



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

Controllerin rooli ja sen muutos logistiikka-alan organisaatiossa
The role of the business controller in the organization of the logistics
industry

13.01.2021

Tekijä: Arda Uludamar

Ohjaaja: Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Arda Uludamar
Tutkielman nimi:	Controllerin rooli ja sen muutos logistiikka-alan organisaatiossa
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Laskentatoimi
Ohjaaja:	Anna-Maija Nisula
Hakusanat:	Business controller, johdon laskentatoimi

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia business controllerin roolia ja sen roolin kokemaa muutosta logistiikka-alan organisaatiossa. Yhtä aikaa kohteena ovat digitalisaation vaikutus controllerin työhön ja controllerin työssä tarvittavat ominaisuudet. Teoriaosuudessa aihetta käydään läpi aiempia tutkimuksia käsitellen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena haastatteleamalla kolmea saman konsernin senior business controlleria. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

Tutkimustulosten perusteella business controllerin työ rooli on kokenut hyvin paljon muutosta viimeisen 30-vuoden aikana, ja se jatkuu muuttumista. Business controlleri toimii kaksoisroolissa sekä vahtina että johdon tukena päätöksentekotilanteissa, tai parhaimmillaan jopa johtoryhmän jäsenenä. Digitalisaation kehitys on vähentänyt perinteisiin rutiinitöihin käytettyä aikaa, mutta samalla lisännyt muita työtehtäviä.

ABSTRACT

Author: Arda Uludamar
Title: The role of the business controller in the organization of the logistics industry
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Financial Management
Supervisor: Anna-Maija Nisula
Keywords: Business Controller, management accounting

The aim of this bachelor's thesis is to study the role of a business controller and the change experienced by that role in the organization of the logistics industry. At the same time, the subject is the effect of digitalization on the work of the controller and the features needed in the work of the controller. In the theoretical part, the topic is covered by previous studies. The study was conducted as a qualitative case study by interviewing three senior business controllers of the same company group and the interviews were conducted as semi-structured thematic interviews.

Based on the research findings, the role of the business controller has undergone a great deal of change over the last 30 years, and the changes are still going on. The business controller has a dual role as both a watchdog and a management support in decision-making situations, or at best even a member of the management team. The development of digitalization has reduced the time spent on traditional routine work, but at the same time increased other work tasks.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät	3
1.3 Rajaukset.....	3
1.4 Rakenne	3
2 CONTROLLERIN ROOLI.....	5
2.1 Työtehtävät	5
2.2 Muutos controllerin roolissa	7
2.3 Digitalisaation vaikutus controllerin rooliin.....	12
2.4 Controllerin ominaisuudet	14
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	15
3.1 Tutkimusaineisto	16
3.2 Tietoa haastateltavista	16
4 HAASTATTELUTULOKSET.....	18
4.1 Business controllerin rooli	18
4.2 Controllerin roolin muutos ja digitalisaation aiheuttama muutos rooliin	21
4.4 Controllerin tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuudet.....	23
5 TULOKSET	26
5.1 Business controllerin rooli	26
5.2 Controllerin roolin muutos ja digitalisaation vaikutus	28
5.3 Controllerin ominaisuudet	30
6 YHTEENVETO	33
LÄHTEET	35

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Business controllerin työroolin muutos

Kuvio 2. Sipulimalli controllerin roolin muodostumisesta

TAULUKOT

Taulukko 1. Controllerin ”pavunlaskijan” ja nykyisen roolin ominaisuudet

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot

Taulukko 3. Nykyinen business controlleri teoriassa ja empiriassa

1 JOHDANTO

Johdon laskentatoimi on kiinnostanut tutkijoita jo vuosikymmenien ajan. Jo 1980-luvulla on todettu johdon laskentatoimen tarvitsevan merkittävää muutosta. Tutkimuksen kohteena ovat yleensä olleet johdon laskentatoimen muutokset, alan ammattilaisten roolit ja niiden muutoksiin vaikuttavat tekijät. (Granlund & Lukka 1997; Malmi, Seppälä & Rantanen, 2001) Teknologian kehittyessä yhdeksi yleisimmäksi tutkimusten kohteeksi on noussut varsinkin digitalisaation vaikutus controllerin työhön, sillä digitalisaation ansiosta uudet järjestelmät nopeuttavat, esimerkiksi raportointia, jolloin johdon laskentatoimen ammattilaisille jää paljon enemmän aikaa perusteellisimmille analyyseille ja tarkemmalle päätöksenteolle. Osa aiemmista tutkimuksista on keskittynyt miten uudet järjestelmät, kuten SAP, ovat muuttaneet johdon laskentatoimea. (Granlund & Lukka, 1997, 1998)

Johdon laskentatoimen ammattilaisten, joita kutsutaan yleisesti controllereiksi, roolia on ennen kuvailtu ”pavun laskijana” tai ”vahtikoirana”. Nykypäivänä controllereiden roolien on huomattu muuttuvan enemmän johdon liikekumppaniksi. (Järvenpää, 2001; Malmi et al., 2001) Ennen controllerin katse oli suurimmaksi osaksi suunnattu historiaan päin, mutta aikaa myöten se on alkanut kääntyä tulevaisuuteen päin. (Granlund & Lukka, 1998)

Tämän tutkielman aihe on juuri nyt tärkeä, koska teknologia ei ole koskaan kehittynyt yhtä nopeaa vauhtia kuin nyt. Teknologian kehitys vaikuttaa nyt yhä enemmän koko johdon laskentatoimen alaan kuin aikaisempien controllereista tehtyjen tutkimusten aikana, ja vasta nyt sen vaikutukset alkavat näkyä. Tiaisen (2019) artikkelissa tulevaisuudentutkija Gerd Leonhard sanoo ihmiselämän muuttuvan seuraavan 20 vuoden aikana enemmän kuin edeltäneen 300 vuoden aikana yhteensä. Logistiikka-alan organisaation controlleriin liittyvän aikaisemman tutkimuksen puuttuminen mahdollisti, että aihe oli kiinnostaa. Tämän lisäksi aihe kiinnostaa, koska itse business controllerin työ yleisesti ottaen

kiinnostaa itseäni hyvin paljon. Tavoitteenani onkin valmistumisen jälkeen työllistyä business controlleriksi.

1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan yksilönäkökulmasta business controllerin roolia logistiikka-alan organisaatiossa. Tavoitteena on saada mahdollisimman tarkka kuva controllerin roolista logistiikka-alan organisaatiossa lähestymällä työtehtäviä ja controllerin osuutta johdon päätöksenteossa. Tutkielmassa pyritään saamaan tietoa controllerin roolin muutoksista tarkastelemalla historiaa ja tämän päivän tilannetta. Tämän lisäksi tutkitaan digitalisaation vaikutusta controllerin roolin muutokseen. Näihin pyritään saamaan tietoa käyttämällä hyväksi aikaisempia tutkimustuloksia, artikkeleita, mahdollisesti aiheeseen löytyvää kirjallisuutta ja haastateltavien vastauksia. Teoriaosuudessa käydään läpi sekä yleisellä tasolla että aikaisempien tutkimustulosten perusteella, mikä on business controllerin rooli, millaisia työtehtäviä business controllerin rooli sisältää, mitä muutoksia työssä on koettu ja miten digitalisaatio on vaikuttanut työhön. Empiriaosiossa kerrotaan sekä valitusta tutkimusmenetelmästä että -aineistosta ja myös haastatteluista saaduista tutkimustuloksista. Saatuja tutkimustuloksia tarkastellaan teoriassa käytyjen aikaisempien tutkimusten valossa. Tutkimusta varten on päätetty kolme kysymystä, joista yksi on pääkysymys:

Millainen on business controllerin rooli logistiikka-alan organisaatiossa?

Pääkysymyksen lisäksi tutkimuksella etsitään vastauksia seuraaviin kahteen alakysymykseen:

Miten business controllerin rooli on muuttunut ja kuinka digitalisaatio on muuttanut controllerin roolia?

Millaisia ominaisuuksia business controllerin työ edellyttää?

Tutkielman tavoitteena on etsiä vastaus pääkysymykseen hakemalla lisätietoa alakysymyksiin vastaamalla. Alakysymyksillä tarkennetaan vastausta

1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Kohteena on kansainvälisen logistiikka-alan organisaation Suomessa sijaitsevien tytäryhtiöiden business controllerit ja heidän roolinsa yhtiöissä. Tytäryhtiöitä on kolme, joista jokaisella on yksi business controlleri. Tutkimus on laadullinen ja siinä käytettiin haastattelumenetelmää. Haastattelut pidettiin haastateltavien kanssa Microsoft Teams -puhelun kautta.

1.3 Rajaukset

Tutkimus rajataan koskemaan vain nykyistä suomalaista business controllerin roolia ja työtä, sillä Malmin et al. (2001) tutkimuksessa on todettu, että eri kulttuureissa toimivien business controllereiden välillä on eroavaisuuksia. Isossa-Britanniassa toimivat business controllerit pitävät strategista suunnittelua ja strategian toteutusta tärkeämpänä kuin Suomessa toimivat business controllerit. Tutkimuksen kohteena on kansainvälisesti listatun logistiikka-alan konsernin Suomessa sijaitsevat kolme tytäryhtiötä. Aiemmin on tutkittu vakuutusalan ja lääketeollisuuden business controllerin roolia ja muutosta. Tästä syystä päädyttiin valitsemaan tämän alan controllerin rooli, koska logistiikka-alasta ei löytynyt aiempaa tutkimusta. Aiheen valintaan vaikutti paljon myös teknologian koko aikainen kiihtyvä kehittyminen.

1.4 Rakenne

Tutkimus sisältää kuusi päälukua, jotka ovat 1. Johdanto, 2. Teoreettinen viitekehys eli controllerin rooli, 3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto, 4. Tutkimuksen tulokset, 5. Tulosten analyysi ja 6. Yhteenveto. Ensimmäisessä

pääluvussa, *Johdannossa*, käydään, mitä tutkimustyö käsittelee. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen kysymyksiä, lyhyesti tutkimusmenetelmiä ja -aineistoa, miten tutkimus on rajattu ja tutkimuksen rakennetta. Toisessa pääluvussa, *Teoreettisessa viitekehyksessä* käydään läpi aikaisempien tutkimusten ja aiheen kirjallisuuden perusteella controllerin työtehtäviä, roolin muutosta ja digitalisaation osuutta muutokselle. Kolmannessa pääluvussa, *Tutkimusmenetelmässä*, käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä laadullisen tutkimuksen kirjallisuutta hyväksi käyttäen. Neljännessä osassa, *Tutkimuksen tuloksissa*, käydään läpi haastateltavien controllereiden vastauksia. Viidennessä osassa, *Tulosten analyysissä*, haastateltavien vastauksia ja aikaisempia tutkimustuloksia hyväksi käyttäen pyritään analysoimaan vastauksia ja tekemään johtopäätöksiä. Viimeisessä kappaleessa, *Yhteenvedossa*, kerrataan lyhyesti, mitä työssä on tehty ja mitä käytännön merkitystä saaduilla tuloksilla on ja kenelle niistä on hyötyä. Lopuksi esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet tästä.

2 CONTROLLERIN ROOLI

Tässä kandidaatin työssä controllerin rooli ja työtehtävät tarkoittavat samaa asiaa, koska Kielitoimiston sanakirjassa (2020) työrooli -sana määrittellään ”työtehtävät kokonaisuutena ajateltuna”. Laskentatoimi jaetaan Suomessa hyvin usein kahteen osaan, jotka ovat johdon laskentatoimi ja yleinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimen tehtävänä on tukea johdon päätöksentekoa. (Granlund & Lukka, 1997; Neilimo & Uusi-Rauva, 2010, 13) Sitä myös kutsutaan operatiiviseksi laskentatoimeksi ja sisäiseksi laskentatoimeksi (Neilimo & Uusi-Rauva, 2010, 14). Johdon laskentatoimen ammattilaisen työnimike on hyvin usein joko controlleri tai business controlleri. Yleisen laskentatoimen tehtävänä on helpottaa voitonjakoa mittaamalla tuloja ja tarjota taloudellisia tietoja eri sidosryhmille, kuten yhtiön omistajille ja velkojille. (Granlund & Lukka, 1997)

Suomessa business controllerin työtehtäviin kuuluu olla neuvonantajana yhtiölle, osastolle tai tulosityksikön hallinnalle. Parhaimmillaan controlleri voi olla neuvonantajana johtoryhmälle. Granlundin ja Lukan (1998) tutkimuksen mukaan Suomessa controllerit ovat hyvin usein tulosityksikoissa, eikä yritystason keskitetyillä kirjanpito-osastoilla. Heillä on yleensä kaksi roolia, valvontarooli eli olla ”vahtikoira”, joka seuraa, kuinka yhtiö täyttää vaatimukset tavoittaakseen sekä taloudelliset että ei-taloudelliset tavoitteet, ja tukirooli, jolloin he osallistuvat päätöksentekoon. (Granlund & Lukka, 1998; ten Rouwelaar, 2006; Vaivio & Kokko, 2006)

2.1 Työtehtävät

Malmi et al. (2001) tutkivat, kuinka laskentatoimen koulutuksen pitäisi kehittyä. Sitä varten he haastattelivat 1000 Suomen Ekonomi Ry:n jäsentä, joista 300 henkilöä vastasi kysymyksiin. Näistä 300 vastaajasta 25 % oli controllereita. Tulosten mukaan 90 % vastaajien mielestä tärkeimmät työtehtävät olivat budjetointi, taloudellisten raporttien luominen ja vuotuinen suunnittelu. Yli neljäs viidesosa vastaajista ilmoitti suorittavansa budjetin valvontaa ja

tapausanalyysien kehittämistä, ja käyttävänsä kirjanpidon ja johtamisen valvontajärjestelmiä. Varsinkin controllereiden keskuudessa nämä olivat yleisimpiä kuin muilla työnimikkeillä. (Malmi et al., 2001)

Controllerin tärkeimpiä työtehtäviä ovat uuden näkökulman tuominen johdon päätöksentekotilanteisiin sekä huolehtiminen, jotta tieto liikkuisi koko organisaation osa-alueille. (Granlund & Lukka, 1997, 1998; Vaivio & Kokko, 2006) Roehl-Andersonin ja Braggin (2005) tutkimuksessa controllerin tärkeimmiksi työtehtäviksi ilmoitetaan olevan suunnittelu (eng. Planning), organisointi (eng. Organizing), ohjaaminen (eng. Directing), mittaaminen (eng. Measuring), taloudellinen analysointi (eng. Financial analysis) ja prosessianalysointi (eng. Process analysis). *Suunnittelulla* tarkoitetaan controllerin vastuuseen kuuluvan päättää, mitkä työt pitää tehdä, kuka tekee työt ja milloin työn täytyy olla valmis, eli valmistumisen ajoittaminen kirjanpito-osastolla. *Organisoinnilla* tarkoitetaan controllerin olevan vastuussa uusien kokoneiden ja hyvin koulutettujen kirjanpitohenkilökunnan hankinnasta ja niiden tietotaitojen ylläpitämisestä. *Ohjaamisella* tarkoitetaan controllerin olevan vastuussa, että kaikki yksikön työntekijät työskentelevät yhdessä. *Mittaamisessa* controlleri on vastuussa yksikön jokaisen avaintekijän tarkkailemisesta ja mittaamisesta, jotta he saavuttavat tavoitteet tai ylittävät ne. *Taloudellisessa analysoinnissa* controllerin tulee arvostella ja tulkita yhtiön taloudellista tilannetta, ja tarvittaessa myös antaa suosituksia yhtiön taloudellisesta tilanteesta johdolle. *Prosessianalyysissä* controllerin tulee säännöllisesti tutkiskella ja arvostella jokaista tärkeää prosessia, joka osa kaupan käyntiä. (Roehl-Anderson & Bragg, 2005, 2)

Ten Rouwelaarin (2006) tutkimuksessa käydään läpi Hollannin kahden suuren yhtiön controllereiden roolia. Tutkimuksessa controllerin tehtävien sanotaan olevan välittää tietoa sekä liikkeenjohdolle että ylimmälle johdolle. Controlleri on vastuussa, että ylimmällä johdolla on oikea kuva liiketoimintayksikön taloudellisesta tilasta. Tätä varten controllerin tulee raportoida ja ylläpitää epävirallista viestintälinjaa toiminnallisten esimiesten kanssa. Tätä kutsutaan

pisteviivaksi (eng. dotted line). Controllerin työtehtäviin kuuluu myös vastuu paikallisista kirjanpitojärjestelmistä ja päätöksentekoa varten merkittävien raporttien tarjoaminen liiketoiminnan johdolle. Joskus voi käydä, että business controlleri voi joutua yhtiön hallinto-osaston tarkkailtavaksi, jolloin liiketoimintajohto voi katsoa controlleria, kuten se olisi ulkopuolinen tai kilpailijan agentti. Tässä tapauksessa controllerin voi olla mahdotonta päästä käsiksi yhtiön tärkeisiin/salaisiin tietoihin. (ten Rouwelaar, 2006)

Järvenpään (2001) tutkimuksessa tutkittiin controllerin roolin muutosta ihmisen yksilöllisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemäntoista henkilöä, joista 12 työskenteli controllerina. Controllerin välttämättömänä työnä oli jatkuva teknisten järjestelmien ja raportoinnin kehittäminen, ja oman controlleri ryhmän ja verkoston johtaminen. (Järvenpää, 2001) Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi ja Yan (2017) tutkimuksessa tutkittiin liiketoiminta-analytiikan (eng. Business analytics) ja yritysjärjestelmien (eng. Enterprise systems) vaikutusta controllerin työhön ja rooliin. Siinä sanotaan controllerin työskentelevän neljästä näkökohdasta, jotka ovat *kustannusten seuranta*, jotta yhtiö saavuttaa pitkäaikaiset tavoitteet, *hallinnan ja operatiivisen valvonnan toteuttaminen yhtiön suorituskyvyn mittaamista varten*, *sisäisen kustannusten toiminnan suunnittelu ja tilinpäätöksen laatiminen*. (Appelbaum et al., 2017)

2.2 Muutos controllerin roolissa

Granlund ja Lukka (1997) osoittavat sekä controllerin että koko johdon laskennan alan suuntautuvan koko ajan enemmän liiketoimintaan ja sen analysointiin, sillä nykyään paljon useammin törmätään controllerin virkaan suomalaisissa yhtiöissä. Menneisyudessa controllereiden katse oli vain menneisyyteen päin ja he työskentelivät kuten historioitsijat. Myöhemmin heidän roolinsa laajenivat ja menneisyyden katselun lisäksi työtehtäviin liitettiin yhtiön nykyisen tilanteen seuraaminen, eli rooli ”pavunlaskijana” tai ”vahtikoirana”. ”Pavunlaskija” -rooli on perinteisin metafora controllerin roolista. Pavunlaskijat keskittyivät suurimmaksi osaksi omaan osastoon, jonka taloudellisia tietoja he analysoivat. Nämä tiedot

olivat enemmänkin perinteisiä taloustietoja, joita he raportoivat. Yleisesti ”pavunlaskijan” tiedot ja taidot olivat hyvin heikot. (Järvenpää, 2001) Granlundin ja Lukan (1998) kokoomassa taulukossa (kts. taulukko 1) kuvataan selvästi controllerin vanhan ”pavunlaskijan” -roolin ja nykyisen controllerin roolin eroavaisuuksia. Taulukon tiedoista voidaan tulkita, että vanha rooli sisälsi vain rutiinityötä, kun taas nykyisen controllerin rooli on paljon laajempi ja monipuolisempi. 1980- ja 1990-luvulla controllerin rooli koki muutospainetta kehitykseen. Vahtikoiran tai historioitsijan rooli ei enää riittänyt vaan, piti siirtyä enemmän kaupallisesti suuntautuneeseen rooliin, jotta he pysyisivät liiketoimintaympäristön muutoksen, kuten globalisaation, taloudellisen kasvun, kasvavien riskien ja asiakassuuntautuneisuuden mukana. Syynä kehityksen paineelle oli pelko, että laskentatoimen ala (tai controllerin työ) menettää arvostuksensa. (Granlund & Lukka, 1998; Järvenpää, 2001; Burns & Baldvinsdottir, 2005)

Taulukko 1. Controllerin ”pavunlaskijan” ja nykyisen roolin ominaisuudet. (Granlund & Lukka, 1998)

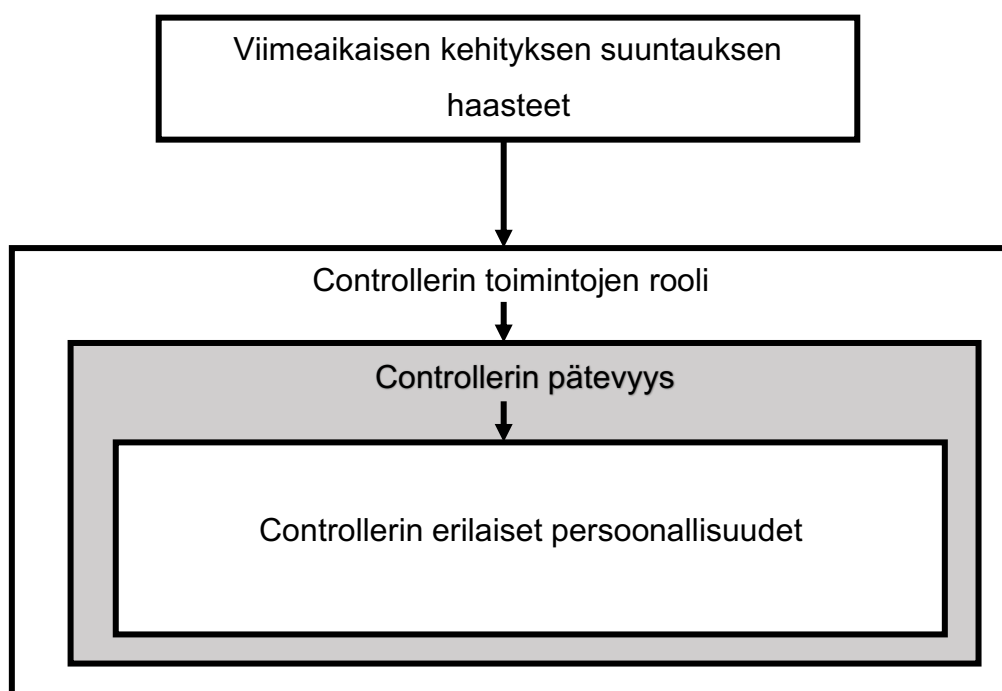
Rooli	”Pavunlaskijan” -rooli	Nykyinen controlleri
Ajallinen painopiste	Menneisyys	Nykypäivä ja tulevaisuus
Toimialan asiantuntijuus	Ei	Kyllä
Ensisijainen päämäärä viestinnälle	Perinteisen tiedon täyttäminen	Huolehtii, että tieto tavoittaa koko organisaation osat
Vastuualue	Kapea. Välttämättömien raporttien ajallaan tuottaminen	Laaja. Tuottaa merkityksellistä tietoa ja huolehtii, että sitä käytetään päätöksenteossa
Organisaation sisäinen arvostus	Alhainen. Yleensä syynä pelko.	Korkea. Usein luullaan, että tämä henkilö on taitava ja aktiivinen
Oma asema organisaatiossa	Informaation kerääjä ja käsittelijä	Mahdollinen johtoryhmän jäsenyys ja muutosagentti

Controllerin rooli laajeni konsultin ja neuvonantajan rooliin. Controllerin tuli sekä auttaa johtoa että tuoda uusia näkökulmia johdon päätöksentekotilanteisiin. Nykyään on jopa mahdollista, että controllerin työtehtäviin voi kuulua osallisuus johdon päätöksentekoon, eli rooli johtoryhmässä. (Granlund & Lukka, 1997) Alla olevassa kuvio 1:stä nähdään, kuinka controllerin rooli on laajentunut pelkästä historioitsijan roolista muutosagentiksi ja johtoryhmän jäseneksi. Tämä ei tarkoita, etteikö controlleri enää katsoisi menneisyyteen, vaan sen työmäärä on kasvanut entisestään. Järvenpään (2001) tutkimuksen mukaan huomattiin, että nuorten controllereiden uskottiin hallitsevan hyvin historiallista taloutta. Controllereiden kokemuksen kasvaessa, ammattitaitokin kasvoi ja tarkasteltava aikahorisontti kasvoi. Jotta heidän ammattitaitonsa laajentuisi taloushallinnon ulkopuolisiin prosesseihin, tuli heidän saada kokemusta laaja-alaisten rajojen ylittävistä vuorovaikutuksista. (Järvenpää, 2001)



Kuvio 1. Business controllerin työroolin muutos (Granlund & Lukka, 1997)

Friedmanin ja Lynen (1997) tutkimustulosten mukaan 11:sta seuratusa yhtiöstä kuusi ilmoitti uuden teknisen järjestelmän aiheuttaneen controllereiden roolissa hyvin selvän muutoksen. Burns ja Baldvinsdottirin (2005) tutkimustulokset tukevat tätä väitettä. Tästä huolimatta heidän teettämän tutkimuksen tulokset eroavat sekä Friedmanin ja Lynen (1997) että Granlundin ja Lukan (1997 ja 1998) tutkimustuloksista, siten että he ilmoittivat, ettei controllerin roolin muutos olisi aiheutunut työtehtävien digitalisaatiosta tai järjestelmien kehityksestä, vaan ympäristön muutoksesta. Tuloksista myös huomattiin, että vuoden 1995 jälkeen kaksoisroolissa olevien controllereiden määrä on kasvussa, kun taas pelkästään ”pavunlaskijan” roolissa olevien määrä on selvästi vähenemässä. (Burns & Baldvinsdottir, 2005)



Kuvio 2. Sipulimalli controllerin roolin muodostumisesta (Järvenpää, 2001)

Järvenpää (2001) lähestyy controllerin roolia eri näkökulmasta verrattuna muihin tutkimuksiin. Controllerin roolia tutkitaan prosessina controllerin yksilöllisestä näkökulmasta tarkastellen. Ymmärtämisen helpottamiseksi käytettiin yllä olevaa sipulimallia (kts. kuvio 2). Prosessi etenee syy seuraus -suhteessa.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan controllerin roolin muodostumiseen vaikuttavia trendejä. Controllerin roolin muutokseen vaikuttavat tekijät ovat työympäristö, organisaationrakenne ja organisaationkulttuuri. Tutkimuksen mukaan controllereiden tärkeimmät roolit sisältävät yhdeksän erilaista roolia talous- ja hallinto-osastojen eri tasoilla. Nämä tasot ovat analysointi-, tiedotus-, henkilö- ja johtotasot. Controllerin toimintojen roolilla on suuri vaikutus, millaisia tietoja ja taitoja controlleri tarvitsee, jotta hän olisi riittävän pätevä työssään. Tiedot ja taidot vaikuttavat, minkälainen on controllerin persoona. Esim. johtoryhmää tukevan controllerin on hyvä osata analysoimaan erilaista tietoa ja antamaan suosituksia johdolle. (Järvenpää, 2001)

Cable, Healy ja Mathewin (2009) tutkimuksessa kerrottiin, että tänä päivänä controllerit käyttävät selvästi vähemmän aikaa perinteiseen raportointiin ja enemmän aikaa päätöksenteolle tärkeiden tietojen analysoimiseen, tulkitsemiseen ja tarjontaan. Controllereiden sanottiin olevan paljon enemmän mukana päivittäisessä liiketoiminnassa. (Cable et al., 2009) Controllerin rooli on muuttumassa perinteisestä talouslähtöisestä päätöksenteosta ja talousarvioinnin valvonnasta enemmän strategisempaan lähestymistapaan, jossa korostetaan omistaja-arvon tärkeimpien taloudellisten ja operatiivisten tekijöiden tunnistamista, mittaamista ja hallintaa. (Appelbaum et al., 2017)

Järvenpään (2007) tutkimuksessa on listattu tekijöitä, jotka ovat aiheuttaneet controllerin roolin muuttumista enemmän liiketoimintapainotteisemmaksi. Niitä ovat rakenteelliset muutokset, kuten yksiköiden hajautus, uudet järjestelmät, innovaatiot, kuten uudet liikkeenjohtoa tukevat laskennan innovaatiot, henkilöstöhallinto, kuten rekrytointi, henkilökohtaisen huomion suuntaaminen, johdon roolimallinnus, arvojen muutos ja henkinen valmius muutokselle. (Järvenpää, 2007)

2.3 Digitalisaation vaikutus controllerin rooliin

Granlund ja Malmi (2002) tutkivat, kuinka paljon toiminnanohjausjärjestelmä (eng. ERP-system) aiheuttaa muutosta controllerin työssä. Tutkimuksessa huomattiin, että jossain yhtiöissä digitalisaatio vähentää selvästi rutiinitehtäviin, kuten raportointiin, käytettyä aikaa, jolloin controllerilla jää paljon enemmän aikaa tiedon analyyttiselle tarkastelulle. Tässä tapauksessa controllerin rooli myös muuttuu ”pavunlaskijasta” asiantuntijarooliksi. He silti painottavat, että tutkimuksen tulos on vaatimaton, jotta voitaisiin sanoa digitalisaation muuttavan controllereiden roolia. (Granlund & Malmi, 2002) Osa controllereista uskovat, että parhaimmillaan sisäistetyt uudet tekniset järjestelmät helpottaisivat heidän työtään, koska silloin rutiinityöhön käytettäisiin vähemmän aikaa. Tässä tapauksessa heillä jäisi enemmän aikaa syvälliselle analysoinnille ja päätöksenteon tukemiselle. (Granlund & Lukka, 1997)

Oesterreichin, Teutebergin, Bensbergin ja Buscherin (2019) tutkimuksessa todetaan sekä controllerin roolin että sen työympäristön kokevan suuren muutoksen tällä hetkellä kiihtyvistä digitalisaatiosta. Siinä myös väitetään, että tulevaisuuden liiketoiminnan ympäristö on hyvin paljon automatisoitu. Liiketoiminnan ympäristön kuvaillaan olevan äly- ja integroituneita laitteita ja tavaroita sisältävä digitaalinen ja dynaaminen paikka. Digitalisaation sanotaan vaikuttaneen controllerin roolin muutokseen perinteisestä ”pavunlaskijasta” nykyaikaiseksi liiketoimintapartneriksi ja/tai muutosagentiksi, joka toimii ikään kuin yhtiön sisäisenä konsulttina ja palveluntarjoajana johdolle. (Oesterreich et al., 2019) Siitä lähtien, kun controllerit ovat alkaneet tuottamaan tietoa johdon tueksi, odotetaan big datan ja analytiikan käytön muuttavan controllerin ammattia. (Appelbaum et al., 2017) Bhimani ja Bromwich (2014) uskovat liiketoimintaprosessien kiihtyvän automatisoitumisen ja digitalisoitumisen aiheuttavan suuren muutoksen controllerin työhön ja rooliin. Controllerin roolin odotetaan tästä syystä muuttuvan enemmän aktiivisemmaksi liiketoimintakumppaniksi, liiketoiminta-analysioijaksi ja datatieteilijäksi. (Bhimani & Bromwich, 2014) Warren, Moffitt ja Bymes (2015) tutkivat, kuinka big data tulee

muuttamaan controllerin työtä. He sanovat big datan ansiosta uudentyyppiset tiedostot, kuten video-, ääni- ja erilaiset tekstitiedostot, tulevat olemaan käytettävissä. Samalla sen odotetaan vaikuttavan johdon laskennan alan systeemien kehitykseen ja evoluutioon. Big data tulee parantamaan johdon laskennan tietojen laatua ja merkityksellisyyttä ja varmistamaan, että controllerin luoma tieto on hyödyllistä samalla, kun dynaaminen ja reaaliaikainen globaali talous kehittyy. (Warren et al., 2015) Näissä tutkimuksissa tutkitaan varsinkin big datan vaikutusta, joka on osa digitalisaatiota. Näitä on mahdollista käyttää hyödyksi digitalisaation vaikutusta tutkittaessa.

Järvenpään (2007) tutkimuksessa todetaan, että perinteinen laskentakäytäntö toimi ennen riittävän hyvin pitääkseen johdon tyytyväisenä. Tänä päivänä se ei riitä, koska johdonlaskenta on kokenut suuren muutoksen. Muutosta ovat aiheuttaneet sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, kuten kasvava kilpailu, organisaatorakenteiden muutokset, uudet asiakaslähtöiset agendat, organisaatioiden uudet arvot ja jatkuvan kehityksen paine. Tärkeimpiä muutoksia ovat olleet organisaatorakenteen muutokset, kuten johdon laskennantoimintojen hajauttaminen erillisiksi yksiköiksi, uudet järjestelmät, kuten toiminnanohjausjärjestelmät, ja uudet toimintamallit, kuten toimintoperusteinen kustannuslaskenta. Tutkimuksessa todetaan, että johdon laskentatoimen järjestelmiä kehitettiin, jotta rutiinityöt tehostuisivat ja yksinkertaistuisivat. Tällä pyritään säästämään aikaa, jotta johdon laskennan ammattilaiset, kuten controllerit, pystyisivät enemmän paneutumaan analyysi- ja liiketoimintakeskeiseen työhön. Niiden huomattiin vähentävän rutiinitöihin käytettyä aikaa ja lisäävän aikaa syvällisemmälle työskentelylle. Näistä huolimatta uusien järjestelmien käyttöönotolla huomattiin olevan myös negatiivisia vaikutuksia. Resurssien käyttö investoimalla uusiin järjestelmiin ja niiden ylläpitoon on pois organisaation kehittämistä. Tämä voidaan nähdä monesti syynä, miksi yhtiöillä joskus voi kestää muutosten teossa. (Järvenpää, 2007)

2.4 Controllerin ominaisuudet

Kuten jokaisessa työssä, myös business controllerin työssä on tärkeää omistaa tiettyjä ominaisuuksia. Granlund ja Lukka (1998) korostavat suullisen kommunikaatiotaitojen merkitystä. Suullisia taitoja tarvitaan usein ad hoc tyyppisissä tapauksissa. Sosiaalisten taitojen lisäksi nykyaikaisen business controllerin on tärkeää omaa hyvä katse tulevaisuuteen, taloudellisen analyysin periaatteet, tuntemus yhtiön liiketoiminnasta ja kyky johtaa muutosprojekteja. (Granlund & Lukka, 1998)

Järvenpää (2001) toteaa, että nykyisen business controllerin tärkeimmät ominaisuudet ovat sosiaaliset taidot ja laaja liiketoimintalähtöinen näkökulma, kyky tuoda taloustiedot johtajien tietoisuuteen ja sen kunnollinen kääntäminen. *Sosiaalisilla taidoilla ja laajalla liiketoimintalähtöisellä näkökulmalla* tarkoitetaan, että controlleri pystyy sekä kommunikoimaan että tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tämän todetaan olevan tärkeää business controllerille, joka osallistuu yhtiön johdon kokouksiin ja päätöksentekemiseen. Laajan liiketoimintalähtöisyyden omaava controlleri ymmärtää, kuinka tärkeitä ovat ihmissuhteet. Tämän tyyppisen controllerin todetaan omaavan myös laajemman maailmankuvan. Controlleri, joka omaa *kyvyn tuoda taloustiedot johdon tietoisuuteen ja kääntää ne johdolle ymmärrettävälle kielelle*, että kääntää johdon ajatukset talouskielelle, voi osoittautua erittäin välttämättömäksi tueksi ja osallistujaksi liiketoimintapäätöksiin. (Järvenpää, 2001)

Vaivio (2006) toteaa sosiaalisten, analyyttisten, uteliaan ajattelutavan ja konfliktien hallitsemistaitojen olevan välttämättömiä tämän päivän controllerin työssä. Nämä taidot ovat varsinkin tärkeitä controllerin työssä, jos hän aktiivisesti osallistuu yhtiön kehitystyöhön. (Vaivio, 2006) Tämän päivän controlleri on hyvin analyyttinen, joka katsoo ns. "numeroiden taakse". Analyyttinen controlleri tuntee aiheen ulkoa, joka myös pystyy prosessoimaan ja arvioimaan numeerista dataa nopeasti. (Vaivio & Kokko, 2006)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tapaustutkimus (eng. *case study*) määritetään yleensä empiiriseksi tutkimukseksi. Sillä voidaan tutkia nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä, käyttäen hyväksi hankittuja tietoja. (Metsämuuronen, 2011, 222) Yin (2003, 1) kertoo, että tällä menetelmällä haetaan vastauksia kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. Metsämuuronen (2011, 223) on kirjannut ylös tapaustutkimuksen mahdollisia etuja, jotka ovat 1. ristiriitaisesti vahvasti totta oleva aineisto, joka on vaikeasti organisoitavissa, koska se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin, 2. Se sallii yleistyksiä, mutta se ei saa olla itse tarkoitus 3. Sillä huomataan, kuinka monimutkaista ja sisäkkäistä ovat sosiaaliset totuudet, 4. Se muodostaa kuvailevan materiaalin aineiston, 5. Ne ovat hyvin usein ”askel toimintaan”, koska monesti tapaustutkimusten lähtökohtana on toiminnallinen ja niiden tuloksia on mahdollista soveltaa käytännössä, 6. Tapaustutkimukset voidaan raportoida siten, että monen eri lukijakunnan on mahdollista ymmärtää, eli ei ole pakko käyttää tiedeslangia. (Metsämuuronen, 2011, 223)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa eli laadullista aineistoa. (Metsämuuronen, 2011, 220) Pelkistetyimmillään laadullisen aineiston voidaan sanoa olevan tekstiä (Eskola & Suoranta, 1998, 3). Tutkimuksen kohde on rajattu tarkoituksenmukaisesti. Se toteutetaan joustavasti, jolloin tarvittaessa suunnitelmia pystytään muuttamaan olosuhteiden mukaisesti. Tavoitteena on tutkia controllerin roolia ainutlaatuisena tapauksena. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164)

Aineiston hankintametodina käytettiin haastattelua, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin on mahdollista sekä selventää saatavia vastauksia että syventää saatavia tietoja, pyytämällä perusteluja haastateltavan vastauksille. Tilanteen mukaan pystyttiin myös käyttämään lisäkysymyksiä, jotka auttoivat selventämään vastauksia. (Hirsijärvi et al., 2009, 204-205)

3.1 Tutkimusaineisto

Haastattelut pidettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Kysymykset lähetettiin ennen haastattelua haastateltaville, jotta haastateltavat ehtisivät valmistautua. Tällä tavalla myös säästettiin aikaa haastatteluissa. Haastattelut toteutettiin kolmen haastateltavan kanssa yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -puhelun kautta. Haastattelua varten varattiin noin 15 minuuttia, joka melkein riitti haastatteluille. Haastattelut ylittivät n. 5 – 10 minuuttia varatun ajan. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta myöhemmin tarvittaessa olisi mahdollista käydä läpi haastattelut uudelleen. Tämän lisäksi kaikki haastattelut kirjoitettiin kokonaan puhtaaksi. Haastattelut koostuivat kolmesta teemasta, jotka ovat business controllerin työ, business controllerin rooli, roolin muutos ja digitalisaation vaikutus. Kaikkia teemoja käydään haastateltavien omasta kokemuksesta business controllerina. Ensimmäisessä teemassa käydään business controllerin työtehtäviä läpi. Seuraavaksi toisessa teemassa käydään controllerin roolia ja paikkaa organisaation sisällä. Viimeisenä käydään roolin muutosta, muutoksen syitä ja vaikutuksia, ja digitalisaation vaikutusta controllerin rooliin, esim. miten digitalisaatio on muuttanut controllerin työtehtäviä ja/tai roolia.

3.2 Tietoa haastateltavista

Kaikki haastateltavat ovat Senior Business Controllereita ja he ovat työskennelleet case-organisaatiossa jo kauan. Taulukossa 2 on esitelty kaikkien kolmen haastateltavan perustiedot. Koulutuksen perusteella controller A erottui muista haastateltavista. Siitä huolimatta hänellä voidaan sanoa olevan eniten kokemusta case-organisaatiosta, sillä hän oli ennen senior business controllerin työtä toiminut vuosia saman yhtiön operatiivisen puolen controllerina ja laskutuksen esimiehenä. Hän sanoi liiketoiminnan tuntemuksen olevan hänen vahvuutensa, josta on samalla paljon hyötyä business controllerin työssä.

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot

Haastateltavat	Työnimike	Koulutustausta	Kokemus Senior Business Controllerina	Työtehtävät
A	Senior Business Controller	Laskentamerkonomi	5 vuotta	Raportointi, johdon tukeminen, budjetointi, operatiivisten ja kirjjanpidon järjestelmien säännöllinen tarkistus, johdon tukeminen
B	Senior Business Controller	KTM	7 vuotta	Raportointi, budjetointi, tuloksenanalysointi, estimointi, johdon tukeminen
C	Senior Business Controller	KTM	5 vuotta	Raportointi, budjetointi, tuloksen analysointi, järjestelmien kehitys, johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen, johdon tukeminen

Controlleri B on koulutustaustaltaan kauppatieteiden maisteri. Ennen nykyistä työtä hän oli toisessa yhtiössä toiminut mm. myynnin controllerina kahdeksan vuotta, jonka jälkeen hän on nykyisessä työssään ollut seitsemän vuotta. Hän on kaikista kolmesta pisimpään ollut business controllerin roolissa. Controlleri C on myös kauppatieteiden maisteri. Hän saapui nykyiseen konserniin 2002 lähes valmistuneena. Ennen nykyistä organisaatiota, hän oli opiskelujen aikana logistiikka-alalla töissä sekä logistiikka yrityksessä että asiakkaan puolella. Hän on ollut nykyisessä työssään 2015 lähtien. C:n rooli erottuu muista siten, että hän on myös johtoryhmän jäsen. Haastateltavien töistä ja rooleista tullaan kertomaan lisää myöhemmin.

4 HAASTATTELUTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastateltavien vastauksia johdannossa käytyjen kysymysten pohjalta. Samalla mahdollisesti tuloksien tarkastelussa käytetään hyväksi aikaisempia tutkimustuloksia, joista kerrottiin tarkemmin teoreettisen viitekehyksen kappaleessa. Tulosten syvällistä analyysiä käydään vasta seuraavassa *Tulosten analysointi* -kappaleessa. Haastateltavien tuli ensiksi vastata yleisiin kysymyksiin, joilla pyrittiin hakemaan taustatietoa jokaisesta haastateltavasta. Näistä taustoihin liittyvistä kysymyksistä kerrottiin tarkemmin aiemmassa kappaleessa.

Taustan kyselyjen jälkeen kysymykset etenivät teemoittain. Näillä kysymyksillä haettiin tietoa ensinnäkin haastateltavien työtehtävistä, roolista organisaatiossa ja sekä roolin että työtehtävien muutoksista ja digitalisaation osuudesta muutoksissa. Haastateltavien vastaukset käydään ensin yksitellen, jonka jälkeen lopuksi tehdään kaikkien kolmen haastateltavan vastauksista lista yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Näitä käydään lisää seuraavissa kappaleissa.

4.1 Business controllerin rooli

Haastateltavien nimien sijaan käytetään a, b ja c:tä. Haastateltavat toimivat keskitetyllä taloushallinto-osastolla. Haastateltavilla oli suurin piirtein samat työtehtävät, vaikkakin sisäisiä eroja oli jonkin verran. Heidän työtehtäviinsä kuului muun muassa kuukausiraportointi, budjetointi, konsernin emoyhtiöltä tuleviin ad hoc -kyselyihin vastaaminen ja sekä operatiivisen että kirjanpidon järjestelmien säännöllinen tarkistus, jotta heillä olisi varmasti samat tiedot järjestelmissä. Järjestelmien säännöllinen tarkistus on hyvin tärkeää, jotta controlleri pystyisi luottamaan saatuihin tietoihin. Kaikki haastateltavat ilmoittivat käyttävänsä SAP:ia, emoyhtiölle raportoinnissa SAP:iin perustuvaa BBC -järjestelmää eli Excel pohjaista raportointijärjestelmää ja toiminnanohjausjärjestelmää. Näiden lisäksi he ilmoittivat käyttävänsä liiketoimintatiedon työkaluna (eng. Business

intelligence tool) click view -tiedonkeruu ohjelmaa, josta saadaan valmiita raportteja. Näitä raportteja on myös mahdollista räätälöidä tarvittaessa haluamalla tavallaan. B:llä oli näiden lisäksi käytössä operatiivisen puolen CargoWise One -järjestelmä.

Haastateltavat ilmoittivat tuottavansa monia erilaisia raportteja. He ilmoittivat raportoivansa kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain. Raportit ja controllerin analyysit lähetetään emoyhtiölle. Aiempien raporttien lisäksi he ilmoittivat tuottavansa raportteja liiketoimintaa varten toimitusjohtajalle ja muille yhtiön johtajille. Näitä raportteja käytetään analysoinnissa ja muille tiedon tuottamisessa, sillä se on vaatimus, jotta johdossa tiedetään yhtiön nykyinen tilanne ja suunta. Niiden perusteella pystytään tekemään oikeanlaisia päätöksiä ja mahdollisesti myös suunnittelemaan, miten tulevaisuudessa tulisi kannattaa hoitaa asiat.

Vaikka kaikki haastateltavat kuuluivat samaan konserniin, löytyi silti controllereiden rooleissa pieniä eroja. Controller A korosti välikätenä olemista ja osastojen välisen kommunikaation luomista. Hän käytti controllerin roolista metaforaa ”tulkkina” olemista, koska hänen pitää olla koko ajan tekemisissä yhtiön eri osastojen kanssa, kuten taloushallinnon- ja operatiivisen osaston. Hänen pitää huolehtia, että tieto etenee johdolta alas ja sekä takaisin johdolle ylöspäin.

”Koen, että taloushenkilöt tuntevat talouden tosi hyvin ja bisneksessä bisneksen ja minä olen niin kuin siinä välissä. Minua sitten hyödynnetään, koska minulla on ymmärrystä sekä taloudesta että bisneksestä. Pyrin myös saamaan nämä henkilöt keskustelemaan keskenään.” (Controller A)

Kysyttäessä kokevatko haastateltavat olevansa kaksoisroolissa, kaikki haastateltavat vastasivat kokevansa olevansa kaksoisroolissa, kuten aiemmin käytyjen tutkimusten perusteella pystyttiin odottamaankin, mutta ketään

haastateltavista ei kokenut kaksoisroolin olevan hankalaa. Controller C:n mielestä kaksoisrooli on juuri business controllerin työssä se ”suola”.

”Kyllä, kyllä tietyllä tavalla, koska se että, on tavalla johdon tukena, mutta pitää myös muistaa, että minun tehtäväni on myös valvoa, että johto toimii lainsäädännön puitteissa.” (Controller A)

”Kyllä, koen olevani kaksoisroolissa, mutta ei se mielestäni ole hankalaa. Valvonta on lähinnä sitä, että noudatetaan sovittuja prosesseja ja minä varmistan, että johto toimii niin kuin pitää. Samalla tuen myös bisnestä.” (Controller B)

”Koen olevani tässä roolissa. Se ei ole hankalaa, vaan se on tämän työn ”suola”, eli työ olisi ehkä tylsää, jos olisin vain valvontaroolissa. Tällöin en saisi niin laajaa ymmärrystä, koska nyt pääsee näkemään sitä liiketoimintaa.” (Controller C)

He myöntävät, että kaksoisrooli voisi olla haastavaa, mutta heidän omalla kohdallaan ei ole, koska johto tietää, miten pitää toimia. A antaa esimerkin, missä tilanteessa kaksoisroolissa oleminen voisi olla hankalaa.

”Se vois olla hankalaa, mutta minä en näe sitä tässä meillä sellaisena. Mutta pitää muistaa, että voisihan se olla, että pyydetään, että tulos saadaan näyttämään tältä, vaikka se ei ole oikein. Sinä yrität olla samalla johdon tukena, mutta se olisi kirjanpidollisesti väärin, mutta ei näitä onneksi meillä tarvitse miettiä, koska johto tietää mitä tekee” (Controller A)

Kuten aiemmin todettiin, controller C erottui muista haastateltavista siten, että hän on johtoryhmän jäsen. Hän kertoi johtoryhmän työskentelyn olevan aktiivista. Johtoryhmä pitää kerran kuukaudessa kokouksen. Johtoryhmän sisällä vastuualueet on jaettu jokaiselle jäsenelle, josta talousosio kuuluu C:lle.

”Minä esitän siellä tulokset ja mitä sitten, milloinkin on agendalla. Meillä on myös strategiapäivät kerran vuodessa, missä katsotaan hieman pidemmälle tulevaisuuteen, mihin ja miten tahdotaan edetä.” (Controller C)

Näiden lisäksi kaikki haastateltavat kokivat toimivansa myös johdontukena päätöksenteossa. He ilmoittivat, etteivät he suoranaisesti itse pääätä mitään, mutta kokivat johdon ottavan controllereiden mielipiteet huomioon päätöstä tehtäessä.

4.2 Controllerin roolin muutos ja digitalisaation aiheuttama muutos rooliin

Kysyttäessä, kuinka paljon controllerin rooli on muuttunut, ilmeni haastatteluista aiempien tutkimusten mukaista controllerin roolin muutosta, jossa digitalisaatio oli vähentänyt rutiinityön määrää. Kaikki haastateltavat kokivat rutiinityön vähentyneen ja katseen siirtyneen enemmän tulevaisuuteen päin. Controller A korosti, että tiedon tuottamisen sijaan, nyt on enemmän aikaa tiedon analysoinnille ja sen hyödyntämiselle.

”Viiden vuoden aikana rutiinitehtävät on siirretty ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen, eikä se talous ole vain kirjanpitoa vaan keskitytään analysointiin. Ei vain tuoteta tietoa, vaan tärkeämpää on sen analysointi ja käytetään ennustamiseen. Ennen katse oli myös enemmän menneisyyteen, mutta nykypäivänä katse on siirtynyt selvästi tulevaisuuteen päin. Kun järjestelmät kehittyvät, raportin tekemiseen ei mene yhtä paljoa aikaa kuin ennen. Pääsee enemmän analysoimaan, hyödyntämään tietoa toiminnassaan ja vaikuttamaan päätöksentekoon.”
(Controller A)

Controller B erottui muista siten, että hän kertoi vaateiden myös lisääntyneen samalla, kun automaatio on nopeuttanut controllerin työtä. Tämä tukee teoriaa,

että controllerin rooli on vain laajentunut. Hän ei aivan samaistunut siihen, että aikaa olisi jäänyt enemmän analysoinnille ja sen hyödyntämiselle. Tähän samaistui myös C, vaikkakin lopuksi myönsi rutiinitöiden hieman nopeutuneen.

”Meillä on myös vaateet lisääntyneet. Huomaan sen, että koko ajan tulee lisää sen myötä, mitä se nopeutuu. Myös vaaditaan enemmän ja tulee kaiken aikaa lisää raportteja, mitä pitää tuottaa. Työn määrä lisääntyy samaa tahtia kuin nopeutuu” (Controller B)

”Sitä niin kuin luulisi, että olisi vähentynyt, mutta mikä sitten on rutiinia? Me ollaan excelissä tehty ja tehdään vieläkin. Sitä se ei ole kauheasti vähentänyt. Toki se, että esimerkiksi SAP otettaessa käyttöön, ei enää tarvitse manuaalisesti pistää kaikkia tietoja konserniraportointiin, kuten ennen tehtiin.” (Controller C)

Tällä hän tarkoitti, että SAP:n ansiota heillä on raportoinnissa valmiit täytettävät paikat, joihin tulee vain täyttää tietoa vain numeroina eri välitasoille. Kaikki haastateltavat joutuvat tietyin aikavälein raportoimaan emoyhtiölle. A tuo esiin, että ennen suhde emoyhtiöön oli vain lukujen lähettämistä, kun taas tänä päivänä työ on muuttunut hyvällä tavalla. A koki muutoksen tehneen työstä vielä mielenkiintoisemman, koska tänä päivänä he pystyvät enemmän vaikuttamaan päätöksen tekoon ja ovat myös enemmän tekemisissä emoyhtiön kanssa. Digitalisaatio on helpottanut yhteydenottoa ulkomailla sijaitsevaan emoyhtiöön. Emoyhtiö ei enää ole vain tarkkailija, vaan siellä oleva henkilöstö pystyy tarvittaessa myös auttamaan.

”Koen, että tämä tehtävä on muuttunut vielä mielenkiintoisemmaksi ja pystyy enemmän vaikuttamaan päätöksentekoon. Nämä ovat hyviä askeleita. Emoyhtiö pystyy tänä päivänä itse seuraamaan meitä, kun taas joskus kymmenen vuotta sitten se oli vain lukujen lähettämistä emoyhtiölle. Tarvittaessa pystymme myös pitämään palaverin heidän kanssaan” (Controller A)

Digitalisaatio on myös muuttanut työtä siten, että paikallisesti on alettu käyttää konsernilta tulleita keskitettyjä työkaluja. Tämä on vaikuttanut varsinkin C:n rooliin, koska hänellä oli ennen hyvin vahva rooli uusien sisäisen hankinnan järjestelmien käyttöön otossa. Hän oli siinä rakentamassa mukana vastuullisena pääkäyttäjänä. Tänä päivänä hänen vastuullaan on vain numerot, jotka syötetään järjestelmään, kun taas konsernilla on vastuu kaikesta teknisestä puolesta. Ennen siis C:llä oli vastuu sekä numeroista että teknisestä puolesta, jolloin hänen roolinsa ei ollut vain pelkkää laskentaa. Tästä muutoksesta huolimatta, se ei ole hävittänyt kokonaan kaikenlaisia teknisiä ongelmia.

Kysyttäessä, miten odotat controllerin työn muuttuvan jatkossa, haastateltavat olivat samaa mieltä, että muutos tulee jatkumaan samaa linjaa, eli teknologian kehitys tulee mahdollisesti vähentämään tiettyjä rutiinitöitä ja lisäämään vauhtia ajantasaisen tiedon saamiseksi. He odottavat jopa muutoksen kiihtyvän ennestään.

”Samalla linjalla jatketaan, että vaaditaan ajantasaista tietoa nopeammassa tahdissa.” (Controller B)

4.4 Controllerin tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuudet

Haastateltavien kokemien tärkeimpien henkilökohtaisten ominaisuuksien välillä oli sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuutta. Kysyttäessä, mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet koet tärkeimmiksi controllerin työssä ja miksi, haastateltavien vastauksissa korostui hyvin paljon sosiaalisten taitojen omaaminen. Tämän lisäksi A ja C painottivat myös alan kohtaista kiinnostusta ja liiketoiminnan tuntemusta.

”Analyttisyys on tärkeää, jotta työ tuntuu omalta. Kaikista tärkein on silti liiketoiminnan tai bisneksen tuntemus jolloin, että pystyt toimimaan siinä roolissa taloushallinnon ja bisneksen välillä. Olet vähän kuin ”tulkkina”,

jotta molemmat osapuolet ymmärtäisivät toisiaan ja yhteisiä tavoitteita. Pitää myös tuntea itse bisnes. Pelkkä lainsäädäntö ja talouden asiat eivät riitä, vaan tietoa pitää osata käyttää hyödyksi” (Controller A)

”Liiketoiminnan tuntemus on myös tärkeää, jotta voi lähteä tekemään jotain kehittämistä, eli tekee enemmän kuin omaan työkuvaan kuuluu. Se on hyvin palkitsevaa, kun pystyy tuottamaan jotain mistä muut kokevat hyötyvänsä.” (Controller C)

Tämän jälkeen A painotti sosiaalisia taitoja ja järjestelmien tuntemusta. Pelkkä excelin osaaminen ei riitä. Kaikki haastateltavat olivat kutakuinkin samaa mieltä sosiaalisten taitojen tärkeydestä. Sosiaalisuuden lisäksi B ja C korostivat myös tarkkuutta, koska työssä ollaan paljon numeroiden kanssa tekemisissä, ja oma-aloitteisuutta. Oma-aloitteisuudella B ja C tarkoittivat, että pitää osata tuottaa jatkuvasti päivittäin tietoa, ettei vain jätä töitä viimehetkelle.

”Pitää tulla toimeen ihmisten kanssa, hyvät yhteistyökyvyt ovat tärkeitä. Johdossa on niin monia eri persoonia, että pitää pystyä tulemaan kaikkien kanssa toimeen. Pitää kuunnella ja osata kertoa asioita, ettei se ärsytä toista. Suoraankin pitää pystyä sanomaan, mutta tavallaan, että bisneksen yhteinen etu on ensisijalla. Järjestelmien tuntemus on myös tärkeää. Excelin osaamisesta on hyötyä, mutta se ei pelkästään riitä.” (Controller A)

”Ulospäinsuuntautuneisuus, koska olet monenlaisten tahojen kanssa tekemisissä. Pitää myös olla tarkka, koska tämä on tällaista numero työskentelyä, ja tietyllä tavalla proaktiivisuus on tärkeää. Eli osaat tarttua itse asioihin, ettei vain ole niitä deadlineja vaan olet proaktiivisessa roolissa koko ajan.” (Controller B)

Controller C suositteli tulevaisuuden controlleria saamaan kokemusta operatiiviselta puolelta ensin, sillä silloin ymmärtää tosi paljon oman

kontrolloiman yrityksen toimintaa, jolloin on myös helpompaa tehdä töitä itsenäisesti.

”Operatiivisesta puolesta saatu kokemus auttaa ymmärtämään tosi paljon oman kontrolloiman yrityksen toimintaa, ja helpottaa itsenäisen työn tekoa.” (Controller C)

5 TULOKSET

Tällä tutkimuksella pyrittiin tutkia business controllerin roolia logistiikka-alan organisaatiossa käyttäen samalla aikaisempia tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Teoriaosassa tarkasteltiin, mikä on business controllerin rooli logistiikka-alalla ja mitä ominaisuuksia business controllerin työ vaatii. Business controllerin roolin ja ominaisuuksien lisäksi tutkittiin, kuinka business controllerin rooli on muuttunut ja miten digitalisaatio on vaikuttanut controllerin rooliin ja työtehtäviin. Kaikkia teorian osioita tarkasteltiin yleisellä skaalalla, käyttäen monia tieteellisiä tutkimuksia 1990-luvulta 2010-luvulle asti. Tässä kappaleessa analysoidaan tuloksia käyttäen teoriaosassa käytyjä aiempia tuloksia ja haastatteluista saatuja tuloksia hyväksi, ja vastataan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin. Taulukossa 3 on listattu teoreettisen viitekehyksessä käytyjen aikaisempien tutkimusten ja empiriaosan haastateltavien vastausten väliset yhteydet.

5.1 Business controllerin rooli

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, millainen on controllerin rooli logistiikka-alan organisaatiossa. Kuten aiemmissa tutkimuksissa todettiin, tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, että controllerin työ on monipuolista. Jopa saman konsernin eri divisioonien business controllereiden välillä oli pieniä eroavaisuuksia, kuten C oli johtoryhmän jäsen, kun taas muut eivät olleet. Granlundin ja Lukan (1998) tutkimuksessa todettiin Suomessa tulosityksikköosastojen määrän olevan kasvussa. (Granlund & Lukka, 1998) Haastatteluista kävi ilmi, että tutkimuksen organisaation yhtiöiden controllerit toimivat tulosityksikköosastojen sijaan keskitetyllä taloushallinto-osastolla, jolloin tämä tulos eroaa muista aiemmista tutkimuksista. Teoriaosassa käytyjen tutkimusten, kuten Granlundin ja Lukan (1997, 1998) ja Burns ja Baldvinsdottirin (2005) mukaan business controlleri toimii kaksoisroolissa. Tämä sama tulos ilmeni tässäkin tutkimuksessa, koska kaikki haastateltavat vastasivat toimivansa kaksoisroolissa, jota ei koettu hankalaksi, vaan sen sijaan se monipuolisti heidän työtään. Näiden lisäksi teoriassa, kuten Granlundin ja Lukan (1997)

tutkimuksessa kerrottiin, että parhaimmillaan controlleri voi olla johtoryhmän jäsen. Tämäkin tuli osittain ilmi, että controlleri parhaimmillaan pääsee johtoryhmän jäseneksi, kuten haastateltava C oli. Tähän pitää tietenkin ottaa huomioon siihen vaikuttavat tekijät, kuten yhtiön koko ja toimitusjohtajan oma ajatus johtoryhmän kokoonpanosta. Tästä syystä ei ole mahdollista todeta, että controllerin omalla suorituksella olisi tässä tapauksessa vaikutusta.

Sekä Granlundin ja Lukan (1997, 1998) että Vaivion ja Kokon (2006) tutkimuksissa todetaan controllerin tärkeimpiin työtehtäviin kuuluvan uuden näkökulman tuominen johdon päätöksentekotilanteisiin ja huolehtiminen, että tieto liikkuisi koko organisaation osa-alueille. Tutkimustuloksemme tukee teoriaa, että nämä aiemmissa tutkimuksissa todetut tehtävät kuuluvat controllerin työtehtäviin. Controlleri tuo eri näkökulmia, tarjoamalla tietoa sekä taloudellisesta että liiketoiminnallisesta näkökulmasta yhtiön johdon päätöksentekotilanteisiin. Kaikki haastateltavat uskoivat heillä olevan jonkinlaista vaikutusta johdon päätöksiin. Haastatteluista ilmeni myös työtehtäväksi tiedon liikkumisesta huolehtiminen, kuten aiemmin tuloksissa kerrottiin, controllerin pitää toimia ”tulkkina” ja huolehtia, että tieto siirtyy johdolta alas, että alhaalta ylös johdolle. Voimme olettaa, että vastaajat kokivat kaikki tehtävät tärkeiksi, mikään ei noussut toista tärkeämmäksi.

Myös Roehl-Andersonin ja Braggin (2005) tutkimuksessa havaituista tärkeimmistä työtehtävistä, kuten suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, mittaaminen, taloudellinen analysointi ja prosessianalysointi, tuli esiin kaikki paitsi suunnittelu -tehtävä. Sillä tarkoitettiin, että controllerin vastuualueeseen kuului päättää, mitkä työt tulee tehdä, kenen tulee tehdä nämä työt ja työn valmistumisen ajoittaminen kirjanpito-osastolla. (Roehl-Anderson & Bragge, 2005) Organisointi ei ilmennyt aivan samalla tavalla, kuten Roehl-Anderson ja Bragg (2005) ilmaisivat tutkimuksessaan.. Tutkimuksessa kävi ilmi teorian organisointia muistuttava tehtävä. Talousosaston työntekijöiden tietojen ja taitojen ylläpitämisen sijaan, haastateltavat kertoivat tehtäviinsä kuuluvan kirjanpidon ja operatiivisen puolen järjestelmien tietojen tarkistaminen ja

tarvittaessa päivittäminen, jotta niiden käyttö raportoinnissa olisi mahdollista. Ohjaaminen ilmeni siten, että controllerin piti huolehtia tiedon etenemisestä eri osastoille niiden ymmärrettävällä kielellä. Tämä oli tärkeää, jotta esim. operatiivinen- ja talousosasto ymmärtäisi yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Tämä hieman erosi teoriaosan ohjaamisesta, koska haastateltavien yhtiössä taloushallinnon puolella on oma talouspäällikkö, jonka työhön kuuluu ohjata, että talousosaston työntekijät työskentelevät yhdessä. Mittaaminen ilmeni aivan samalla tavalla, kuten teoriassa kerrottiin. Haastateltavat kertoivat, että heidän kuului tarkkailla ja mitata avaintekijöitä, jotta yhtiö saavuttaisi tavoitteet ja, jotta johto toimisi lainsäädännön puitteissa. Myös taloudellinen analysointi ja prosessianalyysi ilmenivät aivan samalla tavalla, kuten Roehl-Andersonin ja Braggin (2005) tutkimuksessa. Haastateltavien piti jatkuvasti analysoida taloudellista tilannetta, jotta johto pysyisi ajan tasalla. Päätökset tehtiin controllereiden välittämien tietojen perusteella, ja tarvittaessa he pystyivät tuomaan oman mielipiteensä. Prosessianalyysi ilmeni yhtenä syynä, miksi haastateltavat mainitsivat liiketoiminnan tuntemisen tärkeäksi. Haastattelujen perusteella haastateltavien työtehtäviin kuului aivan erilainen suunnitteleminen kuin Roehl-Andersonin ja Braggen (2005) tutkimuksen controllerin suunnittelu - työtehtävä.

Voimme siis todeta, että logistiikka-alan organisaatiossa controllerin roolin on olla johdontukena, ns. ”tulkkina” johdon ja muiden osastojen välillä. Näiden lisäksi voimme todeta, ettei vahtikoira -rooli ole poistunut controllerin roolista. Parhaimmillaan controllerin rooli voi sisältää johtoryhmän jäsenyyden, kuten haastateltava C ilmoitti.

5.2 Controllerin roolin muutos ja digitalisaation vaikutus

Päätutkimuskysymyksen jälkeen ensimmäisenä alakysymyksenä oli, miten business controllerin rooli on muuttunut ja digitalisaation vaikutus controllerin rooliin. Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmenee aiempien tutkimusten havaitsemia muutoksia. Haastateltavien vastauksista ilmenee, että case-organisaation

business controllereiden roolit ovat olleet jo jonkin aikaa ns. kaksoisroolissa, joka sisältää sekä valvonta- että johdontukiroolin. Ketään haastateltavista ei maininnut roolin painotuksen muuttuneen mitenkään, esim. johdontukirooliin, kuten teoriassa kerrotaan. Tästä huolimatta vastausten perusteella liiketoiminnan asiantuntijuus painottui controllerin roolissa. Tämä siis pysyy samalla linjalla teorian kanssa, että tänä päivänä controllerin roolissa olevan on hyvin tärkeää ymmärtää alan liiketoimintaa.

Aiemmissa tutkimuksissa todettiin controllerin rutiinityön, kuten raportoinnin, vähentyneen ja analyttisyyden kasvaneen. (Granlund & Lukka, 1997, 1998; Järvenpää, 2001) Tässä tutkimuksessa nuo muutokset myös osittain ilmenivät. Haastateltavat kokivat rutiinityön tietyllä tavalla vähentyneen, mutta samalla erilaisten raporttien lisääntyneen ja työn intensiteetin lisääntyneen vuosien aikana. Tämän lisäksi ilmeni, että case-organisaation controllereiden katse on siirtynyt enemmän tulevaisuuteen päin.

Digitalisaation vaikutuksia ilmeni hyvin paljon. Aiemmissa tutkimuksissa havaittiin teknisen järjestelmän aiheuttavan controllereiden roolissa hyvin selvää muutosta. (Friedman & Lyne, 1997) Tämä tutkimus tukee Friedmanin ja Lynen (1997) tutkimusta, koska tässäkin tutkimuksessa tuli ilmi, että jokainen haastateltava on kokenut järjestelmien kehittymisen vähentäneen tietyllä tavalla yleisten rutiinitöiden määrää ja nopeuttaneen niiden tekoa. Mielenkiintoista oli, että kaksi haastateltavaa kertoi tietojärjestelmien kehityksen lisänneen myös intensiteettiä. Näistä yksi koki tämän aiheuttaneen vaateiden lisääntymisen. Syynä vaateiden lisääntymiselle todettiin olevan, että johto pyytää tänä päivänä enemmän erilaisia raportteja controllereilta. Vaateiden lisääntyminen kyseenalaistaa tämän tutkimuksen tulosta, onko digitalisaatio tässä tapauksessa oikeasti vähentänyt rutiinitöiden määrää. Raporttien tuottaminen on siis osa rutiinityötä ja niiden lisääntyminen ei poista rutiinityön määrää tältä osin. Burns ja Baldvinsdottirin (2005) tutkimuksessa todettiin, että vuoden 1995 jälkeen kaksoisroolissa olevien controllereiden määrä olisi kasvussa ja ”pavunlaskijan” -roolissa olevien

laskussa. Sama tulos voidaan todeta tässä tutkimuksessa, koska kaikki kolme haastateltavaa business controlleria toimivat kaksoisroolissa.

Controllerin rooli on muuttunut siten, että katse on siirtynyt enemmän ja enemmän tulevaisuuteen ja roolin huomataan kokevan jatkuvasti muutoksia. Silti tutkielmassamme emme todenneet mitään radikaalia muutosta, kuten teoriaosan perusteella olisi ollut mahdollista odottaa. Vaikka digitalisaatio on vähentänyt perinteisiin rutiinitöihin käytettyä aikaa, samalla työmäärä ja intensiteetti on kasvanut. Digitalisaation todetaan myös helpottaneen yhteydenottoa, esimerkiksi emoyhtiöön. Yksi kolmesta haastateltavasta koki myös digitalisaation lisänneen aikaa analyyttiselle ajattelulle.

5.3 Controllerin ominaisuudet

Viimeisenä kysymyksenä ja toisena alakysymyksenä oli, millaisia ominaisuuksia business controllerin työ edellyttää. Controllerin työtä varten tärkeimmäksi ominaisuudeksi korostuivat sosiaaliset taidot ja liiketoiminnan tuntemus. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä controllerin työssä, koska controlleri sijaitsee ns. johdon ja alempien osastojen välissä, eli sen pitää pystyä tulemaan toimeen monien eri persoonien kanssa. Tämän taidon omaaminen on myös tärkeää, koska controlleri on hyvin usein johdon tukena päätöksenteossa, jolloin on tärkeää olla hyvissä väleissä johtopersonien kanssa. Haastateltavat totesivat liiketoimintatuntemuksen olevan tärkeää, koska silloin osaa parhaiten auttaa yhtiön johtoa päätöksenteossa ja auttaa heitä kehittämään yhtiön toimintaa. Näitä tuloksia tukee Granlundin ja Lukan (1998), Järvenpään (2001), Vaivion (2006) ja Vaivion ja Kokon (2006) tutkimustulokset.

Näiden kahden ominaisuuden, sosiaalisten taitojen ja liiketoiminnan tuntemuksen, lisäksi tärkeäksi ominaisuudeksi ilmeni oma-aloitteisuus, järjestelmien tuntemus ja tarkkuus. Haastateltavat kertoivat oma-aloitteisuuden tärkeäksi, jotta olisi mahdollisimman paljon hyödyksi yhtiölle ja sen johdolle. Vaivion (2006) tutkimuksessa todettiin oma-aloitteisuuden, uteliaisuuden, olevan

yksi tämän päivän controllerin välttämättömistä ominaisuuksista. Järjestelmien tuntemus on tärkeää, koska controllerin työssä käytetään monia erilaisia järjestelmiä. Tämä tietenkin riippuu aivan kokonaan yhtiöstä, mitä ja kuinka monta järjestelmää on käytössä. Järjestelmien tuntemukseen voidaan myös mainita kuuluvan IT-ymmärrys, koska digitalisaation kiihtyessä järjestelmät kehittyvät ja muuttuvat, jolloin controllerin on pystyttävä sopeutumaan lyhyessä ajassa muutoksiin. Haastatteluissa ilmeni, että tarkkuus on tärkeää controllerin työssä, koska siinä ollaan hyvin paljon suuren määrän datan kanssa tekemisissä, jossa data on suurimmaksi osaksi numeraalista tietoa. Tietojärjestelmien tuntemusta ja tarkkuutta tukevaa aiempaa tutkimusta ei ilmennyt.

Taulukolla 3 pyritään näyttämään, mitä eroavaisuutta ja yhtäläisyyttä on teoriassa kerrotun nykyisen business controllerin ja empiriassa ilmenneiden business controllereiden välillä. Kaikki tiedot ovat yleisesti kirjoitettu, eikä kaikkia tietoja ole listattu. Taulukossa 3 havaitsemme, että haastateltavien ja teoriassa kerrottujen controllereiden töissä on eroavaisuuksia, kuten työskenteleekö controlleri tulosityksikössä vai hajautetussa taloushallinto-osastolla. Tämä oli selvin ero teorian ja empiriaosuuden välillä, koska teoriassa kerrottiin business controllerin työskentelevän enemmän tulosityksikössä. Muutoksessa ei ollut paljoakaan eroavaisuutta. Ainoastaan silmään pisti se, että haastateltavista kaksi kolmesta ilmoitti hieman epävarmasti, onko controllerin rooli heidän aikanaan hirveästi kokenut mitään selvää muutosta. Nämä lukuun ottamatta teoria- ja empiriaosat kulkivat samaa linjaa controllerin roolista, roolin kokemasta muutoksesta, digitalisaation vaikutuksesta controllerin rooliin ja controllerin ominaisuuksien kanssa.

Business controllerin työssä olevan henkilön tulee omata hyvät sosiaaliset taidot, liiketoimintaymmärryksen ja oma-aloitteisuutta. Näiden lisäksi voimme todeta, että controllerin tulee olla hyvin tarkka työssään. IT asiantuntijuudesta on myös erittäin paljon hyötyä controllerin työssä.

Taulukko 3. Nykyinen business controlleri teoriassa ja empiriassa

	Teorian Business Controller	Tutkimustulos logistiikka-alan organisaation Business Controllerit
Rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Kaksoisrooli - Liiketoimintapainotteinen - Sosiaalisesti taitava - Tulosityksikössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaksoisrooli - Keskitetyllä taloushallinto-osastolla - Johdontuki - Mahdollisesti johtoryhmän jäsen
Muutos	<ul style="list-style-type: none"> - Pavunlaskijasta neuvonantajaksi ja/tai liikekumppaniksi - Kulttuurinen ja rakenteellinen muutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Katse enemmän tulevaisuuteen - Jatkuva muutos
Digitalisaation vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> - Rutiinisuuden väheneminen - Uudet järjestelmät - Analyttisen ajattelun lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmien kehitys - Rutiinisuuden osittain väheneminen - Intensiteetin kasvu - Emoyhtiön kanssa enemmän tekemisissä
Ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalisesti taitava - Ymmärrys liiketoiminnasta - Oma-aloitteisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalisesti taitava - Oma-aloitteisuus - Ymmärrys liiketoiminnasta

6 YHTEENVETO

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista sanoa, että business controllerin rooli on kokenut muutosta ja muutos jatkuu yhä. Rooli on muuttunut ajansaatossa liiketoimintapainotteisemmaksi ja monet perinteiset raportoinnit ovat nopeutuneet digitalisaation vaikutuksesta, jolloin analyyttiselle työlle on jäänyt enemmän aikaa. Pieniä eroja lukuun ottamatta, voidaan todeta, että logistiikka-alan organisaation rooli ja työ on enimmäkseen samanlaista kuin aiempien tutkimuksissa ilmenneiden eri alojen business controllereiden. Kolmen haastateltavan perusteella voidaan sanoa logistiikka-alan organisaation business controllerin roolin olevan monipuolista, jossa täytyy pystyä tulemaan toimeen erilaisten persoonien kanssa. Tämän lisäksi on tärkeää, että controlleri tuntee yrityksen talousasiat ja yhtiön liiketoiminnan erittäin hyvin, ja omaa oma-aloitteisuutta.

Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että tämä tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena. Vaikka kaikki kolme haastateltavaa kuuluvatkin kolmeen eri yhtiöön, täytyy muistaa, että kyseessä on sama konserni. Tässä tapauksessa tulosten yleistäminen koko business controllerin työhön tai logistiikka-alan business controllereiden rooliin ei ole mahdollista, koska sekä suurten että pienten organisaatioiden business controllereiden rooleilla voi olla huomattavia eroja. Kaikki haastateltavat mainitsivatkin, että business controllereiden rooleilla on hyvin paljon eroja riippuen yhtiöstä ja niiden rakenteista. Kaikki haastateltavat myös kertoivat omasta näkökulmastaan business controllerin työhön ja rooliin.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista ottaa aiheeksi business controllerin roolin tulevaisuus tai business controllerin työn eroavaisuudet alojen välillä, koska samalla, kun business controllerin katse on siirtynyt tulevaisuuteen päin, on myös sen roolia tarkastelevat tutkimukset tänä päivänä siirtyneet enemmän roolin tulevaisuutta tutkiviksi. Alojen business controllereiden eroavaisuuksia taas voisi tutkia, koska sitä ei ole hirveästi aikaisemmin tutkittu. Näiden lisäksi

voisi myös tutkia, pörssiyhtiöiden ja pk-yhtiöiden business controllereiden roolien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

LÄHTEET

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. & Yan, D. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.

Bhimani, A. & Willcocks, L. (2014) Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44, 4, 469-490.

Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.

Friedman, A. & Lyne, S. (1997). Activity-based techniques and the death of the beancounter. *European Accounting Review*, 6(1), 19-44.

Granlund, M., & Lukka, K. (1997). From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 213-255.

Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9 (2), 185-211.

Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13, 299-321.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p Helsinki, Tammi.

Järvenpää, M. (2001). Connecting management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion - A longitudinal case evidence from the modern business environment. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 4, 431-458.

Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.

Kielitoimiston sanakirja s.v. työrooli. 2020. Kielitoimiston sanakirja. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2020. Saatavilla: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/työrooli?searchMode=all>

Malmi, T., Seppälä, T. & Rantanen, M. (2001) The practice of management accounting in Finland - A change? *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 480-501.

Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. [E-kirja]. Tutkijalaitos. 4. korjattu laitos. Helsinki: International Methelp.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2010) Johdon laskentatoimi. 6-10. p. Helsinki, Edita.

Roehl-Anderson, J. M. & Bragg, S. M. (2004). The controller's function: The work of the managerial accountant. Hoboken, N.J: Wiley, cop. 2005.

ten Rouwelaar, H. (2006) Balancing the roles of business unit controllers –an empirical investigation in the Netherlands. *NRG Working Paper series nro. 06-07*.

Tiainen, A., 2019. Ihmiselämä muuttuu seuraavan 20 vuoden aikana enemmän kuin edeltäneen 300 vuoden aikana yhteensä, sanoo tulevaisuudentutkija. [E-lehti]. Helsingin Sanomat, 6 Huhtikuu 2019

Vaivio, J. (2006). The Business Controller, Non-Financial Measurement and Tacit Knowledge. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2, 194-212.

Vaivio, J. & Kokko, T. (2006). Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1, 49-74.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and method. Thousand Oaks, Cal: Sage Publication.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Tausta:

- Koulutustausta
- Työnimike
- Työhistoria
- Lyhyt tehtävänkuvaus

1. Teema: Business Controller

- Miten itse määrittelisit business controllerin tehtävän organisaatiossa?
- Millaisia järjestelmiä tai työkaluja käytät työssäsi? Miten? Miksi?
- Millaisia raportteja tuotat? Kenelle ja miksi?
- Mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet koet tärkeimmiksi controllerin työssä? Miksi?
- Missä määrin osallistut organisaation päätöksentekoon ja/tai johtamiseen? Jos, niin miten osallistut ja miksi?

2. Teema: Business controllerin rooli

- Toimitaanko työpaikallasi tulosyksikössä vai keskitetyllä taloushallinto-osastolla?
- Millainen rooli sinulla on organisaatiossasi?
- Tänäpäivänä sanotaan, että business controlleri työskentelee kaksoisroolissa. Tällä tarkoitetaan, että controlleri on sekä valvontaroolissa että johdon tukiroolissa. Koetko olevasi tässä roolissa? Jos koet, onko tämä hankalaa? Jos, miten ja miksi?

3. Teema: Roolin muutos ja digitalisaation vaikutus

- Missä määrin business controllerin rooli muuttunut työurasi aikana? Jos, miten?
- Missä määrin digitalisaatio on muuttanut rooliasi tai työtehtäviäsi urasi aikana?
Miten?
- Miten odotat controllerin työn muuttuvan jatkossa?
- Mitä neuvoja antaisit tulevaisuuden controllerille? Mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia painottaisit?