



CONTROLLERIN ROOLI MEDIA-ALAN YRITYKSESSÄ

Pro gradu -tutkielma 2022

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Santeri Mäkilä

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Helena Sjögren

Apulaisprofessori Terhi Chakhovich

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet / Laskentatoimi

Santeri Mäkilä

Controllerin rooli media-alan yrityksessä

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Vuosi 2022

70 sivua, 2 kuviota, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Helena Sjögren ja Apulaisprofessori Terhi Chakhovich

Avainsanat: Controller, johdon laskentatoimi, media-ala

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on ollut selvittää mikä controllerin rooli on media-alan yrityksessä Suomessa. Tutkimuksen avulla on pyritty selvittämään, mikä controllerin rooli on media-alalla sekä miten se on muuttunut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutokseen. Controllerin roolia tarkastellaan monipuolisen viitekehyksen avulla, jossa tarkastellaan controllerin tehtäviä, taitoja, ominaisuuksia sekä roolin muutosta. Lisäksi controllerin roolia lähetystään media-alan ja roolin digitalisaation kautta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teema-haastatteluita. Tutkimukseen on haastateltu yhteensä kuutta controlleria.

Tutkimuksen tulosten mukaan controllerin rooli media-alalla on monipuolinen ja liiketoiminnan tukemiseen suuntautunut pitäen sisällään kuitenkin vielä perinteisempiä tehtäviä. Controller pyrkii tuottamaan toiminnallaan lisäarvoa liiketoiminnalle raportoimalla ja analysoimalla taloudellisia tietoja. Erityisesti controllereiden hajauttaminen ja järjestelmien kehitys on johtanut roolin kehitykseen. Controllerin roolin ei nähty poikkeavan merkittävästi media-alalla muista toimialoista.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration / Accounting

Santeri Mäkilä

Controller's role in a media company

Master's thesis

Year 2022

70 pages, 2 figures, 3 tables and 1 appendice

Examiners: Associate Professor Helen Sjögren and Assistant Professor Terhi Chakhovich

Keywords: Controller, management accounting, media industry

The objective of this thesis was to investigate the role of a controller in a Finnish media company. The objective of the study is to find out what controller's role is in the media industry and how it has changed and what factors have contributed to the change. The controller's role is examined with the help of a versatile framework, in which the tasks, skills, characteristics and role change of the controller are examined. In addition, the role of the controller is observed through the digitalization of media industry and the role. The research has been carried out as a qualitative research and semi-structured thematic interviews have been used as the data collection method. A total of six controllers have been interviewed for the study.

According to the results of the study, the role of the controller in the media industry is diverse and focused on business partnering, but still including some traditional tasks. Controller aims to add value to its business by reporting and analyzing financial information. In particular, the decentralization of controllers and the development of systems have led to the development of the role. The role of the controller in media industry was not seen to differ significantly from other industries.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	6
1.1.	Tutkimuksen aihe ja tausta.....	6
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	7
1.3.	Tutkimusmenetelmä- ja aineisto	8
1.4.	Tutkimuksen rakenne	9
2.	Controllerin rooli	10
2.1.	Controllerin roolin tausta	10
2.2.	Roolin kehitys.....	11
2.2.1.	Kehityksen muutosvoimat	13
2.2.2.	Identiteetti muutoksessa.....	16
2.3.	Controllerin tehtävät	17
2.4.	Controllerin taidot ja ominaisuudet	20
3.	Digitalisaation vaikutukset	22
3.1.	Media-alan muutos.....	22
3.2.	Digitalisaatio media-alalla.....	23
3.3.	Media-ala Suomessa	24
3.4.	Controllerin rooli media-alalla	25
3.5.	Digitalisaation vaikutus controllerin rooliin	26
3.5.1.	Big data.....	27
3.5.2.	Analytiikka.....	28
3.5.3.	Digitalisaation hyödyntäminen controllerin roolissa	29
4.	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	31
4.1.	Tutkimusmenetelmä	31
4.2.	Tutkimusaineisto	31
5.	Tutkimustulokset	34
5.1.	Controllerin rooli ja tehtävät.....	34
5.1.1.	Tehtävät ja ajankäyttö	34
5.1.2.	Taidot ja ominaisuudet	38
5.1.3.	Rooli media-alalla verrattuna muihin aloihin	40
5.2.	Controllerin roolin muutos	41
5.2.1.	Controllerin roolin muutos ja asemointi.....	42
5.2.2.	Controller-funktion järjestäminen media-alan yrityksessä	44

5.2.3. Controllerin suhde johtoon	45
5.3. Digitalisaation vaikutukset	47
5.3.1. Digitalisaatio media-alalla.....	47
5.3.2. Digitalisaation vaikutus controllerin rooliin	50
6. Pohdinta.....	54
6.1. Controllerin rooli ja kehitys	54
6.2. Tehtävät ja taidot.....	57
6.3. Digitalisaation vaikutukset	59
7. Yhteenveto ja johtopäätökset	62
7.1. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	62
7.2. Tutkimuksen arviointia.....	64
7.3. Jatkotutkimusaiheita.....	65
Lähteet.....	66

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Controllerin roolin muutos

Kuvio 2: Controllerin rooliin kehitykseen vaikuttavia muutosvoimia

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Kymmenen tärkeintä ja yleisintä työtehtävää

Taulukko 2: Yleisimmät työtehtävät johdon laskentatoimen työpaikkailmoituksissa

Taulukko 3: Haastateltavien kuvaukset.

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Gradun aiheena on controllerin rooli media-alan yrityksessä. Tarkoituksena on tutkia mikä controllerin rooli on tällä hetkellä suomalaisessa media-alan yrityksessä ja miten se on mahdollisesti kehittynyt. Controllerin rooli johdon laskentatoimessa ja päätöksenteossa on ollut tutkimuksen kohde jo useita vuosikymmeniä. Tutkijat ovat havainneet controllerin roolissa muutoksen, jonka seurauksena controllerit ovat siirtymässä aikaisemmasta pavnunlaskijan tai vahtikoiran roolistaan enemmän liiketoiminnan tukijoiksi tai jopa data-analytikoiksi (Granlund & Lukka 1998a, b; Friedman & Lyne 2001; Burns & Baldvinsdottir 2005; Vaivio & Kokko 2006; Oesterreich, Teuteberg, Besnberg ja Buscher 2019).

Muuttuneen liiketoimintaympäristön ja uusien johdon laskentatoimen työkalujen seurauksena controllerin on nähty siirtyneen uuteen rooliin liiketoimintaa tukevana johdon kumppanina (Burns & Baldvinsdottir 2005; Vaivio & Kokko 2006; Lukka & Järvenpää 2018; Ihantola & Tuuri 2016; Oesterreich et al. 2019). Nykyaikainen controller osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon, joka ymmärtää laajasti liiketoimintaa ja osallistuu aktiivisesti keskusteluun, eikä enää yksistään tuijota menneisyyteen ja tyydy laatimaan standardisoituja raportteja (Vaivio & Kokko 2006). Muutos on vaatinut controllereita myös kehittämään taitojaan ja ominaisuuksiaan vastatakseen paremmin uuteen rooliin (Malmi, Seppälä & Rantanen 2001; Ten Rouwelaar, Schaepkens & Widener 2021; Järvenpää 2001).

Uudemmissa tutkimuksissa controllerin roolin nähdään kehittyvän edelleen teknologian kehityksen ja digitalisaation vaikutuksesta data-analytikoiksi, jotka hyödyntävät liiketoiminnan tukemiseen big dataa ja analytiikkaa (Oesterreich et al. 2019; Appelbaum 2017; Nielsen 2018). Toisaalta joissakin tutkimuksissa controllerin roolin muuttumista on osittain kyseenalaistettu tai vähintäänkin esitetty, että perinteiset pavnunlaskijan ja vahtikoiran tehtävät ovat vielä keskeisessä osassa monien controllereiden työtä (Lambert & Sponem 2012; ten Rouwelaar, Bots & De Loo 2018).

Kirjallisuutta läpikäydessä vaikutti, ettei media-alaan kohdistunutta tutkimusta johdon laskentatoimen näkökulmasta ole laadittu montaa kappaletta ja nämäkin olivat useamman vuosikymmenen takaa. Vaivio ja Kokko (2006) tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten yritysten controllereiden rooleja ja kuinka se on kehittynyt. Tutkimukseen osallistui kuusi suomalaista yritystä, joista yksi toimi sattumalta media-alalla, mutta tutkimuksessa ei sen

tarkemmin esitelty media-alan mahdollisia erikoispiirteitä. Tämän enempää tai syvällisempää tutkimusta ei kuitenkaan löytynyt controllerin roolista media-alalla ulkomaalaisissa tai suomalaisissa yrityksissä. Johdon laskentatoimesta ja controllerin asemasta media-alalla ei täten ole tehty paljoakaan tutkimusta. Tjernströmin (2002) tutkimuksen mukaan toimittajat ovat sitä mieltä, että nykyaikainen johtaminen ja tuloshakuisuus on uhka sanomalehtien laadulle ja toimituksen riippumattomuudelle. Onkin tärkeä tutkia ovatko controllerit päässeet kasvamaan liiketoiminnan tukijoiksi tästä huolimatta ja ovatko controllerit mahdollisesti osallistuneet media-alan liiketoiminnan uudistumiseen. Controllerin roolin ja tehtävien kehitystä tarkasteltaessa media-alan muutos vaikuttaisi täydelliseltä alalta päästä kehittymään controllerina johdon päätöksenteon tukijaksi. Toisena mielenkiintoisena tekijänä media-alasta tutkimuksen kohteena tekee sen keskeinen asema yhteiskunnassa ja demokratian edistäjänä toimimalla niin sanotusti vallan vahtikoirana miksi myös controllereita on kuvailtu (Kunelius, R., Noppari, E. & Reunanen, E. 2009; Granlund & Lukka 1998a).

Yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Johdon laskentatoimea voidaan myös kutsua sisäiseksi tai operatiiviseksi laskentatoimeksi. Ulkoinen laskentatoimen (engl. Financial Accounting) päätehtävät rakentuvat yrityksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen ympärille, joiden avulla tuotetaan informaatiolaskelmia ja seurataan taseen ja tuloslaskelman kehitystä. Johdon laskentatoimi (engl. Management Accounting) on nimensä mukaisesti yritysjohton päätöksentekoa tukevaa laskentaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014) Suomalaisessa johdon laskentatoimen kirjallisuudessa termiä controller käytetään kuvaamaan johdon laskentatoimen ammattilaista, joka toimii yrityksen tai tulosyksikön neuvonantajana ja tuo taloudellisen näkökulman tukemaan johdon päätöksentekoa (Granlund & Lukka 1997). Kansainvälisissä tutkimuksissa johdon laskentatoimen ammattilaista ei kuitenkaan usein kutsuta termillä controller vaan termillä *management accountant*. Tässä tutkimuksessa controllerilla kuitenkin viitataan aina johdon laskentatoimen ammattilaiseen.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on selvittää mikä controllerin rooli on media-alalla (Suomessa). Roolia on tarkoitus lähestyä teoriassa esitettyjen tehtävien, taitojen, ominaisuuksien sekä roolin muutoksen ja sen tekijöiden pohjalta. Roolin muutosta tarkastellaan erityisesti digitalisaation näkökulmasta ja kuinka se on vaikuttanut mahdolliseen muutokseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Mikä on controllerin rooli media-alalla?*

Päätutkimuskysymyksiä tukemaan on määritelty seuraavat apututkimuskysymykset, jotka auttavat vastaamaan pääkysymykseen kattavammin:

- *Minkälaisia tehtäviä controllerille kuuluu media-alalla?*
- *Minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia controllerilta vaaditaan media-alalla?*
- *Miten digitalisaatio on vaikuttanut controllerin rooliin media-alalla?*

Tehtävien, taitojen ja ominaisuuksien kartoittaminen muodostuu oleelliseksi osaksi controllerin roolin tutkimista, sillä ne liittyvät vahvasti controllerin roolin muodostumiseen sekä tämän mahdollisuuksiin vaikuttaa päätöksentekoon. Näitä tarkasteltaessa saa myös hyvän kuvan, kuinka controllerin rooli on kehittynyt media-alalla ja peilata niitä kirjallisuudessa esitettyihin eriäviin käsityksiin controllerin uudesta roolista. Samalla pystytään myös määrittelemään missä määrin media-ala hyödyntää controllereita liiketoiminnassaan.

Kolmannella apututkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten digitalisaatio on vaikuttanut controllerin rooliin. Kirjallisuudessa on esitetty, että tietojärjestelmien kehittyminen ja datan määrän kasvu on vaikuttanut liiketoimintaan ja controllerin rooliin. Kysymys auttaa myös määrittämään controllerin roolin nykyaikaisuutta organisaatiossa.

Rajauksena tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhden media-alan yrityksen controllereiden rooleihin. Keskittymällä yhteen yritykseen saadaan roolista syvällisempi kuvaus. Lisäksi tutkimus rajataan suomalaiseen toimintaympäristöön tarkasteltaessa controllerin roolia, koska rooli on usein hieman erilainen maasta riippuen (Granlund & Lukka, 1997). Tutkimus kohdistuu suomalaiseen yritykseen, joten on loogista rajata tutkimuksen empiriaosuus maantieteellisesti Suomeen. Toisena rajauksena tutkimuksessa keskitytään vain controllereihin eli johdon laskentatoimen tehtävien parissa työskentelevien talousasiantuntijoihin ja mikä heidän roolinsa on media-alalla.

1.3. Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimustyyppinä käytettiin case- eli tapaustutkimusta, jonka kohteena on Suomalainen media-alan yritys ja sen johdon laskentatoimen asiantuntijat eli controllerit. Aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta eri controlleria. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna ja haastattelurungot on jaettu kolmeen eri teemaan: controllerin rooli ja tehtävät, controllerin roolin muutos ja digitalisaation

vaikutus. Teemahaastattelut mahdollistivat aineiston keruun joustavasti saamalla haastateltavilta mahdollisimman syvällisiä vastauksia ylläpitämällä vuoropuhelua. Valmiiksi teemoitettujen haastatteluiden etuna on myös niiden helpompi analysointi valmiiden teemojen ansiosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä johtuen vallitsevasta COVID-19-pandemia tilanteesta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen ne luokiteltiin teemoittain. Haastateltaville lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi haastattelukysymykset, jotta haastateltavat ennättivät valmistautua ja haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon irti.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu 7 luvusta. Tutkimuksen luvut 2–3 muodostavat johdannossa kuvatun teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi tarkastellaan tarkemmin mikä controllerin rooli on ja miten se on muuttunut sekä mitä tehtäviä, taitoja ja ominaisuuksia rooliin liittyy. Kolmannessa luvussa käydään läpi media-alaa ja digitalisaatiota ja niiden vaikutuksia sekä miten muutos on saattanut vaikuttaa controllerin rooliin. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa neljä esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto. Viidennessä luvussa tuodaan esille tutkimuksen osalta merkittävimmät tulokset. Tulosten merkitystä ja suhdetta teoriaosuuden kirjallisuuteen pohditaan kuudennessa luvussa. Viimeisessä luvussa kerrataan tutkimuksen keskeisimmät tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. Controllerin rooli

Tässä luvussa käsitellään aikaisemman kirjallisuuden valossa controllerin roolia erilaisista näkökulmista ja kuinka se on kehittynyt. Luvussa tarkastellaan ensin yleisellä tasolla controllerin roolin taustoja, roolin muutosta ja muutoksen taustalla olevia tekijöitä. Lopuksi luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kuvauksia controllerin asemasta organisaatiossa, tehtävistä sekä vaadittavista taidoista ja ominaisuuksista.

2.1. Controllerin roolin tausta

Suomessa termillä controller viitataan johdon laskentatoimen ammattilaiseen, joka työskentelee yhtiön, osaston tai tulosyksikön johdolle. Kansainvälisessä tutkimuksessa johdon laskentatoimen ammattilaisiin viitataan yleisesti termillä "management accountants". Controllerin termin määritelmä vaihtelee jonkin verran riippuen maasta ja esimerkiksi Suomessa termillä controller on hieman eri käsitys verrattaessa Yhdysvaltoihin. Yhdysvalloissa controllerilla viitataan yleensä kokeneempiin henkilöihin, jotka ovat vastuussa ulkoisesta ja johdon laskentatoimesta. (Granlund & Lukka 1998a; Sorensen 2009)

Suomessa controllerit eivät yleensä osallistu ulkoiseen laskentatoimeen tai tilinpäätöksen laatimiseen vaan controllerin tärkeimpiä tehtäviä on tuoda taloudellinen näkökulma osaksi johdon päätöksentekoa (Granlund & Malmi 2002; Lepistö, Järvenpää, Ihantola & Tuuri 2016). Suomessa kuitenkin työskentelee controllereita, joiden tehtävät perustuvat ulkoisen laskennan ympärille, mutta heihin yleensä viitataan tittelillä financial controller. Johdon laskentatoimen tehtäviin erikoistuneisiin controllereihin viitataan taas yleensä, joko tittleillä controller tai business controller. Suomessa controllerit eivät tarvitse ammatillista sertifikaattia toimiakseen controllereina, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa (Goretzki, Strauss & Weber 2013). Controllerin tehtävät kuitenkin vaihtelevat paljon eri organisaatioiden välillä. Yrityksen toimiala, rakenne ja johdon preferenssit vaikuttavat controllerin tehtäviin ja rooliin yrityksessä. (Ten Rouwelaar & Bots 2018) Yleisesti controllerin työtehtäviin voidaan kuitenkin määritellä kuuluvaksi esimerkiksi taloudellisen informaation tuottaminen ja sen analysointi, sisäinen raportointi, laskentatoimen järjestelmien kehittäminen ja budjetointi (Burns & Baldvinsdottir 2005; Malmi, Seppälä & Rantanen 2001; Lepistö et al. 2016).

Perinteisesti Suomessa controllerit ovat sijainneet keskitetysti yhtenä osana organisaatiota, mutta 90-luvun lopulla on alettu suosimaan hajautusta osaksi eri liiketoimintayksiköitä. Keskittäminen on ollut toimiva ratkaisu, kun controllerit ovat tehtävissään keskittyneet ulkoiseen laskentaan, raportointiin sekä budjetointiin. Hajauttamisen tarkoituksena on ollut ohjata controllerit työskentelemään lähempänä liiketoimintaa, jotta he ymmärtäisivät ja osaisivat tukea sitä. Tämän uskotaan myös lisäävän controllerin arvostusta, koska he ovat helpommin lähestyttävissä ja lähempänä toimintaa. Hajauttamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan käytännössä sitä, että controllerit siirretään fyysisesti yrityksen eri liiketoimintayksiköihin. Ulkoisen laskentatoimen tehtäviin erikoistuneet controllerit yleensä taas sijaitsevat keskitetysti. (Granlund & Lukka 1998a; Järvenpää 2007; Lukka & Järvenpää 2018)

2.2. Roolin kehitys

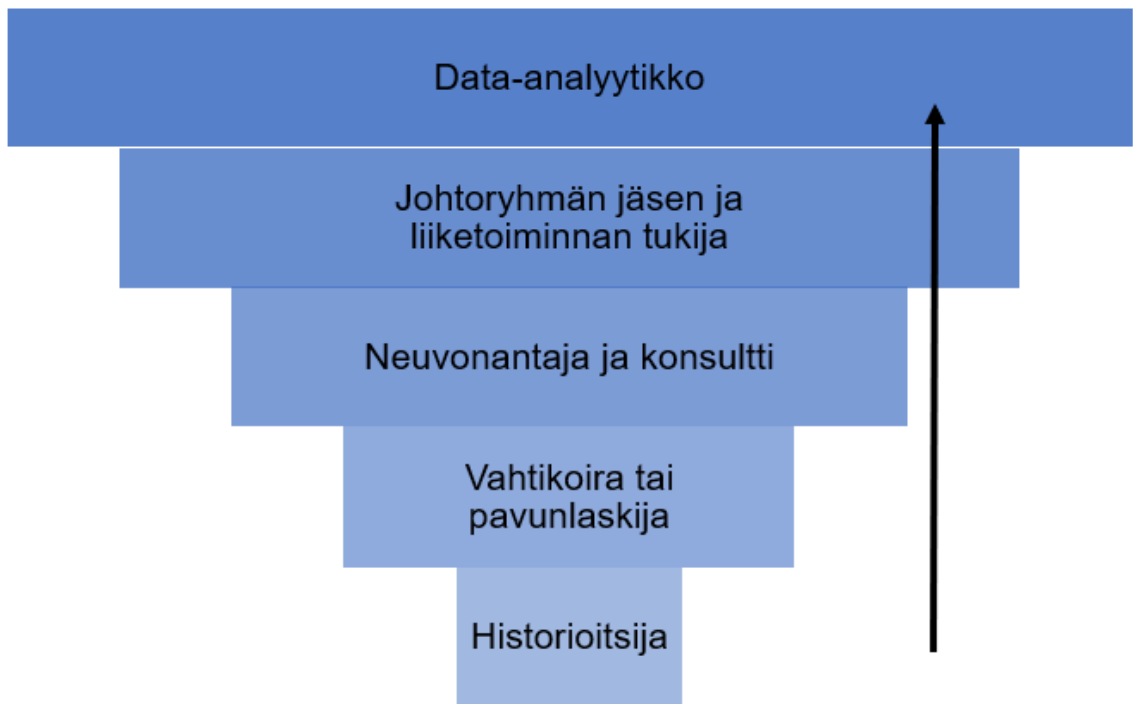
Tietotekniikan ja yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittyessä controller on kehittynyt alkuperäisestä kirjanpitäjän ammatista (Friedman & Lyne 2001). Perinteisesti controllereita on kuvattu yhtiön pavnulaskijoiksi tai vahtikoiksi, jotka ovat järjestelmällisiä ja konservatiivisia alakuloisia ihmisiä, ollessaan määrätietoisien huolissaan tarkkuudesta ja sääntöjen noudattamisesta (Granlund & Lukka 1997; Byrne & Pierce 2007). Pavnulaskijan ei tyypillisesti oleteta omaavan ymmärrystä liiketoiminnasta ja vastuut ovat melko kapeat kirjanpidon ulkopuolella (Vaivio & Kokko, 2006).

Kirjallisuudessa on ollut puhetta johdon laskentatoimen ammattilaisten kehitymisestä enemmän liiketoimintaa tukevaksi 1980-luvulta asti. Granlund ja Lukka (1997) totesivat tutkimuksessaan, että Suomessa on havaittavissa siirtymä pavnulaskijoista liiketoiminnan tukijoiksi. Controllerien roolit olivat kehittyneet sisältämään enemmän asiantuntijuutta liiketoiminnasta ja strategisesta päätöksenteosta. Tästä huolimatta controllerien tehtäviin kuului vielä paljon perinteisiä pavnulaskijan tehtäviä. (Granlund & Lukka 1998a; Lukka & Järvenpää 2018) Tuoreemmissa tutkimuksissa (Vaivio & Kokko 2006; Lukka & Järvenpää 2018; Ihantola & Tuuri 2016) controllerin roolista suomalaisissa yrityksissä tukee Granlundin ja Lukan (1998a) näkemyksiä. Vertausta pavnulaskijaa ei enää tunnistettu tarkkana modernin controllerin kuvauksen, mutta näitä kahta roolia ei ole kuitenkaan vahvasti pystytty eriyttämään Suomessa. Lukka & Järvenpää (2018) sanovatkin, että roolit ovat sitoutuneet vahvasti toisiinsa ja kyseessä on niin sanotusti saman kolikon kaksi eri puolta. Tutkimuksissa tunnistettiin, että on syntynyt uusi rooli pavnulaskijan ja liiketoiminnan tukijan väliltä, joka pyrkii ottamaan strategista vastuuta ja osallistumaan päätöksentekoon. Perinteisiä

vahtikoiran tehtäviä, kuten taloudellisen suorituskyvyn ja virheiden seuranta, olivat kuitenkin vielä osana tehtäviä. (Vaivio & Kokko 2006; Lukka & Järvenpää 2018)

Kirjallisuudessa on käytetty termiä hybridi controller roolista, jossa controller toimii liiketoiminnan tukemisen ja perinteisempien tehtävien välillä. Tutkijat eivät välttämättä aina pääse yhteisymmärrykseen siitä, mikä hybridi controller on, mutta yleisesti roolin nähdään osallistuvan johdon kumppanina päätöksentekoon, mutta samalla sisältäen myös perinteisempiä valvontatehtäviä (Maas & Matejka 2009; Lambert & Sponem 2012; Burns & Balvinsdottir 2005). Hybridi controller voidaan nähdä selkeänä askeleena kohti liiketoiminnan tukijaa, mutta ei kokonaisena muutoksena. (Burns & Balvinsdottir 2005) Samalla tosin herää myös kysymys pystyykö controller niin sanotusti pitämään näitä kahta hattua tehokkaasti, joka vaatii osallistumista johdon päätöksentekoon, mutta samalla myös tietynlaista riippumattomuutta valvomalla päätöksentekoa (Sathe 1983).

Oesterreich, Teuteberg, Besnberg ja Buscher (2019) tutkivat digitalisaation vaikutuksia controlleriin rooliin, jonka mukaan erilaiset muutosvoimat ovat johtaneet uusien controllerin roolien syntymiseen, mikä myös tukee aikaisempaa teoriaa siitä, että perinteisistä ja epämiellyttäviksi mielletyistä pavunlaskijan ja vahtikoiran rooleista on siirrytty eteenpäin. Lisäyksenä Granlundin ja Lukkan (1998) esittämään teoriaan on se, että controllerin roolin nähdään kehittyvän edelleen sisältämään liiketoiminnan tukijan lisäksi data-analyytikon tehtäviä. Tasaisesti kasvavan datan määrän ja lähteiden moninaisuuden nähdään muodostavan merkittäviä haasteita controllerin roolille tulevaisuudessa. Roolin ennustetaan kehittyvän edelleen suuntaan, jossa controllerien täytyy toimia aktiivisina liiketoiminnan kumppaneina, analytikkoina tai datatieteilijöinä (Bhimani & Willcocks, 2014; Brands & Holtzblatt, 2015; Oesterreich et al. 2019; La Paz, Gracia ja Vasquez 2020). Bhimani ja Willcocks (2014) jopa kuvasivat tutkimuksessaan data-analyttisiä taitoja välttämättömiksi taidoiksi. Kuviossa 1 on havainnollistettu yhdistettynä Granlundin ja Lukkan (1998a) ja Oesterreich et al. (2019) tutkimuksissa esitetty controllerin roolin muutos.



Kuvio 1. Controllerin roolin muutos (Granlund & Lukka 1998a; Oesterreich, Teuteberg, Besnberg ja Buscher 2019)

Controllerin roolin kehityksestä on kuitenkin tutkimuksissa saatu ristiriitaisia tuloksia. Joidenkin tutkimusten mukaan (Bhimani & Willcocks 2014; Brands & Holtzblatt 2015; Vaivio & Kokko 2006; Granlund & Lukka 1998a) controller on selkeästi siirtymässä tai siirtynyt lähemmäs liiketoimintaa tukevaksi rooliksi. Joidenkin tutkimusten mukaan (Malmi et al. 2001; Loo, Verstegen & Swagerman 2011; Lambert & Sponem 2012) kirjallisuudessa esitelty kuva controllerista liiketoiminnan tukijana ei ole niin yleinen kuin on esitetty. Tuorempien tutkimusten mukaan (Lambert & Sponem 2012; Morales & Lambert 2013; Lukka & Järvenpää 2018) aikaisemmissa tutkimuksissa annettu kuva controllerin roolin muutoksesta on ollut liian yksinkertaistettu ja positiivinen. Vaikuttaisikin siltä, että johdon laskentatoimen kirjallisuudessa controllerin roolin kehitys on viety pidemmälle kuin se on todellisuudessa kehittynyt.

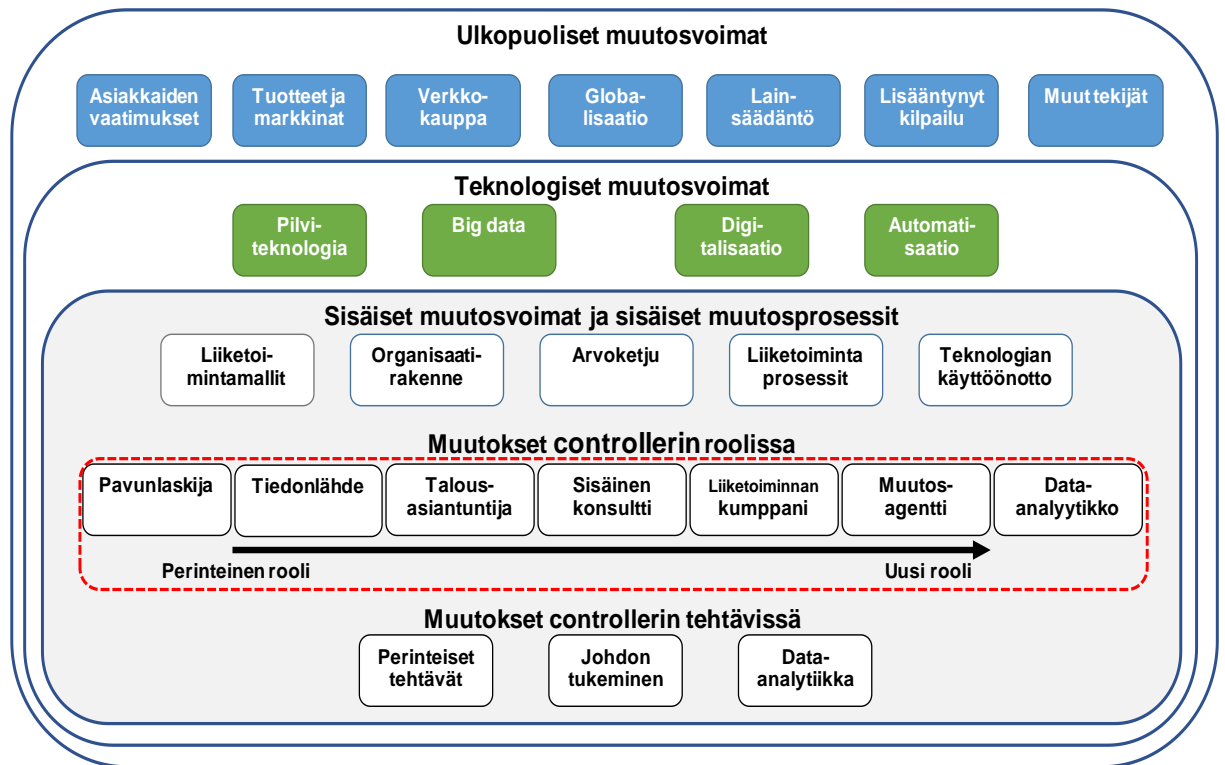
2.2.1. Kehityksen muutosvoimat

Controllerin rooli on selkeästi siirtynyt pavnunlaskijasta haastavampaan johdon päätöksentekoa tukemista korostavaan rooliin. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on havaittu

muutoksen taustalla erilaisia tekijöitä, kuten teknologian kehittyminen, johdon laskentatoimen uudistusten syntyminen ja yritysten toimintaympäristöjen muutos (Johnson & Kaplan 1987; Järvenpää 2001). Uusimpana muutoksena teknologian kehityksen seurauksena pidetään Big Datan syntymistä (Bhimani & Willcocks, 2014)

Järvenpään (2001) tutkimuksen johdon laskentatoimen kehittymisestä mukaan kulttuuriset, taloudelliset ja teknologiset tekijät ovat vaikuttaneen controllerin roolin muutokseen, jotka hän jakaa kolmeen kategoriaan: uudet johdon laskentatoimen uudistukset, inhimillinen ulottuvuus ja tietojärjestelmät. Ensimmäisen kategorian uudistuksilla viitataan uudistuksiin, kuten Balanced Scorecard, toiminto- ja tavoitekustannuslaskenta, joilla voidaan sellaisenaan parantaa johdon laskentatoimen liiketoimintaläheisyyttä. (Järvenpää 2001) Burns ja Baldvinsdottir (2005) kuitenkin kommentoivat tutkimuksessaan, ettei muutos välttämättä vaadi uusimpien johdon laskentatoimen tekniikoiden käyttöönottamista. Inhimillisellä ulottuvuudella tarkoitetaan controllereiden oman identiteetin muutosta ja ammattitaidon arvostuksen nousua (Järvenpää 2001). Tutkimuksissa on todettu, että controllerit pystyvät omilla ominaisuuksillaan muokkaamaan minkälaiseksi rooli ja roolin identiteetti muotoutuu. (Burns & Baldvinsdottir 2005; Byrne & Pierce 2007) Kolmas kategoria liittyy kehittyneempiin tietojärjestelmiin, jotka mahdollistavat tehokkaamman datan käsittelyn ja monipuolisemman raportoinnin, joka vapauttaa controllerin aikaa johdon tukemiselle (Järvenpää 2001).

Lisäksi rutiinitehtävien ja raportoinnin ulkoistaminen esimerkiksi ulkomaille palvelukeskukseen on vapauttanut controllerien aikaa enemmän analyyttisille ja liiketoimintaa tukeville tehtäville. Muutoksen johdosta controllerit ovat joutuneet osoittamaan roolinsa hyödyn tuottamalla tukea liiketoiminnalle. Controllerit ovatkin siirtyneet yhä enemmän taloudellisen tiedon tuottajista sen käyttäjiin, kun raportointia on ulkoistettu. (Herbert & Seal 2012)



Kuvio 2. Controllerin rooliin kehitykseen vaikuttavia muutosvoimia (Oesterreich et al. 2019, 16)

Näiden muutosten lisäksi taustalla on muitakin muutosvoimia, joista Oesterreich et al. (2019) laativat kattavan mallin tutkiessaan controllerin roolia ja digitalisaation vaikutuksia siihen (kuvio 2). Ensimmäisenä kerroksena viitekehyksessä on ulkopuoliset muutosvoimat. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi käynnissä oleva globalisaatio, muutokset markkinoissa, muutokset asiakkaiden vaatimuksissa ja lisääntynyt kilpailu globaaleilla markkinoilla. Teknologiset muutosvoimat muodostavat toisen kerroksen, jotka sisältävät viimeaikaisia kehityksiä teknologiassa, joiden odotetaan auttavan yhtiöitä vastaamaan ensimmäisen kerroksen ulkopuolisiin voimiin. Esimerkiksi yritykset voivat valjastaa Big Datat, pilviteknologian ja kehitykset tietojärjestelmissä vastatakseen paremmin ulkopuolisiin muutosvoimiin. Näiden teknologisten muutosvoimien vuorostaan odotetaan johtavan sisäisiin muutoksiin, kuten muutoksiin organisaatioiden rakenteissa, liiketoimintamalleissa ja liiketoiminnan prosesseissa. Oesterreich et al. (2019) tukevat myös Järvenpään (2001) näkemystä, että teknologisten muutosten käyttöönotto on johtanut rutiinitöiden vähentymiseen, mikä mahdollistaa ajan käyttämisen lisäarvoa lisääviin toimenpiteisiin, kuten datan analysointiin ja tulkintaan. (Oesterreich et al. 2019)

Oesterreichin et al. (2019) tekemä artikkeli tukee myös Vaivion ja Kokon (2006) sekä Byrnen ja Piercen (2007) näkemystä muutosten taustoille. He uskovat roolin kehittymisen taustalla vaikuttavan yritysten välinen kasvava kilpailu, lisääntynyt liiketoimintasuuntautuneisuus, yritysten liiketoiminnanprosessien kehittyminen sekä tietojärjestelmien kehitys (Vaivio & Kokko 2006; Byrne & Pierce 2007). Byrne ja Pierce (2007) mainitsivat myös controllerin kustannustenhallintataitojen tärkeyden kasvaneen lisääntyneen yritysten panostaessa enemmän kustannuskilpailukykyihin. Muutoksista huolimatta Byrne ja Pierce (2007) kirjoittivat, että controllereilla on huono ymmärrys siitä mitä heiltä odotetaan. Granlund ja Lukka (1998b) väittävät, että kulttuurierojen vähentyminen ja globaalien paineiden kasvaminen tulevat ajamaan johdon laskentatoimen käytännöt lähemmäksi toisiaan. Maailmantalouden heilahtelut, lisääntynyt kilpailu, korkeakouluopetus ja kilpailijoiden tarkkailu ovat kaikki lähentäviä voimia, jotka tuovat controllerien rooleja lähemmäksi toisiaan (Granlund & Lukka 1998b).

2.2.2. Identiteetti muutoksessa

Goretzki et al. (2013) määrittelevät ammatillisen identiteetin pysyviksi ominaisuuksiksi, uskomuksiksi, arvoiksi, motiiveiksi ja kokemuksiksi, jotka tekevät yksilöstä ammattilaisen. Yrityksissä tutkittiin controllerin identiteetin rakentumista kohti liiketoiminnan kumppanin roolia. Uuden roolin vahvistamiseksi controllereiden täytyi rakentaa itselleen uusi ammatillinen identiteetti tukemaan uutta roolia. Controllerin oma halukkuus roolin vaihtamiseen on tärkeää, kuten on myös kyky osoittaa kollegoille ja johtajille halukkuus muutokseen. (Goretzki et al. 2013; Byrne & Pierce 2007)

Morales ja Lambert (2013) tutkivat controllereita, jotka kokivat usein, etteivät pystyneet olemaan roolissaan niin liiketoimintakeskeisiä kuin halusivat. Tämän nähtiin synnyttävän jännitteitä heidän työelämäänsä (Morales & Lambert 2013). Moralesin ja Lambertin (2013) mukaan aikaisempi kirjallisuus kuvaa controllerin roolin muutosta liian positiivisena ja ongelmattomana, kun päinvastoin se on ollut hyvin jännitteistä ja haastavaa. Controllereiden pyrkinessä kohti tavoitteellisempaa toimintaa lähemmäksi liiketoimintaa, heille saattaa tulla mieleen, että jotkin tehtävät eivät enää sovi heidän identiteettiinsä. Näiden tehtävien voidaan nähdä vaikuttavan negatiivisesti heidän uuteen asemaansa ja identiteettiinsä. Näitä epäsuosittuja tehtäviä voidaan pitää jopa ”likaisina” (engl. dirty work), jotka voivat johtaa epävarmuuteen ja turhautumiseen uusia tehtäviä kohtaan luomalla etäisyyttä liiketoiminnasta. Moralesin ja Lambertin (2013) mukaan likaisina tehtävinä voidaan pitää muun muassa

virheiden korjaamista, käyttämättömien raporttien tuottamista, palavereissa vaikenemista ja jo tehtyjen päätösten validoimista. (Morales & Lambert 2013)

Moralesin ja Lambertin (2013) tutkimus on hyvin linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa tukien kuvaa siitä, että controllerit joutuvat usein suorittamaan edelleen pavnunlaskijan tehtäviä huolimatta pyrkimyksistä keskittyä enemmän liiketoimintalähtöisiin tehtäviin. Uutena havaintona aikaisemmin kirjallisuuden lisäksi saatiin määritelmä likaisesta työstä ja controllerien pyrkimys vältellä sitä (Morales & Lambert 2013; Lukka & Järvenpää 2018).

2.3. Controllerin tehtävät

Sathe määritteli vuonna 1983 controllerin tehtävien koostuvan kahdesta päävastuusta:

1. Auttaa johtoa liiketoiminnan päätöksenteossa
2. Varmistaa, että raportoitu taloudellinen tieto on täsmällistä ja että sisäisen valvonnan käytännöt ovat yhtiön politiikan ja menettelytapojen mukaisia.

Johdon liiketoiminnan päätöksenteon tukeminen sisältää useita eri vastuita. Yksi tärkeimmistä on vuosittainen suunnittelu- ja budjetointiprosessi, joiden laajuus tietenkin vaihtelee yrityksittäin, mutta controller usein osallistuu näihin liittyviin liiketoiminnallisiin arvioihin. Toinen tärkeä tehtävä on osallistua yhtiön taloudellisen suorituskyvyn raportointiin, joka suu- rissa yrityksissä tapahtuu kuukausittain ja yksityiskohtaisemmin neljännesvuosittain. Näiden suunniteltujen tehtävien sivussa controller osallistuu useisiin pienempiin tehtäviin ja päätöksiin liittyen esimerkiksi markkinointiin, hinnoitteluun ja varaston hallintaan. Lisäksi controller saattaa myös osallistua uusien investointien, hankintojen tai tuotteiden analysointiin. (Sathe 1983; Malmi et al. 2001; La Paz et al. 2020). Yritysten kasvaessa monimutkaisemmiksi johtajilla ei riitä kapasiteetti ylläpitää tarvittavaa tietotasoa jokaisesta asiasta, joka korostaa controllerin tietotaidon ja raportoinnin tärkeyttä. Tämän takia controllerin täytyy osallistua päätöksentekoon tekemällä suosituksia ja haastamalla johtajien suunnitelmia. (Sathe 1983; Malmi et al. 2001; Lepistö et al. 2016) Tätä kautta controller myös varmistaa, että yhtiön sisäisen valvonnan kriteerit täyttyvät (Sathe 1983).

Malmi et al. (2001) tutkivat controllereiden tehtäviä Suomessa tekemällä kyselyn Suomen Ekonomien jäsenille, joiden tittelit liittyivät taloushallintoon tai controller-toimintoon. Taulukossa 1 on eritelty tutkimuksen kymmenen yleisintä ja tärkeintä tehtävää työntekijöille, jotka käyttävät työajastaan yli 50 prosenttia johdon laskentatoimen tehtäviin. Taulukosta voidaan havaita, että controllereiden näkemykset eroavat siitä mitkä ovat tärkeimmät työtehtävät ja

mitä he todellisuudessa tekevät pääasiallisina työtehtävinään. (Malmi et al. 2001) Taloudellinen raportointi on tutkimuksen mukaan yleinen tehtävä mikä tukee väitettä, ettei pavnunlaskijan roolista ole vielä kokonaan päästy eroon. Taloudellista raportointia pidetään myös tärkeänä tehtävänä, mikä taas viittaisi siihen, ettei controllerit myöskään halua luopua kokonaan pavnunlaskijan tehtävistä. Samalla myös budjetointia ja vuosisuunnittelua, joka on liiketoimintaa tukevaa, pidetään tärkeänä tehtävänä, mutta merkittävästi vähemmän tärkeänä kuin taloudellinen raportointi. Johdon tukemiseen liittyvät tehtävät näyttävät osittain jäävän rutiinitehtäviä jälkeen tärkeydessä (Malmi et al. 2001; Lepistö et al. 2016). Tutkimuksen pohjalta herääkin kysymys, ovatko suomalaiset controllerit halukkaita luopumaan pavnunlaskijan tehtävistä?

Taulukko 1. Kymmenen tärkeintä ja yleisintä työtehtävää (mukaillen Malmi et al. 2001, 485-487)

	YLEISIMMÄT TEHTÄVÄT	%	TÄRKEIMMÄT TEHTÄVÄT	%
1.	Budjetointi ja vuosisuunnittelu	96	Taloudellinen raportointi	86
2.	Taloudellinen raportointi	95	Budjetointi ja vuosisuunnittelu	70
3.	Ad hoc analyysit	90	Laskentatietojärjestelmien kehitys	50
4.	Budjettikontrolli	88	Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehitys	46
5.	Laskentatietojärjestelmien kehitys	88	Budjettikontrolli	39
6.	Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehitys	85	Taloushallinnon hallinnointi	30
7.	Sisäinen konsultointi	67	Tuote- ja asiakaskannattavuuden laskeminen	29
8.	Taloushallinnon hallinnointi	57	Sisäinen konsultointi	28
9.	Koulutustehtävät	57	Ad hoc analyysit	26
10.	Tuote- ja asiakaskannattavuuden laskeminen	57	Strateginen suunnittelu ja implementointi	21

Lepistö et al. (2016) tutkivat myös controllereiden tehtäviä ja ominaisuuksia Suomessa tarkastelemalla 122 työpaikkailmoitusta ja suorittamalla 12 haastattelua. Tutkimus aloitettiin analysoimalla työpaikkailmoituksia, joissa oli viittauksia johdon laskentatoimeen. Ilmoitusten analysoimisen jälkeen tuloksia varmennettiin haastattelemalla 12 ihmistä kuudesta eri yrityksestä, jotka olivat rekrytoimassa controllereita. Tutkimuksen tuloksena yleisimmiksi työtehtäviksi tunnistettiin taulukossa 2 listatut tehtävät. Näistä selkeästi tärkeimmät tehtävät olivat raportointi, kehittäminen, budjetointi, analysointi ja ennustaminen. Lisäksi monet

ilmoitukset sisälsivät viittauksia tilinpäätöksen laatimiseen ja kirjanpitoon mikä tarkoittaa, että controllerin tehtävät näyttäisivät sisältävän ulkoista laskentaa ja kirjanpidon osaamista. Toisena havaintona on, että tehtäviä, joilla on enemmän liiketoimintalähtöisiä yhteyksiä, kuten johtoryhmän kanssa työskentely, strategiatyö ja suorituskyvyn mittaaminen eivät kuuluneet yleisimpiin tehtäviin. (Lepistö et al. 2016)

Taulukko 2. Yleisimmät työtehtävät johdon laskentatoimen työpaikkailmoituksissa (Lepistö et al. 2016, 78)

	TYÖTEHTÄVÄ	%
1.	Raportointi	81
2.	Kehittäminen	67
3.	Budjetointi	48
4.	Analysointi	48
5.	Ennustaminen	37
6.	Tilinpäätöksen laatiminen ja kirjanpito	31
7.	Raportoinnin kehitys	28
8.	Prosessien kehitys	17
9.	Suunnittelu	17
10.	Taloushallinto	16

Lepistö et al. (2016) suorittamien haastatteluiden perusteella controllereiden tehtävät vaikuttivat pyörivän kolmen tehtävän ympärillä. Tärkeimpänä nähtiin osallistuminen organisaation johdon valvontajärjestelmiin, mikä käytännössä tarkoittaa säännöllistä raportointia johdolle. Tätä tehtävää pidettiin perinteisempänä, joka usein sisälsi paljon rutiiniväistöä. Toisena tehtävänä nähtiin osallistuminen päätöksentekoon tukemalla johtoa suorittamalla analyysejä ja laskelmia. Kolmantena tehtävänä nähtiin controllerin osallistuminen kirjanpitojärjestelmän ja prosessien valvontaan. (Lepistö et al. 2016) Verratessa Lepistön et al. (2016) tutkimuksen tuloksia 15 vuotta aikaisempaan tehtyyn Malmin et al. (2001) tutkimukseen vaikuttaisi siltä, että controllerin tehtävät ovat pysyneet suurimmalta osin samantyyppisiksi. Laajemmin tarkasteltaessa controllerin tehtävät eivät vaikuta muuttuneen merkittävästi edes melkein 40 vuotta sitten Sathen (1983) määrittelemistä tehtävistä. Järjestelmien kehittyessä tehtävien sisältö ja suoritustavat ovat kuitenkin varmasti muuttuneet vuosien saatossa.

2.4. Controllerin taidot ja ominaisuudet

Ten Rouwelaar, Schaepkens ja Widener (2021) jakaa controllerin taidot kolmeen kategoriiaan: tekniset-, ihmissuhde- ja käsitteelliset taidot. Teknisiin taitoihin kuuluvat taidot jaetaan tietotekniisiin-, kirjanpidollisiin- ja datamallinnustaitoihin. Käyttääkseen ja ymmärtääkseen taloudellista tietoa controllerin tulee omata tekniset taidot. Näillä taidoilla controller tietää, mitä tietoa hän tarvitsee, mistä sen saa ja miten sillä pystyy vastaamaan johdon esittämiin kysymyksiin. (Ten Rouwelaar et al. 2021) Aikaisemmassa kirjallisuudessa painotettiin myös teknisten taitojen tärkeyttä toteamalla niiden parantavan analyysien tarkkuutta, joka vuorostaan parantaa johdolle tuotettavien analyysien laadukkuutta johtaen tehokkaampaan johtamiseen (Sathe 1983; Burns & Balvinsdottir 2005; Byrne & Pierce 2007).

Ihmissuhdetaidoilla varmistetaan, että controller pystyy haastamaan ja kyseenalaistamaan oletuksia, lukuja ja niiden tarkoituksia. Järjestelmien ja analyysien kehittyessä on välttämätöntä, että controllereilla on tarvittavat taidot pystyäkseen vuorovaikutukseen johdon kanssa ja osallistua keskusteluun. (Ten Rouwelaar et al. 2021) Controllereiden roolin muuttuessa yhteistyö organisaation eri liiketoimintayksiköiden välillä vaatii kanssakäymistäitoja, joita pidetään keskeisinä onnistumisen kannalta (Järvenpää 2001). Järvenpää (2001, 450) kutsuukin näitä taitoja pehmeiksi taidoiksi.

Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan kykyä päätöksentekoon, joka on linjassa organisaation liiketoimintaympäristön ja strategian kanssa (Ten Rouwelaar 2021; Vaivio 2006; Granlund & Lukka 1997). Nämä taidot edellyttävät, että controller on kehittänyt perustavanlaatuisen kuvan organisaation liiketoiminnasta. Vasta kun controller pystyy hahmottamaan koko yrityksen ja ymmärtää kuinka sen eri osat muodostavat laajemman organisaation pystyvät he tekemään strategian mukaisia päätöksiä (Byrne & Pierce 2007). Yrityksen sisäisen tiedon lisäksi controller voi käyttää organisaation ulkopuolelta keräämiä tietoja päätöksenteon tueksi tai saadakseen paremman kuvan markkinoista, jossa organisaatio operoi (Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi & Yan 2017). Kokonaisvaltaisempaa kuvaa tukee controllerin yrityksen sisäisen tiedon lisäksi organisaation ulkopuolelta keräämä tieto, jota voidaan käyttää päätöksenteon apuna (Appelbaum et al. 2017). Tiivistettynä controllerit tarvitsevat käsitteellisiä taitoja, koska liiketoiminnan tukijoina controllereiden pitää olla liiketoimintalähtöisiä. (Ten Rouwelaar et al. 2021; Vaivio 2006; Granlund & Lukka 1997)

Ten Rouwelaarin et al. (2021) mukaan controllerit uskovat olevansa tehokkaampia, jos heillä on vaikutusvaltaa johdon päätöksentekoon. Tutkimuksen mukaan ihmissuhde- ja käsitteellisillä taidoilla oli eniten vaikutusta päätöksentekoon, kun teknisillä taidoilla ei taas

nähty olevan vaikutusta. Vaikuttaisikin siltä, että teknisten taitojen omaaminen ei ole controllerille niin kriittistä kuin aikaisemmin, mikä voi selittyä roolin kehityksestä liiketoimintaa tukevaksi, jossa muiden taitojen tärkeys korostuu. Tärkeämmäksi on muodostunut kyky haastaa teknisten taitojen tuottama informaatio ja ymmärtää kuinka se on suhteessa liiketoimintaan ja strategiaan. Näin ollen voidaan päätellä, että päätöksentekoon vaikuttaminen tapahtuu pehmeiden taitojen, eikä kovien teknisten taitojen kautta. Eli johto antaa vaikutusvaltaa controllereille, jotka osaavat kommunikoida ja ymmärtävät, kuinka taloudellinen informaatio hyödyttää organisaatiota kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. (Ten Rouwelaar et al. 2021)

Malmi et al. (2001) tutkimuksessaan selvittivät controllerien mielestä tärkeimpiä taitoja ja ominaisuuksia. Ensimmäiseksi taidoksi nousi analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot, mitkä liittyvät olennaisesti teknisiin taitoihin. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimpinä pidettiin kykyä ymmärtää päätöksenteon vaikutus liiketoimintaan ja ymmärrys merkityksellisistä kuluista päätöksenteossa, jotka voidaan luetella käsitteellisiksi taidoiksi. Neljänneksi tärkeimpänä pidettiin kommunikaatiotaitoja, jotka liittyvät vahvasti ihmissuhdetaitoihin. (Malmi et al. 2001) Malmin et al. (2001) tutkimuksen tulokset tukevat Ten Rouwelaarin et al. (2021) muodostamia kuvauksia controllerin taidoista, mutta näiden tärkeys näyttäisi muuttuneen. Kaksikymmentä vuotta sitten vaikutti, että teknisiä taitoja pidettiin kaikista tärkeimpinä.

3. Digitalisaation vaikutukset

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut media-alaan ja kuinka se liittyy controllerin roolin muutokseen. Samoin kuin media-alalla, digitalisaatio on myös vaikuttanut controllerin rooliin suuresti ja pakottanut controllereita kehittymään ja opettelemaan uusia taitoja pysyäkseen relevantteina. Media-ala on myös joutunut uudistamaan liiketoimintaansa laajasti, joka on ainakin teoriassa luonut controllereille erinomaisen aseman kehittyä roolissaan. (Bhimani & Willcocks, 2014; Brands & Holtzblatt, 2015; Oesterreich et al. 2019)

3.1. Media-alan muutos

Median historia on pysynyt melko vakaana 1990-luvun puoliväliin asti, koska sanomalehdet, aikakauslehdet, kirjat sekä äänen ja videon tallenteen ovat pysyneet fyysisten tavaroiden muodossa. 2000-luvun lähestyessä tilanne alkoi muuttua uuden teknologian ja internetin takia, josta on tullutkin nopeasti median keskeinen väline. Media-ala onkin siitä asti ollut digitalisaation murroksen keskellä, mikä on pakottanut media-alan yrityksiä muuttamaan liiketoimintatapojaan pysyäkseen muutoksen mukana. (Picard 2011; Kung, Picard & Towse 2008)

Sisällön digitalisaatiosta ja media-alan yritysten ansaintamallin muutoksesta johtuen media-ala on kokenut suuria rakenteellisia muutoksia. Perinteisessä ansaintamallissa liikevaihto on saatu kahdesta lähteestä: kuluttajien tilauksista ja mainosmyynnistä. Tämän mallin muuttaminen digitaalisen median liiketoimintaan ei ole onnistunut. Media-ala on reagoinut muutokseen leikkaamalla kustannuksia ja lisäämällä investointeja digitaalisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Pyrkimys hyödyntää digitaalisia tuotteita ja palveluita liikevaihtotasojen nostamiseksi takaisin vanhoille tasoille on kuitenkin osoittautunut haastavaksi. Perinteisen median vaikeudet ympäri maailmaa perustuvat suurelta osin mainostajien valintoihin ja yleisön muuttuvaan kuluttajakäyttäytymiseen, mikä johtuu pitkälti teknologian nopeasta kehityksestä ja uusien internettiä hyödyntävien liiketoimintamallien syntymisestä. (Lehtisaari, Grönlund, Villi & Linden 2016; Picard 2011) 90-luvun jälkeen muutos on vielä kiihtynyt entisestään matkapuhelimien ja mobiiliyhteyksien kehittyessä. Media-alan yritykset ovat yrittäneet sopeutua nopeasti muuttuvaan ympäristöön, mutta tästä huolimatta

yleisesti digitaalisten ratkaisujen liikevaihto on jäänyt pienemmälle tasolle virrattuna perinteiseen printtimediaan. (Lehtisaari et al. 2016)

3.2. Digitalisaatio media-alalla

Internetin ja teknologian kehityksen takia media-ala on keskellä jatkuvaa muutosta ja kehitystä, joka on muuttanut median kulutuksen tapoja. (Snellman 2011) Uutismediassa internetin kehitys on johtanut siihen, että uutisten oletetaan olevan saatavilla heti. Sosiaalinen media on vuorostaan johtanut siihen, että uutisia saatetaan lukea useasta eri lähteestä samalla johtaen sisällön tuotannon pirstoutumiseen ammattijournalismin ja amatöörien välille. Mediayritykset yrittävätkin kilpailla tätä vastaan tarjoamalla sisältöään useiden eri kanavien kautta tarjoillakseen mahdollisimman laajalle yleisölle. (Nikunen 2011) Median kulutuksen nopeat muutokset ovat siirtämässä alaa vakiintuneista liiketoimintamalleista kohti poikkeavaa ja uutta liiketoimintaympäristöä, jonka suuntaa on vaikea ennustaa. Media-alan yritykset seuraavatkin tarkasti kuluttajakäyttäytymisen trendejä, koska kuluttajat tulevat määrittämään mihin suuntaan media-ala tulee kehittymään. (Snellman 2011)

Muutoksen johdosta mediaformaattit ja -alustat tulevat muuttumaan ja pirstoutumaan. Media-alan yritykset käyttävät enemmän eri mediaformaatteja (teksti, kuvat, video, sosiaalinen media) sekaisin ja ristiin eri alustoilla. Esimerkiksi sanomalehtiorganisaatiot ovat siirtyneet internettiin ja verkkosivuilla on alkanut enemmässä määrin olla videosisältöä. Samalla sisällöstä on tullut interaktiivista, joka mahdollistaa yleisön osallistumisen ja myös hyödyllisen datan keräämisen asiakkaista, jota mahdollisesti controlleritkin voisivat hyödyntää työssään (Stone 2014; Lehtisaari et al. 2012; Snellman 2011; Pickard & Cokins 2015; Bhimani & Willcocks, 2014; Brands & Holtzblatt, 2015; Oesterreich et al. 2019) Interaktiivisilta verkkosivuilla pystytään keräämään tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, jota voidaan esimerkiksi hyödyntää personoidulla markkinoinnilla tai optimoimalla käyttäjälle näytettävää sisältöä. Samoin kuin controllereille datan kerääminen onkin luonut media-alalle paljon uusia haasteita ja mahdollisuuksia. (Stone 2014; Doyle 2013; Pickard & Cokins 2015; Bhimani & Willcocks, 2014; Brands & Holtzblatt, 2015; Oesterreich et al. 2019)

Digitalisaation ja teknologian kehityksen johdosta mediayritykset pystyvät keräämään suuria määriä dataa organisaatioidensa eri osa-alueilta, kuten markkinoinnista, myynnistä, asiakkaista, taloudesta ja sisällöstä. Yritykset myös itse luovat paljon dataa eri mediaformaateissa. (Stone 2014) Stonen (2014) suorittaman tutkimuksen mukaan big data mahdollistaa mediayrityksiä parempaan ja tarkempaan päätöksentekoon parantaakseen

asiakaskokemusta ja markkinointia. Esimerkiksi amerikkalainen uutissivusto The Huffington Post havaitsi analysoimalla tuottamaansa big dataa, että lasten vanhemmat selaavat uutisia yleensä puhelimilla ja ovat aktiivisimmillaan arki-iltaisina lasten nukkumaan menon jälkeen ja viikonloppuaamuisin. Saavuttaakseen tämän yleisön The Huffington Post julkaisee vanhemmille tarkoitettua sisältöä, kun he ovat puhelimillaan verkossa. Tutkimuksen mukaan big dataa käytettiin myös sisällön ja mainosten analysointiin, jotta tietyt mainokset eivät esiinny niille sopimattomien sisältöjen yhteyteen. (Stone 2014) Kerätyn datan avulla media-yhtiöt pystyvätkin palvelemaan asiakasta paremmin, luoda kohdistettuja mainoskampanjoita ja luoda uusia tuotteita (Stone 2014; Doyle 2013).

3.3. Media-ala Suomessa

Media-alan muutosta ei voida tarkastella pelkästään teknologisesta näkökulmasta. Tarkasteluun täytyy ottaa mukaan yhteiskunnalliset tekijät, jotka vaikuttavat muutokseen maittain. Esimerkiksi Suomessa sanomalehdillä on edelleen vankka jalansija verrattuna muihin Euroopan maihin ja suomalaisilla on vahva perinne uutisten lukemiseen. (Lehtisaari et al. 2012) Tilausmalliin perustuva liiketoiminta selittääkin sanomalehtien vahvan aseman Suomessa. Lisäksi tilausmalli perustuu Suomessa kotiinkuljetukseen, joka täyttää sekä lukijoiden että mainostajien tarpeet. (Snellman 2011) Perinteisesti media-alan liikevaihto on Suomessa muodostunut kahdesta osasta: mainostuloista ja tilausmaksuista. Markkinoinnin määrä on pidemmällä aikavälillä noudatellut bruttokansantuotteen kehitystä, joten media-alalla on vahva sidos globaaliin taloudelliseen tilanteeseen, johtuen dualistisesta liiketoimintamallista. (Seemer, Halonen & Pasi 2016)

Suomessa sanoma- ja aikakauslehdet ovatkin kattaneet suurimman osan suomalaisesta mediasektorista. Suurin osa liikevaihdosta tuli vielä perinteisestä painetusta mediasta, vaikka alan trendi on jatkuvasti siirtymässä kohti verkkosisältöä. Digitalisaatiosta huolimatta suomalaiset mediayritykset ovat onnistuneet ylläpitämään kannattavuutta printtimediassa. (Seemer et al. 2016; Snellman 2011) COVID-19-pandemia näyttäisi kuitenkin palauttaneen trendiä takaisin kohti perinteistä mediaa nostaten sen suosiota aikaisemman laskun sijaan (Reunanen, Alanne, Rätty, Nousuniemi, Harakka, Nuorgam, Toivanen & Luoma-aho 2021). Nähtäväksi jää onko trendi pysyvä vai jatkuuko painetun median lasku pandemian loputtua. Suomen mediamarkkinat ovat erityiset myös sen takia, että suurin osa sanoma- ja aikakauslehdistä perustuu tilauksiin. Monissa muissa maissa, kuten Yhdysvalloissa, lehtiä on myyty enemmän irtonumeroina. (Snellman 2011)

3.4. Controllerin rooli media-alalla

Näyttäisi siltä, ettei controllerin roolia media-alalla ole tutkittu merkittävästi verrattuna muihin toimialoihin, joten tietoa on vähemmän saatavilla. Tjernströmin (2002) artikkelin mukaan toimittajat ovat sitä mieltä, että nykyaikainen johtaminen ja tuloshakuisuus on uhka sanomalehtien laadulle ja toimituksen riippumattomuudelle. Einarsson ja Persson (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että toimittajat ovat perinteisesti suhtautuneet negatiivisesti suoritussmittareihin ja liiketoimintalähtöiseen ajatteluun. Toimittajien asenteet ovat kuitenkin jonkin verran muuttuneet, jonka seurauksena skeptisyys suoritussmittareita kohtaa on vähentynyt ja johdon laskentaa pidetään tärkeänä ainakin esimiesten näkökulmasta (Einarsson & Persson 2007).

Einarssonin ja Perssonin (2007) mukaan tuloskeskeisyys ja toimituksellisen laadun nähtiin yhdistyvän kaikissa neljässä ruotsalaisessa sanomalehdessä, joita he tutkivat. Näiden kahden nähtiin vaikuttavan toisiinsa positiivisesti niin pitkään kuin liiallinen tuloskeskeisyys ei alkanut vaikuttamaan sanomalehden laatuun. Tuloskeskeisyyden luoma taloudellisen vaikeuden nähtiin vaikuttavan sanomalehtien laatuun positiivisesti, koska se mahdollistaa laadukkaamman sisällön tuottamisen lehtiin esimerkiksi pystymällä lähettämään toimittajia useiksi viikoiksi ulkomaille tekemään tutkimusta. Tutkimuksessa havaittiin, että taloudellisten mittarien käyttö oli sanomalehdille yleisempää kuin ei-taloudellisten mittareiden käyttö. Erityisen tärkeäksi mittariksi nousi käyttökate, jota käytettiin mittarina kaikissa neljässä sanomalehdessä. Ei-taloudellisista mittareista tärkein oli asiakastyytyväisyys, jonka katsottiin luonnollisesti johtavan suurempaan liikevaihtoon. (Einarsson & Persson 2007)

Geisler (2000) vuorostaan tutki saksalaisten televisioyhtiöiden johtamisjärjestelmiä, jonka mukaan controllereille kuului kahden tyyppisiä tehtäviä: päätöksenteko ja sen tukeminen sekä perinteisemmät controllerin palvelutehtävät. Geislerin (2000) mukaan controllerit käyttävät perinteisesti rahallisia mittareita, mutta enemmissä määrin myös muita määrällisiä mittareita, kuten ohjelmien sykli aika, ohjelmien laatu ja asiakastyytyväisyys. Televisioyhtiöissä controllerin osallistumista tuotantoon ja sen suunnitteluun pidettiin erityisen tärkeänä. Controllerin tulisi tukea johtoa uusien tuottavien hankkeiden valinnassa tuottamalla taloudellista tietoa niiden edetessä ja arvioidessa niiden liikevaihto potentiaalia. Controllereiden osallistumista nähtiin myös tarpeelliseksi Tv-ohjelmien ohjelmoimisen suunnittelun tueksi. Tutkimuksen mukaan controllerin rooli vaihteli, riippuen onko televisioyhtiö julkisesti vai yksityisesti rahoitettu. Geislerin (2000) mukaan yksityisesti rahoitetussa televisioyhtiössä

controllereilla oli enemmän ”oikeaa” valtaa ja he esimerkiksi osallistuivat enemmän Tv-ohjelmien tuotantoon kuin julkisella puolella controllerit suorittivat enemmän perinteisiä controllerin tehtäviä. (Geisler 2000)

Lopputuloksena Geisler (2000) kuitenkin havaitsi, että kaikista tuottavimmissa televisioyhtiöissä controllerin rooli oli muuttunut taaksepäin katsovasta controllerista sisäiseksi konsultiksi. Tämä kehitys puolestaan vaatii syvempää ymmärrystä katsojien tietoisuuden tuottamisesta ja televisioyhtiön asemasta markkinoilla. Siksi controllerilla olisi hyvä olla taustana osaamista media-alan mikrotaloudesta ja viestinnästä. (Geisler 2000)

Lyhyen katselmuksen jälkeen vaikuttaisi siltä, ettei ainakaan kirjallisuudessa controllerin rooli media-alalla poikkea muusta controllerin roolia tutkivasta johdon laskentatoimen kirjallisuudesta. Samoja piirteitä controllerin roolissa on havaittavissa yleisesti muillakin aloilla kuin media-alalla, kuten esimerkiksi controllerin roolin kaksijakoisuus. Yhtenä erona voi josain määrin olla controllerin rooli sanomalehtiorganisaatioissa tai liiketoiminnoissa, jossa toimitus on ollut kriittisempää taloudellista seurantaa kohtaan, eikä rooli ole päässyt kehittymään liiketoimintaa tukevaksi (Einarsson & Persson 2007). Tämä ei toki tarkoita, että controllerin roolin kehittyminen liiketoimintaa tukevaksi rajoittuisi pelkästään sanomalehtiorganisaatioihin vaan voi myös esiintyä muillakin aloilla.

3.5. Digitalisaation vaikutus controllerin rooliin

Kirjallisuus digitalisaation vaikutuksista controllerin rooliin yleistyi 90-luvulla liiketaloudellisissa julkaisuissa. Kirjallisuuteen ilmestyi uusia termejä kuvaamaan prosesseja ja ohjelmistoja, jotka keräävät ja analysoivat tietoa päätöksentekoa varten. (Chen, Chiang & Storey 2012) 2000-luvulla kirjallisuudessa esiteltiin liiketoiminnan analytiikka (engl. Business Analytics), jonka tarkoituksena on ”datan, tietotekniikan, tilastollisen analyysin, kvantitatiivisten menetelmien ja matemaattisten tai tietokonepohjaisten mallien käyttö, jotka auttavat johtajia saamaan paremman käsityksen liiketoiminnastaan ja tekemään parempia faktoihin perustuvia päätöksiä” (Davenport & Harris 2007, 7) Kirjallisuudessa digitalisaation luomia uusia työkaluja ja prosesseja alettiin kutsumaan yleisesti termillä liiketoimintatiedon hallinta ja analytiikka eli englanniksi lyhenteellä BI&A (Business Intelligence & Analytics), joka pitää sisällään (big) datan käsittelyteknologiaa ja liiketoimintakeskeisiä käytäntöjä (Chen et al. 2012).

3.5.1. Big data

Internetin suosion valtava kasvu 2000-luvun alusta lähtien on mahdollistanut yritysten kerätä valtavat määrät dataa asiakkaistaan, jota on voitu muuttaa arvokkaaksi dataksi liiketoiminnan päätöksentekoa varten (Chen et al. 2012). Big data voi olla lähtöisin jäsenneiltyä perinteisistä yrityksen liiketoiminnassa käytetyistä järjestelmistä tai hajautettuna esimerkiksi sähköposteista, sosiaalisesta mediasta, uutisista tai videoista. Myös matkapuhelimista, tietokoneista ja erilaisista sensoreista odotetaan saavan paljon liiketoiminnalle hyödyllistä dataa asiakkaista (Chen et al. 2012). Media-alalla suurimpina big datan lähteinä toimivat talouden järjestelmien tuottama data ja asiakkaista kerätty myynti- ja tuotedata sekä julkisesti saatavilla olevat tilastot ja verkkosivuilta kerätty data (Stone 2014). Tämän seurauksena termistä Big Data on tullut suosittu kirjallisuudessa (Appelbaum et al. 2017; Bhimani & Willcocks 2014; Chen et al. 2012) Big datalla viitataan tietokantoihin, jotka ovat niin suuria ja monimutkaisia, että ne vaativat edistyneitä datan käsittelytaitoja ja ohjelmia (Warren, Moffitt & Byrnes 2015).

Big dataa määritetään yleensä neljällä ominaisuudella: volyymi, vaihtelu, vauhti ja todennukaisuus. Volyymilla viitataan tietokannan kokoon, vaihtelulla datan eri tyyppisiin ja vauhdilla nopeuteen, jolla data lisääntyy. Näitä kolmea ominaisuutta on yleisesti käytetty viitekehystenä kuvaamaan big dataa. (Chen et al. 2012) Näiden kolmen ominaisuuden lisäksi kirjallisuudessa on esitetty uusi neljäs ominaisuus: todennukaisuus, joka kuvastaa datan luotettavuutta. Epävarman ja epätarkan datan käsittely vaatii jatkuvaa analyysityökalujen kehitystä. (Appelbaum et al. 2017)

Historiallisesti liiketoiminnan ja kirjanpidon tiedot, kuten työaikalomakkeet, myynti- ja osto-tilaukset ovat olleet helposti saatavilla standardimuotoisina raporteina suoraan järjestelmistä. Data on ollut saatavilla jäsenneilyssä muodossa ja järjestyksessä, joka on yritykselle jo aiemmin tuttua. Tämän tyyppinen data eroaa big datasta, joka ei ole valmiiksi jäsenneily ja jonka kanssa työskentely saattaa tuntua ylivoimaiselta sen määrän ja monimuotoisuuden takia. Suurin osa big dataa hyödyntävistä yrityksistä ei osaa ottaa saatavilla olevaa tietoa ja lisäarvoa irti siitä (Bhimani & Willcocks 2014; Applebaum et al. 2017). Vaikka yrityksiä kehoitetaan käyttämään big dataa, nykyisten järjestelmien muuttaminen voi olla haastavaa ja kallista, koska ne ovat yleensä pirstoutuneita ja vain muutamille henkilöillä yrityksessä on tarpeeksi kokemusta ja osaamista niistä. Tämän takia perinteistä historiallista dataa voidaan tarvita vielä yhtä paljon kuin big dataa. (Bhimani & Willcocks 2014) Big data onkin muuttanut controllerin tehtäviä, ja yritykset joutuvat investoimaan merkittävästi resursseihin big datan hyödyntämiseksi. (Appelbaum et al. 2017) Stonen (2014) suorittaman

tutkimuksen mukaan media-alalla suurimpana haasteena big datan hyödyntämiselle oli ta-
loudelliset resurssit.

3.5.2. Analytiikka

Pickardin ja Cokinsin (2015) mukaan yritysten on panostettava liiketoiminnan analytiikkaan pysyäkseen kilpailukykyisinä. Varsinkin media-alalla, joka on keskellä murrosta (Stone 2014; Doyle 2013). Yleensä kirjallisuudessa liiketoiminnan analyysit on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: kuvaava, ennustava tai ohjeistava. (Appelbaum 2017; Nielsen 2018) Erilaiset ulottuvuudet johtuvat osittain erityyppisen datan saatavuudesta ja yrityksen kyvystä käsitellä big dataa (Appelbaum et al. 2017).

Kuvaavalla analytiikalla vastataan kysymykseen mitä tapahtui. Se on yritysten yleisin analytiikan tyyppi ja sille on tyypillisesti ominaisia kuvaavat tilastot, avainsuorituskyvyn mittarit (engl. Key performance indicator, KPI) ja kojelaudat, joilla vastataan esimerkiksi kysymykseen: kuinka myyntihinnat kehittyivät viime kuussa, kuinka paljon myytiin tietylle asiakkaalle ja millä osastolla oli paras/huonoin tuottavuus. Kuvaavan analytiikan ideana on tunnistaa kaavoja tilastollisten mittareiden avulla ja tehdä tietoisia päätöksiä näiden perusteella. (Appelbaum et al. 2017; Evans & Lindner 2012)

Ennustava analytiikka on seuraava askel kuvaavasta analytiikasta, jonka tarkoituksena on vastata kysymykseen mitä voisi tapahtua. Ennustavalle analytiikalle ominaista on ennusteja todennäköisyysmallit, ennusteet, tilastolliset analyysit ja pisteytysmallit. Ennustavassa analytiikassa käytetään ajan mittaa kertynyttä historiallista tietoa, jolla lasketaan todennäköisyyksiä tulevista tapahtumista. (Appelbaum et al. 2017; Evans & Lindner 2012)

Ohjeistavalla analytiikalla vastataan kysymykseen mitä tulee tehdä, kun otetaan huomioon kuvailevan ja ennustavan analytiikan tulokset. Ohjeistavaa analytiikkaa voidaan kuvata optimoivaksi lähestymistavaksi, joka menee kuvailevaa ja ennustavaa analytiikkaa pidemmälle antaen suosituksen yhdestä tai useammasta ratkaisusta ja näyttämällä niiden todennäköiset tulokset. (Appelbaum et al. 2017; Evans & Lindner 2012)

3.5.3. Digitalisaation hyödyntäminen controllerin roolissa

Granlund ja Malmi (2002) tutkivat tietojärjestelmien vaikutusta controllereihin ja johdon laskentatoimeen sekä tiedolla johtamisen haasteita. Tietojärjestelmien kehittyessä johto voi luottaa enemmän saatavilla oleviin tietoihin, koska tietoja saadaan laajemmin valmiiksi järjestelmistä ilman manuaalista käsittelyä. Johtajat ovat kuitenkin jo pitkän saaneet enemmän tietoa kuin mitä he pystyvät käyttämään ja tulkitsemaan työssään. Tiedon käyttäjän näkökulmasta vaikuttaakin siltä, että uusi teknologia ja kasvavat datamäärät eivät pysty poistamaan perusongelmia, jotka johtuvat inhimillisistä ja sosiaalisista ongelmista. (Granlund & Malmi 2002) Granlund ja Malmi (2002) kyseenalaistavatkin muuttuuko johtajien työ, kun uutta teknologiaa otetaan käyttöön.

Warrenin et al. (2015) mukaan big data tulee auttamaan controllereita pysymään tarpeellisia myös tulevaisuudessa. Controllerit pystyvät hyödyntämään big dataa vasta, kun data-analyttikot tai tilastotieteilijät ovat auttaneet sen keräämisessä, muokkaamisessa ja analysoimisessa. Tämän jälkeen controllerit pystyvät osoittamaan tietämyksensä liiketoiminnasta käyttämällä jalostettua dataa hyödyksi johdon päätöksenteon tukemiseksi. (Warren et al. 2015) Jotkin tutkijat (Pickard & Cokins 2015; Bhimani & Willcocks, 2014; Brands & Holtzblatt, 2015; Oesterreich et al. 2019) argumentoivat, että controllereilla tulisi olla suurempi rooli data-analyseissa. Väitös on osittain ristiriidassa Warrenin et al. (2015) kanssa, jonka mukaan controllereiden ei tarvitsisi osata käsitellä big dataa, koska sen käsittely vaatii taitoja, joita ilman big datan käyttö lisää raportoitavien lukujen vääristymisen riskiä.

Pickardin ja Cokinsin (2015) mukaan controllereiden aikaisempi kokemus kirjanpitoliedon käsittelystä ja analyysityökalujen käytettävyyden kehittyminen tulisi johtaa controllereita ottamaan isompaa roolia datan käsittelyssä ja data-analyseissa. Aikaisemmin controllereiden tekniset taidot eivät riittäneet kattaviin data-analyseihin, mutta uudet käyttäjäystävällisemmät työkalut mahdollistavat controllereita tuottamaan itsenäisesti hyödyllisiä analyysijä päätöksenteon tueksi. Pickard ja Cokins (2015) esittelevät tutkimuksessaan esimerkin asiakkaan kannattavuusanalyysistä, jossa controllerit analysoivat suuren asiakkaan kustannus- ja myyntidataa, joka lopputuloksena tarjosi uusia näkemyksiä päätöksentekoon, joita ei olisi löydetty ilman controllereiden kirjanpidollista tietämystä. (Pickard & Cokins 2015)

Uusien järjestelmien ansiosta kirjanpitoliedon ymmärtämisestä on tullut helposti siirrettävä taito muillekin kuin laskentatiedon ammattilaisille, kuten järjestelmäasiantuntijoilla ja data-analyttikoille. Roolien risteytyminen eli hybridisaatio toimii myös toiseen suuntaan ja controllerit voivat opetella esimerkiksi järjestelmäasiantuntijoiden tehtäviä. (Caglio 2003) Burns

ja Vaivio (2006) esittivät myös Caglioni (2003) näkemyksen mukaisesti, että laskentatoimen funktion siirtyvän controllereilta osittain myös muille henkilöille yrityksissä ja muista rooleista siirtyvän tehtäviä controllereille. Kurunmäen (2004) tekemä tutkimus lääketieteen ammattilaisten johdon laskentatoimen menetelmien hybridisaatiosta Suomessa tukee myös näitä näkemyksiä. Kurunmäki (2004) havaitsi tutkimuksessaan, että laskentatoimen tehtävien siirtäminen onnistui lähes ongelmitta lääketieteen ammattilaisille. Kurunmäki (2004) sanookin, että johdon laskentatoimeaa tulisi pitää taitona eikä erillisenä ammattina.

Aikaisemmassa luvussa esitettyjen controllerin yleisimpien ja tärkeimpien työtehtävien valossa digitalisaatio on vaikuttanut controllerin tehtäviin. Budjetointi on yksi johdon laskentatoimen osa-alue, joka on levittäytynyt perinteisistä tietolähteistä käyttämään uusia menetelmiä. Perinteinen budjetointi ei vaikuta tarpeeksi joustavalta nykyajan hektiseen ja data täyteiseen liiketoimintaan. Tämän takia yritykset ovat ottaneet budjetoinnissa käyttöön vaihtoehtoisia tietolähteitä, joiden avulla pystytään suunnittelemaan yrityksen toimintaa tarkemmin. (Warren et al. 2015) Big datan käytön suurimmiksi hyödyiksi media-alalla lueteltiin parempi asiakaspito, tehokkaampi markkinointi ja optimaalisempi mediakulutus, joita controllerit voivat käyttää hyödyksi esimerkiksi budjetoinnissa ja analyyseissä johdolle (Stone 2014).

4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimustyyppinä käytettiin johdon laskentatoimelle tyypillistä tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Case-tutkimuksessa taustalla on aikaisempi teoria, joka ohjaa tiedon keräämistä ja analysointia. Menetelmä soveltuu erityisesti monimutkaisten tutkittavien ilmiöiden tarkasteluun, joissa haetaan vastausta kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. (Eskola & Suoranta 2014) Case-tutkimuksia on käytetty paljon johdon laskentatoimen tutkimuksissa. Tarve käyttää case-tutkimuksia nostettiin aikoinaan esiin, koska aikaisemmin laajasti käytettyjen kyselytutkimusten nähtiin antavan johdon laskentatoimen käytännöistä liian pinnallisen kuvan (Scapens 1990).

Scapensin (1990, 265) mukaan case-tutkimukset voidaan luokitella käyttötarkoituksensa mukaan viiteen eri luokkaan: kuvaava, havainnollistava, kokeellinen, tutkiva ja selittävä. Kuvaava case-tutkimus kuvaa suoritustavat, menettelyt ja laskentajärjestelmät, jotka ovat sillä hetkellä käytössä. Toinen luokka, havainnollistavat case-tutkimukset pyrkivät havainnollistamaan uusia käytäntöjä, jotka on otettu käyttöön organisaatioissa. Kokeellisissa case-tutkimuksissa tutkijat kehittävät uusia käytäntöjä ja suoritustapoja, jotka voivat auttaa talousasiantuntijoita. Tutkivia case-tutkimuksia käytetään esitutkimuksina, joiden tarkoituksena on tehdä yleistyksiä tiettyjen laskentatoimen käytäntöjen syistä. Lopuksi selittävien tapaustutkimusten tarkoituksena on selittää miksi tietyt laskentatoimen käytännöt ovat käytössä tai pitäisivät olla. Scapens (1990) korostaa, että tämä luokittelu on vain viittaus erilaisiin case-tutkimuksiin ja että selkeitä rajoja ei ole eri menetelmien välillä. (Scapens 1990) Näiden luokittelujen perusteella tämä tutkimus on kuvaava ja tutkiva. Tämä tutkimus antaa kuvan controllerin roolista kohdeyrityksessä ja selvittää kuinka se on muuttunut media-alan muutoksen mukana esimerkiksi digitalisaation vaikutuksesta.

4.2. Tutkimusaineisto

Aikaisempaa aineistoa kyseisestä aiheesta ei ole saatavilla, joten aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita eli teemahaastatteluita. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Aineistonkeruumenetelmän valintaa ohjasi merkittävästi myös käytettävissä olevat

ajalliset ja taloudelliset resurssit. Teemahaastattelut tarjoavat tutkijalle mahdollisuuden kerätä aineistoa joustavasti saamalla haastateltavilta mahdollisimman syvällisiä vastauksia ylläpitämällä vuoropuhelua. Valmiiksi teemoitettujen haastatteluiden etuna voi myös pitää niiden helpompaa analysoimista valmiiden teemojen ansiosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Teorian perusteella haastatteluihin valikoitui kolme teemaa: controllerin rooli ja tehtävät, controllerin roolin muutos ja digitalisaation vaikutus.

Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä johtuen vallitsevasta COVID-19-pandemia tilanteesta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastateltavien suostumuksella, jonka jälkeen ne luokiteltiin teemoittain. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset tutustumista varten, jotta haastateltavat ennättivät valmistautua ja haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon irti.

Tutkimuskohde on Suomessa media-alalla toimiva mediayhtiö, jonka portfolioon kuuluu mainosrahoitteisia televisiokanavia, radiokanavia, sanomalehtiä ja aikakauslehtiä. Organisaatio on jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön: TV/Radio, uutismedia ja aikakauslehdet, joita tukee kuluttajamyyn- ja mainosmyyntiorganisaatiot. Jokaisessa näissä viidessä yksikössä on omat controllerit, jotka ovat yleensä vastuussa yhdestä tietyistä tuotteesta eli tulosyksiköstä. Tutkimuskohteena olevan yrityksen valintaan vaikutti se, että tutkija itse työskentelee samassa yhtiössä johdon laskentatoimen tehtävissä, mikä helpotti tutkimuksen järjestämistä. Kohdeyritys sopi tutkielmaa varten hyvin ison kokonsa vuoksi, jolloin sopivia haastateltavia löytyy kattavasti.

Haastateltava	Koulutus	Työkokemus controllerina	Titteli	Haastattelun kesto
H1	KTM	5 vuotta	Business Controller	51 min
H2	KTM	22 vuotta	Controller	61 min
H3	KTM	20 vuotta	Head of Business Control	58 min
H4	KTM	5 vuotta	Business Controller	56 min
H5	KTM	30 vuotta	Business Controller	53 min
H6	KTM	5 vuotta	Business Controller	52 min

Taulukko 3. Haastateltavien kuvaukset.

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta johdon laskentatoimen tehtävien parissa työskentelevää asiantuntijaa. Kohdeyrityksen talousorganisaatiossa työskentelee johdon laskentatoimen asiantuntijoita tittleillä: controller, business controller, head of business control sekä

talousjohtaja. Tässä tutkimuksessa termillä controller viitataan yleisesti näihin kolmeen ensimmäiseen titteliin, jos ei erikseen mainita. Haastateltavaksi valittiin controllereita mahdollisimman laajasti eri tasoilta ja kokemuksilta. Haastattelut ja niiden tulosten analysointi on toteutettu nimettömänä aineiston luotettavuuden varmistamiseksi. Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2022 ja ne olivat kestoltaan noin yhden tunnin.

Otanta suoritettiin niin sanottuna mukavuusotantana, joka mahdollisti haastateltavien valinnan mahdollisimman kattavasti eri taustoilta (Robson 2002). Mukavuusotantaa voitiin pitää perusteltuna, koska kohdeyrityksessä ei ollut kovin montaa controlleria, joilla oli pitkä ura kyseisessä yrityksessä tai media-alalla. Ilman näitä kokeneita haastattelijoita olisi historiaan ja muutokseen liittyvien kysymysten vastaukset voineet jäädä ympäröiviksi arvioiksi. Koulutustaustaltaan kaikki haastateltavat ovat kauppatieteiden maistereita.

5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tärkeimmät tutkimustulokset käyttäen hyödyksi puolistrukturoitujen haastattelurunkojen teemoja. Tuloksien raportoinnissa käytettyjen haastateltavien määrä on kuusi ($n=6$). Haastateltavien vastaukset rupesivat kuuden haastateltavan osalta olemaan jo hyvin samankaltaisia eli aineisto alkoi toistaa itseään, joten jonkin asteinen aineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ylimääräisten controllereiden haastatteleminen ei täten olisi todennäköisesti tuonut enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Osiossa käytetään suoria lainauksia haastattelujen litteroinnista, jotka ovat luonnollisesti puhekieltä, joka voi olla paikoitellen vaikealukuista, mutta tuovat kuitenkin asiat esiin niin kuin haastateltavat ovat ne esittäneet.

5.1. Controllerin rooli ja tehtävät

Ensimmäinen teema pyrkii luomaan kuvan media-alalla toimivan controllerin toimenkuvasta sekä taidoista ja ominaisuuksista, joita controllerin työ haastateltavien mukaan vaatii. Samalla pyritään selvittämään miten controllereiden aika jakaantuu heidän tehtäviensä välille, jonka avulla pystytään tulkitsemaan controllerin roolia tarkastelemalla kuluuko aika esimerkiksi manuaaliseen työhön vai lisäarvoa tuottavaan työhön. Lisäksi pyritään selvittämään miten controllerin työ mahdollisesti poikkeaa media-alalla muista toimialoista haastateltavien kokemusten perusteella.

5.1.1. Tehtävät ja ajankäyttö

Haastatteluissa kaikki controllerit mainitsivat työtehtävänsä koostuvan melko samanlaisista kokonaisuuksista, jotka ovat:

- Lukujen oikeellisuuden tarkastaminen
- Lukujen raportointi
- Ennustaminen ja budjetointi
- Ad hoc -tehtävät ja analyysit

- Järjestelmien ja prosessien kehittäminen
- Sekalainen taloushallinnon hallinnointi

Controllerin työnkuva on kuitenkin hyvin moninainen, joten on haastava määritellä yksityiskohtaisella tasolla yleisesti controllerin tärkeimpiä tehtäviä. Pääpiirteittäin ne kuitenkin vaikuttavat olevan hyvin samanlaisia, mutta yksityiskohtaiselta sisällöltään kuitenkin vaihtelevia.

Lukujen oikeellisuuden tarkastamisen nähtiin toimivan tärkeänä perustana kaikelle, koska tieteenkin ilman varmuutta siitä, että luvut ovat oikein, niitä ei pystytä käyttämään luotettavasti raportoinnissa ja päätöksenteossa. Lukujen oikeellisuuden tarkastaminen ja lukujen raportointi molemmat tapahtuvat kirjanpidossa ja taloushallinnossa yleisesti käytetyn termin kuukausikatkon tai kuunvaihteen yhteydessä. Kunkin kuukauden lopussa eli käytännössä seuraavan kuukauden alkupäivinä kuukauden kirjanpito suljetaan eli tehdään kuukausikatko. Kuukausikatkon yhteydessä controllerit tekevät jonkin verran sisäisen laskentatoimen kirjauksia, kuten kustannusten allokointeja. Ulkoisen laskennan kirjauksia he eivät tee pieniä korjauksia lukuun ottamatta vaan ulkoiselle laskennalle on oma kirjanpidon tiimi. Kirjausten määrä vaihteli hyvin paljon controllereiden kesken.

”Yks on lukujen oikeellisuuden tarkastaminen eli se on vähän perusta kaikelle, että tavallaan kulut on oikein varattu tai suoritusperusteisesti oikein kirjattuna, oikeilla kustannuspaikoilla ja oikeilla tulosityksiköille. Eli tavallaan se perusta on kunnossa, et on jotain järkee niitä lukuja raportoida. Sen lisäksi sitten kun on luvut kunnossa niistä välitetään tietoa liiketoiminnalle.” (H1)

”Tarkotan just sellasta mikä nyt vaikka liittyy näihin kuunvaihteen tehtäviin kuten varaukset ja kustannusten allokoinnit tämmöset tietyt tehtävät, jotka vähän sivuaa kirjanpitoa.” (H6)

”Mun mielestä controllerin tärkeimmät työtehtävät on varmistaa, että ne menneisyyden luvut kuvastaa todellisuutta ja ennusteen luvut kuvastaa parhaiten sitä mitä miltä se liiketoiminta näyttää, ja niitten tulkkaaminen ja niistä seuraavien asioiden kertominen sille business partnerille kenelle tätä työtä tehdään.” (H3)

Lukujen oikeellisuuden tarkastamisen lisäksi kuukausikatkon yhteydessä tapahtuu lukujen raportointi. Controllereiden tulee laatia kuukauden luvuista ymmärrettäviä raportteja ja analyysijä johdon käyttöön. Controllerista riippuen hän käy ne myös esittämässä johtoryhmälle. Raportoinnin yhteydessä toteumalukuja usein verrataan ennustettuihin lukuihin, joten budjettikontrolli tapahtuu myös kuukausittain raportoinnin yhteydessä. Erityisesti raporttien tulkintaa pidettiin tärkeänä tehtävänä raportointiin liittyen, mikä on hieman ristiriidassa sen

kanssa, että kaikkia controllerit eivät välttämättä edes käy esittelemässä omia lukujaan johdolle.

”Joo ja sit myös että se ei pelkästään raportoitiinkaan niin ku mun näkökulmasta kattaa et sul on joku raportti, mutta sen päälle on tärkeää se tulkinta. Se on se, semmosen raportin osaa tehdä lähes kuka tahansa, mutta se että mitä siellä on sisällä ja mitä se tarkoittaa ja mihin se vaikuttaa, mitä siitä seuraa, mitkä on ne syy-seuraukset niin se on se pihvi mitä business controller voi parhaimmillaan tai pitäisi tuottaa tai controller sille partnerille kenelle työtä tekee.” (H3)

Kolmantena tärkeänä tehtävänä pidettiin ennustamista ja budjetointia. Näiden erona oli, että budjetointi tapahtuu kerran vuodessa ja tehdään useammalle vuodelle. Ennustamista tehtiin tarkemmalla tasolla useamman kerran vuodessa, mutta vain kuluvalle vuodelle tai seuraavalle vuodelle. Ennusteiden laatiminen vaikutti melko manuaaliselta ja aikaa vievältä prosessilta, joka tosin vaihteli jonkin verran controllereiden vastuualueesta riippuen.

”Joo, niin tavallaan niiden tulkitsemista. Ehkä ne ennustetyökalut on tällä hetkellä sinänsä ihan toimivia, mutta niihin menee aika paljon, et sä saat teknisesti vietyä ne datat, et sen sijaan et sä analysoisit sitä tulosta mikä sieltä tulee niin menee aika paljon aikaa siihen suorittamiseen, et sä saat ne luvut ylipäättään sinne sisälle.” (H5)

Säännöllisesti toistuvien työtehtävien lisäksi haastateltavat mainitsivat yhdeksi merkittäväksi tehtäväksi erilaiset ad hoc -tehtävät, jotka vaihtelivat paljon sisällöltään. Yleisesti ad hoc -tehtävillä tarkoitettiin erilaisia analyysejä tai laskelmia tukemaan eri sidosryhmiä, mutta yleisimmin pyynnöt tulivat johdolta. Ad hoc -tehtävät tuntuivat painottuvan enemmän kuukauden keskelle, kun raportointi ja kuukausikatko oli suoritettu, mutta saattoivat myös mennä päällekkäin aikataulullisesti. Ad hoc -tehtävissä tuntui korostuvan controllerin asema taloudellisen tiedon asiantuntijana ja liiketoiminnan kumppanina.

”Tietenkin joo noi äsköset [kuukausikatkon tehtävät] on semmosia jotka toistuu, mutta onhan se sitten myös ad hoccina, jos sun pitää jotain taloudellista informaatiota tuottaa niin myös sitäkin voi olla, mut se ei sit määritykseltään oo säännöllistä. Eli vaikka päätoimittaja kysyy yhen yksittäisen tiedon, että vaikka paljon meillä menee leasing autojen leasingeihin kuukaudessa tai sitten joku vähän laajempi, et katotaan vaikka mikä on [tuotteen] kannattavuus tai markkinoinnissa usein kysytään paljonko budjettia on jäljellä. Tosi vaihtelevii [tehtäviä].” (H1)

”No sitten kaikenlaiset analyysit ja onhan meillä koko ajan kaikenlaisia projekteja meneillään, joihin tarvitaan tietosyötettä ja analyysisyötettä. Vaikkapa yrityskauppoja, onhan

meillä kokoajan niitä pyörimässä ja divestointeja pyörii. - - esimerkiksi meillä on näitä kasvuhankkeita niitten tukeminen ja skenaarioiden tukeminen ja vaikka liiketoiminnassa onkin toki strategiahmisiä, mutta he ei tunne niitä lukuja ja niiden logiikkaa samalla tavalla kuin me, et meillä on tavallaan se paras tietämys. Et jos väännän tota nappulaa niin mikä muu nappula vääntyy myös niin tavallaan sen tulkinta ja tuki.” (H3)

”Joo ja sit semmosii erilaisii analysointi tehtäviä saattaa tulla kesken kuukautta. Just analysointi tehtäviä ja sit vaikka pitää päivittää joku viimesin näkymä loppuvuodelle tai muita tämmösiä. Ja yleensä nää tehtävät tulee tuolta johdon puolelta.” (H4)

Toisena merkittävänä tehtävänä säännöllisesti toistuvien työtehtävien lisäksi mainittiin useasti erilaiset kehitystehtävät, joiden priorisointi tuntui tosin jäävän muita tehtäviä pienemmäksi. Yleisimpiä kehityskohteita olivat raportointi, kirjanpidon järjestelmä ja taloushallinnon prosessien kehittäminen. Monet kehitystehtävistä liittyivät kuukausikatsoon ja ennustamiseen, ja näiden tarkoituksena oli saada näistä prosesseista sujuvampia tai ehkäistä esiintyneiden virheiden uusiutumista.

”Sitten on kans tämmösiä kehitystehtäviä tai sellasia raportoinnin kehittämistä. Voi olla myös jonkin verran jotain järjestelmien kehittämistä riippuen tietenkin vähän controllerin omasta taustasta ja kiinnostuksesta.” (H6)

”Siinä [kuukauden aikana] olis tietenkin hyvä, jos pystyis kattelee tämmösiä kehittäviä tehtäviä, et mitä vois vähän parantaa ja tämmösiä mahdollisia kirjausongelmia ja pystyis niitä muuttamaan, ettei samat virheet toistu siellä pitkin matkaa.” (H5)

Viimeisenä merkittävänä tehtävänä mainittiin sekalainen talouteen liittyvä työ. Tämä kokonaisuus koostuu erilaisista tehtävistä, jotka liittyvät löysästi talouteen ja joiden ei nähty kuuluvan controllerille, mutta ne silti päätyivät controllerin tehtäväksi. Yhtenä syynä näille tehtäville arveltiin, että liiketoiminnan ihmisillä ei ole selkeätä kuvaa taloushallinnon vastuunjaosta ja heille controller on ainoa linkki talouteen, joten kaikki talouteen liittyvät kysymykset ohjataan hänelle. Esimerkkinä näistä tehtävistä mainittiin ostolaskujen tiliointi, ostotilausten luomisessa auttaminen ja erilaiset kysymykset laskuista. Tämä ilmiö tuli esiin jokaisessa haastattelussa ja tuntui herättävän controllereissa huomattavasti ärtymystä kyseisiä tehtäviä kohtaan.

”Ja sitten itseasiassa vielä mihin menee näiden lisäksi aikaa, on vähän semmonen yleinen ja sellanen luonteltaan sekalainen. Sekalainen talouteen löyhästi liittyvät kysymykset esimerkiksi ostolaskuihin liittyviä kysymyksiä tai myöskin PO:n [ostotilausten] tekemiseen tai

tiliöinteihin liittyviä tai sitten mikä on jonkun laskun tila mikä ei sitten edes varsinaisesti kuulu meille. Paljon tulee sellaisiakin kysymyksiä.” (H1)

”Ehkä semmosii kirjanpidon ostolaskujuttuja mistä ainakin jonkin verran tulee kysymyksiä. Ja sitten vaikka joku haluaa tietää palkanlaskennasta jotain. Mulle tuli joskus kysymys et mihin mä toimitan verokortin niin se ei sit ehkä kuulunu oikee enää talouden tontille. Kaipa ihmiset pitää meitä semmosina liiketoiminnassa, et ne tietää jonkun talousihmisen, johon ne on ollut ennen yhteydessä, niin niille on helpointa lähestyä sitten sitä tuttua.” (H2)

Kysyttäessä miten haastateltavien ajankäyttö jakaantuu heidän tehtäviensä välille, oli kaikkien antamat karkeat arviot melko samanlaisia. Vaikutti, että työajasta ¼ meni kuukausikatsoon ja siihen liittyvään raportointiin, ¼ ennustamiseen ja budjetointiin, ¼ ad hoc -tehtäviin ja viimeinen ¼ sekalaisiin taloustehtäviin ja kehittämiseen. Kahdella haastateltavalla painotus oli selkeästi erilainen, toisella menen enemmän aikaa raportointiin ja toisella enemmän aikaa ennustamiseen. Muilla vastaajilla arviot työajan jakaantumisesta olivat melkein identtiset. Haastattelujen perusteella vaikutti, että kehittämistehtävät olivat yksi kokonaisuus mistä jouduttiin tinkimään, mikäli ylimääräistä aikaa ei löytynyt.

”Vähän vaikee arvioida ilman et niitä silleen laittais ylös ja oikeesti seurais. Mutta jos nyt karkeesti miettis niin se vois olla et ¼ kuukauden katko ja raportointi, ¼ ennusteet, ¼ tommoset adhoc niin ku omaan työhön liittyvät jutut ja sitten ¼ kaikki sellaset sekalaiset jotka ei ees kuuluis [taloudelle] tai sitten mitkä on hyvin poikkeavia [kehittämistehtävät].” (H1)

Esimies asemassa toimiva Head of Business Controller (H3) arveli työajan jakaantumisen riippuvan controllerin kokemuksesta. Muiden haastateltavien näkemysten perusteella tämä ei kuitenkaan näyttänyt pitävän paikkaansa, koska heidän näkemyksensä ajan käyttämisestä olivat hyvin samanlaisia riippumatta kokemuksesta ja tittelistä.

5.1.2. Taidot ja ominaisuudet

Kuten tehtävissä niin myös taidoista ja ominaisuuksista haastateltavien vastaukset olivat hyvin samanlaisia keskenään. Kysymyksiä taidoista ja ominaisuuksista pidettiin myös haastateltavien mielestä hyvin samanlaisina ja vastaukset menivätkin hieman ristiin. Kysymällä pelkistä taidoista haastateltavat usein jo mainitsivat ominaisuuksia, joten tästä ei välttämättä tarvinnut enää erikseen kysyä.

Tärkeimmiksi taidoiksi haastateltavat määrittivät substanssiosaamisen kirjanpidosta ja sisäisestä laskennasta, jotta numeroiden tulkitseminen ja syy-seuraussuhteiden

ymmärtäminen onnistuu. Myös ymmärrystä liiketoiminnasta painotettiin taitona, joka tukee syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Toisena tärkeänä taitona pidettiin teknisiä taitoja, joilla haastateltavat tarkoittivat osaamista järjestelmistä ja työkaluista. Tekniset taidot liittyvät vahvasti numeroiden tulkitsemiseen, koska teknisillä taidoilla controller pystyy ottamaan lukuja järjestelmistä ja tulkitsemaan niitä analysoimalla esimerkiksi Excelissä, jonka osaa- mista pidettiin erityisen tärkeänä. Viimeisenä tärkeäksi esiin nousseena taitona pidettiin viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, jotka liittyvät vahvasti controllerin rooliin liiketoiminnan kumppanina. Haastateltavien mielestä on erittäin tärkeätä osata viestiä luvut järkevästi eteenpäin johtajille niin, että he ymmärtävät myös ne.

”Toisaalta se et on substanssiosaaminen eli et ymmärtää miten kirjanpito toimii. Exceliähän me tosi paljon käytetään eli erityisesti se. Sit muutenkin ehkä semmoset IT-taidot koska meilläkin on paljon erilaisii järjestelmii ja jos tässä vähän järjestelmii päivitetään, niin on hyvä, et on hyvät valmiudet uusiin järjestelmiin. Ja sit myös tämmösten kovempien taitojen lisäksi pehmeemät taidot on hyvin tärkeitä, koska se ei riitä et sä pysty sanomaan ja esittää miten ne luvut tai mitä ne luvut on vaan sit sen viestin pitää mennä myös perille sinne vastaanottajalle ja siinä pitää sit pystyy huomioimaan et vastaanottaja ymmärtää mistä on kyse ja mikä on sen kiinnostus.” (H1)

”Yks asia mitä tosi tosi vähän ainakin mun mielestä koulutuksessa korostettiin, mikä on mun uran aikana noussut merkittävään rooliin on viestintäosaaminen. Eli se, että vaikka olis kuinka taitava analysoija ja kuinka nokkelasti löytäisit kaikenlaisia juttuja, jos sä et osaa kertoa siitä sillä tavalla, et se vastaanottaja ymmärtää sen viestin ja mitä siellä taustalla on niin se arvo on nolla tai lähelle nollaa.” (H3)

”Ja varmaan kyky kommunikoida suht selkeesti on aika tärkeä, et miten se varmaan just liittyy siihen johdon raportointiin ja tämmöseen yhteistyöhön sidosryhmien kanssa.” (H6)

Ominaisuuksiksi mainittiin todella vahvasti tärkeimpiin taitoihin liittyviä ominaisuuksia, kuten analyttisyys ja hyvä numeropää sekä näihin vahvasti liittyvä järjestelmällisyys ja tarkkuus. Näiden nähtiin myös vaikuttavan motivaatioon työskennellä controllerina, koska haastateltavien mukaan controllerina täytyy myös olla kiinnostunut numeroista ja niiden pyörittelyistä.

”No ehkä tavallaan se, mitähän mä nyt sanoisin ominaisuuksista. Kyl jonkin asteinen numeropää on varmaan aika ja tavallaan kiinnostusta, sanoisin jopa intohimo numeroihin ja tavallaan se, että aika monet meistä on numeroista kiinnostunu ja siitä miten numerot voi tehdä. Niin tavallaan se, et se asia kiinnostaa jollain tavalla, koska sitten jos on kiinnostunut numeroista niin on helpompi tehdä tätä työtä, koska se on motivoivampaa.” (H3)

Toisena tärkeänä ominaisuutena kaikki haastateltavat mainitsivat sosiaalisuuden, joka liittyy vahvasti viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. Haastateltavien mielestä controllerin ei tarvitse olla erittäin sosiaalinen ekstrovertti, mutta asioiden kommunikoinnin ja eri sidosryhmien kanssa yhteistyön tekemisen täytyy onnistua. Sosiaaliin taitoihin liittyen tärkeänä pidettiin myös kärsivällisyyttä ja paineensietokykyä. Haastateltavien mukaan kiireiden takia asiat saattoivat päästä unohtumaan, joten kärsivällisyyttä pidettiin tärkeänä, jotta asioita muistaa ja jaksaa edistää tästä huolimatta. Kiireiden takia myös aineensietokykyä pidettiin hyödyllisenä ominaisuutena.

”Myös tavallaan ekstroverttiys introverttius asteikolla niin kumpikaan ääripää ei ole hyvä, et on ei tarvi olla mikään superekstrovertti, mutta jos on ihan superintrovertti niin sit voi olla juuri viestinnässä juuri niitä haasteita, et ei ehkä uskalla avata suutansa ja näin.” (H3)

”Ehkä sit mitä muita ominaisuuksia niin kylhän tässä saa aika sitkee olla et sitten saadaan ne tiedot ja aika paljon on näitä kaikkia korjaustarpeita ja pitkiä hankkeita niin sellasta sitkeyttä ja periksi antamattomuutta saa kyllä olla ja kärsivällisyyttä.” (H2)

”Pitkäjänteisyys on hyvä asia ja paineensietokyky, et meillä on aika tiukkoja dediksiä voi tulla välillä ja tulee semmosii nopeita liikkeitä.” (H5)

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että controllerille tärkeät taidot ja ominaisuudet ovat hyvin samanlaisia riippumatta controllerin tittelistä tai kokemuksesta. Jonkin asteista painotusta kohti viestintä- ja vuorovaikutustaitoja oli havaittavissa mitä vastuullisemmassa roolissa haastateltava oli. Samalla myös esimerkiksi laskelmien tarkkuuden merkitys vähentyi controllerin vastuualueen ja kokonaisuuksien kasvaessa isoimmiksi.

5.1.3. Rooli media-alalla verrattuna muihin aloihin

Kysyttäessä haastateltavilta controllerin roolin poikkeavuudesta media-alalla verrattuna muihin toimialoihin oli haastateltavien vastaukset melko yksimielisiä. Kaikilla haastateltavilla ei välttämättä ollut tarpeeksi työkokemusta muilta toimialoilta, jotta olisivat pystyneet kokemuksen pohjalta vastaamaan, joten he joutuivat spekuloidaan mahdollisia eroja. Hekin kuitenkin pohdinnoissaan pääsivät samaan tulokseen muilta toimialoilta kokemusta kerryttäneiden haastateltavien kanssa. Haastateltavien mielestä controllerin rooli ei poikkeaa media-alalla muista toimialoista merkittävästi. Pidemmälle pohdittuna vaikutti, ettei controllerin rooli ylipäättään poikkeaa toimialasta toiseen merkittävästi. Osa haastattelijoista arvioi, että ulkoisen laskennan näkökulmasta toimialojen välillä voisi olla enemmän eroja. Esimerkiksi

teollisuudessa varaston hallinta ja kustannuslaskenta voisi olla tärkeämmässä roolissa controllerin roolia, mutta tästäkin oltiin eri mieltä haastateltavasta riippuen.

”No en tiedä poikkeako se sit loppujen lopuks ihan hirveesti. Kuitenkin liiketoiminnat, jos vertaa erilaisia liiketoimintoja, mä nyt oon kuitenkin ollut panimomaailmassa ja kauppa- maailmassa ja makeismaailmassa ja sitten tämmöses pakkausmaailmassa. Niin jokaisessa on omat logiikat, mikä draivaa sitä bisnestä, mut että kyllähän se kuitenkin siellä taustalla on numerot ja niiden taustalla oleva logiikka.” (H3)

”Mä mietin tota jotenkin se rooli mun mielestä on yrityksestä ja alasta riippumatta on periaatteessa aika samanlainen. Et kylhän ne samat liiketoiminnan tuki ja raportointi ja ennusteet ja talouden näkökulman antaminen kuuluu aina siihen. Ehkä sellanen, jos on ollu noissa insinööritaloissa, niin ehkä huomaa niissä sellasen yleisesti ihmisissä semmosen järjestelmällisemmän otteen. Niin ehkä sitten tässä media-alalla, kun on paljon toimittajia ja luovan työn tekijöitä jotenkin sit on ainakin historiallisesti se, et ei oo niin sellasta prosessorientoitunutta se touhu, niin kyllähän sen talouteenkin sitten vaikuttaa ja heijastuu. Ja sitten ehkä semmosta, että ihmiset ei oo liiketoiminnassa kaikki niin numero suuntautuneita, niin sitten tavallaan sitä apua tarvitaan helposti enemmän johonkin - -.” (H2)

Yksityiskohtaisella tasolla tehtävissä on tietysti eroja yrityksestä ja sen kulttuurista riippuen, mutta päätehtäviltään controllerin roolien nähtiin pysyvän melko samanlaisina alasta riippumatta. Yksi haastateltava piti tätä erityisen positiivisena asiana mainitsemalla, että controller on yksi harvoista rooleista, jossa alan vaihtaminen on mahdollista.

5.2. Controllerin roolin muutos

Toinen teema pyrkii luomaan kuvan controllerin roolin muutoksesta media-alalla ja kuinka se mahdollisesti tulisi muuttumaan vielä tulevaisuudessa sekä miten controller-funktio järjestetään yrityksessä. Samalla tarkastellaan controllerin suhdetta johtoon ja muihin sidosryhmiin.

5.2.1. Controllerin roolin muutos ja asemointi

Kuten aikaisemmassa teemassa, kaikilla haastateltavilla ei välttämättä ollut tarpeeksi kokemusta media-alalta vastataksaan kysymykseen sen muutoksesta. Tässä tullaankin painottamaan haastateltavien vastuksia, joilla on takana pidempi ura media-alalta.

Suurimpana muutoksena mitä on tapahtunut viime vuosina haastateltavat, mainitsivat talousorganisaation siirtymisen istumaan osaksi liiketoimintaa eli controllerit hajautettiin osaksi eri liiketoimintayksiköitä. Tarkoituksena hajauttamisella on ollut ohjata controllerit työskentelemään lähemmäksi liiketoimintaa, missä haastateltavien mukaan myös onnistuttiin. Haastatteluista kävi myös ilmi, että tämä on jo toinen kerta, kun talousorganisaatio hajautettiin. Talousorganisaatio oli aikaisemminkin hajautettu, mutta ennen nykyistä hajautusta kokeiltiin keskitettyä talousorganisaatiota noin parin vuoden ajan, josta ei kuitenkaan pidetty.

”Mut kyl se on alun perin lähteny siitä et on ollu keskitetty taloustoiminto ja sieltä on sitten tehty näitä yksiköiden controllerin tehtäviä. Mutta sitten todettiin jossain vaiheessa, että on kätevämpää, että ne controllerit on oikeesti siellä yksiköissä missä ne on lähellä sitä bisnestä ja ne ymmärtää paremmin sillon sen [yksikön] toimintaa ja heiltä on helpompi kysyä. Et se yhteistoiminta on helpompaa sillon ku on lähellä.” (H5)

”- -musta jäi aika laihaks se [keskitetyn talousorganisaation] hyöty et mehän oltiin aiemmin tässä samassa mallissa [hajautetussa] missä ollaan nyt ja sitten haluttiin kokeilla sitä miten se toimis et kaikki talousihmiset on samassa paikassa. Mutta siitä tuli aika, tai kaikki koki sen niin et se menee enemmän semmoseks controllereiden talouden palvelukeskukseks. Ku kaikki halua olla liiketoiminnan tukena niin sit se palautettiin takasin.” (H2)

Controllerin rooliin kuulosti myös vaikuttavan paljon controllerin esimies eli kyseisen tiimin Head of Business Control. Joissain tapauksissa esimiehellä vaikutti toimivan niin sanotusti portin vartijana, jolla on todella iso vaikutus controllerin rooliin ja asemaan yrityksessä. Joissain tapauksissa esimiehen vaikutuksesta controllerin vastuut tuntuivat jäävän liian pieneksi ja joissain tapauksissa jopa liian vastuullisiksi. Tässäkin tapauksessa controller tuotti materiaalit johdolle, mutta niiden toimittaminen ja tulkitseminen jäi esimiehen tehtäväksi.

”Sillä on ollu jonkinlainen merkitys itelle työssä minkälainen se oma esimies on ollu. Nyt on kolmas [esimies] jo tässä [tiimissä] niin se oma rooli on aika paljon vaihdellu sen mukaan millasta roolia se [esimies] on ajatellu controllerille ja mikä hänen oma aika ja oma ajankäyttö ja omat prioriteetit on ollu siinä. - - Et minkälainen se esimiehen käsitys on mitä hän itse tekee ja mitä alaisille delegoi niin ehkä semmoset on suurimmat [vaikuttavat tekijät]. Et

sitten esimerkiksi oon joskus aikasemmin ollu [yksikön johtajan] kanssa käymässä aina läpi [esimiehen] kanssa noita lukuja, ennusteita ja niiden muutoksia ja nykyään mä en oo.” (H2)

Haastateltaessa Head of Business Controllia (H3) tuntui näkemys ja asenne olevan päinvastainen. Hänen mukaansa hän pyrki rajoittamaan controllereidensa tekemistä mahdollisimman vähän auttamalla ja ohjaamalla heitä vain tarvittaessa. Eroja esimiehen vaikutuksesta controllerin rooliin näyttäisi olevan paljon talousorganisaation sisällä tiimistä ja esimiehestä riippuen.

”- - mä oon myös yrittäny tehdä sitä, että multa ei tuu vastauksia. Et mä oon yrittäny tavallaan koutsata siihen, että se ajattelu syntyy aina siitä ihmisestä itsestään. Meillähan on myös [yrityksessä] se meidän johtamisen yks periaate myös, että luotetaan ammattilaiseen ja ammattilainen on paras ratkasemaan sen oman haasteensa - -.” (H3)

Kyseisen haastateltavan (H3) mukaan tahtotilana on myös kehittää controllerin roolia pois rutiinitehtävistä lähemmäs liiketoiminnan tukemista. Tässä on hänen mukaansa käynyt muutos viimeisen viiden vuoden aikana, kun esimerkiksi enemmän rutiinitehtäviä on siirretty ulkomaille palvelukeskuksen tehtäväksi, jonne ulkoinen laskenta siirrettiin noin seitsemän vuotta sitten. Pitkän uran yrityksessä tehnyt H5 oli myös sitä mieltä, että controllerin rooli on muuttunut enemmissä määrin kohti liiketoiminnan kumppanuutta ja se on myös johdon toive.

”On kyllä, et nyt on selkeesti tahtotila et olis enemmän semmonen johdon partneri tai sparraaja kuin että olis ihan tämmöinen numeroiden murskaaja. Et semmoinen toive on tullut.” (H5)

”Eli olen halunnut viedä sitä ja tää on myös tietenkä yhteinen tahtotila sekä talousjohdon kanssa, että [liiketoimintayksikön] johdon kanssa niin olen halunnut viedä sitä business controllereiden ja controllerin roolia pois pelkästään teknisesti raportoivasta tai laskuttavasta tai numeroita pyörittävästä hahmosta lähemmäs sitä liiketoimintaa, ja tavallaan sen liiketoiminnan partnerin oikeaksi tai vasemmaksi kädeksi. Vähemmän ihan sitä teknistä pyörittämistä ja enemmän sitä liiketoiminnan tukea ja lisäarvoa, jota fikset ihmiset täällä pystyy tuottamaan. Ja käytännössä onhan tässä näitä muutoksia tehty, että meiltä on siirtynyt sinne [ulkomaiseen palvelukeskukseen], jotka on tämmösiä rutiininomaisia, että sitä on kai tapahtunut jo pitkän aikaa, et tavallaan semmoista rutiinia ja toistuvaisluontoista hyvin yksinkertaista työtä on siirretty pois ja sitten tavallaan sitä ajattelua vaativaa työtä on tullut tilalle ja just sitä analyysiä mikä tapahtuu ihmisen päässä niin sitä on lisätty.” (H3)

Muiden haastateltavien näkemykset olivat ristiriidassa tämän kanssa. Controllereiden mielestä siirtyminen palvelukeskukseen päivittäin lisäsi controllereiden manuaalista työtä ja rutiinitehtäviä sekä hankaloitti yhteistyötä kirjanpidon kanssa. Head of Business Control asemassa työskentelevällä ja johdolla voi olla eriävä näkemys, koska he eivät ole itse suoraan tekemisissä palvelukeskuksen tai kirjanpidon kanssa. Toisena selittävänä tekijänä controllerin roolin muutokselle nähtiin työkalujen kehitys ja muutokset yrityksessä ja organisaatiossa, joka on vapauttanut controllereiden aikaa tukea liiketoimintaa paremmin.

”Se oli kauhee vahinko sillon ku sitä kirjanpitoa alettiin siirtää [palvelukeskukseen]. Meillä oli kauheen hyvä kirjanpitiimi ja kaikki oli kauheen hyvässä kunnossa. Meillä ei ollut virheitä ja tilkkarit ei sanonu mitään. Ei oltu ikinä myöhässä. Et nyt on ollut tilanne vähän synkempi. On tullu karhukirjeitä ja kaiken näköstä. - - Et se sai kyllä paljon controller tiimeihin semmosta rutiinityötä, mikä ei sinne olisi alun perin kuulunu.” (H5)

Tulevaisuudessa kaikki haastateltavat olivat melko yksimielisiä, että rutiininomaiset ja manuaaliset tehtävät tulisivat vähenemään entisestään ja aikaa jäisi enemmän lisäarvon tuottamiselle ja liiketoiminnan tukemiselle. Isoimpana tekijänä nähtiin järjestelmien kehittyminen edelleen, joka voisi esimerkiksi nopeuttaa raportointia sekä ennustamista ja vapauttaa enemmän aikaa lukujen analysoimiselle ja tulkitsemiselle.

”Mä uskon ja todellakin toivon, että nää uudet järjestelmät parantaa tätä meidän materiaalin saatavuutta, et se on semmonen mitä meillä on yritetty vuosia tehdä. Olis joku tämän johdon näkymä mistä he pystyis ite kattomaan lukuja ilman, että jonkun tarvii niitä ajaa ja suodattelee hieman. Mä toivon et nyt se vihdoin saatais tää PowerBI, niin sitten tavallaan se controllerin rooli, ettei tarvii ajella enää raportteja et se jäis pois ja sen sijaan oli kätevämmät välineet analysointiin ja kehittämiseen.” (H5)

5.2.2. Controller-funktion järjestäminen media-alan yrityksessä

Tutkimuksen kohteena olevassa media-alan yrityksessä controllerit kuuluvat talousorganisaatioon, joka on järjestäytynyt liiketoiminnan mukaisesti heijastaen yrityksen organisaatiorakennetta. Lisäksi myyntiorganisaatioilla, jotka tukevat liiketoimintayksiköitä on omat controllerit. Liiketoimintayksiköt koostuvat erityyppisistä tuotteista eli tulosyksiköistä, jotka ovat jaettu vastuualueiksi controllereille. Jokaisen liiketoimintayksikön controller-tiimiä vetää Head of Business Control-tittelillä työskentelevä henkilö, joka toimii esimiehenä kyseisen tiimin controllereille ja kuuluu liiketoimintayksikön johtoryhmään.

Media-alan yrityksessä controllerit on jaettu kolmeen eri titteliin: Controller, Business Controller ja Head of Business Control. Eri tittelillä työskentelevien vastuut ja tehtävät vaihtelevat jonkin verran riippuen liiketoimintayksiköstä, jossa kyseinen controller työskentelee. Lähtökohtaisesti haastattelujen perusteella vaikutti, että pelkällä controller-tittelillä työskentelevä ei ole yhtä kokenut kuin business controller ja toimii business controllerin apulaisena suorittaen enemmän rutiininomaisia tehtäviä. Tämä kuitenkin vaihteli paljon liiketoimintayksiköittäin, eikä kaikille tuntunut olevan selvää mikä näiden kahden tittelin ero oikeastaan on. Tuloksia läpikäydessä controller-tittelillä viitataankin molempiin, joko controlleriin tai business controlleriin, joiden tehtävät ovat hyvin samanlaisia, ellei erikseen mainita.

”No must tuntuu et se on just noin et ne menee vähän sekasin. Sitten jos [tulosityksikön] alla olevaa controlleria ja myyntiorganisaatios olevaan controlleriin niin ne on tosi erityyppiset positiot. - - Mutta varmaan se on niin, että business controller on enemmän sen johdon kanssa tekemisissä ja controller enemmän noissa rutiinihommissa.” (H1)

5.2.3. Controllerin suhde johtoon

Toisena vaikuttavana tekijänä controllerin rooliin nähtiin johto, jonka kanssa controllerit ovat tekemisissä. Johtajien omalla osaamisella ja tarpeilla oli vaikutusta siihen miten paljon controllerilta tarvittiin tukea. Toisaalta vaikuttaa myös siltä, että controllerin pitää ansaita jossain määrin luotto johtajilta omasta osaamisesta, jotta kumppaniksi kehittyminen on mahdollista. Näyttäisi siltä, että johdon kumppaniksi kehittyminen on hyvin monesta tekijästä kiinni, eikä ole mikään itsestäänselvyys.

”Se mun mielestä kans paljon riippuu aika paljon siitä minkälainen se johdon tyyppi tai johtaja, jonka kanssa on tekemisissä on taustaltaan ja osaamiseltaan. Et siellä muistan et joskus koin olevani kovinkin tärkeässä roolissa, kun joskus saatto olla joku johtaja, joka ei tosiaanakaan oo mikään numeroihminen niin, että silleen muutamia katastrofeja siinä tuli estetty, et sillon tuns roolinsa tärkeeks. Mut sit toisaalta oli yks semmonen johtaja, joka oli ollut siellä ihan alusta asti ja ties kaikki lukunsa äärettömän hyvin, et hän ei taas tarvinnut minkäänlaista tukea multa. Et se voi vaihdella tosi paljon, et tota on tosi vaikee yleistää. Se riippuu tosi paljon millaista tukea se kyseinen johtaja tarvii.” (H6)

”Musta ainakin ite tuntuu, että mulla on näissä vaativammissa [controllerin] rooleissa mennyt hetken aikaa, kun mä olen joutunut ostamaan tavallaan sen luottamuksen sieltä johdon toiselta puolelta niihin asioihin mitä analysoin ja tuotan siinä analyysissä niin pidemmälle.” (H3)

Kumppanuuden nähtiin myös rajoittuvan taloudellisen tiedon asiantuntijuuteen, jotka eivät suoranaisesti osallistu päätöksentekoon, mutta tuottamallaan tiedoillaan tukevat johdon tekemää päätöksentekoa. Tiedon tuottaminen vaikutti myös rajoittuvan taloudelliseen tietoon ja ei-taloudellisten lukujen käyttäminen oli controllereille harvinaisempaa. Päätöksentekoon aktiivisemmin osalliseksi pääseminen voisikin olla seuraava kehitysskaskel controllereille.

"Mut jos mä omalta osalta mietin niin mä kokisin et musta status on sellanen omien vastuualueiden taloudellisen tiedon asiantuntija, jolta johto sitten saa taloudellista tietoa." (H1)

"No ehkä se on just semmonen apukäsi tai et just tarjoo ne luvut johdolle ja analyysit. Tai tämmöset, mut sit johto on se, joka tekee ne päätökset." (H4)

Kysyttäessä haastateltavilta näkevätkö he itsensä enemmän materiaalin tuottajina vai johdon kumppaneina vastaukset vaihtelivat jonkin verran. Enemmistö näki roolin vaihtelevan näiden väliltä yksittäisestä tehtävästä riippuen, mutta lopulta painottuvan enemmän johdon kumppanin suuntaan. Kaksi haastateltavaa olivat poikkeuksia, joista toinen näki itsensä selvästi johdon kumppanina ja toinen materiaalin tuottajana. Kaikki kuitenkin ymmärsivät, että osana controllerin tehtäviä jonkin asteinen materiaalin tuottaminen on pakollista, jonka kuitenkin toivottiin vähenevän tulevaisuudessa.

"Sanoisin et molempii. Et ne tossa kuunvaihteessa on paljon vaan semmosta et tekee bulkkina materiaali, jota lähettelee ympäriinsä eri ihmisille sähköpostilla. Ja no sit ehkä nää läpikäynnit on sit enemmän johdon kumppanina." (H4).

"Tässäkin varmaan paljon eroja riippuen firmoista ja johdosta. Mutta tässä mun roolissa näkisin, että vähän molempia." (H6)

"Kyl mä kuitenkin sanoisin, et tällä hetkellä enemmän tämmönen materiaalin tuottaja. Joo, vähän riippuu tietenkin mitä tehtävää tekee. - - Mut nyt mä sanoisin et ehkä materiaalin tuottaja, et me toimitetaan aika paljon materiaalia." (H5)

"Oman roolini nään johdon kumppanina ja sitten myöskin toivon, että koko tiimin rooli on johdon kumppani, että tuota materiaalin tuottaja on sellainen rooli, jota me ei tarvita. Elikkä tavallaan, että jos me vaan tehdään raporteja ja siihen ei tuu mitään lisää niin se on niin kuin [turhaa] työtä ja siihen ei fiksuja ihmisiä kannata uhrata. Totta kai sehä on ettei tietyistä perusasioista koskaan päästä eroon se on ihan selvä, mutta se että se aika mikä siihen materiaalin tuottamiseen käytetään niin sen täytyis olla aika pieni." (H3)

Yhden pitkän uran yrityksessä tehneen haastateltavan mukaan controllerin arvostus johdon parissa on kehittynyt vuosikymmenien aikana. Vaikuttaisi, että jossain vaiheessa

controllereita on pidetty enemmän pakollisena pahana, jotka käyttävät kuluja ja kirjauksia. Tästä mielikuvasta on kuitenkin siirrytty eteenpäin, eikä vaikuttaisi pitävän enää paikkaansa.

"No joo on se vähän kyl ollu niin, että pidetty semmosena pakollisena pahana, jotka käyttää niitä kirjauksia ja valittaa jos joku on mennyt pieleen. - - Mut joo kyllä mä ton tunnistan, et on pidetty vähän semmosina rakkikoirana." (H5)

5.3. Digitalisaation vaikutukset

Kolmas teema pyrkii luomaan kuvan digitalisaatioon vaikutuksista media-alaan ja controllerin rooliin. Samalla tarkastellaan mitkä digitalisaation tekijät ovat vaikuttaneet eniten controllerin rooliin ja kuinka digitalisaatio tulisi mahdollisesti muuttamaan roolia vielä tulevaisuudessa.

5.3.1. Digitalisaatio media-alalla

Haastateltavien mukaan media-ala on ollut murroksessa teknologian kehityksen ja digitalisaation vaikutuksesta. Tuotekehitys on keskittynyt enemmän digitaaliseen puolelle, joka on muuttanut perinteisiä ansaintamalleja. Yhtenä isona haasteena haastateltavat mainitsevatkin miten uusista digitaalisista tuotteista saisi tuloja, koska tuotteet saattavat olla hyvin erityyppisiä keskenään ja käyttävät erilaisia ansaintalogiikoita. Digitaalisten tuotteiden kasvu on myös johtanut perinteisen printtimedian laskuun ja sisällön muutokseen. Digitalisaatio on johtanut nopeampaan uutissykliin, koska uutisten julkaisu ja saatavuus on paljon nopeampaa verkossa verrattuna sanomalehteen. Asiakkaiden kulutustottumukset ovat myös totuneet uutisten nopeaan saatavuuteen. Haastattelujen perusteella uutissyklin nopeutuminen on vaikuttanut printtimedian sisältöön muuttaen sen enemmän taustoittavaksi kuin uutisovaksi, koska uutiset luetaan nykyään heti verkosta eikä lehdestä seuraavana päivänä.

"Media-ala on ollut murroksessa, tosi vahvassa murroksessa. Jos miettii tätä aikaakin, kun mä oon täällä ollut niin on ollut voimakasta se transformaatio, et miten se on lähteny muuttamaan sinne digitaaliseen puolelle ja miten sieltä sit saadaan sitä tuottoa. Perinteiset tuotteet, jotka ennen tuotti hyvin niin niiden rooli on laskenut. Sitten pitäis kehittää uusia tammö-sii digitaaliituotteita ja se mitkä niistä valitaan, et mitkä niistä on hyviä ja panostetaan. Et niitä on paljon erityyppisiä ja erilaisia ansaintalogiikoita näissä malleissa." (H5)

”Paperille julkaistavan lehden rooli on muuttunut enemmänkin taustottavaks semmoseen featuremaiseen suuntaan ja myös tämmöstä lisäarvoa ja yleistietoa lisäävään suuntaan. Et semmoset lentokone putosi tai tän tyyppiset uutisoinnit, niin ne on tavallaan seuraavan päivän lehdessä tai sitten digissä saman tien. Mutta tavallaan se on muuttanut sitä painopistettä siihen, että ne hitaammin ulostulevat asiat on syvempiä ja se kuluttajavaatimus mikä niihin on niin kohdistuu myös vaativammin, et tavallaan siellä on oltava enemmän sitä pihviä siellä ympärillä.” (H3)

Digitalisaation nähtiin myös lisänneen kilpailua markkinoilla, koska aikaisemmin printtime-dian, radion ja TV:n kilpailu rajoittui lähinnä kotimaisten toimijoiden kesken. Uudemmat tuotteet, kuten digilehdet, podcastit ja VOD-striimauspalvelut, kohtaavat paljon kilpailua ulkomaisilta yrityksiltä.

”Onhan tässä isossa kuvassa kilpailutilanne aika erilainen mitä joskus [yrityksen] varhaisimpina vuosina, et kun siirtyy sinne digitekemiseen niin kaikki kilpailijat on ihan eri. Et aikasemmin ollu YLE ja muut sanomalehdet niin nyt, ku ajattelee et mitkä VOD-palvelut ja somet ja youtubet on kilpailijoina niin sillä lailla monikanavaisempaa se kilpailu.” (H2)

Kysyttäessä miten media-alan digitalisaatio on mahdollisesti vaikuttanut controllerin työhön, niin haastateltavien mielipide vaikutti olevan, ettei se ole merkittävästi vaikuttanut. Joihinkin työtehtäviin se on tuonut uusia näkökulmia ja prosesseja, mutta isoja muutoksia se ei ole aiheuttanut. Digitalisaation nähtiin vaikuttaneen enemmän muihin tiimeihin, kuten analytiikkaan ja markkinointiin, mutta ne on rajattu ulos tässä tutkielmassa.

”Tota varmaan itseasiassa, kun miettii tossa miten se on toisaalta vaikuttanu omaan työhön. Ehkä ei siihen omaan työhön ei niinkään paljon, et enemmän nään et se on vaikuttanut moneen muuhun firman tekemiseen ja tilanteeseen. Et ei ehkä niinkään sinne controllerin työhön oo niin suuria muutoksia lähiaikoina tapahtunut.” (H2)

Digitalisaation ja nopeamman uutissyklin nähtiin vaikuttaneet ennustamiseen ja tehneen siitä haastavampaa. Asiakkaat odottavat, että tapahtumista uutisoidaan heti mikä tarkoittaa, että toimittajien on reagoitava tapahtumiin heti, josta syntyy yllättäviä kuluja, joita ei olla ennustettu.

”Tavallaan kylhän se esimerkiks ennustamisessa, et kuka osas ennustaa Ukrainan sodan budjettiin elokuussa, kun noi meidän journalistiset kustannukset on nyt noussut merkittävästi, koska jouduttu lisäämään vuoroja ja muuta. Niin tavallaan et se vaade sille nopealle uutisten välitykselle tekee siitä kustannuspotista nopeammin vaihtelevan myöskin. Jos tulee joku iso juttu olympialaiset, sota, pandemia tällaisia näin niin yhtäkkiä sen uutisoinnin tarve

nousee ja meidän kustannuspotti nousee ja tavallaan tällasia asioita. Tavallaan se ennustamisen täsmällisyys on heikentynyt sen takia just näissä journalistisissa yksiköissä, et ehkä eri asia joku [aikakausilehti] ei siinä. Mutta tämmösissä jotka tekee uutistyötä, niin se on toki vaikuttanut siihen.” (H3)

Toisena haastavana tekijänä nähtiin uusien digitaalisten tuotteiden kannattavuuden seuraaminen. Digitaalisille tuotteille esimerkiksi kulujen kohdistaminen oli haastavaa ja on edelleenkin. Haastattelujen perusteella näytti, että uudet tuotteet ovat vaikuttaneet oikeastaan kaikkiin tuotteisiin liittyviin kirjauksiin prosesseihin. Digitaaliset tuotteet ovat hyvin erilaisia verrattuna printtituotteisiin, joten niiden kulujen ja liikevaihtojen kirjaaminen ja seuraaminen on pitänyt miettiä uusiksi.

”No jos ihan konkreettisesti niin silloin kun alettiin näitä digitaalisia tuotteita, mitäs mä sanoisin oliskohan ollu 15 vuotta sitten kun alko enemmän tulle, niin kipuiltiin aika paljon siitä, miten niitä, miten sä pystyt kattoo tuotekannattavuuksia. Miten kohdistetaan kuluja digitaaliselle tuotteelle ja sitten tämmösille perinteisille [printtituotteille]. Sen mä muistan, et se oli haastava ja se on edelleenkin haastavaa. Miten sä pystyt kohdistamaan sen jonkun työpanoksen, et se menee oikeessa suhteessa. Se on ollut vaikeeta ja se on aina ollut ja sitä on yritetty jotenki pitkään aina [mieltä] et miten sen sais silleen luotettavaks. No sitten tietenkin, kun paljon erityyppisiä toimintoja et niiden yhdistäminen ja tämmöset tuottojen kirjaustavat on muuttunut ja näihin pitäis keksiä [uusia käytäntöjä]. Varmasti avattu paljon tilejä näitä varten. Mutta se on vaikeeta. Tai ei se haastavaa, mutta vaikee keksiä uusia tuottovirtoja ja niiden raportointia.” (H5)

Digituotteiden seuraamisen haastavuus ja kiire keksiä uusia tuottavia tuotteita vaikuttavat herättävän hieman kitkaa talouden ja liiketoiminnan välille. Liiketoiminta haluaa keksiä ja tuoda markkinoille uusia tuotteita jatkuvasti, kun taloudella on ongelmia kehittää tapoja seurata näiden uusien tuotteiden kannattavuuksia. Taloudella on pelkona, että liiketoiminnassa syntyy uusia tuotteita, joiden kannattavuudesta kukaan ei tiedä johtuen siitä ettei sitä voida seurata luotettavasti.

”Et mihin just fokusoidaan se aika, et mitä lähetään kehittelee, ettei kehitetä kaikkee samaan aikaan vaan löydetään sieltä ne helmet mihin kannattaa panostaa. - - No kyllä varmaan siinä mielessä, että kun näitä uusia tuotteita kehitetään niin, jotta niitä pystytään seuramaan et onks ne oikeesti kannattavia niin pitäis saada se raportointikin pysymään perässä siinä. Ettei vaan puuhastella jotain ja kukaan ei oikeen tiedä miten onks se tappiollista vai voitollista.” (H5)

Digitalisaatio on vaikuttanut jonkin verran myös controllereiden tekemiin ad hoc -tehtäviin. Controllereita on esimerkiksi pyydetty osallistumaan mahdollisten uusien ja olemassa olevien tuotteiden kannattavuuslaskelmiin.

”- - kun se printti väkisin laskee, niin sitten siel on tuotteita, joille pikkuhiljaa käy niin et niiden tilaajakanta on niin pieni ettei ne oo enää kannattavia. Niin sitten joudutaan tekemään sen suuntaisia laskelmia, että kannattaako niitä enää ylläpitää. Se on semmonen homma mihin mäkin oon tässä osallistunu.” (H1)

5.3.2. Digitalisaation vaikutus controllerin rooliin

Kaikki haastateltavat eivät ole työskennelleet controllerina niin pitkään, että olisivat havainneet selkeää vaikutusta johtuen digitalisaatiosta ja teknologian kehityksestä. Vaikutuksia miettiessä osalla oli myös haasteita huomata vaikutuksia työpaikan ja yrityksen vaihtamisen takia, koska työkalujen ja järjestelmien kehittyneisyys vaihtelee paljon yrityksittäin.

”Kai se lähinnä on näkyny silleen, että kaikissa paikoissa ollaan aina ottamassa uusia ja parempi järjestelmiä käyttöön. Et siinä ainakin. Mä oon kuitenkin ollu aika erityyppisissä firmoissa, et ehkä se firmojen välinen vaihtaminen tekee siitä [digitalisaation] huomaamisesta vaikeeta.” (H6)

Haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin, että digitalisaatiosta johtuva muutos ei ole ollut kovin nopeata. Suurimmat vaikutukset näyttäisivät tulevan uusien järjestelmähankkeiden yhteydessä, joita ei toteuteta kovin usein, ehkä noin 5–10 vuoden välein. Digitalisaation ja teknologian kehityksen vaikutus controllerin rooliin vaikuttaisi ottavan enemmän kerta-luontoisia harppauksia kuin jatkuvasti kehittyvän.

”Jos mä mietin sitä aikaa, ku mä tässä [yrityksessä] oon ollu niin mun mielestä työkalut on pysyny aika samana. - - siinä reiluna kolmena vuotena, kun mä oon tässä ollu niin muutosta ei oo kauheesti ollu.” (H1)

”Onhan se tilanne ollu tavallaan aika stabiili se tilanne viimeiset kymmenen vuotta tässä [yrityksessä].” (H2)

Uusimpana muutoksena haastateltavien mukaan oli pilveen siirtyminen eli tiedostojen hallintaa siirrettiin pilvipalveluihin, jonka johdosta päästiin siirtymään pois viimeisistä papereista ja mapeista. Tiedostojen tallennus keskitetyksi pilveen auttoi myös uudistamaan raportointia ja niiden hallinnointia. Haastateltavat kehuivat muutoksen aikataulua, koska se tapahtui

vähän ennen COVID-19-pandemian alkua. Ilman siirtymistä pilvipalveluihin olisi etätyöskentely voinut olla paljon haastavampaa. Samalla toki otettu käyttöön samoja etätyöskentelyä tukevia työkaluja kuin kaikissa muissakin yrityksissä, kuten Teams.

"No nyt täytyy sanoo et on täysin paperiton toimisto nykyään. Ei siitä niin kauheen monta vuotta, no on siitä nyt kyl ainaski 5 vuotta kun oli vielä jotain mappikansioita. Mut sitä ennen oli aina ihan hirveesti mapitettiin ja kaikkii ajettiin papereille ja kaikki johdon raportointipaketit oli paperisia. Niitä lähetettiin ja arkistoitiin jonnekki. Tuolla on varmaan keskusarkistossa hyllyttäin näitä finaraportteja." (H5)

"No joo esimerkiks yks hyvä esimerkki on kun pandemia tuli niin jos me ei oltas siirrytty pilveen niin me ei oltas voitu tehdä töitä etänä. Et kylhän tää on tää teknologian kehitys on mahdollistanut kaikenlaiset tavat työskennellä. Et voidaan tehdä hyvin tässä Teamsin, et tääki haastattelu voitaa tehdä myös puhelimitse, mutta jos me oltas tuijotettu toisiamme kasvotusten niin sittenhän me ei sitäkään oltais voitu tehdä. Mutta se, että konttorit oli mahdollista siirtää nopeasti tänne etäkonttoreiks, oli täysin sen ansiota, että meillä oli se Journey to Cloud projekti jokunen vuosi sitten. Niin onneksi ajoissa koska muuten olisimme olleet vaikeuksissa." (H3)

Pidemmän työuran controllerina tehneiden haastateltavien puheista päätellen suurimpana muutoksena heidän uransa aikana on ollut järjestelmien kehitys ja uusien järjestelmien käyttöönotot. Suurimmat vaikutukset ovat olleet kirjanpidon järjestelmien kehityksellä ja ennustejärjestelmien käyttöönotolla. Järjestelmien vaikutukset ovat näkyneet siinä, ettei tietoja tarvitse enää manuaalisesti yhdistellä Excelissä, joka vähentää virheiden syntymistä ja nopeuttaa työskentelyä vähentäen manuaalista- ja rutiininomaista työtä. Vaikutti, että kaikki yli 20 vuotta controllerina työskennelleet ovat uransa alkuvaiheessa joutuneet käyttämään paljon aikaa esimerkiksi ennusteiden ja toteuman sekä erilaisten konsolidointien yhdistelyyn Excelissä.

"Niin [ensimmäisen työpaikan] konsernin konsolidaatio tehtiin Excelissä ja silloin oli toki SAP projekti meneillään, mutta konsolidaatio tehtiin Excelissä ja se lähetettiin [yhtiön] konserniin, joka vei sen sitten HFM:ään. Missä vielä näinä päivinä iso konserni konsolidoi lunksa Excelissä, et ei olis mitään järjestelmää mikä keräis yhteen nää datat luotettavasti. Niin onha tää, tää toki tapahtu 90-luvun lopussa, mutta ihan kauheen riskialtista puuhaa, et sä niitä virallisiis raportoitavii lukuja keräät exceliin ja teet siellä yhteenlaskennan. Olisko siellä ollut 20 eri yksikköä niin [niille kaikille] profiit ja lossit ja taseet ja kaikki." (H3)

"Ehkä tossa näkyy semmonen kuitenkin siinä 20 vuodessa ero, että silloin ku mä oon alottanu työt niin ostolaskut oli paperilla. Niin nythän se on ihan itsestään selvää, että näin ei

oo. Mutta esimerkiksi onhan ne järjestelmät tässä 20 vuodessa kehittyneet silleen et saadaan tyyliin [SAP:n Excel-apuohjelmasta] ne tiedot. Et mä mietin mun ensimmäistä controller paikkaa niin siellä mä otin kirjanpidon järjestelmästä toteumaa Excelliin ja sit meillä oli silloin vasta pystytettiin, noh oli vähän pienempi firma, silloin vasta pystytettiin ennustetyökalua. Mä sit otin ennustetyökalusta osan Excelliin ja sit meil oli lisäksi joku ennusteen osa Excelissä, niin onhan se sillä lailla aika paljon kehittynyt siitä. Nyt kuitenkin otetaan [SAP:n Excel-apuohjelmasta] ennusteet ja toteumat eikä mitään tehdä enää paperilla.” (H2)

”SAP otettiin meille ehkä reilu 10 vuotta sitten. Se tuli sen takia, kun alettiin yhtiöittää tai raportoimaan yhdessä näitä Suomen toimintoja ja silloin tuolla [liiketoiminnalla] oli SAP käytössä.” (H5)

Nykyisiksi työkaluiksi kaikki haastattelijat luettelivat samat työkalut. Tärkeimpinä pidettiin Excelliä, johon luvut haettiin joko SAP:sta tai ne otettiin suoraan Excelliin SAP:n Excel-apuohjelmasta. Lukujen esittelyyn käytettiin PowerPointia ja mahdollisesti riippuen esitysmuodosta think-cellä, joka on ylimääräinen PowerPointin tuottavuustyökalu. Ennusteiden laatiminen tapahtui SAP:n EPM-lisäosalla, joka on lisätty Excelliin. Kaksi haastateltavaa käyttivät poikkeuksellisesti HFM-ohjelmistoa, jolla lukuja konsolidoidaan. Myyntiorganisaatio vaikutti olevan ainoa poikkeus, jossa lisäksi käytettiin Power BI -raportteja. Itsestäänselvyyksinä pidettyjä ohjelmia, kuten Outlook tai Teams ei haastatteluissa mainittu erikseen, mutta kuuluvat oleellisesti osaksi controllerin työkaluja.

Näitä työkaluja käyttäen controllerit tuottavat tietoa eri liiketoiminnoille ja niiden johdolle. Tuotettu tieto yksityiskohtaisesti tietenkin vaihtelee paljon riippuen controllerista ja heidän vastuualueistaan, mutta yleisesti haastattelujen perusteella vaikutti, että he tuottavat taloudellista tietoa johdolle ja eri sidosryhmille. Ei-taloudellisen tiedon raportointi tuntui olevan melko harvinaista myyntiorganisaatiossa työskenteleviä controllereita lukuun ottamatta. Pelkkien numeroiden tuottamista tärkeämpänä kuitenkin pidettiin niiden tulkintaa, joka usein saattoi olla pelkässä suullisessa muodossa.

”No siis taloudellista euromääräistä. Käytännössä esim kuukauden tulos ja miten se meni miks ei mennyt silleen ku odotettiin tai mitä ne poikkeamat oli ja miks ne poikkeamat sinne synty. Toisaalta mitä se tarkoittaa tulevaisuuden kannalta et mitkä on tulevaisuuden näkymät ja miten ne on tässä päivittynyt. Ja toisaalta sit budjetin kannalta et paljonko on budjetia käytetty ja paljonko jäljellä.” (H1)

”Ei siinä laskelmia mun mielestä kauheesti oo, mutta ku luvut on saatettu helposti ymmärrettävän formaattiin. Et on se silleen ihan eri ku et ne hakis suoraan jostain SAP:sta. Mut kerran ku on tehny sen pohjan niin nehän päivittyy sit tavallaan automaattisesti. Mutta toi-

saalta sitten kyllä mä kokisin että mä teen aika paljonkin muuta kun vaan otan ne luvut ja sanon et tässä nää on et sitten, se et sä näät vaan jonku vesiputouskuvion ja sit sul on ennuste ja ne erot siihen ennusteeseen.” (H1)

”No sitä just et just semmosta tulkintaa. Et siinä on aika paljonkin sitku sitä rupee kattomaan mikä vaatii sen et sitä tietoa sit täydentää tai taustoittaa et sen tiedon voi ymmärtää oikein.” (H1)

Tiedon tuottamisen rajoituksessa lähinnä taloudelliseen tietoon, eivät controllerit hyödyntäneet työssään big dataa. Näiden hyödyntäminen yrityksessä kuului muille tiimeille kuin talousorganisaatiolle. Pienenä poikkeuksena oli, että myyntiorganisaation controllerit hyödynsivät big datasta tehtyjä Power BI -raportteja, jotka sisälsivät esimerkiksi erialisia tietoja ja analyysejä asiakkaista. Näitä tietoja käytettiin analyyseihin, raportointiin ja ennustamiseen. Analytiikkaa tehtiin hyödyntäen Exceliä, mutta erillisiä analytiikan työkaluja ei hyödynnetty talousorganisaatiossa. Analytiikkaa käytettiin raportoinnin ja ennusteiden yhteydessä analysoimalla esimerkiksi poikkeuksia ja tulevaisuuden näkymiä historiallista tietoa hyödyntäen.

6. Pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia controllerin roolia media-alan yrityksessä ja miten digitalisaatio on vaikuttanut siihen. Tässä luvussa käydään läpi keskeisempiä tuloksia verrattuna aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

6.1. Controllerin rooli ja kehitys

Ten Rouwelaar & Bots (2018) mukaan controllerin tehtäviin ja rooliin vaikuttavat yrityksen toimiala, rakenne ja johdon preferenssit, joka vaikutti tuloksien perusteella pitävä osittain paikkaansa. Suurimpana tekijänä tulosten valossa näyttäisi olevan johdon preferenssit. Tulosten perusteella controllereiden päätehtävät vaikuttivat pysyvän melko samoina yrityksestä riippumatta, mikä on ristiriidassa Ten Rouwelaarin & Botsin (2018) tutkimuksen kanssa. Yleisesti työtehtävät olivat tulosten perusteella linjassa aikaisempien tutkimusten (Burns & Baldvinsdottir 2005; Malmi, Seppälä & Rantanen 2001; Lepistö et al. 2016) kanssa, joissa tehtäviksi lueteltiin esimerkiksi taloudellisen informaation tuottaminen ja sen analysointi, sisäinen raportointi, laskentatoimen järjestelmien kehittäminen ja budjetointi.

Tuloksissa esiin noussut muutos controllereiden hajauttamisesta istumaan liiketoiminnan kanssa on linjassa aikaisempien Suomessa tehtyjen tutkimusten kanssa (Granlund & Lukka 1998a). Tulokset myös tukevat aikaisempien tutkimusten näkemystä siitä, että hajauttaminen lisää controllereiden osaamista liiketoiminnasta, jotta he pystyvät tukemaan sitä paremmin. (Granlund & Lukka 1998a; Järvenpää 2007; Lukka & Järvenpää 2018) Tuloksissa on nähtävissä, että hajauttaminen onnistui lähentämään controllereita liiketoiminnan kanssa ja kasvatti controllereiden ymmärrystä liiketoiminnasta. Tulokset varmistavat hajautuksen hyödyt kahteen kertaan, koska jostain syystä kohdeyrityksessä hajauttamista oli kehitetty aikaisemminkin. Hajautuksesta kuitenkin siirryttiin takaisin keskitettyyn talousorganisaatioon, joka päädyttiin hajauttamaan taas uudelleen. Tästä voidaan päätellä, että jos hajauttamisesta ei olisi hyötyä sitä tuskin olisi tehty toista kertaa.

Roolin kehityksestä tulokset tukevat Granlundin ja Lukkan (1997) näkemystä controllerin siirtymistä pavnunlaskijoista liiketoiminnan tukijoiksi. Tulosten perusteella rooli on muuttunut kirjanpidollisista rutiinitehtävistä kohti liiketoiminnan tukemista. Tulokset myös tukivat näkemystä, että controllerien tehtäviin kuului vielä paljon perinteisiä pavnunlaskijan tehtäviä (Granlund & Lukka 1998a; Lukka & Järvenpää 2018). Tulosten perusteella ei voida sanoa, että controller olisi siirtynyt kokonaan liiketoiminnan tukijaksi vaan tehtävät sisältävät vielä perinteisiä vahtikoirona pidetyn controllerin tehtäviä, kuten taloudellisen suorituskyvyn ja virheiden seuranta (Vaivio & Kokko 2006; Lukka & Järvenpää 2018). Tulokset tukevat Lukkan & Järvenpään (2018) näkemystä, että nämä kaksi eri roolia ovat sitoutuneet vahvasti toisiinsa.

Terminä hybridi controller näyttäisi kuvaavan tuloksissa esiintynyttä controlleria hyvin, koska tehtävien nähdään sisältävän valvontatehtäviä ja liiketoiminnan tukemista (Maas & Matejka 2009; Lambert & Sponem 2012; Burns & Balvinsdottir 2005). Vaikuttaisi siltä, että perinteisistä tehtävistä on yllättävän haastava päästä eroon ja siirtyminen kokonaan liiketoiminnan tukijaksi on hidas prosessi. Ehkä controllereiden keräämän taloudellisen osaamisen takia kokonaista muutosta ei välttämättä tapahdu koskaan ja tietyt tehtävät tulevat pysymään osana roolia. Tulokset eivät näyttäisi tukevan Oesterreichin et al. (2019) tutkimuksen näkemystä, että controllerin rooli media-alalla kehittyisi sisältämään data-analytiikan tehtäviä. Tulosten perusteella controllerit käyttivät työssään melkein pelkästään taloudellista tietoa, joka on helposti saatavilla kirjanpidon järjestelmistä, joten ainakaan tällä hetkellä controllereille ei näyttäisi olevan tarvetta opetella tekemään data-analysejä tai käsittelemään laajoja datamassoja. Tulokset ovat samalla myös ristiriidassa Bhimanin ja Willcocksin (2014) näkemyksen kanssa, jonka mukaan data-analyttisiä taitoja kuvattiin välttämättömiksi taidoiksi controllerille. Tulosten perusteella kehittymistä data-analytikoiksi ei ollut nähtävissä myöskään tulevaisuudessa. Tämä voi johtua siitä, että tulosten perusteella controllereilla on vielä kehityttävää liiketoiminnan kumppaneiksi, joten tästä seuraavaa kehityssaskelta ei olla vielä mietitty. Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että johdon laskentatoimen kirjallisuudessa controllerin roolin kehitys on viety pidemmälle kuin se on todellisuudessa kehittynyt.

Controllerin roolin kehitykseen media-alalla suurimpina tekijöinä voidaan tulosten perusteella nähdä olevan Järvenpään (2001) määrittelemät tietojärjestelmät ja inhimillinen ulottuvuus. Tulosten perusteella tietojärjestelmien kehittyminen on vapauttanut controllereille aikaa, joka on voitu käyttää johdon tukemiseen. Samalla controllereiden arvostus on nousut kohdeyrityksessä, kun aikaisemmin heitä saatettiin pitää enemmän pakollisena pahana,

jotka vain kyttävät kuluja. Nykyään vaikutti, että johto arvostaa controllereiden taloudellista osaamista, joka halutaan ottaa huomioon päätöksenteossa.

Haastatteluissa ei noussut esiin, että johdon laskentatoimen uudistukset olisivat vaikuttaneet roolin muutokseen. Tämä voi johtua siitä, että johdon laskentatoimen uudistuksista on kulunut niin kauan, ettei haastateltavat ole huomanneet niiden muuttavan roolia tai haastateltavat eivät käsittäneet käyttävänsä työssään laskentatoimen uudistusta. Tulokset näyttäisivätkin tukevan Burns ja Baldvinsdottirin (2005) kommenttia tutkimuksessaan, ettei muutos välttämättä vaadi uusimpien johdon laskentatoimen tekniikoiden käyttöönottamista.

Tehtävien ulkoistaminen ulkomaille palvelukeskukseen ei tulosten mukaan vapauttanut controllereille lisää aikaa rutiinitehtäviltä, mikä on ristiriidassa Herbertin & Sealin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan. Päinvastoin ulkoistaminen näytti lisäävän controllereiden ajankäyttöä manuaalisiin rutiinitehtäviin joutumalla käyttämään aikaa palvelukeskuksen virheiden korjaamiseen. Haastattelujen perusteella raportoinnin ulkoistamista ei olla edes yritetty vaan se rajoittui pelkästään rutiinitehtäviin.

Tuloksissa ei suoraan käy esiin Oesterreichin et al. (2019) esittämiä ulkopuolisia muutosvoimia, jotka vaikuttaisivat controllerin roolin muutokseen. Kuitenkin oli nähtävissä, että media-ala on muuttunut vahvasti ulkopuolisten voimien johdosta, joka on taas vaikuttanut jonkin verran controllerin rooliin, kuten myös Vaivio ja Kokko (2006) ja Byrne ja Pierce (2007) esittivät. Esimerkiksi muutokset markkinoissa ja asiakkaiden vaatimuksissa sekä lisääntynyt kilpailu globaaleilla markkinoilla on johtanut uusien ja vanhojen tuotteiden tarkempiin analyysihin ja kustannusten seuraamiseen, mikä ei aina ole ollut kovin helppoa. Tuloksissa ei myöskään käynyt suoraan ilmi, että esimerkiksi tietojärjestelmien kehityksellä olisi pyritty vastaamaan Oesterreichin et al. (2019) tutkimuksessa esittämiin muutosvoimiin vai onko niitä kehitetty jostain muusta syystä. Ne ovat kuitenkin johtaneet Oesterreichin et al. (2019) tutkimuksen mukaisesti sisäisiin muutoksiin jossain määrin ja tukevat myös Järvenpään (2001) näkemystä controllerin tehtävien muutoksesta. Tulokset myös tukivat Granlundin & Lukkan (1998b) väitettä, että controllereiden roolit kehittyisivät lähemmäksi toisiaan. Tulosten mukaan vaikuttaisi, että ainakin Suomessa controllerin roolit ovat melko samanlaisia toimialasta ja yrityksestä riippumatta.

Identiteetin muutosta ei suoranaisesti käynyt ilmi tuloksista, mutta se on varmasti käynyt yrityksen sisällä, kun controllerit ovat kehittyneet pakollisesta pahasta kohti liiketoiminnan kumppania. Goretzkin et al. (2013) tutkimuksen mukaisesti controllerit ovat joutuneet osoittamaan halukkuuttaan ja työskentelemään sen eteen, että heistä tulisi liiketoiminnan kumppaneita. Tulosten mukaan controller joutuu osoittamaan johdolle, että on luottamuksen

arvoinen, jotta hänen tekemiään laskelmia ja analyysyjä pidetään luotettavina ja otetaan huomioon päätöksenteossa. Controllerit ovat varmasti joutuneet myös hajautuksen yhteydessä rakentamaan identiteettiään uudelleen, koska työympäristö on hajautuksen yhteydessä muuttunut radikaalisti. Roolin muutoksesta huolimatta controllereille näyttäisi edelleen kuuluvan manuaalisia rutiinitehtäviä, joiden ei nähty kuuluvan controllerille. Moralesin ja Lambertin (2013) mukaan nämä voisi luokitella epäsuosituiksi ”likaisiksi” tehtäviksi. Nämä tehtävät veivät huomattavasti aikaa ja osittain varastavat aikaa työltä, jonka käyttää liiketoiminnan tukemiseen.

Mielenkiintoisena huomiona nousi esiin, ettei teoriassa tuntunut esiintyvän esimiehen vaikutusta controllerin roolin kehittymiseen. Tuloksien perusteella sillä saattoi olla suurikin vaikutus rooliin. Joissain tapauksissa esimies vaikutti toimivan niin sanotusti portin vartijana, jolla vaikutti controllerin rooliin ja asemaan yrityksessä. Joissain tapauksissa esimiehen vaikutuksesta controllerin vastuut tuntuivat jäävän liian pieneksi ja joissain tapauksissa jopa liian vastuullisiksi.

6.2. Tehtävät ja taidot

Sathe (1983) määritteli melkein 40 vuotta sitten controllerin tehtäville kaksi päävastuuta, jotka tulosten mukaan näyttävät pitävän paikkaa edelleen. Tulosten mukaan controllereiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on liiketoiminnan tukeminen tuottamalla taloudellista tietoa raporttien ja ennusteiden muodossa. Ohessa controllerit suorittavat myös päätöksentekoon liittyviä tehtäviä, jotka tuloksissa luokitellaan ad hoc -tehtäviksi. Johtajien haastaminen ja suositusten teko osana päätöksentekoa vaikutti tulosten perusteella rajautuvan kokoneemien controllereiden tehtäväksi ja vaihtelevan myös riippuen controllerin vastuualueesta. Toinen tuloksissa esiin noussut tehtävä oli varmistaa, että taloudelliset luvut ovat oikein ja niitä on järkevä raportoida eteenpäin, jonka Sathekin (1983) määritteli päävastuuksi.

Haastatteluiden tulokset ovat myös hyvin linjassa Malmin et al. (2001) ja Lepistö et al. (2016) tekemien tutkimusten mukaan. Yleisimmät tehtävät controllereilla näyttäisivät olevan edelleen lähes samat yli 20 vuotta sitten tehdyn Malmin et al. (2001) tutkimuksen kanssa. Suurimpana erona tuloksiin vaikuttaisi olevan, etteivät haastateltavat maininneet koulutus-tehtäviä, sisäistä konsultointia tai laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehitystä ollenkaan. Lepistön et al. (2016) tutkimukseen verrattuna tuloksissa ei noussut esiin tilinpäätöksen laatimista, joka on selkeästi ulkoista laskentaa. Kohde yrityksessä tilinpäätöksen laatiminen ei

kuulunut controllereiden tehtäviin, mutta pienimuotoista kirjanpitoa he saattoivat tehdä esimerkiksi korjausten muodossa.

Tuloksissa tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat kuukausikatkon yhteydessä tehtävät tarkastukset ja raportointi sekä ennustaminen ja budjetointi. Ad hoc -tehtävät ja analyysit pidettiin myös tärkeänä, mutta nämä tehtävät usein vaikuttivat ajoittuvan kuukausikatkon ja ennustamisen ulkopuolelle. Järjestelmien ja prosessien kehittäminen nähtiin myös tärkeänä, mutta vaikutti, että tarvittaessa näihin käytetystä ajasta oltiin valmiita tinkimään. Controllereiden tehtävien tärkeyden määrittäminen on hieman haastavaa, koska tehtävät usein ajoittuvat sykleittäin, joten tehtävien priorisointia ei välttämättä tarvitse miettiä ja täten suorittaa tehtäviä tärkeysjärjestyksessä.

Kuten teoriassa tuli jo esitettyä, vaikuttaisi ettei controllerin tehtävät ole muuttuneet kauheasti vuosikymmenien aikana. Päävastuut ja yleisimmät tehtävät ovat pysyneet melko samoina läpi vuosien. Tuloksissa ei noussut esiin, että media-ala olisi tuonut tehtäviin myöskään muutosta aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Tulokset oikeastaan vahvistavat näkemystä, etteivät controllerin tehtävät poikkea merkittävästi alasta ja yrityksestä riippuen.

Ten Rouwelaarin et al. (2021) jakaa controllerin taidot kolmeen kategoriaan, jotka kaikki nousivat esiin haastatteluissa. Teknisiä taitoja pidettiin tuloksissa tärkeinä, jotka loivat perustan kaikelle muulle työlle. Ilman osaamista hakea lukuja järjestelmistä ja analysoida niitä tehokkaasti on controllerin haastava suorittaa työtään. Tässä yhteydessä taidot kirjanpidosta ja sisäisestä laskennasta voidaan lukea myös tekniseksi taidoksi. Ten Rouwelaarin et al. (2021) määritelmä käsitteellisistä taidoista, eli tietämystä yrityksen liiketoiminnasta pidettiin myös hyvänä taitona osata. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen helpotti johdon päätöksenteon tukemista ja analyysien tekoa. Ominaisuuksiksi mainittiin todella vahvasti tärkeimpiin taitoihin liittyviä ominaisuuksia, kuten analyttisyys ja hyvä numeropää sekä näihin vahvasti liittyvä järjestelmällisyys ja tarkkuus.

Tuloksissa esiin nousseet viestintä- ja vuorovaikutustaidot voidaan Ten Rouwelaarin et al. (2021) tutkimuksessa jakaa ihmissuhdetaitoihin, joiden avulla controller pystyy osallistumaan keskusteluun ja vuorovaikutukseen johdon kanssa. Ihmissuhdetaitoja pidettiin tuloksissa erittäin tärkeänä, koska controllerin ovat roolissaan paljon tekemisissä eri liiketoimintayksiköiden ja johdon kanssa. Ilman sujuvaa kommunikointia controller ei pysty suoriutumaan kaikista tehtävistään, mikä tukee myös Järvenpään (2001) esittämää näkemystä. Toisena tärkeänä ominaisuutena kaikki haastateltavat mainitsivat sosiaalisuuden, joka liittyy vahvasti viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin.

Tulokset näyttävät tukevan Ten Rouwelaar et al. (2021) väitöstä, että ihmissuhde- ja käsitteellisillä taidoilla on eniten vaikutusta päätöksentekoon, kun teknisillä taidoilla ei taas nähty olevan vaikutusta. Haastateltavat, jotka olivat roolissaan lähempänä johtoa, painottivat viestinnän ja kommunikoinnin tärkeyttä. Selkeää viestintää pidettiin jopa ehtona sille, että controlleriin luotetaan ja otetaan tosissaan päätöksenteossa ja onnistuu kehittymään johdon kumppaniksi. Eli johto antaa vaikutusvaltaa controllereille, jotka osaavat kommunikoida ja ymmärtävät, kuinka taloudellinen informaatio hyödyttää organisaatiota kokonaisvaltaisesta näkökulmasta (Ten Rouwelaar et al. 2021). Tuloksien perusteella teknisiä taitoja pidettiin kuitenkin edelleen tärkeänä osana controllerin taitoja, vaikka he olisivat tärkeänä osana päätöksentekoa.

Tulokset ovat samassa linjassa Malmin et al. (2001) tutkimuksessa esiin nousseiden taitojen ja ominaisuuksien kanssa, jotka vuorostaan olivat linjassa Ten Rouwelaarin et al. (2021) tutkimuksen kanssa. Vaikuttaakin siltä, että controllerin tehtävien lisäksi myös tärkeimmät taidot ja ominaisuudet eivät ole muuttuneet parissa kymmenessä vuodessa merkittävästi. Tämä voi johtua siitä, ettei taitojen ollen tarvinnut muuttua merkittävästi, koska tehtävätkään eivät ole muuttuneet. Teknisten taitojen tärkeys ei myöskään vaikuttaisi muuttuneen merkittävästi, kuten Ten Rouwelaar et al. (2021) arveli.

6.3. Digitalisaation vaikutukset

Tulokset tukevat aikaisempien tutkimusten (Lehtisaari, Grönlund, Villi & Linden 2016; Picard 2011) näkemyksiä, että media-alan digitalisaatio on vaikuttanut alaan suuresti ja johtanut uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Liiketoimintamallit ja tuotekehitys on keskittynyt enemmän digitaaliselle puolelle, joka on johtanut uusien ansaintamallien keksimiseen. Digitaalisten tuotteiden kasvu on johtanut perinteisen printtimedian ja ansaintamallien laskuun. Tulokset tukevatkin Snellmanin (2011) näkemystä, että media-ala on keskellä jatkuvaa muutosta ja kehitystä, joka on muuttanut median kulutuksen tapoja. Muutos on johtanut Nikusen (2011) kuvaamaan tilanteeseen, uudenlaiseen monikanavaiseen kilpailuun, jossa esimerkiksi kohdeyritys tarjoaa sisältä useiden eri kanavien kautta tarjoillakseen mahdollisimman laajalle yleisölle.

Kuten useat tutkijat (Stone 2014; Doyle 2013) esittivät, median digitalisaatio on luonut uusia mahdollisuuksia kerätä asiakkaista dataa ja käyttää sitä hyödyksi erilaisilla tavoilla, kuten personoidulla markkinoinnilla tai optimoimalla käyttäjälle näytettävää sisältöä. Tulosten

mukaan tämän datan hyödyntäminen päätöksentekoon ei kohdeyrityksessä kuulunut controllereille vaan talousorganisaation ulkopuolisille erillisille data- ja strategiatiimeille.

Kuten jo aikaisemmin kävi ilmi tuloksissa ja aikaisempaa kirjallisuutta (Malmi et al. 2001) läpikäydessä vaikuttaisi siltä, etteivät controllerin tehtävät ja rooli poikkea media-alalla verrattuna muihin aloihin. Tuloksissa ei ollut havaittavissa Tjernströmin (2002) esittämää väitettä, että toimittajat ovat sitä mieltä, että nykyaikainen johtaminen ja tuloshakuisuus on uhka sanomalehtien laadulle ja toimituksen riippumattomuudelle. Tuloksissa ei myöskään noussut esiin Einarsson ja Persson (2007) havaintoa, että toimittajat suhtautuisivat vielä nykyään negatiivisesti suoritusmittareihin ja liiketoimintalähtöiseen ajatteluun. Päinvastoin vaikutti, että toimituksessa johtajat arvostivat controllereiden tuottamaa tietoa ja erilaisia mittareita sekä raportteja seurattiin mielellään. Asenteet ovat tosin voineet muuttua vuosien aikana, jonka seurauksena toimittajien skeptisyys controllereita kohtaan on vähentynyt, kuten Einarsson ja Persson (2007) esittivätkin tutkimuksessaan. Tätä tukee tuloksissa esiin käynyt väite, että controllereita on pidetty joskus kustannuksia kytäävinä pakollisena pahana. Tulokset ovat myös linjassa Geislerin (2000) esittämien controllerin tehtävien kanssa ja kuinka ne ovat kehittyneet taaksepäin katsovasta controllerista sisäiseksi konsultiksi. Samanlainen muutos on kuitenkin käynyt controllereille yleisesti alasta riippumatta (Vaivio & Kokko 2006; Lukka & Järvenpää 2018; Ihantola & Tuuri 2016).

Tuloksien perusteella ei noussut esiin, että tuloskeskeisyys ja toimituksellisen laatu yhdistyisivät, kuten Einarsson ja Persson (2007) esittivät. Toisaalta tuloksien perusteella ei voida myöskään sanoa, etteikö näin olisi. Tuloksissa kuitenkin nousi esiin, että controllerit harvemmin käyttävät ei-taloudellista tietoa työssään. Tätä tulosta näyttäisi tukevan Einarssonin ja Perssonin (2007) tutkimuksessa esiin noussut havainto siitä, että taloudellisten mittarien käyttö oli sanomalehdille yleisempää kuin ei-taloudellisten mittareiden käyttö. Tämä on ristiriidassa Geislerin (2000) tutkimuksen kanssa, jossa hän esitti, että enemmissä määrin muita määrällisiä mittareita, kuten asiakastytyväisyys.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin controllerit eivät kohdeyrityksessä käytä työssään asiakkaista kerättyä dataa, jonka käsittely saattaisi edistyneitä datan käsittelytaitoja ja ohjelmia eli kyseessä olisi big dataa (Warren, Moffitt & Byrnes 2015). Tulosten perusteella controllereiden datan käyttö rajoittuu historiallisiin liiketoiminnan ja kirjanpidon tietoihin, jotka ovat helposti saatavilla standardimuotoisina raportteina suoraan esimerkiksi kirjanpidon järjestelmistä. Tulosten mukaan data kirjanpidosta ja ennusteista haetaan SAP-järjestelmästä tai sen apu työkalusta. Käytetty data on saatavilla jäsennellyssä muodossa ja järjestyksessä, joka on controllerille jo aiemmin tuttua. Tutkijoiden (Bhimani & Willcocks 2014; Applebaum et al. 2017) mukaan tämän tyyppinen data eroaa big datasta. Tulosten mukaan controllerit

eivät hyödynnä työssään big dataa, joten tulokset eivät tue Appelbaum et al. (2017) ja Warren et al. (2015) näkemyksiä siitä, että big data muuttaisi controllerin työtä.

Tulosten perusteella controllerit tuottavat analyysejä Excel-työkalulla käyttämällä taloudellista tietoa, joka otetaan SAP-järjestelmästä. Kuukausiraportoinnin yhteydessä laaditut raportit ja analyysit voidaan luokitella Applebaumin et al. (2017) ja Nielsenin (2018) tutkimusten perusteella kuvaavaan ulottuvuuteen. Ennusteiden yhteydessä controllerit hyödyntävät ennustavaa analytiikkaa arvioidessaan tulevaisuuden näkymiä käyttäen historiallisia tietoja (Appelbaum et al. 2017; Evans & Lindner 2012). Applebaumin et al. (2017) määrittämään ohjeistavaa analytiikka eivät controllerit tulosten perusteella käytä työssään. Tutkijan omasta mielestä controllerit saattaisivat hyvinkin kehittyä roolissaan Pickardin ja Cokinsin (2015) sekä Oesterreich et al. (2019) tutkimuksissa esittämään data-analyttikon rooliin tulevaisuudessa. Kehitys vaikuttaisi olevan enemmän kiinni siitä, kuinka yritys organisoii datan käsittelyn, mutta taitojen perusteella uskoisin, että controllerit voisivat siihen soveltua.

Warrenin et al. (2015) näkemyksen mukaan digitalisaatio tulisi vaikuttamaan budjetointiin ja ennustamiseen joiden tekemiseen hyödynnettäisiin vaihtoehtoisia tietolähteitä, mutta tulosten perusteella näin ei ole media-alalla tehty. Digitalisaatio on vaikuttanut ennustamiseen media-alalla, mutta ei Warrenin et al. (2015) esittämällä tavalla. Tulosten mukaan ennustamisesta on tullut haastavampaa digitalisaatiosta aiheutuneen nopeamman uutissyklin takia ei kasvavan datamäärän.

Tuloksissa käytyjen taitojen perusteella vaikutti pitävän paikkaansa Grandlundin ja Malmin (2002) pohdinta siitä, ettei uusi teknologia ja kasvava datamäärä pysty poistamaan inhimillisiä ja sosiaalisia perusongelmia. Tuloksissa kävi melko selväksi, että controller ei hyödy raporteista ja analyyseistä, jos hän ei osaa viestiä selkeästi näiden sisältöä eteenpäin.

Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna suurimpana muutoksena controllereille on ollut järjestelmien kehitys ja uusien järjestelmien käyttöönotot. Suurimmat vaikutukset ovat olleet kirjanpidon järjestelmien kehityksellä ja ennustejärjestelmien käyttöönotolla. Järjestelmien vaikutukset ovat näkyneet siinä, ettei tietoja tarvitse enää manuaalisesti yhdistellä Excelissä, joka vähentää virheiden syntymistä ja nopeuttaa työskentelyä vähentäen manuaalista ja rutiinimaista työtä. Uusimpana muutoksena tulosten mukaan oli pilveen siirtyminen, joka auttoi uudistamaan raportointia ja niiden hallinnointia. Tutkijoiden (Oesterreich et al. 2019; Bhimani & Willcocks 2014) kuvailemaa kehitystä data-analyttikoksi ei oltu nähtävissä tulosten perusteella. Controllerit kuitenkin uskoivat, että tulevaisuudessa manuaalisen työn ja rutiinitehtävien määrä tulisi vähentymään tietojärjestelmien kehityksen johdosta, joka vapauttaisi enemmän aikaa liiketoiminnan tukemiselle.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen rooli controllerilla on media-alan yrityksessä. Teoreettisessa viitekehyksessä roolia lähestyttiin tarkastelemalla controllerin roolia ja sen muutosta sekä controllerin tehtäviä, taitoja ja ominaisuuksia. Lisäksi tarkasteltiin kuinka media-ala ja sen muutos sekä digitalisaatio saattavat vaikuttaa controllerin rooliin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja tutkimus kohdistettiin suomalaiseen media-alan yritykseen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituja haastatteluja käyttäen ja tutkimusta varten haastateltiin edellä mainitun suomalaisen mediayrityksen kuutta controlleria mahdollisimman laajasti eri tasoilta ja taustoilta.

7.1. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen alussa esitettiin kolme apututkimuskysymystä, joiden avulla oli tarkoitus täydentää päätutkimuskysymystä ja auttaa vastaamaan siihen laajemmin. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset vastaamalla tutkimuskysymyksiin tuloksien pohjalta.

”Minkälaisia tehtäviä controllerille kuuluu media-alalla?”

Perinteisiksi controllerin tehtäviksi katsottuja tehtäviä, kuten taloudellisen suorituskyvyn ja virheiden seuranta sekä budjetointi, ennustaminen ja raportointi ovat säilyneet controllerin tehtävinä. Taloudellisen raportoinnin, ennusteinen ja ad hoc -tehtävien avulla controller antaa tukea johdolle päätöksentekoon. Tulokset varmistavat, ettei controllerin tehtävät ole muuttuneet kauheasti ja päävastuut sekä yleisimmät tehtävät ovat pysyneet melko samoina läpi vuosien. Tuloksissa ei noussut esiin, että media-ala vaikuttaisi controllerin tehtäviin poikkeuksellisesti. Tulokset vahvistavat näkemystä, etteivät controllerin tehtävät poikkea merkittävästi alasta ja yrityksestä riippuen.

”Minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia controllerilta vaaditaan media-alalla?”

Taitojen ja ominaisuuksien osalta controllerin tulee olla analyttinen hyvän numeropään omaava sekä järjestelmällinen ja tarkka. Osaamista kirjanpidosta ja liiketoiminnasta pidettiin tärkeänä, koska ne auttavat hahmottamaan syy-seuraussuhteita. Lisäksi controllerilta

pitää löytyä tarpeelliset tekniset taidot, jotta raporttien ja analyysien suorittaminen onnistuu itsenäisesti ja sujuvasti. Pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään controllerin täytyy kyetä myös kommunikoimaan ja viestimään selkeästi eri sidosryhmien ja johdon kanssa. Vuorovaikutustaitoja pidettiin kaikista tärkeimpänä taitona controllerille.

”Miten digitalisaatio on vaikuttanut controllerin rooliin media-alalla?”

Media-alan digitalisaatio on vaikuttanut alaan suuresti ja johtanut uusien liiketoimintamallien kehittämiseen taistellakseen perinteisten tuotteiden laskua vastaan. Media-alan digitalisaatio ei kuitenkaan näyttäisi vaikuttavan controllerin rooliin merkittävästi. Digitalisaatiosta johutuva kuluttajien tarve saada uutiset saataville heti on tehnyt uutissyklistä nopeamman, joka on tehnyt budjetoinnista ja ennustamisesta haastavampaa. Controllerit osallistuvat myös enemmän kannattavuuslaskelmiin liittyen vanhoihin ja mahdollisiin uusiin tuotteisiin.

Controllerin roolin digitalisaation suurimmat vaikutukset vaikuttivat olevan järjestelmien kehitys ja uusien järjestelmien käyttöönotot. Näistä suurimmat vaikutukset ovat olleet kirjanpidon järjestelmien kehityksellä ja ennustejärjestelmien käyttöönotolla. Vaikutukset ovat näkyneet vähentyneellä tarpeella yhdistellä tietoja manuaalisesti, joka vähentää virheiden syntymistä ja nopeuttaa työskentelyä vähentäen manuaalista ja rutiininomaista työtä. Uusimpana muutoksena tulosten mukaan oli pilveen siirtyminen, joka auttoi uudistamaan raportointia ja niiden hallinnointia. Digitalisaation vaikutukset controllerin rooliin näyttäisivät ottavan enemmän kertaluontoisia harppauksia esimerkiksi järjestelmäprojektien muodossa kuin jatkuvana kehityksenä.

”Mikä on controllerin rooli media-alalla?”

Controllerin rooli media-alalla on hyvin monipuolinen ja liiketoiminnan tukemiseen suuntautunut pitäen sisällään kuitenkin vielä perinteisempiä tehtäviä. Roolia pyritään myös aktiivisesti kehittämään enemmän kohti liiketoiminnan kumppania. Roolissa korostuvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, joita controller tarvitsee toimiessaan johdon kumppanina. Controller pyrkii tuottamaan toiminnallaan lisäarvoa raportoimalla ja analysoimalla taloudellisia tietoja sisäisistä lähteistä. Erityisesti controllereiden hajauttaminen ja järjestelmien kehityksen johdosta vapautunut aika manuaaliselta työltä ovat vahvistaneet roolia liiketoiminnan kumppanina. Controllerin rooliin vaikuttivat jonkin verran controllerin oma osaaminen ja kokemus sekä mahdollisen esimiehen ja johdon suhtautuminen controllereihin.

7.2. Tutkimuksen arviointia

Tuloksia arvioitaessa on tärkeää pitää mielessä, että tutkimus on tehty tapaustutkimuksena yhdessä suomalaisessa mediayrityksessä, käyttäen mukavuusotantaa. Tämän takia aineiston ei voida katsoa edustavan luotettavasti koko populaatiota. Haastateltavat ei myöskään poimittu kaikista yrityksen eri liiketoimintayksiköistä. Satunnaisotannalla tulokset olisivat voineet mahdollisesti olla erilaiset, vaikka jo kuuden haastattelun perusteella vaikutti tulevan hyvin samankaltaisia tuloksia eli jonkin asteinen aineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutettiin. Mukavuusotanta kuitenkin varmisti, että aineistoon saatiin mukaan sopivia henkilöitä, jotta kaikkiin kysymyksiin saataisiin varmasti kattavia vastauksia. Ylimääräisten controllereiden haastatteleminen ei olisi todennäköisesti tuonut enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta.

Haastattelut suoritettiin etänä Microsoft Teamsin avulla vallitsevan COVID-19-pandemian takia. Kasvotusten suoritettuna haastattelijan ja haastateltavan välille syntynyt luottamusuhde olisi voinut syvempi. Toisaalta pitkittyneen pandemian takia ihmiset ovat tottuneen työskentelemään Teamsin välityksellä, joten se ei välttämättä vaikuta luotettavuuteen. Kyselyyn tai sähköpostihaastatteluun verrattuna tuloksia voidaan pitää luotettavampina.

Tutkija itse työskentelee controllerina kohdeyrityksessä, mikä saattaa haitata tulosten tulkintaa jo olemassa olevien ennakkokäsitysten takia. Toisaalta tutkija on saattanut samasta syystä myös porautua haastatteluissa syvemmälle, koska asiat ovat jossain määrin ennalta tuttuja ja saada tuloksista syvällisempiä. Tutkija on myös pystynyt tästä syystä melko hyvin ehkäisemään, etteivät haastateltavat annan itsestään liian suotuisaa kuvaa haastatteluissa, mikä voi osaltaan nostaa tutkimuksen luotettavuutta. On vaikea sanoa, mikä sen todellinen vaikutus luotettavuuden on, että tutkija itse työskentelee controllerina kohdeyrityksessä.

Tulosten vertailua aikaisempiin tutkimustuloksiin rajoittaa asetettu tutkimusasetelma, joka kohdistuu pelkästään media-alaan. Tutkimuksen kirjoittamisen aikana tutkijan tiedossa ei ollut samasta alasta suoritettuja tutkimuksia liittyen johdon laskentatoimeen tai controllerin rooliin. Tuloksia ei siis pystytä vertaamaan ja niiden luotettavuutta vahvistamaan aikaisempien tutkimusten valossa.

7.3. Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimusaiheiksi voidaan ehdottaa esimerkiksi controllerin roolin tutkimista eri aloilla. Samanlaisen tutkimuksen voi suorittaa toisellekin alalle kuin media-alalle. Samalla saataisiin laajempaa varmistusta sille, ettei controllerin rooli poikkea alasta riippumatta. Myös media-alalle samanlaisen tutkimuksen voi suorittaa uudestaan tulevaisuudessa ja tutkia onko controllerin rooli mahdollisesti kehittynyt nykyisestä roolistaan eteenpäin. Toisena mielenkiintoisena kohteena olisi tutkia esimerkiksi mikä controllerin rooli on media-alalla johdon näkökulmasta.

Digitalisaatioon liittyen olisi mielenkiintoista tutkia myös, kuinka se on vaikuttanut controllerin rooliin muilla aloilla. Kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, niin media-alalla controllereista ei ole kehittynyt data-analytikoita. Tähän liittyen voisi tutkia onko data-analytikoista media-alalla kehittymässä controllereita tai mikä heidän roolinsa on johdon tukemisessa.

Lähteet

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. & Yan Z. (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*. 469–490.

Brands, K. & Holtzblatt, M., 2015. Business analytics: transforming the role of management accountants. *Management Accounting Quarterly* 16.

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.

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

Caglio, A. (2003). Enterprise resource planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), 123-153.

Chen, H., Chiang, R. & Storey, V. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.

Davenport, T. H. & Harris, J.G. (2007). *Competing on analytics: the new science of winning*. Harvard Business Review. Boston. 240 s.

Doyle, G. (2013). *Understanding media economics*. Sage Publications Inc. 232 s. ISBN 9781412930772.

Einarsson, U. & Persson, A. (2007). *What gets measured gets done? - a study within the newspaper industry*. Pro-gradu. Jönköping University, Jönköping International Business School. Jönköping. 2007. 58 s.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino. 266 s. ISBN 9789517680356.

Evans, J. R. & Lindner, C. H. (2012), *Business Analytics: The Next Frontier for Decision Sciences*”, *Decision Line*, 43 (2), 4-6.

- Friedman, A. & Lyne, S. (1997). Activity-based techniques and the death of the beancounter. *European Accounting Review*, 6(1), 19-44.
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: Towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), 423-451.
- Geisler, R. (2000). Management Control in German Television: Delivering Numbers for Management Decision. *The Journal of Media Economics*, 13, 123-142.
- Goretzki, L., Strauss, E. & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24, 41-64.
- Granlund, M. & Lukka K. (1998a). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, 2, 185-211.
- Granlund, M. & Lukka, K. (1997) From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition. *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 3, 213-255.
- Granlund, M. & Lukka, K. (1997). From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition. *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 3, 213-255.
- Granlund, M. & Lukka, K. (1998b). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153-179.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002) Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13, 3, 299-321.
- Herbert, I. & Seal, W. (2012). Shared services as a new organisational form: some implications for management accounting. *British Accounting Review*, 44, 83-97.
- 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 aikakausikirja*, 4, 431-458.
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Reviews*, 16(1), 99-142.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987). The rise and fall of management accounting. *IEEE Eng. Manag. Rev.* 15, 36-44.
- Kunelius, R., Noppari, E. & Reunanen, E. (2009). *Media vallan verkoissa. Toinen painos.* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. 505 s.

Küng, L., Picard, R.G. & Towse, R. (2008) The Internet and the Mass Media. *Journal of media and communication research*, 25, 1-182.

Kurunmäki, L. (2004). A hybrid profession - the acquisition of management accounting expertise by medical professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 327-347.

La Paz, A., Gracia, D. & Vasquez, J. (2020). Matching the controller role: Individuals vs companies. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 21:5, 1411-1431. ISSN 1611-1699.

Lambert, C. & Sponem, S. (2012). Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565–589.

Lehtisaari, K., Grönlund, M., Villi, M. & Lindén, C-G. (2016) Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.3.2022]. Saatavissa: https://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2016/08/Uutismedian_uudet_liiketoimintamallit_pohjoismaissa.pdf.

Lepistö, L., Järvenpää, M., Ihantola, E-M., & Tuuri, I. (2016). The tasks and characteristics of management accountants in recruitment processes: Insights from Finnish recruitment processes. *Nordic Journal of Business*, 65(3-4), 76-82

Loo, I. D., Verstegen, B. & Swagerman, D. (2011) Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23, 3, 287-313.

Lukka, K. & Järvenpää, M. (2018). The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants? a Finnish perspective. In Goretzki, L. & Strauss, E. (ed.) *The Role of the Management Accounting? Local Variations and Global Influences*. S. 305-319.

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

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

Morales, J. & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 228–244.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2014) *Johdon laskentatoimi*. 12. uud. p. Helsinki: Edita. 366 s.

Nielsen, S. 2018, Reflections on the applicability of business analytics for management accounting – and future perspectives for the accountant, *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 14, no. 2, 167-187.

Nikunen, K. (2011) *Enemmän vähemmällä: laman ja teknologisen murroksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009–2010*. Tampere. Tampereen yliopisto, Viestinnän, median ja teatterin yksikkö.

Oesterreich, T., Teuteberg, F., Besnberg, F. & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35.

Picard, R. G. (2011) *Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models*. Open Society Foundations, London.

Pickard, M. D. & Cokins, G. (2015). From bean counters to bean growers: accountants as data analysts – a customer profitability example. *Journal of Information Systems*, 29(3), 151-164.

Reunanen, E., Alanne, N., Rätty, R., Nousuniemi, N., Harakka, T., Nuorgam, E., Toivanen, J., & Luoma-Aho, V. (2021) *Uutismedia verkossa 2021*. Reuters-instituutin Digital News Report - Suomen maaraportti. Tampere. Tampereen yliopisto, Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta.

Robson, C. (2002) *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. 2. p. Oxford, Blackwell Publishing.

Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31–48.

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

Seemer, J., Halonen, A. & Passi, P. (2016) *Mediamarkkinoiden tila ja kilpailukyky*. Suomalaisen median kansainvälinen vertailu, taloudellinen tila ja kilpailuedellytykset. [Verkoaineisto]. [Viitattu 22.3.2021]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79787>.

Snellman, K. (2011) *Viestintä muutoksessa – niukkuudesta yltäkylläisyyteen*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 33/2011. Ministry of Transport and Communications, Helsinki. 66 s.

- Sorensen, J. E. (2009). Management accountants in the United States: Practitioner and academic views of recent developments. *Handbooks of Management Accounting Research* 3, 1271–1296.
- Stone, M. (2014). *Big Data for Media*. University of Oxford. Reuters Institute for the Study of Journalism. 35 s.
- Ten Rouwelaar, H., Bots, J. & De Loo, I. (2018) The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*. 10, 4, 442-464.
- Ten Rouwelaar, H., Schaepkens, F.J., & Widener, S.K. (2021). Skills, Influence, and Effectiveness of Management Accountants. *Journal of Management Accounting Research*, 33 (2), 211-235.
- Tjernström, S. (2002). Theoretical Approaches to the Management of the Public Service Media Firm. *Journal of media economics*, 15 (4), 241–258.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 205 s. ISBN 9789513199531.
- Vaivio, J. & Kokko, T. (2006) Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 55, 1, 49-74
- Vaivio, J. (2006) The business controller, non-financial measurement and tacit knowledge. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2, 194–212.
- Warren, J., Moffitt, K., Byrnes, P. (2015). How big data will change accounting. *Accounting Horizons*, 29(2), 397-407.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot haastateltavista:

Tehtävänimike, koulutustausta, työkokemus, lyhyt tehtävänkuvaus

Haastattelukysymykset:

1. Controllerin rooli ja tehtävät

Mitkä ovat controllerin tärkeimmät työtehtävät?

Miten controllerin työaika jakaantuu eri tehtävien välille?

Minkälaiset taidot ovat tärkeitä controllerille?

Minkälaiset ominaisuudet ovat tärkeitä controllerille?

Miten controllerin rooli media-alalla poikkeaa muista aloista?

2. Controllerin roolin muutos

Miten controllerin rooli on muuttunut yrityksessä?

Minkälainen on controllerin asema/status verrattuna johtoon?

Miten controller-funktio on yrityksessänne järjestetty?

Miten käsität roolisi: johdon kumppaniksi vai materiaalin tuottajaksi?

Miten luulet, että controllerin rooli tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

3. Digitalisaation vaikutukset

Miten media-ala on muuttunut digitalisaation vaikutuksesta?

Mitä työkaluja controller käyttää työssään?

Millaista tietoa controller tuottaa ja kenelle?

Miten data-analytiikkaa hyödynnetään yksikössäsi?

Miten uskot analytiikan ja laskentatoimen tietojärjestelmien vaikuttavan rooliin tulevaisuudessa?

Hyödynnetäänkö yksikössäsi big dataa?

Onko jotain mitä haluaisit lisätä tai mainita vielä?