



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Controllerin työnkuva

Job Description of Controller

Kandidaatintyö

Kristiina Kuronen

Tomi Vattulainen

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Kristiina Kuronen, Tomi Vattulainen	
Työn nimi: Controllerin työnkuva Job Description of Controller	
Osasto: Tuotantotalous	
Vuosi: 2009	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 33 sivua, 2 taulukkoa ja 4 kuvaa Tarkastaja: Lehtori Tiina Sinkkonen	
Hakusanat: Controller, johdon laskentatoimi, taloushallinto, laskentatoimen ammattilainen, pavunlaskija, vahtikoira, muutosagentti Keywords: Controller, managerial accounting, controllership, managerial accountant, bean counter, watch dog, change agent	
<p>Yritysten toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet yritykset muokkaamaan organisaatorakennettaan ja tämä on johtanut taloushallinnon hajauttamiseen. Hajautettu taloushallinto on tehnyt perinteisten laskentatoimen ammattilaisten yksitoikkoisista työtehtävistä paljon värikkäämpiä. Roolit ja työtehtävät ovat lisääntyneet ja hyvien kommunikaatiotaitojen merkitys on korostunut. Tämä on pakottanut laskentatoimen ammattilaiset ulos toimistoistaan tekemään yhteistyötä yrityksen muiden osastojen kanssa.</p> <p>Controller on käsitteenä laaja. Controller-nimike sisältää monia eri rooleja ja työtehtäviä yrityksessä. Tämän takia työnimikettä voidaankin tarkentaa esimerkiksi nimikkeillä Assistant Controller tai Business Controller. Työtehtävien painopiste vaihtelee controllerin roolin mukaan, mutta laskentatoimen hallitseminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen on kaikissa tärkeää. Business Controller on kuitenkin muista controllereista selvästi eniten liiketoimintaan suuntautunut.</p> <p>Työn perusteella voidaan todeta, että controllereiden työnkuvat teoriassa ja todellisuudessa vastaavat hyvin toisiaan. Controllereiden yleisimpiä työtehtäviä sekä kirjallisuuden ja artikkeleiden että työpaikkailmoitusten mukaan ovat taloudellisen tiedon tuottaminen ja analysointi, raportointi, raportointijärjestelmien ja suorituskykymittaristojen ylläpitäminen ja kehittäminen, taloudellisten ohjeistusten laatiminen, yrityksen taloudellisena neuvonantajana toimiminen sekä päätöksenteon tukeminen. Controllereiden työtehtävien painopiste riippuu aina myös yrityksen koosta ja toimialasta.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Menetelmät ja rakenne	1
2	Controller-toiminnon taustaa	3
2.1	Yritysjohtaminen.....	3
2.2	Laskentatoimi yrityksessä.....	5
3	Laskentatoimen ammattilaisten roolin muuttuminen.....	9
3.1	Toimintaympäristön muuttumisen vaikutuksia yrityksen taloushallintoon.....	9
3.2	Taloudellisen tiedon tuottajasta yritysjohtoa avustavaksi Controlleriksi	11
3.3	Controllerin työtehtäviä	13
4	Controllerin työnkuva Suomessa - työpaikkailmoitusten mukaan	21
4.1	Tutkimusmateriaalin esittely.....	21
4.2	Controllerin työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella	21
4.3	Business Controllerin työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella.....	22
4.4	Assistant Controllerin työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella	23
4.5	Muiden controller-nimikkeiden työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella	24
4.6	Controller-toiminto: case Nordea.....	25
5	Johtopäätökset.....	27
6	Yhteenveto	30
	Lähteet.....	31

1 Johdanto

1.1 Tausta

Laskentatoimen ammattilaisten rooli on muuttunut viime vuosikymmeninä rajusti. Historiaan tuijottavat pavnulaskijat ja yritysten vahtikoirat ovat muuntautumassa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen katsoviksi johtotiimien jäseniksi, jotka keskittyvät yksittäisten lukujen sijaan kokonaisuuksiin. Tämä roolimuuutos on synnyttänyt yrityksiin kokonaan uudenlaisen controller-toiminnon, jonka tarkoituksena on paitsi tukea yritysjohtoa päätöksentekotilanteissa myös tuoda yrityksen taloushallintoa ja tuotantoa lähemmäs toisiaan.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on 1) selvittää millainen controllereiden työnkuva on kirjallisuuden ja artikkeleiden perusteella, 2) selvittää millainen controllereiden työnkuva todellisuudessa on Suomessa toimivissa yrityksissä sekä 3) vertailla controllereiden työnkuvaa teoriassa ja todellisuudessa. Tämän lisäksi työssä selvennetään lyhyesti yrityksissä nopeasti yleistyneen controller-toiminnon taustoja sekä sitä, miten laskentatoimen ammattilaisten rooli on viime vuosikymmeninä muuttunut. Controllereiden varsinaisten työtehtävien lisäksi työssä esitellään myös työn onnistumiseen vaadittavia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Työn teoriaosuudessa selvitetään controllereiden työnkuvaa maailmanlaajuisesti, mutta luvussa 4 controllereiden todellisen työnkuvan selvittäminen on rajattu koskemaan erityisesti suomalaisissa yrityksissä toimivia controllereita.

1.3 Menetelmät ja rakenne

Tutkimus perustuu sekä teoriaan että käytäntöön. Työn aluksi luvussa 2 kerrotaan lyhyesti perustietoja yritysjohtamisesta sekä laskentatoimesta yrityksissä. Tämän jälkeen luvussa 3, jossa lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja artikkeleita, paneudutaan laskentatoimen ammattilaisten roolin muuttumiseen viime vuosikymmeninä sekä analysoidaan controllereiden eri rooleille tyypillisiä työtehtäviä. Tämän lisäksi teoriaosiossa kerrotaan toimintaympäristön muuttumisen vaikutuksista yrityksiin ja taloushallinnon sijaintiin yritysorganisaatiossa.

Luvussa 4 controllereiden työnkuvaa todellisuudessa on selvitetty pääasiassa työpaikkailmoitusten kautta. Työpaikkailmoituksia on kerätty kolmelta eri Internet-sivulta tammi-maaliskuussa 2009. Lähteinä käytetyt sivustot ovat Monster Oy:n, Oikotie Oy:n sekä Työ- ja elinkeinoministeriön

ylläpitämät avoimien työpaikkojen www-sivustot. Tutkimuksessa on hyödynnetty yhteensä noin 40 työpaikkailmoituksen tietoja. Yleisimpiä työpaikkailmoituksissa esiintyviä controller-nimikkeitä ovat Controller, Business Controller ja Assistant Controller. Jokaiselle eri controller-nimikkeelle kerrotaan varsinaisten työtehtävien lisäksi muun muassa vaatimuksia koulutuksen, työkokemuksen ja kielitaidon suhteen. Controllereiden todellisen työnkuvan selvittämiseksi työhön on otettu lisäksi mukaan Nordeassa Senior Business Controllerina työskentelevän Janne Kaiston haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on tukea ja syventää työpaikkailmoituksista saatua tietoa controllerin todellisesta työnkuvasta.

Työn loppupuolella luvussa 5 on kerätty taulukkoon controllereiden tärkeimmät työtehtävät eri roolien ja työpaikkailmoitusten mukaisesti. Johtopäätöksissä analysoidaan, mikä on controllereiden työnkuva teoriassa ja todellisuudessa sekä miten teoria ja todellisuus vastaavat toisiaan. Lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto työstä.

2 Controller-toiminnon taustaa

2.1 Yritysjohdaminen

Controllereiden tärkeimpiin työtehtäviin kuuluu yritysjohtoon avustaminen ja tukeminen päätöksentekotilanteissa hyödyntämällä laskentatoimen tuottamaa informaatiota, kuten luvussa 3 myöhemmin ilmenee. Yrityksen yleisjohtoon keskeiset tehtävät voidaan jakaa pääsääntöisesti kolmeen osa-alueeseen: suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Suunnitteluprosessiin kuuluu yritystoiminnan päämäärien ja tavoitteiden määrittely sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu. Suunnittelutehtäviin kuuluu myös resurssien arviointi esimerkiksi budjetoimintaa hyväksikäyttäen. Toteuttamistehtäviin kuuluvat kaikki toimenpiteet, joilla yritys pyrkii toteuttamaan suunnitelmiaan ja johtamaan toimintoja asetettuja päämääriä ja tavoitteita kohti. Valvontatehtävillä on tarkoitus verrata toteutuneita tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Mahdolliset eroavaisuudet analysoidaan ja tarvittavat muutostoimenpiteet tehdään, jotta jatkossa saavutetaan suunnitellut päämäärät ja tavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, s. 10 - 12)

Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 10 - 12) tarkastelee johtamista kolmelta suunnalta: strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen on tehtävien johtamista, jotka keskittyvät koko yrityksen menestymiseen. Näillä tehtävillä pyritään toteuttamaan toiminta-ajatusta ja saavuttamaan pitkän ja keskipitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet. Taktinen johtaminen on toimintaa, jossa vähitellen askel askeleelta saavutetaan strategisen johdon asettamat päämäärät ja tavoitteet. Taktinen johtaminen on budjettiin perustuvaa vuositasoisen johtamista, joka sopeutuu strategisen johtamisen asettamiin rajoihin. Näistä kolmesta alimman tason johtamista on operatiivinen johtaminen. Tällä pyritään saavuttamaan vuositasoisen taktiset tavoitteet hoitamalla jokapäiväisiä johtamistehtäviä.

Neilimon & Uusi-Rauvan (2007, s. 347) mukaan hyvän johtamisen edellytyksenä on informaation tuottaminen keskeisille sidosryhmille sekä johtamisen jatkuva valvonta. Tätä onkin pidetty yrityksen aitona kilpailuetuna. Puolamäki (2007, s. 18 - 21) lisää, että tehokas operatiivinen ja strateginen johtaminen on tärkeää, sillä hyvä liikeidea ei ole hyödyllinen ellei sitä toteuteta tehokkaasti, ja toisin päin. Johtamista auttamaan tarvitaan teknisiä apuvälineitä, joilla mahdollistetaan tiedon nopea käsittely, sekä henkilöitä, jotka omaavat kokonaisnäkömyksen liiketoiminnasta ja osaavat erottaa valtavasta tietotulvasta päätöksentekijöiden tarvitseman oleellisen tiedon. Näitä henkilöitä kutsutaan nykyisin controllereiksi.

Taloushallinnolla on monia eri tehtäviä. Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 12 - 13) määrittelevät, että taloushallinto toimii johtamisen tukitoimintona. Sen tehtävänä on auttaa yritysjohtoa ja muita sidosryhmiä päätöksenteossa laatimalla yrityksen taloudellista tilaa kuvaavia raportteja. Taloushallinnon tehtäviin kuuluu myös talouden johtamiseen ja valvontaan osallistuminen sekä johdon konsultointi taloushallinnon näkökulmasta. Granlund & Malmi (2003, s. 13 - 18) nimeävät talousjohdon tärkeimmiksi tehtäviksi laskennan ja sen eri menetelmät, raportoinnin, laskennan tietotekniikkaratkaisut sekä valvonnan ja tarkastustoiminnot. He myös korostavat, että taloushallinnon on tuotettava informaatiota nopeasti, virheettömästi, oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti. Kustannustehokkuudessa tietotekniikalla on suuri rooli. Järvenpää, Partanen & Tuomela (2001, s. 80 - 81) määrittävät, että taloushallinnon tarkoituksena on viestittää muulle organisaatiolle yrityksen kulttuurista, strategiasta ja toiminnan tuloksellisuudesta. Tämä tarkoittaa nopealla aikavälillä tapahtuvaa, moninäkökulmaista ja tulevaisuuteen tähtäävää mittausta ja raportointia.

Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 10 - 12) määrittävät talousjohtamisen painottavan yrityksen merkitystä talousyksikkönä. Koska yritykset perustetaan tuottamaan omistajilleen taloudellista hyvinvointia, toimivat muut yksiköt talousyksikön alaisuudessa. Yrityksen mahdollisuus toimia markkinataloudessa perustuu pitkälti sen taloudelliseen tilaan. Tämän vuoksi yrityksiä edellytetäänkin olevan terveitä ja kilpailukykyisiä. Talousjohtamisen tehtävänä on mitata talouden tunnuslukuja ja hyväksikäyttää niiden antamaa tietoa varmistaakseen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Järvenpään (1998, s. 253) mukaan talousjohdolla kuvataan yksilötason talousjohtajan tai talouspäällikön, laskentapäällikön, laskentaekonomien, controllerien tai näiden yhteistyössä syntyvää johdon laskentatoimeen liittyvää toimintaa yrityksessä. Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 14 - 15) määrittelevät talousjohdon tehtävät seuraavasti:

- taloustavoitteiden asettamiseen osallistuminen
- toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittäminen ja analysointi
- talousohjaus
- talouden tarkkailu
- johdon taloudellinen konsultointi

Taloustavoitteiden määrittämiseen kuuluu kannattavuus-, tuottavuus-, kasvu- ja rahoitustavoitteiden asettamiseen osallistuminen. Toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittäminen ja analysointi käsittää tuotantoinvestointien kannattavuus- ja rahoitusvaikutusten selvittämistä. Talousohjaus on

laaja-alaisempaa työtä, sillä talousjohdon tehtäviin kuuluu muun muassa budjettiohjaus, taloushallinnon raporttien tuottaminen ja analysointi, kustannuslaskelmien laatiminen sekä rahoituksen hoitaminen. Talouden tarkkailu käsittää kannattavuus- ja rahoitustarkkailua. Valvonta kohdistuu taloustavoitteiden tarkkailuun. Johdon konsultointi tarkoittaa tiedon tuottamista ja analysoimista eri yksiköiden taloudellisista menestymisistä ja yritystoimintojen taloudellisista vaikutuksista. Konsultointitehtävissä on velvollisuus osallistua päätöksentekielinten kokouksiin ja arvioida investointiprojektien talousvaikutuksia sekä käyttöpääoman määrää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, s. 14 - 15)

2.2 Laskentatoimi yrityksessä

Järvenpään (1998, s. 258 - 261) mukaan laskentatoimi on yksi yrityksen toiminnan peruskivistä, sillä se on osa yrityksen ohjausjärjestelmää ja sen sisällön määrittelee yrityksen johto. Laskentainformaatio on osa strategisten päätöksentekijöiden informaatiota. Järvenpää et al. (2001, s. 80) lisäävät, että laskentatoimen avulla kehitetään liiketoimintaa mittaamalla yrityksen prosessien suoritustasoa sekä etsimällä muutostarpeita ja niiden toteuttamisvaihtoehtoja.

Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 12 - 13) määrittelevät yrityksen laskentatoimen tarkoituksiksi tuottaa taloudellista informaatiota yrityksen eri sidosryhmien, muun muassa yrityksen johdon ja rahoittajien, käyttöön. Tiedon tuottamiseen kuuluu esimerkiksi yrityksen eri toimintoja kuvaavien tunnuslukujen kerääminen ja rekisteröinti sekä raporttien, analyysien ja ennusteiden tuottaminen edellä mainittujen lukujen pohjalta. Yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa yleiseen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen.

Yrityksen yleisen laskentatoimen pohjana on Granlundin & Malmin (2003, s. 49) mukaan yrityksen kirjanpito. Yleinen laskentatoimi tuottaa tietoa jo tapahtuneista asioista tietojärjestelmäänsä, joka on taloustiedonkeräys- ja rekisteröintijärjestelmä. Tietojärjestelmä on samankaltainen eri yrityksissä, sillä yleistä laskentatoimea ohjaa lakisääteisyys ja standardointi. Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 13) jatkavat, että yleistä laskentatoimea kutsutaan usein myös ulkoiseksi laskentatoimeksi. Sen tarkoituksena on tuottaa yrityksen tilinpäätös, joka on julkinen dokumentti ja yrityksen kaikkien sidosryhmien vapaasti käytettävissä. Yleisen laskentatoimen päätehtävänä on tuottaa voitonjakolaskelma, josta selviää kuinka paljon yritys voi jakaa voittoja omistajilleen.

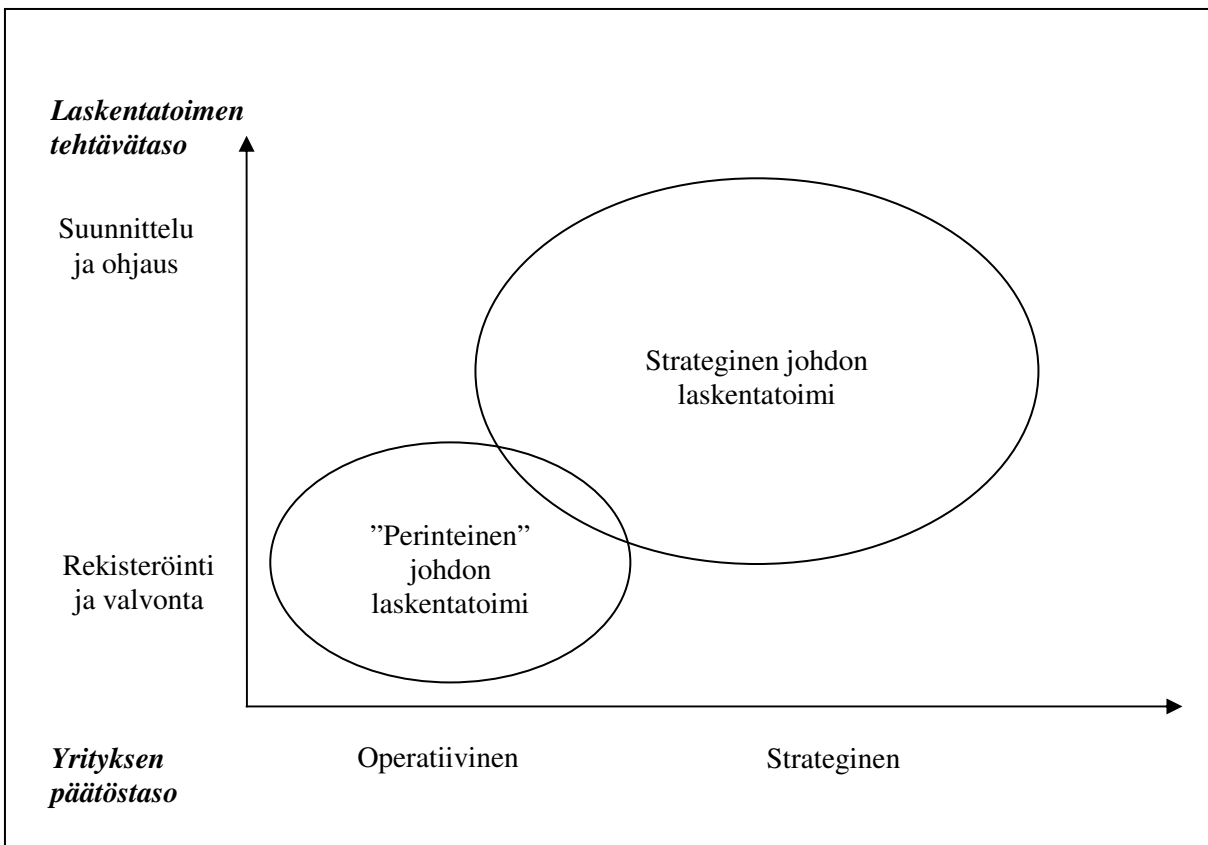
Johdon laskentatoimi on nimenomaan yritysjohtoon päätöksentekoa avustavaa laskentaa. Sitä kutsutaan myös operatiiviseksi tai sisäiseksi laskennaksi. Johdon laskentatoimi käyttää hyväkseen yleisen laskentatoimen keräämiä tietoja. Tästä valtavasta tietomäärästä johdon laskentatoimi etsii

tarvittavat tiedot, jotka se muokkaa kunkin päätöksentekijän ja päätöksentekotilanteen vaatimaan muotoon. Johdon laskentatoimen tuottama tieto orientoituu tulevaisuuteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, s. 14 - 15, 33)

Johdon laskentatoimen laskelmat voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään ja Granlund & Malmi (2003, s. 59 - 83) jakavat ne vastuualuelaskentaan, kustannuslaskentaan ja budjetointiin. Vastuualuelaskennassa selvitetään vastuualueen tuotot ja kustannukset, kustannuslaskennassa selvitetään tuotekustannukset. Budjetoinnin tarkoituksena on kuvata yrityksen suunnitelmien taloudellisia vaikutuksia. Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 36 - 40) taas jakavat laskelmat suunnittelua avustaviin, valvontaa avustaviin ja informointia avustaviin laskelmiin. Suunnittelua avustavia laskelmia ovat vaihtoehtolaskelmat kuten investointilaskelmat, joissa vertaillaan eri investointimahdollisuuksien keskinäisiä hyötyjä ja haittoja. Toinen suunnittelua avustava laskelmaryhmä on tavoitelaskelmat. Tavoitelaskelmat ilmaisevat asetetut tavoitteet numeerisena ja kirjallisena. Näitä ovat esimerkiksi budjetit. Valvontaa avustavia laskelmia ovat tarkkailulaskelmat. Tarkkailulaskelmilla johto tarkastaa yrityksen suunnittelulaskelmat, eli tarkkailee ja analysoi tavoitteiden toteutumia ja mahdollisten erojen syitä. Informointia avustavia laskelmia ovat kustannuslaskelmat, joilla avustetaan lähinnä tuotannon suunnittelua, sekä hinnoittelulaskelmat, budjetit, tulosityksikkölaskennat ja investointilaskelmat.

Perinteinen johdon laskentatoimi tukee operatiivista ja taktista johtamista yrityksen olemassa olevien rakenteiden puitteissa. Neilimon & Uusi-Rauvan (2007, s. 36 - 40) mukaan ympäristötietoisuus on kasvattanut merkitystään ja on syntynyt tarve uudelle laskentatoimen alueelle eli ympäristölaskentatoimelle, jossa analysoidaan ja tuotetaan informaatiota yrityksen ympäristövaikutuksista. Puolamäki (2007, s. 12 - 14) katsoo, että viime vuosina on noussut esille korostettu tarve yhdistää yrityksen laskentatoimen tietojärjestelmän ja yrityksen ulkopuolisten tietojärjestelmien tietoja strategisen johtamisen tueksi. Tähän tarkoitukseen on noussut *strateginen johdon laskentatoimi*.

Järvenpään (1998, s. 109, 114) mukaan strategisen johdon laskentatoimen painopisteenä on yksittäisen liiketoiminnan strategian avustaminen. Strategian katsotaan olevan hallitsevassa asemassa laskentatoimeen nähden. Puolamäki (2007, s. 12 - 13) katsoo, että strateginen laskentatoimi tuottaa strategiselle johdolle koottua tietoa yrityksen eri liiketoimintojen tilasta nyt ja tulevaisuudessa. Strateginen laskentatoimi auttaa yritystä tekemään pitkän aikavälin päätöksiä nopeammin. Kuva 1 havainnollistaa strategisen johdon laskentatoimen ja niin kutsutun perinteisen johdon laskentatoimen tehtävien välistä suhdetta.



Kuva 1 Perinteisen johdon laskentatoimen ja strategisen johdon laskentatoimen tehtävien eroavaisuudet ja yhtäläisyydet (Järvenpää 1998, s. 240)

Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 36 - 40, 338 - 340) katsovat strategisen laskentatoimen käyttävän yleisen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen tietojärjestelmien lisäksi informaation hankkimiseen myös ulkopuolisia informaatiojärjestelmiä. Järvenpään (1998, s. 114 - 116) mukaan strategisen johdon laskentatoimen tuottaman laskentainformaation luonne on monipuolisempi kuin tavallisen johdon laskentatoimen. Laskentainformaation suuntautuessa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja muihin sidosryhmiin tarvitaan ulkopuolisista tietojärjestelmistä tietoja kilpailijoiden kustannuksista ja kustannusrakenteista sekä kilpailijoiden strategioista, joita arvioidaan pitkällä tähtäimellä.

Järvenpää (1998, s. 351 - 354) mainitsee strategisen laskentatoimen avainmetodeiksi tavoitekustannus- ja toimintolaskennan sekä menestystekijämittarit. Strategisen johdon laskentatoimen avulla tehdään myös esimerkiksi arvoketjujen analyysit. Myös budjetointia käytetään strategisen johdon laskentatoimen välineenä, sillä sen avulla strategia muutetaan konkreettiseksi operatiiviseksi toiminnaksi. Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 36 - 40, 338 - 340) lisäävät tärkeiksi työkaluiksi myös isojen investointien analyysit, joilla on yritystaloudellisia ja kilpailukykyyn liittyviä vaikutuksia, ja asiakaskannattavuusanalyysit

Perinteisesti taloushallinto on raportoinnissaan tukeutunut yrityksen, liiketoiminta-alueiden, tulosityksikköjen, kustannuspaikkojen ja yksittäisten toimintojen raportointiin. Nyt Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 36 - 40, 338 - 340) katsovat, että mukaan on otettu pitkät yhteiset toimintoketjut, sillä niiden merkitys strategiseen johtamiseen, etenkin kustannustehokkuudessa ja asiakaslähtöisyydessä, on tärkeää. Raportoinnissa keskitytään toimintaprosessien toimintojen ja niiden aiheuttamien kustannusten ja tuottojen mittaamiseen. Raportointi-informaatio on orientoitunut tulevaisuuteen ja tarkkailu tapahtuu jälkikäteen vuosittain budjetin ja toimintojen toteuma-analyysin kanssa.

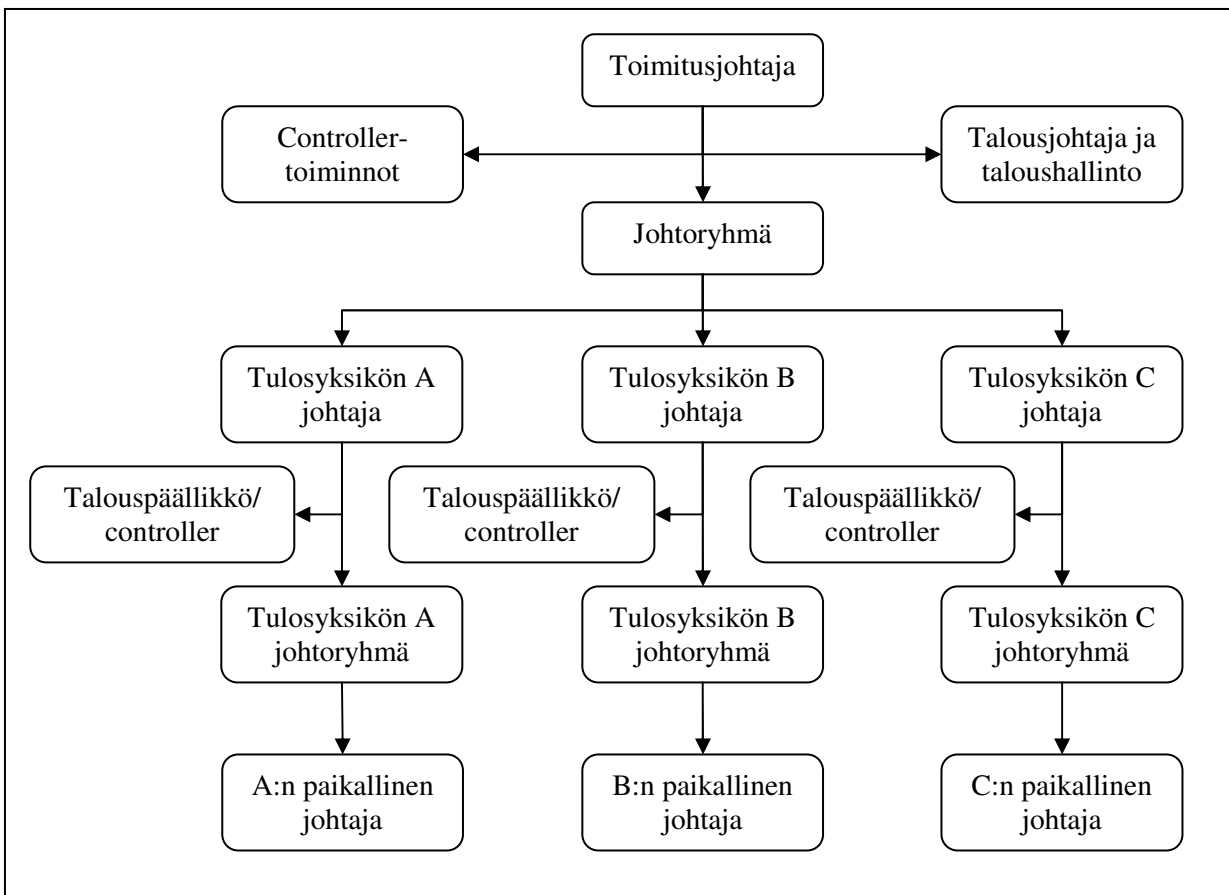
Järvenpää et al. (2001, s. 25 - 27) mukaan informaation saaminen tiedon käyttäjien kannalta ymmärrettävään muotoon on yhä tärkeämpää. Informaation tuottamisessa on ryhdytty painottamaan face-to-face-keskusteluja eli perusteltujen mielipiteiden esittämistä kasvotusten. Myös ad hoc-raportointi, eli tiettyä tarkoitusta varten tehty raportointi, on yleistynyt. Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 339) näkevätkin, että taloushallinnon ammattilaiselta, esimerkiksi controllerilta, vaaditaan liiketoiminnan johtamiskykyä ja liiketoimintojen rakenteiden ja toimintojen tuntemista.

3 Laskentatoimen ammattilaisten roolin muuttuminen

3.1 Toimintaympäristön muuttumisen vaikutuksia yrityksen taloushallintoon

Yritysten toimintaympäristön muuttuminen yhä vaihtelevammaksi ja vaikeammin ennustettavaksi sekä teknologian nopea kehitys ovat vaikuttaneet merkittävästi myös yritysten taloushallintoon. Yritysten tulee toimia joustavasti ja kustannustehokkaasti, jotta toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Yrityksen toiminta tulee myös rakentaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden varaan. Taloushallinnon organisatorinen sijainti on ylimmän johdon yhteydessä toimivana esikuntaelimenä. Taloushallinto on jaettu talouden johtamiseen ja yrityksen rahoitushallintoon. Molemmat voivat toimia itsenäisesti, kuitenkin alistettuna yrityksen talousjohdolle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, s. 12 - 13, 27 - 30)

Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 27 - 30) jatkavat, että nykyään taloushallintoa hajautetaan eri tasoille yritysorganisaatioon. Tällä toimenpiteellä pyritään vahvistamaan tulosityksikköjen taloushallintoa ja taloushallinnon osaamista tulosityksikössä. Hajauttaminen nopeuttaa raportointia ja ottaa tulosityksikköjen erilaisuuden paremmin huomioon. Hajauttamisen seurauksena on syntynyt controller-toiminto avustamaan taloushallintoa ja ylintä johtoa. Controller-toiminnon tarkoitus on tuoda taloushallinto ja tuotanto lähemmäs toisiaan. Järvenpää et al. (2001, s. 4 - 5) mukaan taloushallinnosta on tarkoitus tulla osaamiskeskus, jossa tuotetaan merkityksellistä tietoa liiketoimintapäätösten tueksi. Osaamiskeskuksessa kehitellään uusia laskentainnovaatioita ja sovelletaan niitä käytäntöön sopiviksi. Kuva 2 havainnollistaa taloushallinnon ja controller-toiminnon sijaintia tulosityksikkötyyppisessä organisaatiossa.



Kuva 2 Taloushallinnon ja controller-toiminnon sijainti tulosityksikköorganisaatiossa (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, s. 29)

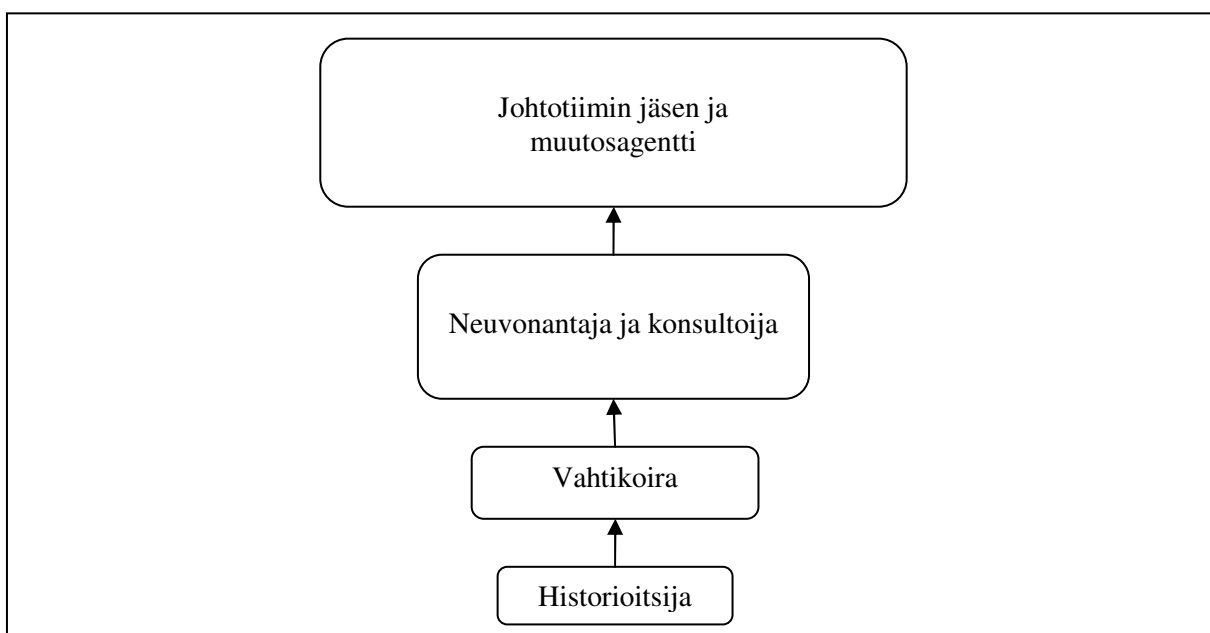
Ennen laskentatoimi oli keskittynyt taloushallintoon. Taloushallinnon hajauttamisen seurauksena Granlundin & Lukan (1997, s. 213 - 255) mukaan controllerit on sijoitettu tulosityksiköihin ollakseen lähempänä itse liiketoimintaa. Toisin sanoen ulkoinen laskenta on säilyttänyt paikkansa kokonaan yhdessä paikassa, kun taas sisäinen laskentatoimi on hajautettu taloushallinnon mukana yrityksen eri toimintojen yhteyteen. Granlundin & Malmin (2003, s. 13 - 18) mukaan sisäisen ja ulkoisen laskentayksiköiden selvä erkaneminen toisistaan on tuonut mahdollisuuden myös ulkoisen laskentatoimen ulkoistamiselle.

Granlundin & Lukan (1997, s. 213 - 255) mukaan liiketoimintaa pystytään parantamaan, kun laskentatoimi tuodaan lähemmäs varsinaista liiketoimintaa ja asiakkaita. Jyrkkiön & Riistaman (2006, s. 27) mukaan johdon laskentatoimen tarvitsemia tietoja rekisteröidään ja laskelmia tuotetaan myös yrityksen muilla osastoilla. Esimerkiksi osto-, valmistus- ja markkinointiosastot laativat parhaiten itseään palvelevia laskelmia. Osastot toimivat myös yhteistyössä budjettien valmistuksen ja tarkkailun yhteydessä. Kirjassaan Granlund & Malmi (2003, s. 13 - 18) määrittelevät tämän yhteistyön olevan perusta parempaan informaation tuottamiseen päätöksenteon ja ohjauksen tueksi.

Vaikka laskentatoimen elimiä on hajautettu toimipaikkoihin ja tulosityksiköihin avustamaan yksikön johtajaa, toimii yrityksen talousjohtaja silti varsinaisena laskentatoimen esimiehenä. Toimipaikka on kustannusyksikkö tai kustannuspaikka, joka on vastuussa kustannuksista, mutta vastuu tuotoista ja kannattavuudesta on tuoteryhmän tai tuotantolinjan johdolla. Tulosityksikkö muodostaa tuotantokokonaisuuden, jolla on vastuu kustannuksien lisäksi myös tuotoista ja kannattavuudesta. Tulosityksikön talousjohtajana toimii taluspäällikkö tai controller, jonka johdolla raportoidaan tulosityksikön johdolle. Talousjohtaja sijoittuu samaan tasoon valmistus- ja markkinointitoimintojen johtajan kanssa. (Jyrkkiö & Riistama 2006, s. 27 - 29)

3.2 Taloudellisen tiedon tuottajasta yritysjohtoa avustavaksi Controlleriksi

Laskentatoimen ammattilaisten roolin laajeneminen on aiheuttanut paljon keskustelua viime vuosina. Granlundin & Lukan (1998b, s. 185 - 211) tutkimuksen mukaan laskentatoimen ammattilaiset on perinteisesti mielletty eräänlaisiksi historiaan katsoviksi pavunlaskijoiksi ja yrityksen vahtikoiriksi. Heidän päätehtävänä on ollut taloudellisen tiedon tuottaminen eikä heillä ole ollut tarvetta ymmärtää yrityksen liiketoimintaa. Perinteinen rooli on kuitenkin alkanut laajentua, ja nykyisin laskentatoimen ammattilaiset ovatkin enemmän liiketoimintoja kehittäviä muutosagentteja ja johtotiimien jäseniä kuin ainoastaan taloudellisen tiedon tuottajia. Friedman & Lyne (1997, s. 19 - 44) määrittelevät tutkimuksessaan myös, että perinteisten laskentatoimen ammattilaisten imago on yrityksissä usein huono eikä heidän tuottamaan tietoon luoteta, sillä heidän pelätään tuijottavan liikaa lukuja liiketoiminnan kehittämisen kustannuksella. Kuva 3 havainnollistaa laskentatoimen ammattilaisten roolin laajenemista.



Kuva 3 Laskentatoimen ammattilaisten roolin muuttuminen (Granlund & Lukka 1998b, s. 187)

Nykyistä laskentatoimen ammattilaisen roolia, jonka tarkoituksena on tuoda taloudellista näkemystä yrityksen johdon päätöksentekotilanteisiin, on alettu kutsua talouspäällikön sijaan controlleriksi. Neilimon & Uusi-Rauvan (2007, s. 16 - 17) mukaan controllereiden syntymiseen on vaikuttanut merkittävästi yritysten toimintaympäristöissä yhä nopeammin tapahtuvat muutokset, sillä laskentatoimen tuottamaa tietoa on alettu hyödyntämään yhä useammin myös yritysten johdon päätöksentekotilanteissa. Friedmanin & Lynen (1996, s. 34 - 35; 1997, s. 19 - 44) mukaan myös toimintoperusteisten laskentatekniikoiden käyttöönotto 1980-luvun puolivälissä muutti merkittävästi laskentatoimen ammattilaisten roolia. Jotta toimintoperusteisten laskentatekniikoiden käyttöönotto olisi yrityksissä mahdollista, alettiin yrityksiin kaivata kipeästi taloushallinnon ja laskentatoimen ammattilaisia, joilla olisi myös kokonaisymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta.

Taulukossa 1 kuvataan perinteisten laskentatoimen ammattilaisten ja controllereiden suurimpia eroja. Granlundin & Lukan (1998b, s. 185 - 211) mukaan näitä ovat controllereiden ajallinen suuntautuminen nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, liiketoimintaymmärryksen omaaminen, suurempi vastuun ja arvostuksen määrä, muutosten tekijänä toimiminen sekä aktiivisempi kommunikointityyli. Myös Järvenpää (1998, s. 255 - 256) määrittää controllereiden olevan kommunikaatiotilanteissa perinteisiä laskentatoimen ammattilaisia aktiivisempia. Työhuoneisiin eristäytymisen sijaan controllereiden oletetaan osallistuvan aktiivisesti yrityksen eri osastojen ja toimintojen välisen yhteistyön ja kommunikoinnin kehittämiseen.

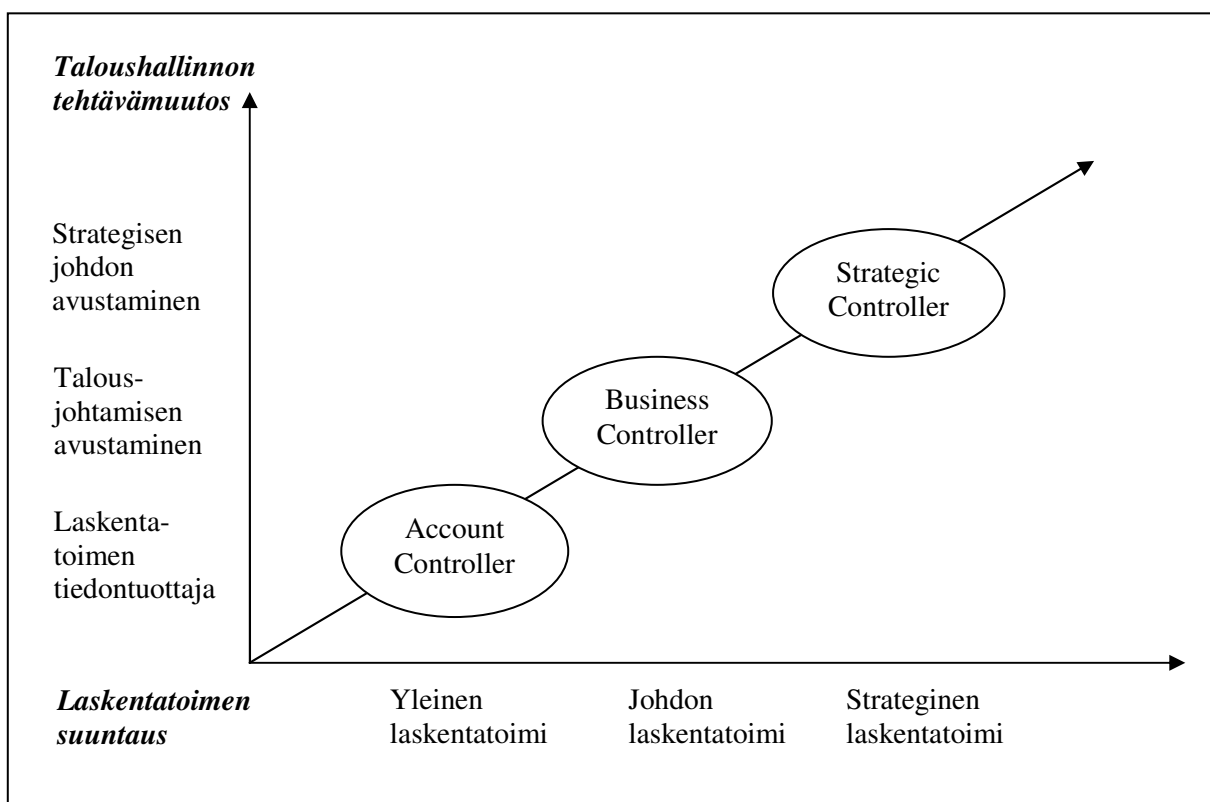
Taulukko 1 Perinteisten laskentatoimen ammattilaisten ja Controllereiden suurimmat eroavaisuudet (Granlund & Lukka 1998b, s. 202)

	<i>Perinteinen laskentatoimen ammattilainen</i>	<i>Controller</i>
<i>Ajallinen suuntautuminen</i>	Keskittyy menneisyyteen	Keskittyy nykyhetkeen ja tulevaisuuteen
<i>Liiketoimintaymmärrys</i>	Ei vaadita	Erittäin tärkeä ominaisuus
<i>Kommunikointityyli</i>	Kommunikoinnin tarkoitus ainoastaan täyttää viralliset vaatimukset	Kommunikoi aktiivisesti, jotta tärkeä informaatio varmasti vastaanotetaan yrityksessä
<i>Vastuun suuruus</i>	Ei suurta vastuuta, tarkoituksena ainoastaan tuottaa taloudellisia raportteja oikea-aikaisesti	Paljon vastuuta, tarkoituksena: 1) tuottaa oleelliset analyysit 2) nostaa oikeat luvut esiin 3) tukea johtoa päätöksentekotilanteissa
<i>Arvostus yrityksessä eri toimintojen välillä</i>	Rajoitettu, arvostus perustuu yleensä pelkoon	Korkea arvostus aktiivista ja kykenevää henkilöä kohtaan
<i>Yleinen toimintatyyli</i>	Toimii tiedon kerääjänä ja käsittelijänä	Toimii johtotiimin jäsenenä ja muutosten edistäjänä

3.3 Controllerin työtehtäviä

Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 27 - 30) jakavat controllereiden ydintehtävät laskentatoimen tiedontuottamistehtäviin, talousjohdon, konsultin ja ongelmanratkaisijan tehtäviin sekä liiketoiminnan puitteiden laatijan tehtäviin. Myös Partasen (2001, s. 133 - 134) tutkimuksessa controllereiden työtehtävien jaottelu noudattaa samaa tyyliä, sillä controllereiden erilaiset roolit on ryhmitelty kolmeen pääryhmään: informaatio- ja valvontaroolit, vuorovaikutus- ja johtamisroolit sekä tulevaisuusorientoituneet roolit. Informaatio- ja valvontaroleihin kuuluvat informaation, tulkin, kouluttajan, lähettilään, sosiaaliviranomaisen, passipoliisin sekä negatiivisen sävyn omaavat vakoojan ja salapoliisin roolit. Vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin kuuluvat sillanrakentajan ja busineksen vetäjän luottomiehen roolit. Tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin kuuluu niin sanottu ralliauton kartanlukijan rooli.

Partasen (2001, s. 174 - 183) mukaan controllerin rooli laajenee informaatio- ja valvontaroolista vuorovaikutus- ja johtamisroolien kautta yhä enemmän tulevaisuuteen suuntautunutta controlleria kohti. Roolin laajentuminen noudattaa samaa periaatetta kuin kuvassa 3, jossa controllerin rooli laajenee historioitsijasta yrityksen vahtikoiraksi, ja edelleen neuvonantajaksi ja muutosten edistäjäksi eli muutosagentiksi. Controller voi toimia samaan aikaan myös useammassa roolissa, esimerkiksi sillanrakentajana ja liiketoiminnan vetäjän luottomiehenä. Jossain tilanteissa controller voi myös toimia tilapäisesti esimerkiksi vuorovaikutus- ja johtamisrooleissa ja palata sitten takaisin informaatio- ja valvontarooliin. Myös Neilimon & Uusi-Rauvan (2007, s. 16) mukaan controllereiden roolin laajeneminen on tapahtunut tiedontuottajan roolista strategista johtamista avustavaksi rooliksi, kuten kuvasta 4 havaitaan.



Kuva 4 Laskentatoimen roolin muuttuminen informaation tuottajasta liiketoimintasuuntautuneeksi päätöksenteon tukitoiminnoksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, s. 16)

Informaatikko-roolissa toimivan controllerin tärkeimmät työtehtävät liittyvät taloudellisen tiedon tuottamiseen ja välittämiseen, eli taloudelliseen raportointiin. Yritysten tietojärjestelmät tuottavat taloudelliset perustunnusluvut controllereiden käyttöön valmiiksi, jolloin peruslukujen raportointi on kohtalaisen yksinkertaista. Monimutkaisempi osa informaation työssä on yrityksen liiketoiminnan tunteminen ja tätä kautta tunnuslukujen muuttumisen syiden ja seurausten

ymmärtäminen ja analysointi. Informaatikko tekee tarvittaessa myös erillisiä, tarpeenmukaisia analyysejä eritasoisten päälliköiden ja johtajien käyttöön. (Partanen 2001, s. 134 - 140)

Jyrkkiö & Riistama (2006, s. 276 - 281) määrittelevät raportoinnin tarkoituksena olevan taloudellisen tietojärjestelmän tuottaman informaation saattaminen yrityksen johdon tietoon. Raportit annetaan tavallisesti kirjallisessa muodossa, mutta usein ne myös esitetään suullisesti. Raportit sisältävät muun muassa tietoa yrityksen toteutuneista tuotoista ja kustannuksista ja niiden perustana olevista luvuista sekä näiden lisäksi yrityksen tavoitelukuja. Raporteista tärkeimpiä ovat tarkkailuraportit, joiden tarkoituksena on verrata toteutunutta toimintaa suunniteltuun toimintaan. Raporttien laatimisessa tulee aina huomioida raportin vastaanottajan tarpeet. Raporttien tulee olla helppolukuisia ja luotettavia, ja kaikkein oleellisimpien lukujen merkitys on hyvä havainnollistaa vielä esimerkiksi kuvaajien avulla.

Granlundin & Lukan (1997, s. 213 - 255) mukaan yrityksissä on usein kahdenlaisia kuukausiraportteja. Laajat kuukausiraportit tehdään tavallisesti kahden viikon sisällä kuukauden vaihteesta. Niin kutsutut pikaraportit sen sijaan laaditaan jo esimerkiksi kahden päivän sisällä kuukaudenvaihteesta. Pikaraportit sisältävät ainoastaan yrityksen toiminnan kannalta kaikkein kriittisimmät ja oleellisimmat taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Pikaraportit ovat siis vähemmän yksityiskohtaisia kuin laajemmat kuukausiraportit. Tämän vuoksi ne ovatkin erittäin tärkeitä yrityksen johdolle, sillä niiden avulla johto näkee muutaman luvun avulla yrityksen tilanteen.

Partanen (2001, s. 134 - 140) mukaan myös raportointijärjestelmän kehittäminen kuuluu olennaisena osana informaatikko-controllerin työhön. Raportointijärjestelmän kehittäminen tähtää usein raportoinnin nopeuttamiseen. Granlundin & Malmin (2003, s. 13 - 18) mukaan raportointijärjestelmien kehityshankkeet voivat viedä hankkeista vastuussa olevan controllerin työajasta yli 50 % jopa kahden vuoden ajan. Raportointijärjestelmän kehittäminen on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä mitä tehokkaampi tietojärjestelmä, sitä enemmän aikaa controllerille jää tiedon varsinaiseen analysointiin. Yrityksen raportointijärjestelmän vaatimuksiin ja myös controllerin työtehtäviin vaikuttavat olennaisesti yrityksen toimiala, strategia ja koko.

Yrityksen kuukausiraportit sisältävät tavallisesti tietoa yrityksen suorituskyvystä. Hrisakin (1996, s. 48 - 49) mukaan controllereiden täytyy jatkuvasti parantaa suorituskyvyn mittaamiseen käyttämiään työkaluja. Tämä tarkoittaa joko suurien muutosten tekemistä jo olemassa oleviin suorituskyvyn mittausjärjestelmiin tai kokonaan uusien suorituskyvyn mittausjärjestelmien kehittämistä.

Suorituskykymittaristojen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa parempaa ja kattavampaa tietoa päätöksenteon tueksi. Suorituskykyä tulee mitata sekä taloudellisten että ei-taloudellisten mittareiden avulla. Myös Vaivio & Kokko (2006, s. 49 – 74) määrittävät suorituskyvyn mittaamisen olevan olennainen osa controllerin työtä. Yleisin suorituskyvyn mittaamiseen käytetty työkalu on Balanced Scorecard, jossa suorituskykyä mitataan neljästä eri näkökulmasta. Suorituskykyraportteihin tulee sisällyttää tavallisten mittareiden lisäksi lyhyen ja pitkän tähtäimen ennusteita.

Informaattikorooliin liittyy Partasen (2001, s. 134 - 140) mukaan myös R & D - controller-toiminto. R & D – controllerin tarkoituksena on toimia linkkinä yrityksen taloushallinnon ja tutkimus- ja kehitysosastojen välillä ja antaa tarvittaessa taloudellista tukea tutkimus- ja kehitystoimintaan liittyen. Myös Järvenpää et al. (2001, s. 125) määrittävät R & D - controllereiden toimivan pääasiassa tutkimus- ja kehitysosastojen taloudellisena neuvonantajana. R & D - controllerit käyttävät työssään hyväksi esimerkiksi elinkaarilaskentaa sekä tuoteominaisuuslaskentaa.

Tulkin roolissa toimivan controllerin tehtävänä on Partasen (2001, s. 140 - 144) mukaan muuttaa taloudellinen tieto sellaiseen muotoon, että yrityksen eri henkilöstöryhmät ymmärtävät sen merkityksen. Tulkki voi myös luoda ymmärrystä yrityksen eri toimintojen, esimerkiksi markkinoinnin ja tuotannon, välille. Tulkin roolissa toimivan controllerin suurin haaste on ratkaista sellaiset tilanteet, joissa jokin asia on ymmärretty väärin. Tällaisia tilanteita voi syntyä usein esimerkiksi emo- ja tytäryhtiöiden välille, mikäli näissä on erilainen kansallinen tai organisaatiokulttuuri. Kansainvälisessä yrityksessä työskentelevä tulkki-controller saattaa myös joutua selventämään esimerkiksi yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisen kirjanpito- ja tilinpäätöstopojen eroja emo- ja tytäryhtiöiden välillä. Myös Järvenpää (1998, s. 286) määrittää controllerin toimivan siltana esimerkiksi yrityksen taloushallinnon ja muun organisaation välillä.

Kouluttaja-controllerin tehtävänä on taloudellisen koulutuksen järjestäminen esimerkiksi sellaisille yrityksen työntekijöille, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa vasta lyhyen aikaa. Koulutuksen antaminen voi myös olla ajankohtaista uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton yhteydessä. Kouluttajan rooliin liittyy myös erilaisten ohjeistusten antaminen liittyen esimerkiksi kustannusten kirjauskäytäntöihin, budjettien suorittamiseen tai rahoitussopimusten laatimiseen. (Partanen 2001, s. 144 - 147)

Lähettilään roolissa controller toimii Partasen (2001, s. 147 - 149) mukaan silloin, kun hän työskentelee emoyhtiön edustajana erityisesti ulkomaisissa tytäryhtiöissä. Tuolloin controllerin tehtävänä voi olla esimerkiksi konsernin arvojen vahvistaminen tytäryhtiön toiminnassa, emoyhtiön näkökulmien esilletuominen tytäryhtiön kehityshankkeiden yhteydessä tai konsernin yhteisten projektien vetäminen. Lähettilään rooliin liittyy myös osittain informaation ja tulkin rooleissa toimiminen. Controller voi toimia myös yrityksen lähettiläänä esimerkiksi sijoittajatapaamisissa, jolloin controllerin ydintehtävänä on vakuuttaa sijoittajat sijoituksensa kannattavuudesta. Sijoittajatapaamisia hoitavalla controllerilla on oltava erityisen hyvät vuorovaikutus- ja esiintymistaidot.

Partasen (2001, s. 147 - 149) mukaan tärkeä osa lähettilään työtehtäviä on muutosvastarinnan vähentäminen tytäryhtiössä. Lähettilään roolissa toimivan controllerin täytyy osata perustella tytäryhtiölle, miksi kyseessä olevat muutokset ovat tarpeellisia ja myös tytäryhtiön etujen mukaisia. Myös Järvenpään et al. (2001, s. 56, 285) mukaan olennainen osa controllerin työtä on muutosvastarinnan vähentäminen. Controllereiden täytyy osata selittää esimerkiksi aikaisemman laskentatavan tai tietojärjestelmän käyttöönottoille työntekijöille uuden tavan tai järjestelmän hyödyt ja mahdollisuudet. Edelleen myös Granlund & Lukka (1997, s. 213 - 255) määrittävät controllereiden työtehtäviin kuuluvan yrityksen muutosprojektien vetämisen ja muutosvastarinnan heikentämisen.

Sosiaaliviranomaisen roolissa toimivan controllerin tarkoituksena on Partanen (2001, s. 149 - 151) mukaan olla eräänlainen palveluhenkilö yrityksessä. Sosiaaliviranomaisen rooliin liittyy keskeisesti ratkaisujen etsiminen toisinaan harvinaislaatuksiinkin ongelmiin. Ratkaisun etsimisen lisäksi controllerin täytyy kyetä tunnistamaan ja määrittelemään varsinaisen ongelman syyt ja seuraukset, jotta kyseessä oleva ongelma ei toistu. Controllerin täytyy siis tuntee yrityksen liiketoiminta todella hyvin. Myös Vaivion & Kokon (2006, s. 49 - 74) mukaan controllerin täytyy tarpeen vaatiessa etsiä yritysjohdon tarvitsemaa tietoa välillä hankalistakin paikoista. Tärkeintä on pystyä antamaan yritysjohdolle edes suuntaa-antavaa tietoa nopeasti. Mikäli controller huomaa esimerkiksi tämän ja edellisen vuoden raportteja verratessaan poikkeamia, täytyy controllerin ymmärtää, mitkä muutokset on yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä ja miksi muutoksia on syntynyt.

Partasen (2001, s. 151 - 153) mukaan *passipoliisin* roolissa toimivan controllerin vastuulla on yrityksen valvontatehtävät. Valvontatehtävät ovat perinteisesti liittyneet lähinnä raporttien poikkeamien toteamiseen ja rajojen asettamiseen. Nykyisin controllereiden valvontatehtäviin kuuluu edellä mainittujen lisäksi myös esimerkiksi kustannustietouden lisääminen,

myyntiennusteissa piilevien riskien korostaminen, strategisten virheratkaisujen estäminen ja yleisen keskustelun herättäminen. Valvonnan painopiste onkin siirtynyt jälkiseurannasta enemmän nykyhetken valvontaan. Myös Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 350 - 354) määrittävät controllereilla olevan erilaisia painopisteitä valvonnan suhteen. Controllerin valvonnan painopiste voi olla ainoastaan budjettien toteutumisen tarkkailussa tai raporttien oikeellisuuden varmistamisessa. Mikäli controller raportoi havainnoistaan suoraan yrityksen ylimmälle johdolle, valvoo hän usein enemmänkin yrityksen toimintojen strategista onnistuneisuutta.

Aika ajoin controller mielletään yrityksessä negatiivisesti *vakoojaksi tai salapoliisiksi*. Tämä tarkoittaa Partasen (2001, s. 154 - 157) mukaan sitä, että controller on ainakin jossain määrin epäonnistunut informaatio- ja valvontatehtävien suorittamisessa. Kyse voi esimerkiksi olla siitä, että lähettilään roolissa toimiva controller ei ole sisäistänyt paikallisessa tytäryhtiössä vallitsevaa kansallista tai organisaatiokulttuuria, vaan noudattaa selkeästi ainoastaan emoyhtiön ajattelumallia. Tällöin tytäryhtiössä syntyy helposti ajatus, että controller toimii emoyhtiön vakoojana tai salapoliisina, ja yhteistyö controllerin ja tytäryhtiön välillä heikentyy merkittävästi.

Sillanrakentajan roolissa toimivan controllerin tärkein tehtävä on Partasen (2001, s. 157 - 161) mukaan ihmissuhteiden ja luottamuksen luominen ja ylläpitäminen esimerkiksi yrityksen eri osastojen tai toimintojen välillä. Yhteistyön sujumisen ja toisilta oppimisen kannalta on tärkeää, että luottamus on molemminpuolista. Sillanrakentajan rooliin hyvän pohjan muodostaa esimerkiksi informaattikon, tulkin ja lähettilään rooleissa toimiminen, sillä sillanrakentajan täytyy osata edellä mainittujen roolien keskeiset piirteet.

Busineksen vetäjän luottomiehen rooli liittyy Partasen (2001, s. 161 - 168) mukaan keskeisesti uudenaikaisen controllerin rooliin. Busineksen vetäjän luottomiehen ydintehtäviin kuuluu tulosityksiköiden johtajien tukeminen, uusien ajatusten ja ideoiden luominen, jo olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä mahdollisesti yrityksen päätöksentekoon osallistuminen. Luottomies-controller voi toimia esimerkiksi johtoryhmän sihteerinä, joka valmistelee johtoryhmän kokouksissa käsiteltävien asioiden listan. Tällöin controller pääsee suuntaamaan johtoryhmän huomion erityisesti sellaisiin asioihin, joita itse pitää huomionarvoisena yrityksen liiketoiminnan kannalta. Luottomiehen roolissa controller analysoi muiden tuottamaa taloudellista tietoa sekä tuo esille raporteissa näkyviä uhkia, mahdollisuuksia ja epäkohtia. Myös Järvenpää et al. (2001, s. 55) määrittävät nykyaikaisen controllerin yhdeksi päätehtäväksi oikeiden kysymysten esittämisen ja nykyisten ratkaisujen kyseenalaistamisen. Controller toimii tällöin eräänlaisena ”sparraajana”.

Granlund & Lukka (1997, s. 213 - 255; 1998a, s. 153 - 179) määrittävät controllereiden olevan eräänlaisia yritysten kakkosmiehiä, mikä vastaa hyvin liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolia. Heidän tehtävänä on oikea-aikaisen taloudellisen tiedon tuottamisen ja taloudellisen valvonnan lisäksi päätöksenteon tukeminen ja taloudellisena neuvonantajana toimiminen. Sen lisäksi, että controllerit tuovat taloudellista ja näkemystä johdon päätöksentekotilanteisiin, heidän tehtävänä on varmistaa, että heidän tärkeiksi katsomansa asiat todella vastaanotetaan päätöksiä tehtäessä. Erityisesti Suomessa controllereiden pitäisi ihanteellisesti toimia yrityksen neuvonantajina ja johtotiimien jäseninä.

Partanen (2001, s. 168 - 174) kuvaa controllereiden tulevaisuuteen suuntautunutta roolia *ralliauton kartanlukijan* roolina. Tässä roolissa controllerin vastuualueet ovat laajentuneet vielä edellistä liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolia enemmän strategisen suunnittelun suuntaan. Ralliauton kartanlukijan roolissa työskentelevien controllereiden kohdalla puhutaan yleensä termistä Business Controller. Ralliauton kartanlukijan roolissa työskentelevä controller toimii edelleenkin yrityksen neuvonantajana, mutta liiketoiminnan ymmärtäminen on yhä tärkeämpää. Tällöin controllerin on tunnettava liiketoiminnan taloudellinen tilanne ja kehityssuunta sekä yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset vahvuudet ja heikkoudet sekä niihin kytkeytyvät mahdollisuudet ja uhat. Myös Neilimo & Uusi-Rauva (2007, s. 16 - 17) määrittävät, että tiedontuottamistehtävien hallitsemisen lisäksi controllereilla tulee olla kokonaisymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta sekä kykyä erottaa informaatiotulvasta yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset tiedot.

Partanen (2001, s. 168 - 174) mukaan ralliauton kartanlukijan roolissa toimiva controller muun muassa osallistuu liiketoimintayksiköiden tavoitteiden asettamiseen ja liiketoimintasuunnitelmien laatimiseen. Olennainen osa tällaisen controllerin työtä on jatkuva uuden oppiminen. Controllerin on myös opetettava hyödyntämään perinteisesti yrityksen johdon työkaluiksi määritettyjä menetelmiä, muun muassa portfolioanalyysia, skenaariotekniikoita sekä arvoketjuanalyysia. Myös Järvenpään et al. (2001, s. 160 - 161, 320 - 321) mukaan controllerin on oltava valmis jatkuvasti oppimaan uusia asioita ja kehittämään itseään, sillä esimerkiksi erilaisten laskentainnovaatioprojektien ja raportointijärjestelmien kehittäminen on yhä useammin controllerin vastuulla. Controllerilla täytyy myös olla todellista ja laaja-alaista ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta, sillä controllerin tehtävänä on estää yritysjohtoa tekemästä strategisia virheratkaisuja. Joskus tämä vaatii controllerilta jopa kovapäistä omasta kannastaan kiinnipitämistä.

Partanen (2001, s. 168 - 174) määrittää lisäksi, että controllerin on jatkuvasti seurattava kansainvälisen talouden ja yrityksen markkinoiden kehitystä, ja arvioitava näiden kehittymisen

vaikutusta yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Myös Leitnerin (1998, s. 45 - 60) mukaan controllereiden tulee tavanomaisten taloudellisten lukujen ja yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi huomioida esimerkiksi yrityksen markkinoiden sekä kilpailun kehittymistä. Tämä auttaa controllereita arvioimaan yrityksen liiketoimintaa paremmin. Vaivio & Kokko (2006, s. 49 - 74) taas painottavat controllereiden kykyä erottaa metsä puilta. Toisin sanoen controllerin täytyy nähdä yrityksen toiminnan kannalta oleellisin kokonaiskuva, eikä keskittyä liikaa pieniin yksityiskohtiin, joilla ei yrityksen liiketoiminnan kannalta ole suurtakaan merkitystä.

Neilimon & Uusi-Rauvan (2007, s. 27 - 30) mukaan controllereiden tehtävät vaihtelevat suuresti eri yrityksissä. Suurissa yrityksissä controllerit voivat olla erikoistuneet esimerkiksi ainoastaan taloudellisen tiedon tuottamiseen tai ylimmän johdon avustamiseen. Toisissa yrityksissä controllerit työskentelevät talouspäälliköiden tilalla tulosityksiköissä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä taloushallinto on usein suuriin yrityksiin verrattuna hyvin yksinkertainen, ja controllerilta vaaditaan taloushallinnon ja laskentatoimen tehtävien laaja-alaista osaamista. Myös Järvenpää (1998, s. 274) toteaa, että eri organisaatioissa ja eri ympäristöissä myös controllerin rooli on aina erilainen. Edelleen myös Frishkoffin & Thompsonin (1994, s. 42 - 44) mukaan controllereiden työnkuva vaihtelee paljon erilaisten yritysten välillä. Erityisesti pienemmissä perheyrityksissä työskenteleville controllereille saattaa langeta controllereiden niin sanottujen perustehtävien lisäksi myös epätoivottuja, varsinaisen työnkuvan ulkopuolelle sijoituvia tehtäviä. Tällaisia voi olla esimerkiksi perheen lasten sijaisvanhemmaksi, sovittelijaksi tai kurinpitäjäksi joutuminen, sillä controller toimii perheyrityksen johtajan luottomiehenä.

Runkin & Loretan (1989, s. 38 - 42) mukaan controllereilla on kolme päätehtävää, joiden avulla he voivat paremmin vastata johdon tarpeisiin. Controllereiden tulee 1) aktiivisesti arvioida yrityksen nykytilannetta, 2) tunnistaa mahdollisuuksia, joiden avulla yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa sekä 3) laatia ja toteuttaa suunnitelmia, jotta edellä mainitut mahdollisuudet käytetään tehokkaasti hyväksi. Jotta päätehtävien suorittaminen olisi mahdollista, tulee controllereiden ymmärtää yrityksen strategia, organisaatorakenne ja liiketoiminnan kannalta tärkeimmät ja oleellisimmat toiminnot. Pipkin (1989, s. 21 - 25) kiteyttää controllereiden työnkuvan seuraavasti: ollakseen todella osa johdon päätöksentekoprosessia, tulee controllereiden toimittaa johdolle oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Controllereilla tulee myös olla takanaan johdon täysi hyväksyntä ja tuki, jotta he voivat onnistua työssään.

4 Controllerin työnkuva Suomessa - työpaikkailmoitusten mukaan

4.1 Tutkimusmateriaalin esittely

Controllereiden todellista työnkuvaa Suomessa toimivissa yrityksissä on selvitetty pääasiassa hyödyntämällä työpaikkailmoituksissa esiintynyttä tietoa. Työpaikkailmoituksia on kerätty tammi-maaliskuussa 2009 kolmelta eri Internet-sivustolta. Nämä sivustot ovat Monster Oy:n, Oikotie Oy:n sekä Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämät avoimien työpaikkojen www-sivustot. Työpaikkailmoituksia haettiin hakusanalla ”controller” ja yhteensä niitä kertyi noin 40 kappaletta. Luvuissa 4.2, 4.3, 4.4 ja 4.5 on käytetty lähteenä edellä mainituista sivustoista löytyneiden työpaikkailmoitusten tietoja.

Controllereita edellä mainittuna ajankohtana haki eri toimialoilla toimivia ja erikokoisia yrityksiä. Tunnetuimpia näistä olivat Panasonic, Kone, Leiras, ISS, Martela, Microsoft, Panda, Nestlé ja Itella. Yleisimmät työpaikkailmoituksissa esiintyvät controller-nimikkeet ovat Controller, Business Controller ja Assistant Controller. Yksittäisiä työpaikkailmoituksia löytyi myös nimikkeillä Account Controller, Cost Controller, Financial Controller ja Group Controller. Kaikki controllereita työpaikkailmoitusten avulla etsivät yritykset lupaavat tarjota mielenkiintoisen ja haastavan työn, viihtyisän työympäristön sekä kilpailukykyiset edut.

Luvussa 4.6 kerrotaan Nordeassa Senior Business Controllerina työskentelevän Janne Kaiston haastattelun tulokset. Työpaikkailmoituksissa controlleria hakevista yrityksistä suurin osa oli tuotanto- tai palveluyrityksiä, joten case-yritykseksi valittiin rahoitusalaalla toimiva Nordea. Tämän lyhyen osan tarkoituksena on tukea ja syventää työpaikkailmoituksista saatua tietoa siitä, millainen controllerin työnkuva todellisuudessa suomalaisissa yrityksissä on.

4.2 Controllerin työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella

Controller on yleisin nimike yrityksiin työpaikkailmoituksissa haettaville controllereille. Controllereilla toivotaan olevan esimerkiksi ylempi korkeakoulututkinto laskentatoimen alueelta tai yleisemmin kaupallinen korkeakoulututkinto. Työkokemusta Controllereilla toivotaan olevan vähintään 2 – 3 vuoden verran esimerkiksi teollisen yrityksen laskentatoimen tehtävistä tai kansainvälisen yhtiön sisäisen laskentatoimen tehtävistä. Tietojärjestelmien suhteen työpaikkailmoituksissa arvostetaan erityisesti Excelin ja muiden MS Office-ohjelmien käytön hallitsemista. Tämän lisäksi esimerkiksi SAP:n osaaminen katsotaan eduksi. Suomen kielen lisäksi

Controllereiden oletetaan hallitsevan englannin kieli sujuvasti sekä kirjallisesti että suullisesti. Muu kielitaito, esimerkiksi ruotsi tai venäjä, on eduksi. Muista Controllereilta toivotuista ominaisuuksista esille nousivat erityisesti seuraavat ominaisuudet:

- analyyttinen ajattelutapa
- kyky ymmärtää yrityksen toiminnan ja taloudellisten lukujen väliset yhteydet
- taitoa kommunikoida avoimesti
- asioiden kyseenalaistaminen
- halu kehittyä ja oppia uusia asioita
- hyvä paineensietokyky
- kyky työskennellä sekä itsenäisesti että osana tiimiä

Controllereilla tulee olla ymmärrystä ja usein myös työkokemusta yrityksen sisäisen laskennan lisäksi ulkoisesta laskennasta. Yhdessä työpaikkailmoituksessa Controllerin vastuulla oli esimerkiksi väli- ja vuositilinpäätösten tuottaminen sekä niihin liittyvien järjestelmien ylläpitäminen. Useimmiten Controllerin työtehtävät painottuivat kuitenkin yrityksen sisäisen laskennan alueelle ja he raportoivat joko Business Controllerille tai yrityksen taluspäällikölle. Alle on listattu työpaikkailmoituksissa esiintyneitä Controllereiden tärkeimpiä työtehtäviä:

- taloudellisen tiedon analysointi
- budjettien ja ennusteiden laatiminen sekä raporttien ja analyysien tuottaminen yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuudesta
- suorituskykymittaristojen ja raportointijärjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen
- investointien suunnittelu ja kannattavuuden seuraaminen
- yrityksen taloushallinnosta vastaaminen tai taloustiimin esimiehenä toimiminen
- konserniyhtiöiden ohjeistaminen ja neuvonta

4.3 Business Controllerin työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella

Myös Business Controller oli yleinen nimike työpaikkailmoituksissa haettavista controllereista. Business Controllereilta toivottiin samantyyllisiä ominaisuuksia kuin Controllereiltakin. Koulutustavoitteena on useimmiten laskentatoimen ylempi korkeakoulututkinto, mutta muutamassa ilmoituksessa esimerkiksi tradenomin tutkinto oli riittävä. Business Controllereiksi haettiin Controllereita hieman kokeneempia henkilöitä, sillä työkokemusta toivottiin olevan muutamasta vuodesta vähintään viiteen vuoteen sekä sisäisen että ulkoisen laskennan työtehtävistä. Myös Business Controllereiden toivottiin hallitsevan Excelin käyttäminen erinomaisesti sekä suomen

kielen lisäksi englannin kieli sujuvasti. Jälleen muu kielitaito, esimerkiksi ruotsi ja saksa, oli eduksi. Muita yleisiä Business Controllereilta toivottuja ominaisuuksia olivat:

- joustavuus, vastuunottokyky, oma-aloitteisuus sekä paineensietokyky
- aktiivinen ja analyttinen ote työhön
- halukkuutta oppia uutta
- erinomaiset kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot
- yhteistyökykyisyys

Controllerin ja Business Controllerin työtehtävät olivat monien työpaikkailmoitusten mukaan samankaltaisia, mutta Business Controller on korkeammassa asemassa yrityksessä verrattuna Controlleriin. Business Controllerit raportoivatkin tyypillisesti suoraan talousjohtajalle tai toimitusjohtajalle. Alle on listattu Business Controllereiden yleisimpiä työtehtäviä:

- taloudellisten analyysien tuottaminen
- budjetoinnin ja ennusteiden laatiminen ja niihin liittyvien menetelmien kehittäminen
- sisäinen ja ulkoinen raportointi ja raportointijärjestelmän kehittäminen
- suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen
- kannattavuuslaskelmat, kustannusseuranta ja tuotteiden hinnoittelu
- taloushallinnon kehittäminen ja johtaminen
- liiketoiminnan suunnittelu ja päätöksentekijöiden tukeminen

4.4 Assistant Controllerin työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella

Myös Assistant Controller oli yleinen controller-nimike työpaikkailmoituksissa. Assistant Controllereiden koulutusvaatimuksena oli soveltuva korkeakoulututkinto laskentatoimesta, esimerkiksi kauppatieteiden kandidaatin tai tradenomin tutkinto. Työkokemuksen osalta eduksi katsottiin parin – muutaman vuoden kokemus taloudellisesta raportoinnista, esimerkiksi kirjanpito- tai tilinpäätöstehtävistä. Yleinen kiinnostus yrityksen taloudellisia tietojärjestelmiä kohtaan sekä Excel-, Hyperion- tai SAP-osaaminen olivat myös eduksi. Myös Assistant Controllereilla kielivaatimuksena oli suomen ja englannin kielen hallitseminen, ja esimerkiksi ruotsin tai venäjän kielen taitaminen oli eduksi. Alle on listattu muita toivottuja ominaisuuksia Assistant Controllereiden osalta:

- hyvät vuorovaikutustaidot
- kyky työskennellä sekä itsenäisesti että tiimissä
- kyky omaksua asioita nopeasti

- joustavuus ja paineensietokyky
- oma-aloitteisuus, yhteistyökyky ja analyttisyys

Assistant Controller on nimensäkin mukaisesti controller, jonka tehtävänä on olla osana controller-tiimiä ja avustaa korkeammassa asemassa olevaa controlleria. Assistant Controllerit raportoivatkin usein esimerkiksi Business Controllerille. Assistant Controllerin työtehtävät olivat samankaltaisia verrattuna Controlleriin ja Business Controlleriin, mutta Assistant Controllerin työn painopiste on enemmän tiedon tuottamisessa kuin varsinaisessa liiketoiminnan suunnittelussa. Alle on listattu Assistant Controllereiden tärkeimpiä työtehtäviä työpaikkailmoitusten perusteella:

- taloudellinen raportointi ja tiedon analysointi
- budjetointiin osallistuminen ja ennusteiden laatiminen
- muita laskentatoimen yleistehtäviä, esimerkiksi kirjanpidon aineiston valmistelu, asiakaslaskutus tai laskutuksen tarkastaminen sekä kustannus- ja toimintolaskennan hoitaminen
- erilaisten taulukoiden ja mallien päivittäminen sekä lukujen analysointi ja seuranta
- toimiminen esimerkiksi Business Controllerin oikeana kätenä tai Controllerin työparina

4.5 Muiden controller-nimikkeiden työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella

Account Controller-, Cost Controller-, Financial Controller- ja Group Controller-nimikkeet esiintyivät yksittäisissä työpaikkailmoituksissa. Koulutustoiiveena näille nimikkeille oli jälleen laskentatoimen korkeakoulututkinto, esimerkiksi ekonomi tai tradenomi. Työkokemusta toivottiin löytyvän 2 – 3 vuoden ajalta vastaavista sisäisen ja ulkoisen laskennan tehtävistä. Tietojärjestelmistä Excelin hallitseminen oli eduksi. Suomen ja englannin kielen taitaminen oli välttämättömyys. Myös Account, Cost, Financial ja Group Controllereiden toivottuja ominaisuuksia olivat sosiaalisuus, oma-aloitteisuus, yhteistyökykyisyys, paineensietokyky ja laskentatoimen ymmärtäminen.

Account, Cost, Financial ja Group Controllereiden tärkeimmät työtehtävät olivat hyvin samankaltaisia kuin jo edellä mainittujen controllereiden. Työtehtäviin sisältyi muun muassa raportointi, budjettien ja ennusteiden laatiminen, kustannusten seuranta, tietojärjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen, taloudellisen tiedon kerääminen sekä yrityksen liiketoiminnan tilanteen analysointi kerättyjen lukujen avulla.

4.6 Controller-toiminto: case Nordea

Pankki- ja rahoitusallalla toimivalla Nordealla on kaksi tuotetoimintoa. Nordean liikevaihdosta 85 % koostuu Nordic Banking-tuotetoiminnosta ja loput 15 % syntyy Institutional & Internal Banking-tuotetoiminnosta. Tuotetoimintojen lisäksi Nordealla on neljä tukitoimintoa. Nordic Banking on jaettu edelleen Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan Banking-yksikköihin sekä Planning & Control- ja hallintotoimintoihin. Koko Nordic Bankingilla työskentelee yhteensä 35 eritasoista controlleria. Suomessa Nordean pankkitoiminnan johtajana toimii Pekka Nuutila. Johtajan välittömässä alaisuudessa työskentelee lisäksi kaksi varajohtajaa, Markku Haapasalmi ja Lasse Svens. Nordean Suomen johtajan sekä molempien varajohtajien apuna työskentelee kolme Senior Business Controlleria.

Janne Kaisto on valmistunut Vaasan yliopistosta kauppatieteiden maisteriksi pääaineenaan laskentatoimi ja rahoitus. Valmistuttuaan Janne Kaisto aloitti työskentelyn Nordeassa esimiesharjoittelijana. Vuonna 2005 Kaisto eteni Financial Controlleriksi Nordean Ruotsissa sijaitsevaan Planning & Control-yksikköön. Tuolloin Janne Kaisto työskenteli niin sanotulla peruslaskentaosastolla taloudellisen tiedon tuottajan roolissa. Financial Controllerin roolissa Kaistolla ei ollut suoraa yhteyttä johtoon. Vuonna 2006 Janne Kaisto eteni edelleen Ruotsissa sijaitsevan Planning & Control-toiminnon Business Controlleriksi. Tuolloin Kaiston tehtävänä oli kerätä ja analysoida Financial Controllereiden tuottamasta tietomäärästä oleelliset tiedot Nordic Bankingin Head Controllerin, eli liiketoiminta-alueen pääcontrollerin, käyttöön. Business Controllerin roolissa Kaisto oli mukana liiketoiminnan suunnittelussa sekä suorassa yhteydessä johtoon. Vuonna 2008 Janne Kaisto eteni edelleen Nordic Bankingin Suomen yksikön Senior Business Controlleriksi, jolloin Kaiston vastuuhenkilönä toimii Nordean Suomen pankkitoiminnan toinen varajohtaja ja esimiehenä Suomen johtajan henkilökohtainen controller.

Nordean Senior Business Controllereiden tärkein vaatimus on Nordean liiketoiminnan ymmärtäminen. Ulkoisen laskennan ymmärtämisestä on etua, mutta sisäisen laskennan ja liiketoiminnan ymmärtäminen on oleellisin lähtökohta Business Controllerin työn suorittamiseksi. Muita Business Controllerilta toivuttuja ominaisuuksia ovat englannin kielen hallitseminen sujuvasti, kauppatieteiden maisterin tutkinto tai vastaava korkeakoulututkinto, analyttinen luonne, erinomaiset esiintymistaidot sekä raportoinnin ymmärtäminen.

Senior Business Controllerin työnkuvaan sisältyy pääasiassa Nordean Suomen pankkitoiminnan varajohtajan taloudellisena neuvonantajana toimiminen, jotta varajohtaja pystyy keskittymään

lukujen analysoimisen sijaan päätöksentekoon. Varajohtajan avustamisen lisäksi Senior Business Controller toimii tarpeen mukaan Nordean Suomen pankkitoiminnan aluejohtajien tukena. Kaisto määrittelee controllerin olevan liiketoimintajohdon laskenta-asiantuntija.

Nordeassa Senior Business Controllerin varsinaisiin työtehtäviin kuuluu muun muassa budjetointi ja tavoitteiden määrittely, raportointi, markkinatilanteen seuraaminen, mallintaminen esimerkiksi korkoherkkyyksianalyysien muodossa sekä yrityksen toimintaa kuvaavien suorituskykykymittareiden kehittäminen. Raportointi tulee tehdä esimiehen toiveiden mukaisesti. Raportoinnin yhteydessä controllerin on hyvä muistaa, että kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Kiireisellä johtajalla ei useinkaan ole aikaa lukea monisivuisia raportteja, jolloin raportin ytimen tulee nousta kuvista esiin yhdellä silmäyksellä. Myös esimerkiksi aluejohtajien suorituskykyarvioinnit sekä tilinpäätösten analysointi kuuluu Nordean Senior Business Controllerin työtehtäviin. Työssään Kaisto käyttää hyväksi muun muassa SAP-kirjanpitojärjestelmää, Hyperion-raportointijärjestelmää ja Balanced Scorecardia. Lyhyet raportit ja analyysit sekä mallinnukset laaditaan Excelin avulla. Kaiston mukaan hyvän controllerin ominaisuudet voidaan määrittellä pähkinänkuoressa seuraavasti:

- kokonaisnäkemyksen omaaminen yrityksen liiketoiminnasta
- olennaisen tiedon tuottaminen ja esille nostaminen johdon päätöksenteon tueksi
- asioiden esittäminen lyhyesti ja ytimekkäästi
- joustava luonne
- kokonaistilanteen kannalta oleellisempien ongelmien tunnistaminen

5 Johtopäätökset

Taulukkoon 2 on kerätty informaatio- ja valvontaroleissa toimivien controllereiden, vuorovaikutus- ja johtamisrooleissa toimivien controllereiden ja tulevaisuusorientoituneessa roolissa toimivan controllerin työnkuvat kirjallisuuden ja artikkeleiden perusteella sekä Suomessa toimivissa yrityksissä työskentelevien controllereiden työnkuva työpaikkailmoitusten perusteella.

Kuten taulukostakin selkeästi nähdään, controllereiden työnkuva kirjallisuuden ja artikkeleiden perusteella sekä todellisuudessa ovat hyvin samankaltaiset. Controllereiden työnkuvaan sisältyy sekä teoriassa että käytännössä muun muassa taloudellisen tiedon tuottaminen ja analysointi, raportointi ja raportointijärjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen, suorituskyvyssä tapahtuvien muutosten seuraaminen ja suorituskykymittaristojen ylläpitäminen ja kehittäminen, taloudellisten ohjeistusten laatiminen, yrityksen neuvonantajana toimiminen sekä päätöksenteon tukeminen.

Kirjallisuuden ja artikkeleiden perusteella controllereiden roolin oletetaan laajenevan pääasiassa informaatio- ja valvontaroleista vuorovaikutus- ja johtamisroolien kautta tulevaisuusorientoituneeseen rooliin. Informaatio- ja valvontaroleihin kuuluvat esimerkiksi controller-nimikkeet Assistant Controller ja Financial Controller ja vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin kuuluu Controller-nimike.

Kuvassa 4 esiintyi myös Strategic Controller-nimike. Strategic Controllereiden tehtävänä on yrityksen strategisen johdon avustaminen hyödyntämällä strategista johdon laskentatoimea. Tämä tarkoittaa siis lähinnä tulevaisuusorientoituneessa roolissa toimivaa controlleria. Työpaikkailmoituksissa Strategic Controller-termiä ei esiintynyt lainkaan, ja kyseinen rooli todellisuudessa näyttääkin toteutuvan Business Controller-nimikkeen alaisuudessa. Kirjallisuudessa ja artikkeleissa controllerin roolin odotetaan laajenevan yhä enemmän strategisen ajattelumallin omaavan laskentatoimen ammattilaisen suuntaan.

Controller voi kirjallisuuden perusteella toimia yhtä aikaa useammassa roolissa tai jopa vaihdella hetkellisesti esimerkiksi informaatio- ja valvontaroleista vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin ja siitä jälleen takaisin vanhaan rooliin. Todellisuudessakin controllerin vastuulla voi olla usean eri roolin työtehtäviä, sillä controllerin todelliseen työnkuvaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen koko ja toimiala. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä controllerin vastuulla voi olla kaikki taloushallintoon liittyvät tehtävät, kun taas suurissa yrityksissä controllerit voivat olla erikoistuneet esimerkiksi ainoastaan taloudellisen tiedon tuottamiseen tai ylimmän johdon avustamiseen.

Alemman tason controllereilla, kuten Assistant Controllereilla, tulee olla vahva osaaminen yrityksen laskentatoimesta, jotta he voivat toimia tehokkaasti ylemmän tason controllereiden apuna. Ylintä johtoa avustavien controllereiden, esimerkiksi Business Controllereiden, tulee laskentatoimen hallitsemisen lisäksi ymmärtää yrityksen liiketoiminta erittäin hyvin, jotta he voivat toimia yritysjohdon taloudellisina neuvonantajina ja tukea johtoa päätöksentekotilanteissa. Kaikissa controllerin rooleissa laskentatoimen hallitseminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen on siis tärkeää, mutta erityisesti Business Controllerin roolissa vastuun painopiste on muita controller-rooleja enemmän liiketoimintaan suuntautunut.

Controller-termi on viime vuosina yleistynyt nopeasti, ja siitä onkin tullut jopa eräänlainen muoti-ilmiö. Laskentatoimen ammattilaisten roolin muuttuessa ulkoisen laskentatoimen ammattilaisista yhä enemmän johdon laskentatoimen ja strategisen laskentatoimen ammattilaisiksi alettiin talouspäälliköitä kutsua controlleriksi. Nykyisin myös esimerkiksi Account Controller-nimikkeen alaisuudessa tehdään paljon peruskirjanpitäjän työtehtäviä, jolloin kirjanpitäjän ammatti saadaan kuulostamaan muodikkaammalta.

Taulukko 2 Controllereiden eri roolien ja nimikkeiden tärkeimmät työtehtävät ja ominaisuudet

	<i>Controllerin työnkuva</i>
<p><i>Informaatio- ja valvontaroleissa toimivat controllerit</i></p> <p>→ esimerkiksi <i>Assistant Controller</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • taloudellisen tiedon tuottaminen ja analysointi • raportointijärjestelmien ja suorituskykymittaristojen ylläpito ja kehittäminen • taloudellisen koulutuksen järjestäminen • erilaisten yrityksen talouteen liittyvien ohjeistusten laatiminen • yrityksen edustajan toimiminen, jolloin hyvät vuorovaikutus- ja esiintymistaidot ovat tärkeitä • muutosvastarinnan vähentäminen perusteltujen tosiasioiden avulla • ratkaisujen etsiminen taloudellisiin ongelmiin ja syy-seuraus-suhteiden tunnistaminen • yrityksen valvojana toimiminen
<p><i>Vuorovaikutus- ja johtamisrooleissa toimivat controllerit</i></p> <p>→ esimerkiksi <i>Controller</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ihmissuhteiden ja luottamuksen luominen ja ylläpitäminen esimerkiksi yrityksen eri osastojen välillä • tulosyksiköiden johtajien tukeminen • uusien ajatusten ja ideoiden luominen • vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen • yrityksen päätöksentekoon osallistuminen • muiden tuottaman tiedon analysoiminen ja mahdollisuuksien, uhkien ja epäkohtien esille tuominen • taloudellisena neuvonantajana toimiminen
<p><i>Tulevaisuusorientoituneessa roolissa toimivat controllerit</i></p> <p>→ esimerkiksi <i>Business Controller</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • liiketoiminnan ymmärtäminen tärkeintä • osallistuu liiketoimintayksiköiden tavoitteiden asettamiseen ja liiketoimintasuunnitelmien laatimiseen • hyödynnettävä erilaisia tekniikoita ja oltava valmis oppimaan jatkuvasti uusia asioita • yrityksen markkinoiden seuraaminen ja ennustaminen • pitää osata erottaa yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset ja mitättömät muutokset • pitää toimittaa johdolle päätöksenteon tueksi oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa
<p><i>Työpaikkailmoitusten controllerit</i></p> <p>→ työn painopiste vaihtelee eri controller-nimikkeillä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • taloudellisten analyysien tuottaminen • erilaisten taulukoiden ja mallien päivittäminen sekä lukujen analysointi ja seuranta • budjettien ja ennusteiden laatiminen • nykyhetken ja tulevaisuuden arvioiminen • suorituskykymittaristojen ja raportointijärjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen • investointien suunnittelu ja kannattavuuden seuraaminen • yrityksen taloushallinnon kehittäminen ja johtaminen • konserniyhtiöiden ohjeistaminen ja neuvonta • liiketoiminnan suunnittelu ja päätöksentekijöiden tukeminen

6 Yhteenveto

Yritysten toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet yritykset muokkaamaan organisaatorakennettaan ja tämä on johtanut taloushallinnon hajauttamiseen. Hajautettu taloushallinto on tehnyt perinteisten laskentatoimen ammattilaisten yksitoikkoisista työtehtävistä paljon värikkäämpiä. Roolit ja työtehtävät ovat lisääntyneet ja hyvien kommunikaatiotaitojen merkitys on korostunut. Tämä on pakottanut laskentatoimen ammattilaiset ulos toimistoistaan tekemään yhteistyötä yrityksen muiden osastojen kanssa.

Controller nimitys on yleistynyt nopeasti ja työpaikkailmoituksissa törmääkin useisiin avoimiin controller-toimiin. Työn tarkoituksena oli tutkia controllerin työnkuvaa työpaikkailmoitusten mukaan, jota verrattiin alan kirjallisuudesta ja artikkeleista saatuihin tietoihin. Työssä pyrittiin selvittämään, kohtaavatko teoria ja käytäntö toisiaan. Työhön otettiin mukaan myös haastatteluosio, tämän tarkoituksena oli syventää controllerin todellista toimenkuvaa työelämässä.

Controller on käsitteenä laaja. Controller-nimike sisältää monia eri rooleja ja työtehtäviä yrityksessä. Tämän takia työnimikettä voidaankin tarkentaa esimerkiksi nimikkeellä Assistant Controller tai Business Controller. Vaikka controller-nimikkeitä onkin useita, työtehtävät ovat perustaltaan samankaltaisia. Työtehtävien painopiste vaihtelee controllerin roolin mukaan, mutta laskentatoimen hallitseminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen on kaikissa tärkeää. Business Controller on kuitenkin muista controllereista selvästi eniten liiketoimintaan suuntautunut.

Työn perusteella voidaan todeta, että controllereiden työnkuva teoriassa ja todellisuudessa vastaavat hyvin toisiaan. Controllereiden yleisimpiä työtehtäviä sekä kirjallisuuden ja artikkeleiden että työpaikkailmoitusten mukaan ovat taloudellisen tiedon tuottaminen ja analysointi, raportointi, raportointijärjestelmien ja suorituskykykymittaristojen ylläpitäminen ja kehittäminen, taloudellisten ohjeistusten laatiminen, yrityksen taloudellisena neuvonantajana toimiminen sekä päätöksenteon tukeminen. Controllereiden työtehtävien painopiste riippuu aina myös yrityksen koosta ja toimialasta.

Lähteet

Friedman, A. & Lyne, S. 1996. Activity-Based Techniques and the 'New Management Accountant'. *Management Accounting*, 1996, vol. 74: no. 7. Sivut 34 - 35. ISSN 0025-1682.

Friedman, A. & Lyne, S. 1997. Activity-Based Techniques and the Death of the Beancounter. *European Accounting Review*, 1997, vol. 6: no. 1. Sivut 19 – 44. ISSN 0963-8180.

Frishkoff, P. & Thompson, S. 1994. This Controller Wears Many Hats. *Management Accounting*, 1994, vol. 76: no. 5. Sivut 42 - 44. ISSN 0025-1690.

Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: the Finnish Management Accounting Culture in Translation. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1997: no. 3. Sivut 213 – 255. ISSN 0024-3469.

Granlund, M. & Lukka, K. 1998a. It's a Small World of Management Accounting Practises. *Journal of Management Accounting Research*, 1998, vol. 10. Sivut 153 – 179. ISSN 1049-2127.

Granlund, M. & Lukka, K. 1998b. Towards Increasing Business Orientation: Finnish Management Accountants in a Changing Cultural Context. *Management Accounting Research*, 1998, vol. 9: no. 2. Sivut 185 – 211. ISSN 1044-5005.

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: WSOY. 167 sivua. *Ekonomia*-sarja. ISBN 951-0-27703-7.

Hrisak, D. 1996. The Controller as Business Strategist. *Management Accounting*, 1996, vol. 78: no. 6. Sivut 48 - 49. ISSN 0025-1690.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. – 19. painos. Helsinki: WSOY. 353 sivua. ISBN 951-0-29876-X.

Järvenpää, M. 1998. Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli. Ensimmäinen painos. Turku: Kirjapaino Grafia Oy. 427 s. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja D-1:1998. ISBN 951-738-916-7.

- Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Ensimmäinen painos. Helsinki: Edita Oyj. 359 sivua. ISBN 951-37-3412-9.
- Kaisto, J. 2009. Kauppatieteiden maisteri; Senior Business Controller, Nordea. Heinola. Haastattelu 28.2.2009.
- Leitner, P. 1998. Beyond the Numbers. Management Accounting, 1998, vol. 79: no. 11. Sivut 45 - 60. ISSN 0025-1690.
- Monster Oy. Etsi työpaikkoja. [Monster Oy:n www-sivuilla]. [viitattu 15.1.2009 – 20.3.2009]. Saatavissa: www.monster.fi
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6. – 8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 366 sivua. ISBN 978-951-37-4109-9.
- Oikotie Oy. Avoimet työpaikat. [Oikotie Oy:n www-sivuilla]. [viitattu 15.1.2009 – 20.3.2009]. Saatavissa: www.oikotie.fi
- Partanen, V. 2001. Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen: Field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista. Ensimmäinen painos. Turku: Kirjapaino Grafia Oy. 378 s. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6: 2001. ISBN 951-564-064-4.
- Pipkin, A. 1989. The 21st Century Controller. Management Accounting, 1989, vol. 70: no. 8. Sivut 21 - 25. ISSN 0025-1690.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Ensimmäinen painos. Tallinna: Tietosanoma Oy. 272 sivua. ISBN 978-951-885-262-2.
- Runk, R. & Loretta, R. 1989. Controllers on the Firing Line. Management Accounting, 1989, vol. 71: no. 5. Sivut 38 - 42. ISSN 0025-1690.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Avoimet työpaikat. [Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivuilla]. [viitattu 15.1.2009 – 20.3.2009]. Saatavissa: www.mol.fi

Vaivio, J. & Kokko, T. 2006. Counting Big: Re-examining the Concept of the Bean Counter Controller. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2006: no. 1. Sivut 49 – 74. ISSN 0024-3469.