei osaa kaikki käyttää ja sit ne kokoajan muuttuu ja tiedon taso ei vastaa tarkotustaan. Mä vertaan siihen mikä Enston ajoilta, ennen meidän yrityskauppaa yli 10 vuotta sitten oli, silloin siellä oli jo tämmönen data cube ja mä pystyin silloisena tuotepäällikkönä kattoon myynnin kehityksiä ja siirtämällä sarakkeita tohon suuntaan, niin näin eri perspektiivistä asioita, niin se työkalu oli olemassa, että se ei oo mitää tähtitiedettä. Niitä työkaluja on, mut mä en tiiä mikä tässä ABB:ssä on, et me ei saada aikaseks semmosta raportointijärjestelmää, joka ois riittävän simppli. On kehittämistä, mut ongelma on se, et ei saada ottaa localeja järjestelmiä, vaan pitää ottaa niitä mitä konsernilta tarjotaan.” (LPG manager)

”No vaikka kuinka paljon, tokihan sitä koko ajan kehitetään, niinku nää PowerBI:t ja celonikset sun muut, mutta silti se tuntuu hirveen hajanaiselta loppupeleissä. On monia eri järjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään ja joissa on samaa tietoa; SAP, logistisar, celonis, powerBI:t. En tiiä kuinka paljon controller tai taloushallinnossa pyöritellään exceleitä, mutta ilmeisesti kuitenkin vielä, joka mun mielestä on tänä päivänä vanhanaikaista. On siis kehitettävää valtavasti, mutta ehkä on väärin sanoa, että se on täysin niin rutiinia, jonka vois täysin automatisoida, että miten tämmöinen tekoöly voi tulla vaikuttamaan siihen. Jos ajatellaan P&L, jos puhutaan tuloslaskelmasta, niin se voidaan varmaan automatisoida ja onkin varmaan automatisoitu, mutta siihen liiketoimintaan vaikuttavat tuotetasoinen kannattavuus ja tuotetasoinen myynti. Erityisesti mä näen

kehittämistarvetta juuri tässä ralliauton kartanluvussa, se tulevaisuuden hahmottaminen ja tietyllä tavalla sen tulevaisuuden simulointi; mitä me tullaan ja kuinka me tullaan myymään ensi kuussa ja kvartaalissa ja ensi vuonna, niin että se ennustaminen tarkoittaa itse itseään eli toteuman perusteella pystytään tarkentamaan myöskin sitä ennustamismallia. Siinä on valtava kehityspanos” (Production manager)

Suurin osa vastaajista toivoi siis raportoinnin olevan entistä enemmän PowerBI-muodossa, jotta data olisi reaaliaikaista ja informatiivisempaa. Lisäksi toivottiin, että liiketoimintaan liittyvä data olisi kaikki keskitettynä samaan paikkaan. Useat haastateltavista kuitenkin mainitsivat, että järjestelmät ovat vielä hyvin kehitysvaiheessa sekä hajanaisia ja se nähtiin myös kehittämisen esteenä. Yhteenvetona tästä voi todeta, että raportoinnissa on kehitettävää, mutta johtoryhmän jäsenet näkevät, että kehittäminen johtuu controllerista riippumattomista syistä.

Raportoinnin kehittämisen lisäksi controllerin tulee pystyä kehittämään myös järjestelmiä. Case-yrityksen controllerilta kysyttiin, kuinka paljon hänellä kuluu työaikaa raportoinnin ja järjestelmien kehittämiseen.

”Melkein puolet, eka viikko rutiinia ja tuloksen kasaamista ja siinäkin on kyllä kehittämistä. Loppu on analysointia, tutkimista ja estimaattien tekoa. Kyllähän sitä koko ajan pohtii, et miten sitä raportointia voisi kehittää, et mun mielestä se on tosi iso osa. Toki taas tämä on meidän yksikössä, mut isommassa yksikössä se on sitä ihmisten johtamista, kun mä taas johdan noita numeroita ja Excel-sivuja.” (Controller)

Vaikka kehittäminen on aikaa vievää, niin se kuitenkin antaa paljon. Esimerkiksi kuukaudenvaihteen kiireessä kehittämistyötä osaa arvostaa, kun automatisoinnin ansiosta työaikaa säästyy. Kuitenkin, kun raportteja on paljon ja niiden kehittäminen PowerBI:hin, SAP BO:hon tai lähestulkoon automaattiseksi Exceliin on vasta muutaman vuoden sisällä aloitettu, niin tällä hetkellä kehittämisen voidaan todeta olevan vielä hyvin keskeisessä asemassa controllerin työtä.

5.3.4 Controllerin IT-taitojen tärkeys

Haastatteluissa haluttiin selvittää, pitävätkö case-yrityksen controller ja johtoryhmä IT-taitoja tärkeinä nykypäivän controllerille. Kaikki haastateltavat korostivat case-yrityksen controllerin IT-taitojen tärkeyttä.

”Tän hetken maailma vaatii ihan missä vaan roolissa, et ois hyvät IT-aidot. Varsinki mä huomaan, et tarviin nuoria auttamaan näissä hommissa. Maailma ottaa aina mielettömän harppauksen kymmenessä vuodessa, et kun aattelee seuraavaa kymmentä vuotta, et kuinka paljon nuo järjestelmät kehittyi, nii se on kyllä tosi iso harppaus. Sit ku mieltii toista controlleria isommassa yksikössä, niin hänellä on tiimit jotka sen tekee, hän ei sinänsä käytä ja kehittää niitä. Mitä ylemmällä tasolla controller on sitä vähemmän niitä tarvii, mut kaikilla muilla tasoilla erittäin tärkeet, jopa melkeen edellytys.” (Controller)

”Ehdottomasti. Ilman niitä ei siinä tehtävässä voi enää toimia. Ne ovat jo todella tärkeät ja tulee merkittävästi vahvistumaan entisestään tulevaisuudessa. Mitä kaikkea automatiikka ja robotiikka tuo tälläkin saralla, niin se jää nähtäväksi. Koneet tulee enemmän tekeen niitä rutiinijuttuja, et niitä pitää jokaisen controllerin pystyä hanksaamaan. Sen päälle tulkinta on se kova osaaminen, mitä se strateginen controller edustaa, et kun pyörität niitä järjestelmiä ja työkaluja ja niitten avulla raportteja, niin niiden päälle tulee se analysoiminen. Mut IT taidot ehdottomasti tärkeät. (LPG manager)

”Kyl sitä vaaditaan, sitä vaaditaan ihan joka puolella, et pysyy ajan tasalla, että oppii käyttään niitä järjestelmiä, et ei oo jarruna.” (SCM ja CSM manager)

Haastateltavien vastauksista huomataan, että case-yrityksen controllerin tulee omata hyvät IT-taidot. Controllerin roolin kehittymiselle esteenä voivat olla myös puutteelliset IT-taidot, kun ilman niitä hän ei pysty kehittämään yrityksen raportointia ja sen vuoksi esimerkiksi rutiiniraportointia on mahdotonta automatisoida. Lisäksi myös uusien järjestelmien avulla datan analysoiminen on helpottunut ja siten tärkeiden asioiden huomaaaminen datassa on helpompaa. Tämän vuoksi uusia järjestelmiä on tärkeä pystyä omaksumaan.

5.3.5 Big Datan hyödyntäminen

Kun raportteihin halutaan saada vankka faktapohja, esimerkiksi kattaen laajoja historia-tietoja useista eri asioista, niin vastaan tulee Big Data. Tällä hetkellä case-yrityksessä controller ei hyödynnä Big Dataa raportoinnissa. Case-yrityksen controllerilta kysyttiin, näkeekö hän Big Datan merkityksen kasvavan tulevina vuosina ja hänellä ei vielä ole suunnitelmia sen käytöstä:

”Mulle Big Data on vielä ehkä niin kaukaista. Mut pari vuotta sit en tiennyt PowerBI:stä ja nyt sitä tehdään jo. Voi olla, et sitä tehdään kovasti jo parin vuoden päästä.” (Controller)

Kyseisessä talousosastolla työskennelleenä kirjoittaja näkee Big Datan merkityksen kasvavan, kun sen merkitys ymmärretään ja myös, kun esimerkiksi PowerBI saadaan yhdistettyä yrityksen tietojärjestelmiin, jolloin data saadaan päivittyä automaattisesti järjestelmään. Big Datan sisältää laajalti tietoa ja näin myös datan pohjalta tehtäviin päätöksiin saadaan lisää varmuutta, kun dataan pystytään sisällyttämään useita muuttujia faktapohjaksi.

5.4 Controllerin ja johdon yhteistyö

Tässä alaluvussa pyrittiin käsittelemään case-yrityksen controllerin ja muun johtoryhmän välistä yhteistyötä. Luvussa käsiteltiin hyötyjä controllerin johtoryhmään kuulumisesta sekä controllerin ja johdon välistä kommunikaatiota. Perehdyttiin myös siihen, kokevatko yrityksen johdon edustajat saavansa controllerilta riittävän taloudellisen tuen työhönsä.

5.4.1 Controller johtoryhmän jäsenenä

Case-yrityksessä controller on osa johtoryhmää. Haastatteluissa haluttiin ottaa selvälle minkälaisia vaikutuksia controller ja muu johtoryhmä näkevät sille, että controller kuuluu johtoryhmään.

”Mä tuon usein realiteetit pöytään, mut sit taas toisaalta must tuntuu, et inostun helposti kaikesta. Jos lähen mukaan, niin saattaa saada helpommin muitakin mukaan, et toiset ihmiset on vähän pidättäytyväisempiä, et eivät niin pidä muutoksista, mut itse voin toimia siinä hyvänä esimerkkinä. Muutosta vastaan ei kannata taistella koska se tulee kuitenkin. Se on ehkä semmoinen tärkeä asia ja sitten se datan esille tuominen on myös tärkeä asia. Muut saattaa pitää johtoryhmän palaveria, et ei oo dataa esillä, mut toisaalta, jos ei oo dataa, niin asia ei oo hirveen konkreettinen. Kun tulee se data, niin sit porukka alkaa tekeen actioneja, et kirjataan ylös actionit, jota halutaan tehdä, niin usein tuon sen konkretian.” (Controller)

”Mun tapauksessa controller tuo ison avun talousasioiden näkökulmasta, kun itselläni on tekninen tausta. Controller on oikeasti se talousasiantuntija, hän tuo ne faktat pöydälle ja mä uskon, et tän allekirjottaa muutkin johtoryhmän jäsenet. Kova fakta ja sen analysointi, et ilman sitä tuskin kukaan johtoryhmä voi toimia koska kaikki perustaa päätöksenteossa faktoihin tai ainakin pitäisi perustaa. Toki tehdään päätöksentekoa tunteellakin, mut kyl viime kädessä ne faktat siellä ratkaisevat.” (LPG manager)

”Kyllä se on varmaan se suurin hyöty edelleenkin, vaikka se tieto onkin verkossa tai sähköisistä välineistä saatavilla, mutta tavallaan se hetki, että controller on mukana johtoryhmässä ja hänellä on puheenvuoro siellä, niin se pakottaa meidät kaikki kuuntelemaan.” (Production manager)

”Yleisesti mun mielestä se, et siinä on aina ne faktat. Ei oo sellaista mutua, et jonkun mielipide ajaa ilman faktoja, et ei kyl tää asia on näin eli kyl se, et tulee esille ne faktat ja taloudelliset luvut missä mennään. Mun mielestä on kans hyvä, että kun ne luvut tulee sieltä, niin controller ylipäätänsä voi nostaa asioita esille, mitkä ei ehkä näy muille. Mun mielestä sieltä on tullut tosi hyviä nostoja, et on nää kannattamattomat tuotteet tai sitten nää epäkurantit. Mun mielestä on hyvä, et joku aina nostaa näitä et hei mitä näille pitäisi tehdä. Tosi hyvä juttu.” (SCM ja CSM manager)

”Ei me muuten tiedettäis mitään, jos miettii jotain lukuja, niin aika hataralla pohjalla oltas sitte, ei siitä tulis yhtään mitään. Controller osaa pyörittää luvut paljon paremmin kuin me, et käytetään sitä ammattitaitoo, me ollaan ammattilaisii tuol tuotannossa ja varastossa, mut lukujen pyörittely, niin siinä on ihan eri ihmiset. Kyl me osataan päätellä niist luvuista jotain, mut miten ne kaikki kaavat tulee ja menee, niin sehän on sen ammattitaitoo.” (Planning and fulfillment manager)

Johtoryhmän palaveriin controller valmistele taloudelliset näkemykset. Esimerkiksi kuukausittaiseen johtoryhmän palaveriin hän valmistele tulosanalyysin menneestä kuukaudesta. Johdon edustavat pitivät controllerin kuulumista johtoryhmään tärkeänä asiana. Johtoryhmän jäsenet nostivat suurimmiksi hyödyksi controllerin johtoryhmään kuulumisesta hänen tuomansa faktat päätöksentekoon.

Haastattelun avulla huomattiin, että myös controller näki tärkeäksi asiaksi johtoryhmään kuulumisen, sillä johtoryhmässä hän voi tuoda keskusteluihin mukaan taloudellisia näkemyksiä. Controllerin tuoma taloudellinen data voi edesauttaa esimerkiksi kannattavien investointien eteenpäin viemistä. Toisaalta myös controllerin taloudellisten näkökulmien avulla voidaan välttyä esimerkiksi kannattamattomien investointien turhalta käsittelyltä. Myös Granlund ja Lukka (1998b) totesivat controllerin tärkeimmäksi työtehtäväksi välittää taloudelliset näkemykset johtoryhmään.

5.4.2 Controllerin ja johdon välinen kommunikaatio

Johtoryhmässä toimiminen ja taloudellisten tietojen eteenpäin välittäminen vaatii hyviä kommunikaatiotaitoja. Case-yrityksessä johtoryhmä työskentelee lähellä toisiaan. Tämän ansiosta kommunikaatio controllerin ja muun johtoryhmän välillä on suurimmaksi osaksi lähes päivittäistä, vähintäänkin viikoittaista. Kommunikaatiota tapahtuu sekä suullisesti että sähköpostien ja raporttien välityksellä. Johtoryhmä tapaa case-yrityksessä viikoittain lean-johtamisesta tutussa gembassa, jossa he käyvät läpi menneen viikon valmiiksi saadut asiat ja tulevan viikon asiat. Lisäksi johtoryhmällä on palavereita myös kuukausittain. Johto tapaa controlleria myös muissa kuin palaverien merkeissä.

Haastatteluissa kysyttiin johtoryhmältä controllerin ja johdon välisestä kommunikaatiosta ja sen mahdollisista ongelmatilanteista.

”Arjen vuorovaikutus controllerin kanssa on todella tärkeää. Se mahdollistaa sen, että saan välittömät oikeat vastaukset avoimiin kysymyksiin.” (LPG manager)

Osa vastaajista mainitsee, että kommunikaatiossa controllerin ja muiden johtoryhmän jäsenten välillä ei ole ollut ongelmia:

”Ei oo ollut. Hän on aina valmis auttamaan. Mä luulen, et hän enemmän kaipais meiltä muilta johtoryhmäläisiltä sitä, et me saatais nopeammin asioita tehtyä. Ne ei nyt aina tuu heti vaikka tulee hyviä nostoja, niin asiat ei etene niin nopeasti, kun hän haluais, mut ei oo ollut ongelmia.” (SCM ja CSM manager)

Kuitenkin osa johtoryhmästä mainitsi, että kommunikaatiossa on esiintynyt ongelmia. Kommunikaation haasteeksi koettiin erilaiset persoonallisuustyypit:

”On ja liittyy juuri siihen, että ollaan vastaparit. Ollaan matkan varrella opiskeltu sitä yhdessä jo ennen kun tuli nämä värianalyysit, niin opiskeltu toistemme käyttäytymistä, kun controller on sininen ja mulla on keltasuutta. Se ehkä näyttäytyy eri lailla viestinnässä, et mä ymmärrän asian ison kuvan, niin asia voi olla mulle valmiimpi, kun controllerille, joka kaipaa enemmän yksityiskohtia. Lohtu tässä on se, että ollaan molemmat ymmärretty, et se johtuu meidän erilaisuudesta, niin on sitten ollut kykyä ja tahtoa ymmärtää toisiamme. Mä nään, et se on tän kautta syventänyt sitä meidän vuorovaikutusta ja ymmärrystä toisiamme kohtaan.” (LPG manager)

”No kyllä varmaan on joskus esiintynyt ongelmia koska itse en ehkä ole analyytinen, vaan mulle riittää suuremmat linjat ja controller kaipaa joskus enemmän yksityiskohtia ja tarkempia perusteluja.” (Production manager)

Controllerin ja osan johdon edustajien välisessä kommunikaatiossa on siis esiintynyt ongelmia, mutta näiden syyt on hyvin saatu selville. Kuten controller on aikaisemmissa haastattelukysymyksissä todennut, tulee hänen pystyä esittämään asioita muille eri tavalla, kuin millä hän esittäisi nämä asiat itselleen. Controller tekee siis jatkuvasti työtä,

jotta mahdolliset kommunikaation ongelmatilanteet pystyttäisiin välttämään. Kuitenkin pääosin johdon edustajat kokivat kommunikaation onnistuneeksi.

5.4.3 Controllerin taloudellinen tuki johdolle

Haastatteluissa haluttiin selvittää myös, kokevatko johdon edustajat saavansa controllerilta riittävän taloudellisen tuen työhönsä:

”Kyllä ehdottomasti. Jossain vaiheessa me kehitettiin aika paljon tuota kunnossapidon talouden seuranta ja kyllä controller teki siinä valtavan työn sen mallin luomisessa ja se oli ehkä pari vuotta sitten, silloin kaipasin tarkempaa seuranta. Meillä oli vain kunnossapidon kokonaispotti, mutta ei tiedetty mihin kunnossapidon eri osiin, onko kiinteistökoneita, vai kiinteistölaitteita, vai mihin se meni. Sen jälkeen, kun se tarkempi seuranta luotiin, niin en pysty kyllä sanomaan, että missä tarvittais enemmän tukea.” (Production manager)

”Saan ja tulokset on ollut erinomaisia, esim. tää epäkuranttiusvarausten aleneminen ja ROTD seurannat sun muut. Mä koen et saan ihan hyvin tietoo ja dataa.” (Planning and fulfillment manager)

Case-yrityksen controllerin huomattiin antavan riittävän taloudellisen tuen johdon edustajille. Vastausten avulla voitiin todeta, että controllerin antamalla taloudellisella tuella on saatu konkreettisia tuloksia aikaan.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa myös verrataan tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempien tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi tässä luvussa esitellään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Yhteenveto

Tässä tutkielmassa oli tarkoituksena tarkastella controllerin roolimutosta johdon ja controllerin näkökulmista. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena ja siinä hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen case-yritys valittiin koska kirjoittaja on itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä ja huomannut kehitystä controllerin roolissa. Tutkimusaineisto kerättiin suorittamalla kuusi teemahaastattelua yrityksen johtoryhmän jäsenille. Case-yrityksessä controller on osa johtoryhmää, joten hänen lisäksi haastateltiin viittä muuta johtoryhmän jäsentä. Haastattelujen lisäksi aineistossa hyödynnettiin hieman myös kirjoittajan omia havaintoja yrityksen työntekijänä. Controllerin roolimutosta käsiteltiin haastatteluissa viimeisen viiden vuoden ajalta, sillä kyseinen controller on työskennellyt yrityksessä reilun viiden vuoden ajan, eikä edellisen controllerin haastattelu onnistunut, joten tämä rajaus oli tehtävä. Tulevaisuutta controllerin roolissa pyrittiin hahmottamaan kolmen vuoden päähän.

Luotettavuuden kasvattamiseksi tässä työssä haluttiin haastatella koko johtoryhmää. Johtoryhmästä ei onnistuttu haastattelemaan yhtä henkilöä kirjoittajasta riippumattomista syistä, mutta muiden kanssa haastattelut toteutuivat. Tutkimusta voi olla vaikea yleistää, sillä kyseessä on vain yhden Suomessa toimivan case-yrityksen näkökulmat, joten otos on melko suppea. Mikäli tutkimuksessa olisi ollut mukana useampi case-yritys, niin tulokset voisivat olla yleistettävämpiä.

Tämä tutkimus täydentää ja vahvistaa aikaisempia tutkimuksia. Aikaisemmin controllerin roolin on todettu muuttuneen (ks. esim. Granlund & Lukka 1998b) ja myös tässä

tutkimuksessa todettiin controllerin roolin kehittyneen. Granlund ja Lukka (1998b) toteivat controllerin roolin lähteneen liikkeelle historioitsijasta ja kehittyneen vahtikoiran ja neuvonantajan/konsultin kautta johtoryhmän jäseneksi/muutosagentiksi. Tässä tutkimuksessa tutkittiin controllerin roolimutosta vain viimeisen viiden vuoden ajalta. Tutkimuksessa havaittiin, että kyseisenä ajanjaksona työn rutiinit ovat vähentyneet huomattavasti ja rutiineista vapautunutta työaika on mahdollista käyttää tulosten analysointiin ja päätöksenteon tukemiseen. Granlundin ja Lukan (1998b) toteamien roolien valossa voidaan huomata case-yrityksen controllerin roolin olevan kaukana pavnulaskijasta ja se voisi sijoittua jopa johtoryhmän jäsenen/muutosagentin roolin.

Controllerin roolimutokseen vaikuttaneita tekijöitä on tutkinut esimerkiksi Järvenpää (2001), (2007) ja (2009) ja tämä tutkimus osittain vahvistaa näitä tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että controllerilta on vaadittu yhä tarkempaa tietoa tulevaisuudesta ja se on vaikuttanut roolimutokseen. Myös Järvenpää (2009) mainitsee, että yritysjohton odotukset controlleria kohtaan voivat lisätä paineita kehittyä. Lisäksi tässä tutkimuksessa todettiin, että controllerin oma halu kehittyä on edesauttanut roolimutosta ja myös Järvenpää (2007) listaa yhdeksi roolimutokseen vaikuttavaksi tekijäksi jatkuvan halun kehittyä. Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, että järjestelmien kehitys on vaikuttanut controllerin roolin kehitykseen. Järvenpää (2001) mainitsee tutkimuksessaan, että nykyaikaisten talous- ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto on lisännyt controllerin liiketoimintasuuntautumista.

Moll & Yigitbasioglu (2019) esittivät tulevaisuudessa controllerin työskentelevän tekoälyn, pilvipalveluiden, lohkoketjun ja Big Datan ja data-analytiikan parissa. He mainitsivat, että reaaliaikainen raportointi on edellä mainittujen menetelmien avulla mahdollista. Tässä tutkimuksessa todettiin, että controllerin työ järjestelmien parissa tulee tulevaisuudessa kasvamaan, kun esimerkiksi työn rutiinit tullaan automatisoimaan järjestelmien avulla. Myös Van der Kleij ja muut (2018) totesivat, että järjestelmien kehittyminen vaikuttaa controllerin rooliin tulevaisuudessa. Tämä tutkimus vahvistaa Van der Kleij:n ja muiden (2018) tutkimusta, sillä tässä tutkimuksessa havaittiin, että tulevaisuudessa

controllerin työstä vähenee rutiinit järjestelmien kehittymisen myötä ja sen avulla controllerin on mahdollista esimerkiksi tukea paremmin yrityksen johtoa ja sitä kautta kehittää rooliinsa entisestään.

Malmin ja muiden (2001) tutkimuksessa listattiin controllerin yleisimpiä työtehtäviä. Tässä tutkimuksessa case-yrityksen controllerille tunnistettiin useat Malmin ja muiden (2001) työtehtävistä, mutta lisäksi hyvin tärkeäksi työtehtäväksi tässä tutkimuksessa havaittiin myös johtoryhmätyöskentely. Se nähtiin tärkeäksi, jotta päätöksentekoa voitaisiin tukea mahdollisimman hyvin. Malmi ja muut (2001) tunnistivat myös controllerille tärkeitä taitoja tutkimuksessaan. Tämän tutkimuksen perusteella erityisen tärkeiksi taidoiksi controllerille nähtiin myös ihmisten lukutaidot. Tällä tarkoitetaan sitä, että controllerin on pystyttävä ymmärtämään kuinka informaation vastaanottajat ymmärtävät parhaiten informaation sisällön. Tutkimuksessa havaittiin, että joillekin esimerkiksi luvut eivät selitä tilannetta tarpeeksi, vaan esimerkiksi kuvion avulla he ymmärtävät tilanteen. Informaatio on tärkeä saada ymmärrettävään muotoon, jotta sen pohjalta voitaisiin tehdä oikeita päätöksiä. Lisäksi tässä tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että tulevaisuudessa controllerille nähtiin tärkeiksi ohjelmointitaidot. Tämä tuntuu loogiselta, sillä järjestelmät kehittyvät koko ajan ja niillä on mahdollista tehdä toimintoja automatisoidummiksi, mutta siihen voidaan vaatia ohjelmointitaitoja.

Tämän tutkimuksen perusteella controllerin roolin voidaan yhä nähdä olevan muutosessa. Erityisesti järjestelmiin liittyvä työ on kasvamassa tulevaisuudessa controllerin työssä, sillä järjestelmien avulla pyritään automatisoimaan aikaa vievät rutiinityöt. Järjestelmien liittyvän työn lisäksi tulevaisuudessa controllerin rooli nähtiin pyörivän Rouwelaarin (2006) havaitseman tukiroolin ympärillä. Tällöin controllerin työ nähtiin siis olevan johdon päätöksenteon ja strategian tukijana.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös hyvin Partasen (2001) määrittelemät controllerin roolimetaforat. Controllerin haastatteluissa kuitenkin pohdittiin, että mihin controllerin työ tulevaisuudessa järjestelmien parissa sijoittuu. Tällä tarkoitetaan työtä, jossa prosesseja

ja raportteja automatisoidaan. Tämä metafora voisi sijoittua vuorovaikutus- ja johtamisroolien alle, sillä se on tärkeä hallita, jotta controller pystyy luopumaan rutiinitehtävistään, joka Partasen (2001) mukaan nähdään edellytyksenä ralliauton kartanlukija -metaforaan pääsemiselle.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa oli tarkoitus vastata kolmeen tutkimuskysymykseen koskien controllerin roolin kehitystä, sen tulevaisuuden näkymiä ja controllerin mahdollisuuksia tukea johdon päätöksentekoa. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia case-yrityksen controllerin ja muiden johtoryhmän jäsenten näkökulmista.

Case-yrityksessä controllerin roolin todettiin kehittyneen viimeisen viiden vuoden aikana. Controllerin rooli sisältää tällä hetkellä tukiroolin ja valvontaroolin, mutta tukiroolin osuus on kasvanut ja valvontaroolin osuus vähentynyt viiden vuoden takaisesta. Partasen (2001) esittämistä roolimetaforista controllerin voidaan todeta toimivan tällä hetkellä informaatio- ja valvontaroolissa sekä vuorovaikutus- ja johtamisrooleissa. Tutkimuksessa nousi vahvasti esille myös se, että tällä hetkellä controller toimii paljon erityisesti vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin kuuluvassa liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolissa ja osittain jo tulevaisuusorientoituneessa ralliautokartanlukijan roolissa.

Viisi vuotta sitten controllerilla on ollut rutiiniraportointia enemmän. Rutiiniraportoinnin lisäksi häneltä on aikaisemmin vienyt paljon aikaa manuaalisesti tehtävät kirjaukset. Aikaisemmin myös raportit ovat olleet todella työläitä ja niiden tekeminen on saattanut viedä ison osan päivittäisestä työajasta. Silloin raportit ovat vain kasattu ja tuloksia ei ole ehditty kovin syvällisesti analysoimaan. Case-yrityksessä on tehty suuri työ, kun rutiiniraportointia on saatu vähennettyä siirtämällä osa työläistä raporteista PowerBI-järjestelmään tai vaihtoehtoisesti muokattu hyvin automaattiseksi Excel-tiedostoksi. Tällöin data tulee suoraan Exceeliin SAP BO-järjestelmän avulla ja makrojen ansiosta tiedosto on täysin

automatisoitu. PowerBI-järjestelmä on todettu todella hyödylliseksi, sillä sen avulla controller on saanut tarkempaa tietoa raporteista.

Rutiiniraportoinnin vähennettyä controllerilta on vapautunut aikaa entistä enemmän tulosten analysointiin. Kun aikaa on jäänyt tulosten analysointiin ja myös järjestelmästä saatavat tulokset ovat osoittautuneet paremmiksi, niin controller on pystynyt antamaan päätöksentekoon entistä tarkempaa tietoa. Tällä hetkellä case-yrityksen controllerilla on hyvä liiketoimintaosaaminen ja sen avulla hän pystyy tukemaan todella hyvin yrityksen liiketoimintaa. Roolin kehityksen syyksi todettiin se, että controller on itse ollut halukas kehittymään ja myös se, että controllerilta on vaadittu entistä tarkempia tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi myös järjestelmien kehittyminen nähtiin myös vaikuttaneen roolin kehittymiseen.

Tutkimuksessa huomattiin, että controllerin on omattava hyvät IT-taidot, sillä raporttien kehittäminen järjestelmissä on tällä hetkellä hyvin keskeinen asia hänen työssään. Viisi vuotta sitten yrityksellä ei ollut käytössään data-analytiikkaan liittyviä järjestelmiä ja controller työskenteli lähinnä Excelin ja toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Controllerin hyvien IT-taitojen hallitseminen on muuttunut siis entistä tärkeämmäksi uusien järjestelmien myötä. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että tällä hetkellä controllerin on tärkeä omata hyvät vuorovaikutustaidot. Edellä mainittujen taitojen lisäksi huomattiin myös, että hyvin monille ihmisille pelkät luvut eivät kerro juuri mitään ja siten saatu tieto saattaa tuntua hankalalta. Tästä johtuen tänä päivänä controllerin pitääkin pystyä katsomaan asioita muiden näkökulmasta ja esittää asiat heille kiinnostavassa muodossa. Tämä vaatii controllerilta luovaa työtä, kun pitää pystyä esittämään asiat toisessa muodossa, kuin esittäisi ne itselleen.

Case-yrityksessä controller kuuluu johtoryhmään ja hän myös osallistuu siellä tapahtuvan päätöksentekoon. Tällä hetkellä controllerin todettiin tukevan johdon päätöksentekoa hyvin. Controllerin kehittynyt liiketoimintaosaaminen on mahdollistanut paremman johdon päätöksenteon tukemisen ja lisäksi paremman liiketoimintaosaamisen avulla hän

pystyy paremmin kyseenalaistamaan johdon päätöksentekoa. Tutkimuksessa havaittiin, että controller voi tukea parhaiten johdon päätöksentekoa tuomalla taloudellisia faktoja muiden tietoisuuteen. Taloudellisten faktojen avulla controller voi nostaa esille esimerkiksi kannattamattomia tuotteita, joiden kannattavuutta olisi vielä mahdollista parantaa. Sama tuote voi olla kannattava toisessa maassa ja toisessa kannattamaton, joten tällaisia asioita voi olla haastava huomata esimerkiksi tuotannossa. Taloudellisten faktojen avulla johto voi saada nopeammin aikaan taloudellisesti kannattavia päätöksiä. Nämä faktat on kuitenkin osattava esittää vastaanottajille sellaisessa muodossa, jossa he parhaiten ymmärtävät asian.

Controller voi tukea johdon päätöksentekoa myös parantamalla heille kohdistettuja raportteja. Tutkimuksessa havaittiin, että controller on tehnyt raportoinnista yksityiskohteisempaa ja näin raporttien vastaanottajat ovat saaneet raporteista enemmän irti. Hyväänä esimerkkinä tutkimukseen toteutetuissa haastatteluissa nousi esille kunnossapitokustannusten seuranta, josta tänä päivänä saadaan todella paljon tietoa, kun tiedetään mistä kustannukset ovat muodostuneet ja siten voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Ennen kunnossapitokustannukset olivat yksi iso summa, joten nykyään raportista saatava tieto tukee paljon enemmän johdon kunnossapitoon liittyvää päätöksentekoa.

Controller kuitenkin totesi, että hänen antamansa tuki johdon päätöksentekoon on myös muutoksessa. Tällä hetkellä controllerin antama tuki on lähinnä lyhytaikaista, mutta tulevaisuudessa se tulee olemaan pidempiaikaista eli tuen on tarkoitus tukea päätöksentekoa nykyhetken sijaan pidemmälle tulevaisuuteen.

Kolmen vuoden päästä case-yrityksen controllerin roolin nähtiin olleen siirtyneen haastatteluissa esille tullessiin ”strateginen suunnannäyttävä” ja ”johtoryhmän luottomies” rooleihin sekä Partasen (2001) esittämistä roolimetaforista tulevaisuusorientoituneeseen rooliin eli ralliautonkartan lukijaksi. Tällä hetkellä siinä on vielä esteenä rutiiniraportoinnissa kiinni oleminen ja se, että controllerin tulisi saada myös muilta organisaation

jäseniltä enemmän tietoa tulevaisuudesta. Kun rutiiniraportointi on saatu automatisoitua controllerin nähtiin siirtyvän täysin tai ainakin suurimmaksi osaksi tukirooliin. Tulevaisuudessa myös muut työn rutiinit, kuten esimerkiksi kirjaukset, nähdään automatisoituiksi. Automatisointiin tarvitaan osaamista järjestelmien kehittämisestä ja se todettiin keskeiseksi osa-alueeksi controllerin tulevaisuuden työssä. Tutkimuksessa huomattiin, että monet johdon edustajat kaipaavat jo tällä hetkellä enemmän tietoa tulevaisuudesta, joten siitä controllerin pitää pystyä antamaan enemmän tietoa jatkossa. Lisäksi analysointityön osuuden controllerin työssä uskottiin kasvavan ja myös strategiatyö nähtiin tärkeäksi controllerin tulevaisuuden työssä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena esitän tarkastelua tulevaisuuden näkökulmista controllerin roolissa. Erittäin hyödyllistä olisi tutkia näitä tulevaisuuden näkymiä useissa eri yrityksissä, sillä olisi erittäin mielenkiintoista nähdä ovatko tulevaisuuden näkymät controllerin roolissa samansuuntaisia eri yritysten välillä. Aineistoa kerätessä tulisi kuitenkin huomioida myös controllerin tämänhetkinen rooli, sillä se voi olla eri vaiheissa eri yrityksissä ja se vaikuttaa olennaisesti controllerin rooliin tulevaisuudessa.

Lähteet

- ABB Oy. (2019). ABB Suomessa. Noudettu 2019-10-01 osoitteesta <https://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa>
- ACCA. (2016). Professional accountants – the future: Drivers of change and future skills. Noudettu 2019-12-01 osoitteesta <https://www.accaglobal.com/an/en/technical-activities/technical-resources-search/2016/june/professional-accountants-the-future-report.html>.
- Appelbaum, D., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. Y. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44. <https://doi.org/10.1016/j.acinf.2017.03.003>
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitalisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>
- Bragg, S. (2011). *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant* (4. painos). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Rajattu pääsy. Noudettu 2019-12-09 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=699493>
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Noudettu 2020-02-25 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf.

- Friedman, A., & Lyne, S. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12, 423-451. <https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0451>
- Granlund, M., & Lukka, K. (1997). From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 213-255.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998a). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153-179.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998b). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185–211. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0076>
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299-321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>
- Järvenpää, M. (2001). Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion – A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 431-458.
- Järvenpää, M. (2007) Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Järvenpää, M. (2009) The institutional pillars of management accounting function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(4), 444-271. <https://doi.org/10.1108/18325910910994676>

- Lepistö, L., Järvenpää, M., Ihantola, E., & Tuuri, I. (2016). The Task and Characteristics of Management Accountants: Insights from Finnish Recruitment Processes. *Nordic journal of business*, 65(3-4), 76-82.
- Loo, I. D., Verstegen, B., & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23(3), 287-313. <https://doi.org/10.1108/095553411111130263>
- Malmi, T., Seppälä, T., & Rantanen, M. (2001). The Practice of Management Accounting in Finland – A Change? *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 1, 480-501.
- Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, 51(6), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>
- Neilimo, K., & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi* (6. uudistettu painos). Edita Prima Oy.
- Nielsen, S. (2018). Reflections on the applicability of business analytics for management accounting – and future perspectives for the accountant. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 14(2), 167-187. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2014-0056>
- Nykänen, E., Järvenpää, M., & Teittinen, H. (2016). Business intelligence in decision making in Finnish enterprises. *Nordic journal of business*, 65(2), 24-44.
- Partanen, V. (2001). *Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen: field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista*. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A; 6:2001.

- Partanen V. (2007). *Talousviestintä johtamisen tukena*. Cummerus Kirjapaino Oy.
- Pierce, B., & O’Dea, T. (2003). Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review*, 35, 257–290. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00029-5)
- Pihlanto, P. (1998). Yritysjohtajan ja controllerin toiminta enneagrammiteorian valossa. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A; 8:1998.
- Rouwelaar, H. T. (2006). Balancing the Roles of Business Unit Controllers - An empirical investigation in the Netherlands. *NRG Working Paper no. 06-07*, 1-34. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.943616>
- Seeley, C., & Davenport, T. (2006). KM meets Business Intelligence. *Knowledge Management Review*, 8(6), 10-15. [Rajattu pääsy]. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/217474495/fulltextPDF/AF44E97B640F47E3PQ/1?accountid=14797>
- Suomala, P., Manninen, O., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tukena* (1. painos). Edita Prima Oy.
- Vaivio, J. (2006). The Business controller, non-Financial Measurement and Tacit knowledge. *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 2, 194-212.
- Vaivio, J., & Kokko, T. (2006). Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 1, 49-74.
- Van der Kleij, R., Hueting, T., & Schraagen, J. (2018). Change detection support for supervisory controllers of highly automated systems: Effects on performance,

mental workload, and recovery of situation awareness following interruptions. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 66, 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2018.02.010>

Wolf, S., Weißenberger, B. E., Claus Wehner, M., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24–46. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2012-0100>

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. painos). SAGE Publications.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset - controllerin haastattelu

Tehtävänimike ja työtehtävän kuvaus

1. Työtehtävät ja osaaminen

-Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?

- Minkälaista informaatiota tuotat tällä hetkellä? Onko sen määrä lisääntynyt/vähentynyt viimeisen viiden vuoden aikana?

- Kenelle tuotat informaatiota?

- Koetko kaiken raportoimasi informaation tarpeelliseksi?

- Onko kokonaistyömääräsi lisääntynyt/vähentynyt viimeisen viiden vuoden aikana?

- Kuinka iso osa ajastasi kuluu ns. rutiiniraportointiin? Onko sen määrä vähentynyt viimeisen viiden vuoden aikana?

-Kuinka paljon työajastasi kuluu tiedon etsimiseen? Onko sen määrä vähentynyt viimeisen viiden vuoden aikana?

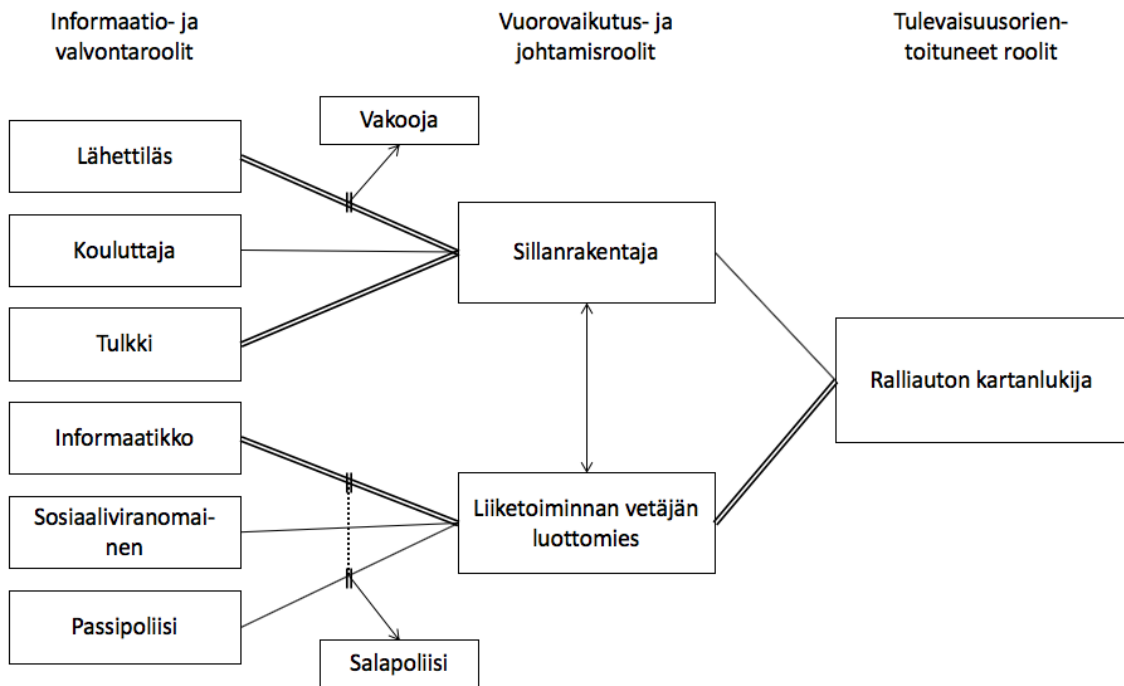
-Kuinka paljon tuet yrityksen strategiaa ja onko siinä tapahtunut jotain muutosta?

- Minkälaisia taitoja ja osaamista sinulta vaaditaan tällä hetkellä?

2. Rooli ja sen kehittyminen

-Minkälainen rooli sinulla on tällä hetkellä?

Partasen esittämät roolimetaforat:



- Onko roolisi kehittynyt ja kuinka? Mikä on ollut syynä kehitykselle? Onko sen kehittyminen vaikuttanut johonkin ja mihin?
- Koetko roolimutoksen olleen haasteellinen?
- Koetko, että sinulla on tällä hetkellä valvontarooli, tukirooli, vai molemmat?
- Uskotko vielä tulevaisuudessa tapahtuvan muutosta sinun roolissasi?
- Näetkö, että roolin kehitykselle on ollut joitain syitä?
- Mihin suuntaan näet roolisi muuttuvan kolmen vuoden päästä? Onko tämä se suunta, mihin toivoisit sen muuttuvan?

3. Johtoryhmään kuuluminen

- Minkälaisia vaikutuksia näet sillä, että controller kuuluu johtoryhmään?
- Osallistutko päätöksentekoon? Miten?

4. Analytiikka, tietojärjestelmät ja raportoinnin kehittäminen

- Kuinka tärkeänä pidät raportoinnin kehittämistä?
- Kuinka iso osa työstäsi liittyy järjestelmien ja raportoinnin kehittämiseen?
- Mitä järjestelmiä käytät tällä hetkellä eniten työssäsi?
- Koetko hyödylliseksi Power BI ja SAP BO -raportointijärjestelmät? Minkälaiseksi näet niiden merkityksen yrityksessä kolmen vuoden päästä? Onko sinne keskittyneet kaikki raportit silloin?
- Miten nämä järjestelmät tulivat yritykselle käyttöön? Vaikutitko itse niiden käyttöönottoon, vai tuliko päätös käyttöönotosta muualta?
- Pidätkö IT- taitoja tärkeänä nykypäivän controllerille?
- Hyödynnätkö big dataa raportoinnissa?
- Näetkö big datan merkityksen korostuvan tulevina vuosina?

Liite 2. Haastattelukysymykset – johtoryhmän jäsenten haastattelu

Tehtävänimike ja työtehtävän kuvaus

1. Controllerin työtehtävät ja osaaminen

- Tuottaako controller sinulle informaatiota? Jos kyllä, niin minkälaista informaatiota?
- Mitä odotat tältä controllerin tuottamalta informaatiolta?
- Koetko kaiken controllerin raportoiman informaation tarpeelliseksi ja minkälainen controllerin tuottama informaatio on mielestäsi tärkeintä?
- Onko informaation määrä lisääntynyt/vähentynyt viimeisen viiden vuoden aikana?
- Kuinka paljon controllerin työajasta uskot kuluvan ns. rutiiniraportointiin? Uskotko tässä tapahtuvan muutosta tulevina vuosina?
- Pidätkö tärkeimpänä controllerin raportoivaa tietoa menneisyydestä, tästä hetkestä vai tulevaisuudesta?
- Mitkä ovat mielestäsi suurimmat hyödyt controllerin kuulumisesta johtoryhmään?
- Miten ja kuinka paljon controller mielestäsi osallistuu päätöksentekoon?
- Miten ja kuinka paljon controller tukee strategiatyötä?
- Mitkä ovat mielestäsi controllerin tärkeimmät työtehtävät?
- Minkälaisia taitoja sekä osaamista mielestäsi controllerilta tällä hetkellä vaaditaan? Onko se mielestäsi muuttunut vuosien aikana?
- Yleisesti ottaen, pitääkö controllerin mielestäsi olla tietynlainen persoona?

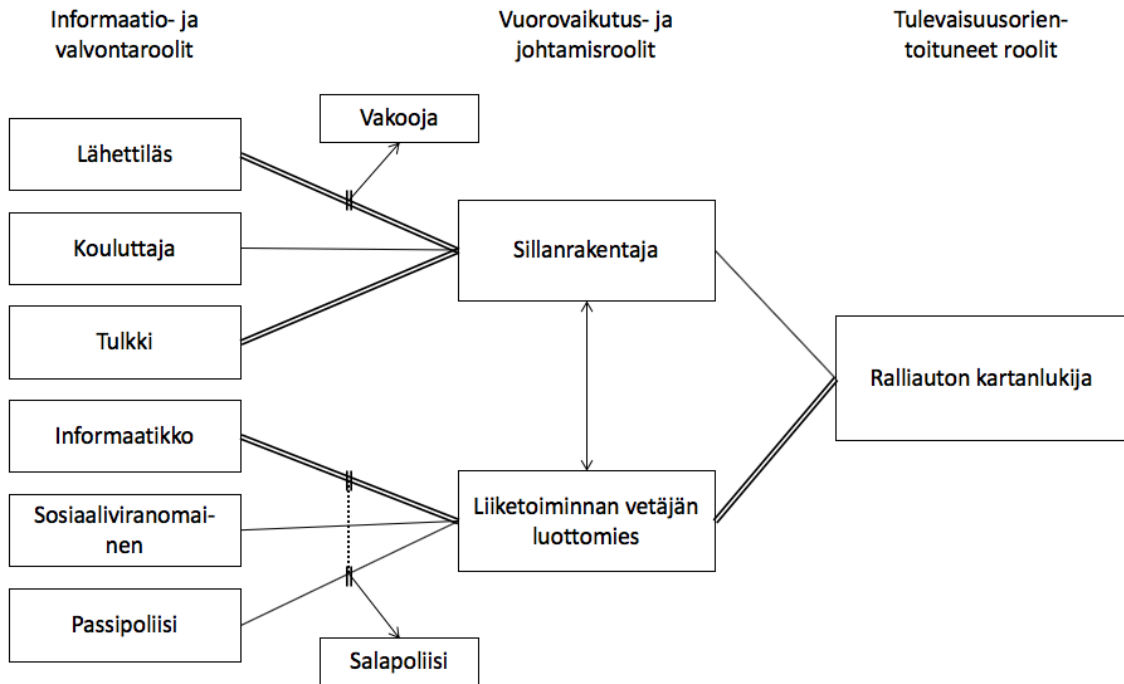
2. Kommunikaatio controllerin kanssa

- Minkälaista kommunikaatiota ja kuinka usein sinulla on controllerin kanssa?
- Koetko tämän kommunikaatitavan parhaaksi, vai olisiko jokin toinen keino parempi?
- Onko kommunikaatiossa esiintynyt ongelmia?
- Saatko mielestäsi controllerilta riittävän tuen talouden osalta työhösi?

3. Controllerin rooli ja sen kehittyminen

- Minkälainen rooli controllerilla on mielestäsi tällä hetkellä?

Partasen esittämät roolimetaforat:



- Onko controllerilla mielestäsi tällä hetkellä tukirooli, valvontarooli vai molemmat?
 - Onko mielestäsi controllerin rooli kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana?
 - Minkälaisia syitä näet controllerin roolin kehitykselle?
 - Onko roolin muutos vaikuttanut johonkin ja mihin?
 - Mihin suuntaan näet controllerin roolin muuttuvan seuraavan kolmen vuoden aikana?
- Onko tämä se suunta, johon myös toivoisit sen muuttuvan?

4. Järjestelmät ja raportoinnin kehittäminen

- Onko mielestäsi tämän hetkessä raportoinnissa jotain kehitettävää?
- Pidätkö tärkeänä asiana sitä, että controller kehittää raportointia säännöllisesti?

- Kuinka ison osan controllerin työajasta uskot tällä hetkellä kuluvan raportoinnin tai järjestelmien kehittämiseen? Kuinka paljon mielestäsi järjestelmien ja raportoinnin kehittämiseen olisi hyvä käyttää työaika?
- Onko mielestäsi järjestelmäkehityksellä on ollut vaikutusta controllerin roolin kehittymiselle?
- Pidätkö IT- taitoja tärkeänä nykypäivän controllerille?