



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Business controllerin rooli vakuutusalan organisaatiossa

The organizational role of Business Controller – case insurance company

09.05.2020

Tekijä: Tiia Mantila

Ohjaaja: Jyrki Savolainen

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------------|--|
| Tekijä: | Tiia Mantila |
| Tutkielman nimi: | Business controllerin rooli vakuutusalan organisaatiossa |
| Akateeminen yksikkö: | LUT-kauppakorkeakoulu |
| Koulutusohjelma: | Kauppätieteet, Talousjohtaminen |
| Ohjaaja: | Jyrki Savolainen |
| Hakusanat: | Business controller, vakuutus, johdon laskentatoimi |

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia business controllerin roolia vakuutusalan organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen kohteena ovat johdon laskentatoimen ja sitä myöten business controllerin työtehtävien muutokset ja digitalisaation vaikutus niihin sekä business controllerin työssä vaadittavat ominaisuudet. Teoriaosuudessa käsitellään yleistä teoriaa liittyen business controllerin työhön, ja tätä tarkastellaan suomalaisesta näkökulmasta. Teoriaosuus perustuu aiempiin tutkimuksiin ja jonkin verran myös kirjallisuuteen. Empiriaosuudessa analysoidaan tutkimustuloksia ja peilataan niitä aiemmin esitettyyn teoriaan. Lopuksi esitetään tutkielman johtopäätökset. Tutkielma on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto on kerätty haastatteleamalla vakuutusyhtiössä työskentelevää business controlleria. Haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna, jossa on kolme pääteemaa: business controller, business controllerin rooli organisaatiossa sekä muutos ja digitalisaatio.

Tutkimustuloksista ilmenee, että business controllerin rooli vakuutusyhtiössä on arvostettu ja työtehtävään liittyy monenlaisia osa-alueita. Työtehtävässä korostuu niin sanottu kaksoisrooli, jossa business controller toimii samanaikaisesti perinteisessä raportointi- ja valvontaroolissa sekä toisaalta johdon tukena ja apuna päätöksentekotilanteissa. Ala on kokenut suuren muutoksen, ja digitalisaatio on ollut yksi suurimmista muutoksen vauhdittajista. Johdon laskennan alalla ja business controllerin työtehtävässä on odotettavissa muutoksen jatkuvan yhä edelleen, mutta asiantuntijatyötä ei tulosten mukaan voisi ainakaan hetkeen vielä korvata digitalisaation ja analytiikan tuomin avuin.

ABSTRACT

| | |
|--------------------------|---|
| Author: | Tiia Mantila |
| Title: | The organizational role of Business Controller – case insurance company |
| School: | School of Business and Management |
| Degree programme: | Business Administration, Financial Management |
| Supervisor: | Jyrki Savolainen |
| Keywords: | Business Controller, insurance, management accounting |

The main aim of this bachelor's thesis is to examine the role of a Business Controller in an insurance company. The other subjects of this study are the transformation of management accounting, the work task of a Business Controller and also the impact of digitalisation. Further, this study examines the qualities a Business Controller needs. The theoretical part of this study handles the work of Business Controllers and change of this field viewed from a Finnish perspective. The theoretical part is based on the earlier studies and literature. The empirical part analyses the research results and mirrors them to theory. Finally, the conclusions of the study are presented. The study uses a qualitative research method, and the material was collected by an interview with a Business Controller of an insurance company. The interview was conducted as a thematic interview with three main themes: Business Controller, the organizational role of the Business Controller, change and digitalization.

The result of this study established that the role of Business Controllers in an insurance company is highly respected and the job has many aspects. An important part is the dual role of a Business Controller, which means that a Business Controller performs both the traditional controlling and reporting role and also supports management in decision-making. The industry has undergone a major transformation, and digitalisation has been one of the biggest drivers of change. The change is expected to continue in the field of management accounting and the job of a Business Controller. But according to the results, expert work can not be replaced, at least for a while, by digitalisation and analytics.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|----|
| 1. Johdanto | 1 |
| 1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet | 2 |
| 1.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto | 3 |
| 1.3 Rajaukset | 3 |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne..... | 4 |
| 2. Teoreettinen viitekehys..... | 5 |
| 2.1 Aikaisemmat tutkimustulokset | 5 |
| 2.2 Muutos johdon laskennassa ja business controllerin työssä | 8 |
| 2.3 Business controllerin työtehtävät | 11 |
| 2.3.1 Business controllerin ominaisuudet ja kaksoisrooli | 13 |
| 2.4 Digitalisaatio osana johdon laskentatoimea | 15 |
| 3. Tutkimusmenetelmä | 18 |
| 3.1 Tutkimusaineisto | 19 |
| 3.1.1 Case-yritys sekä tutkimuksessa haastateltu business controller | 20 |
| 4. Tutkimustulokset..... | 22 |
| 4.1 Business controllerin rooli case-yhtiössä | 22 |
| 4.2 Business controllerin roolin muutos | 24 |
| 4.2.1 Digitalisaation vaikutus roolin muutokseen..... | 26 |
| 4.3 Business controllerin oma näkemys työssä vaadittavista ominaisuuksista | 28 |
| 4.3.1 Business controllerin rooli tulevaisuudessa | 29 |
| 5. Tulosten analysointi | 30 |
| 5.1 Business controllerin rooli suhteessa teoriaan | 30 |
| 5.2 Muutos ja digitalisaatio | 32 |
| 5.3 Tärkeimmät ominaisuudet | 34 |
| 6. Yhteenveto | 36 |
| 6.1 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset | 36 |
| Lähdeluettelo | 38 |

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVALUETTELO

Kuva 1. Business controllerin työnkuvan muutos

TAULUKOT

Taulukko 1. Business controllerin työtehtävät

Taulukko 2. Haastateltavan perustiedot

Taulukko 3. Teorian ja empirian väliset yhteydet

1. Johdanto

Johdon laskentatoimea sekä sen parissa toimivien ammattilaisten roolia on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Tutkimuksen keskiössä on ollut erityisesti alalla vallitseva muutos sekä alan ammattilaisten, erityisesti business controllereiden, rooli ja työnkuvan kehittyminen. Aihe on kiinnostanut niin kansainvälisiä kuin kotimaisiakin tutkijoita, ja erilaisia tutkimuksia aiheisiin liittyen on saatavilla runsaasti. Tarve muutokseen johdon laskentatoimessa on tunnistettu jo 1980- ja 1990-luvuilla. Viimeaikaisimmat tutkimukset ovat keskittyneet etenkin siihen, mitä johdon laskentatoimi on nykyään ja miten esimerkiksi uudet järjestelmät ovat tehostaneet sitä. (Atkinson, Balakrishnan, Booth & Cote, 1997; Granlund & Lukka, 1997, 1998; Burns & Vaivio, 2001; Järvenpää, 2001; Henttu-Aho, 2016)

Johdon laskentatoimen ammattilaisten roolissa on tunnistettu selvä muutos perinteisestä ”pavunlaskijasta” eri vaiheiden kautta aina nykyaikaiseksi johdon liikekumppaniksi. Lisäksi kehitystä on vauhdittanut erilaisten laskentajärjestelmien kehitys ja uusien järjestelmien käyttöönotto yrityksissä. Nykyään ajatellaankin enemmän niin, että tuloksia ja lukuja tulkitaan erityisesti tulevaisuuteen katsoen, kun aiemmin katse on suuntautunut enemmän menneeseen. Tutkimustietoa löytyy niin johdon laskentatoimesta ja sen roolista itsestään, kuin tarkemmin business controllerin roolista organisaatiossa ja sen muutoksesta vuosien aikana. (Friedman & Lyne, 1997; Granlund & Lukka, 1997, 1998; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Vaivio & Kokko, 2006)

Aiheen tutkiminen on tärkeää juuri nyt, koska niin business controllerin työtehtävä kuin johdon laskentatoimikin on ollut muutoksen alla jo pidemmän aikaa, ja tulevaisuudessa muutosta on varmasti luvassa esimerkiksi digitalisaation ja robotiikan sekä analytiikan kehityksen vuoksi yhä enemmän ja kiihtyvään tahtiin. Digitalisaation ja analytiikan osalta meneillään onkin valtava kehitysvauhti, joten senkin vuoksi aiheen tutkiminen sopii juuri tähän hetkeen. Vaikka aiheesta tiedetään jo suhteellisen paljon ja aiempia tutkimuksia on

lukuisia eri vuosilta, on sitä tutkittu huomattavasti vähemmän viime vuosina verrattuna esimerkiksi 1900-luvun loppuun ja 2000-luvun alkupuoleen.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia business controllerin roolia organisaatiossa, tarkemmin sanottuna vakuutusyhtiössä. Lisäksi tutkitaan sitä, miten business controllerin ja samalla johdon laskentatoimen rooli on muuttunut vuosien saatossa ja miten digitalisaatio on vaikuttanut siihen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, millaisia ominaisuuksia business controllerin roolissa toimiminen edellyttää ja miten business controller itse näkee tämän. Tutkimuksen teoriaosuus keskittyy yleisellä tasolla ja aiempaan tutkimustietoon perustuen siihen, millainen on business controllerin työ ja millaisia muutoksia johdon laskennan alalla on nähty. Empiriaosuus puolestaan tutkii sitä, miten vakuutusyhtiössä työskentelevä business controller kokee työnsä ja toimenkuvansa ja millaista muutosta hän on havainnut yhtäältä työssään ja toisaalta toimialallaan.

Tutkimuksessa tullaan vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

”Millainen on business controllerin rooli vakuutusalan organisaatiossa suhteessa yleisiin roolin määritelmiin?”

Lisäksi vastataan seuraaviin alatutkimuskysymyksiin aiheen tarkentamiseksi:

”Miten business controllerin rooli on muuttunut ja miten digitalisaatio on vaikuttanut ja vaikuttaa siihen tulevaisuudessa?”

”Millaisia ominaisuuksia business controllerin työssä toimiminen edellyttää alan ammattilaisen näkökulmasta?”

Tutkimuksen tavoitteena on siis etsiä vastauksia näihin kysymyksiin teorian kautta, perustuen aiempiin tutkimuksiin ja jonkin verran myös alan kirjallisuuteen. Empirian osalta vastauksia etsitään haastattelun avulla vakuutusalan business controllerilta itseltään.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus on case-tutkimus eli niin sanottu tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on suomalainen vakuutusyhtiö ja siellä työskentelevän business controllerin rooli. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimuksen kohdetta tutkitaan monipuolisesti ja pyrkimys on kuvata todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä se, että aineisto on tekstimuodossa ja sekä aihe että sisältö voi elää ja laajentua koko tutkimusprosessin ajan (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia syvällisesti rajattua ilmiötä, eli business controllerin roolia vakuutusalan organisaatiossa, joten tapaustutkimus on perusteltu tutkimusmenetelmä tämänkaltaiselle tutkimukselle (Hirsjärvi et al. 2009, 134-135). Tutkimusaineisto on kerätty haastattelulla puolistrukturoitua menetelmää käyttäen. Haastattelukysymykset oli jaoteltu teemoihin, joista jokaisen alla oli teemaan liittyviä tarkempia kysymyksiä. Tämä tekee aiheen käsittelystä selkeämpää ja tulosten analysoinnista helpompaa.

1.3 Rajaukset

Tutkimus rajataan maantieteellisesti koskemaan vain suomalaista business controllerin työtä ja johdon laskentaa. Case-yritys on vakuutusyhtiö, joten empirian osalta tutkimus tullaan rajaamaan koskemaan kotimaista vakuutusyhtiötä ja siellä työskentelevän business controllerin työtehtäviä. Teoriaosuus ei kuitenkaan rajaudu vain vakuutusyhtiöön, vaan teoriaosuudessa tarkastellaan business controllerin roolia yleisesti ja aiemman tutkimustiedon valossa. Tutkimusmateriaalia on niin kotimaasta kuin ulkomailtakin, mutta tässä yhteydessä niitä tarkastellaan suomalaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen maantieteellinen rajaus on järkevää näin myös siksi, että tutkimuksen tekijän oma ymmärrys suomalaisista yrityksistä sekä niiden johdon laskentatoimesta on syvällisempää ulkomaalaisiin yrityksiin ja niiden käytänteisiin verrattuna.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kahteen osuuteen: teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Tutkimus koostuu kokonaisuudessaan viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustoista ja aiheesta, esitellään tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja -aineisto lyhyesti sekä tutkimuksen rajaukset ja työn rakenne. Toisessa luvussa, teoreettisessa viitekehyksessä, käydään läpi sitä, miten johdon laskentatoimi ja samalla business controllerin rooli on vuosien saatossa kehittynyt ja muuttunut. Lisäksi kerrotaan tarkemmin digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista business controllerin työtehtävään. Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan myös tarkemmin business controllerin työssä vaadittaviin ominaisuuksiin ja työtehtävään itsessään. Teoriaosuutta seuraa kolmas luku eli tutkimusmenetelmän ja aineiston esittely, jossa kerrotaan tarkemmin siitä, millaisia tutkimusmenetelmiä hyödynnetään ja millainen on tutkimuksen haastateltava sekä aineisto empiriaosuutta varten. Neljännessä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tuloksista ja vastataan osittain tutkimuskysymyksiin. Lopuksi viidennessä luvussa eli yhteenvedossa käydään tarkemmin tutkimuskysymykset läpi peilaten tuloksia myös teoriaan, kasataan ajatukset ja havainnot yhteen, tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan hieman jatkotutkimuskysymyksiä.

2. Teorettinen viitekehys

Suomessa laskentatoimi jaetaan yleensä kahteen osaan, johdon laskentatoimeen ja rahoituksen laskentatoimeen. Johdon laskentatoimen eli sisäisen laskentatoimen tehtävänä on tukea johdon päätöksentekoa ja avustaa organisaation taloudellista valvontaa. Rahoituksen laskentatoimen eli ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on huolehtia rahavirtojen seurannasta ja raportoida esimerkiksi osakkeenomistajille sekä velkojille eri tilanteista. Johdon laskentatoimi on Suomessa useimmiten järjestetty niin, että siitä vastaa yksi henkilö, joka sekä mittaa ja valvoo lukuja että raportoi niistä johdolle. Tällaista johdon laskennan ammattilaista kutsutaan Suomessa useimmiten nimellä controller tai business controller. (Granlund & Lukka, 1997)

Granlund & Lukka (1997) ovat määritelleet business controllerin roolin nimenomaan suomalaisessa yrityskontekstissa seuraavasti: ”Suomessa tavataan controllereita useimmiten tulosityksiköissä ja harvemmin keskitetyillä talousosastoilla. Controllerin tärkein tehtävä on avustaa johdon päätöksentekotilanteita tuomalla taloudellinen näkökulma niihin mukaan, sekä pitää huolta siitä, että taloudellinen informaatio saavuttaa koko organisaation”. Suomalaisessa organisaatiossa business controller työskentelee siis useimmiten yksittäisessä tulosityksikössä keskitetyn taloushallinto-osaston sijaan. Tämän vuoksi business controllerilla onkin nähty olevan eräänlainen kaksoisrooli, jossa roolit jakautuvat valvonta- ja tukirooleihin. Valvontaroolilla viitataan raportointiin, jota tehdään konsernin tai organisaation johdolle ja tukirooli puolestaan on oman tulosityksikön toiminnan ja johdon tukemista (Granlund & Lukka, 1997; Burns & Baldvinsdottir, 2005). Kaksoisroolista kerrotaan tarkemmin omassa kappaleessaan.

2.1 Aikaisemmat tutkimustulokset

Aiemmin johdon laskentatoimea ja business controllerin roolia sekä työtä on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Granlund & Lukka (1997; 1998) ovat tutkineet johdon laskentatoimen ja sen ammattilaisten asemaa organisaatiossa, meneillään olevaa muutosta

sekä tulevaisuuden kehityssuuntia suomalaisessa kontekstissa. Heidän tutkimuksensa ovat olleet yksiä merkittävimpiä ja suurimpia alan tutkimuksia ennen 2000-lukua. Niistä käy ilmi esimerkiksi se, millainen yhteys suomalaisilla luonteenpiirteillä ja kulttuurilla on controllerin työtehtävään ja rooliin (Granlund & Lukka, 1998). Lisäksi he ovat tunnistaneet erilaisia luonteenpiirteitä, joita controllerin työssä toimimiseen tarvitaan ja havainnet usean muun tutkijan tavoin työtehtävässä vallalla olleen muutoksen pavunlaskijasta johdon liikekumppaniksi (Granlund & Lukka, 1997).

Atkinson et al. (1997) tutkivat johdon laskentatoimen roolia organisaation muutoksessa, vuorovaikutusta laskentatoimen ammattilaisten ja organisaation välillä sekä laskentainformaation roolia päätöksenteon tukena. Tutkimuksesta ilmeni, että ei vain itse johdon laskennan muutoksella tai organisaation muutoksella, vaan myös koko organisaation ympäristön muutoksella voi olla suuri vaikutus organisaation toimintaan ja sen työntekijöihin. Lisäksi he totesivat, että muutos on jatkuvasti läsnä, kun organisaatiot kasvavat ja muuttavat toimintamallejaan ympäristön paineiden vuoksi. Heidän näkökulmastaan johdon laskennan valvontatoimenpiteiden pitäisi olla sellaisia, että ne tukisivat organisaatioita toimimaan mahdollisimman hyvin kussakin ympäristössä.

Järvenpää (2001) tutki sitä, miten eri kehityssuunnat ovat haastaneet johdon laskentaa ja sen ammattilaisia ja miten esimerkiksi uudet järjestelmät ovat tätä tukeneet. Hän löysi viitteitä siitä, että myös sosiaalisilla ja tunneperäisillä taidoilla on nykyään yhä enemmän merkitystä, kun ympäröivä yhteiskunta on myös jatkuvan muutoksen alla. Myöhemmässä tutkimuksessaan hän tutki erään case-yrityksen avulla uusien järjestelmien ja innovaatioiden käyttöönoton vaikutusta business controllerin työtehtävään. Tutkimuksessaan hän muun muassa haastatteli controllereita ja kyseli heidän kokemuksistaan. Tuloksista ilmeni, että johdon laskentatoimi voidaan nähdä nykyään yhä enemmän kulttuurisena ilmiönä, joka on juurrutettu syväälle organisaation sisälle. Lisäksi muutoksen vauhdittajina nähtiin ennen kaikkea uudet järjestelmät ja innovaatiot, joista kerrotaan tarkemmin myöhemmin (Järvenpää, 2007).

Friedman & Lyne (1997) ovat puolestaan tutkimuksessaan kehittäneet mallin siitä, miten controllerista on aikanaan tullut se, mitä se nykyään suurimmilta osin on. Myös heidän

tutkimuksessaan esille tulivat perinteinen pavnunlaskijan rooli sekä nykyaikainen uusi johdon laskentatoimen ammattilainen. Heidän tutkimustuloksissaan muutos johdon laskennassa yhdistettiin nykyäänkin laajalti käytössä olevan toimintoperusteisen kustannuslaskennan (Activity-Based-Costing, ABC) syntymiseen.

Burns & Baldvinsdottir (2005) tutkivat business controllerin työtehtäviä ja tunnistivat niiden vaihtelevan paljon riippuen esimerkiksi siitä, millainen organisaatorakenne kulloinkin on käytössä. Lisäksi he tunnistivat pavnunlaskijan muutoksen johdon liikekumppaniksi, mutta toivat siihen rinnalle ajatuksen roolin hajautuneisuudesta. Nähtiin siis, että työskentely lähempänä johtoa saattoi lisätä business controllerin liiketoimintaosaamisen vaatimuksia ja korostaa johdon tukiroolin merkitystä, mutta toisaalta edelleen oli myös sellaisia organisaatioita, joissa toiminta oli perinteikkäämpää, eli enemmän vahtikoiramaista, tarkkailevaa ja hiljaista puurtamista.

Myös Vaivio & Kokko (2006) ovat tutkineet controllerin perinteistä roolia asettaen sen uudelleentarkastelun alle. Heidän tutkimuksessaan paneuduttiin niin ikään suomalaiseen kontekstiin ja haastateltiin suomalaisia controllereita useista eri organisaatioista. Tutkijat halusivat selvittää, onko määritelmä pavnunlaskija edelleenkin pätevä, vai onko se nykyään kadonnut täysin. Heidän tutkimustuloksistaan ilmeni, että metafora pavnunlaskijasta on kadonnut lähes täysin ja sen sijaan controller sitoutuu nykypäivänä organisaation sosiaalisiin verkostoihin ja tavoitteena on olla mukana kehityksessä analysoiden ja käsitellen tietoa yhä nopeammin. Roolissa korostuu heidän mielestään nykypäivänä enemmän sosiaaliset ulottuvuudet.

Myöhemmin Saukkonen, Laine & Suomala (2018) ovat tutkineet johdon laskentaa ja sen ammattilaisten roolia tunnistaen sen, että johdon laskentatoimen yksi tärkeimmistä, ellei tärkein tehtävä on toimia johdon tukena ja apuna päätöksentekotilanteissa. Tuloksista ilmeni, että johdon laskentatoimi ei aina tue johtajia päätöksenteossa tarpeeksi ja lisäksi johtajan luonteella ja toiveilla on suuri vaikutus siihen, millaisia asioita he painottavat johdon laskennan informaatiossa. Jo aiemmin Maas & Matejka (2009) tutkivat samaa todeten myöskin, että yhtenä tärkeimmistä tehtävistä voidaan pitää johdon tukemista päätöksenteossa. He löysivät kuitenkin viitteitä siitä, että perinteinen valvontarooli ja sen

olemassaolo taustalla business controllerin roolin muuttuessa saattaa aiheuttaa sen, että controllerin on vaikeampaa olla mukana johdon päätöksenteossa, koska rooli sisältää kaksi eri ulottuvuutta.

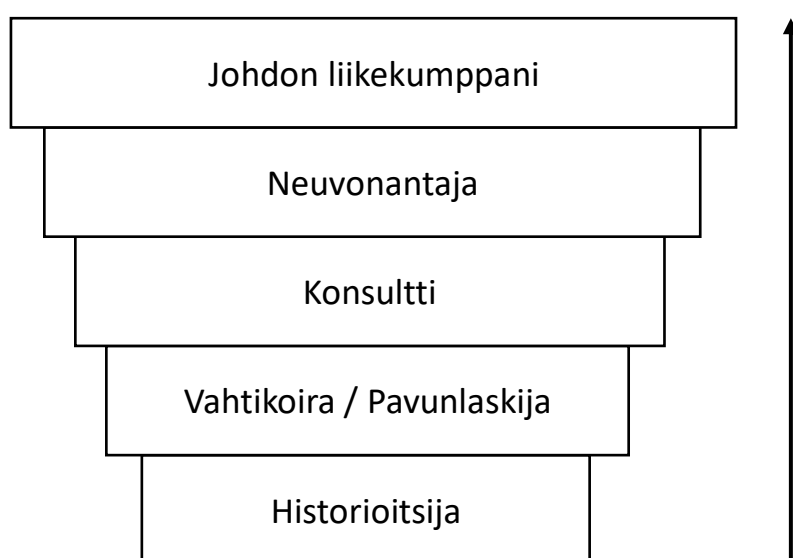
Uudempaa tutkimustietoa löytyy lisäksi esimerkiksi Henttu-Ahon (2016) tutkimuksesta, jossa tutkittiin uusimpien järjestelmien käyttöönoton höydyllisyyttä controllerin työssä. Tuloksista ilmeni, että niin sanotun ”jatkuvan ennustuksen” käyttöönotto oli merkittävä apu johdon laskennan puutteellisten tietojen parantamiseen. Hyvönen, Järvinen & Pellinen (2015) tutkivat controllerin roolia organisaation muutoksessa todeten, että juuri näillä suurilla teknologisilla muutoksilla ja innovaatioilla on hyvin suuri merkitys roolin muutoksessa, ja että muutoksia on luvassa yhä vain lisää, koska alan tulevaisuuden kehitys nähdään olevan etenkin analytiikan kehityksestä kiinni.

2.2 Muutos johdon laskennassa ja business controllerin työssä

Aikanaan business controllerit nähtiin historioitsijoina, jotka katsoivat ainoastaan menneitä lukuja taaksepäin suuntautuneesti miettimättä ollenkaan tulevaa. Tämän jälkeen business controllerin rooli on nähty ennen kaikkea pavunlaskijana tai ”vahtikoirana”, joka pyörittää lukuja ja numeroita, mutta ei sen syvällisemmin ymmärrä liiketoiminnasta tai näiden tietojen vaikutuksesta siihen. (Granlund & Lukka, 1998; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Friedman & Lyne, 2001; Vaivio & Kokko, 2006) Nykyään business controllerin ajatellaan olevan eräänlainen johdon liikekumppani, joka osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon ja ymmärtää laajasti sen, miten tietyt toimet vaikuttavat yrityksen tulokseen ja liiketoimintaan (Vaivio & Kokko, 2006). Nykyaikaisessa roolissa korostuvat kirjanpito- ja laskentajärjestelmien yleinen ylläpito, analysointi sekä tulevaisuuteen suuntautuva, liiketoimintaorientoitunut rooli (Järvenpää, 2007). Muutos pavunlaskijasta liikekumppaniksi on tapahtunut vähitellen vuosien saatossa, ja tätä muutosta on ollut vauhdittamassa monenlaiset tekijät. Muutoksen on nähty alkaneen noin 1980- ja 1990-lukujen aikana (Granlund & Lukka, 1997; Järvenpää, 2001).

Historioitsijoita seuranneet vahtikoirat ja pavunlaskijat nähtiin varovaisina ja vetäytyneinä, sosiaalisesti rajoittuneina henkilöinä, jotka pyörittivät numeroita omissa oloissaan

kohtaamatta välttämättä ollenkaan muiden osastojen, saati johdon edustajia (Friedman & Lyne, 1997; Vaivio & Kokko, 2006). Controllerin liiketoiminnallinen ymmärrys nähtiin olevan vähäinen ja tehtävänä oli lähinnä tuottaa virallisia talousraportteja (Järvenpää, 2001). Tätä seurasi konsultin ja myöhemmin johdon neuvonantajan roolit, joista edelleen muutoksen myötä päästiin johdon liikekumppanin rooliin, jossa controller toimii eräänlaisena muutosagenttina ja osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon johtoa tukien (Granlund & Lukka, 1998). Business controllerin työnkuvan kehitys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Business controllerin työnkuvan kehitys (mukailtu Granlund & Lukka, 1997)

Tutkijat Friedmann & Lyne (1997) yhdistivät tämän johdon laskennassa pitkään vallinneen muutoksen siihen, että toimintoperusteinen kustannuslaskentajärjestelmä sai alkunsa. Teknologian ja digitalisaation puolella onkin tapahtunut vuosien saatossa paljon, ja on syntynyt monia uusia ja nykyäänkin paljolti käytössä olevia laskentainnovaatioita, kuten esimerkiksi aiemmin mainittu toimintoperusteinen kustannuslaskenta, tuloskorttijärjestelmä (Balanced Scorecard) sekä rullaava ennustaminen (Burns & Vaivio, 2001; Järvenpää, 2001). Järvenpää (2001) jaotteli tutkimuksessaan kehitystä johtaneet ajurit kolmeen dimensioon: Johdon laskentatoimen uudet innovaatiot, tehokkaammat laskentajärjestelmät sekä inhimillinen ulottuvuus. Näitä tarkastellaan tarkemmin myöhemmin tässä tutkielmassa. Järvenpää (2001) on myös kuvannut johdon laskentatoimen kehitystä eräänlaisena muutoksena kohti yrityssuuntautuneempaa otetta, korostaen yhä enemmän myös

sosiaaliskulttuurisia, innovatiivisia sekä moraalisia kompetensseja. Tämä muutos on nähty välttämättömäksi ennen kaikkea siksi, että nyky-yhteiskunta asettaa uudenlaisia haasteita yritystoiminnalle ja niihin pitää pyrkiä vastaamaan mahdollisimman monin keinoin.

Muutoksen taustalla on luonnollisestikin isossa osassa ollut ympäristön, kulttuurin ja kilpailijoiden vaikutus. Granlundin & Lukan (1998) tutkimuksen mukaan johdon laskentatoimen osalta on nähty olleen vauhdissa eräänlainen kulttuurin muutos, jonka nähdään juontavan juurensa koko Suomen tasolla vallitsevasta kulttuurisesta muutoksesta. Tämä muutos on nähty vaikuttavan myös suomalaiseen johdon laskentaan sekä työntekijöiden asenteisiin ja toimintatapoihin. Kansainvälistymisellä on suuri vaikutus siihen, että suomalaisten avoimuus on lisääntynyt ja samalla kommunikointitaidot kehittyneet. Nämä ovat molemmat ominaisuuksia, joita nykyaikainen Business Controller tämän tutkimuksen mukaan tarvitsee (Granlund & Lukka, 1998).

Ahrens & Chapman (2007) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että johdon laskentatoimen tulisi keskittyä enemmän siihen, mitä johdon laskenta on käytännössä, eikä vain siihen, millaisia uusia laskentainnovaatioita halutaan kehittää. Atkinson et al. (1997) esittivät myös, että menestyvissä organisaatioissa muutos voidaan ajatella olevan koko ajan läsnä, kun organisaatiot sulautuvat toisiinsa, kasvattavat toimintaansa, muuttavat toimintatapojaan tai hankkivat uusia organisaatioita osaksi kokonaisuutta. Tämä muutos on välttämätöntä ja sen vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää tutkijoiden mielestä paljon huomiota johdon laskentaan, koska sen tiedot voivat auttaa organisaatiota selviytymään muutoksesta ja tunnistamaan tarpeita erilaisille muutosprosesseille. Johdon laskentatoimen valvontatoimenpiteet pitäisikin muotoilla sellaisiksi, että ne auttavat yrityksiä toimimaan erilaisissa ympäristöissä (Atkinson et al., 1997). Hyvönen et al. (2015) totesivat business controllerin roolia tutkineessa tutkimuksessaan, että nykyaikaisen controllerin työnkuva on yhä edelleen suuressa muutoksessa, johtuen ennen kaikkea jatkuvasti muuttuvasta teknologiasta sekä analytiikasta, joiden varassa muutos pitkälti nähdään nykyään olevan. Tästä voidaan siis päätellä, että muutosta on tapahtumassa tulevaisuudessakin ja mahdollisesti yhä kovenevaan tahtiin.

2.3 Business controllerin työtehtävät

Business controllerin työtehtävät vaihtelevat jonkin verran riippuen siitä, millainen yritys on kyseessä ja kuinka laaja vastuualue business controllerilla juuri tässä kyseisessä yrityksessä on. Controllerin työtehtävien sisällöstä on useita erilaisia kuvauksia eri tutkimuksista sekä kirjoista. Scapens (1990) toteaa, että on tärkeää muistaa, miten laskentatoimen käytänteet ja toimet toteutuvat ja rakentuvat lopulta sosiaalisen kontekstin mukaan, vaihdellen eri yritysten sekä eri maiden välillä paljonkin. Byrne & Pierce (2007) nostavat esiin sen, että käsitykset business controllerin roolista ja työtehtävistä voivat vaihdella myös controllereiden itsensä ja operatiivisen johdon välillä, joten suoraa yleistystä työtehtävistä ja roolista on vaikea antaa.

Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 10-13) kuvaavat controllerin laativan yrityksestä ja sen taloudellisesta tilasta raportteja yleisellä tasolla säännöllisesti sekä niin sanotulla ad hoc - pohjalla, eli jotain tiettyä tarkoitusta varten. Jyrkkiö & Riistama (2004, 29) puolestaan kuvaavat controllerin työtehtäväksi raportoinnin niin, että taloudellisten tietojärjestelmien informaatio saadaan saatettua koko yrityksen johdon tietoon. Raportit voivat sisältää esimerkiksi tietoa kustannuksista ja tuotoista, jotka ovat jo toteutuneet sekä erilaisista muista luvuista, kuten tavoiteluvuista (Jyrkkiö & Riistama, 2004, 279-280). Granlund & Lukka (1997) nostivat keskeisimmiksi työtehtäviksi johdon tukemisen ja laskentainformaation tuomisen päätöksentekotilanteisiin.

Roehl-Anderson & Bragg (2005) tiivistivät business controllerin työtehtävät seuraaviin: suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, mittaaminen, taloudellinen analyysi ja prosessianalyysi. Malmi, Seppälä & Rantanen (2001) kokosivat tutkimuksessaan listan controllereiden sekä yleisimmistä että tärkeimmistä tehtävistä. Näistä tärkeimpien joukkoon kuuluivat raportointi, budjetointi, tietojärjestelmien suunnittelu- ja kehitystyö sekä taloustoiminnon johtaminen. Samankaltaisiin tuloksiin tulivat myös esimerkiksi Burns & Baldvinsdottir (2005), jotka määrittelevät controllerin työtehtäviin kuuluviksi esimerkiksi taloudellisen informaation tuottamista ja analysointia, sisäistä raportointia, laskentatoimen järjestelmien kehittämistä sekä budjetointia. Lisäksi tärkeäksi tehtäväksi on mainittu IT-järjestelmien kehittämiseen osallistuminen sekä muutosjohtaminen, jonka osaamista controllerilta tulisi löytyä pysyäkseen mukana jatkuvassa muutoksessa (Burns & Vaivio, 2001).

Hyvönen et al. (2015) totesivatkin, että aiemmin hyvin institutionaalisenä nähty controllerin rooli on alkanut saamaan uudenlaisia piirteitä, kun controllereista tulee ”institutionaalisia yrittäjiä”, jotka ovat suuressa roolissa esimerkiksi muutoksen johtamisessa ja joilta vaaditaan rohkeutta ja avarakatseisuutta. Eri teorioiden kuvaukset business controllerin tärkeimmistä työtehtävistä on kuvattu yhteenvetona taulukossa 1.

Taulukko 1. Business controllerin työtehtävät

| Tutkijat | Tärkeimmät työtehtävät |
|-------------------------------------|---|
| Granlund & Lukka (1997) | Johdon tukeminen, laskentainformaation tuominen päätöksentekotilanteisiin |
| Burns & Vaivio (2001) | IT-järjestelmien kehitys, muutosjohtaminen |
| Malmi, Seppälä & Rantanen (2001) | Raportointi, budjetointi, tietojärjestelmien suunnittelu- ja kehitys, taloustoiminnon johtaminen |
| Jyrkkiö & Riistama (2004, 29) | Raportointi, taloudellisen informaation esittäminen |
| Burns & Baldvinsdottir (2005) | Taloudellisen informaation tuottaminen ja analysointi, sisäinen raportointi, laskentajärjestelmien kehitys, budjetointi |
| Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 10-13) | Raportointi yleisesti ja ad-hoc-tasolla |
| Roehl-Anderson & Bragg (2005) | Suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, mittaaminen, taloudellinen analyysi, prosessianalyysi |
| Maas & Matejka (2009) | Johdon tukena toimiminen |
| Hyvönen, Järvinen & Pellinen (2015) | Institutionaalinen kehittäminen |
| Saukkonen, Laine & Suomala (2018) | Johdon tukena toimiminen |

Myös uudemman tutkimustiedon mukaan yksi tärkeimmistä business controllerin työtehtävistä nähdään edelleen olevan johdon päätöksenteon tukeminen (Saukkonen et al., 2018). Tätä näkemystä tukevat myös lähes kaikki aiemmat tutkimukset roolin muutoksesta johdon liikekumppaniksi. Maas & Matejka (2009) korostavat tutkimuksessaan erityisesti tätä johdon tukiroolin tärkeyttä, ja näkevät perinteisen valvontaroolin taustallaolon negatiivisena asiana suhteessa päätöksenteossa tukemiseen. Myös Indjejikian & Matejka (2006) totesivat tutkimuksessaan, että johdon tukiroolissa toimiminen voi aiheuttaa sen, että business controllerin keskittyminen muihin tehtäviin häiriintyy.

2.3.1 Business controllerin ominaisuudet ja kaksoisrooli

Jo aiemmin viitattiin ohimennen business controllerin eräänlaiseen kaksoisrooliin, jota on tarkasteltu useammassakin tutkimuksessa. Kaksoisroolilla tarkoitetaan siis sitä, että business controllerin työskennellessä keskitetyn taloushallinto-osaston sijaan tulosityksikössä, muodostuu hänelle kaksi roolia: valvontarooli sekä tukirooli. Valvontaroolilla viitataan perinteiseen raportointiin, jossa tietoa toimitetaan johdolle ja tukirooli puolestaan viittaa rooliin, jossa toimitaan tukena ja liikekumppanina johdolle sekä omalle tulosityksikölle. Tällä siis tarkoitetaan sitä, että vaikka nykyään keskeisin rooli on olla osana päätöksentekoa ja tukea sitä prosessia, myös vahtikoiran tai pavunlaskijan rooli on edelleen olemassa taustalla. (Lukka & Granlund, 1997; Burns & Baldvinsdottir, 2005) Kaksoisroolin etuna on nähty hajauttaminen, eli business controllerin työskennellessä lähellä johtoa, voi se lisätä hänen liiketoimintaosaamistaan entisestään verrattuna vanhanaikaisempaan taloushallinto-osastolla työskentelyyn, jossa rooli on enemmän tarkkailijamainen (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

Vaikka muutos on ollut suurta ja business controllerin rooli on kehittynyt paljon, on tutkimuksessa huomattu myös tiettyjä piirteitä, jotka löytyvät sekä pavunlaskijalta että nykyaikaiselta business controllerilta. On myös korostettu, että perinteiset pavunlaskijan ominaisuudet ovat pitkälti vielä läsnä myös modernin business controllerin roolissa (Verstegen, Bernard, Loo, Mol, Slagter & Geerkens, 2007). Näitä piirteitä vertailivat Granlund

& Lukka (1998), jotka totesivat tutkimuksessaan, että tietyt pavnunlaskijan piirteet ovat sellaisia, jotka ovat jääneet pohjaksi myös nykyaikaiselle controllerille.

Nykyaikainen business controller nähdään ennen kaikkea aktiivisena kommunikoijana, joka osallistuu johdon päätöksentekoon taloudellisella näkökulmalla sekä ymmärtää hyvin laajalti myös ympäröivän markkinatilanteen ja liiketoiminnan sisällön hyödyntäen näitä elementtejä työssään jatkuvasti ja aktiivisesti (Vaivio & Kokko, 2006). Controllerin on myös nähty voivan tasapainottaa kaksoisrooliaan niin, että se voi toimia sekä tulosityksikkönsä hyväksi sekä johdon päätöksenteon tukena, jolloin controllerille muodostuu sekä ajallinen että paikallinen vastuu (Maas & Matejka, 2009). Nykyaikaisen controllerin kaksoisroolissa korostuu myös niin sanottu hybridisaatio, jossa ammatilliset rajapinnat häviävät ja uudenlaiset toimenkuvat ja tehtävät astuvat esiin (Burns & Baldvinsdottir, 2005). Granlund & Lukka (1997) kirjoittivat tutkimuksessaan controllerin tarvitsevan hyvää ymmärrystä liiketoiminnasta ja sujuvia taitoja viestiä asioita eteenpäin organisaatiossa sekä kykyä johtaa muutosprojekteja ja muuntautua uusien tilanteiden tullen. He myös totesivat, että nykypäivänä korostuu ennen kaikkea kyky katsoa eteenpäin ja reagoida nopeasti sekä rohkeus rikkoa rajoja.

Järvenpää (2001) tutki sitä, millaista pätevyyttä johdon laskennan ammattilaiset tarvitsevat nykyaikaisessa ympäristössä, ja tutkimuksessa korostuivat erityisesti sosiaaliset taidot sekä taito osallistua johtamiseen. Granlundin & Lukan tutkimuksessa (1997) tarkasteltiin myös suomalaisia luonteenpiirteitä ja niiden heijastumista business controllerin työhön. He muun muassa tutkivat, miten perinteiset suomalaiset luonteenpiirteet, kuten ahkeruus, luotettavuus, varovaisuus, syrjään vetäytyneisyys ja rehellisyys näkyvät johdon laskennassa. Tutkimuksesta ilmeni, että nämä ominaisuudet ovat läsnä myös business controllerin työssä, mutta nykyään nähdään, että vähäisistä kommunikointitaidoista sekä hiljaisesta puurtamisesta on kehitytty eteenpäin avoimimmiksi ja sosiaalisimmiksi organisaation jäseniksi. Heidänkin tutkimuksessaan korostui, että nykymääritelmän mukaan ihanteellinen business controller olisi sellainen, joka on kiinnostunut koko organisaation asioista eikä keskity vain omaan tehtäväänsä ja lisäksi hänellä on halua olla mukana vaikuttamassa päätöksentekoon ja toimia eräänlaisena muutosagenttina organisaation muutoksessa. (Granlund & Lukka, 1997) Johdon laskennassa nähdään olevan meneillään myös eräänlainen kulttuurinen muutos, sillä suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja tilalle astuu nuorempia ja

ehkä myös uteliaampia business controllereita. Kansainvälisen kilpailun kovetessa korostuvat ennen kaikkea sosiaaliset taidot sekä kielitaito, ja tulevaisuudessa tuskin tulee riittämään vain perinteinen laskentaosaaminen (Granlund & Lukka, 1997).

2.4 Digitalisaatio osana johdon laskentatoimea

Muutosta kohti business controllerin monipuolisempaa roolia organisaatiossa on johtanut monenlaisia vaikuttajia ja taustavoimia. Yhtenä suurimpana vaikuttajana muutokseen on ollut digitalisaation kehitys ja analytiikka sekä monenlaiset uudet tietojärjestelmät. (Järvenpää, 2011) Koska nykypäivänä kilpailuympäristö antaa monenlaisia vaatimuksia ja toimintaympäristö monimutkaistuu, on johdon vaadittava yhä enemmän tiedon tuottamisen sijasta sen tulkintaa ja syvällisempää analysointia (Roehl-Anderson & Bragg, 2004). Uusia laskentatekniikoita ja järjestelmiä on luotu ja otettu käyttöön erittäin ahkerasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Näiden on nähty auttavan liiketoiminnallisessa päätöksenteossa ja hallinnassa sekä tuovan tehokkuutta henkilöstön toimintaan, kun rutiinitoimet saadaan suoritettua jopa automaattisesti ja isot tietokannat pystytään käsittelemään hetkessä ja näin ollen raportoinnista tulee tehokkaampaa, nopeampaa ja joustavampaa (Järvenpää, 2007).

Kuten aiemmin kerrottiin, Järvenpää (2001) on jaotellut tutkimuksessaan johdon laskennan kehitystä johtaneet muutosajurit kolmeen ulottuvuuteen. Näistä ulottuvuuksista ensimmäinen on johdon laskennan uudet innovaatiot, kuten toimintoperusteinen kustannuslaskenta, strateginen johdon laskentatoimi (Strategic Management Accounting), kilpailijalaskenta (Competitor Accounting), asiakkaiden kannattavuusanalyysi (Customer Profitably Analysis), taloudellisen lisäarvon mittaaminen (Economic Value Added Measurement, EVA) sekä tulokortti. Toinen ulottuvuus sisältää laskentatoimen uudet tietojärjestelmät, jotka ovat muokkautuneet yhdessä jatkuvan yleisen tietojärjestelmien ja analytiikan kehityksen kanssa. Nämä järjestelmät mahdollistavat ennen kaikkea sen, että business controllerille jää rutiininomaisten työtehtävien hoitamisen sijaan enemmän aikaa johdon tukemiseen. Kolmas, inhimillinen ulottuvuus, korostaa ammatillisen arvostuksen nousua (Järvenpää, 2001). Näiden uusien johdon laskentatoimen järjestelmien ja

innovaatioiden luomisen tavoitteena on ollut ennen kaikkea auttaa liiketoiminnallisessa päätöksenteossa ja hallinnassa entistä tehokkaammilla tavoilla (Järvenpää, 2007). On myös väitetty, että kyseisten uusien laskentatekniikoiden käyttöönotto voisi sellaisenaan parantaa liiketoiminnan tulosta (Friedman & Lyne, 1997).

Järvenpää (2007) on todennut tutkimuksessaan, että perinteiset laskentakäytännöt ja -kulttuuri ovat väistymässä. Syynä tähän on lisääntynyt kilpailu, muutokset organisaatiomalleissa, uudet asiakaslähtoisemmät toimintamallit, organisaatioiden muuttuvat arvot sekä jatkuva parantamisen tarve, jotka ovat saaneet aikaan sen, että johdon laskennassa on tarvittu suurta muutosta. Vastauksena tähän on nähty uudet järjestelmät ja mukautetummat toimintamallit. Kuitenkin muutoksessa on nähty myös haittapuolia, sillä uusiin järjestelmiin investointi, koulutus ja ylläpito vievät paljon aikaa eikä organisaatio pääse keskittymään pelkästään kehityksen vauhdittamiseen. Haasteiden nähdään yhä kasvavan, sillä vastataksaan ympäristön muutospaineesiin organisaation tulee olla jatkuvasti kehittyvä. Kuitenkin rutiininomaisten työtehtävien jatkuva vähentyminen on aiheuttanut sen, että business controllereille jää enemmän aikaa analysoimiseen, mikä osaltaan nopeuttaa yrityksen kasvua ja kehitystä (Järvenpää, 2007).

Muutoksen vauhdittajana digitalisaatiolla on siis merkittävä rooli. Apuna ovat olleet, ja ovat todennäköisesti vieläkin, kehittyneet datan varastointijärjestelmät, joiden avulla saadaan standardoitua erilaisia rutiinitoimenpiteitä. Tämä tuo business controllerille mahdollisuuden tuottaa räätälöidympiä raportteja ja tuloksia, koska perustiedot ovat saatavilla nopeasti ja helposti päätöksenteon tueksi. (Granlund & Lukka, 1997) Suomessa johdon laskennan ydin on juurikin raportointi, jota on kautta aikain tehty vähintäänkin kuukausittain. Kuitenkin viime vuosikymmeninä erilaiset pienemmät ja useammin tuotettavat raportit ovat alkaneet nousta johdon päätöksenteossa olennaiseen osaan. Business controllerin työssä aiemmin suurin osa ajasta on kulunut rutiinityöhön, mutta digitalisaation, automatisaation ja analytiikan avulla spesifimpiä raportteja on mahdollista tuottaa nopeastikin, sillä järjestelmät pystyvät hoitamaan yhä suuremman osan perusmuotoisesta raportoinnista. Näin business controllerin työtehtäväksi jää ennemminkin näiden tietojen yhdistely, analysointi ja yhteenvetoraporttien luominen (Granlund & Lukka, 1997).

Järjestelmät tulevat oletettavasti kehittymään jatkuvasti, koska yleinen teknologian kehitys on ollut vauhdikasta, ja tämä osaltaan aiheuttaa organisaatioille painetta pysyä muutoksessa mukana. Tulevaisuudessa etenkin analytiikalla nähdään olevan suuri ja merkittävä rooli johdon laskennan ja sitä kautta business controllerin työtehtävän ja toimenkuvan sisällössä. (Hyvönen et al., 2015) Yksi uusimmista muutoksista on niin sanottu ”jatkuva ennustaminen”, joka on nähty merkittävänä apuna johdon laskennan tietojen puutteellisuuden parantamisessa. Tämä on auttanut business controllereita siinä, että informaation tuottamisesta on tullut realistisempaa ja vielä aiempaa enemmän tulevaisuuteen suuntautuvampaa. Lisäksi controllerit itse saavat kattavamman kuvan koko organisaation toiminnasta ja pystyvät näin paremmin tuottamaan kaiken kattavaa tietoa koko organisaation käyttöön (Henttu-Aho, 2016).

3. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on hyödynnetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka soveltuu tutkimuksiin, joiden tavoitteena on vastata kysymyksiin ”millainen?”, ”miksi?” ja ”miten?” (Yin, 2003). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei välttämättä ole todentaa aiempien tutkimusten väittämiä, vaan selvittää uusia näkökulmia ja faktoja aiheeseen (Hirsijärvi et al. 2009, 161). Tässä tutkimusmuodossa ei tehdä ennakkoon oletuksia tuloksista tai tutkimuskohteesta, joita pyritään itse tutkimuksella todentamaan. Tutkijan on kuitenkin tärkeää muodostaa jonkinlainen ennakoajatus siitä, millaisia tuloksia tullaan saamaan. Tutkija voi laajentaa tätä oletustaan aineiston pohjalta tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta, 1998). Laadulliselle tutkimukselle ominaista onkin se, että tutkimus joustaa prosessin edetessä ja myös alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan voi tulla muutoksia (Hirsijärvi et al., 2009, 164). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen keskiössä on yleensä aineistolähtöisyys, eli teoreettinen aineisto on pohjalla empiirisessä osuudessa. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelulla, kuten tässäkin tutkielmassa on tehty. Tutkimuksen kohde rajataan tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteena on tutkia tutkittavaa ilmiötä ainutlaatuisena, yleistämättä tuloksia suurelle joukolle (Hirsijärvi et al., 2009, 164).

Tarkemmin tässä tutkielmassa on kyseessä tapaustutkimus eli case-tutkimus, joka on yksi laadullisen tutkimuksen alalajeista (Metsämuuronen, 2011, 212). Case-tutkimuksessa on yleensä tutkimuksen kohteena vain yksi tapaus, joka valitaan useimmiten niin, että kyseessä on mahdollisimman tyypillinen ja edustava tapaus tai toisaalta täysin ainutlaatuinen ja poikkeavakin tapaus (Eskola & Suoranta, 1998). Hirsijärvi et al. (2009, 134-135) totesivat, että tapaus voi keskittyä yksilöön, ryhmään tai yhteisöön, ja tavoitteena on kerätä mahdollisimman tarkkaa sekä monipuolista tietoa tutkimuksen kohteesta. Aineiston tulisi olla monipuolisuuden lisäksi myös hyvin perusteltua ja auttaa paremmin ymmärtämään tapausta (Laine, Baberg & Jokinen, 2015, 10-12). Tapaustutkimuksen soveltuminen tähän tutkimukseen on ilmeinen, sillä tutkimuksen kohteena on tarkkaan rajattu ilmiö, josta tarvittavaa tietoa voidaan saada vain haastattelemalla alan ammattilaista.

Aineisto tähän tutkielmaan on kerätty haastattelulla, joka on toteutettu niin sanottuna teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa aihe rajataan etukäteen ja haastattelussa edetään ennalta suunnitellun rakenteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 77). Hirsijärvi et al. (2008, 208) luokittelevat teemahaastattelun lomake- ja avoimen haastattelun väliin, sillä teemahaastattelussa aihe on etukäteen määritelty ja tiedossa, mutta kysymykset eivät ole täysin tarkassa muodossa ja järjestyksessä. Teemahaastattelu on valittu tähän tutkimukseen siksi, että aiheessa on tärkeää pysyä, mutta haastattelu saa silti elää tilanteen mukaan, esimerkiksi jossain kysymyksessä saatetaan vastata samalla johonkin toiseenkin kysymykseen, jonka vuoksi joitain samankaltaisia kysymyksiä saatetaan jättää välistä.

3.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkielman teemahaastattelussa on hyödynnetty puolistrukturoituja menetelmiä, jossa haastattelukysymykset on jaettu kolmeen teemaan tutkielman aiheiden mukaan. Jokaisen teeman alla on valmiiksi mietittyjä ja aiheen kannalta olennaisimpia kysymyksiä, joiden pyrkimys on etsiä vastauksia itse tutkimuskysymyksiin. Teemoiksi valittiin business controllerin työ yleisesti, business controllerin rooli organisaatiossa, eli tässä tapauksessa vakuutusyhtiössä, sekä muutos ja digitalisaatio. Haastattelukysymykset jaettiin haastateltavalle etukäteen ennen haastattelua, jotta niihin oli mahdollisuus tutustua ennen itse haastattelua, ja mahdollisesti pohtia vastauksia etukäteen. Tämä myös nopeuttaa itse haastattelutilannetta, ja auttaa varmistamaan sen, että haastateltava tulee kertoneeksi kaiken olennaisen tiedon aiheesta, kun on ehtinyt jo hieman prosessoimaan kysymyksiä.

Haastattelu toteutettiin tietokoneen kautta puheluna, ja siinä käytiin haastateltavan kanssa jokainen kysymys erikseen läpi valmiiksi tehdyn kysymysrunгон pohjalta. Haastatteluun oli varattu noin tunti aikaa, joka oli sopiva aika kysymysten läpikäyntiin. Keskustelu nauhoitettiin, jotta kaikki olennaiset asiat jäisivät varmasti muistiin myöhempää tarkastelua varten. Haastattelun jälkeen nauhoite on litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi ja tämän perusteella on muodostettu tutkimustulokset, jotka esitellään omassa luvussaan. Haastattelun tulokset on analysoitu sanallisesti, koska näin pienessä otannassa numeerinen analysointi ei olisi ollut tarkoituksenmukaista. Haastattelurungon kysymykset löytyvät liitteestä 1.

3.1.1 Case-yritys sekä tutkimuksessa haastateltu business controller

Tutkimuksessa haastatellun business controllerin oma työtausta kyseisessä case-yhtiössä eli suomalaisessa vakuutusyhtiössä on lähes 17 vuoden mittainen. Hän on ehtinyt työskennellä eri liiketoiminnan alueilla saman yhtiön sisällä, ja on viimeiset kolme vuotta toiminut business controllerin roolissa. Haastateltava on koulutustaustaltaan kauppatieteiden maisteri, ja lukenut yliopistossa monia eri aineita, kuten taloustietoa ja laskentatoimea. Business controllerina hän toimi aluksi myyntiosastolla kaksi vuotta ja viimeisimpänä hän on työskennellyt business controllerina vakuutusten korvausyksikössä. Vaikka suoranaista kokemusta business controllerin työstä on vasta kolme vuotta, on haastateltava vakuutusyhtiössä työskentelemisenä vuosinaan nähnyt monenlaista ja saanut kattavan kuvan yhtiön toimintatavoista ja niiden kehityksestä. Haastateltavan business controllerin perustiedot on havainnollistettu taulukossa 2. Haastateltavan mainitsemat keskeisimmät työtehtävät on avattu tarkemmin neljännen luvun alussa.

Taulukko 2. Haastateltavan perustiedot

| | Haastateltava |
|--------------------------------|---|
| Koulutustausta | Kauppatieteiden maisteri |
| Toimiala | Vakuutusala |
| Kokemus toimialalta | 17 vuotta |
| Kokemus Business Controllerina | 3 vuotta |
| Keskeisimmät työtehtävät | 1. Johdon tukeminen 2. Tulosten seuraaminen ja analysointi 3. Operatiivisen toiminnan raportointi 4. Budjetointi ja ennustaminen |

Case-yrityksessä organisaatiomalli on yhdistelmä tulosityksiköstä ja keskitetystä taloushallinto-osastosta, mutta haastateltavan mukaan työtä tehdään enemmän tulosityksiköissä. Yhtiöllä on

taustalla yksi keskitetty taloushallinto-osasto, mutta jokaisella liiketoimialalla on omat pääcontrollerinsa sekä niiden lisäksi business controllereita eri osa-alueille, eli jokainen liiketoimiala on ikään kuin oma tulosityksikkönsä. Yhtiön toimintamallia sisäisen laskennan osalta käydään tarkemmin läpi tulosten läpikäynnin yhteydessä neljännessä luvussa.

4. Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelussa ilmenneet keskeiset tulokset johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tuloksia peilataan myös jonkin verran teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuihin aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan. Tarkemmat johtopäätökset teorian ja empiiristen tulosten yhteydestä esitetään omassa pääluvussaan myöhemmin. Tuloksiin ei juurikaan ole sisällytetty suoria lainauksia haastateltavan vastauksista, koska tulokset on haluttu saada mahdollisimman selkeään ja helposti luettavaan muotoon. Haastattelun aluksi kysyttiin haastateltavalta yleistä tietoa hänen työtehtäväänsä liittyen, koulutustaustaa sekä aiempaa työhistoriaa. Nämä tiedot on esitetty aiemman kolmannen pääluvun lopussa.

Haastateltavalta pyydettiin perustietojensa lisäksi lyhyttä kuvausta omista tärkeimmiksi kokemistaan työtehtävistään vakuutusyhtiön business controllerina, jotka hän tiivistikin neljäksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Ensinnäkin haastateltava totesi omista tehtävistään tärkeimmäksi yhtiön johdon tukemisen päätöksenteossa sekä toiminnanohjauksessa yleisesti. Toiseksi hän nosti yhtiön tulosten seuraamisen ja niiden analysoinnin. Kolmantena haastateltava mainitsi yhtiön operatiivisen toiminnan raportoinnin, jota hän kuvasi toteamalla, että kyse on sen raportoinnista liittyen siihen, miten yhtiöllä yleisellä tasolla sujuu. Viimeisenä eli neljäntenä tärkeimpänä työtehtävänä hänen mielestään oli budjetointi ja ennustaminen. Nämä neljä tehtävää olivat hänen mielestään myöskin business controllerin yleisesti tärkeimmät työtehtävät. Tehtävien sisältöjä ja niiden merkityksiä käydään tarkemmin läpi tulosten seuraavissa kappaleissa.

4.1 Business controllerin rooli case-yhtiössä

Kuten aiemmin esitettiin, case-yrityksessä toimitaan pääosin tulosityksiköissä. Yhtiön business controllerit toimivat omien liiketoimialojensa parissa, esimerkiksi myynti-, korvaus- ja asiakaspalveluyksiköissä. Tämän lisäksi on luonnollisesti myös financial controllereita, joiden vastuulla on enemmän rahoitukselliset asiat sekä ulkoinen laskentatoimi, eli teoriaosuudessakin mainittu rahoituksen laskentatoimi. Business controllerit raportoivat niin

liiketoimialueensa johdolle, kuin myös suoraan tai välillisesti oman tulosityksikkönsä pääcontrollereille. Raportointi tapahtuu ikään kuin ”omassa putkessa ylöspäin”, mutta jonkin verran myös toiseen suuntaan.

Kuten jo aiemmin mainittiin, haastateltavan mukaan yksi hänen sekä myös business controllereiden yleisesti tärkeimmistä työtehtävistä on johdon tukeminen päätöksenteossa. Tämä näkyy haastateltavan mukaan hänen työssään vahvasti. Johdon tukemiseen liittyy myös business controllerin eräänlainen kaksoisrooli, jota aiemmat tutkimukset ovat paljon korostaneet. Myös haastateltava tunnisti tämän ilmiön yhtiössään. Hän koki kaksoisroolin olevan enemmän mahdollisuus kuin uhka sekä hyvä ja oikea tapa hyödyntää business controllereiden ammattitaitoa. Hän kuitenkin otti esille myös sen näkökulman, että perinteikkäämpi controller saattaa olla hankaluuksissa tämän asian kanssa, sillä työtä pelkän raportoinnin ja valvonnan parissakin on riittämiin. Hän siis uskoo kaksoisroolin olevan hyvä ja moniulotteinen mahdollisuus, mutta samalla se lisää työmäärää huomattavasti.

Haastattelussa käytiin jonkin verran läpi myös business controllerin työhön kuuluvaa raportointia ja sen periaatteita case-yrityksessä. Raporttien sisältö tässä vakuutusyhtiössä on vaihtelevaa. Case-yrityksessä tuotetaan joka kuukausi operatiivinen raportti johdolle siitä, miten eri liiketoiminnoilla on kuluneen kuukauden aikana menneet. Tässä raportissa business controller ottaa kantaa kaikkiin päälukuihin. Lisäksi haastateltava kertoi tuottavansa useita muitakin raportteja, esimerkkeinä näistä viikoittaista raportointia, kvartaaliraportteja tai jopa päivittäistä seuranta joistain tietyistä osa-alueista. Raporttien kanssa tärkein työkalu case-yrityksessä on Tableau, jossa kaikki tärkeimmät raportit ovat saatavilla. Tämä on tärkeä työkalu ennen kaikkea yhtiön jatkuvalla ja nopealla frekvenssiseurannalle, kun yhdestä ja samasta paikasta saa sujuvasti tarvittavat tiedot ja luvut käyttöön. Lisäksi kyseisessä vakuutusyhtiössä on käytössä muitakin tietokantoja, joista saadaan erilaisia talouslukuja jatkuvaa seuranta varten. Haastateltava koki näiden olemassaolon työn sujuvuuden kannalta hyvinkin tärkeäksi, sillä tämä nopeuttaa monella tapaa työntekoa, kun tarvittavia lukuja ei tarvitse aina erikseen etsiä, saati laskea itse.

Haastattelusta kävi ilmi, että haastateltava kokee roolinsa case-organisaatiossa olevan arvostettu, vaikkakin hän arveli jonkun muun olevan parempi vastaamaan tähän kysymykseen

kuin hän itse. Hän tekee eniten töitä korvauspalvelun johtajan kanssa, ja lisäksi hän pääsee työssään näkemään omien sanojensa mukaan lähestulkoon kaiken sen, mitä organisaatiossa tapahtuu. Haastateltavan näkemyksen mukaan liiketoimialan sisällä ei periaatteessa saisi olla mitään sellaista, minne business controllerilla ei ole jonkinlaista kontaktia tai pääsyä. Työ onkin hänen mielestään juuri tämän vuoksi hyvin monipuolista ja vaihtelevaa. Monipuolisuus ja vaihtelevuus korostui myös siinä, että tässä yhtiössä toimitaan paljon myös yli osastorajojen. Haastateltava kertoi, että omassa roolissaan korvauspalvelun business controllerina hän tekee paljon yhteistyötä esimerkiksi hinnoittelu- ja tuotesastojen kanssa. Tämän hän näki tärkeäksi erityisesti sen vuoksi, että se, millaisia vakuutus tuotteita yhtiö myy on tietenkin suoraan yhteydessä siihen, millaisia vahinkoja korvauspuolella korvataan ja näin ollen myös siihen, mihin yhtiön varoja kuluu. Lisäksi on kuitenkin paljon operatiivistakin toimintaa liittyen oman liiketoimintayksikön asioihin, mutta haastateltavan mukaan liikaa ei voi korostaa yhteistyön merkityksen tärkeyttä ja sen näkyvyyttä jokapäiväisessä toiminnassa.

Business controllerin roolin case-yhtiössä haastateltava kiteytti niin, että business controllerin tehtävänä on ikään kuin ”liimata” erilaiset aktiviteetit yhteen sekä muodostaa siitä kaikille ymmärrettävään muotoon tehtävä kokonaispaketti siitä missä ollaan nyt ja mitä pitäisi tehdä tulevaisuudessa, jotta yhtiö saavuttaa halutut tavoitteet ja tulokset. Business controllerin rooli ainakin tässä yhtiössä on siis ilmeisen keskeinen, ja työ on tärkeää monen osaston toiminnan kannalta. Lisäksi haastateltava korosti sitä, miten tärkeää on business controllerin osallistuminen erilaisiin projekteihin, joko vetovastuussa tai muuten vain aktiivisena ja mukana tuomassa taloudellista näkökulmaa päätöksentekoon. Tämä aktiivisuus auttaa osaltaan siihen, että Business controller ei jämähdä oman osastonsa toimintaan tai lukuihin liikaa. Haastateltava itse koki, että case-yhtiössä hän on päässyt paljon mukaan erilaisiin projekteihin ja että tämä edistää sitä, että hän pysyy kattavasti mukana kaikessa toiminnassa eri osa-alueilla, eikä ajaudu näiden asioiden ulkopuolelle.

4.2 Business controllerin roolin muutos

Haastattelusta kävi ilmi monta asiaa, joita aiemmissakin tutkimuksissa oli tuotu esiin. Yksi näistä oli johdon laskennan alan ja business controllerin työnkuvan muutos. Haastateltava

tunnisti aiemmissa tutkimuksissakin miltei kaikissa esiin tulleen muutoksen vahtikoirasta tai pavunlaskijasta johdon liikekumppaniksi. Hän myös totesi, että koska on työskennellyt samassa yhtiössä jo 17 vuoden ajan, niin vaikka hänellä itsellään business controllerina työskentelyaika on vain pieni osa tästä pitkästä vakuutusalan urasta, on hän nähnyt yhtiön business controllereita työssään jo useampien vuosien ajan ja toiminut muutenkin aktiivisesti talousosaston kanssa yhteistyössä. Hän totesikin, että kieltämättä mielikuva roolista on varsinkin aiemmin ollut vahtikoiramainen, mutta tästä on päästy paljon eteenpäin.

Haastateltavalla on siis työtä puhtaasti business controllerin roolissa takana kolme vuotta ja hän totesikin, että case-yhtiössä hän on kokenut tämän mainitun muutoksen kasvunopeuden kiihtyneen erityisesti näiden kolmen business controller vuoden aikana. Case-yhtiössä hän on huomannut myös sen, että nykyään yhtiön uusissa johdon laskennan rekrytointiprosesseissa korostuu aiempaa enemmän hakijan business-tausta eikä niinkään pelkkä controller-tausta eli numeroiden parissa työskentelyn kokemus tai numeerinen osaaminen. Case-yrityksessä uusilta hakijoilta odotetaan enemmän aktiivista johdon kumppanuutta ja haastateltava uskoi tämän osa-alueen tärkeyden kasvavan tulevina vuosina yhä enemmän. Haastateltava koki myös, että hänen katsantokantansa on ehkä hieman avoimempi, koska hänellä itsellään tausta on nimenomaan business-puolelta. Hän myös totesi, että tätä ei tietenkään voi yleistää koskemaan kaikkien yhtiöiden business controllereiden hakuprosesseja, mutta case-yhtiössä suunta on selkeästi muuttunut ja muuttumassa edelleen kohti business-taustaa enemmän korostavaan suuntaan.

Muutos on näkynyt tässä vakuutusyhtiössä myös monella muulla tapaa. Haastateltava toteaa, että heillä asioiden seurannan taajuus on kasvanut suuresti. Ennen jotain asioita saatettiin seurata esimerkiksi kvartaaleittain tai harvemmin, nyt samoja asioita seurataan osittain jopa päivätasolla. Tulosseurannan merkitys on siis kasvanut suuresti muutamien vuosien aikana. Lisäksi hän nosti esille ennustettavuuden eli sen, että nykyään ei riitä, että puhutaan vain historiasta ja siitä, miten aiemmin on mennyt, vaan työ fokuoituu ennen kaikkea siihen, miten nyt menee ja mitä seuraavaksi tulisi tehdä, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästäisiin. Haastateltava tunnistikin myös omassa työssään muutoksen perinteisestä taaksepäin katsovasta raportoinnista nykyaikaiseen tulevaisuuteen suuntautuvaan raportointiin ja ennustamiseen. Lisäksi hän nosti esille sen, että yleinen asioiden visualisointi on lisääntynyt,

ja perinteiset business controllereiden taulukkolaskelmat eivät ole enää sitä, mitä johto nykypäivänä kaipaa, ainakaan kyseisessä yhtiössä. Kuitenkaan näiden tärkeyttä ei saa väheksyä täysin, sillä niiden olemassaolo on edelleenkin tärkeää, mutta ne ovat siirtyneet enemmän taustalle kuin keskeisimmäksi osaksi työtä.

Yhtenä kysymyksenä kysyttiin uudemmissa tutkimustuloksissa esille tulleesta jatkuvasta ennustamisesta. Haastateltava totesi, että case-yhtiössä tällainen jatkuva tai rullaava ennustaminen on nykyään arkipäivää, ja siten keskeinen osa suunnittelutyötä. Yhtiössä hoidetaan toki niin sanotut normaalit vuosibudjetit, mutta niiden jäykän muodon lisäksi on pitänyt ottaa käyttöön hieman joustavampi järjestelmä, sillä tieto saattaa muuttua jo kahdenkin kuukauden kuluttua. Siksi yhtiössä toteutetaan nykyään rullaavaa ennustamista kvartaaleittain tai osittain jopa tiheämminkin liiketoiminnosta riippuen. Haastateltava korostikin sitä, että pelkkä hyvä suunnittelu ei riitä, vaan pitää pystyä tekemään myös aktiivista operatiivista ohjaamista kesken tuloskauden ja tällaiseen ohjaamiseen ei pystytä ilman jatkuvan ennustamisen mallin hyödyntämistä. Tämä vaatii systemaattista erilaisten avainmittareiden seuranta ja näiden lisäksi korostuu myös kilpailevien yhtiöiden toiminnan seuranta mahdollisimman tarkasti. Tämäkin osaltaan lisää nykyaikaisen business controllerin työtehtävien määrää suuresti, mutta onneksi helpotusta on saatu digitalisaation ja analytiikan kehityksen saralta, josta kerrotaan seuraavassa alaluvussa lisää.

4.2.1 Digitalisaation vaikutus roolin muutokseen

Digitalisaation merkitys business controllerin työssä korostui haastattelun aikana voimakkaasti. Haastateltava korosti ennen kaikkea sitä, että digitalisaation ja analytiikan avulla työtä voidaan tehdä monipuolisesti eikä se painotu enää ainoastaan jäykkiin, perinteisiin taulukkolaskelmiin. Case-yhtiössä tässä apuna on erityisesti aiemmin jo mainittu järjestelmä Tableau, josta tarvittava tieto voidaan hakea ja hyödyntää sitä työssä heti. Haastateltava totesi toivovansa, että analytiikan kehitys poistaisi rutiinitöitä eli tiedon hakua eri paikoista ja niiden yhdistämistä manuaalisesti taulukkolaskennan avulla yhteen. Haastateltava totesi seuraavasti:

”Mä ainakin itse toivon et se poistais tosi paljon rutiinitöitä, siis ihan sellasta että haetaan tuolta tietoa ja lisätään se tohon ja sit Excelillä väännetään ja käännetään ja sit on menny kaks päivää et me saadaan joku luku”.

Hänen näkökulmastaan mitä enemmän tällaista rutiinityötä saadaan pois business controllereilta, sitä enemmän työnkuva muuttuu ja sen muutos vaatii myös yhä enemmän erityyppistä osaamista business controllereilta itseltään. Tällaista osaamista on hänen mielestään etenkin jo aiemmin mainittu business-osaaminen pelkän numero-osaamisen sijaan.

Koska digitaalinen kehitys on viime vuosina ollut nopeaa, haastateltava oli sitä mieltä, että hänen näkemyksensä business controllerin järkevästä hyödyntämisestä organisaatiossa on muuttunut. Hänen mielestään business controllerin ei pitäisi joutua raportoimaan enää niin paljoa, koska hän uskoo analytiikan kehityksen tuovan tarvittavat luvut ja laskelmat suoraan valmiiksi raporteiksi ilman se kummempaa laskemista tai tietojen etsimistä. Hän siis näki business controllerin työpanoksen tarpeen olevan ennen kaikkea miettimässä sitä, mitä analytiikan antamat luvut tarkoittavat ja mitä niiden perusteella tulisi tehdä. Case-yhtiössäkään ollaan selvästi menossa enemmän tätä mallia kohden ja perinteinen pavnulaskijan rooli on jäämässä yhä enemmän historiaan ja työn taustalle.

Haastattelussa kysyttiin, onko jotain sellaista tehtävän osa-aluetta, joita ei ainakaan toistaiseksi pystytä korvaamaan digitaalisen kehityksen avulla. Tähän haastateltava nosti esiin aiemmin mainitun liiman, eli business controllerin kyvyn yhdistää se, mitä raportit tuottavat ja tämän perusteella tehdä päätelmiä siitä, onko toiminta menossa oikeaan suuntaan ja kohti haluttua lopputulosta. Haastateltava uskoi, että tätä kaikkea työtä ei ainakaan ihan lähivuosina tulla korvaamaan analytiikan avulla. Vaikka on paljon sellaista datan yhdistelyä ja prosessointia johon analytiikka jo pystyy, ei asiantuntijuutta ole toistaiseksi mahdollista korvata täysin, haastateltava totesi.

4.3 Business controllerin oma näkemys työssä vaadittavista ominaisuuksista

Haastattelusta kävi ilmi, että menestyksekkäs business controllerin roolissa toimiminen edellyttää monenlaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Ennen kaikkea haastateltava piti tärkeänä ja itsestään selvänä sen, että perusymmärrys budjetoinnista, luvuista sekä muista alan perusasioista tulee olla hyvä. Business controllerin tulee ymmärtää missä ollaan liiketoiminnassa ja samalla hahmottaa kokonaisuuksia ja keskeisimmät asiat. Kuitenkin isojen kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi arvoonsa nousi myös ymmärrys ja kiinnostus yksityiskohdista. Business controllerin kyky liimata erilaiset pienetkin yksityiskohdat yhteen korostuu tässäkin yhteydessä. Haastateltava korosti myös yhteistyökyvyn merkitystä, joka näkyy erityisesti jo aiemmin mainitussa toiminnassa yli osastorajojen. Business controllerin tulee kyetä toimimaan erilaisten ihmisten ja eri liiketoiminta-alojen kanssa yhtiön sisällä ja toisinaan myös ulkopuolella. Korkeaan arvoon nousi myös kielitaito, varsinkin case-yrityksessä, jossa työtä tehdään miltei täysin englanniksi. Mainitsemisen arvoista on myös tietynlainen stressinsietokyky, jota business controllerilta vaaditaan, erityisesti kuukausiraporttien teon aikana. Toisinaan töitä saattaa olla jopa niin paljon, että niitä tehdään kellonajasta tai viikonpäivästä riippumatta.

Haastattelussa käytiin läpi myös sosiaalisten ja innovatiivisten taitojen merkitystä. Aiemman tutkimustiedonkin valossa näillä taidoilla on yhä kasvava merkitys, ja sama ilmeni myös haastattelusta. Haastateltava totesi, että business controllerin yhtenä tehtävänä on keskittyä operatiiviseen ohjaamiseen ja tässä erityisesti sosiaaliset taidot saavat ison merkityksen, sillä operatiiviseen ohjaamiseen liittyy paljon yhteistyötä muiden osastojen ja erilaisten henkilöiden kanssa. Mitä paremmat sosiaaliset taidot ovat, sitä helpompi on tuoda oma näkemyksensä ja tavoitteensa julki ja saada niille myös hyväksyntä. Innovatiiviset taidot nousivat myös suureen arvoon, sillä mitä innovatiivisempi on, sitä paremmin pystyy näkemään tilanteen kokonaisuutena ja samalla on valmis lyhyelläkin aikavälillä muuttamaan suunnitelmaansa. Haastateltava totesikin, että enää ei riitä pelkästään se, että suunnitelmia tehdään, vaan pitää olla myös valmis muokkaamaan omaa ajatteluaan ja viemään siten toimintaa oikealla tavalla eteenpäin. Innovatiivisten taitojen merkityksen hän uskoi kasvavan tulevaisuuden muuttuvassa liiketoimiympäristössä yhä enemmän.

4.3.1 Business controllerin rooli tulevaisuudessa

Kuten jo monesta osasta on käynyt ilmi, muutos on ollut suurta ja monella osa-alueella se on kasvamassa yhä edelleen. Haastateltavan mielestä business controllerin työssä on tulevaisuudessa luvassa yhä vähemmän manuaalista ja aikaa vievää raportointia ja aiempaa enemmän johdon päätöksenteon tukemista sekä liiketoiminnan ohjaamista datan avulla. Lisäksi hän korosti erilaisten projektiluontoisten töiden tärkeyttä ja business-osaamisen merkitystä tulevaisuuden moderneilla business controllereilla. Tulevaisuudessa työtehtävä tulee olemaan hyvin todennäköisesti erilainen kuin mitä se on viimeiset vuosikymmenet ollut. Asiantuntijuus tulee korostumaan samaan tahtiin kuin analytiikka kehittyä raportoinnissa ja datan analysoinnissa.

5. Tulosten analysointi

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia lähdekirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen avulla business controllerin roolia vakuutusyhtiössä. Teorian osalta tarkasteltiin roolia yleisesti suomalaisessa kontekstissa. Rooliin liittyen haluttiin myös tutkia business controllerin työtehtäviä ja työhön vaadittavia ominaisuuksia. Lisäksi haluttiin tutkia sitä, miten johdon laskentatoimen ala ja samalla business controllerin työtehtävä on ollut muutoksen alla ja miten digitalisaatio on vaikuttanut tähän. Tutkimusta varten oli muotoiltu yksi päätutkimuskysymys sekä kaksi alatutkimuskysymystä, joihin etsittiin empiriaosuudessa haastattelun avulla vastauksia. Tässä luvussa käsitellään keskeisimmät johtopäätökset ja tehdään yhteenveto tutkimustuloksista. Teoreettisen viitekehyksen ja empirian antamien tulosten väliset yhteydet on esitetty taulukossa 3 tämän luvun loppupuolella. Tämän luvun lopussa pohditaan myös hieman tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimuskysymyksiä.

5.1 Business controllerin rooli suhteessa teoriaan

Päätutkimuskysymys koski sitä, millainen on business controllerin rooli vakuutusalan organisaatiossa suhteessa yleisiin teorian määritelmiin tästä roolista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vakuutusalan organisaatiossa business controllerin rooli on ennen kaikkea arvostettu ja työtehtävä monipuolinen. Teoriaosuudessa todettiin suomalaisten business controllereiden työskentelevän useimmiten tulosityksiköissä ja harvemmin keskitetyssä taloushallinnossa. Tuloksista ilmeni, että myös tässä kyseisessä vakuutusyhtiössä toiminta on järjestetty näin. Haastattelun perusteella ei kuitenkaan käynyt selville sitä, onko tämä yleisesti käytössä oleva malli suomalaisilla vakuutusyhtiöillä. Työtehtävät sen sijaan olivat niin case-yhtiössä, kuin teoriainkin osalta hyvin pitkälti samanlaisia. Eroja voidaan nostaa lähinnä yrityskohtaisesti tai toimialaan liittyen, mutta pääpiirteittäin työ keskittyy johdon tukemiseen, tulosten seurantaan ja analysointiin, operatiiviseen ohjaamiseen sekä raportointiin ja ennustamiseen. Burns & Baldivisdotir (2005) määrittelivät edellä mainittujen työtehtävien lisäksi yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi esimerkiksi laskentatoimen järjestelmien kehittämisen, joka jäi ainakin tässä case-tutkimuksessa puuttumaan tärkeimpien listauksesta. Toisaalta haastateltavaa

nimenomaisesti pyydettiin tiivistämään tärkeimmät työtehtävät yhdeksi paketiksi, joten tämäkin varmasti osaltaan jättää vähemmän tärkeät tai satunnaiset tehtävät pois listauksesta. Myöskin Burns & Vaivion (2001) mainitsema muutosjohtaminen jäi vähemmälle huomiolle, eikä sitä mainittu tärkeimpien työtehtävien joukkoon. Toisaalta muutosjohtamisen voidaan katsoa tarkoittavan, kuten Granlund & Lukka (1997) totesivat, että business controllerilla on halua osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon ja olla mukana muutoksessa. Tämä puolestaan oli juuri sitä, jota haastateltu business controllerkin koki merkitykselliseksi työssään. Eroa teoriaan voidaan katsoa syntyneen siten jo tulkinnallisten erojen tai erilaisten termien käytön vuoksi.

Kun tärkeimpiä työtehtäviä käytiin haastattelussa läpi yleisellä tasolla, todettiin että tästä kontekstista katsellessa johdon tukemisen ja analysoinnin edelle voisi nousta perinteinen raportointi ja operatiivinen ohjaaminen. Aiempien tutkimustulosten perusteella on kuitenkin nostettu yleisellä tasolla nykypäivän modernin controllerin tärkeimmiksi työtehtäviksi juuri johdon tukeminen ja analysointi (Saukkonen et al., 2018). Tästä syntyi siis jonkin verran eroa tämän tutkimuksen tulosten ja aiempien tulosten välille. Työtehtäviin liittyy olennaisena osana myös raportointi, jota teorian mukaan tehdään nykypäivänä niin yleisesti kuin tiettyä tarkoitustakin varten. Tutkimustulokset antoivat tälle väitteelle tukea, ja myöskin vakuutusyhtiössä business controllerit tuottavat samankaltaisia raportteja. Raportoinnin tarkoitus on ennen kaikkea saattaa taloudellista tietoa koko yhtiön tietoon, ja tämä oli myös haastateltavan näkemys asiasta. Tässäkin yhteydessä korostui johdon tukemisen tärkeys ja merkitys työssä. Lisäksi teoriassa useampaan otteeseen käsitelty kaksoisrooli oli käsitteenä sellainen, jonka myös haastateltava tunnisti. Haastattelun perusteella kaksoisrooli on ennen kaikkea monipuolinen mahdollisuus, joka tekee työstä mielenkiintoista ja vaihtelevaa. Maas & Matejka (2009) totesivat kaksoisrooliin kuuluvan perinteisen valvontaroolin olevan negatiivinen ja häiritsevä asia johdon tukemiselle, ja vastaavasti Indjejikian & Matejka (2006) totesivat valvontaroolin häiritsevän keskittymistä johdon tukemiseen. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella nämä asiat eivät häiritse toisiaan, vaan kaksi erilaista roolia tasapainottavat hyvin toinen toisiaan.

Teoriassa tuli ilmi useaan otteeseen se, että nykyaikainen ja moderni business controller nähdään johdon aktiivisena liikekumppanina, joka kommunikoi ja toimii yhteistyössä monen

eri osaston kanssa eikä missään nimessä ainoastaan pyöritä lukuja omissa oloissaan. Nykyaikaisen controllerin vaatimukset siitä, että tulee kyetä olemaan monessa mukana ja tasapainottaa kaksoisrooliaan toimimalla niin tulosityksikkönsä hyväksi kuin johdon tukena saivat tukea myös tämän tutkimuksen perusteella. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että näitä asioita vaaditaan myös vakuutusyhtiön business controllerilta ja että modernin toiminnan vaatimukset ovat laajalti käytössä tässä yhtiössä. Kuten tulosten läpikäynnissäkin todettiin, yhtiössä painotetaan uusissa rekrytointiprosesseissa nykyään liiketoimintaosaamista, joka myös tukee sitä, että toimintaa halutaan viedä kohti modernimpaan suuntaan. Voidaankin siis ajatella, yleistämättä kuitenkin tätä päätelmää kaikkiin suomalaisiin vakuutusyhtiöihin, että business controllerin rooli vakuutusyhtiössä on nykyään myöskin moderni, eikä missään määrin enää perinteinen.

5.2 Muutos ja digitalisaatio

Toinen tutkimuskysymys eli ensimmäinen alatutkimuskysymys koski business controllerin roolin ja johdon laskennan muutosta sekä digitalisaation vaikutusta siihen. Osittain tähän vastattiin jo päätutkimuskysymyksenkin kohdalla, mutta lisäksi havaintoja voidaan tämän tutkimuksen perusteella tehdä. Ensinnäkin haastattelussa ilmeni, että sillä saattaa olla työskentelyn kannalta suurikin merkitys, millä taustalla henkilö on työtehtäväänsä tullut. Haastateltava korosti sen merkitystä, onko henkilöllä vain niin sanottu controller-tausta, eli tausta perinteisestä laskentatoimen työstä, vai onko henkilö tullut tehtävään business-taustan kautta, eli onko hänellä laajempaa tietämystä nimenomaan business-puolesta. Tämä oli huomio, mitä aiemmat tutkimukset eivät ole nostaneet esille. Haastattelun tulosten mukaan tällä voi olla hyvinkin kasvava merkitys tulevaisuuden rekrytoinneissa. Tämä on myös loogista, jos ajatellaan modernin business controllerin määritelmiä niin teorian kuin empiriainkin esittämien tietojen osalta, sillä moderni controller nähdään enemmän liiketoiminnallisena kumppanina, ja voitaisiin olettaa, että tällaisessa roolissa menestyminen edellyttää juurikin liiketoiminnallista osaamista ja kokemusta.

Johdon laskentatoimen puolta tarkastellessa haastattelun tuloksista voidaan todeta, että nykyään ennustettavuus on muuttunut niin, että asioita katsotaan ennemmin eteenpäin

suuntautuen kuin taaksepäin katsoen. Lisäksi asioiden seurannan aikaväli on tiivistynyt. Nämä molemmat ovat sellaisia asioita, joita teoriaosuuden tutkimuksetkin ovat tuoneet esille. Haastattelun tulosten mukaan johto ei kaipaa enää perinteisiä taulukkolaskelmia, vaan vaatimuksena on olla ennemminkin johdon aktiivinen tukija, joka tietää mitä yrityksessä tapahtuu. Tämän väitteen kanssa linjassa on myös useamman teoriaosuuden tutkimuksen tulokset. Esimerkiksi Atkinson et al. (1997) totesivat tutkimuksessaan muutoksen olevan jatkuvasti läsnä, koska kilpailuympäristö asettaa suuria paineita muutokselle ja toimintatapojen kehittämiseksi. Tämä tulos sai myös tämän tutkimuksen perusteella hyväksynnän, sillä ympäristön paineella todettiin olevan suuri merkitys muutoksen kannalta.

Myös digitalisaation merkitys korostui haastattelun tuloksissa. Tuloksista ilmeni etenkin rutiinistyön poistuminen ja uusien järjestelmien mahdollistama tiedon nopea saaminen käyttöön erilaisten järjestelmien kautta. Tuloksissa korostui myös se, että business controllerin osaamista olisi järkevä hyödyntää ennen kaikkea tulosten analysointiin ja huomattavasti vähemmän raportointiin, koska tulevaisuudessa analytiikan kehitys tulee antamaan tarvittavat luvut valmiiksi. Tämän voidaan uskoa kehittyvän yhä entisestään, niin kuin todettiin aiemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Roehl-Andersonin & Braggin (2004) tutkimustuloksissa todettiin, että nykypäivänä korostuneen erityisesti tiedon tuottamisen sijaan sen tulkinta ja analysointi. Haastattelun tuloksista ilmeni myös, että rutiinistyön poistuessa korostuvat erilaiset muut tärkeät taidot sekä osaaminen joita nykyajan modernilta business controllerilta edellytetään ja samaa mieltä olivat aiempienkin tutkimusten tekijät, kuten Hyvönen et al. (2015), jotka totesivat, että modernin controllerin tulisi pyrkiä toimimaan niin sanottuna institutionaalisenä yrittäjänä.

Digitalisaatioon liittyvä jatkuva ennustaminen oli myös olennaisessa osassa case-yrityksen toiminnassa. Tuloksista voidaan todeta, että jatkuva ennustaminen on merkittävä osa case-yrityksen johdon laskentaa ja sen tärkeys korostuu etenkin siinä, että voidaan seurata yhä reaaliaikaisemmin toiminnan kehitystä ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin saman tien. Myös esimerkiksi Henttu-Aho (2016) nosti tutkimuksessaan jatkuvan ennustamisen yhdeksi merkittävimmistä avuista johdon laskennan tietojen puutteellisuuteen, ja tämä todettiin myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella, sillä jatkuvan ennustamisen nähtiin olevan avain yhä

parempiin ja oikeampiin analyyseihin case-yrityksessä. Jatkuvan ennustamisen todettiin myös tuovan tehokkuutta case-yrityksen toimintaan.

5.3 Tärkeimmät ominaisuudet

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys eli toinen alatutkimuskysymyksistä käsitteli sitä, millaisia ominaisuuksia business controllerin työssä toimiminen edellyttää alan ammattilaisen näkökulmasta. Tuloksista ilmeni, että perinteisen laskentaosaamisen kuten budjetoinnin ja lukujen sekä laskelmien ymmärtämisen lisäksi on monia asioita, joiden merkitys on noussut jopa suurempaan arvoon kuin aiemmin mainitut. Kuten esimerkiksi Granlund & Lukka (1997) tutkimuksessaan totesivat, nykyaikaisen business controllerin tulisi olla luonteenpiirteiltään etenkin rohkeita ja uskaliaita rikkomaan rajoja sekä viestinnällisesti taitavia. Heidän tutkimuksessaan korostui myös liiketoiminnallisen ymmärryksen tärkeys. Nämä kaikki piirteet nostettiin myös tämän tutkimuksessa haastatellun business controllerin mielestä tärkeään arvoon.

Paitsi ymmärrys liiketoiminnasta, myös sosiaaliset ja innovatiiviset taidot korostuivat tutkimuksen tulosten perusteella. Kuten Järvenpää (2001) tutkimuksessaan totesi, allekirjoitti myös tämä tutkimus sen, että sosiaaliset taidot ovat yhä tärkeämmässä osassa, sillä työtä tehdään monien eri tahojen kanssa. Myöskin innovatiiviset taidot korostuivat, sillä on tärkeää pystyä tekemään sellaisia suunnitelmia, joita voidaan tarvittaessa pikaisesti tilanteen muuttuessa muuttaa. Sen sijaan Granlundin & Lukan (1997) tutkimustuloksista ilmenneet perinteiset luonteenpiirteet kuten rehellisyys tai luotettavuus eivät niinkään korostuneet tämän tutkimuksen tuloksissa vaan painotus oli enemmän teoriassakin esiintyneiden modernien controllereiden ominaisuuksien listaamisessa. Toisaalta näiden luonteenpiirteiden voidaan ajatella olevan niin tavallisia, että haastattelussa ei tule niitä nostettua edes esille, koska niiden merkityksen voitaisiin olettaa olevan tärkeitä melkein missä vain työtehtävässä. Lisäksi haastattelun tuloksissa korostui kielitaidon merkitys sekä kyky hallita stressiä kovan paineen alla, joista jälkimmäinen ei ainakaan korostetusti ole tullut esille aiemmissa tutkimustuloksissa, mutta jota haastateltava piti kuitenkin tärkeänä ominaisuutena hyvälle business controllerille.

Taulukko 3. Teorian ja empirian väliset yhteydet

| | Teoria Business Controllerista | Tutkimustulos vakuutusalan Business Controllerista |
|-----------------------|--|--|
| Rooli organisaatiossa | <ul style="list-style-type: none"> - Tuloyksikössä, harvemmin keskitetyllä talousosastolla - Kaksoisrooli - Lukujen mittaaminen ja valvominen, tästä raportointi johdolle - Aktiivinen kommunikoija - Hybridisaatio | <ul style="list-style-type: none"> - Arvostettu - Toimii johdon tukena - Työ tulosyksikössä, taustalla keskitetty taloushallinto - Tehtävä monipuolinen, monessa toiminnassa mukana - Työ yli osastorajojen - Yhteistyö monen tahon kanssa - Kaksoisrooli |
| Muutos | <ul style="list-style-type: none"> - Pavunlaskijasta johdon liikekumppaniksi - Kulttuurinen muutos - Muutos edelleen koko ajan läsnä | <ul style="list-style-type: none"> - Työtaustan merkitys korostuu - Ennustettavuus kasvanut - Seurantaväli tiivistynyt - Jatkuva muutos käynnissä edelleen - Vahtikoirasta aktiiviseksi toimijaksi |
| Digitalisaatio | <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon tuottamisen sijaan tulkinta ja analysointi - Jatkuvan ennustamisen käyttöönotto - Uudet laskentajärjestelmät - Analytiikan jatkuva kehitys | <ul style="list-style-type: none"> - Rutiinisuuden poistuminen - Järjestelmäkehitys - Analysointia, ei vain tiedon keruuta - Jatkuvan ennustamisen käyttö - Analytiikan jatkuva kehitys |
| Työtehtävät | <ul style="list-style-type: none"> - Johdon tukeminen - Raportointi ja mittaaminen - Organisointi ja budjetointi - Analysointi - Järjestelmäkehitys ja muutosjohtaminen | <ul style="list-style-type: none"> - Johdon tukeminen - Tulosten seuranta - Analysointi - Operatiivinen toiminta - Raportointi ja ennustaminen |
| Ominaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> - Rohkeus ja uskallus - Liiketoiminnallinen ymmärrys - Sosiaaliset taidot - Ahkeruus ja rehellisyys - Luotettavuus ja tietynlainen varovaisuus - Muuntautumiskyky | <ul style="list-style-type: none"> - Laskentaosaaminen - Sosiaaliset taidot, yhteistyökyky - Innovatiiviset taidot - Kyky muuntautua ja muuttaa suunnitelmia - Kielitaito - Paineensietokyky |

Taulukossa on vedetty yhteen tutkimuksen keskeisimmät aiheet teorian ja empirian tulosten osalta. Saadut tutkimustulokset tukivat hyvin niitä tuloksia, mitä aiemmissa tutkimuksissa ja teoriaosuudessa tuotiin esiin, vaikka jonkin verran eroavaisuuksiakin löydettiin. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut varsinaisesti tutkia sitä, ovatko tulokset verrannollisia aiempiin tutkimuksiin, vaan tämä tutkielma toi hieman erilaisessa valossa jo aiemminkin todettuja asioita ilmi ja samalla löydettiin joitain uusiakin lähestymiskulmia aiheeseen.

6. Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että business controllerin rooli on muuttunut liiketoimintakeskeisemmäksi, ja nykyään painotus on osittain hyvinkin erilaisissa asioissa kuin aiemmin. Moderni business controller toimii muutosagenttina, joka on valmis muuttamaan suunnitelmia ja tekemään lyhyelläkin aikavälillä raportteja ja laskelmia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vakuutusyhtiön business controllerit tekevät samanlaista työtä ja ovat pitkälti samanlaisessa asemassa, kuin aiemmissa tutkimuksissa tutkitut muiden organisaatioiden business controllerit. Vakuutusyhtiössä työskentelevä moderni business controller on arvostettu johdon aktiivinen liikekumppani, joka tarjoaa tukeaan ja osaamistaan myös muille yhtiön osastoille, ja on mukana erilaisissa projekteissa. Rooli voidaankin siksi nähdä hyvin monipuolisena ja mielenkiintoisena. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että business controllerin työtehtävä ei missään nimessä sovi kenelle tahansa, vaan se on jopa hyvin spesifiäkin osaamista edellyttävä työtehtävä, joka tulee kehittymään ja muuttumaan tulevaisuudessa paljon.

6.1 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma on luonteeltaan tapaustutkimus, joka on hyvä muistaa, kun lähdetään arvioimaan tutkielman luotettavuutta. Tutkielmassa on haastateltu vain yhtä tietyn alan ammattilaista, joka pystyy tietenkin kertomaan asioita pitkälti vain omasta näkökulmastaan. Tutkielman tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko suomalaista johdon laskentatoimea tai business controllerin roolia, mutta se on silti suuntaa antava. Tutkielmaa ei voida myöskään yleistää koskemaan vakuutusalaa yleisesti, koska haastateltu edusti ainoastaan yhtä suomalaista vakuutusyhtiötä. Tutkielmasta voi kuitenkin kuka vain business controllerin alalla työskentelevä tai vakuutusalan ammattilainen saada tietoa, jota peilata oman yrityksensä tilaan. Lisäksi se voi antaa yleistä tietoa alasta kiinnostuneille henkilöille.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin ajatella kiinnostavan esimerkiksi tarkemmin nykyaikainen business controller ja alan tulevaisuus, sillä mennyttä ja alan muutosta on tutkittu jo verrattain paljon. Eräs tutkimusmahdollisuus voisi olla business controllerin työhön vaadittavat

ominaisuudet tarkemmin, ja miten esimerkiksi alan koulutuksessa voitaisiin ottaa nämä huomioon niin, että opiskelijoita tuettaisiin mahdollisimman hyvin siihen, että heistä valmistuisi nykypäivän vaatimuksia vastaavia alan ammattilaisia.

Lähdeluettelo

Ahrens, T. & Chapman, D. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 1-27.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. C., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E. & Wu, A. (1997). New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.

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.

Burns, J. & Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management Accounting Research*, 12(4), 389-402.

Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [E-kirja]. Vastapaino, Tampere.

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). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10. 153-179.

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

Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

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

Hyvönen, T., Järvinen, J. & Pellinen, J. (2015) Dynamics of Creating a New Role for Business Controllers. *Nordic Journal of Business*, 64, 21-39.

Indjejikian, R. J. & Matejka, M. (2006). Organizational slack in decentralized firms: The role of business unit controllers. *Accounting Review*, 81(4), 849-872.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2004). Laskentatoimi päätöksenteon apuna. *WS Bookwell Oy*. 18. uud. P.

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.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2015) Tapaustutkimuksen taito. 3. p. Helsinki, Gaudeamus.

Maas, V. S. & Matejka, M. (2009). Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: Field and survey evidence. *Accounting Review*, 84(4), 1233-1253.

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: Tutkijalaitos. 4. korjattu laitos. Helsinki: International Methelp.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005) Johdon laskentatoimi. 6. 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.

Saukkonen, N. & Laine, T. & Suomala, P. (2018). Utilizing management accounting information for decision-making. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15(2), 181-205.

Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Verstegen, P., Bernard, H. J. V., Loo, I. D., Mol, P., Slagter, K. & Geerkens, H. (2007). Classifying controllers by activities: An exploratory study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(2), 9-32.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, Cal: Sage Publication.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustaa:

- Koulutustausta ja työhistoria
- Lyhyt kuvaus omasta työtehtävästä

1. Teema: Business Controller

- Lyhyt kuvaus business controllerin työtehtävästä yleisesti.
- Mitkä business controllerin yleisimmistä työtehtävistä koet tärkeimmiksi?
- Mitkä omista työtehtävistäsi koet tärkeimmiksi?
- Millaisia järjestelmiä/työkaluja käytät työssäsi?
- Millaisia raportteja tuotat? Kuinka usein?
- Millainen on asemasi organisaatiossa?
- Millaisia ominaisuuksia business controllerilta vaaditaan mielestäsi?
- Kuinka tärkeäksi koet kielitaidon suomalaisella business controllerilla?
- Kuinka tärkeäksi näet sosiaaliset tai innovatiiviset taidot business controllerin työssä?
- Miten paljon seuraat työssäsi kilpailevien vakuutusyhtiöiden taloudellisia toimia?

2. Teema: Business Controllerin rooli organisaatiossa

- Millaisessa organisaatiomuodossa työpaikallasi talouspuolella toimitaan? Onko kyseessä ns. tulosityksikkö vai keskitetty taloushallinto-osasto?
- Onko tämä sama toimintamalli käytössä koko yhtiössä?
- Tiedätkö millaisella toimintamallilla vakuutusyhtiöt toimivat yleensä?
- Millaiseksi koet roolisi organisaatiossa?
- Kenelle raportoit tai tuotat informaatiota?
- Nykyaikaisen business controllerin on tutkimusten mukaan sanottu toimivan niin sanotussa kaksoisroolissa, jolla tarkoitetaan sitä, että controller toimii sekä perinteisessä valvontaroolissa että johdon tukiroolissa. Näkyykö tämä sinun työssäsi? Mikäli tunnistat ilmiön, koetko kaksoisroolin hankalana työnteen kannalta vai kenties monipuolisena mahdollisuutena?

- Tutkimustulosten mukaan yhdeksi tärkeimmäksi business controllerin työtehtäväksi on nähty johdon tukeminen päätöksenteossa. Toimitko sinä työssäsi johdon tukena?
- Jos toimit, minkä tason johdon?
- Kuinka tärkeäksi näet toiminnan yli osastorajojen? Toteutuuko tämä sinun työssäsi?

3. Teema: Muutos ja digitalisaatio

- Business controllerin roolin muutosta on kuvattu ”pavunlaskijasta” johdon liikekumppaniksi. Miten itse näet tämän muutoksen kulkeneen?
- Millaista muutosta olet itse havainnut johdon laskentatoimessa ja sitä myöten business controllerin työssä?
- Onko oma tehtäväsi muuttunut paljon vuosien saatossa?
- Miten digitalisaatio/analytiikan kehitys on mielestäsi vaikuttanut työtehtävään? Entä koko johdon laskentatoimen alaan?
- Kuinka suuri osa rutiinistyöstä on jäänyt järjestelmille muutosten myötä?
- Hyödynnetäänkö sinun työpaikallasi niin sanottua jatkuvaa ennustamista? Mikäli kyllä, mitkä ovat mielestäni sen etuja?
- Mitkä asiat koet sellaisiksi, että niitä ei pystytä digitalisaation avulla korvaamaan, vaan asiantuntijuus korostuu niissä tulevaisuudessakin?
- Millaisena näet työtehtäväsi tulevaisuudessa? Uskotko, että esimerkiksi analytiikan kehitys tulee mullistamaan työtehtävää tai jopa korvaamaan ihmisen tekemää työtä?