

# **Controllerin rooli johdon kumppanina ja liiketoiminnan kehittäjänä muuttuvassa toimintaympäristössä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Tatiana Karkkonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Karkkonen, Tatiana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 64	Valmistumisaika 2023
Työn nimi <b>Controllerin rooli johdon kumppanina ja liiketoiminnan kehittäjänä muuttuvassa toimintaympäristössä</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Controllerin rooli organisaatiossa on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen controllerin rooli ja työnkuva on tänä päivänä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti controllerin rooliin johdon kumppanina ja avustajana päätöksentekotilanteissa ja tarkasteltiin myös controller-toiminnan vaikutusta liiketoiminnan kehittämiseen.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia koskien liiketoiminnan kehittämistä, strategiatyötä ja budjetointia sekä tarkasteltiin controllerin roolit, tehtävät ja osaamiset. Tavoitteena oli kuvata controllerin työtä ja selvittää, miten controller voi tukea yrityksen kehittämistä ja johdon päätöksentekoa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, joka mahdollisti aiheen tutkimisen monenlaisista näkökulmista. Aineistona toimivat eri kirjat, internetlähteet sekä teema-haastattelut controllerien kanssa. Työssä keskityttiin neljään erilaiseen työtehtävään: business controller, financial controller, junior controller ja assistant controller. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään rekrytointi-ilmoitusten kautta taidot ja ominaisuudet, joita työnantajat edellyttävät controllereilta nykypäivänä.</p> <p>Tutkimuksen myötä voidaan todeta, että controllerin rooli on muuttunut ja muuttuu edelleen. Controllerin työtehtävät vaihtelevat merkittävästi riippuen yrityksen tarpeista ja kehitystehtävien painopisteestä. Tulevaisuudessa controller-toiminta siirtyy enemmän strategiseen suuntaan ja analyttisiin tehtäviin.</p>		
Asiasanat controller, osaaminen, roolin muutos, päätöksenteko, liiketoiminnan kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Karkkonen, Tatiana	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 64	
Title of Publication <b>The controller's role as a management partner and business developer in a changing operating environment</b>		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The controller's role in an organisation has changed significantly in recent years. The purpose of the thesis was to find out what the role and job description of the controller are today. The study focused on the controller's role as a partner and assistant to management in decision-making situations and also examined the impact of controller activities on business development.</p> <p>The theoretical part reviewed literature, articles and studies on business development, strategy work and budgeting and examined the roles, tasks and competencies of the controller. The aim was to describe the controllers' work and explore how they can support business development and management decision-making.</p> <p>The research method used was the qualitative one allowing the topic disclosure from various perspectives. The material included different books, internet sources and thematic interviews with controllers. The work focused on four job functions: business controller, financial controller, junior controller and assistant controller. The research sought to identify the skills and qualities employers require from controllers today by analysing recruitment advertisements.</p> <p>The study shows that the role of the controller has changed and is still changing. The controller's job responsibilities vary significantly depending on the needs of the company and the focus of development tasks. In the future, controller activities will shift further towards strategic and analytical tasks.</p>		
Keywords controller, competence, role change, decision-making, business development		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kysymykset.....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmä ja – aineisto.....	4
1.5	Työn rakenne.....	5
2	Controllerin rooli strategiatyössä ja liiketoiminnan kehittämisessä .....	7
2.1	Laskentatoimen tehtävät yrityksen toiminnassa .....	7
2.2	Controller-toiminnon kehitys .....	10
2.3	Modernin controllerin roolit, tehtävät ja osaamisvaatimukset .....	13
2.4	Controllerin tärkeimmät ominaisuudet.....	22
3	Liiketoiminnan strategiatyö .....	25
3.1	Strateginen määrittäminen ja suunnittelu .....	25
3.2	Toimintaympäristön tutkiminen ja analysointi .....	28
3.3	Tulevaisuuden ennakkointityö .....	34
4	Budjetointi.....	37
4.1	Budjetoinnin määritelmä ja tehtävät .....	37
4.2	Budjetointijärjestelmä ja -prosessi.....	39
4.3	Budjetoinnin ja strategian suhde .....	40
5	Tutkimuksen toteutus.....	43
5.1	Aineiston kerääminen .....	43
5.2	Haastattelut .....	44
5.2.1	Haasteltavien tausta .....	44
5.2.2	Controller-toiminnan osaamisvaatimukset .....	45
5.2.3	Liiketoiminnan kehittäminen.....	48
5.2.4	Controllerin rooli johdon kumppanina.....	49
5.2.5	Controllerin rooli tulevaisuudessa .....	50
5.3	Controllerin työpaikkailmoitukset.....	50
5.4	Luotettavuustarkastelu ja jatkokehittämisaiheet .....	52
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	55
	Lähteet .....	59

## Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat

Liite 2. Excel-tilukko työpaikkailmoituksista

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Controllerin rooli johdon kumppanina ja liiketoiminnan kehittäjänä yrityksessä on ollut ajan-kohtainen tutkimusaihe ja sitä on tutkittu pitkään. Maailma muuttuu jatkuvasti, muutokset tapahtuvat myös yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Yrityksen toiminta muuttuu ja monipuolistuu ja laskentatoimen rooli on organisaation tietojen tuottajana myös muuttumassa koko ajan. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 3.) Aiemmin yrityksiä sisäisen laskennan asiantuntijat, eli controllerit keskittyivät tulosraportointiin, budjettiseurantaan ja kustannuslaskentatiedon tuottamiseen. Kirjallisuudessa controlleria on ensin kuvailtu ”pavunlaskijaksi”, joka painottaa enemmän numeroiden tarkkuutta ja jolla ei ole syvällistä ymmärrystä niiden merkityksestä. (Vaivio & Kokko 2006, 49–74.) Nykyaikana taloudelliset, sosiaaliset ja tekniset siteet ovat yhä monimutkaisempia ja haarautuneempia liiketoiminnassa. Johtajien käsittelemien tietojen määrä on lisääntynyt merkittävästi. Tämä asettaa korkeita vaatimuksia johtamispäätösten laadulle ja niiden toteuttamiselle. Yrityksen johtajat tarvitsevat luotettavaa ja ajantasaista informaatiota arkipäivän päätöksenteon tueksi sekä tulevaisuuden ennakoimista varten. Partasen (2007, 66–67) mukaan, vaikka controllerin tehtävät vaihtelevat eri yrityksissä, controller-toiminta keskittyy kuitenkin myös johtamisen ja päätöksenteon tukemiseen. Näin controller toimii tänä päivänä yhä useammin johdon kumppanina ja tuo sekä faktoja että perusteltuja taloudellisia näkökulmia päätöksentekoa varten.

Strategian tukeminen on viime vuosina tunnustettu tärkeäksi kehittämisalueeksi melkein kaikissa yrityksen tukitoiminnoissa. Strategiseen johtamiseen osallistuminen on vaatinut uusien laskentatoimen työvälineiden käyttöönottamista sekä teknologioiden ja taloushallinnon roolin ja tehtävien muuttumista. Tänä päivänä controller-toiminto on myös avainasemassa taloushallinnon liiketoiminnallisen tuen vahventamisessa ja strategiatyön tukemisessa. (Partanen 2007, 66.)

Valitsin tämän tutkimusaiheen, koska aikaisemmin, noin kymmenen vuotta sitten, minulla oli kokemusta tällaisesta työstä, jolloin työskentelin sisäisen laskennan asiantuntijana eli ”pavunlaskijana”, kuten se on kirjallisuudessa sanottu. Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään, miten controllerin rooli on muuttunut yrityksessä viime vuosikymmenien aikana.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tehtävät ja vastuut liittyvät nykyaikaiseen controllerin toimintaan, erityisesti johdon päätöksien tukemisessa. Se, mitä taitoja ja ominaisuuksia vaaditaan controllerin työssä tänä päivänä ja mikä on hänen roolinsa liiketoiminnan kehittämisessä, ovat tärkeitä kysymyksiä tässä tutkimuksessa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kysymykset

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten controller-toiminta liittyy yrityksen arkipäivän toimintaan ja johdon strategisiin päätöksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin ymmärtää ja kuvailla controllerin rooli yrityksen liiketoiminnan hallinnassa ja kehittämisessä.

Controllerin toimenkuva on todella laaja erilaisissa organisaatioissa, koska hänen vastuulleen on monia toiminnallisia alueita. Päättökysymyksenä opinnäytetyössä on:

- Mikä on nykyaikaisen controllerin rooli yrityksessä ja liiketoimintaprosessien kehittämisessä?

Alatutkimuskysymykset voidaan esittää seuraavasti:

- Miten controller-toiminto voi tukea johdon päätöksentekoa?
- Minkälaista osaamista controller-ammattilaisilta vaaditaan nykyaikana?

Vastaamalla näihin kysymyksiin voidaan saada kuva tämän päivän controllerien osaamisvaatimuksista ja ennusteen heidän ammattiosaamisensa jatkokehityksestä. Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta, jossa kirjallisuuden perusteella selvitetään nykyaikaisen controllerin roolia johtamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä sekä empiirisestä osuudesta, jonka aineistoina käytetään itse kerättyä haastattelumateriaalia controllereina toimivilta työntekijöiltä. Tämän työn rajaavana tekijänä on kuitenkin se, että controllerin työstä ei ole saatavilla kovin paljon tuoreita suomenkielisiä lähdeaineistoja, joskin englanninkielisistä tutkimuksista voidaan löytää jonkin verran tietoa.

Tutkimuksen aineisto on rajattu useista haastatteluista kerättyihin tietoihin ja julkaistuihin controller-ammattilaisten rekrytointi-ilmoituksiin. Controllerien näkökulmia on opinnäytetyön fokuksessa eli tutkimusongelma käsitellään controllerien näkemysten perusteella.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriapohjana käsitellään kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia koskien controllerin roolia, työtehtäviä ja asemaa yrityksessä. Näiden käsiteltävien aineistojen avulla voidaan saada selkeä kuva aiheesta.

Controllerin rooli organisaatioissa on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Teoreettisessa tutkimusosassa pyritään tarkastelemaan mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotta nykytilannetta voidaan kuvata ja analysoida parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyössä käytetään vain vähän aihepiiriin varhaistutkimuksia, koska niitä on jo analysoitu paljon kansainvälisessä ja suomalaisessa kirjallisuudessa. Suomessa tämän aiheisia tutkimuksia ovat

tehneet esimerkiksi Granlund & Lukka (1997, 1998 a, b), Granlund & Tapaleenmäki (2005), Järvenpää (2001, 2007) ja Vaivio & Kokko (2006).

Liiketoiminnan kehittäminen on todella laaja aihe, ja tässä opinnäytetyössä keskitytään joihinkin asioihin, joissa controller voi tukea johtoa yrityksen kehittämisessä. Työn teoreettinen perusta koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa paneudutaan controller-toimintaan ja sen hyötyyn liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä teoreettisen viitekehyksen osa tuo esille controllerin roolin muutosta ja hänen tehtävissään olevaa kehittymistä sekä myös kattaa tiedon controllerin nykyisistä työtehtävistä ja osaamisvaatimuksista. Lisäksi siinä selvitetään sisäisen laskentatoimen tehtäväkenttää yrityksen toiminnassa tällä hetkellä. Toisessa osassa selvitetään tärkeänä näkökohtana yrityksen strategiatyö, johon moderni controller voi osallistua tänä päivänä. Tässä osassa kiinnitetään erityistä huomiota yrityksen toimintaympäristön tutkimiseen ja tulevaisuuden ennustamiseen. Kolmannessa osassa tarkastellaan yrityksen budjetointi, joka on tärkeä prosessi sekä päivittäisen yrityksen työssä että tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa.

Opinnäytetyön keskeisenä käsitteenä on controller. Controllerin rooli yrityksessä on laaja ja monipuolinen, ja se voi myös olla hyvin erilainen eri organisaatioissa ja maissa (Aalto & Varis 2020, 5). Controllerin tehtäväkenttä määräytyy controller-nimikkeen mukaan, esimerkiksi se voi olla business controller, financial controller, assistant controller, junior controller tai cost controller. Lähes kaikille controllereille yhteistä on kuitenkin se, että he toimivat laskentatoimen ja taloushallinnon tehtävissä. (Työmarkkinatori 2016). Kirjallisuuden mukaan controllerien tärkeimpiin työtehtäviin kuuluu raportointiaineiston tekeminen, analyysien laadinta, tunnuslukujen seuranta ja hallinta, budjetointi ja kustannuslaskenta.

Controllerit ovat ensisijaisen tärkeitä taloustoiminnoissa, koska he tarjoavat johdolle kattavaa tietoa päätöksentekoon. Nykyään controllerit ovat siirtyneet enemmän sellaiseen rooliin, joka koostuu johdon ennakoivana sisäisenä neuvonantajana ja "liikekumppanina" toimimisesta. (Wolf, Weißenberger, Wehner & Kabst 2015, 25.)

Moderni controller tuo johdolle informaatiota esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöstä, kilpailijoista ja riskeistä, sekä markkinakehityksen suunnista. Uusiin haasteisiin vastaamiseksi controllerin tulisi vahvistua itse kehittämiskonsulttina. Tämä vaatii controllerilta johtavaa osallistumista päätöksenteon tukemiseen, talousprosessien vetämiseen, liiketoiminnan kehittämishankkeiden organisoitumiseen ja strategiseen suunnitteluun. (Partasen 2007, 69–82.) Caverionin talousjohtaja Martti Ala-Härkösen mukaan hyvällä controllerilla on visio tulevaisuuteen ja hän osaa ennustaa liiketoiminnan kehitystä (Aalto University 2017).

## 1.4 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä eli laadullisena tutkimuksena ja tiedonkeruu tähän laadulliseen tutkimukseen suoritetaan teemahaastattelujen kautta. Kananen mukaan (2017, 32–34) laadullisen tutkimuksen pääajatus on se, että tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän, ja sen tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelu muodostuu keskustelun teemoista, jotka ovat etukäteen määritellyjä (Kananen 2016, 105–106). Teemahaastattelussa tutkija voi keskustella aiheista yksityiskohtaisesti haastateltavan kanssa. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta näiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelujen avulla kerätään tietoa haastateltavien yksilöllisistä kokemuksista ja ajatuksista ilman tarvetta saavuttaa yksiselitteisiä tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden avulla selvitetään nykyaikaisia controllerin osaamisvaatimuksia sekä hänen rooliaan johdon päätöksenteossa ja yrityksen kehittämisessä.

Empiirinen aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastatellaan neljä henkilöä, jotka toimivat controllerin tehtävissä erilaisissa yrityksissä. Tavoitteena on saada näkemyksiä eri asiantuntijoilta, koska ammattilaisen osaamisvaatimukset saattavat poiketa toisistaan eri alojen organisaatioissa. Myös organisaation suuruus vaikuttaa osaamisvaatimuksiin. Teemahaastattelun kysymysrunko lähetetään haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Kysymysrunko sisältää avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on vastata opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Lisäksi nykyaikaisten controllerien toimenkuvan täydentämiseksi ja työnantajien vaatimusten selvittämiseksi kerätään ja analysoidaan useita työpaikkailmoituksia.

Tutkimuksessa teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotka nauhoitetaan litterointia varten. Aineistoa käsitellään litteroinnin avulla eli muutetaan tekstimuotoon. Teemahaastatteluaineisto litteroidaan mahdollisimman tarkasti. (Kananen 2017, 134.)

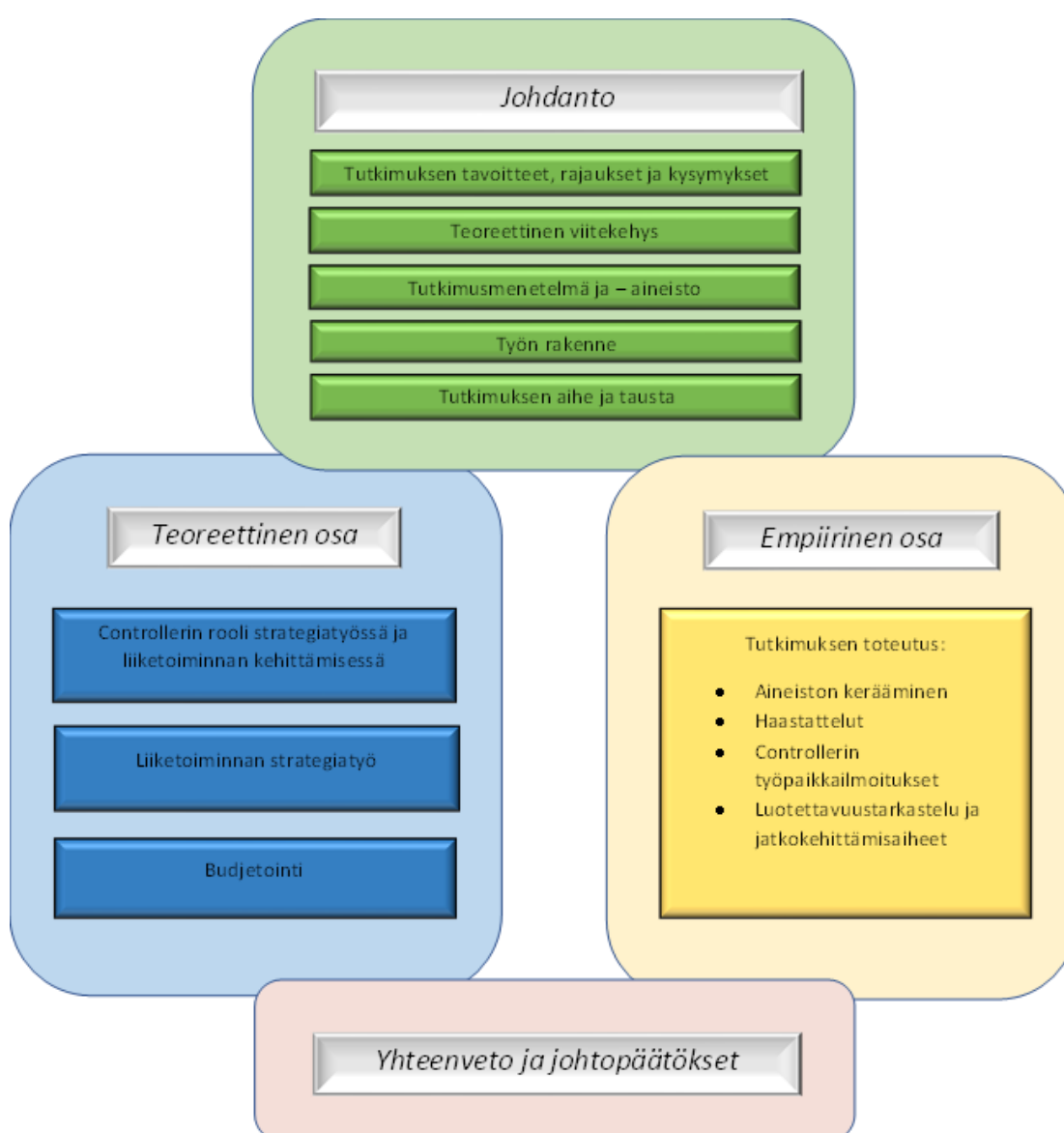
Litteroitu aineisto voi olla liian laajaa ja sen käsittely vaatii formatointia, jotta analyysiprosessi olisi helpompaa. Ennen analyysia aineisto tiivistetään ja selkeytetään. (Kananen 2017, 134–136.)

Aineiston tiivistäminen on mahdollista esimerkiksi teemoittelun avulla. Haastateltavien kanssa keskustellut teemat voivat toistua monissa haastatteluissa, sen lisäksi ne saattavat vaihdella eri tavoin. Teemoittelussa korostetaan aineiston ryhmittelyä eli aineistoista etsitään eri haastatteluja yhdistäviä vastauksia tai teemoja. Koodaus voi auttaa järjestämään eri haastatteluihin liittyviä aineistoja teemojen mukaan. Tämä tehdään esimerkiksi

taulukointien avulla, siitä löydetään keskeisiä teema-asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Laadullisen aineiston käsittelyssä käytetään myös numeroita ja laskemista, joiden avulla analyysi järjestelmällistetään. Voidaan laskea esimerkiksi teemoihin tai koodeihin kuuluvien elementtien lukumääriä. Kvantifiointi voidaan koota erillisiksi taulukoiksi, joista keskeiset taulukot havainnollistavat aineistoa analysoimalla saatuja tuloksia. Määrällisten elementtien sisällyttäminen laadulliseen tutkimukseen auttaa ymmärtämään paremmin tutkimustuloksia ja tekemään niistä johtopäätöksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

## 1.5 Työn rakenne



Kuvio 1. Oppinäytetyön rakenne ja sen osa-alueet

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoreettisesta tutkimusosasta, empiirisestä osasta sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä (kuvio 1). Työn alussa (luku yksi) kerrotaan lyhyesti aiheen valinnan taustasta, näkökulmasta, perusteluista ja toteutuksen menetelmästä, esitetään tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset sekä mahdolliset aiheen rajaukset.

Luvussa kaksi käsitellään controllerin rooli liiketoiminnan kehittämisessä ja strategiatyössä. Siellä avataan laskentatoimen tehtävät yrityksen toiminnassa ja tutkitaan controllerin roolin kehittämistä. Lisäksi nostetaan esille controllerien rooleja, työnkuvien sisältöä ja osaamisvaatimuksia sekä tarkastellaan tärkeimpiä controllerien ominaisuuksia. Tämän jälkeen luvussa kolme selvitetään, mitä tarkoittaa strategiatyö liiketoiminnassa ja mitä tarvitaan strategian onnistuneen toteuttamiseen. Luvussa neljä keskitytään siihen, mistä voidaan tiedä, että liiketoimintaa kehitetään oikein. Tätä varten käsitellään budjetin laatiminen, joka on tärkeä vaihe yrityksen strategiatyössä ja on merkittävä osa monien controllerien toiminnassa.

Opinnäytetyön empiirinen osuus esitetään luvussa viisi, jossa kerätään teemahaastattelujen ja työpaikkailmoitusten aineistoja ja analysointia sekä pohditaan controllerin roolin tulevaisuuden näkökulmia. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan työn jatkokehittämisaiheet. Lopuksi työn yhteenvedo ja johtopäätökset nähdään luvussa kuusi.

## 2 Controllerin rooli strategiatyössä ja liiketoiminnan kehittämässä

### 2.1 Laskentatoimen tehtävät yrityksen toiminnassa

Viime vuosina liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka ovat tehneet siitä epävakampaa. Yritysten kansainvälinen kilpailu on kiristynyt. Sääntelyn purkamisen on koskenut lähes kaikkia tuote- ja palvelumarkkinoita. Pääomamarkkinoiden globalisoituminen, teknologinen kehitys ja monet muut muutokset ovat vaikuttaneet liiketoimintaan huomattavasti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 12.)

Neilimon ym. (2012, 12) mukaan onnistunut liiketoiminta vaatii, että yritykset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti toimintaympäristön muutoksia, tuntevat omat erityiset strategiset edut, parantavat kustannustehokkuutta, vahvistavat asiakassuhteita ja ottavat huomioon laadun merkityksen tuotanto- ja palveluketjuissa.

Liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen strategiisiin päätöksiin liittyy kiinteästi myös taloudellinen näkökulma. Yrityksen johto tarvitsee ajankohtaista tietoa taloustilanneesta ja organisaation toiminnasta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 8.)

Taloushallinto on keskeinen yrityksen tukitoiminto, jonka avulla johto voi valvoa organisaation taloustilannetta ja määrittää oman kehitystoimintansa tavoitteita tuleville vuosille (Suomala ym. 2011, 11). Sen tehtävänä on osallistua yrityksen talouden hallintaan ja valvontaan, laatia raportteja, jotka kuvaavat yrityksen taloutta johdon ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi sekä neuvoa johtoa taloushallinnon näkökulmasta. (Neilimo ym. 2012, 12.)

Laskentatoimen alue on tärkeä taloushallinnon tehtävien osa. Se on kokonaisuus, jonka tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä tietoa yrityksen liiketapahtumista ja tuottaa niiden perusteella raportteja yritysjohton käyttöön. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 11.) Lisäksi Suomalainen ym. (2011, 9.) mukaan laskentatoimen tehtävä on kertoa eri sidosryhmille, kuten omistajille, asiakkaille, työntekijöille, rahoittajille ja koko yhteiskunnalle yrityksen menestyksestä.

Koska laskentatoimen keskeisenä tehtävänä on auttaa yritystä kehittymään ja menestymään, laskentatoimen keräämät ja rekisteröimät tiedot on käsiteltävä parhaiten tätä tarkoitusta varten. Tämä toteutuu yleensä raporttien muodossa. Hyviä esimerkkejä tällaisista raporteista ovat budjetit, kustannuslaskelmat ja tilinpäätös. (Suomala ym. 2011, 11.)

Laskentatoimi jaetaan ulkoiseen (financial accounting) ja sisäiseen (management accounting) laskentatoimeen (kuviokuva 2), se riippuu siitä, ketkä käyttävät ensisijaisesti laskentatoimen tuloksena saatuja tietoja (Jormakka ym. 2015, 12–13).

Ulkoisen laskentatoimi eli rahoituksen laskentatoimi tuottaa tietoa ensisijaisesti yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille kuten rahoittajille, sijoittajille ja verottajalle, velkojille ja asiakkaille, jotka käyttävät niitä päätöksentekonsa tueksi. Ulkoista laskentatoimintaa ohjaavat lainsäädäntö sekä myös useat ohjeet ja suositukset, jotka tulevat eri lähteistä. Se tuottaa raportteja, joihin kuuluu esimerkiksi tilinpäätökseen liittyvät tuloslaskelma, tase ja niiden liitetiedot. (Ikäheimo, Laitinen & Puttonen 2014, 115.)

Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Sen avulla voidaan syventää rahoituksen laskentatoimen antamaa näkymää yrityksestä ja analysoida kannattavuutta eri sidosryhmien kannalta. (Jormakka ym. 2015, 13.)

Sisäinen laskentatoimi tarjoaa tietoa johdolle yrityksen tehokkaaseen johtamiseen, valitun strategian toteuttamiseen ja siihen perustuvien tavoitteiden saavuttamiseen. Sitä ei rajoiteta lainsäädännöllä samalla tavalla kuin ulkoista laskentatoimintaa, ja sitä sovelletaan vapaammin. Sisäisen laskentatoimen raportit ovat yksilöllisiä ja erilaisia erikokoisissa ja eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. Sisäisessä raportissa olevat tiedot on tarkoitettu ensisijaisesti yrityksen omaan käyttöön, eikä niitä yleensä jaeta ulkopuolisille sidosryhmille. Nämä raportit voidaan jakaa suunnitteluun, päätöksentekoon ja valvontalaskelmiin johdon työtehtävien mukaisesti. Suunnittelun laskelmiin sisältyvät esimerkiksi lyhyen aikavälin budjetit, jotka määrittelevät lyhyen aikavälin tavoitteet. Menojen vertailulaskelmien laadinta pitkille ajanjaksoille on esimerkki päätöksentekolaskelmista. Niitä käytetään sijoituspäätösten tekoon. Toisaalta budjettien ja investointien seurantaan liittyvät raportit ovat valvontalaskelmia. (Ikäheimo ym. 2014, 115.)



Kuvio 2. Laskentatoimi palvelee yritystä ja sen sidosryhmiä (Neilimo ym. 2012, 12)

Laskentatoimen erilaisten tehtävien tekemiseen taloushallinnon henkilöstöltä tarvitaan moninaista osaamista. Teknologiat ovat mullistaneet monia asioita viime vuosina, ja esimerkiksi kirjanpitoa ei enää tarvitse tehdä manuaalisesti. Tietokoneohjelmistoista on kuitenkin hyötyä vain, jos on ymmärrystä taloushallinnon asioista. (Jormakka ym. 2015, 14.)

Jormakan (2015, 14) mukaan taloushallinnon henkilöstön on kyettävä luomaan, analysoimaan ja tulkitsemaan erilaisia raportteja. Analyysi suoritetaan usein etsimällä suhteita erilaisten asioiden välillä ja laskemalla työtoimintaa kuvaavia tunnuslukuja. Saatujen mittareiden avulla voidaan arvioida yrityksen tehokkuutta ja laatia tehokkaampia suunnitelmia.

Johtamisessa ja taloushallinnon suunnittelussa on pidettävä mielessä, että erilaiset tehtävät voivat olla sopivia erilaisille työntekijöille heidän koulutuksestaan, kokemuksestaan, osaamistaan, persoonallisuudestaan ja motivaatiostaan riippuen. Erikoistuminen antaa laskentatoimen ammattilaiselle mahdollisuuden syventää omaa osaamistaan kapealla alueella. Lisäksi työkierto antaa hänelle mahdollisuuden laajentaa osaamistaan ja kehittää itseään vastuullisempiin taloudellisiin tehtäviin tai johtotehtäviin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 26.)

Yrityksissä toimivat controllerit ovat taloushallinnon ammattilaisia, jotka työskentelevät laskentatoimen tehtävissä ja avustavat johtoa muun muassa taloudellisissa kysymyksissä.

Seuraavissa alaluvuissa keskitytään erityisesti controllerin työtehtäväkenttään, tutustutaan näiden ammattilaisten työtehtäviin ja tarkastellaan heidän rooliaan liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi pohditaan controllerin roolin kehittymistä johdon kumppaniksi ja käsitellään tämän ammatin tulevaisuuden näkymiä.

## 2.2 Controller-toiminnon kehitys

Controllerilla on tärkeä rooli yrityksen taloushallinnon toiminnossa, koska ne tarjoavat johdolle kattavaa tietoa päätöksentekoa varten. 1990-luvulta lähtien heidän roolissaan on tapahtunut suuria muutoksia. Aikaisemmin controllerille annettiin palvelurooli yrityksessä, pääasiassa taloudellisen tietokantojen ylläpito ja edellytettyjen tietojen hankkiminen kirjanpidon ylläpitämiseksi. (Wolf, Weißenberger, Wehner & Kabst 2015, 25.) Controllerin perinteinen rooli oli vahvasti mukana raportoinnissa tukitoimintona, mutta ei välttämättä jakamalla näkemyksiä liiketoiminnasta yritysjohtajien kanssa (Hyvönen, Järvinen & Pellinen 2015, 32). Nämä controllerin roolit on usein merkitty jossain määrin negatiivisesti tutkimuksissa. Partasen tekstissä (2007, 67) varhaisen controllerin työtä on verrattu historioitsijaan tai pavnulaskentaan tai Granlundin ym. (1998, 186) mukaan vahtikoiraan. Nykyään controllerin rooli muuttuu passiivisesta tuloslaskijasta yrityksen liiketoiminnan aktiiviseksi kehittäjäksi, joka toimii myös sisäisenä neuvonantajana ja johdon liikekumppanina (Järvenpää & Lukka, 2017, 1–10).

Järvenpää (2007, 100) määrittelee controllerien liiketoiminnallisen suuntautumisen mahdollisen vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn controllerien halukkuutena ja kykynä tuottaa enemmän lisäarvoa johdolle (pätöksenteko ja valvonta) (Wolf ym. 2015, 25). Tämä määritelmä osoittaa henkilökohtaisen halun ja vaadittujen taitojen tärkeyden liikekumppaniksi tulemiseen korostaen controllerien osallistumisen merkitystä päätöksentekoon (Zoni & Merchant, 2007; Ferreira & Moulang, 2009; Ma & Tayles, 2009; Wolf ym. 2015, 25 mukaan). Perustelut viittaavat siihen, että jos controllereista tulee liikekumppaneita, he pystyvät tarjoamaan parempia palveluja johtajille ja edistämään yrityksen tavoitteiden saavuttamista (Burns & Baldvinsdottir 2005, Wolf ym. 2015, 25 mukaan).

Viime vuosina strategian tukeminen on tärkeä tehtävä ja kehitysalue monille yrityksen tukitoiminnoille. Liiketoimintaympäristö on muuttumassa dynaamisemmaksi ja monipuolisemmaksi, ja yritysten tukitoimintojen asiantuntijat (esimerkiksi henkilöstöhallinnon, markkinoinnin, taloushallinnon työntekijät) etsivät strategista kumppanuutta muun muassa vahvistaakseen asemaansa yritystoiminnan ytimessä. (Partanen 2007, 66.)

Partasen (2007, 66–67) mukaan osallistuminen strategiseen johtamiseen vaati uusien laskentatoimen välineiden käyttöönottoa sekä muutosta taloushallinnon roolissa ja tehtävissä.

Controller-toiminto on saanut keskeisen roolin taloushallinnon liiketoiminnan tuen vahvistamisessa ja strategisen työn tukemisessa. Vaikka controllerien roolit vaihtelevat merkittävästi yrityksittäin, näiden ammattilaisten työ perustuu silti johdon päätöksenteon tukemiseen. Kuviossa 3 on esitetty liiketoimintaympäristön muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet taloushallinnon roolin muuttumiseen.



Kuvio 3. Taloushallintoon vaikuttavia liiketoimintaympäristön muutosvaikutuksia (Partanen 2007)

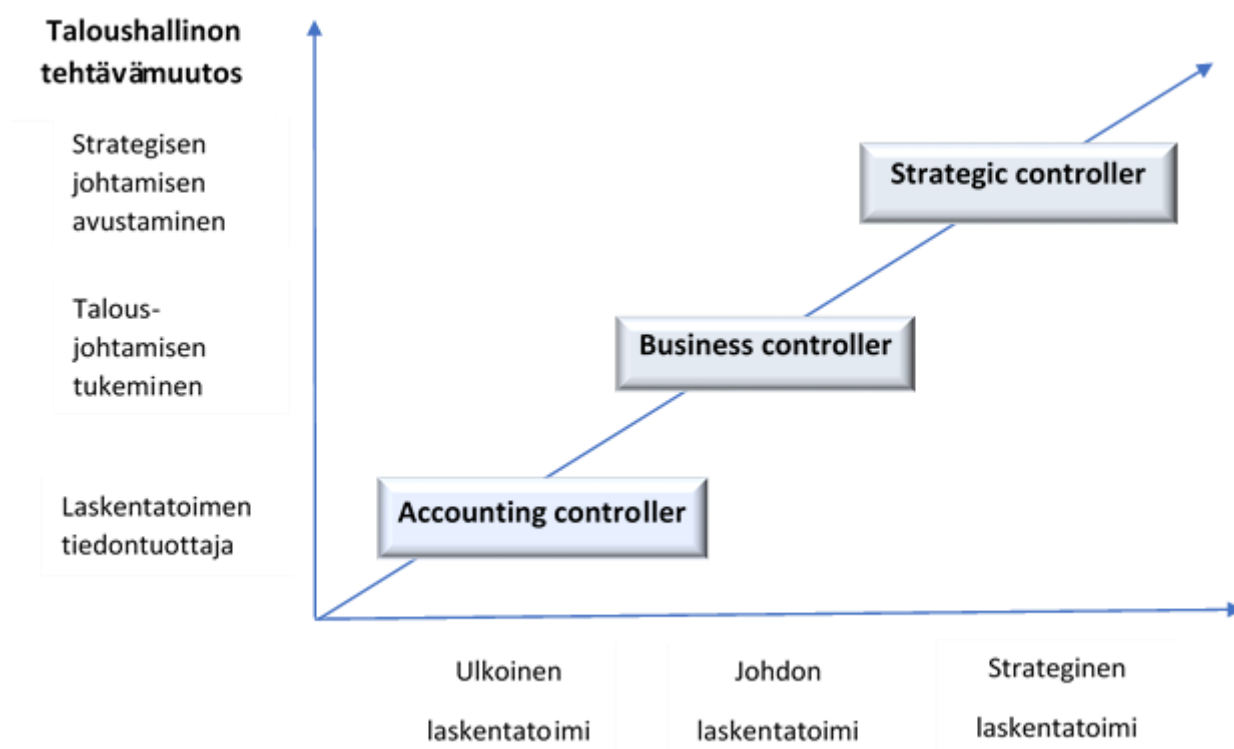
Viime vuosina laskentatoimen tuottamaa informaatiota on tarkoitettu ennen muuta auttamaan yritystä tavoitteiden saavuttamisessa ja johtamispäätösten tekemisessä. Laskentatoimen tehtävät, joissa controller toimii, ovat siis kehittyneet toimintoon, joka yhdistää kirjanpidon, rahoituksen ja liiketoiminnan johtamisen. (Bhimani, Hornegren & Rajan 2015, 3.)

Neilimo ym. (2012, 16) ovat myös sitä mieltä, että viime vuosina taloushallinnon haasteet ovat lisääntyneet huomattavasti ja taloushallinnon ammattilaisten perusrooli on muuttunut tiedontuottajan roolista (accounting controller) taloustoimintojen esimiehen, päällikön ja

johtajan rooliksi (controller). Silloin kyseessä on yrityksen taloushallinto (controllershship), jonka tehtävänä on vastata yrityksen taloudellisen toiminnan hallinnasta.

Partanen (2007, 68) tuo esiin, että controllerin tehtävien kehittäminen ja suuntautuminen liiketoimintaan riippuu suuresti siitä, miten taloushallinnon tietoa viestitään. Jos controller neuvottelee vain talousjohtajan kanssa, sitä todennäköisemmin hän toimii tavalliseen tapaan taloushallinnossa. Jos controllerin keskustelukumppanit edustavat myös yrityksen ylijohtoa, niin tämä asiantuntija osallistuu enemmän strategiseen päätöksentekoon, kommentointiin ja ohjaukseen.

Kuviossa 4 on esitetty controllerin roolin muuttuminen tiedon tuottajasta liiketoiminnan päätöksenteon tukitoiminnoksi.



Kuvio 4. Controllerin roolin muutos tiedon tuottajasta liiketoimintasuuntautuneeksi (Partanen 2007)

Järvenpään (1998, 2002, 2007) ja Partasen (2001, 2007) mukaan controllerin liiketoiminnan suuntautumista voidaan kehittää muun muassa seuraavasti:

#### Organisoinnin keinot

- liiketoimintaa tukevan taloushallinnon johtamiseen osallistuminen.
- rutiinilaskennan toteuttaminen esimerkiksi palvelukeskuksissa.
- laskentainnovaatioiden käyttäminen johtamistietojen analysoinnissa.

- johdon tuki operatiivisissa ja strategisissa kysymyksissä.
- strategisen johtamisen laskentatoimen välineiden käyttäminen ja kehittäminen.

#### Tietohallinnon tukeminen

- uusien ohjelmistojen ja tietojärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen.
- Henkilöstön johtaminen.
- ammattilaisen osaamisen kehittäminen, esimerkiksi koulutuksen ja työnkierron avulla.
- johdon tietotarpeiden huomioon ottaminen ja roolien mallintaminen.
- keskittyminen asiaankuuluvaan laskentainformaatioon.
- Talousviestintä johtamisen tukena.
- reaaliaikaisen informaation tuottaminen, analysointi ja tulkinta.
- talousinformaation esittäminen ja selittäminen johdolle.
- sisäinen konsultointi ja päätöksenteon tukeminen.

### 2.3 Modernin controllerin roolit, tehtävät ja osaamisvaatimukset

Controllerin työtehtäväkenttä yrityksessä on erittäin laaja ja monipuolinen ja sitä käytetään monissa tarkoituksissa. Controllerin työtehtävät vaihtelevat yrityksen liiketoiminnan ja sen koon mukaan. Controller-toiminto kuvataan myös erilaisten etuliitteiden avulla, kuten strateginen tai business controller, operatiivinen tai sisäinen controller, division controller, management controller tai assistant controller. Tähän controller-termin yleistymiseen vaikutettiin muun muassa yritysten liiketoimintayksiköiden määrän kasvu ja laskentatoimen tehtävissä työskentelevien roolin muutos. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 27.)

Joissakin yrityksissä controllerit avustavat johtoa erityisissä taloushallintoprojekteissa. Näitä controllereita kutsutaan strategisiksi tai business controllereiksi. Heidän tehtäviinsä voi kuulua yhtiön liiketoiminta-alueiden kannattavuuden analysointi ja lausuntojen antaminen investointiprojekteista ja niiden vaikutuksia yrityksen strategiaan ja taloudelliseen asemaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 28–29.)

Järvenpää ym. (2013, 27) toteavat, että business controllerin vastuut liittyvät läheisesti yritysten tai yksiköiden johdon tukemiseen ja osallistumiseen johtopäätösten tekoon. He laativat erilaisia talousraportteja ja analyyskejä sekä kehittävät laskentamittarijärjestelmiä ja

konsultoivat johtoa taloushallinnon kysymyksissä. Neilimon ym. (2012, 16) mukaan controllerien raportoinnin tietoa voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen strategisen kilpailuedun määrittämisessä, henkilöstön palkitsemista pohdittaessa, halvimman logistiikkakeskuksen etsimisessä tai yrityksen liiketoimintahyötyjen arvioinnissa.

Näin voidaan sanoa, että controllerilla on analyytikon rooli yrityksessä. Mikäli analyytikon rooliin lisätään kyky tukea johtamista neuvojen avulla, siis voidaan puhua, että controller suorittaa konsultin tai liikkeenjohdon neuvonantajan roolia. (Järvenpää ym. 2013, 29.)

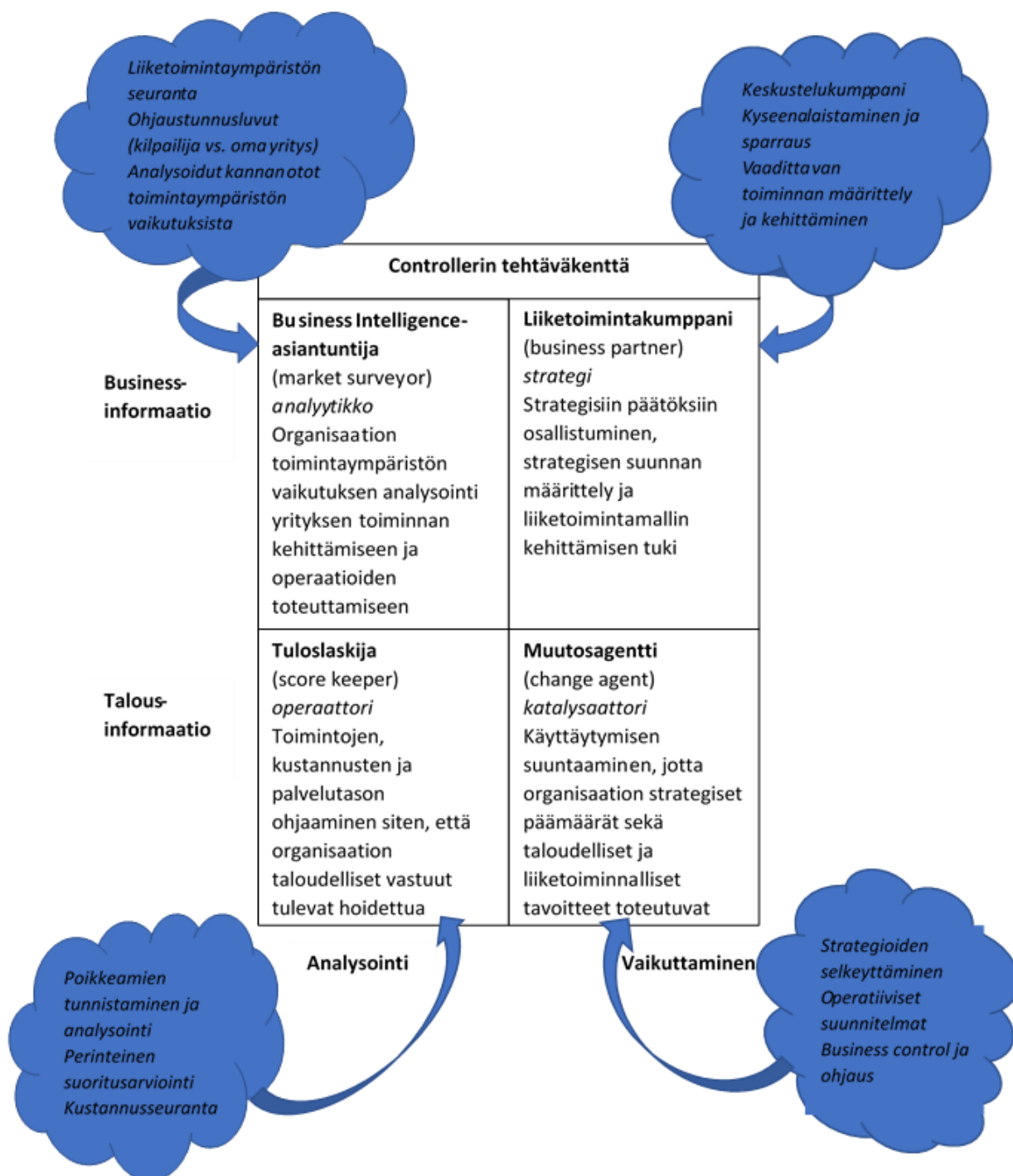
Controllerit voivat työskennellä myös liiketoimintayksiköissä talouspäälliköiden tehtävissä. Tässä tapauksessa heitä voidaan kutsua taktisiksi controllereiksi tai vain controllereiksi. (Neilimo ym. 2014, 29.)

Järvenpää ym. (2013, 27) toteavat, että talousinformaation tuottajan (score keeper) rooli on nykyään, kuten aiemminkin, laskentatoimen ydin. Se kattaa lähinnä taloushallinnon perusprosessit kirjanpidosta, osto- ja myyntireskontran hoitamisesta, laskujen käsittelystä ja maksutapahtumien hoidosta sekä erilaisten raporttien laadinnasta. Tehtävissä painotetaan muun muussa tarkkuutta, vahvaa numero-osaamista, muuttuvien normien hallintaa ja laskentatoimen ohjelmistojen käyttöosaamista. (Järvenpää ym. 2013, 27.) Jos controller toimii pääasiassa tässä roolissa ja vastaa sisäisestä tarkastuksesta, tietojärjestelmien oikeudellisuudesta sekä maksatus- ja kirjausrutiinista, niin Neilimon ym. mukaan (2014, 29) häntä voi kutsua operatiiviseksi tai sisäiseksi controlleriksi.

Puolamäki (2007, 260) toteaa, että laskentatoimen menetelmät ja -järjestelmät kehittyvät nopeasti ja korostavat strategista johtamislaskentaa vastaamaan uusiin odotuksiin ja lähentymään todellista liiketoimintaa. Tietojen kerääminen, välittäminen ja käsittely on tärkeä tehtävä yrityksen strategisessa työssä. Suurten tietomäärien muuttaminen organisaation päätöksenteon kannalta oleelliseksi tiedoksi on usein haastavaa. Taloushallinnon tehtävissä controller-nimikkeellä työskentelevä henkilöstö toimii tietovirtojen solmukohtassa ja voi luoda ja tulkita yrityksen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden kokonaiskuvan. (Puolamäki 2007, 262)

Controller voi toteuttaa yrityksissä myös valvontatehtäviä. Tämä näkyy raportoinnista, kun poikkeamien kautta voidaan tunnistaa kehittämiskohteita, jotka on huomioitava. Laajemmin valvonta auttaa valvomaan koko raportointia ja tarkkailemaan, ovatko yrityksen strategiat ja suunnitelmat toteutuneet sekä ovatko tavoitteet saavuttaneet. Taloushallinnon valvontavastuut on korostettu myös omistajaohjauksen (corporate governance) kehittämisessä ja vahvistamisessa. Se on lisännyt sisäisen valvonnan merkitystä, riskienhallinnan ja ehkäisyn roolia sekä uusien normien kehittämistä sääntöjenvastaisuuksien ja virheiden estämiseksi.

(Järvenpää ym. 2013, 27–28.) Modernin controllerin tehtäväkuvat havainnollistaan kuviossa 5.



Kuvio 5. Modernin controllerin tehtäväkuvat (Järvenpää ym. 2013)

Ammattikirjallisuudesta voidaan löytää yksityiskohtaiset kuvaukset controllerien työtehtävistä. Braggin (2017, 3–5) mukaan nämä tehtävät sisältävät seuraavat vastualueet:

## Tarkastus

- säännöllisten sisäisten tarkastusten suunnittelu ja hallinta, ja lopullisten tarkastusraporttien valmistelu ja neuvoanto johdolle.
- työasiakirjojen valmistelu ulkopuolisille tilintarkastajille tarjoamalla tarvittavaa lisäapua vuotuisen tarkastuksen suorittamiseen.

## Budjetointi

- vuosittaisen budjettiprosessin koordinointi.
- budjetoinnin raportointi.
- ohjausjärjestelmien valvominen.
- kaikkien liiketoiminnan transaktioiden valvonta ja käsittely (osto- ja myyntireskontran hoitaminen, kassanhallinta ja kassan ennustaminen).

## Kustannuslaskenta

- kustannuslaskentatiedon analysointi ja toteuttaminen kustannuspaikka- ja tuotekohtaisesti.

## Suunnittelu

- budjetin tekeminen ja seuranta.
- budjetin vertaaminen toteutuneeseen tulokseen ja ilmoittaminen poikkeamista johdolle sekä neuvonanto.
- tulojen ja menojen analysointi ja johdon tiedottaminen haitallisten suuntausten vaikutuksista sekä neuvonta tilanteen parantamiseksi.
- tulosennusteet ja taloudellisten tunnuslukujen säännöllinen laskenta.

## Raportointi

- kausiraportointi, sisältäen muun muussa kustannuslaskennat ja investointilaskelmat.
- tilinpäätöksen tulkitsevan analyysin valmistelu ja johdon raportointi.
- eri raporttien valmistelu ja jakelu johdolle ja tarvittaessa ulkoisille sidosryhmille.
- raporttien tiedon oikeellisuuden tarkistus.
- raportointiprosessien kehittäminen.

## Käyttöomaisuus

- käyttöomaisuuden seuranta, arvostaminen ja raportointi.
- lakien ja viranomaisohjeiden noudattaminen ja valvonta.
- vero- ja kirjanpitostandardin vaatimusten mukaisuus.
- johtaminen ja järjestely.
- taloushallinnon henkilöstön työn valvonta.
- henkilöstön koulutus.

## Verotus

- veroilmoitusten oikea-aikainen valmistelu ja jättäminen sekä kaikkien yritysverotukseen liittyvien asioiden valvonta.

## Säännöt ja menettelyt

- kaikkien sääntöjen ja menettelyjen luominen ja ylläpito, jotka liittyvät yrityksen omaisuuden hallintaan ja rahoitustoimien asianmukaiseen toteuttamiseen.
- henkilöstön tarvittava koulutus ja sen sopeuttaminen.

## Kirjanpito

- kaikkien kirjanpito tapahtumien oikea-aikainen suorittaminen.
- tilitapahtumien seuranta ja siitä vastaaminen.

## Prosessianalyysi

- kaikkien prosessien säännöllinen tarkastelu, sisältäen taloudellisen analyysin.

## Dokumentointi

- dokumentoinnin suorittaminen.

Bragg (2017, 5) selventää, että controller on vastuussa kaikista luetelluista alueista, mutta se ei tarkoita, että hänen pitäisi todella suorittaa itse kaikki tehtävät. Controller voi ohjata muiden taloushallinnon ammattilaisten työtä ja varmistaa, että tehtävät on suoritettu ohjeiden mukaan, oikea-aikaisesti ja parhaalla mahdollisella tavalla.

Maailma, toimiala ja liiketoimintaympäristö muuttuvat koko ajan, ja on erittäin tärkeää ottaa selvää laajasti, mitä yrityksen ympärillä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. On tärkeää tuntea perusteellisesti toimialan liiketoimintaa, jotta controller pystyy tarjoamaan todella

ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa yritysjohdolle. Yksi controllerin tärkeimmistä osaamisvaatimuksista on kyky etsiä, ymmärtää, tulkita, soveltaa ja arvioida tietoa. (Ollikainen, 2020.)

Ollikaisen (2020) mukaan, jotta controller pystyy antaa hyödyllisiä tietoja taloudellisten ja johtamispäätösten tekemiseksi, hänen tulee osata numeroita hyvin sekä löytää mahdollisia virheitä ja ymmärtää, mistä ne tulevat ja kuinka ne voidaan korjata. Kaiken lisäksi on tärkeää, että controller voi tarjota tietoa siinä muodossa, kuin toinen osapuoli (johtaja, asiakas) voi helposti ymmärtää annettua tietoa.

Liikkeenjohdon taidot ja yleiset työelämävalmiudet ovat myös erittäin merkittäviä nykyaikaisen controllerin työssä. Yleisiä työelämävalmiuksia käytetään laajasti taloudellisissa tehtävissä ja erityisen tärkeää on kyetä tulemaan toimeen ja tekemään yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Lisäksi ryhmätyötaidot ja joustavuus ovat ensisijaisen tärkeitä controllerin työelämässä. (Järvenpää ym. 2013, 29.)

Strategisissa asioissa ja neuvontatehtävissä, jotka liittyvät yrityksen toimintoihin, tuotteisiin ja niiden laatuun, controllerin tulee ottaa yhteyttä erilaisiin sidosryhmiin (Järvenpää ym. 2013, 29). Ollikainen (2020) toteaa, että merkittävänä osana controllerin työtä ja menestymisen vaatimuksena ovat oikeiden sidosryhmien tunnistaminen ja priorisointi sekä verkostoituminen, yhteistoiminta ja yhteydenpito tärkeisiin sidosryhmiin. Menestyvän controllerin ominaisuus on uskaltaa hakea apua ja löytää myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. (Ollikainen 2020.)

Controllerin tulee seurata aktiivisesti yrityksen toimintaympäristöä ja maailman trendejä sekä osallistua aktiivisesti näiden suuntauksien arviointiin. Näin hänen johdollensa toimitetut raportit liittyvät yrityksen todelliseen tilanteeseen ja auttavat ymmärtämään, mitä mahdollisuuksia on yritysliiketoiminnan kehittämiseen. (Ollikainen 2020.)

Controllerin tulee katsoa eteenpäin sekä tuottaa taloudellisia ennusteita ja esittää taloudellisia merkittäviä asioita yritysjohdon ennakoivien päätöksien tekemisen tueksi. Näiden ammattilaisten työtehtävissä on painotettava myös liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä, suunnittelua ja ohjausta. (Priimalaskenta 2018.)

Järvenpään ym. (2013, 29) mukaan johtaminen on useimmiten tiimityötä, jossa jokainen osallistuja tuo omat taitonsa. Tämä ilmenee selvästi controllerin roolissa johtajan liikekumppanina. Tässä roolissa controller voi osallistua ryhmän tai hallituksen työhön sekä muihin yrityksen johtamista ja kehittämistä käsitteleviin keskustelualueisiin. Nykyaikainen controller voi olla todellinen muutosagentti yrityksessä.

Viime vuosina tietotekniikka on muuttunut ja päivittynyt jatkuvasti taloudellisissa tehtävissä, joten erityistä huomiota kiinnitetään kykyyn ylläpitää ja ennen muuta kehittää

laskentatoimen tietojärjestelmiä. Etenkin integroitujen yritysten toiminnanohjausjärjestelmät (ERP, enterprise resource planning) ovat levinneet äskettäin. Laskentatoimen asiantuntijana controller voi osallistua myös ohjausjärjestelmien, laadun tai toiminnan kehittämissprojektiin. (Järvenpää ym. 2013, 29.)

Mielenkiintoinen controllerin toiminnan ymmärtämisen kannalta on vuonna 2013 tehty IMA (The Association of Accountants and Financial Professionals in Business) -tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää taloushallinnon ammattilaisten muuttuvia rooleja ja erityisesti controllerin roolia yrityksessä. IMA-tutkimuksen mukaan 81 % controllereista raportoi yrityksen toimitusjohdolle, omistajalle tai ylimmälle johtajalle, kuten talousjohtajalle. Samaan aikaan yli 30 % controllereista ilmoittaa ottavansa vastuunsa talousjohtajan tehtävistä, koska heidän roolinsa muuttuu myös tekemään heistä johtajan liikekumppaneita. Tutkimuksessa selvennetään myös, että controller suorittaa todennäköisemmin talousjohtajan tehtävät pienemmissä organisaatioissa, joissa on alle 200 työntekijää. (Desroches & Lawson 2013, 4–5)

Taylor (2020) tuo esiin, että lähes 80 % controllereista kokee kasvavan kysynnän strategisten, tulevaisuuteen suuntautuvien taitojen soveltamiseksi, kun taas kolme neljäsosaa kertoo käyttävänsä tietojaan liiketoiminnan kehittämisen auttamiseen, ja kolme neljäsosaa kertoo auttavansa parantamaan tuottavuutta tarjoten askeleen eteenpäin yksinkertaisesti leikkaamalla kustannuksia todelliseen lisäarvoon.

IMA tutkimus selvittää, että controllerien tehtävien kehittymiseen vaikuttavat tekijät ovat muun muassa:

- tekniikan ja teknologian kehitys. Se mahdollistaa automatisoida suuremman määrän töitä, jotka aiemmin oli suoritettava manuaalisesti.
- verkostoituminen sosiaalisen median kautta.

Samalla tietojen ja uutislähteiden saatavuus sekä globalisoituminen merkitsevät sitä, että controllerin on otettava huomioon paljon enemmän tietoa, joka on nyt syötettävä laskelmiin ja raportteihin. (Taylor 2020.)

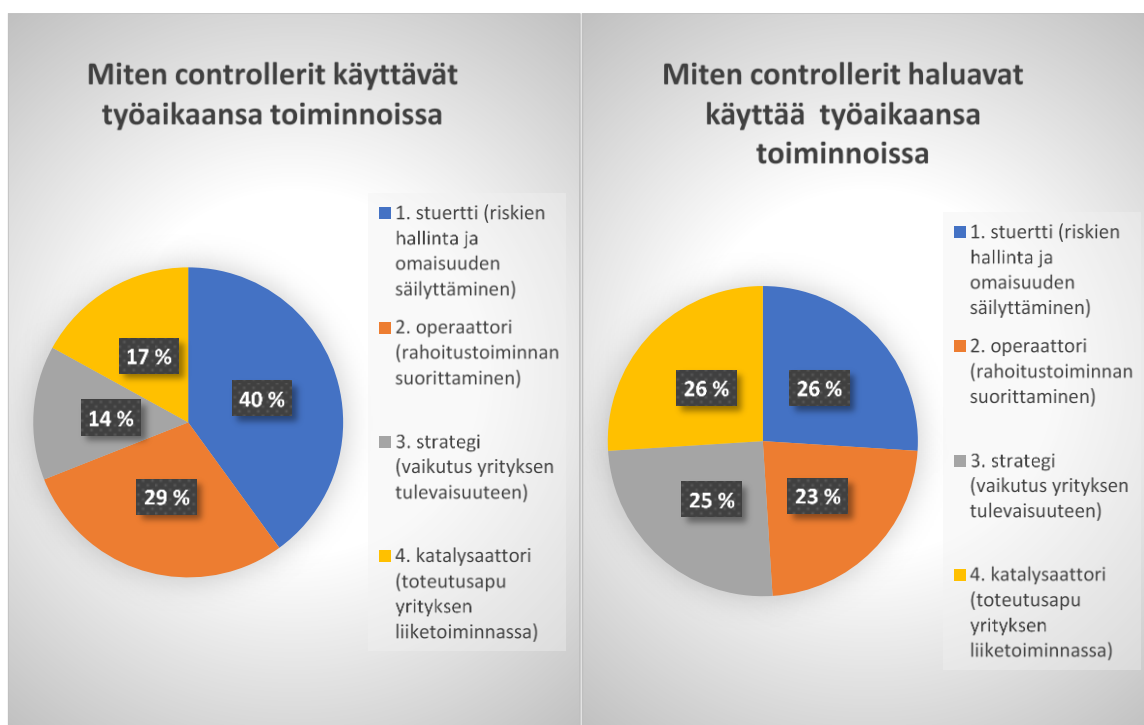
Tämä tutkimus osoitti, että controllerin rooli muuttuu jatkuvasti, kuten monet muut korkean tason ammattiasemat talousalalla. Controllerit ottavat vastuuta organisaatioissaan korkeammalla tasolla. He työskentelevät yhä enemmän yrityksen johdon, talousjohtajan ja muiden osastojen kanssa analysoidakseen ja muotoillakseen ratkaisuja strategisiin kysymyksiin soveltamalla analyttistä ja liiketoimintaosaamistaan. (Desroches & Lawson 2013, 10–12.)

Monissa tutkimuksissa on korostettu, että controllerin rooli yrityksessä riippuu suuresti siitä, onko hänellä tukihenkilöstöä päivittäisten taloushallinnon tehtävien hoitamiseen, jolloin controllerilla on aikaa suorittaa tärkeitä johtotehtäviä. Jos näin ei ole, ja varsinkin jos controller on ainoa laskentatoimen ammattilainen yrityksessä, on todennäköistä, että hän voi hoitaa kirjanpitäjän tehtäviä pidempään työaikana.

Kehittämiskonsultin roolin hyväksyminen ja toteuttaminen on myös Partasen (2007, 71) mukaan vaikeaa, koska monien yritysten controllereilta vaaditaan paljon raportteja. Itse asiassa monet controllerit kokevat, että heidän panoksensa liiketoiminnan kehittämiseen on liian pieni, koska heidän toimintansa on sidottu raporttigeneraattorin rooliin.

Vuonna 2018 IMA (Institute of Management Accountants) jatkoi yhdessä Deloitteen (Centre for Controllershship™) kanssa controllerien toimintojen tutkimista ja etenkin selvitti, miten controllerit viettävät työaikaansa ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. He haastattelivat noin 800 (suurin osa Yhdysvalloista) taloushallinnon ammattilaista saadakseen selville, miten he hoitavat roolinsa, mitä osaamistaitoja heillä on, mitä heidän mielestään on kehitettävä ja kuinka he hyötyvät edelleen yrityksestään. Siinä tarkasteltiin neljää erilaista ja monimutkaista roolia, joita controllerit usein suorittavat organisaatiossa. Nämä roolit ovat stuertti (riskienhallinta ja omaisuuden säilyttäminen), operaattori (tehokkaan ja vaikuttavan rahoitustoiminnan suorittaminen), strategi (vaikutus yrityksen tulevaisuuden suuntaan), katalysaattori (toteutusapu). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että controllerit käyttävät lähes 70 % ajastaan perinteisiin tehtäviin, kuten kirjanpidon asiakirjojen tekemiseen tai kirjanpistandardien noudattamiseen. Tämän seurauksena heillä ei ole tarpeeksi aikaa osallistua päätöksentekoon, joka liittyy strategisten kysymysten ratkaisemiseen organisaatiossa.

Kuvio 6 osoittaa, kuinka tutkimuksen mukaan haastatellut controllerit käyttävät nykyään työaikaansa ja miten he haluavat käyttää sitä.



Kuvio 6. Controllerin työajan käyttäminen (Deloitte 2017)

Deloitte (2017, 3–5) mukaan monet controllerit viettävät huomattavasti enemmän aikaa perinteisissä tehtävissä, mutta he haluaisivat myös keskittyä katalysaattorin ja strategin rooleihin saavuttaakseen tasapainoa työtehtävissä. Näin tunnistettiin asia, jossa kilpailevat aikavaatimukset eri roolien välillä estävät controlleria keskittymästä tarvittavien taitojen ja työkalujen kehittämiseen, jotka liittyvät hänen rooliinsa johdon kumppanina.

Tässä tutkimuksessa vahvistettiin käsitystä siitä, että controllerin roolin määrittelemisen ja toteutuminen vaihtelee yrityksittäin. Useimmissa tapauksissa modernin controllerin rooli yhdistää yrityksen strategisten kysymysten ratkaisut ja perinteiset vastuut. Haasteena on tasapainon ylläpitäminen eri roolien välillä, varsinkin kun perinteiset tehtävät (esimerkiksi kirjanpito-kysymyksen käsittely) vievät suurimman osan työajasta.

Tutkimuksen mukaan, jos controller haluaisi kehittää omaa roolia johtajan kumppaniksi, hänen tulisi muun muassa:

- perustella selkeästi johdolle, miksi controllerilla on parhaat mahdollisuudet ottaa vastuuta yrityksen strategian kysymyksistä.
- hyödyntää työssään uutta tietoteknologiaa: taloushallinnon transaktioiden prosessoinnin ja raportoinnin automatisointi, sähköisen tiedon käsittely eri osapuolten välillä, mobiililustojen käyttäminen ja visuaalinen analytiikka.

- tehdä "strategin" ja / tai "katalysaattorin" rooli osaksi työnkuvaa tutkimalla yrityksen liiketoimintaympäristöä ja ymmärtää yrityksen arvojen rooli osana menestyksen rakentamista.
- ymmärtää uusien kirjanpitostandardien merkitystä controllerin tehtävissä.
- kehittää strategista ajattelua, viestintää, yritysohjelmistojen osaamista (Enterprise Resource Planning (ERP), Financial Planning & Analysis (FP&A)), uuden teknologian oppimista ja tiedonhallintaa.
- noudattamalla näitä kriittisiä vaiheita controller voi navigoida hyvin muuttuvassa toimintaympäristössä, tehdä enemmän organisaationsa hyväksi ja viedä uransa seuraavalle tasolle.

## 2.4 Controllerin tärkeimmät ominaisuudet

Controllerin tehtävissä työskenteleviä ammattilaisilta vaaditaan monipuolista osaamista. Iso-Britanniassa (1996) tehdyn tutkimuksen mukaan tärkeimmät controllerien ominaisuudet ovat kokonaisuusien hahmottaminen, liiketoiminnan ymmärtäminen, kommunikointitaidot, ongelmienratkaisukyky, ATK-taidot, tiimityötaidot, vuorovaikutustaidot, teknologian soveltamiskyky, tekninen osaaminen, objektivisuus ja innovatiivisuus. (Partanen 2007, 74–75.)

Malmnin, Seppälän & Rantasen (2001, 480–501) mukaan suomalaiset taloushallinnon asiantuntijat pitävät seuraavia taitoja tärkeinä:

- analyyttiset ongelmanratkaisutaidot.
- ymmärtäminen päivittäisten toimintojen vaikutuksista tuloslaskelmaan.
- päätöksenteon tekemiseen liittyvien kustannusten ymmärtäminen.
- kustannusten käyttäytymisen ymmärtäminen.
- hyvät kommunikointitaidot.
- monitoimijaisen yhteistyön merkityksen ymmärtäminen.
- hyvät ihmissuhdetaidot.
- liiketoimintaprosessien ja kilpailun ymmärtäminen.
- asiakkaiden tietotarpeiden ymmärtäminen.
- laskentatekninen osaaminen.

Ammatillisen kirjallisuuden Braggin (2017, 6–7) mukaan työtehtävien suorittamiseksi controllerilla tulisi olla useita tässä luettelossa esitettyjä taitoja:

- kirjanpidon ja tilinpäätöksen ymmärtäminen.
- kirjanpitoaineiston tärkeän tiedon tuottaminen talouden analysointiin.
- hyvät kommunikaatiotaidot, taloudellinen informaation välittäminen yritysjohtolle selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa.
- yrityksen liiketoiminnan ja toimialan ymmärtäminen.
- johtamistaidot, oletetaan, että controller suorittaa johtajan työn ja vastaavasti hänellä on oltava kirjanpito-osaston johtamiseen tarvittavat hallinta-, suunnittelu-, organisointi-, arviointi ja koordinoititaidot.
- ajankohtaisten ja kustannustehokkaiden palvelujen tarjoaminen.
- tekninen osaaminen, controllerin tulisi osata hyvin taloushallinnon tietojärjestelmiä.
- jos yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla ja raportoi tilinpäätöksiään kansainvälisten tilinpäätösperiaatteiden mukaisesti (IFRS, International Financial Reporting), controller tarvitsee IFRS-osaamista.

Caverionin talousjohtajan Martti Ala-Härkösen (Aalto University 2017) mukaan modernin business controllerin "tulee ajatella kuten talousjohtaja ja katsoa tulevaisuuteen". Hänen näkökulmastaan erittäin merkittävä controllerin ominaisuus on liiketoiminnan läpikotainen ymmärtäminen. Controllerin tulee ymmärtää "millä tavoin yritys voi hakea uutta kasvua, parempaa kilpailukykyä tai kannattavuutta."

Ala-Härkönen (Aalto University 2017) tuo esille, että controller tarvitsee työssään tietojärjestelmäosaamista. Hänen pitää hakea ja analysoida dataa sekä ymmärtää numeroita hyvin. "Järjestelmät pitää tuntea ja ymmärtää, ettei niistä aina suoraan löydä sitä tietoa mitä haluaa. On pystyttävä pureutumaan syvälle numeroihin, tulemaan takaisin pinnalle analysoimaan, ja näkemään koko ajan myös iso kuva."

Ala-Härkösen (Aalto University 2017) mukaan hyvä lisäetuna ovat controllerin erityistaidot. Ne voivat olla "yrityskauppoihin liittyvät valuaatio- ja arvonmäärittästekniikat, vahva järjestelmäosaaminen tai ihan vain vaikkapa poikkeuksellisen hyvät excel-taidot."

Ala-Härkönen (Aalto University 2017) korostaa, että nykypäivän työelämässä controller tarvitsee hyviä viestintä- ja yhteistyötaitoja, koska controller tekee usein yhteistyötä ja miettii

työasioita liiketoimintajohdon kanssa. Controllerin tuottama informaatio ja päätökset on myös esitettävä kaikille sidosryhmille helposti ymmärrettävässä muodossa.

Partanen (2007, 76) oli tutkimuksessaan myös sama mieltä, että hyvä controller pystyy analysoimaan yrityksen toimintaa eri suunnista ja tekemään kerättyjen tietojen perusteella yleistyksiä ja johtopäätöksiä. Liiketoimintalogiikan ja vahvan taloudellisen asiantuntemuksen lisäksi tämä edellyttää, että controller pystyy kommunikoimaan erilaisten asiantuntijoiden kanssa. Controller-toiminnossa siis painotetaan viestintätaitoja, johtamistietotarpeiden ymmärtämistä ja kykyä tehdä ehdotuksia.

Partanen (2007, 76) mukaan monimutkainen johtamisajattelu vaatii myös kykyä luoda verkostoja ja saada liittolaisia, jotta controllerin mielipiteitä voidaan tukea yrityksen johtoryhmässä. Ilman vuorovaikutusta ja johtajien tukea taloushallinnon tekijän mielipide voi jäädä sivuun eikä käytännössä vaikuta tehtyihin päätöksiin.

Partanen (2007, 76) tarjoaa tutkimuksessaan myös tapoja syventää ja kehittää controllerin ammattitaitoja. Hänen mukaansa erittäin tehokas keino oppia uusia asioita on osallistua aktiivisesti haastaviin projekteihin. Lisäksi oppiminen muilta controllereilta on myös erittäin hyvä tapa syventää työosaamista. Hyvien käytäntöjen vaihto useissa kansallisten ja kansainvälisten controller-organisaation kokouksissa tukee vahvasti taloushallinnon asiantuntijan kehittämistä.

### 3 Liiketoiminnan strategiatyö

#### 3.1 Strateginen määrittäminen ja suunnittelu

Hyppäsen (2013, 60) mukaan "yrityksen toiminnan suuntaaja on strategia". Strategialla tarkoitetaan yrityksen periaatteita, joilla se aikoo saavuttaa tavoitteensa ja menestyä markkinoilla. Strategia ei ole vain yrityksen toiminnan kuvaa. Strategia ennen kaikkea kuvaa, miten tämä yritys erottuu muista yrityksistä, millä keinoilla se houkuttelee asiakkaita, toimii kannattavasti ja vie haluttuihin tuloksiin. Liiketoimintastrategian suunnittelu alkaa jo yrityksen perustamisvaiheessa ja sitten kun liiketoiminta käynnistyy, strategiaa on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä.

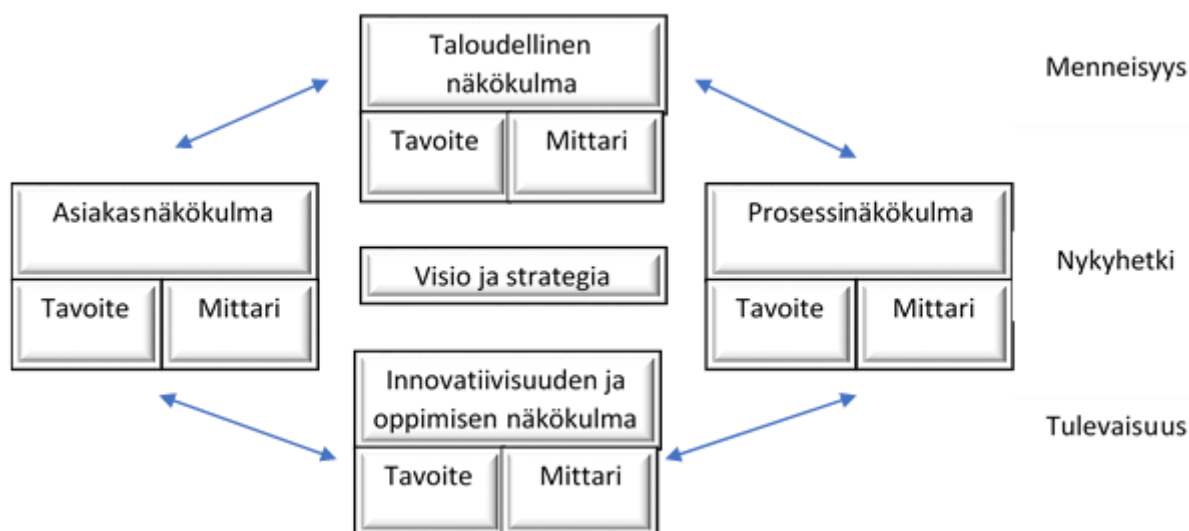
Strategian laadinta aloitetaan yrityksen ympäristön tarkastelusta ja yrityksen nykytilasta ja sen omien voimavarojen arvioinnista. Strategian määrittämisellä otetaan huomioon, että sen tärkeät piirteet ovat "suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin". (Hyppänen 2013, 60.)

Hyppänen (2013, 53) toteaa, että strategiaprosessi edellyttää yleensä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden analysointia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen strategiaan valintoihin. Ulkoisten tekijöiden tarkastelussa tehdään yrityksen toimialan, asiakkaiden ja kilpailijoiden analyysi. Sisäisessä analyysissä tarkastellaan taloudellisia näkymiä ja sisäisiä resursseja. Näiden analyysien avulla voidaan määrittellä "kriittisiä menestystekijöitä, laatia SWOT-analyysseja sekä arvioida organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä ydinpätevyksiä".

Analyysin perusteella yritysjohto pyrkii määrittämään vision, eli tilanteen, jossa yritys tai jokin sen toimialoista "haluaa olla suunnitteluhorisontin lopussa." Visiota kutsutaan myös strategiseksi tavoitteeksi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 145.)

Ikäheimon ym. (2019, 146) mukaan, kun yrityksen visio ja strategia on määritelty, on hyvä määrittellä sellaiset mittarit, jotka voivat tukea strategista päätöksentekoa ja liiketoiminnan mukaisia asioita.

Strategian mittariston työkaluna käytetään usein nimitystä tuloskortti, jonka avulla voidaan arvioida strategian toteutumista. Tuloskortin ideana siis oli mitata yrityksen toiminnan ja sen kehittymistä monesta näkökulmasta. (Ikäheimo ym. 2019, 149.) Kuviossa 7 on esitetty tasapainotettu tuloskortti, jossa on strategiset päämäärät, jotka voidaan tarkastella tasapainoisesti taloudellisen, prosessin, asiakkaan ja henkilöstön näkökulmista. (Hyppänen 2013, 53.)



Kuvio 7. Tasapainotettu tulokortti (Kaplan ja Norton 2002)

Taloudellisessa näkökulmassa määritetään päämäärät ja mittarit, jotka ovat tärkeitä omistajille. Asiakasnäkökulma painottaa tärkeitä seikkoja asiakastyössä. Taloudellinen menestys vaatii asiakastyytyvyyttä ja lojaalisuutta. Prosessinäkökulmassa painopiste on työn tehokkuudessa ja laadussa, jotka ovat välttämättömiä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Henkilöstönäkökulma tai innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma korostaa henkilöstön suorituskyvyn parantamista ja kehittymistä. Henkilöstön osaaminen on perusta kaikille muille näkökulmille. Tulokortin pääajatus on saada mittareita, jotka ohjaavat liiketoimintaa tasapainoisesti ottamalla huomioon useita näkökulmia. (Hyppänen 2013, 54.) Kaplan ja Norton (2002) totesivat, että tarkkailemalla mittareiden arvojen kehitystä voidaan saada selkeän kuvan yrityksen menestymisestä strategisesti tärkeillä osa-alueilla. (Ikäheimo ym. 2019, 149.)

Tänä päivänä käytetään kolmenlaisia tulokortteja. Key Performance Indicator (KPI) tulokortti on joukko mittareita, jotka sisältävät strategisesti useista näkökulmista tärkeitä mittareita. Tämä tarkoitus on tarjota tiivistetty yleiskatsaus yrityksen toiminnasta. Ne ovat alkuperäisen idean mukainen tulokortti, joka mittaa strategiaa moninaisesti ja tarjoaa tietoa johdolle päätöksenteon tueksi. On huomattava, että termiä KPI käytetään myös yleisessä merkityksessä, mikä tarkoittaa, että sen ei tarvitse viitata tulokortin käyttöön sellaisenaan. (Ikäheimo ym. 2019, 150.)

Toinen tulokorttien muoto on strategiamittaristot. Tässä tapauksessa mittarit edustavat tavoitteita, joiden saavuttamisesta joku on vastuussa. Tässä tulokorteissa on vähemmän mittareita kuin KPI-korteissa. Se tulee siitä, että päätöksenteon tueksi tarjotaan paljon faktoja, mutta tutkimuksen mukaan ihminen pystyy usein keskittymään strategian toteuttamisessa vain kolmesta kahdeksaan samanaikaiseen tavoitteeseen. (Ikäheimo ym. 2019, 150.)

Ikäheimon ym. (2019, 151) mukaan kolmas ja harvinaisin käytetty tuloskorttityyppi on sidosryhmämittaristot. Tavoitteena on mitata yrityksen menestystä omistajien, asiakkaiden ja työntekijöiden asettamien odotusten perusteella. Mittareiden tarkoituksena on tiedottaa sidosryhmille yrityksen toiminnan hyödyistä heille.

Näin tuloskortit ovat eri tarkoitusta varten kehittyjä mittaristoja. Strategiamittaristojen avulla voidaan ohjata yrityksessä toimiva henkilöstöä valitun strategian mukaisesti. KPI- ja sidosryhmämittaristot tukevat yrityksen sisäistä ja sidosryhmien ulkoista päätöksentekoa. (Ikäheimo ym. 2019, 151.)

Tällä tavoin mittarit auttavat seuraamaan yrityksen kannalta tärkeitä asioita. Merkittäviä näistä ovat pitkän aikavälin kannattavuus, asiakastyytyväisyys ja kassan riittävyys liiketoiminnan hoitamiseen. Jos yritys ei käytä mittareita, yrityksen toiminta on suunnattu enenevästi rutiinien hoitamiseen ja päivittäisten ongelmien rakentamiseen. Kun yritys kasvaa ja laajenee, sen tulee ohjata toimintaansa ja kehitystään erilaisilla mittareilla. (Sampo consulting 2022.)

Niemen (2018, 128–129) mukaan strateginen suunnittelu on jokaiselle yritykselle tärkeä prosessi, jonka avulla voidaan määrittää, miltä liiketoiminnan tulisi näyttää tulevaisuudessa ja kuinka voidaan saavuttaa tavoitteet. Yritykset käyttävät strategista suunnittelua seuraavissa tapauksissa:

- muuttaa toimintaansa ja parantaa sen suorituskykyä.
- tarjota viitekehys resurssien kohdentamiselle, budjetoinnille ja suorituskyvyn arvioinnille.
- luoda toimiva prosessi tietojen keräämiseksi ja hyödyntämiseksi päätöksenteossa.
- vahvistaa liiketoiminnan suuntaa.

Niemi (2018, 128–129) korostaa seuraavia vaiheita, jotka liittyvät tyypilliseen strategiseen suunnitteluun:

- yrityksen mission, vision ja arvojen määrittäminen.
- liiketoiminnan mahdollisuuksien tutkiminen.
- riskien tunnistaminen, arviointi ja seuranta.
- asiakassegmenttien tunnistaminen ja analysointi.
- yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointi.

- arvoketjujen analysointi.
- erilaisten strategiavaihtoehtojen arviointi.
- sellaisen liiketoimintamallin suunnittelu, joka voi erottua muista ja tuottaa liikevoittoa.
- liiketoiminnan tavoitteiden sekä tarvittavien mittareiden määrittäminen.
- erilaisten suunnitelmien ja ohjeistusten luominen strategian toteutuksen tueksi.
- päätöksentekoprosessien, tietojärjestelmien, sisäisen valvonnan ja henkilöstön kehittäminen.
- resurssien tehokas kohdentaminen.
- suoriutumisen seuranta ja johdon vastuut tulosten saavuttamiseksi.

Strategiatyö on "jatkuva prosessi - kompassiin on syytä katsoa pitkin vuotta". Liiketoiminnan arkipäivisin tehostaminen ei onnistuu, jos yritys tekee väärät strategiset valinnat. Strategia-prosessi jaetaan kahteen päävaiheeseen: suunnitteluun ja toteutukseen. Toteutusvaiheeseen kuuluvat liiketoiminnan organisointi, viestintä, motivointi ja seuranta. Strategian onnistuneen toteuttamisen vahvistamiseksi tarvitaan strategiaa tukeva budjetointivaihe. (Hyppänen 2013, 52.) Budjetointi tarkastellaan seuraavassa luvussa 4.

### 3.2 Toimintaympäristön tutkiminen ja analysointi

Toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia ja tuo uusia vaatimuksia liiketoiminnan menestymiseen. Yritystoiminnan aktiivinen kehittäminen tarkoittaa muun muussa sitä, että yritys toimii verkostossa sekä seuraa toimintaympäristöä säännöllisesti ja pyrkii ennakoimaan muutoksia ja myös varautumaan niihin. (Hamk 2016; TTL 2019.)

Yrityksen tulisi seurata tilannetta jatkuvasti ja päivittää strategiaansa pysyäkseen mukana muutoksessa. Yrityksen toimintaympäristössä on monia asioita, jotka pitäisi ottaa huomioon. Merkittävimmät näistä ovat toimiala, yrityksen sidosryhmät, markkinat ja kysyntä, kilpailijat, julkisen vallan toimenpiteet ja teknologian kehitys. Yritys voi jossain määrin vaikuttaa joihinkin tekijöihin esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen kysynnän luomiseen ja ylläpitämiseen, mutta useimmissa tapauksissa yrityksen on sopeuduttava tiettyihin olosuhteisiin ja tutkittava sekä seurattava toimintaympäristöä. (Etu 2019.)

Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki tahot, joiden kanssa yritys toimii tai on tekemisissä millään tavalla toiminnassaan. Kyseessä ovat siis osapuolet, jotka voivat vaikuttaa yrityksen

toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. (Businesscredit 2019.) Merkittävimpiä näistä ovat asiakkaat, alihankkijat, henkilöstö, omistajat, luotonantajat ja julkinen valta (Salmi 2020).

Sisäisiä sidosryhmiä on muun muassa omistajat, johtajat ja työntekijät. Ulkopuolisia sidosryhmiä vaikuttavat yrityksen toimintaan ulkopuolelta. Kaikki sidosryhmät ovat tärkeitä yrityksen toiminnassa, mutta eri sidosryhmien merkitys yritystä varten voi vaihdella eri aikoina. Hyvä vuorovaikutus on erittäin tärkeää yhteistyössä sidosryhmien kanssa, koska ilman niitä yritys ei voi toimia. (Businesscredit 2019.)

Toimintaympäristön aktiivinen seuranta ja kattava analyysi auttavat rakentamaan yrityksen onnistunutta strategiaa, tunnistamaan omia ydinkompetenssia ja kehittämään liiketoimintaa. Strategisen analyysin suorittamiseksi yritys voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PESTLE-analyysia (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), Boston Consulting Groupin matriisia tai Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. (Taneli 2018.)

SWOT-analyysin avulla yritys voi tarkastella omia sisäisiä ja ulkoisia näkökulmia. Tavoitteena on tunnistaa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat, jotka tulevat ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Wisma 2017.)

Yrityksen vahvuudet ovat sisäisiä tekijöitä, joihin yritys voi itse vaikuttaa. Vahvuuksia tulisi vahvistaa ja käyttää liiketoiminnan rakentamiseen. Heikkoudet ovat poistettavia aina kun tämä on mahdollista. Mikäli heikkoa kohtaa ei voida korjata, on syytä miettiä, voidaanko kuitenkin kiertää sitä nyt ja miten pitäisi välttää se tulevaisuudessa. (Yritystoiminta 2020.)

SWOT-analyysin mukaan mahdollisuudet ja uhat tulevat ulkopuolelta, sen vuoksi yritys ei voi niihin suoraan vaikuttaa. Mikäli yritys tietää uhista, se voi varautua niihin, jos niitä ei ole mahdollista poistaa tai muuttaa. Uhkien tunnistamisessa on tärkeää tunnistaa selkeitä ja suoranaisia uhkia sekä epäsuoria uhkia, joiden tunnistaminen voi olla vaikeampaa. Yrityksen kannattaa seurata uhkia säännöllisesti, jotta niiden negatiiviset seuraukset voidaan minimoida. Mahdollisuudet voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen tai organisaation suorituskyvyn parantamiseen. (MCS 2020.) Yritys- ja ympäristöanalyysin tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätökset, suunnitella tulevaisuuden toimenpiteet ja kehittää liiketoimintaa oikeaan suuntaan (Yritystoiminta 2020).

BCG Matriisi auttaa yrityksiä analysoimaan toimialan nykyistä ja tulevaa kilpailuympäristöä ja suunnittelemaan toimintaansa sen mukaisesti. Liiketoimintamallit perustuvat kannattavien tuotteiden tai palvelujen tunnistamiseen tänä päivänä, mutta niistä yritetään myös

selvittää muutoksia tarjouksissa, jotka pitävät yrityksen kannattavana tulevaisuudessa. (Businessnewsdaily 2020.)

Tuotteiden tai palveluiden tulevaisuuden kilpailukyvyn arvioimiseksi voidaan käyttää portfoliomatriisia, jossa arvioidaan tuotteita kahdella ulottuvuudella. Ensimmäinen ulottuvuus tarkastelee tuotteiden yleistä kasvutason markkinoillaan. Toinen ulottuvuus mittaa tuotteen markkinaosuutta suhteessa toimialan suurimpaan kilpailijaan. Tällä tavalla tuotteiden analysointi tarjoaa hyödyllistä tietoa tietyn tuotteen todennäköisistä mahdollisuuksista ja ongelmista. (Professional Academy 2020.)

BCG:n portfoliossa liiketoiminta-alueet tai tuotteet luokitellaan neljään erilliseen ryhmään niiden markkinaosuuden ja markkinoiden kasvunopeuden perusteella: tähtiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin ja rakkikoiiriin. Tarkastellaan, mitä ne tarkoittavat tuotteille ja päätöksentekoprosessille. (Taneli 2018.)

Liiketoiminta-alueet tai tuotteet, joilla on paras markkinaosuus ja jotka tuottavat eniten rahaa, katsotaan tähdiksi. Ne ovat usein monopoleja ja markkinoille uusia tuotteita. Nopean kasvunsa vuoksi tähdet tarvitsevat paljon investointeja, jotta ne voivat säilyttää johtavan aseman kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Tähdistä voi lopulta tulla käteislehmiä, jos ne jatkavat menestystään siihen asti, kunnes voimakkaasti kasvavat markkinat hidastuvat. Arvioinnin keskeisenä tehtävänä on ymmärtää, kasvavatko markkinat edelleen vai hidastuuko kasvu. (Businessnewsdaily 2020; Professional Academy 2020.)

Lypsylehmä on markkinajohtaja, joka tuottaa enemmän rahaa kuin kuluttaa. Ne ovat liiketoiminta-alueet tai tuotteet, joilla on suuri markkinaosuus, mutta niiden kasvunäkymät eivät ole niin suuria. Yrityksen kannattaa sijoittaa lypsylehmiin nykyisen tuottavuuden ylläpitämiseksi ja tähdet-tuotteiden rahoittamiseksi. (Businessnewsdaily 2020; Professional Academy 2020.)

Rakkikoirat ovat liiketoiminta-alueita tai tuotteita, joilla on sekä pieni markkinaosuus että alhainen kasvunopeus. Nämä tuotteet tuottavat hyvin todennäköisesti tappiota tai erittäin pienen voiton. Rakkikoirat voivat kuluttaa huomattavasti aikaa ja resursseja. Pääkysymys on siinä, voidaanko näiden tuotteiden elossa pitämiseen käytettävät investoinnit suunnata kannattavampien alueiden kehittämiseen. (Businessnewsdaily 2020; Professional Academy 2020.)

Kysymysmerkkejä ovat tuotteet voimakkaasti kasvavilla markkinoilla, mutta niillä ei näytä olevan suurta markkinaosuutta. Ne kuluttavat paljon rahaa, mutta ne eivät tuo paljon tuloja. Syynä tähän voi olla se, että uusi tuote on viety markkinoille. Koska nämä liiketoiminta-alueet tai tuotteet kasvavat nopeasti, niillä on kuitenkin mahdollisuus muuttua tähdiksi.

Yrityksen kannattaa sijoittamaa kysymysmerkkeihin vain, jos näillä on kasvupotentiaalia, tai myymään, jos sitä ei ole. (Businessnewsdaily 2020; Professional Academy 2020.)

BCG matriisin avulla voidaan arvioida yrityksen ja sen tuotevalikoiman vahvuus markkinoilla. Yritykset haluaisivat mieluiten saada hyvän sekoituksen käteislehmiä ja tähtiä. Professional Academyn (2020) mukaan, BCG matriisia tukee neljä oletusta:

- markkinaosuuden saamiseksi yrityksen kannattaa investoida markkinointiin sekä kilpailukykyisiin liiketoiminta-alueisiin ja tuoteihin.
- markkinaosuuden kasvu voi johtaa ylijäämään mittakaavaetujen ansiosta.
- tuotteen elinkaaren maturiteettivaihe on paikka, jossa tuote saavuttaa kysyntäkauden ylärajat ja siitä voi syntyä ylimääräistä rahaa.
- parhaat mahdollisuudet vahvan markkina-aseman rakentamiseen ovat yleensä markkinoiden kasvukaudella.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analyysityökalu, joka auttaa tarkastelemaan yrityksen toimintaympäristöä ja analysoimaan yrityksen kilpailuasemaa toimialallaan. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat yrityksen ostovoima, uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, yritysten välinen kilpailu. (Taneli 2018.)

Yrityksen ostovoima tarkoittaa sitä, kuinka valtaisa asema ostajilla on markkinoilla. Yrityksen kate on vaarassa, jos tuotteen ostajilla on vahva neuvotteluvoima. Ostajat yrittävät luonnollisesti alentaa tuotteen hintaa. Tämä on mahdollista esimerkiksi ostettaessa suuria määriä ja kun tuote voidaan korvata toisella. Merkittävä asia on myös se, kuinka tärkeä tämä kustannuserä on ostajalle. (Salkunrakentaja 2018.)

Alalle lähes aina voi tulla uusia kilpailijoita, jotka tuovat mukaan sekä uutta kapasiteettia, että kuluja ja tarpeita uusiin investointeihin. Uusien kilpailijoiden tuleminen tarkoittaa usein nykyisten pelaajien voittojen ja liikevaihdon vähenemistä, ja joissakin tapauksissa jonkun on poistuttava alalta. Uudet tulokkaat analysoivat markkinoita houkuttelevuuden ja esteiden kannalta. Markkinoiden tuotto-odotukset voivat olla houkuttelevia, mutta lainsäädäntö, patentit tai kriittisten raaka-aineiden epävarma saatavuus voidaan tarkoittaa suuria esteitä niille. (Salkunrakentaja 2018; Venturekauppis 2017.)

Korvaavat tuotteet tarkoittavat sitä uhkaa, joka voi syntyä, jos asiakas korvaa yrityksen tuotteesta toisen yrityksen tuotteeseen. Siitä hyvä esimerkki on älypuhelinmarkkinat. Korvaavan tuotteen uhka on varsinkin suuri, kun se tarjoaa asiakkaalle erinomaista vaihtoehtoa. (Salkunrakentaja 2018; Venturekauppis 2017.)

Vahvat tavarantoimittajat voivat saada voittoja nostamalla tuotteiden hintoja tasolle, jossa yritysten kannattavuus tulee heikoksi. Tämä tilanne esiintyy esimerkiksi silloin, kun tavaroiden toimittajia on vähemmän kuin niiden ostajia. Muu tasapainoon vaikuttava tekijä voi olla kyky korvata toimitetut tavarat ja se, palveleeko toimittaja vain yhtä vai muutamaa toimialaa. (Salkunrakentaja 2018.)

Yritysten välinen kilpailu nousee, kun markkinakasvu hidastuu tai alalta poistuminen vaati korkeita kustannuksia. Kilpailijoiden uhkaa lisää, jos yritykset alkavat kilpailemaan hinnalla. Lasketut hinnat seurataan helposti ja kilpailijat vastaavat siihen voimakkaammalla hintojen laskemisella. Mikäli yritys pyrkii tuotteiden erilaistamiseen, sitä ei välttämättä heti havaita ja kilpailija ei välttämättä vastaa laskemalla hintojaan. (Salkunrakentaja 2018.)

Porterin analyysissä tulisi käyttää mahdollisimman paljon lukuja ja määrällisiä tietoja. Luku- ja tekstin avulla tarkastellaan yrityksen oletuksia ja myös voidaan tehdä hyödyllisiä laskelmia. Yrityksen johtajat ja talouden asiantuntijat voivat miettiä kysymyksiä kuten: Jos kova kilpailu painaisi hintoja alas, kuinka paljon marginaalit voivat laskea? Kuinka paljon voimakkaat tavarantoimittajat pystyvät nostamaan hintoja ja sen kautta lisäämään yrityksen kustannuksia? (Salkunrakentaja 2018.)

Ulkoisen toimintaympäristön analysoinnin työkaluna voi käyttää PESTE-analyysia. PESTE-analyysin avulla kartoitetaan organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia eri näkökulmista. Tarkoituksena on selvittää asioita, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa omilla päätöksillä ja siis voidaan määrittää omia rajoituksia sekä mahdollisuuksia. Tässä analyysissä tarkastellaan yrityksen poliittista (P), ekonomista (E), sosiaalista (S), teknologista (T) ja ekologista (E) tilaa ja myös tulevaisuutta. (Professional Academy 2020.)

Liiketoimintaan vaikuttaa esimerkiksi kohdemarkkinoiden poliittinen ympäristö. Erilaiset poliittisten päätöksentekijöiden asettamat lait ja päätökset vaikuttavat merkittävästi liiketoiminnan luonteeseen. Poliittisista tekijöistä hyviä esimerkkejä ovat mm. työsuojelu- ja vero-asiat. Liiketoimintaan vaikuttavat erilaiset poliittiset päätökset ja lainsäädännölliset tekijät, kuten verotusta, työllistämistä, työturvallisuutta, kilpailua, kuluttajan oikeuksia, ympäristöä, tietosuojaa tai tekijänoikeuksia koskeva lainsäädäntö. Poliittisiin tekijöihin kuuluu myös yrityksen ulkoisen toimintaympäristön poliittinen vakaus. Yrityksen johdo ja asiantuntijat voivat löytää hyödyllistä tietoa esimerkiksi The Global Economyn, World Justice Projectin ja Transparency Internationalin julkaisemista tutkimuksista. Hyvänä esimerkkinä poliittisista ja lainsäädännöllisistä tekijöistä oli vuonna 2018 EU:n uusi tietosuoja-asetus, joka koski lähes jokaista yritystä ja yhdistystä EU-maissa. (Niemi 2018.)

Niemen (2018) mukaan, kehittyvillä markkinoilla regulaation muutokset voivat tulla ilman ennakkovaroituksia, esimerkiksi päätökset, jotka koskevat maahantuonnin tariffeja.

Yrityksen pitää reagoida ja olla valmiina etsimään sopivia kumppaneita, esimerkiksi paikalliset kauppakamarit. Poliittiset muutokset saavat vaikuttaa yrityksen myös epäsuoraan, esimerkiksi asiakkaiden tai toimittajien kautta. Poliittisten ja lainsäädännöllisten seuranta ja ymmärtäminen auttaa tunnistamaan yrityksen ulkoisia riskitekijöitä ja ottamaan sen huomioon yritystoiminnan strategiassa.

Taloudellisille tekijöille kuuluu muun muassa yleinen talouden kasvu ja ostovoima, verotus, saavan työvoiman saatavuus, pankkien ja rahoituslaitosten vakaus sekä inflaatio ja korot (Niemi 2018). Yrityksen johtajien ja talousasiantuntien tulisi ottaa huomioon talouden suhdannevaihteluista liiketoimintansa strategiaa päätöksiä tehtäessä. Esimerkiksi, jos kokonaiskysyntä laskee, strateginen päätös voisi vähentää tuotantoa. (Venturekauppis 2017.)

Niemen mukaan hyödyllistä tietoa aiheesta on saatavilla Maailmanpankin ja World Economic Forumin tutkimuksista sekä Financial Stability Boardin julkaisuista. Suomeen liittyen tietoa voi löytää esimerkiksi Tilastokeskuksen toimialakatsauksista ja Finanssialan julkaisuista.

Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät myös sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät. Sosiaaliin tekijöihin kuuluu esimerkiksi maahan- ja maastamuutto, väestönkasvu, koulutustaso ja uskonnot. Näihin liittyvät myös elämäntavat, kuten terveyteen, palvelujen ekologisuuteen, työelämään ja vapaa-aikaan liittyvät tekijät. Tänä päivänä on tärkeää, että yritykset panostavat läpinäkyviin raportointiin, jotka liittyvät yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen vastuuseen (Corporate Social Responsibility, CSR-raportointi). Hyödyllistä tietoa yritysten sosiaalisesta vastuusta voidaan löytää esimerkiksi Keskuskauppakamarin julkaisuista, Yhdistyneiden kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteista, Global Reporting (GRI) -standardeista ja Business Social Compliance Initiative -periaatteista, International Labour Organizationin julkaisuista, sekä toimialojen ja korkeakoulujen tutkimuksista. (Niemi 2018.)

Perusteellinen PEST-analyysi tarkastelee myös innovaatiota ja teknologisia ratkaisuja, teknologiaa koskeva lainsäädäntö ja investointeja teknologiseen kehittämiseen. Lisäksi käsitellään teknologian hyödyntämistä viestinnässä, esimerkiksi Internetin ja sosiaalisen median käyttöä sekä tietosuojakysymystä. (Niemi 2018.)

Nykypäivänä teknologiat ja tietojärjestelmät ovat tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa. Teknologian avulla yritys voi helpottaa ja tehostaa liiketoimintaansa merkittävästi. Teknologisella kehityksellä on huomattava vaikutusta yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön: asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin ja markkinointikanaviin. Esimerkiksi asiakkaat pystyvät sosiaalisen median kautta tutustumaan yritykseen paremmin ja ottamaan selvää yrityksen missiosta, arvoista sekä ympäristöystävällisyydestä, mikä voi osittain vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen ostaa tavaroita tai palveluja tältä yritykseltä. (Venturekauppis 2017.)

Ilmastonmuutokset ja luonnossa tapahtuvat toiset muutokset vaikuttavat ulkoiseen liiketoimintaympäristöön merkittävästi. Tänä päivänä monet yritykset panostavat ekologisiin palveluihin ja tuotteisiin, kierrätykseen sekä uusiutuviin energialähteisiin. Tärkeä asia on seurata ympäristönsuojelua koskeva lainsäädäntöä, että on mahdollista reagoida ajoissa sen muutoksiin. (Niemi 2018.)

Ekologisessa sektorissa on uhkia ja mahdollisuuksia, jotka pohditaan maantieteen näkökulmasta. Sääolosuhteet vaikuttavat esimerkiksi maatalouteen ja logistiikkapalveluihin kovasti. Työskentely seismisesti aktiivisilla alueilla tai alueilla, joilla on myrskyjen riski, vaikuttaa yrityksen ulkoisiin riskitekijöihin. (Niemi 2018.)

### 3.3 Tulevaisuuden ennakointityö

Tällä hetkellä yhteiskunnan, talouden ja tekniikan muutosvauhti on erittäin nopea, kilpailu eri markkinoilla kiristyy ja tuotteiden ja palvelujen elinkaaret ovat aikaisempaa lyhyemmät. Tästä syystä on tärkeää, että yritykset yrittävät ennakoida ja valmistautua toimintaympäristön muutoksiin. (Rohrbeck 2012, 440–452.)

Liiketoiminnan jatkuva tarkastelu ja tulevaisuuden ennakointi on erittäin tärkeää yrityksen kehittämistyössä pysyäkseen muutosvauhdissa mukana ja pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin tulevaisuudessa. Ennakointiin kuuluu tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, kerääminen, käsittely, muuttaminen, analysointi ja raportointi. Saatua tietoa käytetään yrityksen strategiatyössä ja päätöksenteossa. Sen avulla tunnistetaan mahdolliset vaikutukset esimerkiksi yrityksen toimintaan, kannattavuuteen ja kasvumahdollisuuksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 39.) Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuuden ennustamiseen, joka liittyy toimintaympäristön mahdollisten muutosten vaikutuksiin yhtiön resurssien kohdentamiseen sekä niihin liittyviin riskeihin ja kustannuksiin (Bussey 2014, 1–16).

Toimintaympäristön tulevaisuuden ennakointia tarvitaan usein kehittämistyössä, ja sitä varten käytetään erilaisia menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi megatrendit, heikot signaalit, skenaariot ja Delfoi-menetelmä. (HAMK 2016.)

Sitran (2021) mukaan megatrendit tarkoitetaan yleensä ”useista ilmiöistä koostuvia yleisiä kehityssuuntia, laajoja muutoskaaria”, jotka ovat ”usein globaaleja ja monesti niiden oletetaan jatkuvan samansuuntaisina” ja joita käytetään, ”kuin karttana jäsentämään muutoksia, suhteuttamaan niitä toisiinsa ja siten myös lievittämään monimutkaisuudesta ja ristiriitaisuuksista kumpuavaa hämmennystä”. Megatrendit ovat voimia, jotka pystyvät muuttamaan tulevaisuutta. Näihin on mahdollista vaikuttaa yrityksen sekä yhteiskunnan tasolla vain rajoitetusti tai ei lainkaan. Siitä huolimatta megatrendejä tulisi käyttää aktiivisesti yrityksen

strategisessa työssä tulkitsemaan toimintaympäristön muutoksia tulevaisuudessa. Suomessa Sitra julkaisee säännöllisesti raportteja tulevaisuuteen vaikuttavista megatrendeistä.

Megatrendit antavat käsityksen nykyisistä muutoksista ja tuovat esille yleiset kehityssuunnat. Näiden avulla pohditaan tulevaisuutta ja etsitään ratkaisuja siihen vaikuttamiseen. (Sitra 2020.)

Sitran (2018) mukaan mikäli yritys keskittyy vain megatrendien tarkasteluun, silloin muutokset, jotka alkavat juuri nyt, voivat jäädä huomaamatta. Siitä syystä heikkojen signaalien tunnistaminen on erittäin tärkeää yritykselle. Heikko signaali on ensimmäinen merkki muutoksesta tai nousevasta teemasta, joka voi olla merkittävä tulevaisuudessa. Heikot signaalit täydentävät megatrendejä ja yritys voi käyttää niitä tulevaisuuteen varautumista. Heikkoa signaalia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

- itse ilmiön kannalta.
- signaalista, joka kertoo ilmiöstä, esimerkiksi se voi olla tapahtuma, uutinen, kuva, palvelu, tarina tai esine.
- signaalin tulkinnasta, eli mitä tulkitsija ajattelee ilmiöstä tai asiasta ja miten hän aikoo käyttää sitä.

Heikko signaali kertoo yleensä uudesta ilmiöstä tai näyttää vanhan ilmiön toisesta näkökulmasta. Asia tai ilmiö, jota heikko signaali kuvaa, on usein vaikea huomata, koska se ei ole merkittävä tänään, mutta vaikutusta kuitenkin odotetaan tulevaisuudessa. (Sitra 2018.)

Mitä nopeammin yritys huomaa alkaneen muutoksen, sitä enemmän on aikaa valmistautua siihen ja myös kehittää liiketoimintaan sen mukaisesti sekä saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Heikkojen signaalien havaitseminen on tärkeä osa yrityksen koko henkilökunnan päivittäistä työtä, jonka avulla yritys voi kehittää liiketoimintaa onnistuneesti. (Sitra 2018; Kamon 2020.)

Skenaariotyötä käytetään asiantuntijakäsitysten saamiseksi erilaisista tulevaisuuden vaihtoehtoista ja niihin liittyvistä tulevista kehityskustannuksista. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on luoda tapahtumasarja, joka etenee loogisesti nykyisestä tilasta ja kuvata, kuinka mahdollinen tuleva tila voi kehittyä. Tämä auttaa organisaatiota valmistautumaan erilaisiin toimintaympäristöihin tulevaisuudessa. Skenaarioihin perustuvan ennakkoinnin etuna on, että päätöksentekijät ovat mukana skenaarioiden tekemisessä ja sitoutuvat samalla toteuttamaan tuloksena olevan strategisen ohjauksen. (HAMK 2016.)

Delphi-menetelmällä tiedot saadaan haastattelemalla useita asiantuntijoita, jotka eivät tiedä toistensa mielipiteitä varsinkin tutkimuksen alussa. Tässä tapauksessa yksittäisen

vastaajan mielipide ei voi vaikuttaa valitun laajemman asiantuntijaryhmän muiden jäsenten mielipiteisiin. Delphi-menetelmän hyötynä on, että se näyttää asiantuntijoiden havaitsemat heikot signaalit. Toinen Delphi-menetelmän keskeinen etu on sen demokraattinen luonne, koska se ehkäisee sekä arvovaltaa että eturistiriitoja vaikuttamasta analyysituloksiin. (HAMK 2016.)

## 4 Budjetointi

### 4.1 Budjetoinnin määritelmä ja tehtävät

Mistä voidaan tiedä, että liiketoimintaa kehitetään oikein? Tätä varten yrityksen tulee laatia suunnitelma yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tämän suunnitelman nimi on budjetti. (Netvisor 2022.)

Jyrkkiön ja Riistaman (1991) mukaan ”budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrätyn ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen, joskus määrällisesti ilmaistu toimintasuunnitelma”.

Budjetin laatiminen yrityksessä on jatkoa strategiatyölle. Strategiatyössä määritellyt tavoitteet ohjaavat vuosisuunnittelua ja antavat suuntaviivat budjetin laatimiselle. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 155.)

Yrityksen budjetti on tärkein vuositason talousjohtamisen väline. Tämän avulla yritys voi asettaa tavoitteita, toteuttaa niissä esitetyt toimenpiteet ja tarkkailla asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 230.)

Budjetti laaditaan yleensä erikseen osasto-, tulosityksikkö-, divisioona- ja konsernitasoille. Se on vuosi- tai tilikausikohtainen rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka myös sisältää tavoitteet kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 235.)

Budjetissa määritellään yrityksen resurssit, aktiviteetit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Se sisältää tavallisesti tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan sekä taloudellisen tuloksen. (Neilimo ym. 2012, 231.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan prosessia, joka ohjaa budjetin laatimista ja seuraa budjetin toteutumista. Budjetointi on keskeistä pitkän aikavälin suunnittelussa ja strategiassa määriteltävien tavoitteiden saavuttamisessa. Sen avulla yritys voi täsmentää ja laatia lyhyen aikavälin suunnitelmia ja tavoitteita, jotka auttavat yritystä strategian toteutumisessa. (Järvenpää ym. 2013, 235.)

Neilimon ym. (2012, 231) mukaan budjetointia käytetään yritysohjauksen apuvälineenä. Tässä keskeiset asiat ovat:

- budjettien tavoitteenasettelu, suunnittelu ja laatiminen.
- budjetin käyttö yritystoiminnan ohjauksessa.

- budjettien toteutumatarkkailu, budjettierojen analysointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Järvenpää ym. (2013, 235) toteavat, että budjetoinnilla on merkittävä rooli strategian toteuttamisen keinona. Budjetointi auttaa johtoa muun muussa määrittelemään yritystoiminnan kehittämissuunnan ja siihen liittyvät suunnitelmat tietyille ajanjaksolle.

Neilimon ym. (2012, 232) mukaan budjetoinnin avulla voidaan määritellä esimerkiksi "yritystoiminnan suunnittelun lähtökohtaoletukset kilpailuympäristön muuttumisesta, taloudellisesta kehityksestä ja uusien normien vaikutuksista yritystoimintaan."

Neilimo ym. (2012, 235) tuovat esiin, että budjetointi auttaa yrityksen johtamisessa monin tavoin:

- budjetointi auttaa tarkentamaan yrityksen tavoitteita.
- budjetointi motivoi henkilöstöä saavuttamaan annetut tavoitteet.
- budjetointia käytetään yrityksen resurssien kohdentamiseksi toiminnoittain.
- budjetointi selventää organisaatiota täsmentämällä johtamisen vastualueet.
- budjetointi luo organisaatioon keskustelupintoja.
- budjetti on merkittävä tietolähde yrityksessä, ja sen puutteiden tunnistaminen määrää tietojärjestelmien kehittämistä.

Järvenpään ym. (2013, 235–236) mukaan budjetoinnin rooli liittyy läheisesti strategisen johtamisen alueelle operatiivisen johtamisen kautta. Tämä ilmenee siitä, että budjetoinnin tärkeät päämäärät ovat:

- tavoitteiden asettaminen ja viestintä.
- resurssien kohdentaminen.
- organisaation eri osien koordinointi ja kehittäminen.
- toimivallan siirrot ja vastualueiden täsmällinen, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden ohjaaminen.
- toiminnan optimointi.
- johdon työsuorituksen arviointi.
- henkilöstön motivoiminen.
- yritystoiminnan tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistaminen.

## 4.2 Budjetointijärjestelmä ja -prosessi

Budjetointijärjestelmä kostuu yleensä pääbudjeteista ja niihin liittyvistä alabudjeteista. Yrityksen pääbudjetit ovat tulosbudjetti, tasebudjetti ja rahoitusbudjetti. (Järvenpää ym. 2013, 239.)

*Tulosbudjetti on tuloslaskelman muotoon tehty laskelma, joka kertoo suunnitellun toiminnan mukaisen tuloksen. Se tehdään tavallisesti suoriteperusteisesti ja siinä voi olla eriteltyinä tulokset vuosineljänneksittäin tai kuukausittain maksuvalmiuden säilyminen mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 157.)*

Tulosbudjetin yhteydessä tehdään myös budjetoitu tase. Järvenpää ym. (2013, 239) mukaan se kuvaa, "mihin pääomat ovat sitoutuneet (taseen vastaavaa puoli) ja toisaalta millaisin ehdoin pääomat ovat hankittu (taseen vastattavaa puoli)".

Rahoitusbudjetti tehdään maksuperusteisesti yleensä kassavirtalaskelman muotoon. Sen tehtävänä, Järvenpää ym. (2013, 239) mukaan, on "varmistaa yrityksen maksuvalmius joka hetki mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin".

Neilimo ym. (2012, 236) kertovat, että budjettijärjestelmään kuuluu lisäksi alabudjetteja, jotka on määritelty yrityksen keskeisille toiminnoille. Nämä alabudjetit ovat myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus-, ja investointibudjetit.

Budjetointi aloitetaan alabudjeteista, jolloin jokainen vastuualue suunnittelee oman toimintansa. Työ alkaa yleensä toimintaa kaikkein eniten rajoittavasta tekijästä. Useimmille yrityksille tämä on myynti, mutta on sellaisia aloja, esimerkiksi tietotekniikan kaltaisia aloja, joissa ammattitaitoinen henkilöstö voi olla toiminnan pullonkaula. Näin tulisi ottaa ensin huomioon, missä ja kuinka monta ammattitaitoista työntekijää voidaan palkata, ja vasta sen jälkeen, kenelle tuotteita tai palveluita voidaan myydä. (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

Valmistusyrityksissä myyntibudjetin jälkeen tehdään tuotantobudjetti, joka näyttää sekä tuotteet, jotka on tarkoitus tuottaa kuukausittain, että kuinka paljon rahaa on tarkoitus suunnata materiaaleihin, työhön ja erilaisiin valmistuksen yleiskustannuksiin. Toisaalta raaka-aineiden ja komponenttien ostoihin ja varastoihin tarkoitettu budjetti saadaan tuotannon budjetista. Näin on määritelty, milloin ja kuinka monta erilaista raaka-ainetta ja komponenttia tulisi ostaa, jotta toiminta olisi mahdollisimman taloudellista. (Ikäheimo ym. 2019, 157.)

Ikäheimo ym. (2019, 157) tuovat esille, että hallintokustannukset ja muut tukitoimien kustannukset budjetoidaan myös erillisinä osina, mutta niiden ei tarvitse olla suoraan yhteydessä myynti-, osto- ja valmistusbudjetteihin. Lisäksi laaditaan yleensä investointibudjetti,

jossa otetaan huomioon investointien kustannukset, jotka määritetään budjettikaudelle strategisen työn perusteella.

Ikäheimon ym. (2019, 157) mukaan tulosbudjetti kerätään alabudjeteista, näin "myyntibudjetin myynti siirretään tulosbudjetin myynniksi, ostot kirjataan tulosbudjetin vastaaville ainekustannusten ja varastojen riveille, investointien budjettikaudelle kuuluvat osat poistot riville jne." Sen mukaisesti alabudjeteista muodostetaan rahoitusbudjetti ja sitten vielä tasebudjetti.

Budjetin laadinta on yrityksen eri osastojen ja toimintojen yhteistyö, joka edellyttää eri osaluokkien koordinoitua. Yrityksen taloushallinto yleensä vastaa pääbudjettien laatimisesta ja koordinoi koko budjetointiprosessia. (Järvenpää ym. 2013, 241.)

Budjettitarkkailu on budjetointiprosessin tärkeä vaihe, jonka avulla voidaan tarkkailla budjettisuunnittelun ja sen toteutuksen eroja sekä analysoida syntyneiden erojen syitä. Analyysissä tavallisesti keskitytään tunnuslukuerojen analysointiin. (Neilimo ym. 2012, 243–246.)

Neilimo ym. (2012, 245) tuovat esille, että budjettierojen syyt voidaan olla:

- odottamaton muutos yrityksen toimintaympäristössä.
- epärealistiset suunnitelmat, jotka eivät ole toteutettavissa.
- toiminta ei ole vastannut budjetoituja suunnitelmia.
- suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi.
- budjettiharha eli tietoinen väärinbudjetointi.

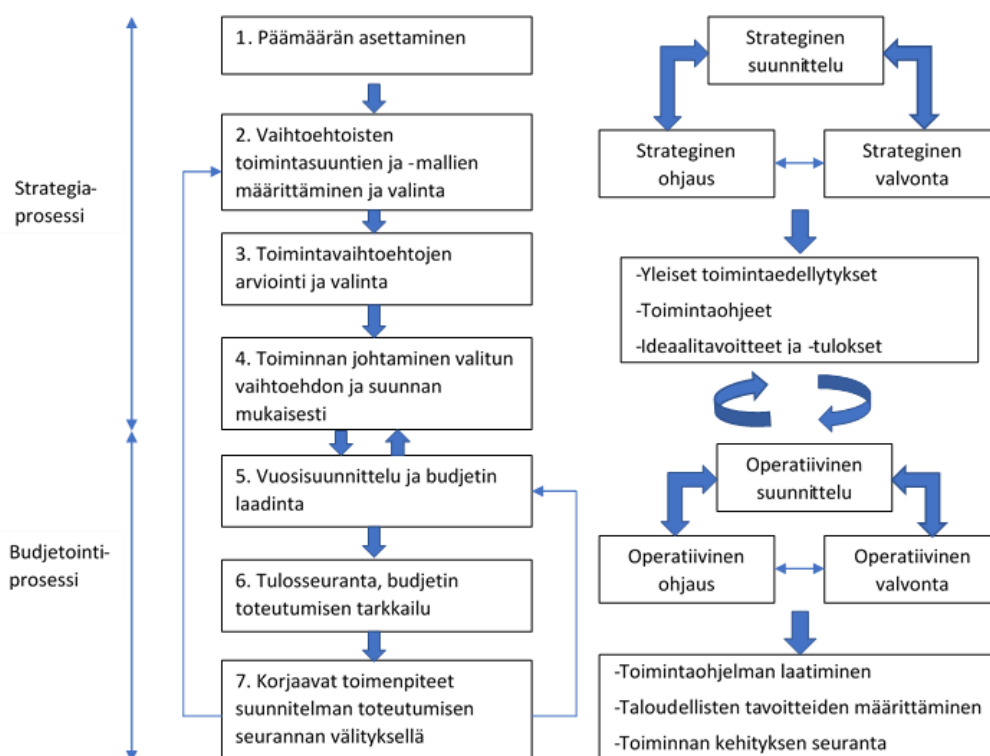
Erojen analyysi koskettaa koko yritystä ja kaikkia toimintoja. Budjettitarkkailu tuo hyötyä yritykselle, kun laskentatoimen ammattilaisten tuottamien tarkkailuraporttien erojen analyysia käytetään yrityksen johtamisessa. Jos budjettitarkkailussa huomataan eroja asetettujen tavoitteiden ja budjetin toteuttamisen välillä, yritysjohton tulee aloittaa toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi. Talousjohtolla on merkittävä rooli yrityksen budjettitarkkailussa. Se tuottaa tarvittavia raportteja ja osallistuu budjettikokouksiin taloudellisen konsultin roolissa. (Neilimo ym. 2012, 244–248.)

### 4.3 Budjetoinnin ja strategian suhde

Liiketoimintastrategian on tarkoitus asettaa pitkän aikavälin tavoitteet, valita toimintalinjat ja kohdentaa resursseja valittuun kilpailutavan toteuttamiseen. Näin strategia on prosessi, joka määrittelee yrityksen toiminnot mission ja vision mukaisesti ja valitsee tuotteet ja markkinasegmentit, joihin voidaan vaikuttaa, sekä sellaiset kilpailustrategiset keinot, jotka

vastaavat asiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin kilpailijoiden tarjoukset. Tämän edellytyksenä on hyvä strategisten resurssien hallinta, strategisten voimavarojen lisääminen ja kehittäminen sekä keskeisten prosessien tehokas hallinta. Budjetoinnin avulla voidaan tukea näitä toimintoja operatiivisella tasolla kohdentamalla resursseja valituille prioriteeteille ja asettamalla lyhyen aikavälin kehittämistavoitteita pitkän aikavälin kilpailukyvyyn suotuisan kehityksen varmistamiseksi. (Järvenpää ym. 2013, 236.)

Kuviossa 8 on esitetty budjetoinnin ja strategian suhde. Järvenpää ym. (2013, 238) toteavat, että käytännössä budjetointiprosessi ja strategiaprosessi on kytketty toisiinsa siten, että uudet strategiset mahdollisuudet tunnistetaan budjettiohjauksessa nykyisen strategian toteuttamisen aikana. Kun budjetointi asettaa haastavat mutta saavutettavissa olevat taloudelliset tavoitteet ja seuraa jatkuvasti etenemistä, voidaan varmistaa, että nykyinen strategia toimii ja se voi tarjota uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Budjetoinnin avulla voi tukea strategista ohjausta, varsinkin kun se on suunniteltu strategisten epävarmuuksien analysointiin ja yhdistetty kilpailijoiden seuranta- ja suorituskyvyn mittausjärjestelmiin. Tärkeä osa tehokasta budjetin ohjausta strategian tueksi on, että tulosten vaihtelut edistävät rakentavaa keskustelua johtoryhmässä ja johtavat tarvittaessa muutoksiin keskeisissä strategisissa oletuksissa ja toiminnoissa.



Kuvio 8. Budjetointiprosessin ja strategiaprosessin yhteys (Järvenpää ja ym. 2013)

Järvenpään ym. (2013, 238) mukaan budjetointi tukee strategista johtamista, kun sillä saavutetaan seuraavat asiat:

- strategian ainutlaatuisuuden korostaminen.
- ymmärrys siitä, että strategisten tavoitteiden määrittelyminen on keskeinen osa budjettiprosessissa.
- strategisen kehittämisen tukeminen analysoimalla ja seuraamalla strategisia epävarmuustekijöitä.
- reaaliaikaisen tiedon antaminen erityisesti markkinoiden muutosten vaikutuksista yrityksen taloudellisiin tuloksiin.
- keskustelun kiihdyttäminen uusista strategisista mahdollisuuksista ja liiketoimintamallin muutostarpeista.
- tukea yritysjohton oppimisessa.

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa on tärkeää suunnitella aineiston kerääminen ja valita oikea menetelmä, jonka avulla voidaan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Luonnontieteellisessä tutkimuksessa käytetään usein kokeellista järjestelyä, jossa tiettyä ilmiötä tutkitaan havainnoinnalla ja mittaamalla. Ihmistieteissä menetelminä toimivat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja kokeellinen tutkimus. Menetelmien valinnassa on tärkeää ottaa huomioon resurssit ja käytännön toimenpiteet, esimerkiksi mitä laitteita käytetään, missä ja milloin materiaali kerätään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, Opinkirjo kehittämiskeskus 2023 mukaan.)

Haastattelujen etuna on, että ne ovat joustavampia ja avoimempia kuin lomakekyselyt. Vastauksen purkaminen voi olla helpompaa, koska haastattelussa voi esittää tarkempia kysymyksiä. Toisaalta haastattelut vievät kauemmin ja niitä on haastavampi kerätä ja analysoida. Myös luotettavuus voi kärsiä varsinkin arkaluontoisissa asioissa, koska ihmiset yleensä antavat sosiaalisesti halutumpia vastauksia. Haastattelu voidaan suorittaa yksilönä, parina tai ryhmänä, ja se voi myös olla avoin tai strukturoitu. Teemahaastattelu on tarkasti etukäteen mietitty ja se menee tiettyä ennalta suunniteltua kaavaa pitkin. (Hirsjärvi ym. 2013, Opinkirjo kehittämiskeskus 2023 mukaan.)

Tässä tutkimuksessa tulokset kerättiin teemahaastattelulla. Tärkeää oli saada haastateltaviksi eritaustaisia henkilöitä, jotka työskentelevät eri toimialoilla ja eri roolissa.

Teemahaastatteluun osallistui neljä vastaajaa, jotka työskentelevät controllerina eri yrityksissä: senior financial controller (haastateltava A), business controller (haastateltava B), financial controller (haastateltava C), assistant controller (haastateltava D). Teemahaastattelun kysymysrunko oli lähetetty haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he pääsivät tutustumaan teemoihin etukäteen ja miettimään mahdollisia vastauksia. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams- sovelluksen avulla ja kestivät neljästäkymmenestä minuutista tuntiin. Haastattelun teemat jaettiin viiteen eri aihealueeseen: haastattelijan taustaan, controller-toiminnan osaamisvaatimukseen, controllerin rooliin liiketoiminnan kehittämisessä, controllerin rooliin johdon kumppanina ja controllerin rooliin tulevaisuudessa. Päätehtävänä oli löytää vastauksia tässä työssä esitettyihin kysymyksiin:

- Mikä on nykyaikaisen controllerin rooli yrityksessä ja liiketoimintaprosessien kehittämisessä?
- Miten controller-toiminto voi tukea johdon päätöksentekoa?
- Minkälaista osaamista controller-ammattilaisilta vaaditaan nykyaikana?

Haastatteluilla kerätty aineiston tulkinta suoritettiin litteroinnin avulla. Haastateltavien vastauksia tallennettiin Excel-taulukkoon, analysointiin ja verrattiin keskenään sekä teoreettisiin tutkimuksiin. Sen jälkeen tulokset koottiin yhteen ja niiden perusteella tehtiin johtopäätökset.

## 5.2 Haastattelut

### 5.2.1 Haastateltavien tausta

Haastattelun ensimmäisessä osassa vastaajille esitettiin yleisiä kysymyksiä, jotka liittyvät haastateltavien taustaan, koulutukseen ja ammatilliseen rooliin sekä jotka koskivat perustietoa yrityksistä, jossa he työskentelevät controllerina. Näitä kysymyksiä ovat:

- Missä tehtävissä ja kuinka kauan olet työskentelyt yrityksessä? Mikä on työnimikkeesi?
- Millainen koulutustaustasi on?
- Millä alalla yritys toimii?
- Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee?
- Mikä on yrityksen tilikauden liikevaihto?

Haastateltava A kertoi, että on valmistunut koulutetuksi Kauppatieteiden maisteriksi (KTM). Hän työskentelee noin 1,5 vuotta senior financial controllerina yrityksessä, jonka toimiala on Electrical vehicles mobility. Startup-yritys, joka tekee sähköautojen latauslaitteita. Yrityksen henkilöstömäärä tytäryhtiöineen on yhteensä 150 henkilöä. Vuonna 2021 yhtiön liikevaihto oli noin 18 miljoonaa euroa. Haastateltavan A yleinen työkokemus controllerina on yli 10 vuoden ajalta erilaisissa kansainvälisissä yrityksissä.

Haastateltava B on koulutukseltaan tuotantotalouden diplomi-insinööri. Yleinen työkokemus taloushallinnon tehtävissä yli 10 vuotta. Kolme viime vuotta toiminut business controllerina kansainvälisen konsernin tytäryhtiössä. Työnantaja on teknisessä tukkukaupassa toimiva yhtiö (LV-, sähkö-, teollisuus-, kylmä-, ilmastointituotteita). Yrityksessä on yli 30 toimipistettä ja työllistää yli 650 eri alan ammattilaista. Vuonna 2021 konsernin liikevaihto oli noin 387 miljoonaa euroa.

Haastateltava C on tradenomina monipuolinen liiketalouden osaaja. Työskennellyt finance controllerin tehtävissä kansainvälisen konsernin tytäryhtiössä 5 vuotta. Toiminut erilaisissa taloushallinnon tehtävissä 20 vuotta. Yhtiön toimialana on kiinteistötekniikka ja

teollisuuden palvelut. Henkilöstömäärä on 118 työntekijää. Vuonna 2021 yhtiön liikevaihto oli noin 15 miljoonaa euroa.

Haastateltava D on valmistunut liiketalouden tradenomiksi (AMK). Toiminut 2 vuotta Assistant Controllerin tehtävissä. Lisäksi on kolme vuotta työkokemusta tilitoimistosta, jossa osallistui kirjanpitoon, palkanlaskennan tekemiseen ja tilinpäätösten laatimiseen. Yrityksen toimialana on metallituotteiden valmistus. Henkilöstömäärä on 266 työntekijää. Vuonna 2021 liikevaihto oli 78,44 miljoonaa euroa.

### 5.2.2 Controller-toiminnan osaamisvaatimukset

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin työtehtävistä, joissa he toimivat controllerin rooleissa. Teemahaastattelun tässä osassa esitettiin seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat controllerin tärkeimmät työtehtävät yrityksessäsi?
- Onko mielestäsi controller-toiminto muuttunut viime vuosina? Minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia vaaditaan controllerilta tänä päivänä?
- Millä osaamisalueilla controllerin pitäisi olla erityisen vahva?

Haastateltava A on vastannut, että hänen vastuualueellansa on pääasiassa ulkoinen laskentatoimi. Senior financial controllerin roolissa hän tarkastaa viiden eri maiden osaston (Suomi, Ruotsi, Ranska, Saksa, Englanti) kirjanpidon kuukausiraportointia.

Haastateltava A kertoi, että hän työskenteli isossa yrityksessä kahdeksan vuotta sitten, jossa controllerilla oli konkreettiset työtehtävät, silloin ei ollut niin paljon ad-hoc-tilanteita, kun ”pitää sammuttaa tulipaloja”.

*Nyt controllerina startupissa mietin usein, mitä sammuttaa ensin, koska monia kiireellisiä asioita syntyy samanaikaisesti (Haastateltava A 2023).*

*Monia vuosia sitten, kun aloitin työskennellä controllerina, kaikki asiakirjat tulostettiin, allekirjoitettiin ja säilytettiin arkistoon. Nyt asiakirjat säilyvät turvallisesti sähkömuodossa. (Haastateltava A 2023.)*

*Tällä hetkellä controller voi työskennellä etänä eikä työnkulku kärsi, vaan työ voidaan tehdä verkon kautta (Haastateltava A 2023).*

Haastateltava A kertoi, että startup-yrityksen liiketoimintamallin rakenne on hyvin monimutkainen ja voi matkan varrella muuttua. Toimialatuntemus on ensisijaisen tärkeää tunnuslukkujen tulkinnessa. Mutta kukaan ei voi tietää kaikkea, esimerkiksi verotuksen asiantuntija kannattaakin ottaa tarpeen mukaan.

Muisti on erittäin tärkeä controllerin tehtävissä, koska on välttämätöntä käsitellä suuria määriä tietoa lyhyessä ajassa. Looginen ajattelu on myös tärkeää.

*Controller on oltava pieni Hercule Poirot nähdäkseen numeroiden takana, miksi näin tapahtui. Mikä tekeminen ja toiminta vei meitä tänne. Usein numeroista on nähtävissä, mennäänkö oikeaan suuntaan vai ei. (Haastateltava A 2023.)*

*Hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä. Teen tiivistä yhteistyötä ulkoisen laskennan tiimien sekä talous- ja liiketoimintajohdon kanssa. Sujuva vieraan kielen taito helpottaa kommunikaatiota. Yrityksemme työkielet ovat englanti ja suomi. (Haastateltava A 2023.)*

Haastateltava B analysoi työssään myynnin syy-seuraussuhteita ja tekee monialaista yhteistyötä myynnin, johtoryhmän ja konsernin kanssa. Hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa tehdä raportteja ja datan analyyskejä johtoryhmälle ja konsernin operatiivisen ja strategisen päätöksenteon tueksi. Haastateltava B osallistuu myös henkilöiden perehdytykseen. Hän nauttii työssään monista asioista, mutta ylivoimaisesti parasta on, että pystyy auttamaan muita ymmärtämään liiketoiminnan prosessia numeroiden avulla.

Haastateltava B:n mukaan controller-roolissa menestyminen edellyttää erinomaista liiketoiminta- ja toimialaosaamista. Lisäksi business controller tarvitsee uuden teknologian, johtamisen ja markkinoinnin osaamista ymmärtääkseen, millä asioilla voidaan parantaa yrityksen sisäisiä prosesseja ja miten markkinoiden mahdollisuudet voidaan hyödyntää.

*Controllerin tulee myös ymmärtää hyvin taloushallinnon teoriaa, osata analysoida taloustietoja, esimerkiksi arvioida yrityksen kannattavuutta sekä pääomaa ja työntuottavuutta. Trendien seuraaminen auttaa ennustamaan mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia. (Haastateltava B 2023.)*

Haastateltava C kertoi, että laadukkaista verkostoista on paljon hyötyä työelämässä. Kyky tehdä yhteistyötä, kommunikoida ja verkostoitua on merkittävä controllerin tehtävässä, koska se auttaa kehittämään ja uudistamaan myös liiketoimintaa. Haastateltava C:n työkuvaan kuuluu johdon kuukausiraportointi, kustannus- ja tulosanalyysin tekeminen, budjetointi ja muut taloudelliset selvitykset ja ennusteet.

Haastateltavan C mukaan financial controllerin toiminta on todella muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Esimerkiksi johdolle toimitettavan tiedon määrä on lisääntynyt merkittävästi. Lisäraporttien määrä on kasvanut, koska on tarve tuottaa entistä tarkempaa tietoa yhtiön liiketoiminnasta. Uusia ohjelmistotuotteita oli otettu käyttöön, kuten Anaplan-suunnittelujärjestelmä ja Hyperion Financial Management - konserniraportointijärjestelmä.

*Finance controller on asiantuntija, joka ensisijaisesti laatii talousraportointia ja hänen tulee osata hyvin työssään käyttämät ohjelmistotuotteet, kuten esimerkiksi SAP, Hyperion ja tietysti edelleen laajalti käytössä oleva Excel (Haastateltava C 2023).*

*Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä asioiden hoitamisessa yhtiön eri osastojen kanssa. Controllerin työhön liittyy tiukat määräajat, joten kyky työskennellä paineen alla ja tehdä nopeita päätöksiä tarvittaessa sekä järjestelmällisyys ja hyvät ajanhallinnan taidot ovat välttämättömiä. (Haastateltava C 2023.)*

Haastateltava D kertoi, että hänen assistant controllerin työnkuvaan kuuluvat tuotannon kustannusten laskenta, raportointi ja analytiikkaan liittyvät tehtävät. Hän hoitaa kuukausiraportoinnin ja ennusteisiin liittyviä asioita. Osallistuu budjetointiin ja budjettiseurantaan SAP-järjestelmässä. Tekee yhteistyötä controller-tiimin sekä tuotannon, hankinnan ja muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi hänen työnkuvaansa kuuluu erilaisia projekteja, esimerkiksi tärkein oli kuukausiraportointimallin kehittäminen.

*Yritykset toimivat nyt jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla, joilla teknologia kehittyy nopeasti ja kilpailu on lisääntymässä. Menestyäkseen yritysten on oltava joustavia ja reagoivia muutoksiin. Taloudellisen tiedon on oltava helposti saatavilla ja siinä on otettava huomioon muuttuva tilanne. Se näkyy, että controllerin tulee tänä päivänä lukujen tuottamisen lisäksi tunnistaa sekä reagoida toimialan muutoksiin hyvissä ajoin ja tuottaa relevanttia informaatiota liiketoiminnalle nopeassa aikataulussa. (Haastateltava D 2023.)*

Haastateltavan D mukaan assistant-controllerin työssä vaaditaan hyvät sisäisen laskennan perustaidot ja kyky hahmottaa yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena. Lisäksi tehtävä edellyttää mm. Excel, SAP, ERP järjestelmien osaamista sekä suurten tietomäärien käsittelyä. Kansainvälisessä työympäristössä työskentelevän pitää osata sujuvasti sekä suomea että englantia. Haastateltava D on sitä mieltä, että controllerin työssä ovat tärkeimmät ominaisuudet kuten analyttisyys ja tarkkuus, kuunteleminen ja kyky kyseenalaistaa, järjestelmällisyys ja kokonaisuuksien hallinta. Innostus auttaa saavuttamaan tavoitteita kehitystehtävissä ja kärsivällisyys rutiinitehtävien hoidossa. Tulevaisuuden ennakointi ja siihen valmistautuminen on hyvin tärkeää yritykselle. Raportointi sisältää erilaisia yhteenvetönäkymiä, tunnuslukuja, budjetoinnin ja ennustamisen. Controlleriin tehtäviin kuuluu paljon tulevaisuuteen kohdistuvaa suunnittelutyötä.

### 5.2.3 Liiketoiminnan kehittäminen

Tässä teemahaastattelun osassa on käsitelty liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä näkökohtia. Vastajaajille esitettiin seuraavat kysymykset:

- Miten kuvailisit controllerin roolia liiketoiminnan kehittämisessä?
- Voiko mielestäsi controller kehittää yrityksen liiketoimintaa johdon kumppanina?
- Miten controller voi tukea yrityksen strategiatyötä?

Haastateltava A kertoi, että yrityksen taloutta kuvataan useiden eri tunnuslukujen avulla. Controller analysoimalla tunnuslukuja voi tukea välillisesti yrityksen strategista suunnittelua ja kehittämistä. Esimerkiksi myyntikateprosentti on hyödyllinen tunnusluku oman yrityksen toiminnan seuraamiseen. Liikevoittoprosenttia voi hyödyntää omassa toiminnassa eri tilikausien vertailuissa.

*Yrityksessämme talousjohtaja (englanniksi chief financial officer, CFO) vastaa budjetista. Minä budjetoin aikaisemmin kiinteät kulut, kuten autonvuokraukset ja vakuutukset. Business controller käsitellee kaikki liikevaihtoa (englanniksi Revenue) koskevat indikaattorit yrityksessä. Yritys kasvaa ja me teemme paljon raportteja sijoittajille ja johdolle. Nyt meitä on seitsemän henkilöä talousosastolla ja vastuut jaetaan. Meillä on aina tiimityötä. Minä teen kuukausiraportin sitten talousjohtaja kommentoi sen ja lähettää johtajalle, johtaja lähettää raportin hallitukselle. Katsotaan lukuja vuositason Year-to-day (YTD), kuukausitasolla (MTD), viime vuosi, budjetti. (Haastateltava A 2023.)*

Haastateltava B vastasi, että business controllerilla on mahdollisuus auttaa taloushallinnon edistämistä ja osallistua yhtiön kokonaistavoitteiden saavuttamiseen. Business controller voi tukea yrityksen strategiatyötä suunnittelemalla yhteistyössä talousjohtajan ja muiden taloushallinnon asiantuntijoiden kanssa yrityksen taloutta lyhyen ja pitkän aikavälin vision perusteella.

Haastateltava B:n mukaisesti ajankohtainen ja tarkka tieto yrityksen taloudellisesta tilanteesta, analysointi eri tuoteryhmien ja asiakkaiden kannattavuudesta auttaa hinnoittelussa, sijoituspäätöksissä, asiakashankinnassa ja siten se tukee liiketoiminnan kehittämistä. Tästä näkökulmasta business controller saattaisi olla päätöksentekoon osallistuja ja kehittää yrityksen liiketoimintaa johdon kumppanina.

Haastateltava C oli sitä mieltä, että financial controllerilla on johdon tukirooli liiketoiminnan kehittämisessä. Hän ei toimii johdon kumppanina, mutta toimii neuvonantajana ja

avustajana yhteistyössä talousjohtajan kanssa. Esimerkiksi financial controllerin vastuualueelle kuuluu kannattamattomien toiminta-alueiden tunnistaminen ja tulevaisuuden ennusteiden tekeminen. Hän pohtii, missä yrityksen on ponnisteltava enemmän saadakseen halutun tuloksen ja miten kuluja voisi vähentää. Hän auttaa tunnistamaan indikaattorit, jotka ovat todella tärkeitä päätöksenteossa sekä antaa johdolle selkeää ja ymmärrettävää tietoa.

Haastateltava D vastasi, että assistant controllerin tehtävissä hän toimii business controllerin tukena. Yhtiön controller -tiimin osana assistant controller tukee yrityksen kehittämistä tuottamalla erilaisia laskelmia ja analyyseja. Haastateltava D:n mukaisesti controller toimittaa ja analysoi tunnusluvut, jotka auttavat yritysjohtoa ymmärtämään, miten toiminnan tulokset ovat syntyneet.

#### 5.2.4 Controllerin rooli johdon kumppanina

Haastateltavat A ja C sanoivat, että heidän tehtävissään he eivät ole mukana johdon päätöksenteossa yritystasolla. He tekevät heidän vastuualueeseensa liittyviä päätöksiä.

*Olen sitä mieltä, että business controller osallistuu johtamispäätösten tekoon. Jälleen, eri yhtiöissä on erilaisia business controllereita, esimerkiksi on controllereita, jotka ovat johtoryhmän kiinteä osa. (Haastateltava A 2023.)*

*Senior financial controllerin roolissa tarjoan johdolleni talousraportointia, esimerkiksi raportti yrityksen tuloista asiakasryhmien mukaisesti, analysoin mitkä asiakkaat tuovat enemmän tuloja: pienet yritykset, keskisuuret yritykset tai suuret. Nämä tiedot tukevat johtoa tekemään operatiivisia ja liikkeenjohdollisia päätöksiä. (Haastateltava C 2023.)*

Haastateltava B:n mukaisesti business controller toimii johdon tukena tuottamalla raportteja ja analyysejä muun muassa strategisen päätöksenteon tueksi ja osallistumalla vastuualueensa johtoryhmätyöskentelyyn.

*Minun vastuullani on budjetointi, ennustaminen, raportointia ja näiden kehittäminen. Raportoinnissa on tärkeää esittää tiedot riittävän selkeästi, jotta on selvää, mistä numerot ovat peräisin ja mitä ne tarkoittavat. Liikkeenjohdolla on vastuu päätöksistä, mutta controllerin tehtävänä on kertoa taloudellisten mittarien tukena, mitä vaikutuksia päätöksillä on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Haastateltava B 2023.)*

Haastateltava D kertoi, että hän tukee business-controlleria erilaisissa tehtävissä, mutta ei osallistuu liiketoiminnan johtamiseen.

*Laadin business - controllerille tarvittavia materiaalia. Vastaan taloustiimin kanssa tuotannon kustannusten laskennasta, analysoinnista ja raportoinnista. Tehtäviini liittyvät myös*

*tehokkuuden kehittäminen yhteistyössä tuotannon tiimin kanssa sekä ohjeistusten laadinta, ohjeistuksista viestiminen ja henkilöstön perehdyttäminen niihin. En osallistu suoraan päätöksentekoon tai johtamiseen. (Haastateltava D 2023.)*

### 5.2.5 Controllerin rooli tulevaisuudessa

Teemahaastattelussa kysyttiin haastateltavilta, millainen on tulevaisuuden controllerin työ. Haastateltava A uskoo, että rutiinin määrä vähenee controllerin työssä ja tulevaisuudessa arvostetaan epätyypillistä ajattelua, ymmärrystä ja *kirjausketju*-kirjanpitomerkintöjen rakentamista epätyypillisiin tilanteisiin sekä verolainsäädännön, IFRS:n ja GAAP:n tuntemusta.

Haastateltava B sanoi, että hänen mielestään taloushallinnon lisääntyvä automatisointi vapauttaa tulevaisuudessa controllerin resursseja uusiin tehtäviin ja antaa enemmän aikaa kehittää ammattitaitoaan ja osallistua yrityksen kehitysprojekteihin.

Haastateltavat C ja D näkevät controllerin tulevaisuuden roolin myös manuaalisen työn vähentämisessä ja automaation lisäämisessä entisestään niin, että painopiste siirtyy entistä enemmän analysointiin ja kehittämiseen.

### 5.3 Controllerin työpaikkailmoitukset

Mitä controller-ammattilaiselta tämän päivän työmarkkinoilla odotetaan? Mihin osaamiseen kannattaa panostaa, jos controllerin rooli kiinnostaa sinua? Tässä tutkimuksessa kartoitetaan taidot ja ominaisuudet, joita työnantajat edellyttävät controllerilta. Työhön on kerätty controller-ammattilaisten julkaistuja rekrytointi-ilmoituksia erikokoisilla yrityksillä. Tutkittiin seuraavat controller-nimikkeet: business controller, financial controller, junior financial controller, assistant controller. Jokaisesta ammatillisesta nimikkeestä on kerätty kolme ilmoitusta. Tavoitteena on saada lisätietoa controllerien tehtävänkuvista johtopäätösten tekemiseksi. Alla olevasta kuviosta näkyy, mistä työpaikkailmoituksista aineisto koostuu: tehtävänimike, yritysten liikevaihtoluokat, henkilöstöluokat ja toimialat.

Tehtävänimike	Yrityksen liikevaihtoluokka	Toimipaikan henkilöstöluokka	Toimiala
Business Controller	2–10 milj. euroa	10–19 henkilöä	Vakuutuspalvelut
Business Controller	20–100 milj. euroa	250–499 henkilöä	IT-konsultointi, IT-palvelut
Business Controller	100–200 milj. euroa	50–99 henkilöä	Sähkön kauppa
Financial Controller	100–200 milj. euroa	500–999 henkilöä	Betonituotteiden valmistus rakennustarkoituksiin
Financial Controller	200+ milj. euroa	250–499 henkilöä	Teiden ja moottoriteiden rakentaminen
Financial Controller	200+ milj. euroa	999+ henkilöä	Kaivos-, louhinta- ja rakennuskoneiden valmistus
Junior controller	20–100 milj. euroa	500–999 henkilöä	Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu
Junior financial controller	200+milj. euroa	999+ henkilöä	Terveydenhuolto
Junior controller	200+milj. euroa	999+ henkilöä	Henkilöstö- ja laitosruokalot
Assistant Controller	20–100 milj. euroa	10–19 henkilöä	Kiinteistöjen vuokraus ja hallinta
Assistant Controller	200+ milj. euroa	500–999 henkilöä	Asuntojen vuokraus
Assistant Controller	200+ milj. euroa	999+ henkilöä	Langattoman verkon hallinta ja palvelut

Kuvio 9. Käytettyjen rekrytointi-ilmoitusten tehtävänimikkeet, yritysten koot ja toimialat

Taloushallinnon alalta hankittua työkokemusta (vähintään muutaman vuoden kokemus vastaavanlaisista taloustehtävistä) arvostettiin kerätyn aineiston mukaan korkealle. Lisäksi soveltuva korkeakoulututkinto (KTM tai tradenomi) on tänä päivänä työnantajien vaatimus controller-ammattilaiselle. Työkokemus ja koulutus ovat tärkeitä, mutta ne eivät ratkaise kaikkea. Työilmoitusten perusteella yritykset arvostavat työntekijöissään valmiutta tehdä monipuolisia tehtäviä nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä ja halua itsensä kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. Odotetaan, että controller on itseohjautuva ja järjestelmällinen työssään. Controller kantaa vastuuta, viihtyy hyvin numeroiden parissa ja ottaa uusia tilanteita haltuun. Analyttisyys ja ratkaisukeskeinen työote on erittäin toivottu ominaisuus niin business controllerilta, jotka toimivat usein johtoryhmätyöskentelyyn kuin assistant controllerilta avustavissa tehtävissä. Rekrytointi-ilmoitusten mukaisesti controllereilta

toivotetaan hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, että kommunikoida onnistuu sujuvasti eri sidosryhmien kanssa niin suomeksi kuin englanniksikin.

Controllerin tehtävässä menestymistä tukevat osaaminen konsernilaskennan tehtävistä ja IFRS-standardien soveltamisesta sekä hyvät tietotekniset taidot. Tärkeät työkalut ovat MS Excel, ERP-järjestelmä, Power BI, SAP, PowerPoint ja muut erilaiset taloushallinnon järjestelmät yrityksestä riippuen.

Kerättyä aineistoa rekrytointi-ilmoituksista löytyy tiivistetyssä muodossa työn liitteistä (liite 2). Controllerien työtehtävien määritelmiä, vaatimuksia sekä taitoja ja ominaisuuksia, jotka pohjautuvat rekrytointi-ilmoituksiin, käytetään analyysiä ja johtopäätöksiä varten.

#### 5.4 Luotettavuustarkastelu ja jatkokehittämisaiheet

Kaikkien tutkimusten tavoitteena on saada luotettava ja pätevä tutkimustulos. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja validiteetin käsitteitä voidaan jossain määrin soveltaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla satunnaisia, ja tutkimuksessa käytettävien menetelmien tulee pystyä selvittämään, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettävien käsitteiden tulee vastata tutkimusongelman ja aineiston sisältöä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimusmenetelmillä, esimerkiksi validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä: ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Koppa 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Validiteetti riippuu siitä, onko tutkimus pätevä; onko se tehty huolellisesti, onko tulokset ja johtopäätökset tehty "oikein". Tutkimuksessa voi syntyä virheitä esimerkiksi silloin, kun tutkija ymmärtää suhteet tai periaatteet väärin tai kysyy väärä kysymyksiä ja edustaa virheellisiä tulkintoja. (Kirk & Miller 1986, 29–30, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 mukaan.) Validiteetin kannalta keskeisenä kysymyksenä on, miten sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys tutkijoilla on kielestä. Sosiaalisen konstruktionismin periaatteisiin perustuvissa tutkimuksissa todellisuutta kyseenalaistetaan, eikä yhden totuuden tavoittelu ole edes pyrkimyksenä. Miten tällaisten tutkimusten pätevyyttä voidaan arvioida? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen pätevyys – varsinkin jos tutkimukseen ei liity suoraviivaista todellisuuden kuvausta – voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan rakenteet vastaavat tutkittavien rakenteita ja kuinka hyvin hän tuottaa

näitä konstruktioita muille. Tutkimus voi aina vain koskettaa tutkittavan ilmiön pintaa (Töttö 2004), eikä tutkittavaa ilmiötä voida koskaan kuvata raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle näkyy. Tutkimus ei kuitenkaan voi savuttaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Eskola & Suoranta 2000, 219–222, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 mukaan.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja johtopäätösten pätevyyttä tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. Yksi tapa lisätä tutkimuksen luotettavuutta on käyttää tutkimuksessa erilaisia aineistotyyppisiä, näkökulmia ja analyysimenetelmiä. (Koppa 2021.)

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu. Teemahaastattelu on soveltunut tutkimukseen hyvin ja lisännyt tutkimuksen validiteettia. Teemahaastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista, ja on toteutettu luottamuksellisesti. Ennen teemahaastattelujen tekemistä tutustuin ensin tutkimuksen aihetta koskevaan kirjallisuuteen, päätin, mitkä aiheet olisivat tutkimuksen keskeisiä, ja muotoilin sitten kysymykset.

Osallistuville on kerrottu opinnäytetyön tarkoituksesta ennen teemahaastattelua. Kysymyksiä on muotoiltu ja esitetty haastateltaville etukäteen. Teemahaastatteluissa esitettyjä kysymyksiä ei välttämättä muotoiltu täsmälleen siinä muodossa kuin ne esitettiin etukäteen.

Haastatteluissa joidenkin vastaajien kanssa keskityttiin enemmän tiettyihin kysymyksiin ja toisten toisiin. Haastateltavat eivät aina vastanneet yksityiskohtaisesti kysymyksiin tai antaneet esimerkkejä, joskus vastaukset olivat melko yleisiä.

Lähteiden luotettavuus tulee ottaa myös huomioon tutkimusta arvioitaessa. Työssä olen valinnut lähteet, jotka mielestäni sopivat hyvin aiheeseen. Joitakin lähteitä on käytetty enemmän kuin toisia. Kaikki lähteet eivät ole tuoreita, työn teoreettinen osa on kirjoitettu vuosina 2021–2022 ja käytännön osa vuonna 2023. Minun näkökulmastani eri vuosien lähteiden käyttö on hyödyllistä, kun seurataan controllerin työn kehitystä ja tutkitaan odotuksia tähän tehtävään.

Saaranen-Kauppinen ym. (2006) toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla asenteella työhön. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kattava kriittinen analyysi. Tutkimukseen tulee suhtautua alusta alkaen uteliaasti, mutta myös terveen skeptisesti. Tutkimuksen eri vaiheissa on tärkeää yrittää vastata kysymyksiin:

- Miksi tutkin tätä?

- Mitä seurauksia tällaisen tutkimusaiheen valinnasta on? Kuinka tarkkaan voin tutkia?
- Miksi valitsen nämä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät, onko minulla muita vaihtoehtoja?
- Mitä seurauksia valinnastani on?
- Miten käsittelen tuloksiani?
- Millaisen johtopäätöksen tutkimuksestani voi tehdä?

Tämän työn tulokset osoittivat, että controllerin tehtävät ovat erittäin monipuolisia ja ne muuttuvat ajan myötä. Tulevaisuuden tutkimuksessa kannattaa jatkaa controllerin tehtävien selvittämistä organisaatiossa ja hänen rooliaan johdon neuvonantajana ja kumppanina. Jo nyt on selvää, että uusien teknologioiden ilmaantuminen vaikuttaa moniin ammatteihin ja muuttaa niitä. Haastattelemani controllerit uskovat, että rutiinityön määrä vähenee tulevaisuudessa ja se vapauttaa aikaa kehitys- ja analyttiseen työhön. On mielenkiintoista pohtia, miten uudet teknologiat vaikuttavat analyttiseen työhön ja miten controllerin työ voi hyödyntää sitä. Tekoälyn vaikutus lisääntyy kaikilla aloilla. Onko controllerin työllä ollenkaan merkitystä tulevaisuudessa vai ottaako tekoäly tämän paikan?

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä työssä selvitettiin, miten controller-toiminto liittyy yrityksen arkipäivän toimintaan, johdon päätöksiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Teoreettisen materiaalin analyysin sekä teemahaastattelujen ja rekrytointi-ilmoitusten aineiston perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tämän päivän controllerin rooli yrityksessä on erittäin laaja. Controllerin toimenkuva riippuu yrityksen koosta ja rakenteesta ja se voidaan räätälöidä asiantuntijan vahvuuksien, kokemuksen ja toiveiden sekä yhtiön tarpeiden, tilanteen ja kasvun mukaan.

Controllerin yhteisiin tehtäviin kuuluu liiketoiminnan päivittäinen tukeminen erilaisissa talouden liittyvissä asioissa. Perustehtävänä on tuottaa yritysjohdolle tarkkaa ja ajantasaista tietoa talouden tilasta, esimerkiksi kustannuksista, suorituskyvystä ja myynnin kehityksestä. Ajankohtainen taloustieto tukee yritysjohtoa päätöksenteossa ja nopeuttaa ongelman ratkaisuprosessia. Controllerin vastuualueeseen kuuluu esimerkiksi laskelmat, analyysit, ennusteet, raportit ja niiden tulkinta sekä informaation tuottamisen prosessien ja työkalujen optimointi. Controller voi vastata budjetoinnista ja investointilaskelmista sekä tehdä muita taloushallinnon arkeen kuuluvia tehtäviä. Controllerin tuottamien tietojen perusteella yrityksen johdolla on merkittävästi helpompi tehdä operatiivisia ja liikkeenjohdollisia päätöksiä. Controller toimii tiiviissä yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa (esim. talous, tuotanto, logistiikka, myynti, osto, markkinointi) ja osallistuu erilaisiin liiketoimintaa kehittäviin projekteihin.

Controllerin työtehtävät määräytyvät tyypillisesti controller-nimikkeeseen mukaan. Tässä työssä tutkittavat nimikkeet olivat: business controller, financial controller, junior controller ja assistant controller.

Toiminnallisten ja teoreettisten tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että business controllerin avainrooli on tukea liiketoimintaa tuottamalla taloudellista tietoa, laskelmia, analyysieja ja raportteja johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Tässä monipuolisessa roolissa business controller tekee merkityksellistä työtä tukemalla koko yhtiötä tavoitteiden saavuttamisessa ja edistää liiketoiminnan kehittämistä.

Business Controllerin työnkuva sisältää muun muassa:

- talouden suunnittelu, budjetointi, seuranta ja hallinta (esim. yrityksen tulojen ja menojen seuranta, liiketoiminnan rahavirran hallinta ja ennustaminen).
- raportointi: liiketoimintajohtoa ja yrityksen strategiaa tukevat laskelmat, analyysit ja raportit.

- prosessien ja työkalujen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen ja investointien suunnittelu.
- markkinaosuusanalyysi, kilpailijoiden analyysi, trendien seuranta ja ennustaminen.

Financial controller on asiantuntija, joka keskittyy usein yrityksen ulkoiseen laskentaan ja raportointiin. Tässä tehtävässä financial controller tuottaa konsernin kuukausiraportointia sekä talouden vuosikelloon liittyvää raportointia. Hänellä on rooli talouden budjetoinnissa ja ennustamisessa ja hän voi osallistua erilaisiin kehitysprojekteihin sekä selvityksiin. Teoria- ja empiria -osan perusteella financial controller-tehtävässä onnistuakseen henkilön tulee olla tarkka, ratkaisukeskeinen, aktiivinen ja osaa kiinnittää huomiota yksityiskohtiin sekä myös hahmottaa kokonaisuutta.

Junior controllerilla on myöskin laaja tehtäväkuva. Hän tekee työtä yhdessä kokeneen talousasiantuntijan kanssa, kuten financial controller, business controller tai talouspäällikkö. Tämän taloustyöntekijän tehtävät vaihtelevat yrityksen koosta ja toimialasta riippuen. Hänen tehtäviinsä voivat kuulua sekä päivittäiset taloushallinnon tehtävät (esimerkiksi reskontran hoitaminen, sisäisen laskennan raportointitehtävät; verotukseen liittyvissä tehtävissä avustaminen), että konsernitason ennustaminen, budjetointi ja talouden prosessien kehittämiseen osallistuminen. Junior controllerin rooli tarjoaa mahdollisuuden kehittyä käytännön tehtävien kautta financial controlleriksi tai business controlleriksi.

Assistant controller toimii yleensä avustavassa roolissa. Taloushallinnon tiimin osana hän voi avustaa business controlleria, financial controlleria tai talousjohtajaa erilaisissa laskennan tehtävissä. Hän hoitaa yhtiön sisäisen ja ulkoisen taloushallinnon tehtäviä ja rutiinia. Hänen tehtäviinsä voi kuulua avustavia kirjanpitoon liittyviä tehtäviä, tilinpäätöstehtäviä, budjetointiin ja talouden ennusteiden tekemiseen osallistuminen sekä taloustietojen analysointi. Assistant controller tehtävässään tukee talousosaston työtä ja näin voi myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen.

Controller työskentelee usein kansainvälisessä yrityksessä, joka kuuluu konserniin. Sellaiset controllerit osallistuvat konserniraportointiin, tekevät konsernin konsolidointiin ja konsernioikaisuihin (IFRS) liittyvät tehtävät. Myöskin konsernitason ennustaminen ja budjetointi, konsolidointi- ja raportointiprosessien sekä -järjestelmien kehittäminen nähdään näiden controllerien vastuualueeksi.

Tässä työssä selvitettiin erilaisia vaatimuksia ja toiveita controlleria kohtaan, jotka liittyvät koulutukseen, kokemukseen, osaamiseen ja ominaisuuksiin. Tavoitteena oli saada kuva

controllerin osaamisvaatimuksista tänä päivänä ja pohtia controllerin roolia tulevaisuudessa.

Työnantajat pitävät tärkeänä controllerin roolissa muutaman vuoden kokemusta erilaisista taloustehtävistä ja soveltuvaa kaupallista koulutusta, kuten tradenomi tai kauppatieteiden maisteri. Rekrytointi-ilmoitusten mukaisesti controllerin merkittävä ominaisuus on muun muassa tahto kehittyä ja oppia uutta. Edellytetään vahvaa Excel-osaamista ja muiden MS Office -ohjelmien sujuvaa käyttöä, kokemusta taloushallinnon ohjelmista ja raportointiosaaamista. Englannin kielen sujuva suullinen ja kirjallinen taito on välttämätön osa controllerin ammattitaitoa. Teoreettisen materiaalin, teemahaastattelujen ja rekrytointi-ilmoitusten pohjalta tehdyn analyysin perusteella controllerin tehtävissä tärkeimpiä taitoja ja ominaisuuksia ovat seuraavia:

- tarkkuus ja huolellisuus.
- järjestelmällisyys.
- oma-aloitteisuus ja vastuullisuus.
- ammatillinen itsevarmuus.
- kyky hahmottaa isoja kokonaisuuksia.
- vahvat analyttiset taidot.
- looginen päättelykyky ja ongelmanratkaisutaidot.
- ymmärrys sekä sisäisen että ulkoisen laskennan prosesseista.
- ymmärrys kirjanpidon perusperiaatteista.
- kyky tarjota tärkeää taloudellista näkemystä ja analyysia.
- kyky esittää ratkaisuja.
- argumentointi- ja neuvottelutaidot.
- hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot.
- joustavuus ja paineensietokyky.
- kehitysorientaatio ja oppimiskyky.
- rutiinitehtävien sietokyky.

Monien teoreettisten lähteiden mukaisesti controllerista odotetaan tulevan yrityksen johdon strateginen kumppani, joka antaa neuvoja taloussuunnittelusta liiketoiminnan

laajentamiseen. Minun haastatteleman controllerit eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä eivät kutsuneet itseään johdon kumppaneiksi, vaan näkivät itsensä enemmän johdon neuvonantajina ja avustajina monissa talousasioissa.

Ennakointi ja talouden huolellinen seuranta sekä ajantasainen, luotettava ja selkeästi esitetty tieto auttavat yritystä välttämään riskejä ja kehittämään liiketoimintaa. Tästä näkökulmasta katsoen controlleria voidaan kutsua johdon strategiseksi kumppaniksi.

Haastatteleman controllerit totesivat, ja tämä vahvistuu myös kirjallisuudessa, että controllerin rooli on muuttunut ja muuttuu edelleen yritysten toimintaympäristön muuttuessa globalisaation ja teknologian myötä. Laskentatoimen tehtävät monipuolistuvat ja vaativat entistä enemmän osaamista taloushallinnon ammattilaisilta. Tunnuslukujen kerääminen, jaloistaminen ja toimittaminen ei enää riitä, tarvitaan kyky hahmottaa liiketoiminnan isoja kokonaisuuksia ja tarjota taloudellisia näkemyksiä, analyyseja ja ratkaisuja. Controllerin tulee pysyä mukana toimialan muutoksessa ja kehittää talouden raportointia ja prosesseja muuttuvan liiketoiminnan mukaisesti, että ne vastaavat yrityksen tarpeita parhaalla mahdollisimalla tavalla.

Haastatteleman controllerit uskovat, että controller tekee enimmäkseen analyyttistä työtä tulevaisuudessa. Tämä rooli korostaa kykyä tarttua teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin liiketoiminnan kehittämiseksi ja päätöksenteon tukemiseksi. Odotetaan, että raporttien automatisointi, visualisointi ja dynaamisuus kehittyvät merkittävästi. Tässä työssä käytettiin eri aikakausien teoreettisia lähteitä, jotka auttoivat arvioimaan, kuinka controllerin työnkuva on muuttunut ajan myötä ja kuinka monipuolinen controllerin rooli on nykypäivänä.

## Lähteet

Aalto University. 2017. Hyvä business controller katsoo tulevaisuuteen. Viitattu 4.10.2021. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/hyva-business-controller-katsoo-tulevaisuuteen>

Aalto, O., Varis, K. 2020. Controller as a Strategic Partner for Managers: How the Controller Can Support Project Based Business to Grow Profitably – an Action Research Case Study. Journal of Accounting and Finance, Vol 20, No 2, 2-21. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/343282>

Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Rajan M. 2015. Management and cost accounting. 6 painos. Harlow: Pearson. 857 s. ISBN 978-1-292-06346-1.

Businessnewsdaily. 2020. What Is a BCG Matrix? Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.businessnewsdaily.com/5693-bcg-matrix.html>

Brag, S. 2017. The new controller guidebook. Accounting Tools.

Businesscredit. 2019. Keitä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät? Viitattu 10.1.2022 Saatavissa <https://www.businesscredit.fi/blog/keita-ovat-yrityksen-tarkeimmat-sidosryhmat#:~:text=%20Yritykselle%20kriittisi%C3%A4%20sidosryhmi%C3%A4%20%201%20Rahoittajat.%20Rahoittajat,yritys%20ostaa%20toiminnassaan%20tarvitsemia%20raaka-aineita%20%20tavaraita%20...%20More%20>

Bussey, M. 2014. Concepts and effects: ordering and practice in foresight. Foresight 16(1).

Etu. 2019. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <https://www.etu.fi/uutiset-jatiedotteet/2019/01/toimintaympariston-muutokset-strategiatyossa>

Goretzki, L., Lukka, K. & Messner, M. 2018. Controllers' use of informational tactics. Accounting and Business Research. Viitattu 29.1.2021. Saatavissa [https://research.utu.fi/converis/portal/Publication/28323580?auxfun=&lang=fi\\_FI](https://research.utu.fi/converis/portal/Publication/28323580?auxfun=&lang=fi_FI)

Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa [http://njb.fi/wp-content/uploads/2015/05/lta\\_1997\\_03\\_a1.pdf](http://njb.fi/wp-content/uploads/2015/05/lta_1997_03_a1.pdf)

Granlund, M. & Lukka, K. 1998a. It is a Small World of Management Accounting Practices. Journal of Management Accounting Research, 10.

Granlund, M. & Lukka, K. 1998b. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9 (2).

Deloitte. 2017. Stepping outside the box: elevating the role of the controller. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-rfa-stepping-outside-box-elevating-role-controller.pdf>

Desroches, D., Lawson, R. 2013. Evolving Role of the Controller. Institute of Management Accountants. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa <http://www.ad-maiorasemper.com/en/page7/files/RoleOfController2014.pdf>

Directors' Institute Finland. 2020. Megatrendejä on katsottava kokonaisuutena. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://dif.fi/ajankohtaista/megatrendeja-on-katsottava-kokonaisuutena/>

Ennakoinnin työkalupakki. 2022. Viitattu 18.3.2022. Saatavissa <https://esseepankki.proakatemia.fi/laadukas-pesteanalyysi/>

HAMK. 2016. Miten ennakoida organisaation toimintaympäristön muutosta? Viitattu 28.1.2022. Saatavissa <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/miten-ennakoida-organisaation-toimintaympariston-muutosta/#.YG2xrh8zbIV>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvönen, T., Järvinen, J. & Pellinen, J. 2015. Dynamics of creating a new role for business controller. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98159/dynamics\\_of\\_creating\\_2015.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98159/dynamics_of_creating_2015.pdf?sequence=1)

Ikäheimo S., Laitinen E., Laitinen T. & Puttonen V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1991. Operatiivinen laskentatoimi: perusteet ja hyväksikäyttö. Welin+Göös, Tapiola.

Järvenpää, M. 2001. Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion – A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 4.

Järvenpää, M. 2007. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. European Accounting Review, 16 (1).

Järvenpää, M. & Lukka, K. 2017. The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants: a Finnish perspective. University of Turku. Viitattu 23.10.2021. Saattavissa [https://research.utu.fi/converis/portal/detail/Publication/28324807?lang=fi\\_FI](https://research.utu.fi/converis/portal/detail/Publication/28324807?lang=fi_FI)

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Kamon. 2022. Tunnista heikkoja signaaleja kuluttajaymmärrystä kasvattamalla. Viitattu 29.11.2021. Saattavissa <https://www.kamon.fi/tunnista-heikkoja-signaaleja-kuluttajaymmarrysta-kasvattamalla>

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koppa 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.5.2023. Saattavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>

Lukka, K. & Järvenpää, M. 2017. The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants – a Finnish perspective. Turun yliopisto. Tutkimusportaali. Viitattu 28.1.2021. Saattavissa [https://research.utu.fi/converis/portal/Publication/28324807?lang=fi\\_FI](https://research.utu.fi/converis/portal/Publication/28324807?lang=fi_FI)

Malmi, T., Seppälä, T. & Rantanen, M. 2001. The Practice of Management Accounting in Finland – A Change? Viitattu 2.10.2021. Saattavissa [http://lta.lib.aalto.fi/2001/4/lta\\_2001\\_04\\_a3.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2001/4/lta_2001_04_a3.pdf)

MCS. 2020. SWOT-analyysi tukee strategiaa. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa <https://mcs.fi/swot-analyysi-tukee-strategiaa/>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Netvisor 2022. Budjetin laatiminen – Miksi yrityksellä pitää olla budjetti ja miten se tehdään? Viitattu 10.11.2021. Saatavissa <https://netvisor.fi/blog/budjetin-laatiminen/>

Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollikainen, E. 2020. Barona blogi. Business Controller – eturivin paikka yrityksen kehityssuunnan määrittämiseen? Viitattu 29.11.2021. Saatavissa [https://careersblog.barona.fi/business-controller-eturivin-paikka-yrityksen-kehityssuunnan-maarittamiseen?hs\\_amp=true](https://careersblog.barona.fi/business-controller-eturivin-paikka-yrityksen-kehityssuunnan-maarittamiseen?hs_amp=true)

Opinkirjo kehittämiskeskus. 2023. Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät. Viitattu 10.3.2023. Saatavissa <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-keraaaminen-ja-tutkimusmenetelmat/>

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum. Jyväskylä.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Professional Academy. 2020. Marketing theories. Viitattu 12.2.2021. Saatavissa <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---boston-consulting-group-matrix>

Rilla, N & Saarinen, J. 2007. Tutkimusmatka innovaatioihin. Helsinki: Tekes.

Rohrbeck, R. 2012. Exploring value creation from corporate-foresight activities. Futures 44(5).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.5.2023. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.2.2021. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.2.2021. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.5.2023. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Salkunrakentaja. 2018. Viitattu 22.4.2021. Saatavissa Voivatko Porterin viisi voimaa tehdä sinusta paremman sijoittajan? <https://www.salkunrakentaja.fi/2018/03/porter-5-voimaa/>

Sampo consulting. 2022. Mikä on KPI ja mitä sillä voi mitata? Viitattu 10.11.2022. Saatavissa <https://sampoconsulting.com/mika-on-kpi/>

Sitra. 2018. Mikä on heikko signaali? Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-heikko-signaali/>

Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Sitra. 2021. Tulevaisuusbarometri 2021. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2021/>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Taneli, H. 2018. Organisaation toimintaympäristö. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/organisaation-toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6-heikki-taneli>

Taylor, E. 2020. The Evolving Role Of The Controller. The Innovation Enterprise Ltd. All Rights Reserved. Viitattu 29.11.2022. Saatavissa <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/the-evolving-role-of-the-controller>

Työpiste verkkolehti. 2019. Nämä ovat hyvinvoivan yrityksen neljä tukijalkaa – ja näin vahvistat niitä. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/nama-ovat-hyvinvoivan-yrityksen-nelja-tukijalkaa-ja-nain-vahvistat-niita/>

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: vastapaino.

UKKO 2018. Verkostoituminen – miksi se on niin tärkeää yrittäjälle? Viitattu 2.2.2021. Saatavissa <https://www.ukko.fi/yritysjyyskoulun/verkostoituminen/>

Vaivio, J. & Kokko, T. 2006. Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1.

Venturekauppi. 2017. Toimiala-analyysi (viiden kilpailuvoiman geneerinen malli). Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://venturekauppi.blogspot.com/2017/04/toimiala-analyysi-viiden-kilpailuvoiman.html>

Wisma. 2017. Miten yritys tekee SWOT-analyysin? Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www.visma.fi/blog/miten-yritys-tekee-swot-analyysin/>

Wolf, S., Weißenberger, B., Wehner, M. & Kabst, R. 2015. Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Viitattu 29.1.2021. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-10-2012-0100/full/html>

Yritystoiminta. 2020. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://www.osaavayrittaja.fi/ideasta-liikeideaksi/yritys-ja-ymp%C3%A4rist%C3%B6analyysi-swot>

## Liite 1. Haastatteluteemat

### 1. Tausta

- Missä tehtävissä ja kuinka kauan olet työskentelyt yrityksessä? Mikä on työnimikkeesi?
- Millainen koulutustaustasi on?
- Millä alalla yritys toimii?
- Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee?
- Mikä on yrityksen tilikauden liikevaihto?

### 2. Liiketoiminnan kehittäminen

- Miten kuvailisit controllerin roolia liiketoiminnan kehittämisessä?
- Voiko mielestäsi controller kehittää yrityksen liiketoimintaa johdon kumppanina?
- Miten controller voi tukea yrityksen strategiatyötä?

### 3. Controller-toiminnan osaamisvaatimukset

- Mitkä ovat controllerin tärkeimmät työtehtävät yrityksessäsi?
- Onko mielestäsi controller-toimintoa muuttunut viime vuosina?
- Minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia vaaditaan controllerilta tänä päivänä?
- Millä osaamisalueilla controllerin pitäisi olla erityisen vahva?
- Miten controllerin tehtävissä menestyy?

### 4. Controllerin rooli johdon kumppanina

- Millainen controllerin rooli on yrityksen johtamisessa?
- Osallistuuko controller päätöksentekoon ja johtamiseen?
- Millaista informaatiota controller tuottaa johdolle? Miten informaatiota hyödynnetään päätöksenteossa?

### 5. Millaisena näet controllerin roolin tulevaisuudessa?

## Liite 2. Excel-taulukko työpaikkailmoituksista

Tehtävänimike	Yrityksen liikevaihtoluokka	Tehtävät	Vaatimukset	Taidot ja ominaisuudet	IT-aidot
Business Controller	2–10 milj. euroa	raporttien tuottaminen; laskutus, sopimukset ja tarjouskilpailut; budjetointi- ja ennusteprosesseihin osallistuminen; talous-, CRM- ja ERP-järjestelmien kehitysprojektien edistäminen	tehtävään soveltuvaa AMK-tai korkeakoulututkintoa; kolmen vuoden työkokemusta talouspääällikkön tai Business Controllerin tehtävästä; vahvaa MS Excel-osaamista	oma-aloitteisuus, analysointikyky, vahva sisäisen laskennan osaaminen; ymmärrys kirjanpidon peruseräiteistä	ERP-järjestelmä; MS Excel
Business Controller	20–100 milj. euroa	talouden toimintojen ja prosessien suunnittelu ja kehittäminen; laskelmien tuottaminen johdon päätöksenteon tueksi	soveltuva korkeakoulututkinto (esim. KTM, DI); muutaman vuoden kokemusta liiketoimintalähtöisistä taloustehtävistä; suomen ja englannin kielen taito	ymmärrys sisäisen laskennan prosesseista; kyky tarjota tärkeää taloudellista näkemystä ja analyysia; kyky esittää ratkaisuja; omaat loistavat vuorovaikutustaidot	ERP-järjestelmä; BI & Planning -työkalut
Business Controller	100–200 milj. euroa	raportointi, ennustaminen, budjetointi ja analysointi; prosessien ja järjestelmien kehittäminen; liiketoiminnan johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen	kaupallinen korkeakoulututkinto; hyvät tiedot sisäisestä ja ulkoisesta laskennasta; perustiedot konsernilaskennasta	kyky hahmottaa isoja kokonaisuuksia; argumentointi- ja neuvottelutaidot; hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot; ammatillinen itsevarmuus; oma-aloitteisuus ja vastuullisuus	erinomaiset IT-aidot
Financial Controller	100–200 milj. euroa	konsernin ulkoinen laskennan tehtävät; kuukausiraportointi; konsernin taloudellisten tunnuslukujen kerääminen, jalostaminen ja toimittaminen konserniraportointiin; projektiliiketoiminnan tukeminen; konsernin taloudellisen ennusteen luominen; liiketoiminnan budjetoinnin tukeminen; sisäinen raportointi; ennusteprosessien ja kontrollien kehittäminen; leasing- ja vuokrasopimusten ylläpito	KTM- tai tradenomitutkinto; vähintään muutaman vuoden kokemus vastaavista ulkoisen laskennan tehtävistä	järjestelmällisyys; kehitysorientaatio; ratkaisukeskeinen työote; hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot; tiimityötaidot	MS Excel, iNet, Hyperion, Coupa ja PowerBI
Financial Controller	200+ milj. euroa	ulkoinen ja sisäinen laskenta (budjetointi, ennusteet); juokseva kirjanpito ja täsmätykset; kuukausi- ja kvartaalikatot sekä tilinpäätökset; vero- ja muut viranomaisilmoitukset; yhtiöiden IFRS-raportointi; talousraportoinnin ja -prosessien sekä toimintamallien kehittäminen	korkeakoulututkinto esim. KTM / tradenomi; vähintään viiden vuoden työkokemusta vastaavista tehtävistä; hyvä ulkoisen laskennan ja lainsäädännön osaaminen; IFRS-standardien tuntemus ja kokemus IFRS:n mukaisesta raportoinnista	toimeen tarttuvuus; itseohjautuvuus, vastuullisuus, järjestelmällisyys; kehittämishakuisuus; positiivisuus; joustavuus; yhteistyökyky ja kyky työskennellä itsenäisesti	Taloushallinnon järjestelmät: Visma L7, Zen Treasury, Clausion FPM; erinomaiset Excel-taidot.
Financial Controller	200+ milj. euroa	erillisyhtiön kuukausiraportointiin osallistuminen; käyttöomaisuuskirjanpito, arvonlisäveroilmottaminen ja vuosittain päätöksen laatiminen (pääkirjanpitäjän tehtävät); kirjanpito- ja kontrolliprosessien kehittäminen; yhteistyö ulkoisten ja sisäisten yhteistyökumppaneiden kanssa kirjanpidon asiantuntijana	tehtävään soveltuvaa koulutusta; useamman vuoden työkokemusta kirjanpidon tehtävistä	halu kehittää omaa osaamista ja kyky viedä asioita eteenpäin; vastuullisuus; joustavuus; tiimityöskentelytaidot; taloushallinnon aikataulujen ymmärrys; oma-aloitteisuus, järjestelmällisyys ja analyttisyys	MS D365, Excel, Power BI

## Liite 2:n tarina jatkuu

Tehtävä-nimike	Yrityksen liikevaihto-luokka	Tehtävät	Vaativuudet	Taidot ja ominaisuudet	IT-aidot
Junior controller	20–100 milj. euroa	päivittäiset taloushallinnon tehtävät; sisäisen laskennan raportointitehtävät; verotukseen liittyvissä tehtävissä avustaminen; kuukausiraportointi yhtiön johdolle, hallitukselle ja sidosryhmille; tilinpäätösten ja veroilmoitusten laadinta; kassavirtaennusteet; konsernilaskennan tehtävissä avustaminen	tehtävään soveltuvan koulutustausta; muutaman vuoden ajalta kokemusta monipuolisista kirjanpitoitehtävistä ja tilinpäätöksen laadinnasta; sujuva suomen ja englannin kielen taito	itseohjautuvuus ja analyyttiset taidot; jatkuva kehittymishalu; uuden oppiminen; hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	
Junior financial controller	200+milj. euroa	konserniraportointi; osavuositarkastusten ja konsernitiilinpäätöksen laatiminen; konsernin konsolidointiin ja konsernioikaisuihin (IFRS) liittyvät tehtävät; osallistuminen kuukausittaisen hallitusmateriaalin sisällön tuottamiseen ja analysointiin; konsernitason ennustaminen ja budjetointi, konsolidointi- ja raportointiprosessien sekä -järjestelmien kehittäminen, yritysjärjestelyihin osallistuminen	korkeakoulututkinto (KTM tai tradenomi); osaaminen konsernilaskennan tehtävistä ja IFRS-standardien soveltamisesta; sujuva englannin kielen taito	analyyttinen ajattelu; oma-aloitteisuus; yhteistyökyky; joustavuus ja paineensietokyky; oppimiskyky	hyvät tietotekniset taidot – tärkeimmät työkalut ovat Cognos Controller, CDM, QlikSense ja Excel
Junior controller	200+milj. euroa	sisäinen ja ulkoinen laskennan tehtävät; business controlling ja laskenta esim. ostohyvitteisiin ja hinnoitteluun liittyen; kirjanpidon täsmäytyksiin ja raportointiin liittyvät avustavat tehtävät; raportointi talouden käyttöön ja konsernille; talouden kehityshankkeiden suunnittelu ja toteuttaminen	korkeakoulututkinto (AMK / BBA); vähintään kahden vuoden kokemus laskennan, kirjanpidon tai controlling -työtehtävistä; FAS / IFRS, yritys-, ALV- ja verolait osaaminen	analyyttisyys; järjestelmällisyys; uteliasuus; itseohjautuva asenne työhön; rutiinitehtävien sietokyky; yhteistyötaidot	
Assistant Controller	20–100 milj. euroa	avustavat tehtävät raportoinnissa ja tiedon analysoinnissa; talouden prosessien kehittämiseen osallistuminen; ulkoisen laskennan tehtäviin osallistuminen	taloushallinnon koulutustausta; kokemus taloushallinnon tehtävistä (mm. avustava kirjanpito); taloushallinnon prosessien ymmärrys; tilinpäätöksen ymmärrys; ulkoisen ja sisäisen laskennan osaaminen; tietämys verotuksen perusasioista katsotaan eduksi	itseohjautuvuus; järjestelmällisyys; vastuullisuus, oppimiskyky	MS Office -taidot
Assistant Controller	200+ milj. euroa	kuukausi- ja kvartaaliraportointiin osallistuminen; talousarvion ja tilinpäätöksen laadintaan osallistuminen; talouden ad hoc -raporttien ja -laskelmien laatiminen; avustat controllereita ja talousjohtajaa tehtävät (esim. erilaisten koontrareporttien laadinta); raportoinnin kehittämiseen osallistuminen (esim. perustietojen oikeellisuuden ja datan laadun varmistamisella)	Tradenomi - tai KTM tutkinto; työkokemus esim. kirjanpidon tehtävistä; hyviä MS Office -taitoja (erityisesti Excel); kyky sekä itsenäiseen että tiimityöskentelyyn; positiivinen asenne työhön; hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot; tarkkuus ja huolellisuus; vastuullinen työote	kyky sekä itsenäiseen että tiimityöskentelyyn; positiivinen asenne työhön; hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot; tarkkuus ja huolellisuus; vastuullinen työote	MS Office -taidot (erityisesti Excel); PowerBI-osaaminen katsotaan eduksi
Assistant Controller	200+ milj. euroa	markkinointi- ja myyntiosastojen kk-raportoinnin laadinta; kirjanpidon varausten tekeminen; sisäitökulujen seurannassa avustaminen; suunnitteluun, analyysiin ja ennustamiseen osallistuminen; markkinointia ja myyntiä koskevien taloudellisten analyysien ja business case:n tuottaminen; mittarien seuranta; talouteen liittyvän ohjeistuksen ylläpito, neuvonta ja koordinaatio; SAP master datan päivittäminen vastuualueen osalta	Tradenomi- tai KTM tutkinto; hyvä englannin kielen taito; ruotsin kielen taito katsotaan eduksi	positiivisuus; oma-aloitteisuus; joustavuus; tiimityötaidot	Excel-osaaminen; katsotaan eduksi: PowerBI tuntemus, SAP osaaminen, PowerPoint taidot