

**CONTROLLER-TOIMINNON JA SIINÄ TOIMIVAN
CONTROLLERIN ASEMA, TYÖTEHTÄVÄT JA
ROOLI 2000-LUVULLA, CASE – YRITYS X**

Taloustieteiden laitos
Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen
laskentatoimi
Pro gradu- tutkielma
Huhtikuu 2008
Kirsi Kähkönen

Tampereen yliopisto

Taloustieteiden laitos

KÄHKÖNEN KIRSI: Controller-toiminnon ja siinä toimivan controllerin asema,
työtehtävät ja rooli 2000-luvulla, case –yritys X

Pro Gradu- tutkielma, 117 sivua, 5 liitettä eli 8 liitesivua

Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi

Huhtikuu 2008

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja tuoda esille erityisesti controller-toiminnon ja siinä toimivan controllerin asema, työtehtävät ja rooli 2000-luvulla suomalaisissa yksityisissä yrityksissä. Tutkimuksessa tuodaan esille myös controllerilta vaadittava tausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Edellä mainittuja asioita pyritään tuomaan esille myös erilaisten controller-tyyppien avulla eli muodostetaan controller-tyypit controller-nimikkeiden perusteella. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisäarvoa case-yritykselle kuvaamalla case-yrityksen nykyinen controller-toiminto ja siihen vaikuttaneet muutostekijät, sekä tuoda esiin mahdolliset controller-toiminnon ongelmat, jotta controller-toimintoa voidaan kehittää paremmaksi sekä controllereiden näkökulmasta että yrityksen sisäisten sidosryhmien näkökulmasta.

Tutkimusotteena käytetään toiminta-analyttistä lähestymistapaa. Tutkimusmetodeina käytetään case-tutkimusta ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Tutkimuksen teoreettisen osan lähdeaineistona käytetään koti- ja ulkomaista kirjallisuutta. Pyrkimyksenä on käyttää mahdollisimman uutta kirjallisuutta, joka käsittelee controller-toimintoa. Empiirisen osan lähdeaineistona käytetään Aamulehdessä ja Helsingin Sanomissa vuosina 2001, 2004 ja 2007 julkaistuja työpaikkailmoituksia, joissa haettiin työntekijöitä controller-sanan sisältävällä nimikkeellä. Toisen empiirisen osan lähdeaineiston muodostavat case-yrityksessä tehdyt 12 teemahaastattelua, joissa haastateltiin yrityksessä toimivia controllereita ja heidän sidosryhmiensä edustajia.

Tutkimuksen perusteella controller-toiminnon ja siinä toimivan yksittäisen controllerin asema, työtehtävät ja rooli sekä vaadittu tausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaihtelevat yrityksen koon ja organisaatiomallin mukaan. Controllerin asema vaihtelee kokonaisuuksien johtamisesta pienten vastuualueiden asiantuntijuuteen. Controllerin työtehtävät voidaan ryhmitellä seuraaviin osa-alueisiin: rekisteröinti ja raportointi, taloudellinen suunnittelu, liiketoimintapäätöksissä mukana oleminen, konsultointi ja koulutus, kontrollointi, kehitysprojekteissa mukana oleminen sekä esimiehenä toimiminen. Roolina controllerilla voidaan nähdä entistä enemmän 2000-luvulla liiketoiminnan päätöksenteon tukijan rooli. Controllerin tulee toimia integroituna osana yrityksen toimintoja ja mennä vahtikoirana liiketoiminnan kylkeen kiinni tukemaan, vahtimaan, kyseenalaistamaan ja tuomaan uusia näkökulmia ja siten tuottaa oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa johdon päätöksenteon tueksi.

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelmat ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimusote, käytettävät tutkimusaineistot ja tutkimusmenetelmät	4
1.4	Tutkimuksen rajaukset	7
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2	TAUSTAA CONTROLLER-TOIMINNOLLE	9
2.1	Talousohjaus osana yrityksen johtamista	9
2.1.1	Strateginen ohjaus	11
2.1.2	Taktinen ohjaus	12
2.1.3	Operatiivinen ohjaus	14
2.2	Taloushallinnon perustehtävät	15
2.2.1	Yleinen laskentatoimi	16
2.2.2	Johdon laskentatoimi	18
2.2.3	Strateginen johdon laskentatoimi	20
3	CONTROLLERIN ASEMA, TEHTÄVÄT JA ROOLI KIRJALLISUUDEN PERUSTEELLA	24
3.1	Controller-toiminnon historiaa	24
3.2	Controllerin asema yrityksessä	27
3.3	Controllerilta vaadittavat ominaisuudet	31
3.4	Controllerin vastualueet ja tehtävät	35
3.4.1	Rekisteröinti- ja raportointi	36
3.4.2	Taloudellinen suunnittelu	37
3.4.3	Liiketoimintapäätöksissä mukana oleminen	39
3.4.4	Konsultointi ja koulutus sekä yhteydenpito sidosryhmiin	40
3.4.5	Seuranta ja valvonta (kontrollointi)	40
3.4.6	Kehitysprojekteissa mukana oleminen	42
3.4.7	Esimiehenä toiminen	43
3.5	Controllerin rooli	43
4	CONTROLLERIN ASEMA, TEHTÄVÄT JA ROOLI TYÖPAIKKAILMOITUSTEN PERUSTEELLA	50
4.1	Controllerin asema yrityksessä	53
4.2	Controllerilta vaadittava koulutus ja työkokemus	56
4.3	Controllerilta vaadittavat ominaisuudet	61
4.4	Controllerin vastualueet ja tehtävät sekä rooli	63
4.5	Yhteenvedo	68
5	CONTROLLER-TOIMINNON JA CONTROLLERIN ASEMA, TEHTÄVÄT JA ROOLI CASE-YRITYKSESSÄ	71
5.1	Aineiston keruu ja haastateltavien valinta	71
5.2	Kohdeyrityksen esittely	73
5.3	Controller-toiminto controllereiden näkökulmasta	74
5.3.1	Group Controllerit	74

5.3.1.1	Group Controller (taloushallinnon IT)	74
5.3.1.2	Group Controller (johdon laskentatoimi)	77
5.3.1.3	Group Financial Controller (ulkoinen laskentatoimi)	79
5.3.2	Business Controller	83
5.3.3	Controllerit	87
5.4	Controller-toiminto talousjohtajan ja laskentapäällikön näkökulmasta	93
5.4.1	Controller-toiminto talousjohtajan näkökulmasta	93
5.4.2	Controller-toiminto laskentapäällikön näkökulmasta.....	97
5.5	Controller-toiminto controllereiden sidosryhmien näkökulmasta.....	98
5.5.1	Controller-toiminto myynnin näkökulmasta	98
5.5.2	Controller-toiminto varaston näkökulmasta	101
5.5.3	Controller-toiminto tuotemarkkinoinnin näkökulmasta	103
5.5.3.1	Tuotemarkkinointijohtajan näkökulmasta	103
5.5.3.2	Business Unit Managerin näkökulmasta (BUM)	105
5.6	Yhteenvedo.....	108
6	PÄÄTELMÄT.....	113

LÄHTEET

LIITTEET

- Liite 1: case-yrityksen organisaatiokaavio
- Liite 2: controllereiden haastattelulomake
- Liite 3: talousjohtajan haastattelulomake
- Liite 4: controllereiden sidosryhmien haastattelulomake
- Liite 5: yhteenvedo controller-tyypeistä

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten toimintaympäristö on kokenut voimakkaita ja syvällisiä muutoksia 2000-luvulla. Muun muassa globalisaatio on kiihtynyt, yritysten kansainvälinen kilpailu on kiristynyt huomattavasti monilla toimialoilla, sääntely on purettu lähes kaikilta tuote- ja palvelumarkkinoilta. Näiden muutosten lisäksi pääomamarkkinat ovat vapautuneet ja kansainvälistyneet ja teknologia on kehittynyt varsin nopeasti. Tuloksena on, että yritysten toimintaympäristö on entistä vaihtelevampaa ja sen kehitystä on vaikeampaa ennustaa. (Neilimo & Uusi-rauva 2005, 12.)

Kilpailuympäristön muuttuminen on vaikuttanut vahvasti yritysten liiketoimintalogiikkaan. Selkeinä esimerkkeinä voisi mainita strategia-ajattelussa tapahtuneet muutokset, erikoistuminen, verkostoituminen ja erilaiset liittoumat, tuotteiden elinkaarien lyheneminen sekä kustannustietoisuuden kasvu. (Järvenpää 1998, 104.)

Tietojärjestelmien voimakas kehittyminen on mahdollistanut yhä monipuolisemman informaation keräämisen, välittämisen ja analysoimisen. Sidosryhmäajattelussa on tapahtunut myös muutoksia. Yritysten keskeinen arvojulistusten teema on asiakaslähtöisyys ja monissa yrityksissä asiakasorientoituneisuutta onkin pyritty vahvistamaan. (Macintosh 2002, xi-xii.)

Tieto ja siihen perustuvat kyvykkyudet ovatkin nykyisin tärkeimpiä tuotannon tekijöitä. Tiedosta on muodostunut kiistanon kilpailuetu. Markkinaepävarmuus kasvaa ja teknologinen epävarmuus lisääntyy. Yhteisenä nimittäjänä näille tekijöille on riskien lisääntyminen, eli olosuhteiden jatkuva heilahtelu ja ennakoinnin vaikeus. (Macintosh 2002, xi-xii.) Kilpailu näissä olosuhteissa edellyttää yritykseltä uudistumiskykyä ja dynaamista kyvykkyyttä jatkuvasti kasvavan epävarmuuden hallitsemiseksi. Vain

kilpailuedun säilyttävä yritys voi olla pysyvästi kannattavampi kuin muut yritykset samalla toimialalla. Liiketoiminnan nykyisissä olosuhteissa yrityksen uudistumiskyky on ratkaiseva kilpailuetu. (Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 9-10.)

Organisaatiot ovat madaltuneet parin viimeisen vuosikymmenen aikana ja päätöksentekovalta on siirtynyt lähemmäksi varsinaista reaaliprosessia. Samalla yritysten perinteinen jako markkinointiin, tuotantoon ja hallintoon on hämärtynt. Tämä kehityspiirre on koskenut erityisesti taloushallinnon henkilöstöä, joka on siirtynyt tulosityksiköihin pitkään jatkuneen hajautuskehityksen myötä. Myös toimenkuvat ovat muuttuneet ja organisaatioihin on ilmestynyt yhä enemmän controller-nimikkeellä toimivia asiantuntijoita. Laatujohtamisen ja muiden prosessijohtamisen oppien myötä yrityksiin on juurtunut vahvasti poikkiorganisatorinen toiminta. Verkostotaloudessa toimiminen on laajentanut ohjauksen piiriä kattamaan myös useita eri yrityksiä, joten controllereiden vastuualue ulottuu monesti jo nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän myös organisaation juridisten rajojen yli. (Puolamäki 2007, 20.)

Viime vuosien aikana suuret ulkomaiset pörssiin kuuluvat konsernit ovat ostaneet suomalaisia yrityksiä, jolloin vaatimukset taloushallinnon raportoinnin nopeudelle ja laadulle ovat kasvaneet. Tämä on omalta osaltaan lisännyt tarvetta kasvattaa myös controllerin asemaa, roolia ja tehtäviä, jolloin controllereiden lukumäärä on kasvanut yritysten kansainvälistymisen myötä. Ekonomiliiton jäsenrekisteristä löytyy jo yli 1500 controller-nimikkeellä toimivaa alan ammattilaista, joiden määrä on kasvanut reilun kolmanneksen viidessä vuodessa. (http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1189832.)

Toimiessani useita vuosia controllerin työtehtävissä yritys X:ssä, kiinnostukseni heräsi tutkimaan controllerin asemaa, tehtäviä ja roolia. Yritys X:ssä on tapahtunut 2000-luvulla merkittäviä muutoksia controller-toiminnossa yrityksen koon kasvaessa ja yrityksen tultua osaksi suurta kansainvälistä pörssi-yhtiötä. Edellä mainittujen seikkojen johdosta koenkin erittäin tärkeäksi tutkia controller-toimintoa suomalaisessa yritysmaailmassa ja yritys X:ssä.

Controller-toiminto on tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan talouden hallintaa. Controllerin rooli yrityksissä on erittäin merkittävä ja siitäkin syystä on tärkeää, että controller-toimintoa tutkitaan nykyhetken valossa. Lisäksi controller-toimintoa on tutkittu suhteellisen vähän Suomessa taloudellisesta näkökulmasta, mikä lisää tämän tutkimuksen arvoa.

1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja tuoda esille controller-toiminnon ja siinä toimivan controllerin asema, työtehtävät ja rooli yksityisissä yrityksissä kirjallisuuden, työpaikkailmoitusten ja case-yrityksen avulla. Myöskin tavoitteena on ryhmitellä controllerit nimikkeiden perusteella ja löytää jokaiselle ryhmälle yhteiset piirteet eli kuvata jokaisen controller-tyyppin asema, tehtävät ja rooli seuraavien kirjallisuudessa, työpaikkailmoituksissa ja case-yrityksen osalta tarkasteltujen asioiden perusteella:

- controllerin asema: onko esimies, kuuluuko johtoryhmään ja kenen alaisuudessa toimii?
- controllerilta vaadittava tausta: koulutus, aikaisempi työkokemus ja kielitaito?
- controllerilta vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten luonne ja työskentelytapa?
- controllerin vastualueet ja työtehtävät sekä rooli?

Lisäksi tavoitteena on tuoda lisäarvoa case-yritykselle kuvaamalla nykyinen controller-toiminto¹ ja siihen vaikuttaneet muutostekijät, sekä tuoda esiin mahdolliset controller-toiminnon ongelmat, jotta controller-toimintoa voidaan kehittää paremmaksi.

¹ Controller-toiminto ajatellaan tässä tutkimuksessa siten, että se sisältää siihen kuuluvien controllereiden aseman, vastualueet, työtehtävät ja roolin. Case-yrityksen kannalta on tärkeämpää käydä läpi koko controller-toiminnon asema, tehtävät ja rooli yrityksessä kuin käydä ne läpi yksittäisten controllereiden osalta.

1.3 Tutkimusote, käytettävät tutkimusaineistot ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteena on toiminta-analyyttinen lähestymistapa. Tutkimuskohteen toiminnan analysointi on toiminta-analyttisessä tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Siinä tutkitaan toiminnallisia ilmiöitä ja ne pilkotaan osiin, jotta ymmärretään niistä johtuvat ja niihin kytköksissä olevat tapahtumat. Toiminta-analyttisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että yksilön tulevaisuussuuntautuneisuus voidaan havaita suunnitelmallisena tai kontrolloituna. Inhimilliset käytännöt tulkitaan tällöin määrätietoiseksi toiminnaksi. Tapahtumat, jotka havaitaan empiirisessä maailmassa, ovat olennaisena osana toimintaa. Toiminta-analyttisen tutkimuksen objektiivinen perusta on näin ollen toiminnassa. Tapahtumat ymmärretään tarkoituksellisena toimintana, joten selittäminen ei perustu kausaaliseen syy-seuraus –malliin. (Kaikkonen 1996, 91-92.)

Toiminta-analyttisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tehdä teoreettisia yleistyksiä sekä analysoida ja eritellä tutkittavaa kohdetta. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää jotain uutta, mutta samalla on tiedostettava muutoksen välttämättömyys, jonka vuoksi tutkimus on lähinnä laadullista. Tutkimustuloksiin tulee suhtautua kriittisesti, koska lähtökohtaisesti toiminnasta saatava tieto on luonteeltaan epävarmaa. Kun lähestymistapa on tilanne- ja tapauskohtainen, voidaan tutkimusotetta pitää induktiivisena. (Kaikkonen 1996, 92-94.) Tehdyistä havainnoista johdetaan induktiivisessa päättelyssä esiin niissä ilmenevät yhteiset piirteet. Niistä voidaan tehdä yleistyksiä tietyllä todennäköisyydellä, kun havaintoja on useita. (Kaikkonen 1996, 40.)

Tutkimusmenetelminä käytetään käsitetutkimusta, case-tutkimusta ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelujen analysoinnissa käytetään suppeasti apuna SWOT-analyysiä, jolla tuodaan esille controller-toiminnon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ja pyritään sitä kautta tuomaan esille kehitysideoita controller-toiminnon kehittämiseksi case-yrityksessä.

Case-tutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä ja käytetään hyväksi erilaista empiiristä aineistoa. Case-tutkimus ei välttämättä sisällä pelkästään kvalitatiivisia elementtejä, vaan se voi käyttää myös kvantitatiivista informaatiota hyväkseen. Case-tutkimusta on mahdollista käyttää ongelmiin, jotka ovat luonteeltaan etsinnällisiä, kuvailevia tai selittäviä. (Uusitalo 1991, 76.)

Olennaista on, että case-tutkimuksessa käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, eli tapauksen. Luonteenomaista case-tutkimukselle on, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan tietoa yksityiskohtaisesti. Siinä tavoitellaan ilmiöiden kuvailua. Case-tutkimuksessa käytetään tyypillisesti erilaisia tiedonkeräämisen ja -analyysin tapoja, tämän vuoksi sitä ei voida pitää pelkästään aineistonkeruun tekniikkana. Case-tutkimus on kuitenkin käsitteenä monisyinen, sitä voi tehdä monella eri tavalla ja siitä ei ole yksiselitteistä määritelmää. Eräänä vahvuutena on sen kokonaisvaltaisuus. Case:n kokonaisvaltainen ymmärtäminen onkin tärkeämpää kuin yleistäminen. (Aaltola & Valli 2007, 185, 189.)

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa, case-yrityksen osalta aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, koska silloin todellisuus voidaan ymmärtää monipuolisemmin kuin esimerkiksi pelkästään kyselytutkimusta käyttäen, jolla saadaan vastauksia vain kysytyihin asioihin. Haastattelussa haastattelija voi esittää kysymyksiä ja tehdä niihin tarvittavia täydennyksiä ja selvennyksiä, jos haastateltava ei täysin ymmärrä kysymystä. Lisäksi haastattelun etuna on tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen, koska haastattelija voi esittää haastateltavalle lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 15.)

Erilaisia haastattelutyyppejä ja myös nimityksiä näille on useita, kuten esimerkiksi strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, sekä teemahaastattelu, avoin haastattelu, syvähaastattelu, ryhmähaastattelu ja puhelinhaastattelu (Aaltola & Valli 2007, 27-28).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin

sanoin. Teemahaastattelussa teema-alueet, eli haastattelun aihepiirit ovat ennalta määrätyt. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat teemahaastattelussa. Haastateltavan kanssa käydään läpi kaikki ennalta päätetyt teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelujen välillä. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista. (Aaltola & Valli 2007, 27-28.) Teemahaastattelu on Suomessa suosituin haastattelutapa kerätä laadullista aineistoa. Kysymyksessä voidaan sanoa olevan eräänlainen keskustelutilanne, joka tapahtuu usein tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Tutkijan pyrkimyksenä on vuorovaikutuksella saada selville asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. (Aaltola & Valli 2007, 25.)

Kuitenkin käytännön haastattelutilanteessa voi ensinnäkin olla vaarana, että haastattelija esittää kysymyksen niin, että se sisältää jo vastauksen siihen. Haastateltava voi tällaisessa tilanteessa antaa kysymykseen sellaisen vastauksen, jonka hän olettaa, että haastattelija haluaa kuulla. Toisena vaarana on, että haastattelija huomioi ainoastaan asiat, jotka tukevat hänen tutkimuksensa teoriaa. Tällöin haastattelija voi jättää huomioimatta tietoisesti tai tiedostamattaan joitain olennaisia asioita haastattelussa. (Granlund 1994, 28.)

Tutkimuksen teoreettisen osan lähdeaineistona käytetään koti- ja ulkomaista kirjallisuutta. Erityisesti controlleria käsittelevä kirjallisuus on suurimmaksi osaksi ulkomaista, muun muassa amerikkalaista ja ruotsalaista. Pelkästään controller-toimintoa käsittelevää kirjallisuutta ei ole Suomessa kovinkaan paljon saatavilla. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä suomalaiseen controller-toimintoon, mutta edellä mainitun rajoitteen vuoksi jouduttiin tutkimuksen lähdeaineistoon ottamaan mukaan ulkomaista kirjallisuutta. Huomionarvoista on, että muun muassa amerikkalainen controller-toiminto eroaa jossakin määrin pohjoismaisesta controller-toiminnosta.

Empiirisen osan lähdeaineisto muodostuu työpaikkailmoituksista ja puolistrukturoiduista teemahaastatteluista.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tarkoituksena on kuvata tutkimuksessa controller-toimintoa 2000-luvulla, mutta kirjallisuuden osalta jouduttiin käyttämään myös vanhempaa (1980- ja 1990-luvun) kirjallisuutta, joka nähtiin oleelliseksi tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

Tutkimus rajattiin koskemaan empirian osalta Suomessa toimivia yksityisiä yrityksiä. Tosin suurin osa yrityksistä, jotka hakivat controllereita lehti-ilmoituksilla, kuuluvat osaksi ulkomaista konsernia. Työpaikkailmoituksista pyrittiin valitsemaan tutkimukseen vain ne, joissa controllerin tuleva työpaikka sijaitsi Suomessa. Muina kriteereinä työpaikkailmoitusten valitsemiseen olivat, että ilmoitukset julkaistiin Helsingin Sanomissa ja Aamulehdessä sekä lisäksi, että työntekijää haettiin nimikkeellä, joka sisälsi controller-sanana. Helsingin Sanomat ja Aamulehti valittiin tutkimukseen sen vuoksi, että ne edustavat kattavaa levikkiä, eli neljää suurinta kaupunkia Suomessa. Otosvuosiksi valittiin vuodet 2001, 2004 ja 2007 kuvaamaan controller-toimintaa 2000-luvulla.

Tutkimuksen case-osuudessa on yritys X:n osalta haastateltu kaikki muut controllerit paitsi Product Marketing Controller sekä Treasurer, sillä tutkimuksen tekijä toimii Product Marketing Controllerina ja siten jääväsi itsensä tutkimuksesta. Treasureria ei otettu mukaan tutkimukseen, sillä hän ei varsinaisesti toimi controllerina case-yrityksessä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa tuodaan esille seikat miksi tutkitaan, mitä tutkitaan ja miten tutkitaan eli tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusote, -menetelmät, tutkimusaineistot sekä tutkimuksen rajaukset.

Tutkimus etenee siten, että seuraavaksi taustoitetaan controller-toimintoa yrityksissä. Tarkastelun kohteina ovat talousohjauksen osa-alueet, taloushallinnon perustehtävät ja jaotellaan laskentatoimeja yleiseen, johdon ja strategisen johdon laskentatoimeen. Kolmas

luku käsittelee controller-toiminnon asemaa, tehtäviä ja roolia lähdekirjallisuuden avulla eli vastataan tutkimusongelmiin kirjallisuuden perusteella. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen osan. Neljäs ja viides luku puolestaan muodostavat tutkimuksen empiirisen osan. Neljännessä luvussa kuvataan controller-toiminnon asema, tehtävät ja rooli tutkimukseen valittujen työpaikkailmoitusten perusteella eli vastataan tutkimusongelmiin työpaikkailmoitusten avulla. Viidennessä luvussa controller-toiminnon toimenkuvasta, tehtävistä ja roolista luodaan yhteenveto yritys X:ssä käyttäen aineistona puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Lopuksi tehdään päätelmät perustuen tutkimuksen teoria- ja empiiriaosaan.

2 TAUSTAA CONTROLLER-TOIMINNOLLE

2.1 Talousohjaus osana yrityksen johtamista

Talouden ohjauksella tarkoitetaan, että yritykselle tai sen yksikölle asetetaan taloudelliset tavoitteet ja että sille annetaan toimivaltaa käyttää eri keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Talouden ohjausjärjestelmään kuuluu oleellisena osana seurantajärjestelmä, jonka avulla tarkkaillaan sekä taloudellista tulosta että yritykselle tärkeitä laatu- ja palveluominaisuuksia. (Bergstrand 1993, 16-17.)

Keskeisessä asemassa talouden ohjauksen näkökulmasta on budjettien toteutumisen seuranta, eli budjettivalvonta, jonka tarkoituksena ei ole pelkästään selvittää, missä määrin budjetti on todella toteutunut, vaan myös valvontatiedon hyväksikäyttö mahdollisia korjaavia toimenpiteitä harkittaessa (Artto & Koskela & Lehtovuori & Leppiniemi & Pitkänen 1984, 106-107).

Talousjohdon rooli on perinteisesti keskittynyt yrityksen talouden ohjaukseen. Sen ydintehtävänä on ollut seurata yrityksen taloudellista tilannetta ja huolehtia, että yrityksen rahamääräiset tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tämä tehtävä ei ole suinkaan menettänyt merkitystään, mutta talousjohdon rooli on kokenut valtavan muutoksen. Talousjohdolta odotetaan nykyisin toimintaa, joka muiden toimintojen ohella luo yrityksen tulevaisuutta. Talousjohto ei toimi enää pelkästään ulkopuolisen tarkkailijan roolissa, vaan sen vastuualueen rajat ovat laajenemassa yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. (Puolamäki 2007, 17.) Tämän toiminnan organisoimiseksi tarvitaan välttämättä siihen sopiva organisaatiomalli, selkeä vastuiden jako, sekä vastuuhenkilöille mahdollisuutta saada riittävästi taloudellista informaatiota. Näitä kolmea seikkaa voidaan pitää taloudellisen ohjaamisen keinoina. (Tenhunen 1996, 20.) Yrityksen talouden ohjaukseen ei riitä vain tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen tarkkailu, vaan yritysjohdolla tulee olla analyyttiset työvälineet yrityksen toiminnan taloudellisten vaikutusten selvittämiseen (Puolamäki 2007, 63).

Yrityksen talouden ohjaus tapahtuu käytännössä asettamalla tavoitteet talouden hallinnan elementeille, eli yrityksen kannattavuudelle, tuottavuudelle, maksukyvyille ja rahoitusrakenteelle (Puolamäki 2007, 62).

Tarkasteltaessa johtamista ohjausjärjestelmänä, voidaan johtamismenetelmissä erottaa kaksi erilaista tapaa lähestyä tavoiteasetantaa ja suoritusmittausta. Yrityksen toimintaa on mahdollista ohjata vertikaalisesti (eli organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin) tai horisontaalisesti (eli prosessin loppupäästä sen alkua kohden). Pienissä yrityksissä edellinen organisaatiomalli on luonnollinen valinta, koska ohjaus tapahtuu lähellä liiketoimintaa ja johto on monissa tapauksissa osa varsinaista toimintaprosessia. Suuryritys on sen sijaan jaettu eri tehtäviin erikoistuneisiin vastuualueisiin, joissa pienempi yksikkö kuuluu hierarkkisesti ylempänä olevaan suurempaan kokonaisuuteen. Ylempi organisaatiotaso asettaa alemman organisaatiotason tavoitteet ja alemman organisaatiotason tavoitteet ovat ylempään tason keinoja saavuttaa omat tavoitteensa. Konserneissa esikuntaorganisaatiot ovat tyypillisesti isoja tällaisessa organisaatiomallissa. Ne ovat vastuussa myös yrityksen strategisesta ohjauksesta. Yrityksen päätoiminnot, eli markkinointi, tuotanto ja hallinto ovat erillään toisistaan maantieteellisesti ja kulttuurisesti. (Puolamäki 2007, 210.)

Talouden johtamisen erääksi luokitteluksi on vakiintunut jako strategisen, taktisen ja operatiivisen tason talousohjaukseen. Strategisella tasolla talousohjaus keskittyy tukemaan strategista päätöksentekoa koskien yrityksen liiketoiminnan rakennetta, pitkän aikavälin kilpailuasemaa ja resurssien kohdentamista. Taktinen talousohjaus tarkoittaa sen sijaan yrityksen johtamista budjetoinnin avulla eli lähitulevaisuuden tavoitteiden asettamista ja seuranta. Operatiivinen talousohjaus sisältää lyhyen aikavälin laskelmien laatimista, kuten kassan hallintaa ja päivittäiseen vuorovaikutukseen liittyvää konsultointia ja johdon avustamista. (Puolamäki 2007, 23.)

2.1.1 Strateginen ohjaus

Strategia on pitkän aikavälin kehitysajatus, jonka avulla yritys pyrkii toteuttamaan toiminta-ajatustaan ja saavuttamaan asettamansa päämäärät (Macintosh 1994, 89). Strategian muodostaminen on vaihtoehtoisten toimintatapojen etsimistä, arvioimista ja valitsemista, jotta saavutetaan tavoiteltu päämäärä (Järvenpää 1998, 51).

Strategia integroi yrityksen tärkeimmät tavoitteet, toimintatavat ja toiminnan organisaatiota koossapitäväksi ajatukseksi. Strategia voidaan määritellä organisaation johtavaksi ajatukseksi saavuttaa asetetut päämäärät pitkäjänteisellä tavalla. Strategiassa korostuvat tällöin päämäärien asettelu, yleiset linjavalinnat ja keinot sekä konkreettiset toimintaohjelmat päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Chapman 2005, 11.)

Yrityksen strategisella johtamisella voidaan ymmärtää ylimmän johdon harjoittamaa koko yritystä koskevaa johtamista, jonka tavoitteena on löytää koko yrityksen menestymisen kannalta tarpeelliset strategiset menestystekijät sekä rakentaa niiden varaan pitkän aikavälin kilpailu-, organisaatio- ja omistajastrategiat, joiden avulla yritys voi saavuttaa strategiset päämääränsä ja tavoitteensa. Keskeisessä asemassa strategisessa johtamisessa on yrityksen kilpailuedun määrittäminen ja vahvistaminen. (Berry & Broadbent & Otley, 120-121.)

Strateginen johtaminen voidaan määritellä myös jatkuvaluonteiseksi prosessiksi, johon kuuluu strateginen analyysi, strategioiden kehittäminen ja niiden soveltaminen sekä strateginen seuranta (Macintosh 1994, 89-90). Strategisen johtamisen alueeseen kuuluu asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 331). Strategisessa johtamisessa on kysymys toimintamallista ja päätöksenteosta, jossa keskeistä on ensinnäkin analysoida, mikä muuttuu ja toiseksi, mitä mahdollisuuksia muutos sisältää ja kolmanneksi luoda toimintakokonaisuus ja liiketoimintamalli, joiden avulla muutosten tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Strategeilta vaaditaan kykyä ennakoida tulevaisuutta ja muiden toimintatavoista poikkeavien toimintaratkaisujen luomista. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 15.)

Yrityksen strategista johtamista ohjaa toiminta-ajatus, yrityksen arvot ja visio eli tulevaisuuden haluttu tavoitetilä. Strategiat muotoutuvat lopulta konkreettisiksi toimintaohjelmiksi. Yrityksen toimintaympäristön arvioitu kehitys ja siinä oletetut muutokset vaikuttavat strategioiden uudistamiseen ja strategiaan painotuksiin. (Chapman 2005, 106-107.)

Strategialähtöisessä taloushallinnon uudistamisessa olennaista on laskentatoimen kehittäminen strategiaprosessin eri vaiheisiin linkitettyinä. Taloushallinnon tulee avustaa parhaan kykynsä mukaan strategian muodostamisessa, strategian operationalisoinnissa, antaa palautetta strategian toteuttamisessa ja tukea strategian täsmentämistä. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 50-51.)

Strategia-ajattelussa painopiste on siirtynyt erilaisten strategisten asemien luomiseen ja etsimiseen. Menestymisen edellytyksenä on samalla korostettu toimialalla vakiintuneista säännöistä ja toimintatavoista poikkeamista innovatiivisella tavalla. Strategian jatkuva kehittäminen ja täsmentäminen sekä strategiatyöskentelyn ulottaminen koko henkilöstöä koskeviksi ovat myös uudenlaisia korostuksia. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 30.)

2.1.2 Taktinen ohjaus

Taktinen johtaminen tarkoittaa budjettiin perustuvaa vuositason johtamista, jonka avulla pyritään saavuttamaan askel askeleelta strategisen johtamisen pitkän ja keskipitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet. Taktinen johtaminen sopeutuu yleensä strategisen johtamisen määrittämiin rajoihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11.)

Budjetti on lyhyesti määriteltynä yrityksen tai sen osaston tai yksikön toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, mutta joskus myös määrällisesti ilmaistu

toimintasuunnitelma. Budjetti on operatiivisen johdon työväline, jonka tehtävänä on avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa. Budjetti mahdollistaa suoritustavoitteiden asettamisen järjestelmällisesti, motivoi toimintaa ja arvottaa saavutuksia samalla kun se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Riistama 1996, 350-352.) Yleensä budjetti sisältää tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan sekä taloudellisen tulososan (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231).

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin käyttöä yritysohjauksen apuvälineenä. Se on

- budjettien suunnittelua ja laatimista
- budjetin käyttöä yrityksen ohjauksessa
- budjettien toteumatarkkailua, erityisesti budjettien ja toteuman erojen analysointia sekä korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231.)
- klassinen kontrollonin muoto yrityksissä (Berry & Broadbent & Otley 1995, 19).

Budjetointi liittyy eri tavalla johtamisen eri tasoihin. Strategisen alueen budjetointi on väljää kehysbudjetointia, taktinen johtamistaso koskee yrityksen vuositason ohjausta ja operatiivinen johtaminen on budjetin käyttöä jokapäiväisen johtamisen apuna eli budjetin toteuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232-233.)

Budjettitarkkailu ei ole pelkästään tavoitteiden ja saavutusten vertaamista eikä poikkeamien rekisteröintiä, vaan ennen kaikkea tarkkailusta saatavien tietojen hyväksikäyttöä toiminnan suunnittelussa (Riistama 1996, 363).

Budjettitarkkailun tärkeimpänä vaiheena onkin poikkeamien toteaminen ja analysointi. Toimintaedellytyksiin kaikkein eniten vaikuttavat poikkeamat yritetään analysoida ensimmäiseksi, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä välittömästi. Kiireellisimmässä tapauksissa ylin operatiivinen johto osoittaa keskijohdolle poikkeamat, joiden analyysi halutaan viipymättä raportoitavaksi. (Riistama 1996, 364.)

Toiminnan tarkkailussa budjettijärjestelmän merkitys tulee parhaiten esille juuri niissä päätöksissä ja toimenpiteissä, joihin budjettipoikkeamat antavat aiheita. Poikkeamien selkeä ja nopea raportointi on tehokas tapa hyödyntää budjettitarkkailua toiminnan suunnittelussa. Yrityksen budjetti ei ole tarkoitettu lukkoon lyödyksi ”määrärahabudjetiksi”, vaan toimintasuunnitelmaksi, jota voidaan muuttaa tarpeen vaatiessa. (Riistama 1996, 364.)

2.1.3 Operatiivinen ohjaus

Operatiivinen johtaminen tarkoittaa yrityksen jokapäiväisten tehtävien hoitamista ja sen avulla yritetään saavuttaa vuositason taktiset tavoitteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11).

Strategian toteuttamiseen osallistuu jokainen henkilö yrityksessä. Strategia menettää merkityksensä, ellei näin ole. Tämän voimakkaan riippuvuuden takia on erityisen tärkeää, että operatiivinen johtaminen ja toiminta pohjautuvat strategiaan lähtökohtiin. Operatiivinen johtaminen ja toiminta soveltavat yrityksen strategiaa käytäntöön, joka toteutuu hyvällä vuosisuunnittelulla. (Vilkkumaa 2005, 41.)

Operatiivinen johtaminen siis varmistaa strategian toteutumisen, jossa laskentatoimella on keskeinen tehtävä. Sen tuottamien apuvälineiden ja menettelytapojen avulla ohjataan ja kehitetään toimintaa sekä tehdään päätökset. (Vilkkumaa 2005, 42.)

Operatiiviseen johtoon kuuluvat usein yrityksen ylin johto ja heidän vastuullaan on

- toiminnan suunnittelu: toimintavaihtoehtojen etsiminen ja niiden vertailu, sekä edullisimpien toimintavaihtoehtojen valinta ja toimeenpanon suunnittelu
- toimeenpanon organisointi: tuotannon tekijöiden hankinta, valmistuksen ja markkinoinnin toteuttaminen sekä huolehtiminen rahoituksesta
- toiminnan valvonta: toimeenpanon tarkkailu ja toimintasuunnitelmien tarkistaminen, kun poikkeamia esiintyy. (Riistama 1996, 42.)

2.2 Taloushallinnon perustehtävät

Taloushallinnon perustehtävänä on avustaa yritysjohtoa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan. Taloushallinto voidaan määritellä johtamisen tukitoiminnoksi, jonka keskeisenä tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laatiminen johdon ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi on perinteisesti ymmärretty yrityksen taloushallinnon päätehtäväksi. Taloushallinnon tehtävien on nähty kohdistuvan tällöin lähinnä laskentatoimen alueelle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12-13.)

Taloushallinto ja markkinointihenkilöstö voivat yhteistyössä koordinoida kilpailijoihin liittyvän tiedon keräämistä ja analysointia. Taloushallinnon erityisosaaminen voi lisäksi osoittautua erittäin hyödylliseksi kolmella keskeisellä kilpailija-analyysin osa-alueella. Laskentahenkilöstön on ensinnäkin mahdollista osallistua nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden liiketoimintastrategioiden kartoittamiseen ja arviointiin. Toiseksi, taloushallinto voi tuottaa yksityiskohtaisia analyyseja kilpailijoiden ja niiden hyödyntämien arvoketjujen kustannusrakenteista. Kolmanneksi, suorituksen mittaamisen yhteydessä voidaan hyödyntää yleistä benchmarking-informaatiota ja suorittaa myös vertailuja kriittisimpiin kilpailijoihin. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 267.)

Eräs merkittävimmistä strategisen taloushallinnon kehitysmahdollisuuksista on huomion siirtäminen yrityksen sisältä asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Laskentatoimen asiantuntijat voivat tukea markkinalähtöisen toimintatavan ohjausta erityisesti seuraavasti:

- edistämällä asiakaslähtöisiä arvoja ja toimintatapoja,
- kontrolloimalla asiakaslähtöisyyttä, sekä
- analysoimalla kilpailijoita. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 283.)

Taloushallinto voi tukea erityisesti seuraavia kolmea kilpailija-analyysin osa-aluetta:

- strategia-analyysit
- kustannusrakenne- ja arvoketjuanalyysit

- suorituksen mittaaminen ja arviointi (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 284).

Tällaisen roolin omaksumista tukevat taloushallinnon asiantuntijoiden analyttinen toimintatapa ja kokemus kokonaisvaltaisten informaatiojärjestelmien hallinnassa ja ylläpidossa (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 284).



Kuvio 1. Liiketoimintaympäristön muutosvaikutukset taloushallintoon (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 17)

2.2.1 Yleinen laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, jonka tehtävänä on systemaattisesti kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintoja kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä tuottaa niihin perustuvia raportteja ja laskelmia yritysjohton, rahoittajien ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13).

Tavallisesti laskentatoimen tiedon käyttäjät jaetaan kahteen pääryhmään, yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tahoihin. Johdon laskentatoimi on tiedon tuottamista yrityksen sisäisille tahoille

parempien päätösten tekemiseksi ja toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseksi. Yleisen laskentatoimen tehtävänä on sen sijaan tiedon tuottaminen yrityksen ulkopuolisille tahoille. Tällä jaottelulla on käytännön merkitystä, koska talousyksiköiden johtamisessa tarvitaan paljon tietoa, jota ei ole edullista antaa yleiseen tietoon. (Pellinen 2003, 15-16.)

Yleistä laskentatoimea voidaan kutsua myös ulkoiseksi laskentatoimeksi, silloin kun halutaan korostaa sen tuottaman tiedon merkitystä yrityksen toiminnan ulkopuolella oleville sidosryhmille. Tällöin yleisen laskentatoimen laskelmien tehtävänä on tuottaa omistajille esitettävän voitonjakolaskelman ohella informaatiolaskelmia myös useille yrityksen sidosryhmille. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän raporteille esimerkiksi kirjanpitolainsäädäntö asettaa runsaasti vaatimuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.)

Johdon laskentatoimi ja yleinen laskentatoimi ovat luonteeltaan varsin erilaisia ja ne vaativat tiedon tuottajalta erilaista osaamista. Yleinen laskentatoimi on määrämuotoista eli tieto tuotetaan kirjanpitoa ja tuloksen laskentaa säätelevien yleisten normien mukaisesti ja se kohdistuu liiketoiminnan kokonaisuuteen. Lisäksi se koskee mennyttä aikaa ja sitä tuotetaan säännöllisin määräajoin. (Pellinen 2003, 16.)

Yleinen laskentatoimi perustuu yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmään ja tilinpäätös on sen päädokumentti. Siihen kuuluva tuloslaskelma pitää sisällään yritysjohdon esityksen tilikauden jakokelpoisesta voitosta tai syntyneestä tappiosta, joka kuuluu yrityksen omistajille. Tase ymmärretään perinteisesti pitkävaikutteisten menojen, aktiivojen, rahavarojen ja saatavien sekä pääomarahoituserien laskelmiksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.)

Yrityksen taloushallinnon keskeinen tietopankki on yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä, jonka sisältämää tietoa käytetään hyväksi laajamittaisesti yrityksen talouden ohjauksessa. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän ydin on yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmä, mutta se ymmärretään vieläkin varsin yleisesti yrityksen rahaprosessin kuvaukseksi ja

mittariksi. Kuitenkin todellisuudessa kirjanpito on nykyisin entistä enemmän yrityksen talousprosessin rahamittainen kuvaus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.)

2.2.2 Johdon laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimen toinen suuri alue on johdon laskentatoimi, joka on nimensä mukaisesti yritysjohton päätöksentekoa avustavaa laskentaa ja sitä voidaan kutsua myös operatiiviseksi tai sisäiseksi laskentatoimeksi. Johdon laskentatoimi kuvastaa kuitenkin nimenä kattavimmin ja osuvimmin tätä laskentatoimen aluetta, vaikka kaksi edellä mainittuakin nimeä kuvaavat suhteellisen hyvin tämän alueen päätehtävää. Usein talousjohton tehtäväksi katsotaan kuuluvan myös yrityksen rahoitushallinto. Esimerkkeinä sen tehtävistä ovat yrityksen omarahoitusasteen suunnittelu ja juoksevien toimintojen sitoman käyttöpääoman hallinta. (Kinnunen & Laitinen & Laitinen & Leppiniemi & Puttonen 2004, 69-70.)

Johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa voidaan käyttää yleisemminkin koko henkilöstölle suunnatussa tiedottamisessa. Johdon laskentatoimi käyttää hyödyksi muun muassa yrityksen kirjanpidon tuottamaa informaatiota. Se täyttää ulkoiselle laskentatoimelle asetetut vaatimukset, mutta ryhmittelyllään palvelee yrityksen sisällä talouden ohjausta, joka tapahtuu tarkkailu- ja analysointilaskelmien avulla. Ulkoiseen laskentatoimeen verrattuna merkittävänä erona on henkilökohtaisiin arvioihin perustuvan tiedon käyttö suunnittelulaskelmissa ja tavoiteasetannassa. Ulkoiseen laskentatoimeen perustuva ohjaus on luonteeltaan reaktiivista. Tällöin yrityksen reaali-prosessia seuraa rahaprosessi, jota laskentatoimi kuvaa viiveellä. Päätöksentekijä toimii ohjatakseen liiketoimintaa jo tapahtuneiden faktojen perusteella. (Puolamäki 2007, 58.)

Johdon laskentatoimen laskelmat saattavat olla luonteeltaan päätöksentekoa avustavia suunnittelulaskelmia. Investointilaskelmat ovat esimerkki suunnittelua avustavista vaihtoehtolaskelmista, joiden avulla voidaan vertailla investointivaihtoehtojen keskinäistä edullisuutta. Suunnittelulaskelmia ovat myös tavoitteet tekstinä ja numeerisesti esitettyinä.

Esimerkiksi myyntibudjetti ilmaisee myyntitavoitteet, ostobudjetti ostotavoitteet ja tulosbudjetti yrityksen tulostavoitteen. Johdon laskentatoimen tehtäviin kuuluu suunnittelulaskelmien ohella tarkkailulaskelmien tuottaminen johdolle. Johto tarkkailee ja analysoi yrityksen tavoitteiden toteumia ja niissä ilmenevien mahdollisten erojen syitä tarkkailulaskelmien avulla. Johto saattaa tarkkailla muun muassa kannattavuuden, taloudellisuuden ja rahoituksen toteumia ja vertailla niitä asetettuihin budjettitavoitteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14.)

Johdon laskentatoimi on runko, johon nojaa koko yrityksen ohjaus. Johdon laskentatoimi mittaa ja raportoi taloudellista tietoa ja muutakin informaatiota, joka auttaa johtoa saavuttamaan yrityksen päämäärät, eikä sitä sido ulkoista laskentatoimea ohjaavat lait, asetukset ja säännöt. Johdon laskentatoimi pitää sisällään kaikenlaisen informaation, kuten muodollisen ja epämuodollisen, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen, numeraalisen, graafisen, sekä verbaalisen ja suullisen raportoinnin. Laskentatoimen edustajilla on päävastuu ohjausvälineiden kehittämisessä ja ylläpidossa, vaikka tiedon tuottamiseen osallistuu laajasti koko yritys. (Puolamäki 1998, 37.)

Yrityksessä tapahtuvan vuorovaikutuksen perustana toimii johdon laskentatoimen tuottama informaatio. Tätä tarkoitusta palvellessaan, johdon laskentatoimen tuottama informaatio on esitettävä sellaisessa muodossa ja kielellä, jota kohdeyleisön on mahdollisimman helppo ymmärtää. (Puolamäki 2007, 59.)

Johdon laskentatoimessa voidaan havaita myös seuraavia erityispiirteitä:

- johtamisen tekniikat, ihmisen käyttäytymiseen liittyvät asiat, tilastotieteet ja taloustieteet vaikuttavat vahvasti taloudellisen informaation valmisteluun johdon päätöksenteossa. Siten johdon laskentatoimen tiedon tuottajalla pitää olla hyvät tiedot näistä tieteen aloista. (Berry 2005, 7.)
- yleensä tulevaisuusorientoitunutta, vaikka se saattaa joskus vaikuttaa menneisyyden kuvaamiselta (Morse 2003, 6).

- se keskittyy usein rahamääräisiin asioihin, mutta myös ei-rahamääräisiä mittareita voidaan käyttää. Esimerkiksi asiakaspalautteiden lukumäärä on ei-rahamääräinen mittari. (Berry 2005, 7.)
- raportointiväli on silloin kun sitä tarvitaan, mutta joissakin tapauksissa se voi tapahtua erityisissä jaksoissa, esimerkiksi päivittäin, viikoittain tai kuukausittain (Berry 2005, 7).

Johdon laskentatoimessa tiedon tuottamisen järkevyyttä arvioidaan tarkoituksenmukaisuuden ja tiedon tuottamisen kustannusten perusteella. Tällöin laki tai muutkaan yritysten toimintaa sitovat yhteiset normit eivät säätele tiedon tuottamista, vaan todellinen tarve syntyy kunkin yrityksen liikkeenjohtamisen tavoitteista. (Pellinen 2003, 16.)

Liiketaloustieteen yleiset teoriat tarjoavat valmiuksia johtamista avustavien laskelmien laatimiseen, mutta laskenta edellyttää myös hyvää yrityksen ja sen liiketoiminnan ymmärtämistä. Laskelmat, jotka palvelevat johtamista, voivat ulottua liiketoiminnan yksityiskohtaisimpiinkin tietoihin ja huomio niissä suuntautuu yleensä tulevaisuuteen. Kuitenkin tulevaisuutta koskevan suunnittelun ja päätöksenteon perustana on käytettävissä vain menneisyyttä koskevaa faktatietoa. Lisäksi johtaja tarvitsee tietoa silloin, kun jokin ajankohtainen asia on esillä, tai vain niin kauan kuin jokin liiketoiminnan ongelma on ratkaisematta. (Pellinen 2003, 16.)

2.2.3 Strateginen johdon laskentatoimi

Strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa on tapahtunut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Laskentatoimen uudistuminen ja kehitys ovat seuranneet näitä muutoksia. Johtamisen perustuessa pitkän aikavälin strategisiin suunnitelmiin, laskentatoimen asema on pysynyt vahvana. Laskentatoimen tekniikat ja järjestelmät kehittyivät nopeasti vastaamaan niille asetettuja uusia odotuksia, kun johtamisessa

painotettiin operatiivista tehokkuutta. Laskenta-ammattilaisten rooli on muuttunut ja tullut lähemmäksi varsinaista liiketoimintaa prosessijohtamisen myötä. Johdon laskentatoimi ei ole kehittynyt eristyksissä, vaan se on muuttunut toimintaympäristönsä mukana. Laskentatoimen kehitys seuraa aikaansa ja painottuu tällä hetkellä strategista asemointia palveleviin menetelmiin, kuten kiihtyvä keskustelu strategisen johdon laskentatoimen menetelmistä osoittaa. (Kinnunen & Laitinen & Laitinen & Leppiniemi & Puttonen 2004, 69-70.)

Johdon laskentatoimen alueella on viime vuosina alettu entistä enemmän puhua tarpeista tuottaa tietoa yrityksen strategisen johdon päätöksenteon tueksi. On korostettu tarvetta yhdistää erityisesti laskentatoimen yritystä koskevia tietoja ja yrityksen tietojärjestelmien ulkopuolisia tietoja strategisen johtamisen tueksi. Nämä tiedot voivat koskea esimerkiksi yrityksen kilpailijoita ja markkinoita, viittaavat usein tulevaisuuteen ja ovat aina jossain suhteessa epävarmoja. Tällaista laskentatoimen aluetta nimitetään nykyisin strategiseksi laskentatoimeksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 40.)

Laskentatoimen raportointia on kohdistettu yhä enemmän ylimmän yritysjohton tietotarpeisiin, kun strategisen johtamisen merkitys yrityksissä on korostunut. Laskentatoimen tarkasteluperiodi on samalla pidentynyt ja ulkopuolisten tietolähteiden merkitys on kasvanut laskentatoimen raporttien tietolähteenä. Laskentatoimelta edellytetään entistä enemmän vastauksia, kun etsitään esimerkiksi yrityksen strategisia menestystekijöitä, määrittellään yrityksen kilpailuetuja sekä tuotetaan tietoa yrityksen kyvystä täyttää omistajien yritykselle kohdistamat vaatimukset. Laskentatoimen tuottamien raporttien tavoitteena on avustaa yritysjohtoa yrityksen strategisessa kehittämisessä. Strategisella laskentatoimella voidaan tarkoittaa raporttien tuottamista yritysjohdolle edellä esitetyistä lähtökohdista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 270.)

Strategisen johdon laskentatoimen erikoisominaisuutena on sen painottuminen suhteellisen informaation tuottamiseen verrattaessa sitä perinteiseen laskentatoimeen. Kiinnostus kilpailijoiden tehokkaampaan strategisen tason analysointiin laskentatoimen avulla onkin viime vuosina selvästi kasvanut. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 266.)

Strateginen johdon laskentatoimi katsotaan usein kuuluvaksi sisäiseen laskentatoimeen, mutta se voidaan perustellusti asettaa ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen rinnalle omaksi pääalueekseen, koska se poikkeaa näistä peruseräiteiltään (Järvenpää 1998, 109).

Saavuttaakseen kilpailuetua, yrityksissä on jatkuvasti suunniteltava strategista panostusta ja tulevaisuuden liiketoimintaa, vaikka ydinprosessien hallinta on edelleen tärkeässä asemassa. Yritys voi näin tehdessään nopeasti hyödyntää sille avautuvia tilaisuuksia eikä sen tarvitse vain alistua reagoimaan kilpailijoiden operatiivisiin toimenpiteisiin. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että strategiaprosessi on muuttumassa jatkuvaksi. Se on myös entistä enemmän sidottu yrityksen infrastruktuuriin tietojärjestelmien ja vuorovaikutteisten johtamisjärjestelmien osalta. Muodollisen prosessin peräkkäiset vaiheet: liiketoiminnan analysointi, strategioiden formulointi, tavoitteiden asettaminen ja toteutus, ovat muuttumassa samanaikaisiksi toimiksi ja näiden kaikkien käsittely on pysyvästi johtoryhmien asialistalla. Strateginen ohjaus on nykyisin muuttumassa intensiiviseksi. Tässä kehityksessä strategisen johdon laskentatoimen tuki edellyttää laskentatoimen asianmukaista organisointia, monipuolisia teknisiä työkaluja ja yleistä strategista tietämystä organisaatiossa. (Puolamäki 2007, 261.)

Strateginen laskentatoimi keskittyy erityisesti tuottamaan tietoa yrityksen strategisista kilpailueduista ja menestystekijöistä. Lisäksi se voi tuottaa tietoa kilpailijoiden strategioista, tehdä kilpailijoista benchmarking-analyysejä ja olla mukana analysoimassa yrityksen liiketoiminta-alueiden menestystä ja niihin sisältyviä riskejä. (Ashton & Hopper & Scapens 1995, 162.) Lisäksi laajojen ja merkittävien investointien analyysit, yrityksen omistajilleen tuottamien hyötyjen laskenta sekä tärkeimpien asiakkaiden kannattavuusanalyysit saattavat kuulua strategisen laskennan laajaan ja yrityskohtaisista tarpeista lähtevään tiedontuottamisen alueeseen (Ward 1992, 11).

Yrityksen strategiseen laskentatoimeen voi kuulua myös laskentatoimen raportoinnin kohdentuminen yrityksen toimintaprosessien toimintoihin ja niiden aiheuttamiin kustannuksiin sekä tuottojen mittaamiseen ja raportointiin (Ward 1992, 11). Yritysten keskinäisen verkostoitumisen kasvaessa, prosessit ja erityisesti yritysten juridisten ja

toiminnallisten organisaatio- ja johtamisyksikkörajojen yli menevät toimintoketjut sekä näiden ketjujen kustannusten ja tuottojen raportointi koko ketjun osalta, mutta myös toiminnoittain, on yhä useammin modernin taloushallinnon raportoinnin haaste. Yrityksen taloushallinto on raportoinnissaan tukeutunut perinteisesti koko yrityksen, sen liiketoiminta-alueitten, tulosityksikköjen ja kustannuspaikkojen sekä yksittäisten toimintojen raportointiin. Pitkiä yhteisiä toimintoketjuja ei ole useinkaan vielä otettu raportoinnin kohteeksi, vaikka näiden ketjujen merkitys yritysten strategisessa johtamisessa on olennaisen tärkeä painotettaessa strategisina menestystekijöinä esimerkiksi kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 40.)

Lyhyesti kuvailtuna strateginen johdon laskentatoimi on kokonaisvaltainen järjestelmä, joka tukee yrityksen strategista johtamista ja sen tarvitsemaa päätöksentekoa tuottamalla tietoa laajasti yrityksen kaikilta toiminnan alueilta. Sen tuottamaa tietoa käytetään hyväksi suunnittelussa, päätöksenteossa, seurannassa ja toiminnan ohjauksessa niin, että yrityksen suorituskyky parantuu ja kilpailuetu sekä asiakkaiden saama hyöty kasvavat. Tuotettu tieto on etupäässä ei-taloudellista, mutta myös taloudellista ja sitä tuotetaan sekä määrällisessä että laadullisessa muodossa. Tuotetun tiedon on oltava tulevaisuuteen suuntautuvaa ja sen tulee tarjota tulevaisuuden suorituskykyä parantavaa tietoa. (Vilkkumaa 2005, 52.)

Seuraavaksi tutkimuksessa siirrytään tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisiin lukuihin. Aluksi tutkitaan lyhyesti controller-toiminnon historiaa ja sen jälkeen yksityiskohtaisemmin controllerin asemaa, tehtäviä ja roolia kirjallisuuden perusteella.

3 CONTROLLERIN ASEMA, TEHTÄVÄT JA ROOLI KIRJALLISUUDEN PERUSTEELLA

3.1 Controller-toiminnon historiaa

Controller-toiminto on syntynyt ja kehittynyt alun perin Yhdysvalloissa, josta se on laajentunut osaksi muita yrityksiä ympäri maailmaa. Yhdysvalloissa 1930-luvun alku oli suurten organisaatiomuutosten aikaa. Laskentatoimi alkoi kehittyä perinteisestä rekisteröintitehtävästä tiedon tulkintaan ja sen muokkaamiseen johtoportaalalle. Silloin suurimmissa amerikkalaisyrityksissä alettiin toteuttaa voimakasta desentralisaatiota. Se ilmeni monissa yrityksissä divisioonajakona. Jako tehtiin usein tuotantoaloitteisesti tai maantieteellisin perustein. Näissä yrityksissä keskusjohto alkoi vaatia korkeampaa kannattavuustasoa. Keskusjohto uskoi, että parempi kannattavuus voitaisiin saavuttaa desentralisoinnin avulla, jolloin yritysten hallinto ja johtaminen tehostuisi. (Frenckner 1986, 57.)

Samoihin aikoihin keskusjohto alkoi pitää tärkeänä hyvän hälytysjärjestelmän luomista yrityksiin. Sen tärkeänä tehtävänä oli hälyttää, jos jollakin yrityksen divisioonalla tai sitä alemmalla tasolla oltiin vaarassa ajautua taloudellisesti negatiiviseen suuntaan. Controller katsottiin pätevimmäksi hälytysjärjestelmän vahtikoiran rooliin, koska hänen keskeisinä vahvuuksinaan pidettiin liiketaloudellisten riskien hyvää tuntemusta ja ennustamisen kykyä. (Frenckner 1986, 57.)

Vuosina 1929 – 1933 Yhdysvalloissa oli meneillään elinkeinoelämän kriisikausi. Tämä oli toinen keskeinen syy, minkä takia controller-toiminto sai aikaisempaa enemmän painoarvoa. Talousjohtajat keskittyivät valvomaan yrityksen likviditeettiasemaa, kun taas controllerin ideologisenä tehtävänä oli seurata enemmän yrityksen kannattavuutta. Talousjohtajan ja controllerin roolien katsottiin olevan ristiriidassa keskenään, joka oli yksi syy taloudellis-hallinnollisten tehtävien jakautumiseen. Yhdysvaltojen kriisikausi osoitti myös tarkan ja ajankohtaisen raportoinnin merkityksen. Raportit tappioista antoivat vastaukset kysymyksiin: mitä, missä, milloin ja miksi, jolloin niiden pohjalta oli

mahdollista tehdä nopeampia päätöksiä mahdollisista korjaavista toimenpiteistä. (Frenckner 1986, 58.)

Controller hoiti aluksi pääasiallisesti kirjanpitoon liittyviä tehtäviä. Hänen roolinsa oli tallentaa täsmällisesti kaikki tiedot, jotka kulkivat talousosaston kautta. Controllerilta vaadittiin myös säännöllisesti taloudellisia lausuntoja, jotka piti tuottaa pelkästään talousosastolle. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 1.) Controllerin sanottiin usein olevan yrityksen ”pavunlaskija”, tai ”numeronmurskaaja”, mikä kuvastaa tämän roolin mekaanista luonnetta erittäin hyvin. Tällaisen laskentahenkilön työ sisältää kirjanpitoa ja muita tehtäviä, joihin liittyy historian tallentamista. (William 1988, 549.)

Controller-toiminto muuttui radikaalisti Yhdysvalloissa tietokoneiden yleistymisen myötä 1970- ja 1980- luvuilla. Controllerilta vaadittiin sen seurauksena sekä yleistä tietoa tietokoneista, että tietoa, kuinka hyödyntää niitä tehokkaasti työssä. Tämä johti siihen, että yrityksissä alettiin rekrytoida korkeamman koulutuksen saaneita henkilöitä controllereiksi. 1970- ja 1980-luvuilla toimitusjohtajat alkoivat entistä enemmän ottaa huomioon tehokkuusajattelun kaikissa yrityksen osastoissa, mukaan lukien taloushallinnon toiminnot. Controllerille alkoi tulla enemmän paineita löytää uusia tapoja johtaa osastoaan löytääkseen kaikki tekijät, jotka eivät olleet tarpeeksi tehokkaita. Tämä johti huippukoulutettujen controllereiden tulemiseen, joilla monilla on ylemmät korkeakoulututkinnot, konsulttikokemusta ja heillä on tavoitteita edetä urallaan yhä korkeampiin tehtäviin. (William 1988, 552-553.)

Euroopassa controllerit ja controller-toiminto ovat saaneet suuremman merkityksen 1970-luvun lopusta alkaen, jolloin se on alkanut yleistyä yrityksissä (Frenckner 1986, 50).

Yritysten siirtyminen 1980-luvulta alkaen entistä enemmän desentralisoituun johtamisjärjestelmään on merkinnyt talousjohtamisen organisoinnissa huomattavia muutoksia. Talousjohdon tehtäviä ja toimintoja on monissa yrityksissä sijoitettu ylimmän talousjohdon lisäksi suoraan tulosyksiköihin. Näin ollen koko yrityksen talousjohtajan alaisina voi olla myös tulosyksiköiden taluspäälliköitä/controllerereita hoitamassa

tulosyksiköiden talousohjausta esimiehen ohjeiden mukaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 27.)

Taloushallinnon desentralisoinnin tavoitteena on ollut vahvistaa tulosyksiköiden taloushallintoa ja taloushallinnon osaamista tulosyksiköissä. Samalla on myös haluttu nopeuttaa raportointia purkamalla taloushallinnon keskittyneisyyttä. Desentralisoidun taloushallinnon järjestelmässä voidaan huomioida paremmin myös tulosyksiköiden liiketoimintojen erilaisuus sekä sen vaikutus taloushallintoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 28.) Controllerista kehkeytyi lähinnä statustoimi 1980-luvulla, jonka johdosta siihen koottiin talouden ohjausjärjestelmän kiinnostavimpina pidetyt osuudet (Bergstrand 1993, 203-204).

Johdon laskentatoimen tutkimukset 1990-luvun loppupuolella osoittivat controllerin tehtävien muutoksista kohti uudentyyppistä business controlleria, jonka tehtäviä ohjataan talousosaston ulkopuolelta yrityksen muista yksiköistä tai jopa suoraan asiakkaiden tarpeista käsin. Tässä roolissa, joka avartaa organisaation toiminnallisia rajoja, moderni controller tarjoaa taloudellisen näkökulman, esimerkiksi kustannustarkkailun ja yleisen tehokkuusajattelun, liiketoiminnan johtajien päätöksenteon hyväksi. Monissa tapauksissa controller toimii nykyään muutosagenttina ja myös aktiivisena jäsenenä johtoryhmässä. Kaikki nämä talousosaston ulkoapäin johdetut tekijät tarkoittavat, että controllerilta vaaditaan tiettyjä taitoja, jotka ovat uusia yrityksen laskentatoimessa, kuten kommunikointitaidot, korkea koulutus ja hyvät ihmissuhdetaidot. (Pihlanto 2000, 5.)

Controllerit johtavat talousosastoa 2000-luvun yrityksissä amerikkalaisen kirjallisuuden mukaan seuraten tarkkaan tehokkuutta niin perusteellisesti kuin mahdollista käyttäen samalla vankkoja prosessi- ja taloudellisia analysointitaitojaan avustaessaan jokaista yrityksen osastoa monin eri tavoin. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 2). Modernin controllerin tehtäviin sisältyy riskijohtamista, konsultointia, strategista suunnittelua, yrityksen resurssien suunnittelua ja tietokonejärjestelmien asiantuntijuutta (Gotthilf 2001, 659). Euroopassa controllerin roolina nähdään enemmänkin itsenäinen asiantuntija, mutta

osa controllereista toimii talouspäällikön/johtajan roolissa riippuen yrityksen koosta ja organisaatorakenteesta.

Teknologian kehitys ja kilpailun kiristyminen on muuttanut valtavasti taitotasoa, jota vaaditaan controllerilta. Business maailma on tullut entistä kansainvälisemmäksi. Tämä on johtanut siihen, että laskentatoimi yrityksissä on monimutkaisempaa kuin ennen. Kaikki nämä asiat edellyttävät taitotasoa, jota ei vaadittu silloin, kun kyse oli pelkästään yksinkertaisista liiketoiminnan prosesseista. Intensiivisemmän kilpailun aikana, monet yritykset joutuvat harkitsemaan monia erilaisia toiminnallisia vaihtoehtoja. Tämä lisää huomattavasti controllerin työn monimutkaisuutta, hänen täytyy nykyisin koordinoita monia ylimääräisiä tehtäviä ja hän huomaa olevansa liitettynä useampiin keskeisiin päätöksiin, mikä tekee hänestä integroidun osan yritystä. (Bragg 2005, 3-4.) Controllerilta vaaditaan siten integroitumista ja verkostoitumista yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

3.2 Controllerin asema yrityksessä

Talousostojen hierarkiassa controller työskentelee kirjanpitäjien ja talousjohtajan välissä. Kirjanpitäjät ruokkivat tietojärjestelmää, josta controller tuottaa tilinpäätöksiä, analyyskejä ja ennusteita, jotka hän välittää ylimmälle johdolle ja liiketoimintayksiköille. Controller-titteli ei ole saanut suomenkielistä vastinetta, koska funktiolle ei ole kyetty löytämään nasevaa ilmaisuja. Controller on yrityksen sisäinen talouskonsultti kertoessaan, mitä johdon tarvitsee tietää, eikä sitä, mitä se haluaa kuulla.

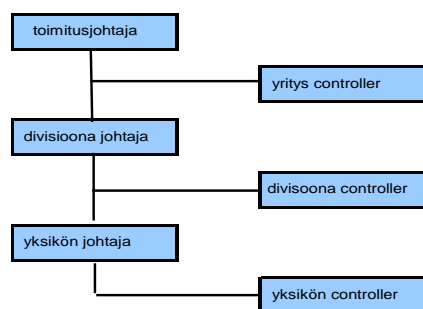
(http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1189832.)

Controller-toimintojen ja controllereiden asema vaihtelevat eri yritysten välillä. Toisissa yrityksissä on pelkästään yksi controller, joka avustaa ylintä johtoa talouhallinnon projekteissa. Näitä controllereita voidaan kutsua strategisiksi tai business controllereiksi. Heidän tehtävänsä voivat liittyä yritysjohdolle tehtäviin yrityksen liiketoiminta-alueiden kannattavuusanalyysiin ja lausuntojen antamiseen suurista investointiprojekteista sekä

niiden taloudellisista ja strategisista vaikutuksista. Strategiset controllerit ovat organisaatioissa yleensä sijoitettu ylimmän johdon yhteyteen esikuntaelimineen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 28.)

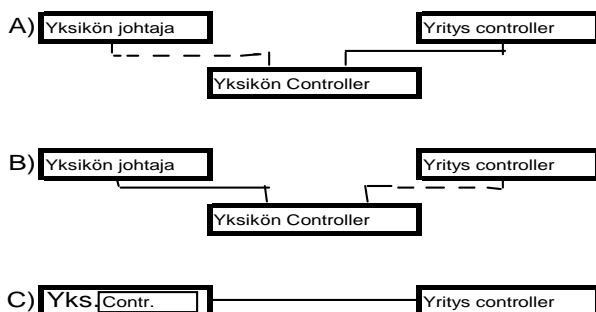
Joissain yrityksissä controllerit on sijoitettu tulosityksiköihin niiden talousjohdon tehtäviin talouspäälliköiden tilalle. Heitä voidaan tällöin kutsua taktisiksi controllereiksi tai vain controllereiksi. Joissakin harvoissa tapauksissa myös yrityksen sisäisen tarkastuksen tehtäviä hoitavia henkilöitä saatetaan kutsua controllereiksi. Heidän tehtävänsä liittyvät muun muassa tietojärjestelmien oikeellisuuden tarkastamiseen, maksatusrutiinien ja kirjausrutiinien virheettömyyden seurantaan, jolloin heidän tehtäviään kuvaa hyvin nimitys operatiivinen tai sisäinen controller. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 29.) Yleisimmin controllerit kuitenkin nähdään itsenäisinä asiantuntijoina ilman vastuuta taloushallinnosta ja sisäisestä tarkastuksesta.

Yrityksessä voi olla myös useita controller-toiminnon tasoja. Esimerkiksi Corporate controller eli yritys controller on sijoitettu yrityksen päämajaan ja jokaisella divisioonalla voi olla oma controllerinsa. Vastaavasti jokaisella yrityksen yksiköllä voi olla oma controller. Useimmissa yrityksissä controller raportoi suoraan ylimmälle toimipaikkansa esimiehelle. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 9.) Joissakin yrityksissä controllerit raportoivat suoraan corporate controllerille, tämä tarkoittaa, että corporate controller on heidän esimiehensä (Anthony 1995, 66). Kaikilla kolmella controller-toiminnon tasolla, jotka mainittiin edellä, on samat vastuut verrattuna corporate controlleriin koko yrityksen tasolla. Monet controllerit kannattavat raportoinnissa keskittämistä, koska tällöin he voivat tiukemmin johtaa controller-toimintoaan. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 9.)



Kuvio 2. Controller-toiminnon tasot yrityksessä (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 42)

Hyvin kiistelty ongelma on yrityksen controllerin ja erillisten yksiköiden controllerien välinen suhde. Jotkut kannattavat ajatusta, että yksiköiden controllerien pitäisi raportoida suoraan yrityksen controllerille, ja että heillä saisi olla pelkästään ”katkoviivayhteys” oman yksikkönsä johtajiin. (Anthony 1991, 81.) Sen sijaan joissakin yrityksissä controller raportoi oman yksikkönsä johtajalle ja hänellä on ”katkoviivayhteys” yrityksen controlleriin. Siten yksikön johtaja on controllerin esimies. Näissä suhteissa voi kuitenkin esiintyä erilaisia ongelmia. Jos controller työskentelee ensisijaisesti oman yksikkönsä johtajan hyväksi, on mahdollista, ettei hän paljasta kaikkia yksityiskohtia aiotusta budjetista tai saa täysin objektiivisia raportteja suorituksista. Toisaalta, jos controller työskentelee ensisijaisesti yrityksen controllerin hyväksi, yksikön johtaja ei välttämättä pidä häntä luotettavana avustajanaan. (Anthony 1995, 66.) Toisin sanoen yksikön controllerin, joka raportoi yrityksen controllerille, saattaa olla välillä vaikea toimia, koska häntä voidaan pitää vakoojana omassa yksikössään (Anthony 1991, 81). Tätä samaa problematiikkaa kuvataan myös Controlling & Controller –kirjassa (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 191-194) ja sitä voidaan havainnollistaa seuraavilla kuvilla.



Kuvio 3. Yksikön controllerin asema yrityksessä

Kuviossa 3 kuvassa A controller toimii yrityksen controllerin alaisuudessa, vaikka työskenteleekin yksikössä. Kuvassa B controller työskentelee yksikön johtajan alaisuudessa. Kuvassa C puolestaan controller työskentelee integroituna osana yksikköä, mutta esimiehenä toimii yrityksen controller.

Controlleria voi avustaa yrityksissä usein yksi tai useampi assistant controller, joka hallitsee useita erilaisia työtehtäviä. Näiden alapuolella on vielä lukuisia muita

erityistehtäviä, joita hoitaa toimistotyöntekijät ja jotka ovat vastuussa vain tietyistä heille kuuluvista tehtävistä. Pienemmissä yrityksissä controllerin vastuulla voi olla käytännössä kaikki taloushallinnon ja toimistopäällikön tehtävät. Tarkka taloushallinnon osaston kokoonpano riippuu suuresti yrityksen koosta ja muiden johtajien olemassaolosta. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 8-9.)

Liiketoiminnassa on todellinen tarve oikean tiedon löytämiselle, analysoimiselle ja niiden pohjalta tehtäville parannusehdotuksille. Tämän tehtävän voi suorittaa muutkin, mutta controller on paremmin varusteltu keräämään tarvittavaa tietoa, koska hänellä on laaja perspektiivi ja tietämys liiketoiminnasta. Jotta tämän tehtävän pystyy suorittamaan tehokkaasti, controllerilla pitäisi olla hyvä suhde kaikkien osastojen esimiehiin koko yrityksen tasolla. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 29.)

On monia tekijöitä, jotka ovat laajentaneet controller-toiminnon laajuutta ja tunnettavuutta, kuten suuremmat lakisäätöiset vaatimukset taloudellisille laskentaraporteille, enemmän tietoa edellyttävät johdon päätökset, laajempi julkinen omistajuus yrityksissä ja monimutkaisempi liiketoimintaympäristö sisältäen monikansalliset toiminnot vastaavine ongelmineen. Tehokas yritys voidaan käsittää ryhmäksi yksilöitä, jotka tekevät yhteistyötä menestyksekkäästi kohti yhteistä tavoitetta. Rakennettaessa laskentatoimen tiimiä, joka on vastuussa johdon tarpeista annetun aikataulun mukaisesti, controllerin täytyy ottaa huomioon ainakin kolme tekijää:

1. organisaation kokonaisuus – täydellinen toimintojen ryhmittely tehokkaimpaan mahdolliseen muotoon, jotta kyetään suorittamaan aiotut työtehtävät, jotta pystytään luomaan täydellinen yhteisymmärrys ryhmän keskuudessa ja varmistutaan, että täydelliset kontrolloinnin elementit ovat olemassa.
2. täydellinen vastuun delegointi ja jokaisen yksikön vastuu yrityksessä.
3. sopivan yksilön valinta jokaiseen työtehtävään. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 38.)

Näiden tekijöiden vakava huomioon ottaminen määrittää suuressa määrin, miten hyvin controller-toiminto menestyy saavuttamaan yrityksen kustannustehokkuuden ja vastuullisen laskentatoimen tehtävänsä (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 38).

Yritykset kilpailevat yhä enemmän asioista, kuten nopeista kierrätysajoista ja halvoista kustannuksista ja controller on luonnollinen osa tätä työtä. Kun johto tajuaa, että controllerilla on valtava vaikutus näihin kaikkein kriittisimpiin kilpailun alueisiin, johto sijoittaa controllerin heidän alaisuuteensa. Tämä tarkoittaa, että tulevaisuuden controller tulee olemaan enemmän kuten chief process officer (CPO), joka vastaa kaikista prosesseista. Tulevaisuuden controller tulee saavuttamaan vaikutusvaltaisemman aseman yrityksessä, johtuen hänen suuresta vaikutuksestaan koko yritystason prosesseihin. (Bragg 2005, 20.)

3.3 Controllerilta vaadittavat ominaisuudet

Controller-toiminnon tehtävät eivät ole yksinkertaisia. On tiettyjä ominaisuuksia ja vaatimuksia, joista controllerin täytyy olla tietoinen kaiken aikaa. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 31.)

Controllerin täytyy osoittaa suurta aloitteellisuutta, tiedostaa asemansa ja päättää muiden esimiesten tietojen tarpeellisuudesta, toisin sanoen, hänen täytyy tiedostaa, mitä tietoja ja faktoja päätöksentekoprosessissa tarvitaan. On tärkeää, että controllerilla on voimavaroja ja joustavuutta kohdatessaan muuttuvia olosuhteita ja vaatimuksia. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 31.)

Kansainvälinen toimintaympäristö asettaa vaatimuksia ymmärtää erilaisia kulttuureita. Taloushallinnon osallistuessa entistä enemmän asiakassuhteiden kehittämiseen, eri kulttuurien toimintatapojen ymmärtäminen on noussut vähintään yhtä tärkeäksi kuin kommunikointi sujuvasti käyttäen vierasta kieltä. Lisääntynyt yhteistyö ulkoisten

sidosryhmien kanssa näkyä nykyisin selvästi taloushallinnossa. Epävarmuus on ominaista tälle kaikelle tiedolle. Controllerilta edellytetään tietoja uusimmista menetelmistä, joilla tällaista tietoa voidaan parhaiten hyödyntää. Kyky erottaa olennainen epäolennaisesta sekä toimeen tuleminen epävarman tiedon kanssa on noussut suurempaan arvoon. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 320.)

Controllerin täytyy kyetä ymmärtämään esimiestensä ongelmia ollakseen tehokas ja avustukseen ratkaisuisissa. Controllerin pitää tuottaa analyyskejä ja tehdä suosituksia kokonaisvaltaisella ymmärryksellä metodeista ja toiminnoista lukuisten toiminnallisten esimiesten näkökulmista. On vakava virhe controllerilta, ellei hän osallistu toiminnallisten yksiköiden päivänpolttaviin aiheisiin ja ongelmiin. Jokaisessa liiketoiminnassa on monia ongelmia, jotka täytyy ratkaista tietyn ajan kuluessa ja suurin osa esimiehistä on luottavaisia ratkaisuihin, jos tarvittavat faktat on esitetty ja analysoitu. Controller on ainutlaatuisessa asemassa osallistuessaan näihin tarpeisiin ja ansaitessaan muiden esimiesten luottamusta. Controllerin täytyykin olla erittäin tarkka löydöissään ja raportoinnissaan. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 31-32.)

Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin controllerilta vaadittavia ominaisuuksia.

Informaation analysointi. Controllerin täytyy olla täysin sinut taloudellisen informaation kanssa ja olla valmis ymmärtämään trendien ja vaihtelujen merkityksiä ja ennenkaikkea, mitä ne merkitsevät yrityksen toiminnalle (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 7). Controller ei ole pelkästään vastuussa laajojen aihealueiden tietojen käsittelystä helposti ymmärrettävään muotoon, vaan hänen täytyy myös varmistaa, että kaikki sidosryhmät todella ymmärtävät, mitä heille pyritään kertomaan (Bragg 2005, 13). Kaikissa tapauksissa ohjeena on yksinkertaisuus. Dataa tai raportteja ei pidä tuottaa, ellei niiden sanomaa ole täysin ymmärretty kaikkien osapuolten keskuudessa. Controllerin pitää ymmärtää eri sidosryhmien todellinen tarve, löytää tarvittavat faktat, sekä analysoida ja tuottaa tarvittavat päätelmät minimoidakseen muiden esimiesten työmäärää. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 31-32.)

Kyky kommunikoida. Controller-toiminnon eräs keskeisimmistä tehtävistä on informaation tuottaminen ja sen viestittäminen johdolle. Jos tiedon tuottaminen sujuu hyvin, mutta johto ei ymmärrä sen merkitystä, controllerin täytyy kehittää kommunikointitaitojaan parantaakseen taloudellisen tiedon välittämistä johdolle. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 7.) Controllerilta vaaditaan monissa yrityksissä kykyä kommunikoida kaikille johdon tasoille (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 33). Kommunikointi edesauttaa kykyä motivoida ihmisiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Hyvällä kommunikoijalla on kyky kirjoittaa ja puhua selkeästi ja esittää ideat niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä. (Gotthilf 2001, 657.) Controllerilta edellytetäänkin kykyä esittää ideat selkeästi kirjallisesti ja kykyä tehdä selkeitä informaatiivisia esityksiä (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 33). Controllerilta vaaditaan kykyä kuunnella, kärsivällisyyttä ja valmiutta selittää uudelleen, jos joku ei ymmärrä, sekä sympaattisuutta ja kykyä käsitellä vakavia ongelmia hyvällä ja rauhallisella tavalla (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 190).

Tietämys yrityksestä ja yrityksen toimialasta. Mikään laskentatoimen järjestelmä ei ole täydellinen, koska yrityksillä ja niiden toimialoilla on paljon erilaisia tarpeita ja tästä johtuen eri yrityksissä on käytössä paljon erilaisia laskentatoimen järjestelmiä. Näin ollen controllerilla täytyy olla hyvä tietämys oman yrityksen toiminnasta ja muista yrityksistä ja niiden toimialoilta ymmärtääkseen, millainen vaikutus niillä on laskentatoimeen. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 7.) Tarkemmin sanottuna controllerilta edellytetään syvällistä tietämystä omasta yrityksestä sisältäen sen teknologiat, tuotteet, politiikat, asiakkaat, historia, organisaatio ja toimintaympäristö. Controllerilta vaaditaan lisäksi tietämystä muista yritysten toiminnallisista ongelmista liittyen esimerkiksi kilpailuolosuhteisiin, tuotantoon, markkinointiin ja yritysten välisiin suhteisiin. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 33.)

Hyvä johtamistaito. Controllerilla on todennäköisesti henkilökuntaa apunaan ja jos näin on, hänellä täytyy olla merkittävä vastuu tämän ryhmän tuottavuudesta. Näin ollen, controllerilla täytyy olla erinomainen tietämys suunnittelusta, organisaatioista, johtamisesta

ja mitallisista tekijöistä, joita tarvitaan talousosaston johtamiseen. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 7.)

Hyvät yhteistyötaidot. Controllerin täytyy ansaita operatiivisen johdon/yrityksen sisäisten sidosryhmien luottamus tuottaessaan täsmällistä tietoa sovitun aikataulun mukaisesti ja todellista halua avustaa heitä. Jos controller on diktaattorimainen, hän menettää kohta asemansa päätöksentekoprosessissa. Menestyneen controllerin merkinä on, että operatiiviset johtajat/yrityksen sisäiset sidosryhmän edustajat etsivät häntä ja pyytävät ohjausta ja neuvontaa. On tärkeää, että controller hyväksyy roolinsa, se edesauttaa häntä käyttämään koko potentiaaliaan ja kantamaan vastuunsa. Controllerin täytyy olla reilu ja tasapuolinen. On tärkeää, että hän raportoi kaikki relevantit faktat, silloinkin, kun hän saattaa antaa epämiellyttäviä raportteja toiminnasta, esimiehestä tai työntekijästä. Controllerfunktion tehtävänä on arvioida ja mitata kaikkien yrityksen yksiköiden toimintaa ja niistä täytyy raportoida tarkasti. Controller-toiminto pitää organisoida yrityksessä niin, että sen toiminnasta on mahdollisimman paljon hyötyä. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 32.)

Kykyä olla joustava ja tuottaa tietoa oikeaan aikaan. Controllerin täytyy priorisoida joustavasti tehtäviään siten, että päähuomio on keskitetty kaikkein kiireellisimpiin tehtäviin (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 7). Useimmilla yrityksillä on kyky eristää keskeisimmät ongelmat, sen sijaan menestyvät yritykset keskittyvät tekemään tehtävät annettujen aikataulujen mukaisesti. Sen takia, controllerin täytyy kehittää ja tuottaa informaatio niin nopeasti kuin mahdollista. Liiketoiminta on dynaamista ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, joten on ehdottoman tärkeää tehdä nopeita analyyskejä. Yksityiskohtaisista tiedoista ei ole enää paljon hyötyä seuraavana päivänä. Faktat ovat muuttuvia ja jos ne esitetään liian myöhään, ne ovat hyödyttömiä. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 32.)

Hyvä laskentatoimen tietämys. Controllerilta edellytetään täsmällisten taloudellisten lausuntojen laatimista. Niinpä controllerin täytyy olla täysin tietoinen muun muassa kaikista yleisesti hyväksytyistä laskentatoimen periaatteista ja luonnollisesti toimintaa ohjaavasta lainsäädännöstä. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 7.)

Tietojärjestelmien hyvä tuntemus. Menestyvän controllerin täytyy olla tietoinen myös yrityksen informaatioteknologiasta (Gotthilf 2001, 657). Kaiken kaikkiaan controllerilta vaaditaan erinomaista teknistä osaamista laskentatoimesta ja taloudesta (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 33). Erityisesti taloushallinnon tietojärjestelmien tuntemus on controllerille välttämätöntä.

Myyntihenkisyys. Controllerin työ ei sisällä pelkästään informaation tuottamista. Se täytyy myös osata myydä sidosryhmille. Peräti 50 prosenttia työstä on myyntiä. (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 189.) Controllerin täytyy kyetä markkinoimaan ja myymään ideansa, analyttisen kykynsä ja hänen koko toimintonsa. Sen takia on tärkeää, että kaikki tuotokset laitetaan sellaiseen järjestykseen, että niitä on helppo hyödyntää. Monissa tapauksissa esimiehet haluavat tietää välittömästi, koska he voivat saavuttaa merkittäviä säästöjä tai ovat häviämässä kaikki aiemmin ansaitut voitot. He eivät odota kuukausiraportteja, joissa kerrotaan kaikista merkittävistä faktoista ja yksityiskohdista. Controllerin täytyy käyttää mielikuvitusta ja myyntitaitojaan varmistaakseen, että hänen tuotoksensa hyväksytään ja niitä käytetään. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 32.)

Kaikilla controllereilla ei ole näitä kaikkia ominaisuuksia, mutta on tärkeää, että heillä on ne ominaisuudet, jotka koskevat täsmällisten taloudellisten lausuntojen tuottamista ja liiketoiminnan prosessointia, koska nämä kaksi aluetta muodostavat laskentatoimen ytimen, (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 6-7). Kaikilta controllereilta ei edes vaaditakaan kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia, sillä vaadittavat ominaisuudet riippuvat controllerin asemasta, työtehtävistä ja roolista yrityksessä.

3.4 Controllerin vastualueet ja tehtävät

Controllerin ydintehtävät painottuvat yrityksissä tavallisesti laskentatoimen tiedontuottamistehtävään, talousjohdon, konsultin ja ongelmanratkaisijan tehtäviin, sekä liiketoiminnan puitteiden laatijan rooliin. Toimenkuvien painotukset voivat vaihdella paljon

eri yrityksissä. Esimerkiksi joissakin yrityksissä controller-toiminnot voivat painottua strategisen johtamisen avustamiseen, toisissa taas controller on laskentatoimen tiedontuottaja. Controller-toiminto kasvaa suhteellisen nopeasti ja erityisesti talousjohtajan tai talouspäällikön tehtäväalueen (chief of controllership function) suuntaan, jolloin liiketoimintasuuntautunut ja budjettien avulla tapahtuva yrityksen talousjohtaminen muodostaa controller-toiminnan ydinalueen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 29.)

Controllerin tehtävät voivat vaihdella dramaattisesti yrityksen koon mukaisesti ja mikäli yrityksessä on muita johtajia, jotka hoitavat vastaavia toimintoja. Kuitenkin, kun yrityksen koko kasvaa, controllerin tehtävien luonne muuttuu yhä yksityiskohtaisemmaksi ja kapeampialaiseksi. (Bragg 2005, 10.)

Controllerilla on yksi kaikkein moninaisimmista tehtävien kuvauksista verrattuna muuhun yrityksen henkilökuntaan, koska controllerin vastuulla on nykyisin monissa yrityksissä niin monta toiminnallista aluetta (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 3-4). Seuraavaksi tarkastellaan controllerin tehtävien ja vastuualueiden monimuotoisuutta yksityiskohtaisemmin.

3.4.1 Rekisteröinti- ja raportointi

Controllerin tehtäväksi voidaan nähdä rekisteröinti- ja raportointitehtävä. Raportointitehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.) Controllerin osalta tämä voidaan nähdä lähinnä tiedon keräämisenä johdon raportointia varten sekä raportointijärjestelmien ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Raportointitehtävänä controllerilla on tuottaa rekisteröidyistä tiedoista raportteja sekä analysoida ja tulkita niitä yrityksen päätöksenteon tueksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13; Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 23). Johdon raportoinnin lisäksi controllerin tehtävänä saattaa olla myös ulkoisen laskentatoimen tilinpäätösraporttien tekoon osallistuminen (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 23).

Yrityksen talouden johtamisen raportointijärjestelmä koostuu useasta eri osasta. Raportointijärjestelmän rungon muodostaa johdon laskentatoimen tietojärjestelmä, mutta siinä käytetään hyväksi myös yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän tietoja esimerkiksi tarkkailtaessa budjetoinnin toteutumista. Kun päätöksenteon aikahorisontti kasvaa yli vuoden pituiseksi, tulevat laskentatoimen tietojen ohella myös yritys ympäristön kehitystä kuvaavat tiedot vaikuttamaan yhä enemmän johdon raportointijärjestelmiin. Lyhyen aikavälin raportoinnin tarkkuus muuttuu pikku hiljaa puitetarkkuudeksi ja loppujen lopuksi visionääriseksi näkemykseksi tulevaisuudesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 265.)

Controllerin tehtäviin kuuluu aikatauluttaminen ja johtaminen koskien tilinpäätösraporttien ja tulosraporttien valmistelua ja kommunikointi niiden löydöistä ja suosituksista johdolle (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 4).

Controllerin vastuulla on kaikkien taloudellisten lausuntojen ja analyysien tekeminen, sekä kertaluonteisten johdon raporttien tuottaminen (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 5).

Raportointitehtävä on läheisesti sidoksissa ja vuorovaikutuksessa sekä suunnittelun että kontrollointitehtävän kanssa. Raportointi on välttämätöntä, jotta suunnittelu ja kontrollointi olisi tehokasta. Raportointitehtävä tuottaa tulkinnan luvuille. (Bragg 2005, 13; Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 25.)

3.4.2 Taloudellinen suunnittelu

Suunnittelua avustavat laskelmat voidaan jakaa tavoitelaskelmiin ja vaihtoehtolaskelmiin. Tavoitelaskelmat avustavat yritysjohtoa toimintojen suunnittelussa ja tavoiteasetannassa. Tavoitelaskelmista hyvänä esimerkkinä on budjetointi. Controllerin tehtäviin kuuluu koko budjetointiprosessin koordinointi, sisältäen yrityksen budjetin ylläpidon ja taloudellisen budjetin-informaation muuttamisen taloudellisiksi lausunnoiksi ymmärrettävään muotoon (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 4). Controller muodostaa siis lopullisen version budjetista.

Tässä tehtävässä controller omaksuu sparraajan roolin, kunnes budjetti on valmis julkaistavaksi. (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 188-189.)

Taloudellisten vaikutusten selvittäminen yrityksen toiminnoissa ja niiden analysointi tarkoittaa controllerin työssä usein esimerkiksi tuotantoinvestointien kannattavuus- ja rahoitusvaikutusten selvittämistä. Mikä on investoinnin vaikutus yrityksen tulosbudjettiin ja kuinka paljon yrityksen velkaantumisen aste kasvaa investoinnin seurauksena? Entä miten nopeasti investoinnin sitoma pääoma voidaan saada takaisin? (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 15.) Investointilaskelmat ovat siten hyvä esimerkki suunnittelua avustavista vaihtoehtolaskelmista.

Investointihankkeen edullisuus pyritään selvittämään etukäteen investointilaskelman avulla. Mikäli toteutusresursseista kilpailevia vaihtoehtoja on useita, pyritään niiden edullisuusjärjestyks määrittämään laskelmin, jotka perustuvat markkinoista, investoinnin aiheuttamista kustannuksista ja tuotoista sekä pääomatarpeesta hankittuihin tai arvioituihin tietoihin. Laskelmien perusteiden selvittäminen on tärkeää, koska se pakottaa tutkimaan keinoja investoinnin kannattavuuden ja rahoitusvaikutuksen parantamiseksi. Tästä johtuen on mahdollista, että toteutettava investointi on erilaisten laskentamenetelmien käytön jälkeen parempi kuin alun perin oli suunniteltu. Mitä suuremmasta hankkeesta on kyse, sitä enemmän on panostettava tiedonkeruuseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 213.)

Strategiset tavoitteet on tärkeää purkaa strategisiksi toimintasuunnitelmiksi ja vuosisuunnitelmiksi. Samassa yhteydessä päätetään, millä toimenpiteillä kukin strateginen tavoite saavutetaan. Strategisen toimintasuunnitelman tai vuosisuunnitelman avulla kyetään tietämään, mitä tehdään, kuka tekee ja millä tavalla tätä saavutusta mitataan ja lisäksi päätetään, kuka toteutuksesta vastaa. Jokaisen strategisen tavoitteen saavuttamisen pitkän aikavälin toimintasuunnitelma edellyttää seurantaa ja mittaamista. (Vilkkumaa 2005, 40.)

Strategisten tavoitteiden, strategisten toimintasuunnitelmien sekä vuosisuunnitelmien on oltava tasapainossa keskenään. Ainoastaan sillä tavalla yrityksellä voi olla mahdollisuuksia omien strategisten valintojensa toteuttamiseen. Yrityksen tulee laatia ainakin seuraavat

useamman vuoden aikavälin suunnitelmat voidakseen varmistua tästä tasapainoisuuden tilasta: tulossuunnitelma, investointisuunnitelma, rahoitussuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma. Näiden neljän suunnitelman laatiminen ja seuranta on laskentatoimelle ja controllerille suuri haaste. On osattava etsiä ja löytää käyttökelpoiset ja oikeaan suuntaan vaikuttavat menettelytavat, jotka turvaavat sekä suunnitelmien laatimisen, että niiden seurantatiedon ja tämän tiedon jatkohyödyntämisen. (Vilkkumaa 2005, 40-41.)

Controllerin tehtäviin kuuluu talouden suunnittelun näkökulmasta myös:

- kausittainen vertailu todellisen ja budjetoidun tuloksen kesken ja kommunikointi johdon kanssa niiden vaihteluista mukaanlukien suositusten ja parantamishdotusten tekeminen niihin,
- liiketoiminnan kehityksen seuraaminen ja ennusteen tekeminen tämän vaikutuksista yrityksen toimintoihin,
- laskelmien tekeminen yrityksen toiminnasta taloudellisesta näkökulmasta ja suositusten tekeminen johdolle näihin tietoihin perustuen. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 4-5.)

3.4.3 Liiketoimintapäätöksissä mukana oleminen

Controllerin vastuualueisiin kuuluu liiketoiminnan prosessointi, toisin sanoen ajanmukainen toteutus kaikessa taloudellisessa liiketoiminnassa tavalla, joka erikoistuu laskentatoimen politiikkaan ja toimintoihin (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 6).

Controller on mukana laatimassa liiketoiminnan puitteita silloin, kun hän asettaa taloudelliset tavoitteet; tuottaa tuote- ja asiakaskannattavuuslaskelmia sekä kilpailija-analyyseja; on mukana strategisessa suunnittelussa ja liiketoimintasuunnitelmien laatimisessa sekä hinnoittelussa; tekee markkina-analyysejä, kannattavuusanalyysejä ja

laskee suurehkojen investointiprojektien kustannuksia. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 333-334.)

3.4.4 Konsultointi ja koulutus sekä yhteydenpito sidosryhmiin

Controllerin taloudellinen konsultointi merkitsee hänelle velvollisuutta osallistua erilaisten päätöksentekoelementtien, johtoryhmien ja työryhmien kokouksiin sekä vastuuta arvioida muun muassa yksikköjen toimintojen taloudellista menestymistä, investointiprojektien talousvaikutuksia ja toiminnan sitoman käyttöpääoman määrää. Controller avustaa konsultointitehtävää hoitaessaan johtoa tuottamalla tietoa ja analysoimalla yritystoimintojen taloudellisia vaikutuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 15.)

Tulosityksikkötasolla controllerin tehtävänä on olla aktiivinen ja täysivaltainen jäsen johtoryhmässä ja tukea tulosityksikköjohtajaa ja esittää uusia ajatuksia (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 333-334).

Taloudellisen konsultoinnin lisäksi controllerin tehtävänä nähdään myös talousasioiden koulutus ja ohjeistaminen yrityksen sisällä eri sidosryhmille. Lisäksi controllerin tehtävänä voidaan nähdä yhteydenpito yrityksen eri sidosryhmiin – sekä sisäisiin että ulkoisiin. Tämä voi tapahtua myös konsultoinnin ja koulutuksen myötä, mutta enimmäkseen yhteydenpito tapahtuu päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi eli raportoinnin, suunnittelun, kehittämisen ja seurannan vuoksi. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 31; Bragg 2005, 15.)

3.4.5 Seuranta ja valvonta (kontrollointi)

Tiedon johtaminen on yritykselle merkittävä voimavara ja mahdollisuus, koska yritys saa kilpailuetua siitä, että se osaa johtaa tiedon hyödyntämistä kilpailijaansa tehokkaammin. Yritys tarvitsee tietoa sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä, että omasta toiminnasta, jotta

se pystyy toteuttamaan tiedonjohtamista hyvin. Yritys tarvitsee tietoa omasta toiminnastaan ennen kaikkea voidakseen seurata, kehittykö yrityksen toiminta oikeaan suuntaan. Sen määrää strategia. Toisin sanoen yritys tarvitsee tietoa voidakseen seurata strategiansa toteutumista ja voidakseen korjata suuntaansa, mikäli se ei kulje kohti strategian mukaista toteutusta. (Vilkkumaa 2005, 423.)

Näin ollen strategia sanelee seurannan kohteet ja muodot. Seurantajärjestelmät rakennetaan liian monissa tapauksissa operatiivisten tekijöiden ja edellytysten perusteella tai vaihtoehtoisesti olemassa olevien hallinnollisten ja taloudellisten tietojärjestelmien mukaisiksi. Yrityksen unohtaessa strategiset tekijät seurantajärjestelmän kehittämisessä, se tavallisesti unohtaa myös omat strategiset tavoitteensa, koska ilman seurantaa ei voida nähdä, meneekö yritys oikeaan vai väärään suuntaan. (Vilkkumaa 2005, 423.)

Kehittäessään itselleen oman suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän, yrityksen on kehitettävä sitä vastaava seurantajärjestelmä. Se mahdollistaa hyvän ja käyttökelpoisen raportointijärjestelmän, jonka avulla tiedon johtaminen toteutuu parhaiten. Hyvä seurantajärjestelmä syntyy useiden ja toisinaan myös laajojen tietojärjestelmien yhteen sovittamisesta. (Vilkkumaa 2005, 424.)

Yrityksessä voi olla useita erilaisia tietojärjestelmiä, jotka tuottavat tietoa strategiseen seurantajärjestelmään. Niiden sisällöt ja nimekkeet voivat vaihdella yritysten välillä. On kuitenkin tärkeintä tiedostaa se, että strategisen seurantajärjestelmän osat luovat perustan sekä strategisen että operatiivisen seurannan toteuttamiselle. Myös operatiivinen seuranta osallistuu yrityksen strategisen seurannan tietojärjestelmän rakentamiseen ja mahdollistaa sen hyvän toteuttamisen. (Vilkkumaa 2005, 424.)

Talouden seuranta ja valvonta kohdistuu erityisesti taloustavoitteiden toteutumisen tarkkailuun ja siten keskeisessä asemassa ovat tällöin kannattavuus- ja rahoitustarkkailu. Controller seuraa yrityksen kannattavuuden toteumaa suhteuttaen sitä budjettitavoitteisiin sekä vuositasolla että lyhyemmälläkin aikavälillä. Lyhyen ajan tarkkailuväli saattaa olla mahdollisesti neljännesvuosi tai kuukausi. Samalla tavalla on mahdollista analysoida myös

rahoitustavoitteiden toteumaa. Controller voi esittää kysymyksiä, kuten, onko liiketoiminnan tulostaso tai omarahoitusaste pysynyt budjetin asettamissa tavoitteissa, mistä mahdolliset erot johtuvat ja mitä on tehty erojen poistamiseksi? (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 15.)

Controller-toimintojen rooli yrityksen valvonnassa voi kuitenkin olla hyvinkin erilainen. Jos yrityksessä on strateginen controller-toimi, niin tämän valvontaorganisaation tehtävänä on arvioida yrityksen toimintojen strategista onnistuneisuutta, suorittaa muita erityistehtäviä ja raportoida havainnoistaan johdolle. Jos sen sijaan controller-toimi on sijoitettu palvelemaan tulosityksikköjen talousohjausta, kohdistuu valvonnan painopiste yrityksen tulosityksikköjen budjettien toteuman tarkkailuun ja budjettianalyysiin. Joissakin tapauksissa controller-toimi voi olla yrityksen taloushallinnon peruseräraportoinnin tuottamiseen kytkettyä. Tällöin valvonnan osuus controller-toiminnoissa liittyy raporttien oikeellisuuden ja niihin liittyvän operatiivisen toiminnan budjetinmukaisuuden varmistamiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 352.)

Yrityksen taloudellisen kontrollointijärjestelmän luominen ja ylläpitäminen on eräs tärkeimmistä controllerin tehtävistä. Tämän tehtävän hoitaminen edellyttää olemassa olevan kontrollointijärjestelmän perusteellista läpikäyntiä, tarpeettomien kontrollointifunktioiden eliminoimista ja uusien kontrollointimenetelmien lisäämistä, jotta voidaan poistaa potentiaaliset riskit, jotka aiheutuvat uusista liiketoiminnan tilanteista. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 12.)

3.4.6 Kehitysprojekteissa mukana oleminen

Controllerin tehtävänä on olla osallisena projekteissa, joiden tarkoituksena on kehittää toimintaa. Controllerin rooli strategisessa suunnitteluprosessissa on kehittäjä. Hän voisi olla se, joka kerää kortit ylös, asettaa näyttelyn mielipiteistä, ideoi, ja organisoii esityksiä. (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 145.) Controller nähdään kirjallisuudessa mukana monissa kehitystehtävissä, jotka nykyään ovat projektiluonteisia. Tällaisia kehitystehtäviä ovat

muun muassa prosessien ja talouhallinnon tietojärjestelmien sekä raportointityökalujen kehittäminen.

3.4.7 Esimiehenä toiminen

Controller voi toimia esimiehenä jollekin tiimille tai koko talouhallinnolle. Toimiessaan esimiehenä koko talouhallinnolle, hänellä on vastuu talouhallinnon organisoimisesta ja sen ylläpidosta sekä kehittämisestä ja voidaan sanoa, että hänen tehtävänsä ovat silloin talouspäällikön tai talousjohtajan lähellä. Controllerin tulee esimiehenä kannustaa ja tukea alaisiaan ja tehdä heidän rinnallaan töitä. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 34-35; Bragg 2005, 5.)

Vaikka controller voi olla vastuussa kaikista edellä mainituista tehtäväalueista, se ei tarkoita, että controllerin täytyisi itse tehdä kaikki niihin sisältyvät tehtävät. Tavallisesti controller voi luottaa assistant controllereiden palveluihin, jotka ovat vastuussa pienemmistä tehtävien osa-alueista. (Roehl-Anderson & Bragg 2004, 6.)

3.5 Controllerin rooli

Käyttäen aluksi merellistä analogiaa, controller ei ole laivan komentaja, vaan se on yrityksen johtajan tehtävä. Sen sijaan controller rinnastetaan navigaattoriin, jonka täytyy pitää johtaja informoituna siitä, kuinka kauas yritys on mennyt, missä se on, mitä vauhtia se menee, mitä ongelmia toiminnassa on, missä ovat edessä häämöttävät vaaralliset karikot ja mihin suuntaan pitää mennä seuraavaksi, jotta satamaan saavutaan turvallisesti. (Willson & Roehl-Anderson & Bragg 1995, 5.)

Controller voidaan rinnastaa myös lentoliikenteen navigaattoriin. Hänen palvelunsa varmistaa, että lentokone löytää oikean tiensä ja laskeutuu turvallisesti voittoalueelle. (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 33.)

Controller voidaan nähdä myös taloudellisena apukuljettajana, istumassa johtajan vieressä, katsomassa tuulilasin läpi. Controller lukee budjettikirjaa, kuten rallissa apukuljettaja lukee karttaansa. (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 38.) Ennen controllerin huomio kiinnittyi takalasista tuijotteluun, nykyään se kiinnittyy etulasiin ja ehdotusten tekemiseen historiallisen tiedon sijasta. Controllerin rooli on muuttunut sisäiseksi liiketoiminnan konsultiksi, muutosagentiksi. (Fagerström & Lundh 2006, 103.)

Kuten hyvät myyjät, controllerin täytyy toimia oven avaajana, taloudellisten seuraamusten esittelijänä, spekulatiivisten kysymysten tekijänä, jatkuvasti kysyen ”mitä tapahtuu, jos?” (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 9). Hyvä controller kysyy siis tulevaisuuteen orientoituneita kysymyksiä, kuten esimerkiksi, mitä tehdään seuraavaksi? Miten voimme korjata vahingon? Kuinka paljon rahaa tarvitaan saavuttaaksemme päämäärän? Miten voimme saavuttaa vuosikohtaisen tavoitteen? (Deyhle & Gill & Blazek 1992, 174.)

Perinteisesti laskentahenkilöt ovat keskittyneet virheettömään ja sääntöjenmukaiseen taloudellisten tapahtumien rekisteröintiin ja kirjalliseen raportointiin. Tämä on voinut johtaa siihen, että laskentahenkilöt laativat raportteja ilman, että he tietävät niiden todellista käyttötarkoitusta. Painopiste työtehtävissä on ollut yrityksen sisällä ja kommunikointi on painottunut talousosaston sisälle. (Fagerström & Lundh 2006, 41.)

Uudet haasteet ovat nousseet liiketoiminnan perustekijöiden ymmärtämisestä eli liiketoimintaan orientoitumisesta. Pelkkä numeroiden hallinta ei enää nykyisin riitä, vaan on perehdyttävä yrityksen asiakkaisiin, teknologiaan, ydinosaamiseen, markkinoihin, kilpailijoihin ja pystyttävä arvioimaan yrityksen strategioita ja niillä saavutettavia kilpailuetuja markkinoilla. Perinteisiä rajoja rikotaan myös kasvattamalla yhteistyötä tuotannonohjauksen ja tuotesuunnittelun kanssa, missä kustannusten hallinta ja suunnittelu tarvitsee voimakasta tukea laskentahenkilöstöltä. Prosessiajattelun hallinta on

kokonaisuuksien hahmottamisen edellytys. Controllerin hallitessa oman yrityksen tilanteen kokonaisvaltaisesti, voi hän osallistua todelliseen liiketoiminnan johtamiseen ja ottaa siitä myös vastuun. Tällöin controller voi toimia aktiivisena viestinviejänä, konsulttina ja johtajien sparraajana kommunikoiden ympäristölleen näkemyksiään yrityksen tulevaisuudesta, tavoitteista ja sen hetken taloudellisesta tilanteesta. (Puolamäki 1998, 192.) Tällainen johdon laskentatoimen kehityspiirre on johtanut siihen, että yritykset ovat Suomessa usein organisoitu matriisiorganisaatioksi (Fagerström & Lundh 2006, 41).

Taloushallinnosta on uusien olosuhteiden vuoksi pyritty muodostamaan osaamiskeskus, joka tarjoaa relevanttia ja ajantasaista tietoa liiketoimintapäätösten tueksi. Controllerin roolin muutoksella on pyritty varmistamaan, että taloushallinto tuo lisäarvoa muun muassa strategisiin päätöstilanteisiin. Kun taloushallintoa kehitetään, on tarkoituksena löytää kunkin yrityksen tilanteeseen, strategiaan ja toimintatapoihin soveltuvat parhaat mahdolliset taloudellisen johtamisen työvälineet. Controllerilta tämä edellyttää vahvaa liiketoimintaosaamista ja uusien laskentainnovaatioiden soveltamiskykyä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 340.) Strategiaa tukevan laskentatoimen kehittäminen edellyttää yritysjohtolta taloushallinnon ja controllerin roolin, merkityksen sekä mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Taloushallinto voi tuoda merkittävää lisäarvoa strategiseen johtamiseen ja taloushallinnon tekniikoiden käyttö tukee kilpailuedun saavuttamista markkinoilla. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 4.)

Perinteisen numeromateriaalin tuottamisen lisäksi controllerin toimenkuvaan voidaan luontevasti liittää myös vastuu strategian löytäjänä, analytikkona sekä katalysaattorina. Diagnostisten suunnittelun ja seurannan järjestelmien toiminta riippuu sekä yksikkö- että esikuntatason asiantuntijoista. Etuina tästä riippuvuussuhteesta ovat erikoistumisella saavutettava tehokkuus, johdon kuormaa vähentävä asiantuntijoille delegoitu monitorointivastuu, uusimman tietotekniikan ja menetelmien käyttöönoton varmistaminen sekä riippumattomien ammattilaisten luotettavuus. Haittapuolena voi olla asiantuntijoiden huomion kiinnittyminen negatiivisiin asioihin. Controller voi kokea tuovansa lisäarvoa vain silloin, kun hän pystyy osoittamaan virheitä ja puutteita toiminnassa. Tällöin controller

saattaa kärjistä budjettirajoitteisen tulosohjauksen aiheuttamia haittavaikutuksia. (Puolamäki 1998, 192-193.)

Tietojärjestelmien ja tiedonsiirron kapasiteetti ja kustannustehokkuus ovat kasvaneet yhä nopeammin kiihtyvällä vauhdilla. Tämä kehitys on tuonut johdon ulottuville valtavan määrän ulkoista ja sisäistä tietoa ja myös keinot siirtää sitä erittäin nopeasti tietoverkkojen kautta maailmanlaajuisesti. Niinpä tiedon hankinta, siirtäminen ja käsittely eivät enää juurikaan tuota ongelmia strategiatyössä. Ongelmalliseksi sen sijaan on noussut valtaviin tietomassojen muuttaminen informaatioksi, jolla on relevanttia merkitystä organisaation päätöksenteossa. Controllereiden erityisansioiksi on luettava valmiudet ottaa käyttöön sofistikoituneempia tiedonkäsittelytekniikoita. Toisaalta organisaatioiden valmiudet omaksua uusia liiketaloudelliseen informaatioon perustuvia ohjausjärjestelmiä ovat myös kasvaneet. (Puolamäki 2007, 262.)

Strategiatyötä tukemaan löytyykin jatkuvasti yhä enemmän ohjausjärjestelmiä. Strategisen johdon laskentatoimen tunnuspiirteenä on sen organisaation eri osia integroiva luonne toimintaympäristön ja tulevaisuuden mahdollisuuksien huomioimisen lisäksi. Kaikki yrityksen eri yksiköt tuottavat informaatiota ja myös käyttävät sitä. Controllerit toimivat informaatiovirtojen solmukohdassa ja pystyvät tästä johtuen luomaan ja tulkitsemaan kokonaiskuvaa yrityksen menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Yritysten halu ja tarve ottaa käyttöön uusia entistä tehokkaampia ohjausvälineitä on lisääntynyt toimintaympäristön muuttuessa. Teknisten välineiden käyttöön on yrityksessä oltava tarvittava osaaminen ja tieto, jotta tuotettavan tiedon merkitys ymmärretään ja sen avulla voidaan toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä. Uudet johtamisjärjestelmät ovat tuoneet mukanaan uusia tapoja ajatella ja luoda arvoa. Ne ovat usein ristiriidassa vanhojen myyttien kanssa. (Puolamäki 2007, 262.)

Controllerit ovat eräänlaisia agentteja, jotka sparraavat johtajia ja kuljettavat viestejä yrityksen sisällä. Parhailta controllereilla on kyky nähdä melkein kaikki, mitä yrityksessä ja markkinoilla tapahtuu. Yritysten kilpailutilanne vaatii nykyistä tiukempaa kontrollia ja

nopeampia päätöksiä, jonka vuoksi on tärkeää, että controllerit keskittyvät olennaiseen. (http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1189832.)

Monet controllerit ovat kuitenkin juuttuneet taloushallinnon rutiineihin, vaikka monipuolisemmat tehtävät kiinnostavat heitä. Ongelmana on ajanpuute. Sen lisäksi ongelmia saattaa muodostua tiedonkulkuun ja luottamukseen. Ylin johto ja bisnesyksiköt voivat monesti pyytää aineistoja, joiden käyttötarkoitus jää controllerille epäselväksi. Linjajohtajat saattavat suhtautua ylimmän johdon agentteihin epäluuloisesti, koska linjassa ei välttämättä aina tajuta tämän toiminnon arvoa. Linjajohtajat voivat välillä jopa pelätä controlleria, koska hän voi tehdä heidän elämänsä vaikeaksi. (http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1189832.)

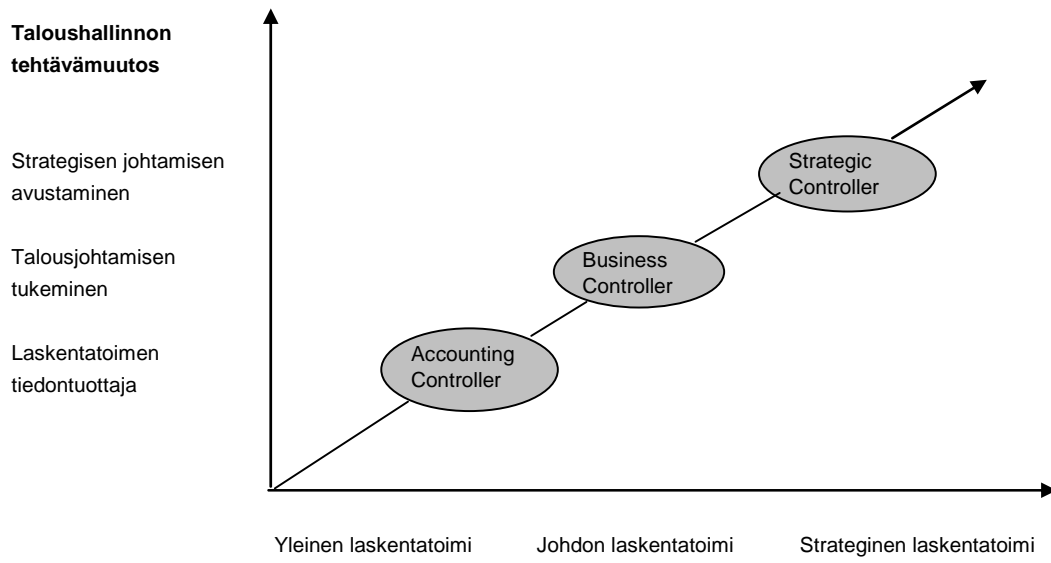
Modernissa controllerin roolissa keskeistä on oikeiden kysymysten tekeminen. Controllerien osallistuessa liiketoimintayksiköissä toiminnan ohjaamiseen, on selvää, että liiketoiminnasta ja sen strategisista haasteista on muodostettava kokonaisnäkemys. Myös tuotteista ja tuotantoprosesseista sekä toimintavaihtoehtojen strategisista ja toiminnallisista vaikutuksista täytyy tietää yhä enemmän. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 55.) Toimittaessa voimakkaassa yhteistyössä organisaation eri avainhenkilöiden kanssa, controllereilta edellytetään vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojen kehittämistä (Berry 2005, 4-5). Kommunikaatiotaidot korostuvat myös sen takia, että controllerit osallistuvat aiempaa enemmän tiedon analysointiin varmistaen samalla, että informaation käyttäjät myös ymmärtävät vastaanottamansa informaation. Ad hoc -tyyppisen raportoinnin lisäksi tärkeäksi controllerin tehtäväksi on muodostunut perusteltujen mielipiteiden esittäminen taloudellisesta näkökulmasta päivittäisissä face to face -keskusteluissa. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 55.)

Yleinen muutosvastarinnan vähentyminen on myös merkittävä hyöty controllerin roolimutoksesta innovaatioiden käyttöönotossa. Controller voi siis omalla toiminnallaan edistää konsernin strategian maastouttamista. Controller voi vaikuttaa voimakkaasti, kuinka paljon uutta laskentainformaatiota käytetään hyväksi päätöksenteossa. Controller voi tukea edelleen itsenäisten selvitysten tekemistä muun muassa neuvomalla laskentasovellutuksen

käyttöä. Controllerin olennaisena tehtävänä on luoda edellytyksiä, jotta vuorovaikutus syvenee yrityksessä. Controllerin liiketoimintaan suuntautuneen roolin vahvistuminen vaatii toisaalta sitä, että yrityksen eri avainhenkilöryhmät oppivat hyödyntämään controllerin osaamista. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 56.)

Monet erityisesti tuotekehitysintensiiviset yritykset ovat viime vuosina kehittäneet R & D – controllerin toimenkuvia. R & D – controlleria voidaan kuvailla aktiiviseksi, kommunikoivaksi ja liiketoimintaorientoituneeksi yrityksen taloushallinnon asiantuntijaksi, joka toimii johdon laskentatoimen tehtävissä neuvonantajana sekä tutkimus- ja kehitysryhmän jäsenenä. R & D – controllerin keskeisimpiä tehtäviä ovat taloudellisen näkökulman tuominen päätöksentekoon sekä huolehtiminen taloudellisen informaation välittämisestä organisaatiossa erityisesti tuotekehitysprojekteissa. R & D - controllereilla näyttäisikin olevan ja tulee todennäköisesti tulevaisuudessa olemaan entistä suurempi vastuu tuotekehityksen tukemisessa, ohjauksessa ja valvonnassa. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 125.)

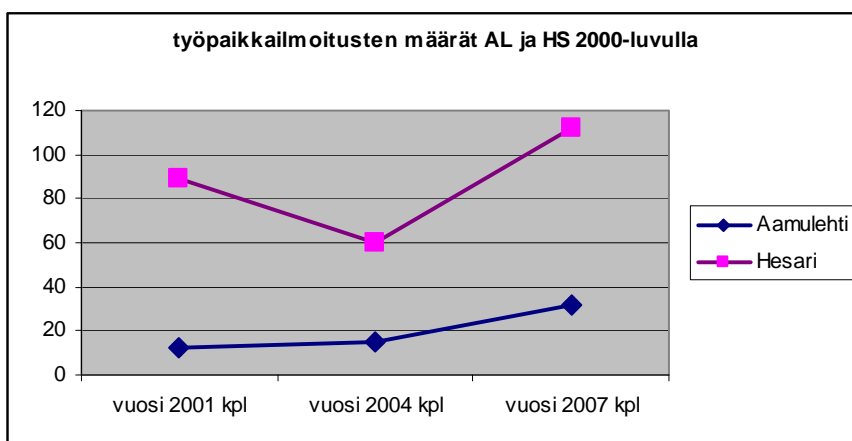
Lyhyesti sanottuna, controllerin rooli on laajentunut pelkästä papujen laskijasta henkilöksi, jolla on laajat johtamistaidot, joka pystyy olemaan vuorovaikutuksessa muiden osastojen kanssa, joka johtaa hyvin koulutetun henkilökunnan toimintoja ja samanaikaisesti työskentelee heidän kanssaan kannustaen heitä urallaan. Tämä on modernin controllerin roolin paljon vaikeampi rooli, edellyttäen häneltä vähintään yhtä paljon johtamiskokemusta kuin laskentatoimen tietoja ja taitoja. (Bragg 2005, 6.) Controllerin rooli on muuttunut alla olevan kuvion 4 mukaisesti eli yleisen laskentatoimen raporttoijasta kohti strategisen johtamisen avustamista.



Kuvio 4. Controllerin roolin muutos informaation tuottajasta liiketoimintasuuntautuneeksi päätöksenteon tukitoiminnoksi

4 CONTROLLERIN ASEMA, TEHTÄVÄT JA ROOLI TYÖPAIKKAILMOITUSTEN PERUSTEELLA

Tässä luvussa tarkastellaan, millainen asema, tehtävät ja rooli controllereilla on työpaikkailmoitusten perusteella. Lähdeaineistona on käytetty Aamulehden (AL) ja Helsingin Sanomien (HS) sunnuntainnumeroissa vuosina 2001, 2004 ja 2007 julkaistuja työpaikkailmoituksia. Aamulehden ja Helsingin Sanomien valintaa perustellaan sillä, että ne edustavat kattavaa aineistoa työpaikkailmoituksista, koska niiden levikkialue kattaa neljä suurinta Suomen kaupunkia. Tarkoituksena oli ottaa tutkimukseen mukaan myös Turun Sanomat, jotta mukaan olisi saatu kaikki suuria kaupunkeja koskevat työpaikkailmoitukset, mutta esteeksi muodostui se, että Tampereen kaupunginkirjasto ei säilytä Turun Sanomia mikrofilmeillä ja aika ei riittänyt lähteä Turkuun aineistoa keräämään. Otokseen valittiin kaikki ilmoitukset, joissa haettiin työntekijää nimikkeellä, johon sisältyi controller-sana (jatkossa mainitaan controllerina). Tällaisia ilmoituksia oli julkaistu tarkasteltavien vuosien osalta yhteensä 320 kpl. Ne esiintyivät eri vuosina seuraavasti:



	vuosi 2001 kpl	vuosi 2004 kpl	vuosi 2007 kpl	Yhteensä kpl
AL	12	15	32	59
HS	89	60	112	261

Kuvio 5. Julkaistut controllerin työpaikkailmoitukset vuosina 2001, 2004 ja 2007 Aamulehdessä ja Helsingin Sanomissa

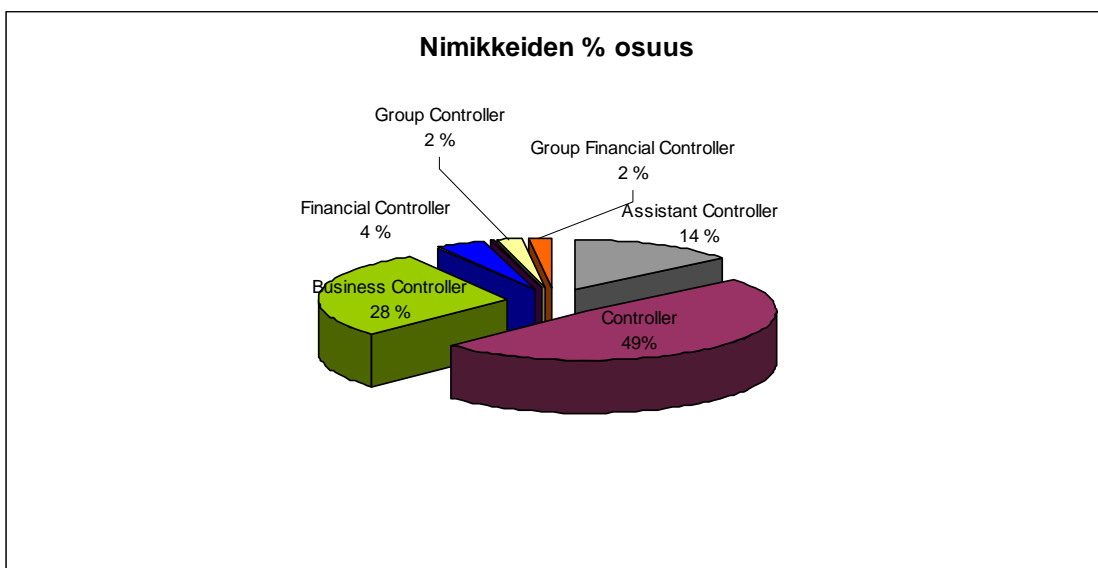
Kuten kuviosta 1 havaitaan, niin Aamulehdessä työpaikkailmoitukset, joissa haetaan controllereita, ovat lisääntyneet 2000-luvun alkupuolelta vuoteen 2007. Myös Helsingin Sanomien osalta on havaittavissa samanlainen kehitys, joskin on huomattava vuoden 2004 pienempi määrä verrattuna vuoteen 2001.

Tavoitteena on selvittää ja tuoda esille työpaikkailmoitusten avulla controllerin asema, työtehtävät ja rooli 2000-luvulla yksityisissä yrityksissä. Lisäksi tavoitteena on ryhmitellä controllerit nimikkeiden perusteella ja löytää jokaiselle ryhmälle yhteiset piirteet eli kuvata jokaisen controller-tyyppin asema, tehtävät ja rooli seuraavien ilmoituksista tarkasteltujen asioiden perusteella:

- controllerin asema ilmoitusten perusteella: onko esimies, kuuluuko johtoryhmään ja kenen alaisuudessa toimii
- controllerilta vaadittava tausta: koulutus, aikaisempi työkokemus ja kielitaito
- controllerilta vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten luonne ja työskentelytapa
- controllerin vastualueet ja työtehtävät sekä rooli

Työpaikkailmoituksissa esiintyi 7 erilaista controller-nimikettä ja ne olivat Assistant Controller, Controller, Business Controller, Financial Controller, Group Assistant Controller, Group Controller ja Group Financial Controller. Kuten kuviosta 2 havaitaan, eniten (yhteensä n. 80%) haettiin töihin Controller-nimikkeellä (49%, 156 kpl) ja Business Controller-nimikkeellä (28%, 91 kpl) olevia controllereita. Kolmanneksi eniten ilmoituksissa haettiin Assistant Controllereita (14%, 45 kpl) ja neljänneksi eniten Financial Controllereita (4%, 14 kpl). Group- alkuliitteellä haettavia controllereita haettiin suhteellisen vähän otosvuosien aikana eli yhteensä 4% (14 kpl) kaikista controller-työpaikkailmoituksista: Group Controller 7 kpl, Group Financial Controller 6 kpl ja yksi Group Assistant Controller. Eri controller-nimikkeitä sisältävien työpaikkailmoitusten määrän perusteella voidaan todeta, että Controller, Business Controller ja Assistant Controller –nimikkeiden osalta voidaan löytää materiaalin riittävyyden vuoksi yhteisiä

piirteitä ja näin saadaan muodostettua kattava kuva näistä controller-nimikkeistä. Muita kuin edellä mainittuja controller-nimikkeitä on haettu melko vähän, joten niiden osalta nimikkeen sisältö muodostuu työpaikkailmoituksissa mainituista seikoista. Joten voitaneen todeta, että muiden kuin kolmen yleisimmän nimikkeen osalta, nimike perustuu vain muutamiin työpaikkailmoituksiin ja siten nimikkeen sisältö ei välttämättä vastaa sitä, mitä se voisi olla useamman työpaikkailmoituksen perusteella. Tämä seikka täytyy siis huomioida koko luvun osalta, kun tehdään yleistyksiä nimike-tasolla.



Kuvio 6. Controller-nimikkeiden prosentuaalinen määrä työpaikkailmoitusten perusteella 2000-luvulla

Kun tarkastellaan controller-tyyppien esiintymistä työpaikkailmoituksissa vuosina 2001, 2004 ja 2007, havaitaan, että melkein kaikkia controller-nimikkeitä haettiin vuonna 2007 enemmän kuin vuonna 2001, erityisesti on huomioitavaa, että vuonna 2001 ja 2004 ei haettu yhtäkään Group Assistant Controlleria eikä Group Financial Controlleria eli nämä group-alkuiset controller-nimikkeet ovat yleistyneet vasta 2004 vuoden jälkeen.

	vuosi 2001 (kpl)	vuosi 2004(kpl)	vuosi 2007(kpl)
Assistant Controller	19	8	18
Controller	48	43	65
Business Controller	30	16	45
Financial Controller	2	5	7
Group Assistant Controller	0	0	1
Group Controller	2	3	2
Group Financial Controller	0	0	6

Taulukko 1. Controller-nimikkeiden esiintyminen eri vuosina

Työpaikkailmoituksissa selvitettiin useimmiten hyvin tarkasti, millainen asema controllerilla tulee olemaan, millainen työkokemus tulevalla controllerilla tulee olla, millaista henkilöä haetaan controlleriksi ja millaisia vastualueita ja työtehtäviä controllerille tulee kuulumaan. Tämä heijastaa osaltaan sitä, että eri controller-nimikkeiden sisältö ei ole vielä selkeästi vakiintunut työmarkkinoilla. Tämän johdosta yritykset esittelevät suhteellisen tarkasti tulevan aseman, työtehtävät ja vaadittavat ominaisuudet, jotta välttyttäisiin mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Lisäksi näiden edellä mainittujen tietojen tarkka kuvaaminen on tärkeää, koska controllereiden asema, vastualueet, tehtävät ja rooli vaihtelevat paljon eri yritysten välillä. Huomionarvoista on, että 85% työpaikkailmoituksista oli konserniin kuuluvien yritysten ilmoituksia. Määrä voisi olla jopa suurempi, sillä kaikki yritykset eivät kertoneet itsestään tätä tietoa ja osassa ilmoituksia ei mainittu lainkaan nimeltä controlleria hakevaa yritystä, vaan haun ja valinnan teki jokin rekrytointifirma.

4.1 Controllerin asema yrityksessä

Controllerin asemaa yrityksessä voidaan tarkastella etsimällä työpaikkailmoituksista tietoa, että tuleeko controller olemaan esimiesasemassa, johtoryhmän jäsen ja kenen alaisuudessa hän tulee työskentelemään. Näiden lisäksi controllerin asemaan tulee vaikuttamaan, kuinka suuri yritys on ja onko se osa suurempaa konsernia, millainen yrityksen organisaatio on, millainen on yrityksen yrityskulttuuri, kuuluuko controller johonkin tiimiin, ketkä ovat controllerin sidosryhmät ja niin edelleen. Tämän työn otokseen kuuluvista

työpaikkailmoituksista ilmenee vain esimiesasema, kuuluuko johtoryhmään ja kenen alaisuudessa controller toimii. Täytyy kuitenkin todeta, että osaa näistä tiedoista ei ole mainittu kaikissa työpaikkailmoituksissa, joten se täytyy ottaa huomioon tehtäessä päätelmiä. Jos mainintaa ei siis löytynyt esimiesasemasta tai johtoryhmään kuulumisesta, niin oletuksena oli, että silloin haettava controller ei ole esimies eikä kuulu johtoryhmään.

Kuten taulukosta 2 ilmenee, joka viides controller-nimikkeellä työskentelevä on esimies ja melkein joka viides on mukana johtoryhmätyöskentelyssä. Kun taas tarkastellaan esimies-asemaa ja johtoryhmäjäsennyttä controller-nimike tasolla, niin huomataan, että vaihtelu nimikkeiden välillä on suurta – Business Controllereista joka kolmas (31%) on esimies ja vieläkin useampi on johtoryhmän jäsen (38%), kun taas Assistant Controllereista ja Group Assistant Controllereista ei yksikään ole esimiesasemassa tai kuulu johtoryhmään.

	esimies-asema (kpl)	% osuus	johtoryhmän jäsen (kpl)	% osuus
Assistant Controller	0	0 %	0	0 %
Controller	24	15 %	25	16 %
Business Controller	28	31 %	35	38 %
Financial Controller	4	29 %	1	7 %
Group Assistant Controller	0	0 %	0	0 %
Group Controller	4	57 %	0	0 %
Group Financial Controller	4	67 %	0	0 %
Yhteensä	64	20 %	61	19 %

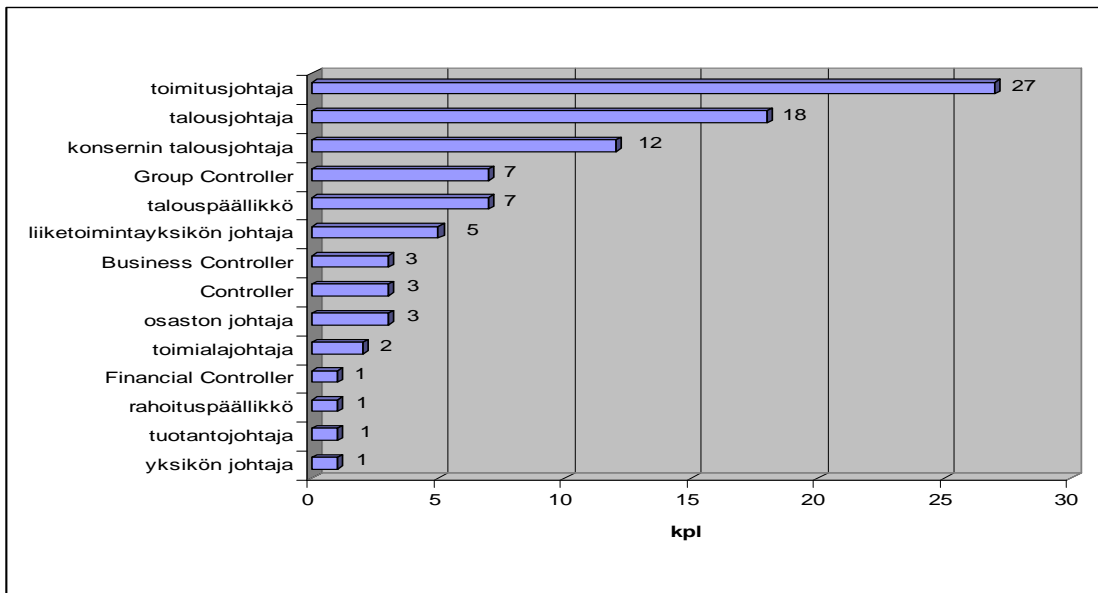
Taulukko 2. Controllerin esimies-asema ja johtoryhmäjäsennys controller-nimikkettain

Yli puolet Group Controllereista (57%) ja Group Financial Controllereista omaa työpaikkailmoitusten perusteella esimies-aseman (67%), mutta he eivät ole johtoryhmätyöskentelyssä mukana. Myös Financial Controllereista melkein joka kolmas on (29%) esimies-asemassa, mutta vain yhdessä työpaikkailmoituksessa mainitaan Financial Controllerin olevan johtoryhmän jäsen. Controllereista joka kuudes (15%) työskentelee esimiehenä ja kuuluu johtoryhmään (16%).

Suurimmassa osassa työpaikkailmoituksista ei mainita, millainen esimiesasema on, eli kuinka suurelle ja minkä tason työntekijämäärälle toimii esimiehenä. Myöskään johtoryhmään kuulumisen on monitasoisempi asia, mitä työpaikkailmoituksista saa selville. Johtoryhmiäkin on monitasoisia, muun muassa yritystason johtoryhmiä ja yksikötason

johtoryhmiä, joihin kuulumisen vaikuttaa asemaan yrityksessä. Todettakoon vielä, että taulukossa 2 esitetty esimies- ja johtoryhmätarkastelu perustui vuosiin 2001, 2004 ja 2007 kokonaisuutena, sillä eri vuosien osalta ei ollut havaittavissa minkäänlaista eroa controller-nimikkeiden osalta.²

Maininta siitä, kenen alaisuudessa controllerit toimivat, oli vain 91 työpaikkailmoituksessa 320:stä, eli noin 70% työnantajista ei koe tärkeäksi ilmoittaa työpaikkailmoituksessa controllerin tulevaa esimiestä. Siten tässä tutkimuksessa joudutaan tekemään päätelmät vain noiden 91 työpaikkailmoituksen perusteella ja siten ne eivät välttämättä anna todellista kuvaa controllerin esimiehestä ja asemasta organisaatiossa.



Kuvio 7. Controllerin esimies työpaikkailmoitusten perusteella

Controllerin esimiehenä toimii työpaikkailmoitusten perusteella useimmiten talousjohtaja (33%), joka voi olla yrityksen tai konsernin talousjohtaja. Melkein yhtä usein controllerin esimiehenä työpaikkailmoitusten perusteella toimii toimitusjohtaja (30%). Controllerin esimiehinä toimivat myös muun muassa muut controllerit, talouspäällikkö tai liiketoimintayksikön johtaja.

² Myös jatkossa kaikki tarkastelu perustuu vuosiin 2001, 2004 ja 2007 kokonaisuutena, sillä eri vuosien osalta ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja controller-toimintoon liittyvien asioiden osalta

Tarkasteltaessa eri controller-nimikkeiden esimiehiä, havaitaan, että Assistant Controllerin³ esimiehenä toimii useimmiten taluspäällikkö (5 kpl, 42%) ja Controller (3 kpl, 25%). Controllerin⁴ esimiehenä toimii useimmiten toimitusjohtaja (10 kpl, 29%) ja talousjohtaja (9 kpl, 26%). Business Controllerin⁵ esimiehenä toimii noin joka toisen ilmoituksen perusteella toimitusjohtaja (16 kpl, 47%) ja joka neljännän (8 kpl, 24%) talousjohtaja. Ero Controllerin ja Business Controllerin osalta on, että Controllerin esimiehenä toimii toimitusjohtajan ja talousjohtajan lisäksi myös muut controllerit, mutta Business Controllerin esimiehenä toimii lähes yksinomaan toimitusjohtaja ja talousjohtaja työpaikkailmoitusten perusteella. Myös Financial Controllerin⁶ esimiehenä toimii toimitusjohtaja, talousjohtaja ja niiden lisäksi Group Controller. Group Assistant Controllerin⁷ esimiehenä toimii loogisesti Group Controller. Group Controllerin⁸ esimiehenä toimii myöskin loogisesti konsernin talousjohtaja. Myöskin Group Financial Controllerin⁹ esimiehenä toimii konsernin talousjohtaja kaikkien esimiesmaininnan omaavien ilmoitusten perusteella.

4.2 Controllerilta vaadittava koulutus ja työkokemus

Suurimmassa osassa työpaikkailmoituksista oli maininta controllerilta vaadittavasta koulutuksesta (n. 85%). Näistä ilmoituksista joka kolmannessa vaadittiin tehtävään soveltuvaa korkeakoulututkintoa, jossa pääaineena olisi laskentatoimi. Eniten toivottiin KTM/ekonomian koulutusta (45%). Myös tradenomin (12%) ja DI:n (6%) koulutusta toivottiin. Kaikissa ilmoituksissa ei ollut yksityiskohtaista mainintaa vaadittavasta tutkinnosta ja siten maininta yleimmästä korkeakoulututkinnosta oli 11 %:ssa ilmoituksista

³ 27% (12 ilmoitusta 45:stä) Assistant Controlleria hakevista ilmoituksista sisälsi tiedon tulevasta esimiehestä

⁴ 22% (35 ilmoitusta 156:sta) Controlleria hakevista ilmoituksista sisälsi tiedon tulevasta esimiehestä

⁵ 37% (34 ilmoitusta 91:stä) Business Controlleria hakevista ilmoituksista sisälsi tiedon tulevasta esimiehestä

⁶ 21% (3 ilmoitusta 14:sta) Financial Controlleria hakevista ilmoituksista sisälsi tiedon tulevasta esimiehestä

⁷ Group Assistant Controllerin osalta vain yksi ilmoitus, jossa oli maininta tulevasta esimiehestä

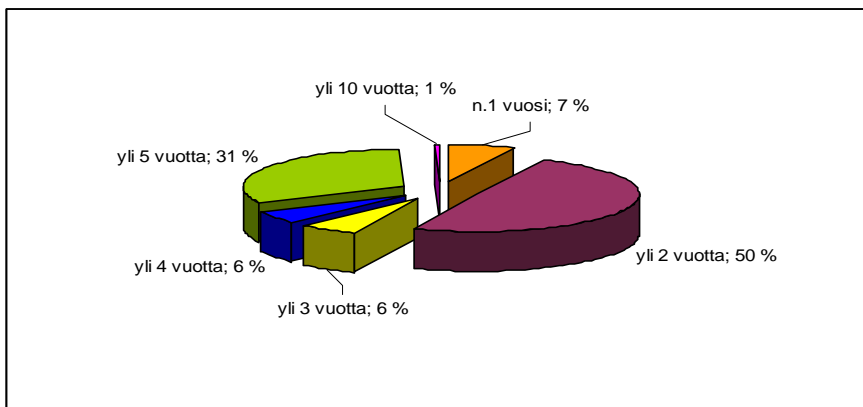
⁸ 14% (1 ilmoitus 7:stä ilmoituksesta) Group Controlleria hakevista ilmoituksista sisälsi tiedon esimiehestä

⁹ 83% (5 ilmoitusta 6:sta ilmoituksesta) Group Financial Controlleria hakevista ilmoituksista sisälsi tiedon tulevasta esimiehestä

ja kaupallisesta korkeakoulututkinnosta 17 %:ssa ilmoituksista. Vain noin viidessä prosentissa ilmoituksista vaadittiin vain kaupallista koulutusta/ opistotasoista koulutusta.

Koulutuksen osalta erittely controller-tyypeittäin ei liene kovin oleellista, sillä suurimmalta osalta controller-nimikkeellä haetuista henkilöistä vaaditaan korkeakoulututkintoa. Vain Assistant Controllerin osalta voidaan todeta, että opistotason koulutusvaatimus esiintyi useimmiten niitä hakevissa työpaikkailmoituksissa.

Työkokemuksen pituudesta oli maininta 163 työpaikkailmoituksessa 320:stä eli maininta oli 51 prosentissa ilmoituksista. Eniten toivottiin controllerilta yli kahden vuoden työkokemusta (50%). Seuraavaksi eniten toivottiin yli viiden vuoden työkokemusta (31%). Myöskin noin vuoden työkokemus (7%) ja yli kolmen ja yli neljän vuoden (kummatkin 6%) työkokemus olivat toivottuja ilmoituksissa. Vain muutamassa ilmoituksessa mainittiin vastavalmistunut, mikä voitaneen ymmärtää hyvin vähäiseksi työkokemukseksi.



Kuvio 8. Controllerilta vaadittava työkokemuksen pituus työpaikkailmoitusten perusteella

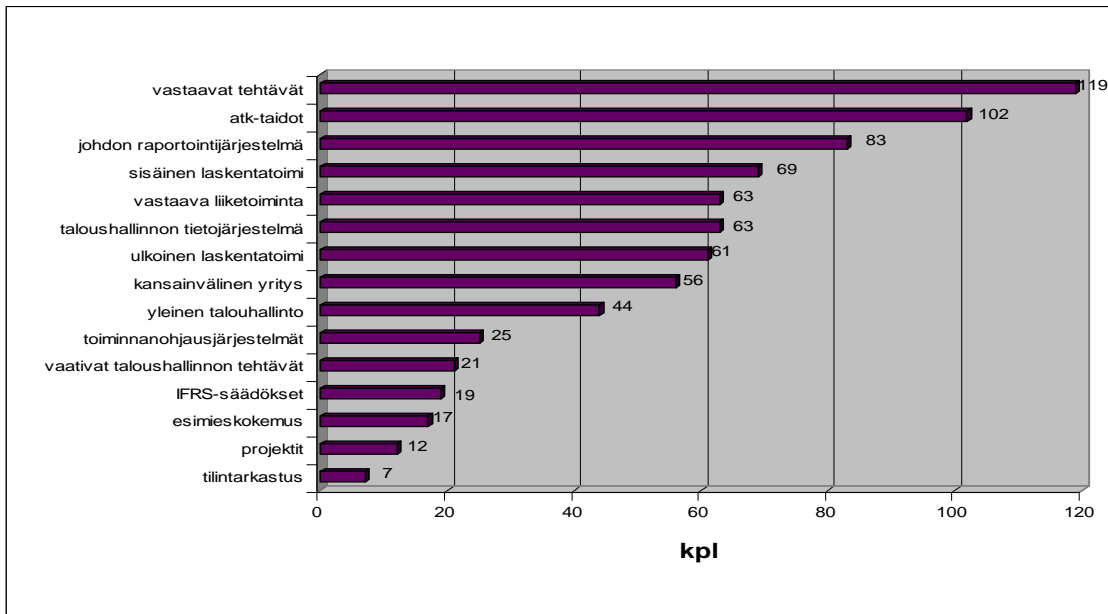
Tarkasteltaessa työkokemusta controller-nimikkeittäin¹⁰, havaitaan, että Assistant Controllerilta vaadittiin työpaikkailmoitusten perusteella eniten yli kahden vuoden

¹⁰ Maininta työkokemuksen pituudesta esiintyi eri controller-nimikkeiden osalta työpaikkailmoituksissa seuraavanlaisesti: Assistant Controllerin ja Group Controllerin osalta maininta oli joka kolmannessa ilmoituksessa; Controllerin, Business Controllerin, Financial Controllerin ja Group Financial Controllerin osalta maininta oli joka toisessa ilmoituksessa sekä Group Assistant Controllerin osalta ainoassa häntä hakeneessa ilmoituksessa. Jäljempänä mainittavat prosenttiluvut kertovat vain niiden ilmoitusten suhteellisen määrän, joissa on ollut maininta työkokemuksen pituudesta.

kokemusta, mutta melko tasoissa on noin yhden vuoden vaadittu työkokemus. Yli kolmen vuoden työkokemusta vaadittiin Assistant Controllerilta vain, jos hänellä ei ole vaadittavaa koulutusta tehtävään. Huomionarvoista on, että ainoastaan Controllerilta (5%) ja Group Assistant Controllerilta (100%) vaadittiin Assistant Controllerin ohella noin yhden vuoden työkokemusta. Tosin Controllerilta yleisimmin vaadittu työkokemus oli yli kaksi vuotta (64%) ja yli viisi vuotta (21%). Myöskin on huomioitava, että yhdeltä Controllerilta vaadittiin yli kymmenen vuoden työkokemusta. Tämä vaatimus oli ainoa kaikkien 163 ilmoituksen osalta, joissa mainittiin työkokemuksen pituus.

Business Controllerilta vaadittiin eniten yli 5 vuoden työkokemusta (57%) ja toiseksi eniten yli 2 vuoden työkokemusta (33%). Business Controllerilta vaadittiin myös yli 3 ja 4 vuoden työkokemusta paljon useammin kuin Assistant Controllereilta ja Controllereilta. Financial Controllerilta vaadittiin eniten yli 2 vuoden työkokemusta (56%) ja toiseksi eniten yli 4 vuoden työkokemusta (22%). Group Controllerilta vaadittiin vieläkin pitempää työkokemusta kuin Financial Controllerilta eli yli 5 vuoden työkokemusta (60%) ja yli 4 vuoden työkokemusta (40%). Group Financial Controllerilta vaadittiin melkein yhtä pitkää työkokemusta kuin Group Controllerilta (yli 4 vuotta 60% ja yli 5 vuotta 40%).

Tarkasteltaessa työkokemuksen osa-alueita huomataan, että joka kolmas työnantaja edellytti controllerilta kokemusta vastaavista tehtävistä (37%) sekä hyviä tai erinomaisia atk-taitoja (32%). Näillä atk-taidoilla tarkoitetaan erityisesti MS Office-työkalujen hallintaa ja niistä erityisesti Excelin osaamista. Joka neljänneltä controllerilta edellytettiin kokemusta johdon raportointijärjestelmästä (26%) ja kokemusta johdon laskentatoimesta (22%). Lisäksi kokemusta vastaavasta liiketoiminnasta (20%), taloushallinnon tietojärjestelmistä (20%), ulkoisesta laskentatoimesta (19%) ja kokemusta kansainvälisessä yrityksessä työskentelystä (18%) vaadittiin monessa työpaikkailmoituksessa.



Kuvio 9. Controllerilta vaaditut työkokemuksen osa-alueet työpaikkailmoitusten perusteella

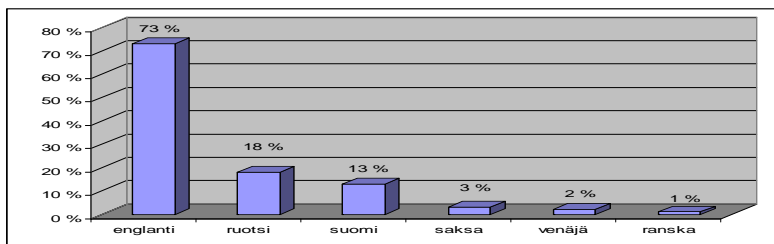
Työnantajat vaativat näitä työkokemuksen osa-alueita controllereilta erilailla riippuen controller-nimikkeestä. Assistant Controllerilta vaadittiin eniten hyviä atk-taitoja ja johdon raportointijärjestelmän tuntemusta. Controllerilta vaadittiin eniten kokemusta vastaavista tehtävistä ja atk-taitoja. Business Controllerin osalta puolestaan painotettiin kokemusta vastaavista tehtävistä ja vastaavasta liiketoiminnasta sekä johdon laskentatoimesta. Financial Controllerilta puolestaan vaadittiin johdon raportointijärjestelmäkokemuksen lisäksi kokemusta ulkoisesta laskentatoimesta, kokemusta vastaavista tai vaativista talouhallinnon tehtävistä kansainvälisessä yrityksessä sekä IFRS-säädösten tuntemista. Group Assistant Controllerilta¹¹ vaadittiin eniten hyviä atk-taitoja, kokemusta johdon raportointijärjestelmästä, ulkoisesta laskentatoimesta ja IFRS-säädöksistä. Group Controllerin osalta työnantajat painottivat johdon raportointijärjestelmän tuntemusta. Lisäksi he vaativat Group Controllerilta kokemusta vastaavista tai vaativista talouhallinnon tehtävistä kansainvälisen yrityksen palveluksessa, samoin kuin Financial Controllerilta, ja atk-taitoja sekä esimieskokemusta. Group Financial Controllerilta vaadittiin eniten kokemusta vastaavista tehtävistä ja tilintarkastuksesta sekä IFRS-säädösten tuntemista.

¹¹ On muistettava edelleen, että otoksessa on mukana vain 1 työpaikkailmoitus, jossa haettiin Group Assistant Controlleria

	Assistant Controller	Controller	Business Controller	Financial Controller	Group Assistant Controller	Group Controller	Group Financial Controller
vastaavat tehtävät							
atk-taidot							
johton raportointijärjestelmä							
sisäinen laskentatoimi							
vastaava liiketoiminta							
taloushallinnon tietojärjestelmä							
ulkoisen laskentatoimi							
kansainvälinen yritys							
yleinen talouhallinto							
toiminnanohjausjärjestelmät							
vaativat taloushallinnon tehtävät							
IFRS-säädökset							
esimieskokemus							
projektit							
tilintarkastus							
talouspäällikön tehtävät							
rahoitusala							
sopimusjuridiikka							
johtoryhmätyöskentely							
		= yli 50%					
		= yli 30%					
		= yli 20%					
		= 0%					

Taulukko 3¹². Työkokemuksen osa-alueiden jakautuminen eri controller-nimikkeiden osalta työpaikkailmoitusten perusteella

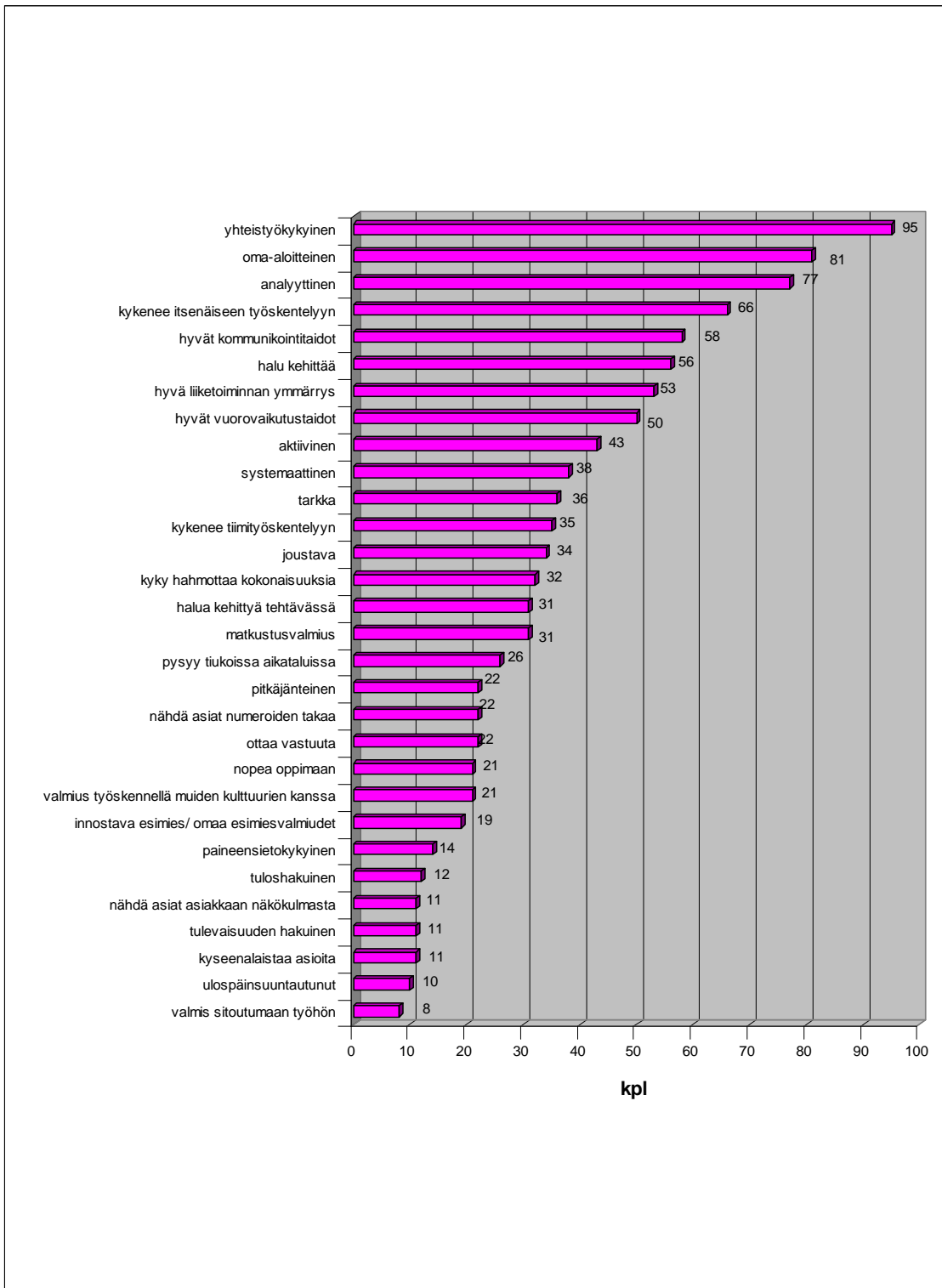
Työpaikkailmoitusten perusteella voidaan todeta, että yleisesti ottaen controllerilta vaadittiin erittäin hyvää kirjallista ja suullista kielitaitoa. Suurimmassa osassa työpaikkailmoituksista vaadittiin hyvää ja jopa erinomaista englannin kielen taitoa (73%). Melkein joka viides työnantaja edellytti myös hyvää ruotsin kielen taitoa (18%) ja joka kahdeksas oli maininnut myös hyvän suomen kielen (13%) osaamisen vaatimukseksi. Näiden kielten lisäksi controllereilta vaadittiin myös saksan (3%), venäjän (2%) ja ranskan (1%) kielen osaamista. Controller-nimikkeittäin ei ollut havaittavissa eroja vaadittavan kielitaidon osalta.



Kuvio 10. Controllerilta vaadittu kielitaito työpaikkailmoitusten perusteella

¹² Yli 20% tarkoittaa 21%-30%, yli 30% tarkoittaa 31%-50% ja yli 50% tarkoittaa 51%-60%. Yksikään osa-alue ei ylittänyt yli 60%. Valkoiseksi jätetyt kohdat tarkoittavat alle 20 prosentin osuutta.

4.3 Controllerilta vaadittavat ominaisuudet



Kuvio 11. Controllerilta vaadittavat ominaisuudet työpaikkailmoitusten perusteella

Työpaikkailmoituksissa (yhteensä 320 kpl) esitettiin controllerille hyvin monenlaisia vaatimuksia työtavoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kuvioon 11 on koottu kaikki yleisimmin työpaikkailmoituksissa esiintyneet ominaisuudet. Kuten kuviosta havaitaan, kaikkein eniten controllerilta vaadittiin yhteistyökykyä (30%), oma-aloitteisuutta (25%) ja analyyttisyyttä (24%) sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn (21%). Muita controllerin haluttuja ominaisuuksia (yli 10%) olivat hyvät kommunikointitaidot; halu kehittää ja halu kehittyä työtehtävässään; hyvä liiketoiminnan ymmärrys; hyvät vuorovaikutustaidot; aktiivinen, systemaattinen ja tarkka työskentelyote; kyky tiimityöskentelyyn; joustavuus; kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja hallita isoja tietomääriä sekä valmius matkustelemaan työkseen.

Eri controller-nimikkeiltä työnantajat edellyttivät erilaisia ominaisuuksia. Assistant Controllerilta vaadittiin eniten yhteistyökykyä ja tarkkuutta, kun taas Controllerilta vaadittiin yhteistyökyvyn lisäksi oma-aloitteisuutta ja analyyttisyyttä. Huomionarvoista on, että Controllerilta ja Business Controllerilta vaadittiin kaikkia kuvioon 10 ja taulukkoon 4 listattuja ominaisuuksia. Business Controllerilta vaadittiin eniten yhteistyökyvyn lisäksi hyviä kommunikointitaitoja ja liiketoiminnan ymmärrystä. Financial Controllerin osalta vaatimukset jakautuivat niin, ettei yksikään ominaisuus noussut yli 30 prosentin. Useimmiten työpaikkailmoitusten mukaan Financial Controllerilta vaadittiin yhteistyökykyä, systemaattisuutta ja tarkkuutta.

Group-alkuliitteellä olevien controllereiden osalta vaadittiin melko samoja ominaisuuksia kuin edellä mainituilta controller-nimikkeiltä, mutta hieman erilaisin painotuksin¹³. Group Controllerilta vaadittiin eniten oma-aloitteisuutta, joustavuutta ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä toivottiin hänen olevan ulospäinsuuntautunut. Halua kehittää toivottiin Group Financial Controllerilta eniten. Seuraavaksi eniten häneltä toivottiin kykyä itsenäiseen työskentelyyn, hyviä kommunikointitaitoja, aktiivisuutta ja kykyä tiimityöskentelyyn.

¹³ On muistettava näitä vaadittuja ominaisuuksia tarkasteltaessa, että Group-alkuliitteellä olevia controllereita haettiin kovin vähän muihin controller-nimikkeisiin verrattuna. Esimerkiksi Group Assistant Controlleria haettiin vain yhdessä työpaikkailmoituksessa, jossa ei mainittu lainkaan haettavalta henkilöltä vaadittavia ominaisuuksia.

tärkeää, sillä controllerin vastuualueet ja työtehtävät vaihtelevat eri yritysten välillä. Kuitenkin on havaittavissa, kuten myöhemmin tässä luvussa tullaan esittämään, että samalla controller-nimikkeellä haettujen controllereiden osalta on painotettu samoja tehtäviä työpaikkailmoituksissa.

työtehtävät ja vastuualueet	kpl	% osuus
sisäinen laskentatoimi	238	74 %
raportointi	237	74 %
tieto- ja raportointijärjestelmien kehitys	153	48 %
budjetointi	111	35 %
ulkoisen laskentatoimi	102	32 %
analysointi	100	31 %
ennusteiden laadinta	89	28 %
koulutus ja konsultointi	77	24 %
seurantalaskelmat	72	23 %
taloushallinnon kehittäminen	54	17 %
konsernilaskenta	50	16 %
johtoryhmätyöskentely	48	15 %
vastaa taloushallinnosta	41	13 %
liiketoiminnan kehittäminen	41	13 %
kustannuslaskenta	40	13 %
strateginen suunnittelu	31	10 %
strategiset laskelmat	29	9 %
suunnittelulaskelmat	24	8 %
kehitysprojektit	23	7 %
investointilaskelmat	17	5 %
hinnoittelu	16	5 %
mittaristojen kehittäminen	15	5 %
sisäinen tarkastus	4	1 %

Taulukko 5. Controllerin työtehtävät ja vastuualueet työpaikkailmoitusten perusteella

Kuten taulukosta 5 huomataan, niin yleisimmät vastuualueet controllerilla ovat johdon laskentatoimi (74%), ulkoisen laskentatoimi (32%) ja näiden kehittäminen (48%). Yleisimmät työtehtävät ilmoitusten perusteella ovat edellä mainittujen vastuualueiden lisäksi raportointi (74%), budjetointi (35%), analysointi (31%), ennusteiden laadinta (28%), koulutus ja konsultointi (24%) sekä seurantalaskelmat (23%).

Kun tarkastellaan työtehtäviä ja vastuualueita controller-nimikkeittäin, huomataan, että Assistant Controller avustaa eniten johdon raportoinnissa sekä on mukana tieto- ja

raportointijärjestelmien kehitystyössä ja budjetoinnissa. Lisäksi hän avustaa ulkoisen laskentatoimen tehtävissä. Controllerin työtehtävistä painottuvat eniten johdon laskentatoimi¹⁴ ja raportointi. Useampi kuin joka toinen Controller on vastuussa tieto- ja raportointijärjestelmien kehitystyöstä. Noin joka kolmas Controller tekee budjetointia, tuottaa tietoa tilinpäätöstä varten ja analysoi tietoa. Lisäksi Controller kouluttaa ja konsultoi talousasioissa eri sidosryhmiä. Huomionarvoista on, että Controllerin työtehtävät ovat erittäin laaja-alaiset Business Controllerin ohella, sillä Controllerin osalta kaikki taulukossa 6 mainitut tehtävät on mainittu työpaikkailmoituksissa, joissa haettiin Controlleria. Business Controllerin työtehtävät ovat hyvin moninaiset työpaikkailmoitusten perusteella. Business Controllerin tehtävissä painottuvat Controlleria enemmän liiketoiminnan kehittäminen, johtoryhmätyöskentely, strateginen johdon laskentatoimi sekä koulutus ja konsultointi eli Business Controller on mukana liiketoiminnassa.

Financial Controllerin työtehtävät painottuvat työpaikkailmoitusten perusteella ulkoiseen laskentatoimeen ja raportointiin. Joka toisen Financial Controllerin tehtävänä on taloushallinnon kehittäminen. Myös konsernilaskenta, analyysien tekeminen, sekä johdon laskentatoimen tehtävät kuuluvat Financial Controllerin yleisimpiin tehtäviin. Group Assistant Controller¹⁵ puolestaan avustaa useassa tehtävässä niin johdon laskentatoimen kuin ulkoisenkin laskentatoimen alueella. Group Controllerin työtehtävät painottuvat raportointiin ja sen kehittämiseen. Myös taloushallinnon kehitys ja konsernilaskenta ovat mainittu useammassa kuin joka toisessa työpaikkailmoituksessa Group Controllerin osalta. Group Controller on mukana myös strategisessa suunnittelussa. Group Financial Controllerin yleisimmät työtehtävät liittyvät myös raportointiin ja sen kehittämiseen, mutta lisäksi ulkoisen laskentatoimen tehtävät, taloushallinnon kehittäminen, konsernilaskenta sekä koulutus ja konsultointi ovat yleisiä tehtäviä Group Financial Controllerille.

¹⁴ Johdon laskentatoimi mainittiin Controllerin tehtäväksi 82 prosentissa Controlleria hakeneista työpaikkailmoituksista, mikä oli eniten vertailtaessa muiden controller-nimikkeiden osalta yleisimpiä työtehtäviä.

¹⁵ Kuten aiemmin tässä luvussa on mainittu, niin Group Assistant Controlleria haki vain 1 yritys, joten työtehtävien osalta on huomioitava, että ne eivät välttämättä vastaa muissa yrityksissä työskentelevien Group Assistant Controllereiden työtehtäviä.

liiketoimintajohdon tukijan roolia. Controllerin roolina voidaan nähdä myös taluspäällikön tai talousjohtajan rooli silloin, kun hän vastaa taloushallinnosta. Kontrolloijan controllerista tekee se, että hän seuraa tavoitteiden toteutumista ja joissakin tapauksissa on vastuussa sisäisestä tarkastuksesta. Controller on myös kouluttaja ja konsultti kouluttaessaan ja informoidessaan yrityksen tai konsernin sisäisiä sidosryhmiä. Controllerilla voidaan nähdä olevan useita muitakin rooleja työpaikkailmoituksissa mainittujen työtehtävien ja controllerilta vaadittavien ominaisuuksien perusteella, mutta tässä yhteydessä ei ole oleellista mainita kaikkia, vaan mielestäni yleisimmät.

Tarkasteltaessa controllerin roolia controller-nimikkeittäin¹⁷ voidaan havaita, että Business Controllerin työssä painottuu nimikkeensä mukaisesti liiketoiminnan tukijan rooli yrityksessä johtoryhmätyöskentelyn ja liiketoiminnan kehittämistehtävän myötä. Assistant Controllerin työssä painottuu raportoinnin rooli, kun taas Controllerin työssä painottuu raportoinnin roolin lisäksi analysoijan rooli sekä myös liiketoiminnan tukijan rooli, kuitenkin vähäisemmässä määrin kuin Business Controllerilla. Financial Controller on enimmäkseen ulkoisen laskentatoimen raportoija, joka kehittää taloushallintoa. Group Assistant Controller on monipuolinen raportoija, joka avustaa työllään sekä sisäistä että ulkoista laskentaa. Group Controller on raportoija ja kehittäjä ja jonka työssä painottuu edellisten lisäksi konsernilaskenta. Hän ei ole siinä määrin mukana liiketoiminnassa, kuten Business Controller ja Controller ovat. Group Financial Controllerin rooli painottuu Group Controlleria enemmän ulkoiseen laskentatoimeen ja taloushallinnosta vastaajan rooliin eli se voidaan nähdä melko lähellä talousjohtajan tai taluspäällikön roolia.

¹⁷ Tarkastelussa pyritään löytämään eroja rooleissa controller-nimikkeiden osalta eikä niinkään yhtäläisyyksiä.

4.5 Yhteenveto

Työpaikkailmoitusten perusteella controllerista voidaan tehdä eräänlainen määritelmä, jossa yhdistyvät controllerin asema, vaadittavat ominaisuudet ja työkokemus sekä tulevat työtehtävät. Controller toimii talousjohtajan tai toimitusjohtajan alaisuudessa ja on itse esimiesasemassa ja on mukana johtoryhmätyöskentelyssä. Controllerilla on korkeakoulututkinto pääaineenaan laskentatoimi. Controllerilta vaaditaan yli kahden vuoden työkokemus, jonka tulee sisältää kokemusta vastaavista tehtävistä kansainvälisessä yrityksessä. Lisäksi tuntemus vastaavasta liiketoiminnasta katsotaan eduksi. Controllerilla tulee olla erinomaiset atk-aidot ja taloushallinnon tietojärjestelmien ja raportointijärjestelmien tuntemus. Controllerin tulee olla yhteistyökykyinen, oma-aloitteinen, analyyttinen, aktiivinen, systemaattinen, tarkka ja omata hyvät vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot. Controllerin tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn, mutta samalla pystyä toimimaan tiimissä. Controllerilla tulee olla halu kehittää ja matkustella työkseen. Työtehtäviensä hoitoa varten hän tarvitsee hyvää suullista ja kirjallista kielitaitoa. Työtehtävinä controllerilla on johdon raportointi ja muut johdon laskentatoimeen liittyvät tehtävät. Myös johdon raportointijärjestelmien kehitys sekä taloushallinnon tietojärjestelmien kehitys kuuluvat controllerin tehtäviin. Controller on mukana aktiivisesti myös muissa taloushallinnon kehitysprojekteissa. Controller koordinoi ja on mukana budjetointiprosessissa ja seuraa budjetin toteutumista ja analysoi syitä siihen, miksi budjettiin ei päästy. Controllerin rooli on raportoiija, analysoija, suunnittelija, liiketoiminnan kyljessä kulkija, kontrolloija, kehittäjä, kouluttaja ja konsultoiija.

Controller-nimikkeittäin controllerin asemaa, vaadittavia ominaisuuksia, työtehtäviä ja roolia tarkasteltaessa voidaan nähdä seitsemän erilaista controller-tyyppiä, joilla on yhteisiä piirteitä edellä mainittujen asioiden osalta. Assistant Controller avustaa sekä sisäisessä että ulkoisessa laskentatoimessa muita controllereita ja toimii controllerin tai talouspäällikön alaisuudessa. Assistant Controller ei omaa siten esimiesasemaa eikä ole mukana johtoryhmätyöskentelyssä. Assistant Controllerilta vaaditaan suhteellisen vähän työkokemusta eli tavallisimmin hän on korkeakoulusta valmistumassa oleva tai vastavalmistunut. Vaadittavia ominaisuuksia Assistant Controllerilta ovat yhteistyökyky ja tarkkuus, joita tarvitaan raporteja laatiessa. Assistant Controller on siis etupäässä raportoiija. Group Assistant Controller on tyyppinä hyvin

samanlainen kuin Assistant Controller. Ainoa ero on, että Group Assistant Controller työskentelee konserni-tasolla nimikkeensä mukaisesti Group Controllerin alaisuudessa.

Controller on tyyppinä vaativampi tehtävänimike kuin Assistant Controller. Controllerin esimiehenä toimii toimitusjohtaja tai talousjohtaja. Controllerin on mahdollista olla esimies ja kuulua johtoryhmään. Controllerilta vaaditaan korkeakoulututkintoa ja yli kahden vuoden työkokemusta vastaavista tehtävistä. Controllerin tehtäväkenttä on hyvin laaja, joten Controllerilta vaadittavat ominaisuudet ovat myöskin laajat. Controllerin tulee olla muun muassa yhteistyökyinen, oma-aloitteinen ja analyyttinen. Controllerin tehtävät painottuvat johdon raportointiin sekä sen kehittämiseen. Controller on myös usein mukana tilinpäätöksissä. Controllerin rooli on raportioijan lisäksi analysoija ja liiketoiminnan tukija.

Business Controller on tyyppinä askeleen korkeammassa asemassa kuin Controller. Business Controllerin esimiehenä toimii useimmiten toimitusjohtaja. Business Controller toimii itsekin usein esimiehenä ja kuuluu johtoryhmään. Business Controllerin koulutus on usein akateeminen. Business Controllerilta vaaditaan yli viiden vuoden työkokemus vastaavista tehtävistä. Lisäksi häneltä vaaditaan liiketoiminnan tuntemusta ja ymmärtämistä. Business Controllerilla tulee olla hyvät kommunikointitaidot, jotta hän pystyy toimimaan taloudellisen tiedon välittäjänä liiketoimintajohdolle. Business Controllerin tehtävät ovat hyvin moninaiset, kuten vaaditut ominaisuudetkin. Tehtävät painottuvat johdon raportointiin ja kehitystehtäviin, kuten liiketoiminnan kehittämiseen. Roolina voidaan nähdä liiketoiminnan tukijan ja kehittäjän rooli.

Financial Controllerin esimiehenä toimii talousjohtaja tai toimitusjohtaja. Financial Controller voi olla esimiesasemassa, mutta harvoin kuuluu johtoryhmään. Häneltä vaaditaan yli kahden vuoden työkokemusta ulkoisesta laskentatoimesta sekä johdon raportointijärjestelmistä kansainvälisessä yrityksessä. Koulutuksena hänellä on laskentatoimen korkeakoulututkinto. Financial controllerin tulee olla yhteistyökykyinen, systemaattinen ja tarkka. Työtehtävät sijoittuvat ulkoisen laskentatoimen alueelle. Raportointi ja taloushallinnon kehittäminen ovat myös usein Financial Controllerin työtehtävinä. Financial Controller on ulkoisen laskentatoimen ammattilainen, joka kehittää taloushallintoa.

Group Controller sijoittuu nimensä mukaisesti konsernin taloushallintoon ja hänen esimiehenään toimii konsernin talousjohtaja. Group Controller toimii usein esimiehenä, mutta ei kuulu johtoryhmään. Häneltä vaaditaan akateemista tutkintoa ja yli neljän vuoden työkokemusta vastaavista vaativista taloushallinnon tehtävistä kansainvälisessä yrityksessä. Group Controllerilta vaaditaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja ulospäinsuuntautuneisuutta. Tehtävistä painottuvat kehitystehtävät ja konserniraportointi sekä strateginen suunnittelu. Roolina voidaan nähdä kehittäjän, raportoijan ja suunnittelijan rooli.

Group Financial Controller sijoittuu nimensä mukaisesti konsernin taloushallintoon ja hän on tyyppinä hyvin samankaltainen kuin Group Controller, mutta painottuu enemmän ulkoisen laskentatoimen suuntaan, siten Group Financial Controllerilta vaaditaan IFRS-säädösten tuntemusta ja tilintarkastuskokemusta. Group Financial Controllerin rooli on samanlainen kuin Financial Controllerin, eli ulkoisen laskentatoimen ammattilainen konsernitasolla, joka kehittää taloushallintoa.

5 CONTROLLER-TOIMINNON JA CONTROLLERIN ASEMA, TEHTÄVÄT JA ROOLI CASE-YRITYKSESSÄ

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla saadun informaation avulla controller-toiminnon asema, tehtävät ja rooli yritys X:ssä ja tuoda esille mahdolliset controller-toiminnon kehitysideat. Tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on controller-toiminnon asema yritys X:ssä?
 - Kenen alaisuudessa controller-toiminto toimii?
 - Miten controller-toiminto on organisoitu ?
 - Onko controller esimies tai kuuluuko johtoryhmään?
 - Mitkä ovat controller-toiminnon sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät?
- Mitä controller-toiminnolta vaaditaan yritys X:ssä?
 - Millainen on controllerilta vaadittava tausta?
 - Mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia controllerilta vaaditaan?
- Mitkä ovat controller-toiminnon vastuualueet ja työtehtävät sekä rooli yritys X:ssä?
- Miten controller-toiminto on muuttunut viime vuosina yritys X:ssä ja mitkä asiat ovat siihen vaikuttaneet?
- Miten controller-toimintoa voitaisiin kehittää yritys X:ssä?

5.1 Aineiston keruu ja haastateltavien valinta

Jotta controller-toiminnosta saataisiin kohdeyrityksen eli yritys X:n osalta kattava kuva, niin teemahaastateltiin sekä controllereita että controllereiden tärkeimpiä sidosryhmiä kohdeyrityksen sisällä. Myös Group Controllerit haastateltiin, jotta saatiin laajempi kuva controller-toiminnosta yritys X:ssä ja saatiin myös Group Controller-nimikkeellisten osalta syventävää/vertailtavaa informaatiota työpaikkailmoituksista saadun informaation lisäksi.

Ainoastaan Product Marketing Controller¹⁸, joka vastaa tuotemarkkinointiin liittyvistä asioista yritys X:ssä, jäi haastatteleematta, sillä hän sattuu olemaan tämän tutkielman tekijä. Lisäksi tutkimuksesta jätettiin pois Treasurer, sillä hän ei toimi controllerina yritys X:ssä, eikä kirjallisuudenkaan mukaan ole controller. Haastateltavat on sovittu pidettävän anonyymeinä, joten tutkimuksessa he esiintyvät titteleillä, eikä omilla nimillään. Seuraavat 12 henkilöä haastateltiin:

Controllerit:

- Group Controller, vastuualueena taloushallinnon IT-järjestelmät yritys X-konsernissa
- Group Controller, vastuualueena johdon laskentatoimi yritys X-konsernissa
- Group Financial Controller, vastuualueena ulkoinen laskentatoimi yritys X-konsernissa
- Business Controller, vastuualueena johdon laskentatoimi yritys X:ssä
- Purchase to Pay Controller¹⁹, vastuualueena ostosta maksuun –prosessi yritys X:ssä
- Vendor Receivables Controller²⁰, vastuualueena toimittajasaatavat yritys X:ssä

Taloushallinnon sidosryhmät:

- Talousjohtaja
- Laskentapäällikkö

Taloushallinnon lisäksi tärkeimmät sisäiset sidosryhmät:

- Myyntijohtaja
- Tuotantopäällikkö
- Tuotemarkkinointijohtaja
- Business Unit Manager

Teemahaastattelut tehtiin helmikuun 2008 aikana sanelinta hyödyntäen. Haastateltaville oli sähköpostilla lähetetty teemahaastattelukysymysrunko viikkoa ennen haastattelua, jotta he ehtisivät tutustua etukäteen aiheeseen ja miettiä omia vastauksiaan, jotta itse

¹⁸ Jatkossa mainitaan lyhenteellä PM Controller

¹⁹ Jatkossa mainitaan lyhenteellä PTP Controller

²⁰ Jatkossa mainitaan lyhenteellä VR Controller

haastattelutilanne sujui ilman suurempia mietintätauvoja. Haastattelut kestivät puolesta tunnista runsaaseen tuntiin. Haastattelut purettiin sanelimelta mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta haastattelussa esille tulleet asiat olisivat vielä hyvin muistissa.

5.2 Kohdeyrityksen esittely

Yritys X aloitti toimintansa Suomessa vuonna 1995 ja toimi amerikkalaisen konsernin alaisuudessa vuoden 2000 helmikuuhun saakka, jolloin yritys X siirtyi suomalaisomistukseen. Marraskuussa 2000 ja tammikuussa 2006 yritys X laajentui yritysostojen myötä muihin maihin. Vuonna 2006 iso ulkomainen konserni Y osti yli 50 prosenttia yritys X:n osakkeista omistukseensa eli X-konserni on osa isompaa Y-konsernia.

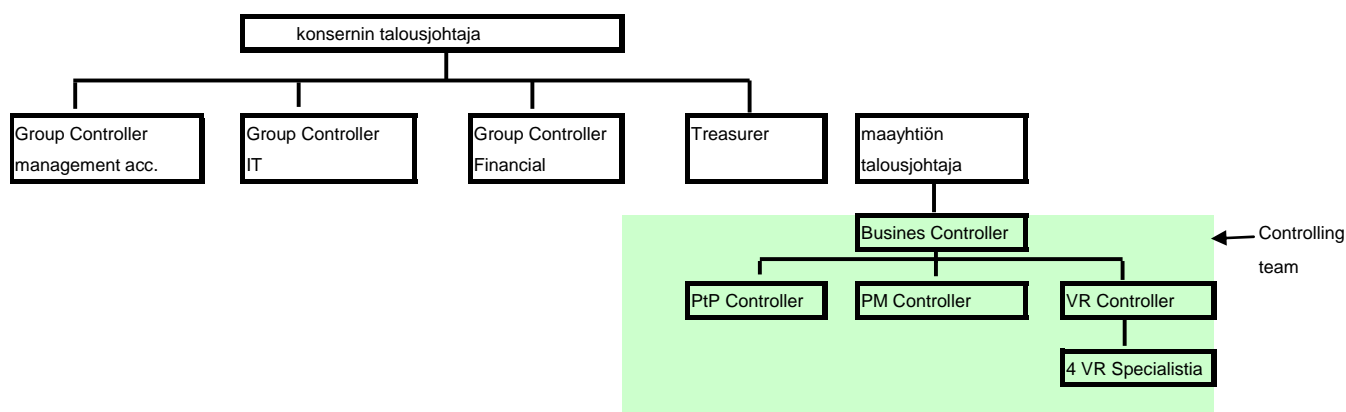
Yritys X on tukkuliike, jossa työskentelee satoja työntekijöitä ja liikevaihtoa kertyi viime vuonna yli 500 miljoonaa euroa.

Yritys X:n organisaatio on kuvattu liitteessä 1. Organisaatio on jaettu tulosityksiköihin, joita ovat myynti, tuotemarkkinointi, taloushallinto, logistiikka ja varasto sekä tekninen tuki. Taloushallinto toimii talousjohtajan alaisuudessa ja on jaettu kolmeen vastuualueeseen:

- ulkoiseen laskentatoimen-tiimiin (kirjanpito, myyntireskontra, ostoreskonta), jonka esimiehenä toimii Laskentapäällikkö
- asiakasrahoitus-tiimiin (luotonvalvonta ja asiakasrahoitus), jonka esimiehenä toimii Asiakasrahoituspäällikkö
- controlling-tiimiin (johdon laskentatoimi), jonka esimiehenä toimii Business Controller

X-konserni tasolla toimii konsernin taloushallinto, joka toimii konsernin talousjohtajan alaisuudessa ja siihen kuuluu kolme Group Controlleria ja yksi Treasurer, joilla on omat vastuu-alueensa, jotka noudattelevat suurimmalta osin maayhtiöiden, kuten yritys X:n, taloushallinnon vastuu-alueiden rakennetta: ulkoinen laskentatoimi Financial

Controllerilla, johdon laskentatoimi toisella Group Controllerilla ja taloushallinnon IT-järjestelmät kolmannella. Kuviossa 12 on esitetty controller-toiminto konsernin ja yritys X:n osalta.

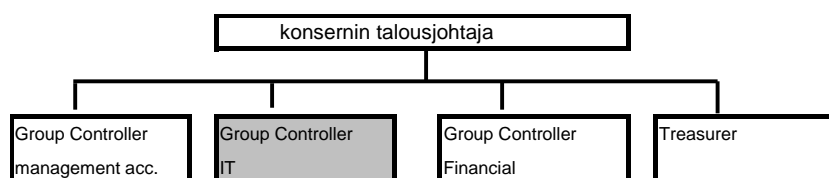


Kuvio 12. Controller-toiminto yritys X:ssä ja konsernitasolla

5.3 Controller-toiminto controllereiden näkökulmasta

5.3.1 Group Controllerit

5.3.1.1 Group Controller (taloushallinnon IT)



Group Controllerina, joka vastaa taloushallinnon tietojärjestelmistä konsernitasolla, on 30-vuotias mies. Hän on työskennellyt haastatteluhetkellä yritys X:ssä konsernitasolla noin

seitsemän kuukautta. Koulutukseltaan hän on KTM. Työkokemusta hänellä on sisäisestä laskennasta ja tietojärjestelmistä sekä valtionhallinnossa että yrityksissä. Controllerilta vaaditaan hänen mielestään asioiden koordinoitukykyä ja eteenpäinviemiskykyä. Controllerin tulee olla monialainen toteuttaja, eli hän ei voi vain yksisilmäisesti toimia ainoastaan yhdellä sektorilla, vaan controllerilla pitää olla osaamista useammalta osalta. Lisäksi controllerilta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja, sillä pelkkä tekninen kokemus ei vielä riitä pitkälle. Omassa tehtävässään Group Controller tarvitsee muita controllereita enemmän IT-puolen osaamista. Lisäksi talousasiat tulee osata hyvin.

Tämä Group Controller-nimike, erityisesti vastuualueena taloushallinnon tietojärjestelmien ylläpito ja kehitys kaikkien group-maiden osalta, oli uusi hänen tullessaan yritys X:ään. Tämän toimenkuvan tuleminen konserni X:ään liittyi konsernin toimintojen vahvistamiseen. Hän kuuluu konsernin talousjohtajan alaisuuteen ja työskentelee kahden muuan Group Controllerin ja yhden Treasurerin kanssa konsernitasolla. Hän toimii samalla tasolla X- konserniin kuuluvien maayhtiöiden talousjohtajien kanssa. Hän raportoi konsernin talousjohtajalle. Hän työskentelee tiiviissä yhteistyössä muiden Group Controllereiden kanssa sekä maayhtiöiden talousihmisten – talousjohtajat, kirjanpito, reskontrat, VR-tiimit, asiakasrahoitus, controllerit – kanssa. Tärkeimmät sidosryhmät ovat konsernin maayhtiöiden talousosastot ja IT-puolen ihmiset.

IT puolen Group Controllerin vastuualueena ovat taloushallinnon tietojärjestelmät ja niihin liittyvät prosessit konsernitasolla. Hänen tavoitteenaan on saada tietojärjestelmät palvelemaan toiminnan tehostamista.

Tukkukaupan piirteet näkyvät Group Controllerin töissä siinä, että yritys X:llä on liiketoiminnasta johtuen valtava määrä toimittajasaatavia ja pienet katteet, joten nämä seikat täytyy ottaa huomioon taloushallinnon tietojärjestelmien kehityksessä. Lisäksi työhön vaikuttavat nuoret työkaverit, sillä tässä liiketoiminnassa työntekijöiden keski-ikä on alhainen johtuen myytävistä tuotteista. Tämä taas puolestaan vaikuttaa siihen, että yritys X:ssä ollaan koko ajan ajan hermolla.

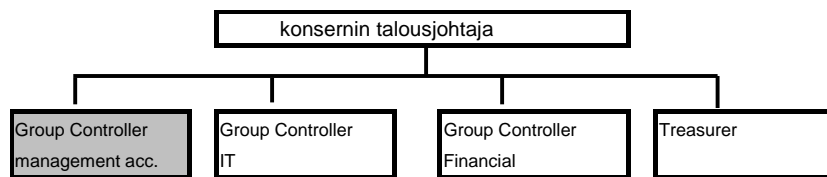
Controllerin roolina Group Controller näkee konserni X:ssä olla rajapintana suunnittelun ja toteutuksen välillä. Controllerin työhön kuuluu paljon strategista linjaustyötä ja sen lisäksi controllerilla on paljon päivittäistä rutiinityötä. Controllerin rooli on sellainen ”Jekyll ja Hide” -tyyppinen. Oman roolinsa hän näkee ylätasen linjausten tekijäksi, mutta myös askartelijaksi, sillä hänellä on aivan liikaa pieniä yksityiskohtaisia työvaiheita sisältäviä työtehtäviä.

Talusojohtajan rooli eroaa Group Controllerin mielestä controllerin roolista siinä, että talusojohtaja painottuu enemmän ulkoiseen laskentatoimeen ja kirjanpitoon sekä kausiraportointiin, kun taas controller sisäiseen laskentatoimeen. Talusojohtaja ja controller ovat suuntautuneet eri toimintoihin.

Vahvuutena controller-toiminnolle on Group Controllerin mielestä yritys X:ssä se, että sitä on vahvistettu lisäämällä resursseja. Mahdollisuutena hän näkee, että yritetään luoda organisaatio, jossa controllerilla on hyvin olennainen rooli esimiesasemassa ja että hän olisi vastuussa tietyistä osa-alueista. Jatkossa verkostotyyppinen rooli tulee painottumaan, eli talon sisällä on controller-verkosto, joka toimii sekä maiden talusojohtajien tukena ja oikeana kätenä että vastaa itsekin kokonaisuuksista. Toisena mahdollisuutena hän näkee yritys X:ssä olevan muutosvastarinnattoman ilmapiirin, mikä johtaa nopeisiin muutoksiin aina tarpeen mukaan. Heikkoutena ja uhkana controller-toiminnolle hän näkee liiallisen manuaalisen työn, niin ettei ehditä keskittyä olennaiseen eikä aikaa jää kehittämiseen.

Group Controllerin mielestä controller-toiminto tulee vahvistumaan seuraavan parin vuoden aikana. Controllerit tulevat olemaan entistä enemmän mukana päätöksenteossa tuoden oman osaamisen kautta näkemyksiä johdolle päätöksentekoa varten.

5.3.1.2 Group Controller (johdon laskentatoimi)



Group Controllerina (johdon laskentatoimi) on 35-vuotias mies, joka on ollut tässä tehtävässä noin neljä vuotta. Koulutukseltaan hän on KTM ja KHT. Hän on toiminut ennen konserni X:ää viisi ja puoli vuotta tilintarkastajana. Controllerilta vaadittavina ominaisuuksina hän näkee vankan talouden ja kirjanpidon perusasioiden hallinnan, liiketoiminnan ymmärtämisen, kyvyn tiivistää talouden havainnot liiketoiminnassa toimivien kielelle, esiintymis- ja koulutustaidon, esimiestaidon riippuen tehtävästä, projektien johtamistaidon, kielitaidon, Excel-näppäryyden ja liiketoiminnassa käytettävän tietojärjestelmän logiikan ymmärtämisen sekä kohtalaisen syvällisen tietämyksen, miten sitä liiketoiminnassa käytetään.

Nimike ja tehtävät olivat uudet, kun Group Controller tuli konserni X:ään. Tehtävät ovat muuttuneet Y-konsernin ostettua konserni X:n. Hän koordinoi tytäryhtiöihin päin muun muassa laskentajärjestelmien ja –menetelmien sekä raportoinnin muutoksia ja yrittää stabilisoida valmiiksi saatettuja järjestelmiä. Esimiehenä hänellä toimii konsernin talousjohtaja. Yhteistyötä Group Controller tekee konsernin maayhtiöiden toimitusjohtajien, talousjohtajien ja Business Controllereiden kanssa. Emoyhtiöön päin hän on yhteistyössä Area controllereiden ja yhden Group Controllerin kanssa.

Vastuualueena Group Controllerilla on johdon raportointi laajassa mittakaavassa, prosessit ja kontrollit yhteistyössä tietojärjestelmistä vastaavan Group Controllerin kanssa. Hän toimii myös keskitetyn palvelukeskuksen kontaktina. Tärkeimpänä työtehtävänä hän kokee tällä hetkellä kontrolloinnin ja raportoinnin parantamisen katelaskennan ja toimittajasaatavien alueella. Tähän ovat vaikuttaneet Y konsernilta tulleet raportointivaatimukset toimittajakannattavuuden laskennan osalta sekä pörssiyhtiöön

kuulumiseen liittyvät vaatimukset, joista yhtenä yritys X:n on kuvattava prosessit ja käytävä läpi niiden järkevyyden.

Tukkurin erikoispiirteistä tarkka katelaskenta ja toimittajasaatavat vaikuttavat tällä hetkellä eniten Group Controllerin työtehtäviin. Eniten on vaikuttanut tehdyt yrityskaupat viimeisen kahden vuoden aikana, jolloin konserni X siirtyi Y konsernin omistukseen. Pörssi-yhtiö tuo uusia tehtäviä päivittäiseen työhön.

Group Controller näkee controller-toiminnon roolin yritys X:ssä tällä hetkellä liikaa keskittyvän haastavien tase- ja tuloserien laskentaan, koska käytössä oleva tietojärjestelmä ei tue tiedon automaattisempaa tuottamista. Roolin tulisi olla enemmän analysoija kuin tiedon tuottaja. Lisäksi controllerin tulisi olla kontrolloija, joka seuraisi tavoitteiden saavuttamista ja prosessien noudattamista sekä olla kehittäjä. Talousjohtajan rooli eroaa controllerin roolista siinä, että controllerin roolina on yhtiötasolla varmistaa, että asiat tehdään niinkuin on ohjeistettu ja että asiat tehdään järkevästi. Talousjohtaja taas pyörittää koko taloushallintoa, eikä kiinnitä huomiota erikoisalueille.

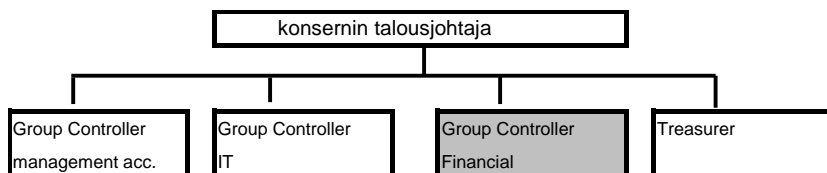
Konsernien X:n ja Y:n kauppa vaikutti suuresti controller-toiminnon asemaan, rooliin ja tehtäviin viime vuoden aikana Group Controllerin mielestä. Uusi omistaja perustaa johtamismallin enemmän numeroihin eli vaatii raportoinnin nopeuttamista ja tarkkuuden parantamista ja siten controller-toimintoa vahvistettiin kesällä 2007. Ennen yritys X oli enemmän myyntiorientoitunut. Controllereiden rooli on siis kasvanut viimeisen vuoden aikana yritys X:ssä.

Vahvuutena controller-toiminnon osalta Group Controller kokee sen, että jokaisessa konsernin X yrityksessä seitsemässä maassa on vahvistettu controller-toimintoa. Nyt jokaisessa maassa on kokeneet controllerit. Sama on tapahtunut siten myös Suomen yritys X:ssä. Myös ylimmän johdon huomio on kiinnittynyt controller-toimintoon. Heikkoutena hän näkee sen, että controllerin rooli on muodostunut liikaa transaktioiden tekijäksi ja varsinainen kontrollointi on jäänyt liian vähäiseksi johtuen tietojärjestelmästä. Mahdollisuuksiksi hän näkee tietojärjestelmien kehityksen, joissa controllereilla on tärkeä

rooli prosessien luonnin ja järjestelmiän implementoinnin osalta. Controllerit siirtyisivät liiketoiminnan analysoimiseen ja prosessien kontrollointiin uusien tietojärjestelmien implementoinnin jälkeen. Lisäksi Group Controller näkee mahdollisuuksia tiedon kulun kehittämisessä konsernien X ja Y välillä. Uhkana hän näkee sen, että ei pystytä vastaamaan raportoinnin tarkkuuden haasteisiin tietojärjestelmistä johtuen.

Group Controllerin mielestä controller-toiminnon asema ja rooli tulevat vahvistumaan yritys X:ssä. Controllerit tulevat olemaan mukana päätöksentekotilanteissa, joissa päätetään liiketoiminnan tavoitteista liittyen muun muassa varastonhallintaan. Controllerit saavat haasteellisempia tehtäviä, kuten strategisessa suunnittelussa ja päivittäisessä liiketoiminnassa mukana oleminen. Strategisen suunnittelun lisäksi controllerit tulevat hoitamaan kannattavuuslaskentaa, erityisesti toimittajakannattavuuslaskentaa.

5.3.1.3 Group Financial Controller (ulkoinen laskentatoimi)



Group Financial Controllerina yritys X:ssä konsernitasolla toimii noin 40-vuotias nainen, joka aloitti tässä tehtävässä noin yhdeksän kuukautta sitten. Koulutukseltaan hän on KTM. Työkokemusta hänellä on vastaavista tehtävistä yhdeksäntoista vuotta.

Controllerilta vaadittavat ominaisuudet riippuvat Group Financial Controllerin mielestä siitä, minkä tyyppinen controller tehtävä on kyseessä – onko yhden yhtiön controller vai konsernitaso controller ja onko hän tekemässä sisäistä laskentaa vai ulkoista laskentaa. Group Financial Controllerin mielestä controllerilta vaaditaan hyvät tiedot ja kokonaiskäsitys laskentatoimesta; kykyä hahmottaa kokonaisuuksia; kykyä ja mielenkiintoa ymmärtää prosesseja, sekä laskentatoimen prosesseja että muita yrityksen

prosesseja; kykyä kehittää olemassa olevia prosesseja; kommunikointitaitoja; ongelmanratkaisukykyä; kykyä tiettyyn tarkkuuteen työskentelyssä; joustavuutta sekä kykyä nostaa esille ja raportoida olennaisia asioita. Eli riippumatta siitä, millä taloushallinnon osa-alueella controller toimii, tehtävänä on tuoda esimiehelle ja johdolle esiin muun muassa yrityksen prosessien, kannattavuuden ja liiketoiminnan kannalta olennaisia asioita. Omassa tehtävässään Group Financial Controller tarvitsee kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia, mutta niiden lisäksi häneltä vaaditaan hyviä tietoja ulkoisesta laskentatoimesta ja konsernitilinpäätöksestä, IFRS:n tuntemusta, ymmärrystä tytäryhtiöiden paikallisesta kirjanpito- ja verolainsäädännöstä, kykyä ja halua kehittää ulkoisen laskentatoimen prosesseja, kykyä koordinoida ja yhtenäistää tytäryhtiöiden ulkoisen laskentatoimen prosesseja, paineensietokykyä, jämäkkyyttä sekä kykyä sovittaa erilaisia näkemyksiä, tavoitteita ja toimintatapoja yhtenäiseksi prosessiksi ja toimintatavaksi.

Group Financial Controller-nimike ja tehtäväkuva on ollut konserni X:ssä olemassa vasta yhdeksän kuukautta. Osa tehtävästä on ollut olemassa aiemminkin, mutta osana toista toimenkuvaa, noin vuodesta 2003. Group Financial Controller kuuluu konsernin Y taloushallintoon kahden muuan Group Controllerin ja yhden Treasurerin kanssa. Hän toimii X-konsernin ulkoisen laskennan ja raportoinnin controllerina. Hän työskentelee konsernin X talousjohtajan alaisuudessa. Sidosryhmät, joiden kanssa hän työskentelee ovat muut Group Controllerit, maayhtiöiden taloushallinto, ensisijaisesti talousjohtajat ja laskentapäälliköt sekä ulkoisen laskennan tiimit. Myöskin hän on yhteydessä emoyhtiö Y:n konsernin taloushallinnon kanssa. Group Financial Controller on yhteistyössä lähinnä muiden Group Controllereiden kanssa, kun puhutaan yhteistyöstä controller-toiminnon sisällä.

Group Financial Controllerin vastuualueena on konsernin ulkoinen laskentatoimi ja raportointi. Group Financial Controllerin tehtävät ovat seuraavanlaiset:

- IFRS konsernitilinpäätöksen laatiminen kuukausittain
- Konsernitilinpäätöksen raportointi emoyhtiö Y:lle
- vastuu raportointityökalujen noudattamisesta

- konserniyhtiöiden ulkoisen laskentatoimen prosessien kehittäminen ja yhtenäistäminen
- ulkoisen laskentatoimen järjestelmien kehittäminen
- Konserni Y:n laskentaperiaatteiden noudattamisen varmistaminen maayhtiöissä
- maayhtiöiden ohjeistaminen eri osa-alueilla
- suomalaiset konsernin vuositilinpäätökset
- konsernitilinpäätöksen raportointityökalujen ylläpitäminen
- IFRS muutoksien seuraaminen

Group Financial Controllerin mielestä konsernin näkökulmasta katsottuna ulkoisen laskentatoimen perussisältö on melko samanlaista toimialasta riippumatta. Tukkurin erikoispiirteenä ulkoiseen laskentaan heijastuu katteen muodostuminen toimittajasaatavien kautta. Kuukausitilinpäätöksen laatimiseksi maayhtiöiden ulkoinen laskenta tarvitsee tiivistä yhteistyötä toimittajasaatavia hallinnoivan VR-tiimin kanssa. Tällä on edelleen suuri merkitys ulkoisessa laskennassa taseen sisällön oikeellisuuden hallintaan. Maayhtiöiden kautta tämä siis heijastuu ylös konsernitaseeseen.

Group Financial Controller näkee controllerin ja talousjohtajan roolin erona sen, että talousjohtajalla on kokonaisvastuu joko maayhtiön tai konsernin talousasioista eli kaikesta talouteen liittyvästä. Controllerin rooli on paljon rajatumpi eli vastuulla on tietty osa-alue. Controller on oman alueensa asiantuntija, joka tuntee alueensa asiat yksityiskohtaisesti, kun taas talousjohtaja toimii enemmän yleisemmällä tasolla ja toimii aktiivisesti muun johdon kanssa liiketoiminnassa. Eli voidaan sanoa, että controller on omalla osa-alueellaan talousjohtajan oikea käsi.

Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttumisesta Group Financial Controller voi sanoa vain viimeisen yhdeksän kuukauden osalta, mutta näkee tuona aikana kaikkien erilaisten yritysten X:n controllereiden profiilin nousseen. Hän kokee, että hiljalleen yritysten X:n controllereiden rooli alkaa vastata normaaliin controllerien roolitusta, joskin kehittämistä vielä varmasti on. Tämän muutoksen taustalla on omistajamuutosten ja pörssinoteerauksen myötä muuttuneet talouden raportointivaatimukset (aika- ja laatuvaatimukset), jotka yritysten

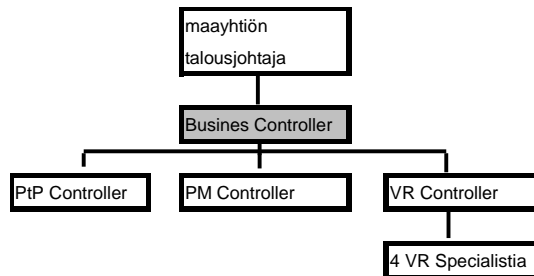
X:n toimintaympäristössä ja yleensäkin pörssiyrityksissä edellyttävät hyvää controller toimintaa. Pelkästä ”raportointinikkarista” työtehtävät ovat muuttuneet ja painottuneet kehittämiseen ja muutosten hallintaan. Työtehtävien osalta raportointityökalut ovat kehittyneet ja tehostuneet, mikä puolestaan on lisännyt käsiteltävän ja raportoitavan tiedon määrää ja nopeutta.

Vahvuutena controller-toiminnon osalta Group Financial Controller näkee ison konsernin, jossa on useampia controllereita kehittämässä toimintoja ja ison konsernin resurssit. Heikkoutena hän kokee mahdollisen liian vaihtuvuuden controllereissa, mikä luo epästabiiliutta ja hidasta kehitystä, nykyisen ERP:in asettamat rajoitteet talouden raportoinnille sekä sen, että työtehtäviin sisältyy liikaa rutiiniluontoista työtä, joka vie fokuksen pois varsinaiselta controller toiminnalta eli jämähdetään Excelien pyorittelyyn, sen sijaan, että käytössä olisivat raportointityökalut ja voitaisiin keskittyä analysointiin.

Mahdollisuutena Group Financial Controllerin mielestä on, että voidaan luoda uutta ja olla muuntautumiskykyisiä uusiin toimintamalleihin, sillä controller-toiminnolla ei ole ”kymmenien vuosien” taustaa ja tapaa toimia. Hyvin organisoituna, oikeita asioita esiin nostamalla ja kehittämällä controller-toiminnolla tulee olemaan paljon annettavaa johdolle liiketoiminnan seurannassa, eli sillä on hyvät mahdollisuudet lunastaa oma paikkansa yritys X:ssä. Uhkia controller-toiminnolle hänen mielestään voivat olla seuraavat: nykyisiä ongelmia työkaluissa ja prosesseissa ei pystytä kehittämään riittävän nopeasti, työtehtäviin jää liikaa rutiiniluontoista työtä, joka vie huomion pois varsinaiselta controller toiminnalta sekä ammattimaisten controllereiden turhautuminen ja poislähtö.

Group Financial Controller haluaisi controller-toimintoa kehittettävän siten, että olisi saatava yhtenäiset prosessit, yhtenäiset raportointitavat, yhtenäiset työkalut eli yhteinen tapa toimia kaikissa maayhtiöissä sekä resurssit edellisten asioiden luomiseksi ja ”vahtimiseksi”. Edellä mainittujen asioiden saavuttaminen vaatii myös itse controllereilta yhteisen, konsernilähtöisen ajattelutavan omaksumista.

5.3.2 Business Controller



Business Controllerina toimii 29-vuotias nainen, joka aloitti yrityksen X:ssä Business Controllerina kesäkuun alussa 2007, joten hän oli työskennellyt haastatteluhetkellä yrityksen X:ssä noin yhdeksän kuukautta. Koulutukseltaan hän on KTM. Ennen yrityksen X:ää hän työskenteli Tampereen kaupungilla noin kaksi vuotta taluspäällikkönä eli vastasi kokonaisuudessaan Tampereen Aterian (yksi kaupungin yksiköistä) taloushallinnosta. Hän oli tuolloin esimiehenä yhdelle controllerille. Ennen Tampereen Ateriaa Business Controller oli töissä kolme vuotta Huurteella – puolitoista vuotta Financial Controllerina ja toisen puolitoista vuotta Treasurenina, eli työt olivat rahoituspuolella ja hän vastasi tytäryhtiöiden ohjeistuksesta ja oli mukana IFRS-projektissa. Ennen Huurretta hän oli töissä puolitoista vuotta Porkka Finlandissa, jossa hän toimi Controllerina. Eli työkokemusta Business Controllerilla on yli kuusi vuotta vaativista taloushallinnon tehtävistä.

Business Controllerin mielestä controllerin tulee ymmärtää numeroita ja niiden takana olevia prosesseja. Controllerilla tulee olla kyky ymmärtää liiketoimintaa, jossa työskentelee ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja toisaalta osata toimia myös yksityiskohtien parissa. Controller on yrityksen omatunto, eli hän kyseenalaistaa asioita, mutta hän on myös diplomaattinen ja joustava. Controllerin tulee osata ajatella asioita talouden näkökulmasta, omata kielitaitoa, organisointikykyä ja olla koulutukseltaan mieluiten yliopisto/ammattikorkeakoulutasoinen.

Business Controllerin mielestä controller-toiminto on organisoitu seuraavalla tavalla yrityksen X:ssä. Taloushallinto on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: sisäiseen laskentaan (eli

controlling-tiimiin), kirjanpitoon ja asiakasrahoitukseen. Business Controller toimii controlling-tiimin esimiehenä, johon kuuluu kolme asiantuntijacontrolleria, joista yksi on PM Controller, jonka vastuualueena on tuotemarkkinointi ja tehtävinä ovat muun muassa myyntikatteen kontrollointi ja toimittajasopimusprosessissa mukana oleminen. Muut kaksi tiimiin kuuluvaa controlleria²¹ ovat PtP Controller (ostot ja varasto) ja VR Controller (toimittajasaatavat). Nämä kaikki kolme controlleria siis raportoivat Business Controllerille. Liiketoiminnan tuomat haasteet ovat vaikuttaneet tämänkaltaisen controller-toiminnon organisoitumiseen ja siten jokaiselle tärkeälle toimialalle on oma controllerinsa eli varastolle, toimittajasaataville ja myyntikatteelle. Varaston kontrollointitarve on itsestäänselvyys, sillä varasto on suuri tukkuliiketoiminnassa. Tuotemarkkinoinnin asema, vastuu ja tehtävät ovat omanlaisensa yritys X:ssä – tuotepäälliköiden vastuulla ovat sekä ostot, myynti ja kate, markkinoinnin ohella. Siten tuotemarkkinointi vaatii oman controllerinsa taloushallinnon puolelta. Toimittajasaatavien suuri määrä taas vaatii oman controllerinsa, jotta niiden osalta prosessi toimisi tehokkaasti.

Konsernin osalta Business Controller toteaa, että Group Controllereiden ei tule tietää maakohtaisia yksityiskohtia, vaan he katsovat konsernia kokonaisuutena. Koska konserniorganisaatio sijaitsee Suomessa ja aikaisempien työtehtävien kautta osa henkilöistä on toiminut osana Suomen organisaatiota, myös sieltä tulee paljon asioita kehitettäväksi yritys X:lle. Konsernitasolla pyrkimyksenä on, että yhtiöillä on samanlainen maaorganisaatio kuin Suomessa tällä hetkellä, myös controller-toiminnon osalta. Sisältääkö controller-toiminto niin monta controlleria kuin Suomessa, niin se riippuu yrityksen koosta.

Business Controller-nimike on uusi ja siten tehtävä oli uusi Business Controllerin aloittaessa kesällä 2007. 2000-luvun alkupuolella yritys X:ssä toimi Business Controller-nimikkeellä henkilö, mutta hänen toimenkuvansa oli aivan erilainen. Business Controller raportoi Suomen talousjohtajalle. Business Controllerin sisäisinä sidosryhminä toimivat koko yritys eli myynti, tuotemarkkinointi, muu taloushallinto ja varasto sekä X- ja Y-konserni. Ulkoisia sidosryhmiä ovat tilintarkastajat, konsultit, asiakkaat ja toimittajat

²¹ Purchase to Pay Controllerin ja Vendor Receivables Controllerin tarkemmat tehtäväkuvaukset löytyvät luvusta 5.3.3, jossa on heidän haastattelunsa.

tarpeen mukaan. Päivittäin hän on yhteistyössä oman tiimin ja konsernin maayhtiöiden vastaavien controllereiden ja tuotemarkkinointi-ihmisten kanssa. Muiden kanssa yhteistyötä on aina tarpeen mukaan.

Business Controllerina hän vastaa yritys X:n osalta controller-toiminnosta kokonaisuutena. Suurin osa tehtävistä ei ole rutiininomaisia (niinkuin ei myöskään muilla controllereilla) kuten esimerkiksi kirjanpidolla, mutta kuitenkin osa työstä on rutiinimuotoista. Tehtävinä ovat muun muassa suunnittelu, budjetoinnissa mukana oleminen ja budjetin toteutumisen seuranta ja erilaiset kehitystehtävät. Työ on aika itsenäistä ja tarpeen mukaan tapahtuvaa ja projektikeskeistä.

Tukkuliikkeen erikoispiirteet vaikuttavat paljonkin Business Controllerin vastuualueeseen. Hän kokee, että tämä on kaikkein kompleksisin toimiala, jossa hän on työskennellyt. Koko yritys X:n laskenta ja seuranta perustuu liiketoiminnan erikoispiirteille, kuten siihen, että yritys X:llä on asiakkaita sekä etupuolella (toimittajat) ja takapuolella (jälleenmyyjät eli asiakkaat). Siten yritys X:ssä lasketaan toimittajakohtaisia katteita ja seurataan, keihin kannattaa panostaa eli tehdään toimittajakannattavuuslaskelmia. Yritys X on siis kahden puolin arvoketjussa eli se määrää täysin sen, kuinka controller-toiminto on organisoitu yrityksessä. PtP Controllerit ovat harvinaisia muissa yrityksissä, kuten myös VR Controller ja PM Controller. Liiketoiminnan erikoispiirteet on ymmärrettävä, jotta controller voi hoitaa työnsä.

Controller-toiminnon roolista yritys X:n osalta Business Controller toteaa, että controller-toiminto ei ole ollut tällaisena vielä kauanakaan yritys X:ssä ja se hakee vielä paikkaansa. Itse kukin on etsinyt ja löytänyt omaa rooliaan viimeisen puolen vuoden aikana. Controller-toiminto tukee liiketoimintaa ja varmistaa omalta osaltaan, että yritys saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Business Controller toivoo, että myynti, tuotemarkkinointi ja varasto näkisivät controller-toiminnon tukijalkana, eli ne käyttäisivät controllereiden osaamista talousasioissa hyväksi liiketoimintapäätöksiä tehdessään. Yritys X on pitkälti Business Controllerin mukaan prosessiohjautuva yritys, jossa transaktioiden määrä on valtava. Siitä syystä hänen mielestään controllereiden on pakko kontrolloida enemmänkin prosessia kuin

yksittäisiä transaktioita. Keinoja tähän ovat ajantasaisen ja luotettavan tiedon tuottaminen, prosessien hallinta ja tehokkuus, asioihin tarttuminen ja haltuunotto sekä kyseenalaistaminen.

Oman roolinsa Business Controller näkee kokonaisuutta katsovaksi. Hän on tiimin vetäjä, joka katsoo, että kokonaisuus toimii. Controllerit hän näkee tiimissään itsenäisinä asiantuntijoina ja hänen roolinsa on tukea controllereita heidän työssään.

Controllerin ja talousjohtajan roolin erona Business Controllerin mielestä on se, että talousjohtaja vastaa taloudesta kokonaisuutena. Controller on enemmän keskittynyt sisäiseen laskentatoimeen ja talousjohtaja ulkoiseen laskentatoimeen. Controllerilla on oltava liiketoimintavainu ja kyky ymmärtää liiketoimintaa sekä enemmän kykyä mennä vahtikoirana liiketoiminnan kylkeen kiinni tukemaan, vahtimaan, kyseenalaistamaan ja tuomaan uusia näkökulmia. Talousjohtaja on osa johtoa ja hänen asemansakin jo rajoittaa sitä, että hän ei pysty puuttumaan kaikkiin asioihin, vaikka niin haluaisikin. Controller on enemmän keskittynyt yksityiskohtiin kuin talousjohtaja, joka katsoo asioita hieman eri näkökulmasta kuin controller.

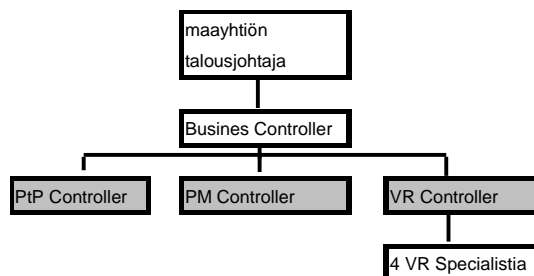
Vahvuutena controller-toiminnon osalta Business Controller näkee vahvan controller-toiminnon, joka on myös koko yrityksen vahvuus. Controller-toiminto on koko ajan kehittyvä yritys X:ssä, sillä tämän muotoisena se ei ole vielä kauaa toiminut. Vahvuudeksi hän näkee siis sen, että jatkossa controller-toiminnosta voidaan muokata sellainen kuin halutaan, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen yrityksen näkökulmasta. Heikkoutena Business Controller näkee järjestelmien asettamat rajoitteet. Jotta controllereiden ajasta jäisi enemmän aikaa analysoimiselle, niin tietojärjestelmien on kehityttävä. Mahdollisuuksia hän näkee paljonkin, kuten, että jatkossa controllerit voisivat vaikuttaa entistä enemmän liiketoimintapäätöksiin ja sisäisiin työnjakoa, prosesseja, vastuualueita tai organisaatiota koskeviin päätöksiin. Controllerit saisivat enemmän omaa jalansijaa ja mahdollisuuden vaikuttaa enemmän kuin tällä hetkellä. Controllereiden tulisi enemmän soluttautua eli integroitua muiden yrityksen toimintojen osaksi. Integroituminen mahdollistaisi controllereiden osalta työn paremman hoitamisen ja toisille osapuolille se

toisi lisäarvoa controllereiden mukanaolosta ja heidän taloudellisesta näkökulmasta asioihin.

Uhkana hän kokee, ymmärtääkö yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, mikä controllereiden rooli on ja antavatko he mahdollisuuden controllereille toimia, kyseenalaistaa ja kommentoida. Sidosryhmiltä vaaditaan jatkossa siten oikeaa asennetta controller-toimintoa kohtaan yritys X:ssä.

Business Controller näkee controller-toiminnolla positiivisen tulevaisuuden yritys X:ssä. Hän haluaisi, että controller-toiminto kehittyisi pois liiallisesta rutiinisuorittamisesta, johon järjestelmäkehitys voisi tuoda ratkaisun. Myöskin hän näkee controller-toiminnon entistä enemmän tukemassa liiketoimintaa, jos vain asenteita saadaan vähitellen muutettua yrityksen sisällä.

5.3.3 Controllerit



PtP Controller on 29-vuotias mies, joka työskennellyt yritys X:ssä nyt puolitoista vuotta. Ennen yritys X:ää hän oli töissä Puolustusvoimilla, jossa työtehtävät käsittivät ulkoista laskentaa ja projektitöitä. Koulutukseltaan hän on BBA tradenomi. Hänen mielestään controllerilta vaaditaan paineensietokykyä, joustavuutta, kokonaisuuksien hahmottamiskykyä, analyttisyyttä, prosessiosaamista, tarkkuutta ja oma-aloitteellisuutta. Samat ominaisuudet hän näkee tärkeiksi myös omien töidensä osalta.

Nykyinen PtP Controller-nimike on ollut käytössä yritys X:ssä vasta kesästä 2007 alkaen, mikä liittyi controller-toiminnon vahvistamiseen ja muuttumiseen yritys X:ssä suuren ulkomaisen konsernin ostettua konserni X:stä enemmistö. PtP Controller toimi ennen kesää 2007 pelkästään Controller-nimikkeellä. Nyt nimike kuvaa tarkemmin hänen vastuualueitaan. Kaiken kaikkiaan ostopuolen controller-toiminto on ollut yritys X:ssä yli kaksi vuotta.

PtP Controller työskentelee yritys X:ssä Business Controllerin alaisuudessa ja kuuluu kahden muun controllerin kanssa controlling-tiimiin. Ennen kesää 2007 PtP Controller toimi suoraan talousjohtajan alaisuudessa, mutta kesällä tapahtuneiden controller-toiminnon uudistusten myötä hän siirtyi Business Controllerin alaisuuteen. PtP Controllerilla ei ole alaisia, vaan hänellä on oma vastuualueensa. Sidosryhmät, joiden kanssa hän päivittäin työskentelee, ovat ostajat ja ostolaskujen käsittelijät keskitetyssä palvelukeskuksessa ja varaston ja logistiikan sekä tuotemerkkinoinnin operatiivinen johto. Lisäksi hän toimii yhteistyössä muun taloushallinnon kanssa, eli kirjanpidon ja myynti- ja ostoreskontran kanssa. Yhteistyötä muiden controllereiden kanssa voisi hänen mielestään olla jopa enemmän, sillä tällä hetkellä jokainen controller controlling-tiimissä keskittyy hänen mielestään omaan melko kapeaan osa-alueeseensa ja siten yhteistyö jää suhteellisen vähäiseksi. Ulkoisia sidosryhmiä ovat tilintarkastajat ja yrityksen tiedonhallintajärjestelmän ylläpidosta ja kehityksestä vastuussa oleva yritys sekä muut taloushallinnon tietojärjestelmien valmistajayritykset.

Vastuualueena PtP Controllerilla on nimensä mukaisesti prosessi ostoista maksuun asti. Käytännössä tämä tarkoittaa ostoprosessin ja varastonarvon kontrollointia. Seuraavassa on lueteltu tarkemmin hänen vastuualueensa ja tehtävänsä:

- ostoista maksuun prosessin omistajuus
 - kontrolloi ja varmistaa prosessin kulun
 - ylläpitää dokumentaatiota, työohjeita ja manuaaleja liittyen tähän prosessiin
- varaston ikääntymisen kontrollointi yhteistyössä tuotemerkkinoinnin kanssa

- kuukausitilinpäätöksien tekemiseen osallistuminen tekemällä raportit muun muassa varaston arvosta, varastovarauksesta, ostolaskuille odotettavista hyvityksistä toimittajilta ja muista varastoon ja ostoihin liittyvistä kirjanpidollisesti tärkeistä asioista.
- taloushallinnon puolelta kontaktihenkilönä toimiminen varastolle ja tiedon tuottaminen tarvittaessa myös muille sidosrymille
- asiantuntijana toimiminen X-konsernissa toimiville muille maayhtiöille uusien prosessien ja menetelmien osalta sekä avustaminen IT-projekteissa ja niiden testauksessa liittyen ptp-prosessiin.
- controlling-tiimin jäsenenä toimiminen kehittäen ja tukien controller-toimintoa yritys X:ssä.
- henkilökunnan kouluttaminen oman vastualueensa osalta
- tarvittaessa myös muita vastuita

Tällä hetkellä PtP Controller kokee tärkeimmäksi työtehtäväkseen kuukausitilinpäätökseen liittyvän raportoinnin ja varaston arvon analysoimisen.

Tukkuliikkeen ominaispiirteet vaikuttavat PtP Controllerin mielestä hänen vastuualueeseensa ja työtehtäviinsä paljonkin. Controlleria tarvitaan varastoa kontrolloimaan ja analysoimaan, sillä varaston arvo on suuri ja tuotemäärä ja tapahtumien määrä on valtava. Yritys X:n varastoimat tuotteet vanhenevat nopeasti, joten varaston ikääntymisen seuranta on tärkeää.

PtP Controllerin mielestä hän on tällä hetkellä enemmän tiedon tuottaja kuin analysoija. Hän kokee, että hänellä on aika vähän tällä hetkellä kehitystehtäviä, joten hän ei näe itseään kehittäjän roolissa.

PtP Controllerin mukaan talousjohtajan rooli eroaa controllerin roolista yritys X:ssä siinä, että talousjohtajalla on laajempi vastuu ja laajemmat työtehtävät kuin controllerilla. Controllerilla on paljon yksityiskohtaisemmat ja keskittyneemmät työtehtävät. Controller ei myöskään ole mukana päätöksenteossa eli johtoryhmätyöskentelyssä.

Kesän 2007 muutokset vaikuttivat PtP Controllerin mielestä oleellisesti hänen asemaansa, työtehtäviinsä ja rooliinsa yritys X:ssä. Hänen vastuualueensa muotoutui kapea-alaisemmaksi ja tehtävät kerrottiin yksityiskohtaisesti. Muutokset hänen mielestään vaikuttivat niin, että vastuualueiden ja työtehtävien esille tuominen toivat esiin myös roolia organisaatiossa. Koko controller-toiminnon rooli on kasvanut organisaatiossa uusien controllereiden palkkauksen myötä eli controllereiden määrän lisäys on nostanut controlleita enemmän esille. PtP Controller toivoo, että jatkossa yritys ja operatiivinen johto hyödyntäisivät controller-toimintoja paremmin.

Tulevaisuuden vahvuutena controller-toiminnolle PtP Controller näkee controllereiden määrän yritys X:ssä ja heidän tarkat vastuualueensa. Mahdollisuutena hän näkee yrityksen X osalta, että yrityksen eri osastot osaisivat hyödyntää controllereiden osaamista. Hän kokee myös järjestelmäkehityksen myötä päästävän joistakin rutiiniraporteista eroon ja aikaa jää enemmän tietojen analysoimiseen kuin tuottamiseen. Heikkoutena on PtP controllerin mielestä se, että controllereiden vastuualueet voivat olla liian kapea-alaisia, jolloin monipuolisuus voi kärsiä työssä. Uhkana controller-toiminnolle hän näkee aikaa vievän runsaan manuaalisen tietojen tuottamisen, jos järjestelmät eivät kehity tukemaan tietojen tuottamista automaattisemmin. Itsensä hän haluaisi nähdä tulevaisuudessa enemmän mukana kehitysprojekteissa, saada enemmän mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin ja kehittyä omassa työssään.

VR Controllerina toimii 28-vuotias nainen, joka on työskennellyt yritys X:ssä vuoden 2006 toukokuusta eli noin kaksi vuotta. Aikaisempaa työkokemusta hänellä ei ole tältä alalta, mutta hän on ollut talousasioiden kanssa tekemisissä tehdessään DI-lopputyötä Tamglassille. Koulutukseltaan hän on tuotantotalouden DI. Hänen mielestään controllerilta vaadittavia ominaisuuksia ovat sosiaalisuus, hyvät yhteistyötaidot, stressinsietokyky ja saa homman pysymään kasassa, vaikka olisi tuhat ja yksi tehtävää samanaikaisesti tehtävänä, eli hyvä priorisointikyky. Kielitaitoakin controllerilla tulisi olla yhteydenpitoa varten muihin X-konsernin maayhtiöihin päin. Myös kirjanpitoaidon ymmärrys on VR Controllerin mielestä tärkeää. Itselleen hän näkee tärkeimmäksi ominaisuudeksi positiivisuuden ja innostavan otteen tiiminvetäjänä.

Tässä VR Controllerin työtehtävässä controller-käsite on ollut käytössä vuoden 2000-alkupuolelta. Kesän 2007 muutosten myötä asema, rooli ja työtehtävät ovat selkiytyneet. VR Controller työskentelee yritys X:ssä Business Controllerin alaisuudessa ja kuuluu kahden muun controllerin kanssa controlling-tiimiin. VR Controller toimii tiiminvetäjänä VR-tiimille, joka myös kuuluu controlling-tiimiin. VR-tiimissä työskentelee tällä hetkellä neljä Vendor Receivables Specialistia ja yksi harjoittelija. VR-tiimin tehtävänä on vastata toimittajasaatavista ja niiden ikääntymisestä. VR Controller tuottaa raportteja Business Controllerille, talousjohtajalle, kirjanpidolle sekä tuotemarkkinointijohtajalle. Tärkeimmät sisäiset sidosryhmät ovat tuotemarkkinointi ja muu talousosasto ja sieltä etenkin osto- ja myyntireskontra, kirjanpito ja luotonvalvonta. Ulkoisia sidosryhmiä ovat tilintarkastajat, toimittajat ja yrityksen tiedonhallintajärjestelmän ylläpidosta ja kehityksestä vastuussa oleva yritys. Yhteistyötä on controlling-tiimissä olevien controllereiden kanssa, mutta yhteistyö konsernitason controllereiden kanssa on minimaalista.

Vastuualueena VR Controllerilla on nimikkeensä mukaisesti toimittajasaavat ja niiden kontrollointi. Seuraavassa on esitetty tehtävät yksityiskohtaisemmin:

- toimittajasaatavien ylläpito ja kontrollointi yhteistyössä tuotemarkkinoinnin kanssa
 - organisoii ja seuraa toimittajasaatavien käsittelyä VR-tiimin vetäjänä päivittäin yhteistyössä tuotemarkkinoinnin ja toimittajien kanssa
 - kontrolloi toimittajasaatavien ikärakennetta
 - ylläpitää dokumentaatiota ja työohjeita
- VR-tiimin tiiminvetäjänä oleminen
- vastuu toimittajasaatavien osalta tehtävistä kirjanpidollisista jaksotuksista eli on vastuussa, että VR-tiimi saa tuotettua tietoa kuukausitilinpäätöksiä varten muun muassa hintasuojasaatavista, alennussaatavista, markkinointisaatavista, rahastoista, taseesta ja muista asioista, jotka on mainittu tilinpäätösmanuaalissa.
- asiantuntijana toimiminen X-konsernissa toimiville muille maayhtiöille uusien prosessien ja menetelmien osalta
- controlling-tiimin jäsenenä toimiminen kehittämällä ja tukien controller-toimintoa yritys X:ssä.
- henkilökunnan kouluttaminen oman vastuualueensa osalta

- tarvittaessa myös muita vastuita

Tärkeimmäksi työtehtäväkseen VR Controller kokee tiimihengen luomisen VR-tiimin osalta – olla tiimiläisten henkinen tuki ja turva ja ohjaaja. Kaiken tarkoituksena on saada toimittajasaatavien ikärakenne kuntoon.

Tukkurin ominaispiirteet vaikuttavat VR Controllerin työhön paljon, sillä alalle ominainen piirre isoista toimittajasaatavista muodostaa VR Controllerin vastualueen. Myöskin se, että erilaisia toimittajia on paljon ja heillä omanlaisensa prosenssinsa tuovat omat haasteensa tehtävien hoitoon.

VR Controllerin mielestä hänen roolinsa on tiedontuottaja ja analysoija. Tällä hetkellä aikaa kuluu vielä tilinpäätösraporttienkin valmisteluun, mutta jatkossa roolin tulisi painottua enemmän tiimin ohjaamiseen ja analysoimiseen.

Talusojohtajan ja controllerin roolit eroavat VR Controllerin mielestä siinä, että talusojohtaja päättää isoista linjauksista ja katsoo kokonaiskuvaa, kun taas controllerilla on tarkkaan rajattu vastualueensa ja tehtävät ovat paljon yksityiskohtaisempia. Controllerin tehtävänä on huolehtia, että asiat tapahtuvat talusojohtajan haluamalla tavalla.

VR Controllerin mielestä controllerin asema, tehtävät ja rooli on selkiytynyt viime vuoden aikana. Controller-toiminnon muuttumiseen on vaikuttanut hänen mielestään kesällä 2007 tehty controller-toiminnon uudestaan organisoiminen ja vahvistaminen, jotka tulivat yrityskaupan myötä. Yritys X:n kuuluessa nyt kansainväliseen pörssi-yhtiöön, VR Controller on huomannut roolinsa korostuneen, sillä johto on kiinnittänyt entistä enemmän huomiota ikääntyneisiin toimittajasaataviin ja sitä myötä VR Controllerin ja hänen tiiminsä työ on noussut esille. Hän on huomannut roolinsa vähitellen muuttuneen analysoivampaan suuntaan.

Controller-toiminnon vahvuutena VR Controller näkee controllereiden osaamisen ja ammattitaidon ja niiden kehittymisen ja välittymisen eteenpäin. Näin johtajatkin voivat

luottaa controllereiden teitämykseen ja hyödyntää toimintoa. Mahdollisuutena hän kokee IT-järjestelmien kehittymisen, erityisesti VR-tiimin osalta toimittajareskontran kehittymisen, jotta päästäisiin Excel-taulukoiden pyörittämisen sijaan enemmän analysoivaan suuntaan. Mahdollisuutena hän kokee myös yrityskaupan tuomat tulevaisuuden haasteet, mikä voidaan myös kääntää uhaksi. Heikkoutena VR Controller mainitsee liiallisen kiireen.

Tulevaisuudessa VR Controller näkee itsensä analysoijana ja kehittämässä yhteistyötä ja prosesseja toimittajien kanssa.

5.4 Controller-toiminto talousjohtajan ja laskentapäällikön näkökulmasta

5.4.1 Controller-toiminto talousjohtajan näkökulmasta

Suomen Talousjohtaja on työskennellyt tehtävässään vuodesta 2000. Hänen alaisuudessaan toimii Suomen yritys X:n controller-toiminto eli hän on esimies Business Controllerille, joka puolestaan toimii esimiehenä controlling-tiimille.

Controllereilta edellytetään yritys X:ssä Talousjohtajan mielestä tietynlaista analyttisyyttä ja tietysti ymmärrystä yritys X:n liiketoiminnasta. Controllerin tulee olla ”talousihminen kerrottuna viidellä”, numeroherkkä, kriittinen, osata katsoa mitkä asiat linkittyvät tai vaikuttavat toisiinsa ja osata kehittää ja sanoa selväsanaisesti johdolle, mistä on kyse ja mitä pitäisi tehdä.

Controller-toiminto perustettiin yritys X:ssä 2000-luvun alussa tukemaan liiketoimintajohtoa ja liiketoiminnan analysointia, koska oli tarve kontrolloimiseen yrityksen kasvaessa ja liiketoiminnan ollessa nopeaa eli Talousjohtajan sanoin: ”kun juna

on kulkenut, niin sitä on vaikeata taaksepäin korjailta, joten on tärkeätä katsoa eteenpäin ja miettiä, miten hommaa tulisi kehittää”.

Controller-toiminnon asema on Talousjohtajan mielestä olla osa talousosastoa ja toimia talousjohtajan alaisuudessa ja olla siten riippumaton liiketoiminnasta ja sen johdosta. Controller-toiminnon asema on olla liiketoimintaputken päällä tai rinnalla ja suodattaa olennaista tietoa ylöspäin ja alaspäinkin, mutta erityisesti ylöspäin. Tehtävänä on seurata ja analysoida liiketoiminnan eri mittareita sekä raportoida ja kehittää niitä.

Talousjohtajan mukaan controllerit raportoivat taloushallinnossa oleville esimiehilleen (talousjohtaja tai Business Controller) ja tärkeimmäksi sidosryhmäksi controllereille hän näkee taloushallinnon, koska controllerit osallistuvat myös normaaliin tilinpäätöksen tekoon. Seuraavaksi tärkeimmäksi sidosryhmäksi hän kokee liiketoimintajohdon eli myyntijohdon, tuotemarkkinointijohdon ja logistiikkajohdon.

Controller-toiminnon tehtäviksi Talousjohtaja näkee varaston ja siihen kuuluvien riskien kontrolloinnin, myyntikatteen kontrolloinnin, toimittajasaatavien kontrolloinnin ja jatkossa kulujen kontrolloinnin ja kannattavuuslaskelmat, kuten asiakaskannattavuuslaskelmat ja toimittajakannattavuuslaskelmat. Lisäksi koulutus ja kehittäminen ovat Talousjohtajan mielestä tärkeitä controller-toiminnon tehtäviä. Controller-toiminto avustaa johdon päätöksentekoa hyvinkin paljon Talousjohtajan mielestä. Mielenkiintoista on tapa, jolla controller-toiminto tuottaa oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Controller ymmärtää liiketoimintaa ja controllerin näköpiiriin tuodaan tärkeäksi koetut asiat ja niitä seurattaessa syntyy parametrit, joiden vaihteluväliä controller seuraa ja raportoi, jos ne eivät pysy tavoitteiden sisällä ja sitten aletaan tutkimaan yhdessä syytä sille, miksi ei pysytä tavoitteiden sisällä. Tätä kautta controllerilla on iso rooli avustaa johtoa siinä, että johto osaa tehdä päätöksiä oikeaan aikaan ja keskittyy oikeisiin asioihin. Jos markkinamuutokset ja uudet toimintatavat eivät näy nykyisillä mittareilla, niin silloin on controller-toiminnon keksittävä uusia mittareita Talousjohtajan mukaan.

Tukkurin erikoispiirteet vaikuttavat controller-toiminnon tehtäviin paljon Talousjohtajan mielestä. Transaktioita on paljon, katteet ovat matalat, eli virheen tapahtuessa puhutaan isoista summista ja on erittäin tärkeää tehdä oikeanlaiset päätökset ostettaessa ja myytäessä tavaroita. Tarvitaan riittävä määrä informaatiota tukemaan päätöksentekoa. Talousjohtaja näkee controller-toiminnon tarpeen yritys X:n liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeäksi ja antaisi tärkeysarvosanaksi siten controller-toiminnolle yhdeksän ja puoli.

Controller-toiminnon roolina Talousjohtaja näkee yritys X:ssä valtavan informaatiomäärän kahlaajan, joka suodattaa, analysoi ja raportoi tietoa päätöksentekijöille. Controllerit ovat myös kehittäjiä eli kehittävät koko ajan uusia mittareita ja raportteja. Lisäksi controllerit ovat raportoijia, riippumattomia nuuskijoita, lähellä sisäistä tarkastusta ja sitä kautta kehittävät ja kouluttavat asioita johdolle tai operatiivisessa toiminnassa työskenteleville ihmisille, jotta he ymmärtäisivät, miten asioiden tulisi olla, sekä valvovat, että koulutetut asiat menevät oikeaan suuntaan ja mittarit näyttävät oikein.

Talousjohtajan mielestä hän seuraa mittareita paljon karkeammalla tasolla kuin controllerit. Tarkastelukohdat ovat samoja talousjohtajalla ja controllereilla, mutta ne ovat eri kokoisia tai niitä katsotaan eri näkökulmasta. Talousjohtajan mielestä controllerin tehtävät ovat yksityiskohtaisempia ja liittyvät enemmän katteeseen ja varastoon kuin hänen tehtävänsä. Talousjohtaja kiinnittää enemmän huomiota muun muassa kuluihin. Controller-toiminto on talousjohtajan oikea käsi ja vasen käsi on ulkoinen laskentatoimi. Talousjohtaja välittää tietoa controllereille seuraamista varten ja controllerit raportoivat hänelle kommenttinsa ja analyysinsä ja talousjohtaja välittää ne eteenpäin johdolle. Controller voi siis antaa asiantuntijana kommentteja päätöksentekoa varten, mutta ei voi itse tehdä päätöksiä, joita taas talousjohtaja tekee yhdessä liiketoimintajohdon kanssa. Talousjohtajalla on myös enemmän hallinnollisia töitä kuin controllereilla.

Talousjohtajan mukaan controllerin asema on noussut ja tulee koko ajan nousemaan yritys X:ssä, varsinkin kun yritys X on nyt osa pörssiyhtiötä, josta tulee paljon liiketoimintaan liittyviä analysointivaatimuksia. Controller-toiminnon roolin Talousjohtaja näkee pysyneen samana. Liiketoiminnan nopeus, toimitusaikojen lyheneminen, varaston ja pääoman

sitoutumisen lyheneminen ja nopeutuminen, yrityksen kasvu ja yritys X:n liittyminen osaksi isoa pörssi-yhtiötä ovat vaikuttaneet controller-toiminnon muuttumiseen yritys X:ssä.

Vahvuuksina controller-toiminnolla Talousjohtaja näkee sen, että controllerit ymmärtävät liiketoimintaa ja talousasioita ja ovat siten hyvä tuki myynti-, markkinointi- ja logistiikkayhtiöille. Mahdollisuuksina hän kokee pörssisäännökset, joiden kautta controller-toiminnon on mahdollista vahvistua sen puolen osaamisessa ja linkittämisessä liiketoimintaan. Heikkoutena on Talousjohtajan mukaan se, jos controller-toiminto ei löydä olennaisia juttuja ja ajelehtii niin sanotusti virran mukana. Uhkana hän näkee liialliset vaatimukset tai että tehdään liikaa töitä.

Controller-toiminnon tulevaisuuden Talousjohtaja kokee hyvänä ja haastavana. Controller-toimintoon tulee lisää määrämutoista raportointia IFRS:n ja pörssisäännösten myötä. Controller-toiminnon seuraamia mittareita tullaan selkeyttämään ja kertomaan selvemmin controllereille, mitä mittareita seurataan. Controllereita tullaan kehittämään asioissa, joista heillä ei ole vielä tarvittavaa tietämystä. Yksilöinä controllereita siis kehitetään, jotta päästään siihen, että controllerit pystyvät seuraamaan asioita, joita on päätetty seurattavan. Työkaluja raportoinnista varten tulee kehittää edelleen, jotta controllereille jäisi enemmän aikaa analysoimiseen. Controllerin rooli tulisi muuttua raportoijasta analysoijaksi. Controllereiden tulee jatkossa olla enemmän mukana näkemässä ja kuuntelemassa siellä, missä liiketoiminnan päätöksiä tehdään, jotta he osaisivat paremmin analysoida liiketoimintaa. Controllereiden tulisi olla verkostuneina konserni X:n yhtiöiden sisällä sekä konserni Y:n sisällä, eli löytää ideoita eri maiden kesken ja muodostaa niin sanottu controller-foorumi.

5.4.2 Controller-toiminto laskentapäällikön näkökulmasta

Laskentapäällikkö toimii Suomen taloushallinnossa ollen esimies kirjanpidolle, myynti- ja ostoreskontralle. Hän on työskennellyt tässä tehtävässä yritys X:ssä koko ajan eli noin kolmen vuoden ajan.

Controllerilta vaaditaan Laskentapäällikön mielestä yritys X:ssä ulospäinsuuntauneisuutta, hyviä suhteita sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, sopiva koulutus, laskentatoimen tausta, jonkin verran työkokemusta sekä uteliaisuutta ja kyseenlaistamisen taitoa.

Laskentapäällikkö näkee controller-toiminnon tärkeänä yritys X:ssä. PtP Controller vastaa tärkeistä varastoraporteista ja varaston kontrolloinnista, VR Controller ja hänen tiiminsä tekevät tärkeät toimittajasaatavaraportit tuloksen kannalta sekä kontrolloivat näitä saatavia. PM Controller kontrolloi sisäistä katetta sekä toimittajasopimuksia. Business Controller katsoo koko edellä mainittua kokonaisuutta. Kun katteet ovat näin pienet, niin kontrollointi on erittäin tärkeää Laskentapäällikön mukaan.

Laskentapäällikkö ja hänen alaisensa tiimit ovat tekemisissä controllereiden kanssa, sillä controllerit tuottavat suurimman osan tärkeistä tilinpäätösraporteista kirjanpidolle. Hyötynä hän näkee tälle yhteistyölle sen, että molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan. Tilinpäätösraporttien lisäksi controllereiden hyödyntäminen on hänen ja hänen vetämiensä tiimien osalta vähäistä. Laskentapäällikön mukaan controller-toimintoa voitaisiin hyödyntää enemmänkin.

Controllerin roolina Laskentapäällikkö näkee raporttien tuottamisen ja analysoimisen. Controllerit ovat siten myös tilinpäätösraporttien tuottajia. Tähän on ajautettu sen vuoksi, että liiketoiminta on niin pienikatteista, että se vaatii kontrollointia. Jos tietojärjestelmät tukisivat paremmin raportointia, niin controllereiden rooli muuttuisi analysoivampaan suuntaan.

Laskentapäällikön ja controllerin suurimpana erona laskentapäällikkö kokee sen, että controllerit istuvat tuotemarkkinoinnin puolella ja hän talousosastolla. Controllerit ovat enemmän liiketoiminnassa mukana ja tekevät enimmäkseen johdon raportointia, kun taas hän tekee ulkoista raportointia. Business Controllerilla hän näkee olevan enemmän hallinnollisia tehtäviä kuin hänellä.

Controller-toiminnon aseman ja roolin Laskentapäällikkö näkee muuttuneen viimeisen vuoden aikana. Enää controller-toiminto ei ole pakollinen paha, vaan erittäin tärkeä toiminto yritys X:ssä. Resursseja eli controllereita on lisätty ja heidän roolinsa on muuttunut hieman enemmän analysoijaksi. Tämä muutos johtuu uudesta omistajasta, joka kuuluu pörssiin, josta tulee vaatimus ajantasaiselle ja laadukkaalle taloudelliselle raportoinnille.

Vahvuutena controller-toiminnolle Laskentapäällikkö mainitsee sen, että on enemmän controllereita kontrolloimassa. Heikkoutena hän kokee nykyiset tietojärjestelmät. Mahdollisuuden hän näkee itse controllereissa ja uhkana, ettei tietojärjestelmiä kehitetä riittävästi ja nopeasti. Controller-toiminnon tulevaisuuden hän näkee yritys X:ssä hyvänä, sillä yritys X:n kuuluessa kansainväliseen pörssiin, sieltä tulee jatkossa haasteita controller-toiminnolle.

5.5 Controller-toiminto controllereiden sidosryhmien näkökulmasta

5.5.1 Controller-toiminto myynnin näkökulmasta

Myyntijohtajalla on yritys X:ssä myyntivastuu liiketoiminnassa ja hän asettaa myyntitavoitteet koko vuodelle ja kuukaudelle sekä seuraa näiden tavoitteiden toteutumista pyrkien saavuttamaan ne ja jopa ylittämään ne. Myyntijohtaja on työskennyt yritys X:ssä

noin kahdeksan vuotta ja tässä tehtävässä kaksi ja puoli vuotta. Ennen myyntijohtajana toimimista hän työskenteli yritys X:ssä tuotemerkkinointijohtajana.

Controllerilta Myyntijohtajan mielestä vaaditaan, että controller ymmärtää alan liiketoimintaa ja tuntee kaupallisen alan tunnusmerkit ja mitä ne tarkoittavat. Koulutukselta controller voisi olla tradenomi, jolla on taloudellisen puolen tutkinto. Controllerin on osattava käyttää perusohjelmistoja ja osattava tulkita numeroita ja ymmärtää, mitä on numeroiden takana. Controllerilta vaadittava työkokemus riippuu kokonaan siitä, minkälaiseen controller-työhön tulee –onko liiketoiminnan tukena vai analysoimassa lukuja – eli controllerin roolilla on suuri merkitys vaadittavaan työkokemukseen.

Controller-toiminnon aseman yritys X:ssä Myyntijohtaja näkee melko hyvänä ja roolin hän näkee tärkeänä. Hänen mielestään controller-toiminnolla on ollut pitkä perinne ja rooli yritys X:ssä.

Käytännössä Myyntijohtaja ja myyntiosasto ovat yhteistyössä Business Controllerin kanssa, kun puhutaan yhteistyöstä controller-toiminnon kanssa yritys X:ssä. Business Controller vastaa asiakkaiden kanssa tehtävien sopimusten ulkoasusta ja kontrolloi, että niissä otetaan huomioon yritys X:n ja liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat. Myyntijohtaja näkee tämän kontrolloinnin hyvänä asiana, jotta hänen ei tarvitse tietää kaikkia yksityiskohtia, vaan hän voi keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin. Business Controller katsoo asioita hieman eri näkökulmasta kuin hän ja tuo siten taloudellista näkökulmaa asioihin ja näin saadaan asiat menemään oikein myös talouden kannalta.

Controllerin työtehtäviä Myyntijohtajan mielestä yritys X:ssä ovat ennakointi, kannattavuuslaskenta ja siinä erityisesti asiakaskannattavuuslaskenta, sopimusjuridiikka ja kateinformaation tuottaminen. Controller-toiminnon tehtävänä on huomata epäjatkuvuuskohdat ja informoida ne johdolle toimenpiteitä varten. Controller-toiminto on osa liiketoimintaa, mutta se ei vedä itse liiketoimintaa, vaan on mukana turvaamassa yrityksen etuja. Controllerin roolina Myyntijohtaja näkeekin, että controller on osa liiketoimintaa ja on kiinteästi mukana siinä eli controllerin toiminta on systemaattista eikä

vain satunnaista. Myyntijohtajan mielestä tukkuliiketoiminta vaikuttaa controllerin työtehtäviin tuomalla ohuet katteet ja että lyhyessä ajassa tapahtuu paljon tapahtumia, eli pienikin virhe on nopeasti iso summa rahaa. Nämä asiat siis lisäävät kontrolloinnin tärkeyttä. Controllon tulisi hänen mielestään keskittyä tiettyihin tarkkaan mietittyihin ja sovittuihin trikkeripisteisiin, joita controllerit seuraisivat jatkuvasti, koska muutoin hän näkee kontrolloinnin olevan turhaa eikä reagoida tarpeeksi nopeasti asioihin.

Talusojohtajan rooli Myyntijohtajan mielestä eroaa controllerin roolista siinä, että talusojohtajalla on laajempi vastuu taloudesta ja hän on isojen numeroiden eli kassavirtojen ja tasearvojen päällä. Controller on puolestaan osa liiketoimintaa, kaupantekoa ja osa myynti- ja markkinointiosastoa. Myyntijohtajan mukaan controllereita ei huomaa kukaan, kun kaikki menee hyvin, mutta kun tapahtuu kummallisuuksia, silloin controller tuo asiat esille. Controller osallistuu yksittäisten tuotelinjojen ja asiakkaiden hinnoittelupäätöksiin, kun taas talusojohtaja ei. Myyntijohtajan mielestä controller-toiminnon rooli on kasvanut ja korostunut viimeisten vuosien aikana johtuen volyymin ja organisaation kasvusta sekä controllereiden lisääntyneestä määrästä.

Myyntijohtaja ei muuttaisi omalta osaltaan ja osastonsa osalta nykyistä yhteistyömallia controller-toiminnon kanssa, sillä hänen mielestään yhteistyö sujuu tällä hetkellä tarvittavan hyvin.

Vahvuutena controller-toiminnolle Myyntijohtaja kokee controller-toiminnon perinteen eli osa controllereista on ollut jo kauan yritys X:n palveluksessa ja he tuntevat siten liiketoiminnan erikoispiirteet. Heikkoutena hän näkee uudistumiskyvyn, eli onko controller-toiminto uudistunut tarpeeksi viimeisen kahdeksan vuoden aikana ottamaan huomioon nykyisen liiketoiminnan uudet liiketoiminta-alueet ja osaavatko controllerit lukea niitä täydellisesti. Mahdollisuuksia hän näkee paljonkin: controllerit pystyisivät dynaamisesti kehittämään prosesseja eli tekemään mittauksia ja kertomaan mahdolliset vuotokohdat. Myös controllereiden aktiivinen osallistuminen liiketoiminnan analysoimiseen eli controllerit analysoisivat asioita oikealta vasemmalle, laidasta laitaan ja mieltäisivät, miten asiat voitaisiin tehdä toisin. Controllerit toisivat esiin liiketoiminnan

päätöksiä varten kehitysideoita, uusia ajatuksia. Näin saataisiin kannattavuutta paremmaksi. Uhkia controller-toiminnolle Myyntijohtaja ei näe.

Myyntijohtajan mielestä controller-toiminto on myös tulevaisuudessa tärkeä osa liiketoimintaa eli on välttämätön tällaisessa isossa liiketoiminnassa. Myyntijohtajan mukaan controllereiden tulisi mennä ”etukenossa” eli heidän tehtävänään olisi kehitys- ja parannusehdotusten esille tuominen. Tämän myötä johtajat hyödyntäisivät paremmin controller-toimintoa. Controller toiminnon on Myyntijohtajan mielestä muututtava proaktiivisesta preaktiiviseksi.

5.5.2 Controller-toiminto varaston näkökulmasta

Tuotantopäällikkö vastaa yritys X:ssä sisäisestä logistiikasta eli varaston osalta laadusta ja tehokkuudesta. Hän on työskennellyt yritys X:ssä neljä vuotta.

Controllerilta edellytetään Tuotantopäällikön mielestä ensinnäkin hyvää kommunikointikykyä, jotta controller osaa kommunikoida eri osastojen kanssa yrityksen sisällä. Controllerin tulee osata käyttää Exceliä, mutta hän ei kuitenkaan saa olla ”nörtti”. Varastosta vastuussa olevan controllerin eli PtP Controllerin tulisi ymmärtää fyysinen prosessi ja rahavirtojen yhdistäminen.

Controllerin asemasta Tuotantopäällikkö osaa sanoa vain PtP Controllerin osalta jotakin, sillä hän on ollut tekemisissä vain PtP Controllerin kanssa kaikista controllereista yritys X:ssä. Tuotantopäällikkö näkee PtP Controllerin olevan linkki kaiken välillä, mikä liittyy tuotantoon ja raportointiin. Controllerin asema on korostunut Tuotantopäällikön mielestä controller-toiminnon vastuualueiden kapeuttamisen myötä viimeisen vuoden aikana ja hän näkee tämän hyvänä asiana varaston kannalta.

Yhteistyön varaston ja controllerin välillä Tuotantopäällikkö kokee hyvänä asiana, josta on tullut paljon hyötyjä, kuten se, että varaston työnjohto on oppinut ymmärtämään asioita taloushallinnon näkökulmasta.

PtP Controllerin tehtävät painottuvat Tuotantopäällikön mielestä kuunvaihteeseen, jolloin PtP Controller ajaa varastoraportin ja käy läpi inventoinnin kuukauden ajalta. Kaikki yhteistyö ei kuitenkaan painotu kuunvaihteisiin, vaan myös kuukauden aikana Tuotantopäällikkö ja PtP Controller tekevät yhteistyötä muun muassa kehittämällä varastoon liittyviä varastonarvostusprosesseja.

Iso varasto, jossa on paljon erilaisia varastolokaatioita ja paljon tuotteita, joilla on erilaiset arvot, tuo lisähaastavuutta ja on vaikuttanut PtP Controllerin työtehtäviin Tuotantopäällikön mielestä.

Controllerin roolina Tuotantopäällikkö näkee tiedontuottajan roolin, eli controller on hänen mielestään informaatiolinkki moneen suuntaan ja toimii rajapintana hämärälle harmaalle alueelle. Tuotantopäällikön mielestä controllerin tiedon tuottajan rooliin kuuluu siis olla raportoiija ja analysoija.

Talusojohtajan ja controllerin roolin eroksi Tuotantopäällikkö mainitsee sen, että talusojohtaja enemmänkin ohjaa ja pitää ratista kiinni ja controller vaihtaa vaihteita, kun kytkin on pohjassa. Toisena isona erona hän näkee sen, että hän käy kaikki isot investointipäätökset talusojohtajan kanssa läpi.

Controller-toiminnon aseman, työtehtävien ja roolin Tuotantopäällikkö näkee kasvaneen, sillä controlleita on tullut enemmän ja vastualueet on jaettu tarkemmin, koska controller-toiminnon osalta työt ovat lisääntyneet ja tarvitaan tarkempaa tietoa asioista.

Yhteistyötä PtP Controllerin kanssa Tuotantopäällikkö mielellään lisäisi. Hänen mielestään yhteistyön lisääminen voisi alkaa raporttien kehittämällä ja PtP Controller avustaisi häntä

analysoimalla raporttien antamaa tietoa. Tällä yhteistyöllä myös PtP Controllerin tietämys varaston prosesseista ja syy-seuraus –suhteista paranisi.

Vahvuutena controller-toiminnolle Tuotantopäällikkö kokee erikoistumisen. Mahdollisuutena hän näkee analysoinnin ja raportoinnista löydettävän synnergian. Heikkoutena ja uhkana hän näkee puuttuvan analysoinnin.

Tulevaisuuden controller-toiminnolla ja erityisesti PtP controllerin osalta Tuotantopäällikkö kokee hyvänä. Hän haluaisi hyödyntää controlleria entistä enemmän raporttoijana ja analysoijana, joka pystyisi kertomaan, miksi jokin luku varaston osalta näyttää miltäkin eli controller näkisi numeroiden taakse ja ymmärtäisi näkemänsä.

5.5.3 Controller-toiminto tuotemarkkinoinnin näkökulmasta

5.5.3.1 Tuotemarkkinointijohtajan näkökulmasta

Tuotemarkkinointijohtaja on työskennellyt yritys X:ssä vuoden 2003 syyskuusta, ensin logistiikkajohtajana ja vuoden 2006 alusta myös tuotemarkkinointijohtajana. Oman osastonsa näkökulmasta hän näkee controller-toiminnon erittäin proaktiivisena niin liiketoiminta- kuin talousvetoisenaakin. Controllerilta edellytetään Tuotemarkkinointijohtajan mukaan kokonaisvaltaista prosessiymmärrystä sekä yrityksen sisäisistä prosesseista että koko arvoketjun – toimittajasta asiakkaaseen – prosesseista. Kokonaisuusien ymmärtäminen on tärkeää, pitää osata puuttua asioihin aktiivisesti ja innokkaasti kuitenkin tiedostaen omat kontrollintipisteet, joista on vastuussa. Tuotemarkkinointijohtajan mielestä controllerin koulutus voisi olla talouslähtöinen kaupallinen koulutus.

Tuotemarkkinointijohtajan mukaan controller-toiminnon asema on yhä tärkeämpi yritys X:ssä, sillä yritys X on koko ajan kasvava. Muutamia vuosia sitten yritys X:ssä ei ollut montakaan controlleria, jolloin toimitusjohtaja, tuotemarkkinointijohtaja ja talousjohtaja

tekivät controller-toiminnon tehtäviä. Nyt yritys X:ssä on neljä controlleria, mikä kieli siitä, että controller-toiminnon asema on tärkeä ja se on korostunut viime vuosina.

Tuotemerkkinointijohtaja ja hänen osastonsa ovat tekemisissä jatkuvasti controllereiden kanssa. Tähän ehkä vaikuttaa osaltaan se, että controllerit istuvat tuotemerkkinoinnin puolella. Tuotemerkkinointijohtaja näkee enemmän hyötyjä kuin haittoja yhteistyössä controller-toiminnon kanssa. Controllerin tehtävänä on tuotemerkkinoinnin näkökulmasta suunnata katse määriteltyihin liiketoiminnan kannalta tärkeisiin kohtiin, joita muut eivät ehdi tai muista seurata, eli controller säännönmukaisesti kontrolloisi ja nostaisi esiin tärkeitä asioita ja raporttoisi niitä, sekä mieltäisi yhdessä tuotemerkkinoinnin kanssa taustoja, miksi joku asia on näin tai miksi ei ole näin. Controller myös kehittäisi ideoita, kuinka joitain asioita voitaisiin tehdä paremmin ja fiksummin ja kehittäisi samalla myös kontrollointityökaluja.

Tärkeimmiksi controllerin tehtäviksi oman osastonsa kannalta Tuotemerkkinointijohtaja mainitsee erilaiset raportit muun muassa myynneistä, katteista, varastoarvoista ja niiden kierroista. Lisäksi controller-toiminto on mukana toimittajasopimusprosessissa tarkistaen ja suojaen yritys X:n näkökulman, jotta yritys X saa kaikki mahdolliset edut sopimuksissa toimittajilta. Controller-toiminto myös kontrolloi toimittajasaatavia tuotemerkkinoinnin apuna.

Tuotemerkkinointijohtajan mukaan yritys X:n harjoittama liiketoiminta on jälkijättöistä katteen syntymisen osalta eli myyntikate on myyntivaiheessa pientä ja kate haetaan saatavien muodossa toimittajilta myyntitapahtuman jälkeen. Tämä saatavien jaksotus ja muutenkin matala kate edellyttävät kontrollointia. Toinen erikoispiirre, joka vaikuttaa controller-toiminnon tehtäviin Tuotemerkkinointijohtajan mielestä on se, että volyymit ovat isoja myynnillisesti ja varastonarvostuksellisesti eli liikkeet isoissa volyymeissa vaikuttavat herkästi matalaan katteeseen.

Tuotemerkkinointijohtaja näkee talusjohtajan olevan vastuussa ulkoisesta kirjanpidosta ja taseesta sekä siihen liittyvistä prosesseista. Talusjohtajalla ei siis riitä huomiota sisäiseen

laskentaan ja siihen liittyviin numerovirtoihin ja tämän takia tarvitaan sisäisen laskennan controllereita.

Tuotemarkkinointijohtajan mielestä controller-toiminnon aseman, tehtävien ja roolin muutos on tapahtunut viime vuosina liiketoiminnan kannattavuuden ymmärtämiseksi. Vaikka controller-toiminnon asema, tehtävät ja rooli ovat muuttuneetkin parempaan suuntaan, niin Tuotemarkkinointijohtaja näkee vielä kehityksen olevan kesken.

Yhteistyössä controller-toiminnon kanssa Tuotemarkkinointijohtaja näkee kehitysmahdollisuuksia, jotka liittyvät roolinmäärittäisiin, eli kuka tekee mitäkin ja kuinka usein ja millä tavalla, sekä toimittajien suuntaan tapahtuvien transaktioiden kontrolloinnin kehittämisen.

Vahvuutena controller-toiminnolle Tuotemarkkinointijohtaja näkee sen, että controller-toiminto kehittää jo tällä hetkellä prosesseja ja istuu tuotemarkkinoinnin puolella keskellä liiketoimintaa. Mahdollisuuksina hän näkee analysoinnin ja kehittämisen. Uhkana hän kokee sen, ettei controller-toiminto enää palvelisi johtoa tuottamalla oikeaa tietoa ajoissa, tai ei ymmärtäisi tarpeeksi hyvin liiketoimintaa numeroiden takana. Controller-toiminnon tulevaisuuden hän näkee hyvänä ja työntäyteisenä.

5.5.3.2 Business Unit Managerin näkökulmasta (BUM)

Haastateltu Business Unit Manager (jatkossa BUM) on yksi kahdeksasta tuotemarkkinointijohtajan alaisuudessa toimivasta BUM:sta, jotka ovat esimiehinä omille tiimeilleen, jotka koostuvat tuotepäälliköistä ja sales specialisteista. BUM on ollut töissä yritys X:ssä yli seitsemän vuotta ja BUM:na noin kaksi ja puoli vuotta. Ensimmäiset vajaan viisi vuotta hän toimi tuotepäällikkönä.

Controllerilta vaaditaan BUM:in mukaan laajaa ja kattavaa näkemystä ja kokemusta yritys X:n harjoittamasta liiketoiminnasta. Controllerin tulisi olla tarkka, osata hahmottaa

kokonaisuuksia, tulla numeroiden kanssa toimeen, olla tiukka ja kurinalainen. Controllerin tulee myös ymmärtää prosesseja.

Controller-toiminnon asema on BUM:in mukaan vahvistumaan päin. Sitä on selkiytetty muutaman viime vuoden aikana. Sitä ennen controller-toiminto on ollut pirstoutuneena pitkin poikin. Pikkuhiljaa yrityksessä ja tuotemarkkinoinnin puolella aletaan nähdä controller-toiminnon edut ja kuinka sitä pystytään hyödyntämään, sillä kontrollointitarvetta on muun muassa tuotemarkkinoinnin myynnin, katteen ja varastoseurannan osalta.

BUM ja hänen tiiminsä ovat päivittäin yhteistyössä controllereiden kanssa, lähinnä PM Controllerin ja VR Controllerin kanssa. Silloin tällöin BUM ja hänen tiiminsä tekevät yhteistyötä myös PtP Controllerin ja Business Controllerin kanssa. BUM näkee paljon hyötyjä tässä yhteistyössä, kuten sen, että controllerilta saadaan paljon hyvää informaatiota pidemmältäkin aikaväliltä ja että controller seuraa lukuja eri näkökulmasta ja tuo siten esiin tarpeellista informaatiota. Controllerit voisivat myös kehittää toiminta- ja työtapoja, jolloin käytäisiin prosessimaisemmin yhdessä läpi kokonaisuuksia ja ymmärrettäisiin kaikki asiat alusta loppun asti. Haittoina yhteistyölle on ollut BUM:n mukaan tuotemarkkinoinnin asenne controller-toimintoa kohtaan. Controllereita ei nähdä tarpeeksi tärkeänä ja ärsyyntään, jos controller tulee kyselemään asioita. Yritys X:n kulttuuri on ollut BUM:n mukaan sellainen, jossa on tehty, mitä itse huvittaa. Nyt siis tarvitaan asennemuutosta tuotemarkkinoinnin puolelta. Toisena hähtana yhteistyölle BUM kokee sen, ettei yhteistyö ole vielä kovin pitkälle kehittynyttä, eli joskus yhteistyö on hidasta ja takkuua, eli roolitus, vastuunjaot ja yleinen ymmärrys kummankin osapuolen osalta on saatava hänen mukaansa monta askelta eteenpäin. Lisäksi hähtana hän kokee kasvaneen byrokratian, ainakin lyhyellä tähtämellä.

Controller-toiminnon tehtävinä BUM näkee myynti-, kate- ja varastoinformaation tuottamisen ja analysoimisen. Ostotoiminnon osalta hän näkee controller-toiminnon tehtäväksi toimintamallien koordinoimnin ja kontrolloimnin. Toimittajasaatavien osalta controller-toiminnon tulisi kehittää eri toimittajien kanssa prosesseja. Näihin työtehtäviin ovat vaikuttaneet erilaisten toimittajien iso määrä, isot volyymit ja pienet katteet.

Controllerin roolina tällä hetkellä yritys X:ssä BUM näkee asioiden seurannan ja ei niinkään vielä sitä, että controller veisi asioita aktiivisesti eteenpäin. Enemmänkin controller on raportointisuuntautunut. Vielä BUM:n mielestä tarvitaan controller-toiminnon osalta työtapojen ja asioiden kehittämistä ja erityisesti IT-järjestelmien kehittymistä, jotta controller voisi enemmän tehdä analysointia. Talousjohtajan roolin BUM näkee eroavan controllerin roolista siinä, että talousjohtaja on lähempänä rahalähteitä ja tekemisissä rahoittajien kanssa, kun taas controller miettii sitä, minkä kautta raha virtaa.

BUM:n mielestä controllerin asema on muuttunut paljon 2000-luvun alusta, jolloin controller-toiminto ei ollut erillisenä toimintona tai ainakaan sitä ei tiedostettu erilliseksi toiminnoksi, eikä se ollut samalla tavalla esillä kuin nykyään. Roolikin on selkiytynyt melkoisesti viime vuosien aikana. BUM:n mukaan controller-toiminnon hyödyntäminen voisi tosin olla vieläkin parempaa. Controller-toiminnon muuttumiseen on vaikuttanut yrityksen kasvu, jolloin on ollut pakko alkaa miettiä controller-toiminnon selkiyttämistä ja vastuualueiden jakoa.

Controller-toiminnon vahvuutena on BUM:in mielestä se, että controllereita on nyt paljon ja heillä on osaamista. Heikkoutena hän näkee sen, että controller-toiminto on vielä jonkin verran kehittämätön. Mahdollisuutena hän kokee tuotemarkkinoinnin ja controller-toiminnon yhteistyön kehittämisen. Uhkana hän näkee tuotemarkkinoinnin asenneilmaston controller-toimintoa kohtaan, eli osaavatko ja haluavatko tuotemarkkinoinnissa työskentelevät hyödyntää controller-toimintoa tulevaisuudessa. BUM kokee controller-toiminnon tulevaisuudessa vahvana ja erittäin tärkeänä. Controller-toiminnon rooli tulee hänen mukaansa kasvamaan seuraavan parin vuoden aikana.

5.6 Yhteenveto

Controller-toiminto toimii yritys X:ssä talousjohtajan alaisuudessa, ollen siten osa taloushallintoa, Business Controllerin vetämänä controlling-tiiminä, jossa toimii kolme tietyn rajatun vastualueen controlleria. Vastualueet ovat muotoutuneet liiketoiminnan luonteen tuomien haasteiden mukaan. Nämä haasteet ovat suuri varasto, toimittajilta saatavat katekompensaatiot sekä matalat katteet toimittajasaatavienkin jälkeen. Siten jokaista edellä mainittua haastetta on kontrolloimassa yksi controller yritys X:ssä. X-konsernitasolla on kolme Group Controlleria, jotka toimivat konsernin talousjohtajan alaisuudessa ja kontrolloivat kaikkia X-konserniin kuuluvia tytäryhtiöitä. Se, että konsernin taloushallinto, eli Group Controllerit sijaitsevat Suomessa, lisää yhteistyötä yritys X:n controller-toiminnon ja konsernin controller-toiminnon välillä, varsinkin Group Controllereiden kanssa, jotka vastaavat konsernin johdon laskentatoimesta ja taloushallinnon IT-järjestelmistä. Konserni X:n osalta voidaan nähdä siten kolmitasoinen controller-toiminto: ylimpänä on konsernitaso, jonka vastuulla on kontrolloida, että konserniin kuuluvat maayhtiöt hoitavat prosessinsa sovitulla tavalla; konsernitason alapuolella on maayhtiötaso, jossa vastuussa controller-toiminnosta kokonaisuutena on Business Controller ja hänen alaisuudessaan toimii kolme hyvin spesifiin vastualueeseen erikoistunutta controlleria.

Business Controller ja VR Controller toimivat esimiehinä yritys X:n controllereista ja yksikään controller ei kuulu tällä hetkellä johtoryhmään. Controllerit toimivat siten enemmän itsenäisinä asiantuntijoina.

Controllerit tekevät yhteistyötä yritys X:ssä melkein kaikkien sisäisten sidosryhminen kanssa eli myynnin, tuotemarkkinoinnin, logistiikan, varaston ja tietenkin muun taloushallinnon kanssa. Jotkut controllereista ovat enemmän yhteistyössä tiettyjen osastojen kanssa kuin toiset, kuten tietyn vastualueen controllerit ovat kiinteässä yhteistyössä vain tietyn osaston kanssa. Controllerit tekevät yhteistyötä myös Group Controllereiden kanssa sekä muiden maayhtiöiden vastaavien controllereiden kanssa. Ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa tilintarkastajat, tiedonhallintajärjestelmää ylläpitävä yritys sekä toimittajat.

Controllerilta vaaditaan yritys X:ssä korkeakoulututkintoa, sillä kaikki tällä hetkellä yritys X:ssä työssä olevat controllerit omaavat joko yliopistotutkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon. Vaatimus työkokemuksesta vaihtelee controller-nimikkeittäin. Konserni-tason controllereilta ja Business Controllerilta vaaditaan paljon enemmän työkokemusta – keskimäärin noin kuusi vuotta – kuin Controllereilta. Controllerilta vaadittavat ominaisuudet riippuvat siitä, minkä tason controller-tehtävästä on kyse, eli onko konserni-controller vai Business Controller vai spesifin alueen Controller. Seuraavia ominaisuuksia vaaditaan kuitenkin kaikkien tasojen controllereilta yritys X:ssä: kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, kykyä ymmärtää ja kehittää prosesseja, hyviä esiintymis- ja koulutustaitoja, kielitaitoa, kykyä tiivistää talouden havainnot liiketoiminnassa toimivien kielelle, joustavuutta, tarkkuutta ja kykyä nostaa esille ja raportoida olennaisia asioita.

Business Controllerin vastuulla on controller-toiminto yritys X:ssä. Hänen työnsä sisältää controlling-tiimin tiiminvetäjänä olemista, suunnittelutehtäviä, kuten budjetointia, erilaisia kehitystehtäviä ja kontrollointitehtäviä. Vastuualue kattaa controlling-tiimissä olevien Controllereiden vastuualueet eli johdon raportoinnin ja kontrolloinnin myyntien, katteiden, toimittajasaatavien, ostojen ja varaston arvojen osalta. Business Controllerin alla työskentelevät VR Controller, PtP Controller ja VR Controller ovat vastuussa omista edellä mainityista vastuualueistaan ja heidän työtehtävänsä ovat sidoksissa vastuualueisiin. Controllereiden työtehtävät ovat paljon yksityiskohtaisempia kuin Business Controllerin. Business Controllerin rooli on tällä hetkellä enemmän analysoija kuin Controllereiden, sillä Controllereiden aika menee suurimmaksi osaksi tiedon keräämiseen ja raporttien laadintaan. Jatkossa ajatus olisi kaikkien osalta päästä raportoinnin ohella myös analysoimiseen. Business Controller ja Controllerit ovat mukana liiketoiminnassa siinä mielessä, että he tuottavat liiketoimintajohdolle tietoa päätöksentekoa varten. Tätä tosin tapahtuu vielä melko vähän. Jatkossa Controllerit tulevat olemaan enemmän mukana päätöksentekotilanteissa talousasioiden asiantuntijoina. Kaikki yritys X:ssä työskentelevät controllerit ovat mukana kehitystyössä, etenkin taloushallinnon prosessien ja tietojärjestelmien osalta. Jokainen controller pyrkii myös kehittämään omia työtehtäviään, joten controllerit voidaan nähdä myös kehittäjinä.

Controller-toiminto on muuttunut 2000-luvun alkupuolelta tähän päivään mennessä yritys X:ssä suhteellisen paljon. Kun vuosituhannen alkupuolella yritys X:ssä oli vain muutama controller ja heidänkin ajastaan suurin osa kului muuhun kuin itse kontrollointiin, niin nykyään controlleita on tarpeeksi, jotta heillä on mahdollisuus keskittyä myös kontrollointiin ja vähitellen analysointiin. Tähän muutokseen eli controller-toiminnon vahvistamiseen ovat olleet syinä yrityksen kasvu ja siten kasvanut kontrolloinnin tarve ja yrityskaupan myötä kasvaneet raportointivaatimukset. Yrityksen ilmapiirikin on muuttunut vuosien varrella controller-toiminnolle suotuisammaksi eli vähitellen aletaan yrityksen sisällä näkemään controller-toiminnan hyödyt ja aletaan oikeasti hyödyntämään controller-toimintoa. Toki nykyisen kaltainen controller-toiminto on ollut vasta vajaan vuoden toiminnassa yritys X:ssä, joten se hakee vielä muotoaan ja yhteistyössä yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa on vielä paljon kehitettävää.

Taulukoissa 7 ja 8 on esitetty SWOT-analyysin avulla controllereiden ja heidän sisäisten sidosryhmien edustajien mielestä nykyisen controller-toiminnon osalta vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

VAHUUDET	<ul style="list-style-type: none"> - controller-toiminnon vahvistuminen palkkaamalla controllereita, joilla kokemusta vastaavista tehtävistä - controllerien osaaminen ja ammattitaito - controllerien määrä ja tarkat vastualueet - vahva controller-toiminto, joka on myös yrityksen vahvuus - controller-toiminnon nykyisen muodon lyhytikäisyys, joten controller-toimintoa voidaan kehittää sellaiseksi, että se on yritykselle hyödyllisin - iso konserni tuo resursseja - yrityksen muutosvastarinnaton ilmapiiri - ylimmän johdon huomio kiinnittynyt controller-toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> - liiallinen manuaalinen työmäärä - controller on liikaa transaktioiden tekijä - tietojärjestelmien asettamat rajoitteet - kontrolloinnin vähäisyys, analysoinnin vähäisyys - rutiiniluonteisten työtehtävien liiallinen määrä - vastualueiden kapeus voi aiheuttaa työn monipuolisuuden vähenemistä - liiallinen kiire 	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> - tietojärjestelmien kehittyminen vastaamaan tarpeita - controllerin roolin muutos raportoijasta analysoijaksi -> liiketoiminnan aljsoiminen ja prosessien kontrollointi - mahdollisuus vaikuttaa enemmän päätöksentekoon - yrityksen sisäiset sidosryhmät osaisivat hyödyntää controller-toimintoa - controller-toiminnon integroituminen yrityksen ja konsernin sisällä -> verkostoituminen - organisaation rakentaminen, jossa controller-toiminnolla on olennainen rooli, mahdollisesti esimiesasemassa ja vastuussa tietystä osa-alueista -> aseman ja roolin vahvistuminen - ALSO yrityskaupan tuomat tulevaisuuden haasteet 	<ul style="list-style-type: none"> - tietojärjestelmät eivät kehity tukemaan automaattisempaa tiedon tuottamista, vaan aika menee manuaaliseen tietojen tuottamiseen -> ei pystytä vastaamaan raportoinnin tarkkuuden haasteisiin - liiallinen manuaalinen työmäärä - työtehtäviin jää liikaa rutiiniluonteista työtä - ammattimaisten controllereiden turhautuminen ja poislähtö - yrityksen sisäiset sidosryhmät eivät ymmärrä controllerin roolia, eivätkä siten anna controllerille mahdollisuutta ja tilaa toimia, kyseenalaistaa, olla mukana päätöksenteossa jne. Eli sidosryhmillä ei tulevaisuudessakaan ole oikeaa asennetta - ALSO yrityskaupan tuomat tulevaisuuden haasteet 	
MAHDOLLISUUDET			

Taulukko 7. Controller-toiminnon SWOT-analyysi yritys ja konserni X:ssä työskentelevien controllereiden näkökulmasta

VAHVUUDET	<ul style="list-style-type: none"> -controller-toiminnon vahvistuminen palkkaamalla controllereita, joilla kokemusta vastaavista tehtävistä - controllerien osaaminen ja ammattitaito -controllerien tarkat vastuualueet eli erikoistuminen - controllerit ymmärtävät sekä liiketoimintaa että talousasioita --> tuki myynti-, markkinointi, ja logistiikkajärjestelmille - controller-toiminnan perinne --> tuntevat liiketoiminnan erikoispiirteet - controllerit kehittävät jo tällä hetkellä prosesseja - controllerit istuvat tuotemarkkinoinnin puolella keskellä liiketoimintaa 	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> - nykyiset tietojärjestelmät eivät tue analysointia - jos controller-toiminto ei löydä eikä informoi olennaisia asioita - controller-toiminto on vielä jonkin verran kehittymätön - onko uudistunut tarpeeksi viimeisen kahdeksan vuoden aikana näkemään uudet liiketoiminta-alueet ja osaavatko lukea niitä 	
MAHDOLLISUUDET	<ul style="list-style-type: none"> - itse controllerit ovat mahdollisuus - aktiivinen liiketoiminnan analysoiminen ja kehitysideoiden kehittäminen päätöksenteon tueksi - controllerit kehittävät prosesseja - analysoiminen ja kehittäminen - yhteistyön kehittäminen controllereiden ja yrityksen sisäisten sidosryhmien kesken - pörssiäänäntösten kautta tuleva osaaminen 	UHAT
	<ul style="list-style-type: none"> - tietojärjestelmät eivät kehity tukemaan automaattisempaa tiedon tuottamista, vaan aika menee manuaaliseen tietojen tuottamiseen -> ei pystytä vastaamaan raportoinnin tarkkuuden haasteisiin - puuttuva analysointi - liialliset vaatimukset - liikaa töitä ja uupuminen - ei tuota oikeaa tietoa ajoissa eikä ymmärrä liiketoimintaa numeroiden takana - yrityksen sisäisten sidosryhmien, mm. tuotemarkkinoinnin, asenneilmasto ei muutu myönteisemmäksi controller-toimintaa kohtaan 	

Taulukko 8. Controller-toiminnon SWOT-analyysi haastateltujen sidosryhminen näkökulmasta

Controller-toiminnon vahvuuksina nähdään sekä controllereiden että sidosryhmien mielestä controller-toiminnon vahvistuminen kokeneilla controllereilla, ylipäänsä controllereiden osaaminen ja ammattitaito eli voidaan sanoa, että yritys X:ssä on tällä hetkellä resurssien ja osaamisen osalta controller-toiminto kunnossa.

Heikkoutena controller-toiminnolle koetaan liiallinen kiire ja manuaalisen sekä rutiiniluontoisen työn määrä. Näitäkin suurempana heikkoutena ja ehkä niiden syynäkin kaikki haastatellut näkevät nykyiset tietojärjestelmät, sillä ne eivät tue tällä hetkellä tarpeeksi controllereiden työtä siten, että heillä jäisi tarpeeksi aikaa analysoimiseen ja kehittämiseen. Heikkoutena nähdään myös controller-toiminnon vielä jonkin asteinen kehittymättömyys. Yhteistyö sisäisten sidosryhmien kanssa ei ole vielä haastateltujen mielestä sillä tasolla kuin sen pitäisi olla, joten tämäkin voidaan nähdä vielä tällä hetkellä controller-toiminnon heikkoutena.

Edellä mainitut heikkoudet voidaan voittaa ja siten mahdollisuutena nähdään controller-toiminnolle tietojärjestelmien kehittyminen vastaamaan tarpeita, jolloin controllereille jäisi enemmän aikaa analysoimiseen ja kehittämiseen. Myös controllereiden verkostoituminen

yrittäjien ja konsernin sisällä nähdään controller-toiminnolle mahdollisuutena. Lisäksi controllereiden integroituminen yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa lisää molempien osapuolten tietämystä ja se nähdään siten mahdollisuutena tuottaa parempaa tietoa liiketoiminnan päätöksiä varten.

Uhkana controller-toiminnolle koetaan, jos ilmapiiri ei muutu yrityksen sisällä sidosryhmien kanssa controller-toiminnolle suotuisammaksi ja siten controller-toimintoa ei hyödynnetä riittävästi ja etteivät controllerit pysty näyttämään osaamistaan ja pääse todellisuudessa vaikuttamaan liiketoimintapäätöksiin sekä yrityksen sisäisiin prosesseihin enempää kuin tällä hetkellä. Toisena suurempana uhkana voidaan nähdä tietojärjestelmien hidas kehittyminen vastaamaan controller-toiminnon tarpeita. Uhkana on, että aika menee jatkossakin enemmän raportointiin kuin analysoimiseen, strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Controller-toiminnon tulevaisuus voidaan nähdä yritys X:ssä hyvänä, jos uhat controller-toiminnolle pystytään välttämään, eli tietojärjestelmät saadaan kehitettyä vastaamaan tulevaisuuden raportointitarpeita, monet työt saadaan automaattisemmiksi sekä controllereille annetaan tilaa yrityksessä kaikkien sidosryhmien osalta kyseenalaistaa, suunnitella, analysoida ja raportoida sekä kehittää. Tämä tarkoittaa sitä, että controlleiden sallitaan olla mukana päätöksentekotilanteissa talouskonsultteina, jolloin kummatkin osapuolet voivat oppia toisiltaan ja controllereiden antamaa informaatiota oikeasti hyödynnetään päätöksiä tehtäessä.

6 PÄÄTELMÄT

Controller-toiminnon asemaan, työtehtäviin ja rooliin yrityksissä on vaikuttanut 2000-luvulla yritysten kilpailuympäristön globalisoituminen ja avautuminen yhä enemmän kansainväliselle kilpailulle, mikä on lisännyt liiketoiminnan osalta nopeasti muuttuvia tilanteita. Yritysten tulee nopeasti reagoida muutoksiin liiketoimintaympäristössä ja siten yritysjohto tarvitsee paljon erilaista informaatiota tehdessään oikeita strategisia liiketoimintapäätöksiä. Tätä kautta yrityksissä toimivien controller-toimintojen asema on noussut entistä tärkeämmäksi, mikä näkyy controllereiden lisääntyvänä määränä yrityksissä 2000-luvulla verrattuna aiempiin vuosikymmeniin.

Controller-toiminto toimii yrityksissä yleisimmin toimitusjohtajan tai talousjohtajan alaisuudessa. Se kenen alaisuudessa yksittäinen controller toimii, riippuu controller-toiminnon organisoinnista yrityksessä sekä controller-toiminnon sisäisestä hierarkiasta. Controller voi työskennellä osana taloushallintoa konsernitasolla, yritystasolla, yrityksen jossakin divisioonassa tai yksikkötasolla. Controller toimii siten suoraan toimitusjohtajan tai talousjohtajan alaisuudessa tai toisen controllerin. Joissakin tapauksissa controller voi myös toimia suoraan yksikön johtajan alaisuudessa. Se, kenelle controller raportoi, ei aina ole sama asia kuin, kenen alaisuudessa hän toimii ja joissakin tapauksissa tästä voi syntyä ristiriitatilanteita, kun controllerin lojaalius laitetaan kyseenalaiseksi. Controller voi toimia itsekin esimiehenä yrityksessä koko taloushallinnolle, jolloin hän toimii talousjohtajana vastaten koko taloushallinnosta, mutta useimmiten toimiessaan esimiehenä, vastuualueena hänellä on controller-toiminto tai joku muu taloushallinnon osa-alue. Osa controllereista on mukana johtoryhmätyöskentelyssä, jolloin heidän asemansa talousasioiden konsulttina liiketoimintapäätöksissä korostuu.

Koulutukseltaan controllerit ovat useimmiten korkeakoulututkinnon suorittaneita kauppatieteenmaistereita tai tradenomeja, joilla pääaineena on laskentatoimi. Controllerilta vaadittavan työkokemuksen määrä riippuu controllerin nimikkeestä, asemasta ja työtehtävistä yrityksessä. Useimmiten vaaditaan yli kahden vuoden työkokemusta vastaavista tehtävistä kansainvälisen yrityksen palveluksessa ja hyviä atk-taitoja.

Controllerilta vaaditaan myös erinomaista kielitaitoa eli ainakin englannin ja suomen kielen kirjallista ja suullista taitoa, sillä controllerit yleensä työskentelevät kansainvälisissä yrityksissä, jotka ovat osa ulkomaista konsernia. Hyvät kommunikointi- ja yhteistyötaidot ovat controllerille tärkeitä hänen jokapäiväisessä työssään, sillä hänen tulee osata esittää asiansa johdolle heidän ymmärtämällään tavalla sekä toimia talousasioissa konsulttina ja kouluttajana koko yrityksessä. Muita controllerilta vaadittavia ominaisuuksia ovat liiketoiminnan ymmärtäminen, oma-aloitteellisuus, kyky osata työskennellä itsenäisesti, mutta myös tiimissä, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, olla analyyttinen ja pysyä tiukoissa aikatauluissa kuitenkin pystyen suodattamaan valtavasta informaatiomäärästä olennainen, sekä osata kyseenalaistaa asioita. Tietenkin controllerilta vaadittavat ominaisuudet riippuvat controllerin asemasta ja työtehtävistä yrityksessä.

Controller-toiminnon vastuualueet vaihtelevat tutkimuksen teoria- ja empiria-osan perusteella suurista kokonaisuuksien johtamisesta tiukasti rajattujen osa-alueiden asiantuntijuuteen. Vastuualueet ja niiden suuruus vaihtelevat controllereilla riippuen yrityksen koosta, controller-toiminnon asemasta yrityksessä sekä controllereittain nimikkeen mukaan. Vastuualueena nähdään useimmiten johdon laskentatoimi ja sen kehittäminen. Myöskin ulkoinen laskentatoimi ja sen kehittäminen nähdään controllerin vastuualueeksi, jolloin controllerin tehtävät painottuvat taloushallinnon prosessien ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Controller-toiminnon tehtävät voidaan tiivistää seitsemään eri osa-alueeseen ja ne ovat informaation rekisteröinti- ja raportointi; taloudellinen suunnittelu; liiketoimintapäätöksissä mukana oleminen; konsultointi, koulutus ja yhteydenpito sidosryhmiin; kontrollointi; kehitysprojekteissa mukana oleminen sekä esimiehenä toimiminen. Nämä tehtävät vaihtelevat controller-nimikkeen mukaan ja painotukset tehtävien välillä voivat vaihdella myös saman nimikkeen omaavien controllereiden kesken, sillä tehtäviin vaikuttavat yrityksen koko ja controllerin asema organisaatiossa sekä controllerin oma osaaminen. Tärkeimmäksi controller-toiminnon ja controllerin tehtäväksi nähdään tiedon kerääminen, analysointi ja suodattaminen liiketoimintajohdon päätöksenteon tueksi sekä tästä vielä pidemmälle meneminen, eli avustaminen yrityksen strategioita kehitettäessä muun muassa tuottamalla strategisia analyysejä ja olemalla mukana liiketoimintasuunnitelmien teossa.

Controller-toiminnon roolina nähdään monia rooleja yrityksen koosta, organisaatorakenteesta ja controller-toiminnon asemasta, vastuualueista ja työtehtävistä riippuen. Rooli vaihtelee raportioijasta analyysoijan kautta strategiseksi liiketoiminnan suunnittelijaksi ja kehittäjäksi. Useimmiten yksittäinen controller toimii johdon raportioijana, analyysoijana, tieto- ja raportointijärjestelmien kehittäjänä ohjaten taloutta muun muassa osallistumalla budjetointiprosessiin. Controller on myös kontrolloija, kun hän seuraa, miten yritys saavuttaa sovitut tavoitteet ja hän informoi johtoa mahdollisista eroista tavoitteiden ja toteutusten välillä. Controllerin rooli on toimia lennonvalvojana, kun johtaja koittaa laskeutua tuottoalueelle mahdollisimman vaivattomasti. Controllerin tehtävänä on siis toimia eräänlaisena agenttina yrityksessä saaden mahdollisimman monipuolista informaatiota yrityksen sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä ja ohjata ja neuvoa johtoa tämän informaation avulla mahdollisimman hyvin toteuttamaan yrityksen strategian ja tavoitteet. Tämän vuoksi controllerin rooli on viime vuosien aikana entistä enemmän painottunut pelkästä informaation raportioijasta liiketoimintasuuntautuneeksi päätöksenteon tukijaksi.

Controllerin asema, työtehtävät ja rooli vaihtelevat melkoisesti eri controller-nimikkeiden osalta. Jokainen tutkimuksessa mainittu controller-nimike voidaan nähdä omana controller-tyyppinä, jolla on tietynlainen asema, työtehtävät ja rooli ja jolta vaadittava tausta ja ominaisuudet ovat juuri sille controller-tyypille ominaiset. Controller-tyyppinä ovat siten Assistant controller, Controller, Business controller, Financial controller, Group controller ja Group financial controller. Neljä ensimmäistä tyyppiä toimivat yleensä yritystasolla ja kaksi viimeistä konsernitasolla. Tutkimuksen liitteessä 5 on havainnollistettu yhteenvedon muodossa eri controller-tyyppien asema, vaadittu tausta ja ominaisuudet, vastuualueet, työtehtävät ja rooli. Täytyy kuitenkin muistaa, että tämä controller-tyyppien ryhmittely perustuu kirjallisuuden ja empiriaosan –erityisesti työpaikkailmoitusten ja haastattelujen – antamaan kuvaan controllereista.

Case-yrityksen osalta controller-toiminnon ja yksittäisen controllerin asema on korostunut 2000-luvulla yritysostojen myötä ja yrityksen kasvaessa, ja erityisesti edellisen vuoden aikana yritys X:n tultua osaksi suurta ulkomaista pörssiin kuuluvaa konsernia. Pörssiin

kuuluminen lisää vaatimuksia raportoinnin nopeuden ja laadun parantamiselle, mikä puolestaan korostaa controllereiden asemaa heidän vastatessaan raportoinnin uusiin haasteisiin. Controller-toiminnon asemaa on nostanut myös sen kasvaminen rekrytoitaessa controllereiksi kokeneita akateemisen koulutuksen saaneita laskentatoimen ammattilaisia. Controllereita toimii nyt yritys X:ssä monella tasolla: konsernitasolla, yritystasolla ja tiettyjen osa-alueiden asiantuntijoina. Konsernitasolla toimivat group-controllerit, jotka vastaavat X-konserniin kuuluvien maiden prosessien ja raportoinnin koordinoinnista sekä emoyhtiöön päin raportoinnista. Yritystasolla toimii Business Controller, joka vastaa koko controller-toiminnon toimivuudesta yritys X:ssä toimien siten kolmen asiantuntija Controllerin esimiehenä. Jokaisella kolmella Controllerilla on tietyt kapeat vastualueet, joista Business Controller on viime kädessä vastuussa. Vastualueet ovat muotoutuneet liiketoiminnan mukaan, eli ne ovat taloudellisesti erittäin tärkeitä kontrollointikohteita: iso varasto, matalat myyntikatteet ja suurehkot toimittajasaatavat. Näiden alueiden Controllereita ei jokaisessa yrityksessä ole, joten yritys X:ssä toimivat Controllerit ovat tässä mielessä ainutlaatuisessa asemassa. Yritys X:n controller-toiminto toimii talousjohtajan alaisuudessa ja konsernitason controller-toiminto konsernin talousjohtajan alaisuudessa.

Yritys X:n controller-toiminnon aseman korostuessa myös controller-toiminnon tehtävät ovat korostuneet viime vuosina. Pelkän tiedon keräämisen ja raportoinnin ohella tehtävät ovat muuttuneet enemmän analysoivampaan suuntaan. Controllerit ovat enemmän mukana liiketoiminnassa konsultoiden liiketoimintajohtoa talouden näkökulmasta muun muassa toimittajasopimusten, toimittajasaatavien sekä varaston arvon osalta. Controllerit eivät kuitenkaan ole vielä mukana päätöksentekotilanteissa eivätkä kuulu johtoryhmään. Enemminkin controllerin tärkeimmäksi tehtäväksi nähdään controllerin toimiminen integroituna osana yrityksen toimintoja ja mennä vahtikoirona liiketoiminnan kylkeen kiinni tukemaan, vahtimaan, kyseenalaistamaan ja tuomaan uusia näkökulmia ja siten tuottaa oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Controllerin rooli yritys X:ssä on siirtymässä siten tiedon kerääjästä analysoijaksi ja liiketoiminnan tukijaksi, mutta vielä on matkaa strategisen johtamisen avustajaksi, jolloin controller olisi mukana kehittämässä liiketoimintaa sekä laatisi strategisia suunnitelmia yhdessä johdon kanssa.

Nykyään yritys X:ssä on vihdoin tarpeeksi controllereita kontrolloimaan kaikkia tärkeitä kontrollointipisteitä yrityksessä. Tämän hetkinen controller-toiminto on toiminut vasta vajaan vuoden verran, joten se etsii vielä paikkaansa ja muotoaan. Haasteena controller-toiminnolle voidaan nähdä yhteistyö eri sisäisten sidosryhmien kanssa, erityisesti tuotemarkkinoinnin ja varaston henkilökunnan kanssa. Roolit ja yhteistyön muodot hakevat vielä oikeaa muotoaan ja siten välillä voi syntyä ristiriitatilanteita. Pitkäjänteisellä työllä ja sidosryhmien huomatessa controller-toiminnon edut saadaan synnytettyä oikeanlainen asenneilmapiiri yritykseen ja siten controllereille tulee tilaa toimia, heitä kuunnellaan ja tapahtuu molemminpuolista oppimista, mikä hyödyttää viime kädessä koko yritystä. Toisena suurena haasteena koetaan yrityksen tämän hetkiset tietojärjestelmät, jotka eivät ihan vielä tue tarpeeksi controller-toimintoa vaadittavan raportoinnin osalta. Tietojärjestelmiä tulee kehittää mahdollisimman nopeasti tukemaan controlling-toimintaa, sillä muutoin controllereille ei jää tarpeeksi aikaa analysoimiseen ja kehittämiseen. Suurehko manuaalisen työn määrä myös turhauttaa ammattitaitoisia controllereita ja tietojärjestelmien kehityksellä saataisiin controllerit huomattavasti motivoituneimmiksi ja tekemään sitä työtä, jossa he ovat parhaimmillaan.

Jokainen haastateltava koki controller-toiminnon roolin kasvavan yrityksessä seuraavien parin vuoden aikana, joten kaiken kaikkiaan controllereilla on yritys X:ssä edessään haastavia tehtäviä analysoinnin, kehittämisen ja strategisen suunnittelun parissa toimien entistä enemmän integroituina yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa, sekä verkostoituen konsernissa toimivien muiden maiden controllereiden kanssa ja sitä kautta kehittämällä controller-toimintoa edelleen entistä paremmin vastaamaan yrityksen tarpeita.

Lopuksi voidaan todeta, että vaikka kirjallisuudessa painotetaan controllerin uudehkona työtehtävänä strategisen johtamisen avustamista ja siten roolina eräänlaista strategikkaa, niin työpaikkailmoitusten ja case-yrityksessä tehtyjen haastattelujen perusteella controllerin rooli on vielä nykyään lähempänä johdon laskentatoimea kuin strategista johdon laskentatoimea. Kestänee vielä jonkin aikaa, kunnes controllerit toimivat pääasiallisesti strategisen analysoinnin ja kehittämisen parissa myös käytännössä.

Lähteet

Kirjallisuus

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus, Juva.

Anthony, R.N. (1991). Johdon valvontafunktio. Oy Rastor Ab Rastor-Julkaisut, Tummavuoren kirjapaino. Alkuperäisen teoksen nimi: The Management Control Function. Harvard College 1998.

Anthony, R.N. (1995). Management Control Systems. Irwin, Chicago.

Artto, E. & Koskela, M. & Lehtovuori, J. & Leppiniemi, J. & Pitkänen, E. (1984). Yrityksen talous. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.

Ashton, D. & Hopper, T. & Scapens, R.W. (1995). Issues in Management Accounting. 2nd ed., Prentice Hall, London.

Bergstrand, J. (1993). Tehokas talouden ohjaus. Weilin+Göös, Juva.

Berry, A.J. & Broadbent, J. & Otley, D. (1995). Management control - Theories, Issues and Practices. Macmillan Press Ltd, London.

Berry, E.L. (2005). Management Accounting Demystified. McGraw-Hill Companies, Ohio.

Bragg, S.M. (2005). Controller's guide - Roles and Responsibilities for the First Years. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Chapman, C.S. (Ed.) (2005). Controlling Strategy - Management, Accounting and Performance Measurement. Oxford University Press.

Deyhle, A. & Gill, D. & Blazek, A. (1992). Controlling & the controller - Management service publishing, Augsburg.

Fagerström, A. & Lundh, S. (toim.) (2006). Management Accounting in the Nordic Countries. LiU School of Management, Linköping University.

Frenckner, P. (1986). Controllerfunktioner – nyupptäckt men gammal. Teoksessa Controllerhandboken. Andersson, J. & Axelsson, B. & Bergman, C. & Brännström, A. & Gummesson, E. & Hallgren, Ö. & Hansson, L. & Höög, B. & Magnusson, Å. & Mattsson, H. & Persson, I. & Samuelson, L.A. & Skärvad, P.H. En Mekanpublikation, Stockholm.

Gotthilf, D.L. (2001). Treasurer's and Controller's Desk Book. Amacom, New York.

Granlund, M. (1994). The Role of Management Accounting in Corporate Crises - Theoretical Considerations and Case-Study Evidence of the Meaning, Influence, and Morality of Management Accounting and Corporate Crises. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D:5.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1993). Teemahaastattelu. 6. painos, Yliopistopaino, Helsinki.

Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001). Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj, Helsinki.

Järvenpää, M. (1998). Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:1998.

Kaikkonen, V. (1996). Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun ja tutkimukseen. TAJU, Tampere.

Kinnunen, J. & Laitinen, E.K. & Laitinen, T. & Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2004). Mitä on yrityksen taloushallinto? KY-Palvelu Oy, Keuruu.

Macintosh, N.B. (2002). Accounting, Accountants and Accountability - Poststructuralist positions. Routledge, London.

Macintosh, N.B. (1994). Management Accounting and Control Systems - An Organizational and Behavioral Approach. John Wiley & Sons, England.

Morse, W.J. & Davis, J.R. & Hartgraves, A.L. (2003). Management Accounting - A Strategic Approach. 3rd ed., South-Western, Ohio.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Pellinen, J. (2003). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Oy, Helsinki.

Pihlanto, P. (2000). Nine Types of Controller - The Role of Business Controller in the Light of the Enneagram Theory. Sarja: Keskustelua ja raportteja 10, Turku.

Puolamäki, E. (1998). Strateginen johdon laskentatoimi globalisoituvassa liiketoiminnassa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja: D-3, Turku.

Puolamäki, E. (2007). Strateginen johdon laskentatoimi - Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Riistama, V. (1996). Operatiivinen laskentatoimi - Perusteet ja hyväksikäyttö. WSOY, Helsinki.

Roehl-Anderson, J.M. & Bragg S.M. (2004). The Controller's function - The Work of the Managerial Accountant. 3rd ed., John Wiley & Sons, inc., New York.

Stähle, P. & Kyläheiko, K. & Sandström, J. & Virkkunen, V. (2002). Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. WSOY, Jyväskylä.

Tenhunen, L. (1996). Yrityksen taloudellinen ohjaus - Teoriaa ja käytäntöä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 64, Tampere.

Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.

Ward, K. (1992). Strategic Management Accounting. CIMA, Oxford.

William, T.E. (1988). Readings in Cost Accounting, Budgeting & Control. 7th ed., South-Western Publishing Co., USA.

Willson, J.D. & Roehl-Anderson, J.M. & Bragg, S.M. (1995). Controllershship - The Work of the Managerial Accountant. 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

Vilkkumaa, M. (2005). Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä.

Sähköiset lähteet

http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1189832

Työpaikkailmoitukset

Helsingin Sanomien ja Aamulehden sunnuntainnumeroissa julkaistut controller-nimikkeen sisältävät työpaikkailmoitukset vuosilta 2001, 2004 ja 2007. Yhteensä 320 kpl.

Haastattelut

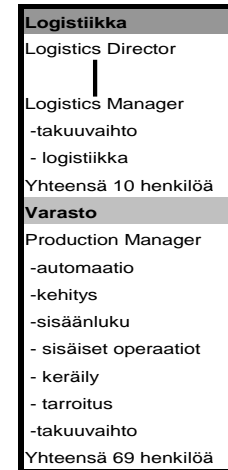
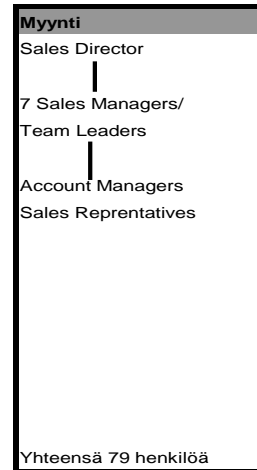
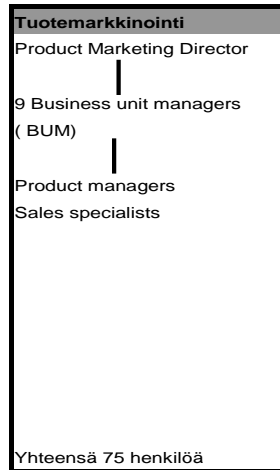
Group Controller (IT) 20.2.2008
Group Controller (johdon laskentatoimi) 18.2.2008
Group Financial Controller 20.2.2008
Business Controller 20.2.2008
PtP Controller 29.2.2008
VR Controller 20.2.2008
Talousjohtaja 22.2.2008
Laskentapäällikkö 5.3.2007
Myyntijohtaja 26.2.2008
Tuotantopäällikkö 29.2.2008
Tuotemarkkinointijohtaja 22.2.2008
Business Unit Manager 21.2.2008

case-yrityksen organisaatiokaavio

Board of Directors

Group CEO

Managament Team



Liite 2. Controllereiden haastattelulomake

1. Taustaa controller-toiminnolle yritys X:ssä

- 1.1. Toiminimike?
- 1.2. Sukupuoli?
- 1.3. ikä (noin, jos ei halua sanoa tarkalleen)?
- 1.4. kauanko olet työskennellyt yritys X:ssä? ja tässä tehtävässä?
- 1.5. aikaisempi työkokemus?
- 1.6. mitä ominaisuuksia ja taitoja controllerilta vaaditaan mielestäsi? Ja mitä tehtävässäsi?
- 1.7. Koulutus?

2. Controller-toiminnon asema yritys X:ssä

- 2.1. Kauanko controller-käsite on ollut käytössä tehtävässäsi? Kauanko organisaatiossa?
- 2.2. Miten yritys X:ssä controller-toiminto on organisoitu?
- 2.3. Mikä on asemasi yritys X:ssä? Entä controller-toiminnossa?
- 2.4. Kenelle raportoit? Osastot/sidosryhmät, joiden kanssa työskentelet? Mikä on tärkein/tärkeimmät sidosryhmät? Yhteistyö muiden controllereiden kanssa?

3. Controller-toiminnon tehtävät ja rooli yritys X:ssä

- 3.1. Mitkä ovat tehtäväsi ja vastuu-alueet? Mitkä niistä koet tärkeimmiksi?
- 3.2. Kuinka tukkurin erikoispiirteet vaikuttavat tehtäviisi/vastuu-alueisiin?
- 3.3. Mikä on controller-toiminnon rooli yritys X:ssä? Entä oma roolisi?
- 3.4. Miten mielestäsi perinteisen talousjohtajan/päällikön rooli ja tehtävät eroavat controllerin roolista ja tehtävistä yritys X:ssä?

4. Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttuminen yritys X:ssä 2000-luvulla

- 4.1. Kuinka näet Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttuneen 2000-luvulla yrityksessä? Kuinka omalta osaltasi?
- 4.2. Mitkä asiat ovat mielestäsi vaikuttaneet controller-toiminnon muuttumiseen yritys X:ssä?
- 4.3. Mitkä ovat tulevaisuuden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat controller-toiminnolle yritys X:ssä? Ja mitkä ovat omalta osaltasi?
- 4.4. Minkälaisen tulevaisuuden näet controller-toiminnolla yritys X:ssä ja kuinka haluaisit sitä kehitettävän? Entä omalta osaltasi?

Liite 3. Talousjohtajan haastattelulomake.

1. Taustaa

1.1. Asemasi ja toimenkuvasi yritys X:ssä?

1.2. kauanko olet työskennellyt yritys X:ssä? ja tässä tehtävässä?

2. Controller-toiminnon asema yritys X:ssä

2.1. Mitä edellytetään controllerilta yritys X:ssä? Ominaisuudet, koulutus, taidot, työkokemus, muuta?

2.2. Kauanko controller-käsite on ollut organisaatiossa?

2.3. Minkä takia ja miten controller-toiminto syntyi yritys X:ssä?

2.4. Miten controller-toiminto on organisoitu yritys X:ssä?

2.5. Mikä on mielestäsi controller-toiminnon asema yritys X:ssä?

2.6. Kenelle controllerit raportoivat ja mitkä ovat controller-toiminnon tärkeimmät sidosryhmät ?

3. Controller-toiminnon tehtävät ja rooli yritys X:ssä

3.1. Mitkä ovat controller-toiminnon tehtävät ja vastuu-alueet? Mitkä niistä koet yrityksen kannalta tärkeimmiksi? Entä johdon kannalta tärkeimmiksi –kuinka controller-toiminto avustaa johdon päätöksentekoa?

3.2. Kuinka tukkurin erikoispiirteet vaikuttavat controller-toiminnon tehtäviin/vastuu-alueisiin?

3.3. Mikä on controller-toiminnon rooli yritys X:ssä?

3.4. Miten mielestäsi perinteisen talousjohtajan/päällikön rooli ja tehtävät eroavat controllerin roolista ja tehtävistä yritys X:ssä?

4. Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttuminen yritys X:ssä 2000-luvulla

- 4.1. Kuinka näet Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttuneen 2000-luvulla yrityksessä?
- 4.2. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet controller-toiminnon muuttumiseen yritys X:ssä?
- 4.3. Miten näet controllerin roolin mukana yrityksen päätöksenteossa yritys X:ssä?
- 4.4. Mitkä ovat mielestäsi controller-toiminnon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa yritys X:ssä?
- 4.5. Minkälaisen tulevaisuuden näet controller-toiminnolla yritys X:ssä ja kuinka kehittäisit sitä?

Liite 4. Controller-toiminnon sidosryhmien haastattelulomake.

1. Taustaa

1.1. Asemasi ja toimenkuvasi yritys X:ssä?

1.2. kauanko olet työskennellyt yritys X:ssä? ja tässä tehtävässä ?

2. Controller-toiminnon asema yritys X:ssä

2.1. Mitä edellytetään controllerilta yritys X:ssä? Ominaisuudet, koulutus, taidot, työkokemus, muuta?

2.2. Mikä on mielestäsi controller-toiminnon asema yritys X:ssä?

2.3. Oletko sinä ja osastosi tekemisissä controllereiden kanssa ? Mitä hyötyjä/ haittoja näet tässä yhteistyössä ?

3. Controller-toiminnon tehtävät ja rooli yritys X:ssä

3.1. Mitkä controller-toiminnon tehtävät ja vastuu-alueet koet yrityksen kannalta tärkeimmiksi ? Entä omalta osaltasi/ osastosi kannalta tärkeimmiksi ? Minkälaista informaatiota/raportteja controller-toiminto sinulle ja osastollesi tuottaa ? Kuinka muuten hyödynnät controller-toimintoa?

3.2. Kuinka tukkurin erikoispiirteet vaikuttavat mielestäsi controller-toiminnon tehtäviin/vastuu-alueisiin?

3.3. Mikä on mielestäsi controller-toiminnon rooli yritys X:ssä?

3.4. Miten mielestäsi perinteisen talousjohtajan/päällikön rooli ja tehtävät eroavat controllerin roolista ja tehtävistä yritys X:ssä?

4. Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttuminen yritys X:ssä 2000-luvulla

4.1. Kuinka näet Controllerin aseman, roolin ja työtehtävien muuttuneen 2000-luvulla

4.4. Mitkä ovat mielestäsi controller-toiminnon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa yritys X:ssä, erityisesti osastosi kannalta?

4.5. Minkälaisen tulevaisuuden näet controller-toiminnolla yritys X:ssä ja kuinka haluaisit sitä kehitettävän?

	Assistant Controller & Group Assistant Controller	Controller	Business Controller	Financial Controller	Group Controller	Group Financial Controller
NIMIKKEEN YLEISYYS	yleinen, paitsi konsermitasolla	yleinen	yleinen	vähäinen	vähäinen	vähäinen
ASEMA						
yritystaso	yritys tai konsermitaso	yritys	yritys	yritys	konserni	konserni
esimiehenä toimii	controller tai talouspäällikkö	usein talousjohtaja tai toimitusjohtaja, mutta myös joku muu controller	toimitusjohtaja tai talousjohtaja	talousjohtaja tai toimitusjohtaja	konsernin talousjohtaja	konsernin talousjohtaja
onko itse esimies	ei	joskus	usein	usein	usein	usein
kuuluuko johtoryhmään	ei	joskus	usein	harvoin	ei	ei
yleisimmät sidosryhmät	muut yrityksen controllerit ja taloushallinto	vastuualueen johto ja muut yrityksen controllerit	kaikki yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät	yrityksen ulkoiset sidosryhmät ja taloushallinto	maayhtiöiden talousjohtajat ja muu taloushallinto sekä konsernin/emoyhtiön controllerit	maayhtiöiden talousjohtajat ja muu taloushallinto sekä konsernin/emoyhtiön controllerit
TAUSTA						
koulutus	vastavalmistunut korkeakoulusta tai työkokemusta omaava opistotason koulutuksen	korkeakoulututkinto	akateeminen tutkinto	laskentatoimen korkeakoulututkinto	akateeminen tutkinto	akateeminen laskentatoimen tutkinto
työkokemuksen kesto	vähäinen, paitsi jos on opistotasoinen koulutus	yli kaksi vuotta	yli viisi vuotta	yli kaksi vuotta	yli viisi vuotta	yli neljä vuotta
työkokemuksen osa-alueet	hyvät atk-taidot	kokemusta vastaavista tehtävistä sekä hyvät atk-taidot	kokemusta vastaavista tehtävistä sekä liiketoiminnan tuntemista ja ymmärtämistä	työkokemusta ulkoisesta laskentatoimesta ja johdon raportointijärjestelmistä sekä IFRS-tuntemus	kokemusta vaativista vastaavista tehtävistä kv-yrityksessä	kokemusta ulkoisesta laskentatoimesta ja konserniraportoinnista sekä IFRS-tuntemus
kielitaito	hyvä	erinomainen	erinomainen	erinomainen	erinomainen	erinomainen
OMINAISUUDET						
luonne	yhteistyökykyinen	yhteistyökykyinen sekä monia muita vaatimuksia	ulospäinsuuntautunut, omaa hyvät kommunikointitaidot, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja matkustusvalmius sekä monia muita vaatimuksia	yhteistyökykyinen	ulospäinsuuntautunut ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia	kykyä ja halua kehittää sekä koordinoita prosesseja
työskentelytapa	tarkka	oma-aloitteinen ja analyyttinen sekä monia muita vaatimuksia	analyyttinen, ennustava, kehittävä sekä monia muita vaatimuksia	systemaattinen ja tarkka	oma-aloitteinen ja systemaattinen sekä kehittävä	oma-aloitteinen ja systemaattinen sekä kehittävä
VASTUUALUEET, TYÖTEHTÄVÄT JA ROOLI						
VASTUUALUEET	ei ole yksittäisiä tehtäviä ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi	rajattu kapea vastuualue, jonka asiantuntijana toimii sisäinen laskentatoimi	vastuu kokonaisuuksista, kuten sisäisestä laskentatoimesta	vastuu ulkoisen laskentatoimen raportoinnista	koordinoi sisäisen laskentatoimen asioita konsermitasolla ja raportoi emoyhtiölle	koordinoi ulkoisen laskentatoimen asioita konsermitasolla ja raportoi emoyhtiölle
TYÖTEHTÄVÄT	avustavia	raportointi, analysointi ja tietojärjestelmien kehitys	johdon raportointi, talouden ohjaus sekä kehitystehtävät	raportointi ja taloushallinnon kehittäminen	kehitystehtävät, konserniraportointi ja strateginen suunnittelu sekä prosessien koordinointi	kehitystehtävät, konserniraportointi ja prosessien koordinointi
ROOLI	raportoija	raportoija, analyysoija sekä liiketoiminnan tukija	liiketoiminnan tukija ja kehittäjä	ulkoinen laskentatoimen ammattilainen, joka kehittää taloushallintoa	kehittäjä, raportoija ja suunnittelija konsermitasolla	ulkoinen laskentatoimen ammattilainen, joka kehittää taloushallintoa