



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **CONTROLLERIN ROOLI MYYNNIN TUKENA**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Otto Tarvainen

Ohjaaja:  
KTT Vesa Partanen

24.4.2025  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Laskentatoimi ja rahoitus

**Tekijä:** Otto Tarvainen

**Otsikko:** Controllerin rooli myynnin tukena

**Ohjaaja:** KTT Vesa Partanen

**Sivumäärä:** 40 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 24.04.2025

Tämä kandidaatintutkielma tarkastelee controllerin roolia yrityksessä myynnin tukena, sekä niitä tehtäviä ja työvälineitä, joilla controller pystyy edistämään ja tukemaan myyntiä yrityksessä. Tutkielmassa pyritään selvittämään minkälainen rooli controllerilla on yrityksessä myynnin näkökulmasta, ja tarkastelemaan minkälaisista on controllerin ja myyntitiimin välinen yhteistyö. Tutkielma pyrkii vastaamaan siihen, miten ja minkälaisin työvälinein controller pystyy edistämään ja tukemaan yrityksen myyntitiimiä, jotta heillä on parhaat mahdollisuudet tehdä hyvää tulosta. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jota on täydennetty lyhyellä empiirisellä tutkimuksella, jossa saadaan myyjien näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen.

Tutkielman alussa käsitellään controllerin yleistä roolia yrityksessä, controllerin roolin historiaa ja muutosta yrityksessä. Tämän jälkeen tarkastellaan controllerin vastuualueita, tehtäväkenttää ja yleisiä työkaluja, jotta saadaan tarkempi ymmärrys controllerin roolista yrityksessä. Controllerin käsittelyn jälkeen tarkastellaan myynnin ja myyntityön roolia yrityksessä, minkä lisäksi tarkastellaan myynnin yleisiä strategioita, jonka avulla saadaan ymmärrys minkälaisin keinoin yrityksen myynti kilpailee markkinoilla. Tämän pohjalta saadaan käsitys myynnin roolista organisaatiossa, minkä jälkeen käsitellään organisaatioiden siirtymistä yksittäisistä myyjistä kohti myyntitiimien käyttöä, joka puolestaan on avannut mahdollisuuksia parempaan yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa yrityksessä, esimerkiksi controllerin kanssa.

Tutkielmassa havaitaan controllerin sekä myyntitiimin roolin ja rakenteen muutoksen avanneen mahdollisuuksia paremmalle yhteistyölle. Organisaatioiden siirtyminen käyttämään yksittäisten myyjien sijaan myyntitiimejä tarjoaa paremmat mahdollisuudet sisäiselle ja ulkoiselle kommunikaatiolle, joka parantaa tiedon kulkua organisaatiossa. Controller osallistuu nykyään suoraan päätöksentekoon ja pystyy paremman tiedonkulun valossa tuomaan relevantimpaa informaatiota päätöksenteon tueksi. Tämän myötä oikeat päätökset johtavat oikeisiin muutoksiin joihin myyntitiimit pystyvät sitoutumaan, kun he tulevat paremmin kuulluiksi. Tutkielmasta käy ilmi, kuinka controllerin ja myyntitiimin suora kommunikaatio tarjoaa controllerille paremman ymmärryksen myyntitiimin tarpeista ja haasteista, joihin controller pystyy tarjoamaan parhaat mahdolliset työkalut myynnin tueksi.

**Avainsanat:** controller, myynti, myyntitiimi, myyntityö, yhteistyö

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkielman tavoitteet ja toteutus	7
1.3	Tutkielman rakenne	8
<b>2</b>	<b>Controller</b>	<b>10</b>
2.1	Controllerin rooli yrityksessä	10
2.2	Controllerin vastuualueet, tehtävät ja työkalut	12
2.2.1	Vastuualueet	12
2.2.2	Tehtävät	13
2.2.3	Työkalut	14
2.3	Controller päätöksenteon tukena	16
<b>3</b>	<b>Myynti yrityksessä</b>	<b>18</b>
3.1	Myyntin ja myyntityön rooli yrityksessä	18
3.2	Myyntin strategiat	21
3.3	Myyntitiimin rooli ja yhteistyö yrityksessä	23
<b>4</b>	<b>Controllerin rooli myynnissä</b>	<b>26</b>
4.1	Controllerin yhteistyö myyntitiimin kanssa	26
4.2	Myyntin ennustaminen ja budjetointi	28
4.2.1	Myyntin ennustaminen	28
4.2.2	Budjetointi myyntin näkökulmasta	29
4.3	Controller myynnin tukena	30
4.3.1	Työkalut myynnin edistämiseksi	30
4.3.2	Empiirinen tutkimus -myyjien näkökulma	32
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>35</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>37</b>
	<b>Liite 1 Teemahaastattelurunko</b>	<b>41</b>
	<b>Liite 2 Tietosuojailmoitus</b>	<b>43</b>

## Kuvioluettelo

Kuvio 1 Controllerin vastualueet	12
Kuvio 2 Myynnin neljä roolia	19
Kuvio 3 Monitasoinen käsitteellinen malli (Terho ym. 2015, 14)	21
Kuvio 4 Myyntitiimin käsitteellinen malli ks. (Inyang ym. 2024, 601)	24
Kuvio 5 Myyntitiimin ja controllerin yhteistyö ja kommunikaatio	26

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Haastattelut	8
Taulukko 2 Pavunlaskijan ja controllerin tyypilliset ominaisuudet (Granlund ym. 1998, 202)	11
Taulukko 3 Myyntibudjetti (Bragg 2011, 88)	30

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Yritysten kasvu ja maailman globalisaatio ovat johtaneet kilpailun kasvuun yritysten välillä. Tämä on pakottanut yritykset kehittämään uusia ideoita sekä strategioita, joilla ne pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Yritysten on jatkuvasti mukauduttava muuttuvaan ympäristöön ja tarkasteltava omia strategioitaan, jotta ne olisivat mahdollisimman kilpailukykyisiä markkinoilla. Nämä strategiat usein keskittyvät yrityksen kilpailuetuihin kuten tehokkuuteen tuotannossa, tuotteiden ja palveluiden laadussa, markkinoinnissa, tutkimuksessa ja kehityksessä. (Brondoni 2018, 3.)

Kilpailuetua on mahdollista saavuttaa myös yrityksen omilla valinnoilla ja päätöksillä taloushallinnossa. Yrityksen kilpailuedun kannalta on tärkeää, että johdon laskentatoimi toimii mahdollisimman optimaalisella tavalla yrityksessä. Yritysten kasvun myötä yrityksissä on tapahtunut rakennemuutoksia, jotka ovat muuttaneet hierarkiatasoja sekä eriyttäneet toimintoja ja yksiköitä. Tämän vuoksi johdon laskentatoimen rooli on muuttunut tärkeämmäksi, koska informaatiotarve on kasvanut. Yrityksissä tarvitaan dataa tulosityksikkötasolta, joka analysoidaan ja tämän pohjalta luodaan informaatiota yrityksen ylimmälle johdolle, joka tekee näiden perusteella tarvittavat päätökset. Näillä päätöksillä yrityksen johto voi myös ohjata yrityksen toimintaa aina tulosityksikkötasolle asti. On siis tärkeää, että kerätään yrityksen kannalta olennaista dataa, josta voidaan kehittää relevanttia informaatiota. (Made Gowda 2007, 3.)

Tämän seurauksena yrityksen toimitusjohtaja tai muu johto ei kykene hoitamaan tehtäviään kuten aikaisemmin, vaan yhä enemmän tehtäviä on hajautettu eteenpäin. Esimerkiksi yrityksen taloudellisen seurannan ja raportoinnin tehtävät on pitänyt siirtää eteenpäin jollekin ja näin controllerin rooli on syntynyt. Controllerin tehtävä on valvoa ja informoida johtoa eri yksiköistä esimerkiksi myynnistä, tuotannosta ja kustannuksista. Controlleria voi verrata laivan navigaattoriin, joka näyttää laivan kapteenille, eli toimitusjohtajalle, yrityksen suunnan ja varoittaa mahdollisista ongelmista yrityksen liiketoimintaympäristössä. (Bragg 2011, 1.)

Globalisaation myötä yritysten kasvun lisäksi asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut ja se pakottaa yritykset lähestymään markkinoita eri tavoilla. Koventunut kilpailu ja vaatimustason kasvu tarkoittaa myös yrityksen resurssien käytön tarkastelua. Tällöin pitää päättää, miten yrityksen rajalliset resurssit kohdennetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilökunta ja erityisesti myyjät ovat yrityksen tärkein resurssi myynnin näkökulmasta. Tänä päivänä monet yritykset ovat siirtyneet yksittäisistä myyjistä enemmän tiimipohjaiseen myyntiin, ja vaikka tämä trendi on ollut esillä jo vuosituhatien alusta, aiheesta ei tällä hetkellä ole juurikaan akateemisia tutkimuksia. (Rapp ym. 2023, 289.)

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja toteutus

Tutkielman tarkoituksena on tutkia johdon laskentatoimen ja erityisesti controllerin roolia, työtehtäviä ja työkaluja, joilla controller voi toimia myynnin tukena. Tutkielmassa tarkastellaan controllerin työtehtävien historiaa, nykytilaa sekä muutosta myynnin näkökulmasta. Tutkielmassa käydään läpi, miten controllerin työ edistää ja tukee yrityksen myyntiä kokonaisvaltaisesti, sekä tarkastellaan niitä erityispiirteitä, joita on otettava huomioon, kun pohditaan yrityksen myyntiä myyjien näkökulmasta.

Tutkielmassa tarkastellaan ensin controllerin roolia, työtehtäviä ja työkaluja yleisellä tasolla yrityksessä. Näin on mahdollista saada kattava kuva controllerin työnkuvasta. Seuraavaksi tutkielmassa tarkastellaan myyntiä. Alkuun syvennytään myynnin rooliin yrityksessä ja pyritään saamaan kattava käsitys siitä, mitä yrityksen myynti ja myyjien työ vaatii heiltä itseltään, mutta myös yrityksen muilta toiminnoilta kuten taloushallinnolta ja controllerilta. Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman kattava kuva controllerin työstä, sen roolista yrityksessä sekä saada mahdollisimman kattava kuva yrityksen myynnistä, myyntitiimin roolista, että sen strategioista. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on controllerin rooli myynnissä?
- Millaista on controllerin ja myyntitiimin yhteistyö?
- Miten controller voi edistää yrityksen myyntiä?

Tutkielma on toteutettu pääosin kirjallisuuskatsauksena ja tutkielman tekoon käytetty aineisto koostuu alan tieteellisestä kirjallisuudesta ja vertaisarvioituista julkaisuista. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi tässä tutkielmassa on lyhyt empiirinen osuus täydentämään kirjallisuuskatsausta, jossa on haastateltu suomalaisen suuryrityksen myyjiä, jotka myyvät päivittäin erilaisia tuotteita ja palveluita. Haastatteluiden tavoitteena on ollut saada näkyviin myyjien ajatukset aiheesta, koska he ovat vastuussa yrityksen myynnistä. Myyjät ovat halunneet vastata anonyymisti tätä tutkielmaa tehdessä. Haastattelut ovat nauhoitettu ja liitteissä 1 ja 2 on esitelty teemahaastattelurunko ja tietosuojailmoitus. Haastatteluissa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta. Tutkielma on tehty nimenomaan myyjien näkökulmasta. Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksessa toteutettu haastattelu.

Taulukko 1 Haastattelut

Haastateltava	Myyjä 1	Myyjä 2	Myyjä 3
Tehtävä	Sales Agent	Sales Agent	Sales Agent
Päivämäärä	16.3.2025	16.3.2025	22.3.2025
Kesto	18 minuuttia	27 minuuttia	15 minuuttia

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä eri luvusta alalukuineen, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdannon lisäksi tutkielmassa on kolme käsittelylukua sekä lopuksi viimeisenä lukuna yhteenveto ja johtopäätökset. Yhteenvedon ja johtopäätöksien jälkeen on esitetty työssä käytetyt lähteet, haastattelut ja teemahaastattelurunko.

Luvussa 2 käsitellään controlleria. Alkuun käsitellään controllerin historiaa sekä sen muutosta nykyiseksi roolikseen. Samalla käsitellään controllerin nykyistä roolia yrityksessä, controllerin työtehtäviä, vastuualueita ja työkaluja, jotka tukevat sekä controllerin, että myynnin työtä. Lopuksi käsitellään controllerin roolia yrityksen päätöksenteossa.

Luvussa 3 käsitellään myyntiä. Aluksi tarkastellaan myynnin ja myyntityön roolia yrityksessä sekä hieman sen historiaa ja nykytilannetta. Seuraavaksi käsitellään myynnin erilaisia strategioita, joilla yritys voi hakea kilpailuetua markkinoilla. Lopuksi käsitellään myyntitiimin roolia ja yhteistyötä yrityksessä.

Luvussa 4 käsitellään controllerin roolia myynnissä. Tässä luvussa tarkastellaan ensin controllerin yhteistyötä myyntitiimin kanssa, jonka jälkeen seuraavissa luvuissa vastataan enemmän tutkimuskysymyksiin. Ensin tarkastellaan miten myynnin ennustaminen ja budjetointi tapahtuu myynnin näkökulmasta ja millaisia vaikutuksia sillä on yrityksen myyntiin. Lopuksi tarkastellaan työkaluja myynnin edistämiseksi erityisesti myyjien näkökulmasta, ja tässä on käytetty apuna myyjien haastatteluja.

Lopuksi työ päättyy yhteenvetoon ja johtopäätöksiin, jossa käydään tutkielman tärkeimmät asiat ja havainnot läpi ja vastataan suoraan tutkimuskysymyksiin. Yhteenvedon ja johtopäätösten jälkeen on esitetty käytetyt lähteet, haastattelut ja myyjille esitetyt kysymykset haastattelussa.

## 2 CONTROLLER

### 2.1 Controllerin rooli yrityksessä

Tämän päivän yritykset toimivat yhä enemmän kasvavissa ja monimutkaisemmissa ympäristöissä johtuen yritysten kasvusta (Bragg 2011, 1). Globaalit markkinat ovat kasvaneet ja muuttuneet ennennäkemättömällä tavalla, johtuen muutoksista sosiopoliittisissa tapahtumissa, uudessa teknologiassa ja sääntelyssä. Tämä on pakottanut yritykset sopeutumaan nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. (Jones ym. 2018, 303.) Tämän takia toimitusjohtaja tai muu yrityksen johto ei enää pysty hallitsemaan kaikkia yrityksen toimintoja (Bragg 2011, 1) ja yrityksen on pakko muuttaa organisaation rakennetta tässä muuttuvassa ympäristössä. Monissa yrityksissä on tämän takia ryhdytty suuriin taloushallinnon muutoksiin, jossa rooleja on uusittu ja vastuita siirretty eteenpäin esimerkiksi controllereille (Jones ym. 2018, 303). Controllerit ovat yrityksessä talouteen erikoistunutta henkilökuntaa, joiden rooli on tukea ja informoida organisaation johtoa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa (Zoni ym. 2007, 29–43).

Controllerin roolia ei voida määritellä yksiselitteisesti. Tämä johtuu controllerin roolin vaihtelusta erilaisista syistä. Controllerin rooliin vaikuttaa vahvasti organisaation rakenne. (Goretzki ym. 2018, 1.) Walen (2025) mukaan organisaatorakenteita on tyypillisesti kaksi, jotka ovat keskitetty ja hajautettu organisaatio. Keskitetyssä organisaatiossa on yksi selkeä päätäntäelin, tyypillisesti toimitusjohtaja ja/tai muu ylin johto, joka tekee kaikki päätökset ja ohjaa muita toimintoja ylhäältä alaspäin. Hajautetussa organisaatiossa puolestaan annetaan päätäntävaltaa ja vapauksia eri yksiköille sekä heidän johtajilleen. Keskitetyssä organisaatiossa controllerin päätäntävalta ja vapaudet ovat näin kapeammat kuin hajautetussa organisaatiossa.

Controllerien edeltäjät on perinteisesti nähty organisaation johtoa tukevana roolina, joka auttaa toteuttamaan yrityksen taloudellisten ja julkisten tavoitteiden saavuttamisessa (Graham ym. 2012, 71). Baldvinsdottirin ym. (2009) mukaan perinteiset johdon laskentatoimen henkilöt on kuvattu objektiivisina, emotionaalisesti etäänntyneinä ja huolellista tarkkuutta vaativina henkilöinä. Tämän stereotypian vuoksi taloushallintoa ja siellä työskenteleviä on

pidetty tylsinä. Controllerien edeltäjät ovat usein työskennelleet yksin tehden laskelmia tapahtumista, kuluista, budjeteista ja suorituksista, mikä on ollut passiivista ja toistuvaa työtä. Perinteisestä johdon laskentatoimen henkilöstä on käytetty tämän vuoksi nimitystä ”pavunlaskija” (Graham ym. 2012, 71).

Pavunlaskijan roolista on vuosien saatossa siirrytty enemmän liiketoiminta-ajatteluun sekä aktiiviseksi jäseneksi yrityksen johtoon tekemään päätöksiä (Järvenpää 2007, 100). Tämän myötä on syntynyt moderni, nykyinen controllerin rooli. Controllereilla tulee olla hyvän taloudellisen ymmärryksen lisäksi hyvä käsitys yrityksen liiketoiminnasta, hyvät kommunikointitaidot ja kyky johtaa muutosprosesseja. Controllerien tulee orientoitua toimintaansa enemmän tulevaan eikä menneeseen, kuten perinteiset ”pavunlaskijat”. Ero näiden kahden välillä on siis merkittävä (Granlund ym. 1998, 199–200.)

Taulukko 2 Pavunlaskijan ja controllerin tyypilliset ominaisuudet (Granlund ym. 1998, 202)

Rooli	"Pavunlaskija"	Controller
Ajallinen orientaatio	Menneisyys	Nykyhetki ja tulevaisuus
Ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta	Ei oleteta	Oletetaan
Kommunikaation tarkoitus	Muodollisten tietovaatimusten täyttäminen	Aktiivinen huomionhaku viestin läpiviemiseksi
Vastuu	Kapea, kattaa oikeiden raporttien tuottamisen oikeaan aikaan	Laaja, kattaa relevanttien lukujen tuottamisen ja niiden käyttämisen liiketoiminnan päätöksissä
Poikkifunktionaalinen arvostus	Rajattu, perustuu usein pelkoon	Korkea aktiiviselle ja kyvykälle henkilölle
Yleinen operointityyli	Informaation kerääjä ja prosessoija	Johtoryhmän jäsen ja muutosagentti

Taulukosta 2 havaitaan keskeiset erot pavnunlaskijan ja controllerin välillä. Nykyään on useassa yrityksessä nähtävissä pavnunlaskijan roolista siirtyminen controllerin rooliin. Tämä johtuu yritysten siirtyessä hajautetumpaan organisaatorakenteeseen. Siitä huolimatta, että ”pavnunlaskijan” roolista siirrytään yhä enemmän kohti controllerin roolia, tarvitaan ”pavnunlaskijan” tyylistä roolia esimerkiksi niissä yrityksissä, joissa organisaatorakenne on edelleen keskitettyä. (Granlund ym. 1998, 199.)

## 2.2 Controllerin vastualueet, tehtävät ja työkalut

### 2.2.1 Vastualueet

Controllerin roolin muutos on yksi keskeisiä teemoja johdon laskentatoimessa, mutta roolin mukana myös vastuut ja tehtävät ovat muuttuneet (Jones ym. 2018, 305). Controllerilla on kuusi selkeää vastuualuetta, joista neljä ensimmäistä liittyy johtamiseen, ja voidaan hyödyntää millä tahansa organisaatiotasolla. Kaksi viimeistä liittyy controllerin erityisosaamiseen, joita ei voida hyödyntää muissa tehtävissä samalla tavalla kuin neljää ensimmäistä. (Bragg 2011, 1–2.) Nämä kuusi vastuualuetta on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Controllerin vastualueet

1. Suunnittelu. Controller vastaa ja päättää taloushallinnossa siitä, kuka tekee työt, mitä töitä tekee ja milloin työt tehdään. Erityisesti mitä tulee oikea-aikaisiin transaktioiden käsittelyyn ja tarkkojen taloudellisten selvitysten antamiseen. Tämä ulottuu myös budjettiin, jossa controller ohjaa budjettiprosessia muiden osastojen läpi.
2. Organisointi. Controller vastaa kokeneen ja hyvin koulutetun henkilöstön hankkimisesta ja ylläpitämisestä. Tämä on tärkein organisatorinen tehtävä. Tähän kuuluu

myös sopivan tilan, toimistotarvikkeiden ja oikeiden tietojärjestelmien hankkiminen työn tekemiseksi.

3. Ohjaaminen. Controllerin vastuulla on pitää huoli, että jokainen osaston työntekijä työskentelee yhdessä saavuttaakseen controllerin suunnitelmat.
4. Mittaaminen. Controllerin vastuulla on tehokkuuden ja suoritusten mittaaminen avainosa-alueilla, jotta voidaan varmistaa, että suoritukset vastaavat tai ylittävät asetetut standardit. Samalla virheet pyritään huomaamaan ja korjaamaan.
5. Taloudellinen analysointi. Controller on vastuussa tarkastelusta, tulkinnasta ja taloudellisten suositusten laatimisesta. Tämä vaatii controllerilta erinomaisia kommunikaatiotaitoja sekä suullisesti että kirjallisesti, jotta controllerin informaatio tulkitaan oikein ja käytetään tehokkaasti.
6. Prosessianalyysi. Controllerin vastuulla on tarkastella ja arvioida ajan suhteen suurien prosessien suorituskykyä, joka liittyy transaktioiden loppuunsaattamiseksi, sekä ylläpitää tiukkaa taloudellista valvontaa ja pitää prosessit tehokkaina ja erityisesti kustannustehokkaina. (Bragg 2011, 2.)

### 2.2.2 Tehtävät

Controllerin tehtäväkenttä on yksi monimutkaisimmista koko yrityksen johtajista, koska tehtävään sisältyy paljon toiminnallisia alueita, joista controller on vastuussa (Bragg 2011, 2). Controllerin tehtävät ovat heterogeenisiä, jotka tarjoavat paljon mahdollisuuksia oppia. Tämän vuoksi on tärkeää, että controller on motivoitunut ja aktiivisesti kehittää osaamistaan työtehtäviensä kautta. Controllerin yksi keskeisin tehtävä on relevantin informaation tuottaminen yrityksen johdolle (Weber 2011, 28). Tätä varten tarvitaan olennaista ja oikeaa dataa, josta voidaan kehittää relevantimpaa informaatiota (Made Gowda, 2007, 3). Dataa voidaan kerätä monesta olennaisesta lähteestä. Yrityksissä voidaan esimerkiksi kerätä dataa myyjien myyntiluvuista tai yrityksen parhaiten menestyvistä tuotteista ja palveluista. Tämän tiedon avulla tehdään tulkintoja ja tuodaan informaatio ja mahdolliset muutosehdotukset yrityksen johdolle.

Controllerin tehtäväkenttään sisältyy usein vuosittainen budjetointi, jossa controllerin tehtävänä on koordinoita budjetoinnin suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Näistä controller

tuottaa taloudellista informaatiota, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Ohjausjärjestelmien hallinta kuuluu myös controllerin tehtäväkenttään. Controllerin pitää huolehtia, että kaikki sujuu tehokkaasti ja pitää huoli, että erilaiset transaktiot suoritetaan oikein. Kustannuslaskenta kuuluu olennaisesti controllerin tehtäviin. Controllerin pitää tehdä laskelmia kustannuksista ja niiden kohdistamisesta oikeilla metodeilla esimerkiksi toimintoperusteisella kustannuslaskennalla. Controllerin tulee valmiiden tuotteiden kustannuslaskennan lisäksi pitää huoli myös suunnitteilla olevien tai osittain valmiiden tuotteiden kustannuksista esimerkiksi tavoitekustannuslaskennan avulla. Controllerin pitää huolehtia myös inventaariosta. (Bragg 2011, 3–5.)

Controllerin tehtäviin voi kuulua myös kirjanpitoa ja tilinpäätöstä kaikista kuluista ja tuloista, inventaarioista, koneista, laitteista, rakennuksista ja käyttöomaisuudesta. Controllerin pitää kaikkien näiden lisäksi ottaa huomioon verotus ja verosuunnittelu, jotta kaikki menee lain mukaan oikein, mutta samalla yrityksen etua ajaen. Kaikesta näistä controllerin tulee tuottaa taloudellista informaatiota ja analyyseja, jotta voidaan seurata yrityksen onnistumisia jollain osa-alueella, vai tarvitaanko esimerkiksi muutoksia hinnoitteluun, tehokkuuteen tai ohjausjärjestelmiin. (Bragg 2011, 3–5.)

Controllerin työtehtäviä voi kuvata eräänlaisena syklinä, jossa controllerin tehtävien ympärillä kiertää kehityskaari. Controller saa työtehtäviään suorittaessaan aikaan erilaisia analyyseja. Näistä analyyseista ryhdytään mahdollisiin toimenpiteisiin ja muutoksiin. Nämä muutokset ja ulkoiset tekijät muuttavat controllerin tehtäväkenttää ja sykli alkaa taas alusta.

### **2.2.3 Työkalut**

Controller tarvitsee työssään erilaisia työkaluja saavuttaakseen tavoitteensa sekä selviytyäkseen vastuualueistaan ja työtehtävistään. Kuten aikaisemmassa luvussa todettiin, on datan kerääminen ja informaation tuottaminen päätöksenteon tueksi yksi controllerin keskeisimmistä työtehtävistä. Tämän datan keräämiseksi sekä relevantin informaation tuottamiseksi controllerit usein käyttävät apunaan tietojärjestelmiä esimerkiksi BI-järjestelmiä (*Business Intelligence*) (Järvenpää ym. 2023, 2). Ensimmäinen askel datan keräämisessä on päättää, minkälaista dataa halutaan kerätä. Yksinkertaisesti on mahdollista kerätä kaikki mahdollinen data, mitä on mahdollista kerätä, mutta se aiheuttaa lisää kustannuksia ja vie

työntekijöiden aikaa kerätä ja käsitellä. Parempi lähestymistapa on ensin päättää, minkälaisia lopputuloksia halutaan saavuttaa, jonka perusteella valitaan tarkat datat, joilla saavutetaan haluttu lopputulos. Näin controller pystyy keskittymään vain oleelliseen dataan. Tätä prosessia on kuitenkin tarkasteltava koko ajan uudelleen, koska yrityksissä tapahtuu muutoksia, jotka vaativat muutoksia raporteissa, joka puolestaan vaatii muutoksia datassa ja analyyseissa. (Bragg 2012, 73.)

Budjetointi ja ennustaminen toimii itse budjetin tekemisen ja valvomisen lisäksi myös controllerin työkaluna. Budjetoinnin tarkoituksena on ilmaista yrityksen strategiaa yritysbudjetoinnin ja tulosityksikkö budjetoinnin kautta. Budjetoinnin tarkoituksena on myös motivoida managereita ja työntekijöitä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita, sekä tarjota johdonmukainen kehys saavutettujen tulosten analysoimiseksi. Aikaisemmin budjetoinnissa käytettiin historiaan pohjautuvaa taulukkolaskentaa, jossa budjetointi perustui historialliseen dataan. Nykyisin budjetit perustuvat suunnitelmaan ja strategiaan, jolloin budjetit nojautuvat tulevaan menneisyyden sijaan sekä niissä pyritään ennustamaan esimerkiksi kassavirtoja. Nykyään budjetin tukena käytetään edelleen historiallista dataa. Budjetteja rakennetaan erilaisia palvelemaan erilaisia tarkoituksia. Esimerkiksi tulosityksiköille, projekteille ja muille osastoille tuotetaan osabudjetteja, joista yhdessä rakentuvat yrityksen pääbudjetit. Osabudjetteja ovat esimerkiksi mainosbudjetit, ostobudjetit, tuotantobudjetit, tutkimus- ja kehitysbudjetit, sekä myyntibudjetit. Budjettien viisi päätarkoitusta yrityksille ovat kommunikatio, koordinointi, suunnittelu, ohjaaminen ja arviointi. (Doxey 2021, 307–309.)

Kustannuslaskenta ja hinnoittelu ovat controllerin kriittisiä työkaluja yrityksen menestyksen näkökulmasta. Hyvin organisoitu kustannuslaskenta ja hinnoittelu antaa arvokasta informaatiota liittyen tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun, kustannustrendeihin, kustannus- ja tulosityksikköjen tehokkuuteen, tuotantoon ja henkilökunnan kapasiteettiin. (Bragg 2012, 71–72.) Kustannuslaskennan tarkoituksena on analysoida ja suunnitella tuotteisiin ja palveluihin sitoutuneita kustannuksia ja arvioida siten niiden tuottamisen hintaa yrityksille. Tämän prosessin avulla on helpompi hahmottaa mistä kustannukset rakentuvat, jolloin niitä on helpompi karsia pois tai eliminoida kokonaan. Tämä johtaa puolestaan parempiin tuotoihin tai volyymin kasvuun, jos päätetään laskea tuotteen hintaa säästön verran. Hinnoittelua voidaan kustannuslaskennan tavoin toteuttaa useammalla tavalla, mutta yksi tapa on ensin laskea tuotteen tai palvelun kustannukset, johon lisätään tuottoprosentti, joka halutaan saavuttaa. Näin saadaan tuotteen tai palvelun hinta. (Boyd 2022, 7–8.)

Controllerin työkaluihin kuuluu myös erilaiset ohjausjärjestelmät, joilla pyritään asettamaan, seuraamaan, arvioimaan ja analysoimaan yrityksen sekä tulosyksiköiden tehokkuutta. Näillä ohjausjärjestelmillä pyritään pitämään eri tulosyksiköt yrityksen suunnitelmissa ja tavoitteissa. Controllerin pitää tarkastella ohjausjärjestelmiä, koska yrityksen strategian tai suunnitelmien muuttuessa myös ohjausjärjestelmillä seurattavat parametrit muuttuvat. Tämä voi tarkoittaa myös uusien parametrien syntymistä tai vanhojen poistamista kokonaan. Ohjausjärjestelmiä ja parametrejä on tarkasteltava koko ajan myös hyöty- ja kustannusnäkökulmasta. Ei ole järkevää pitää ohjausjärjestelmää, mikäli siitä saatava hyöty on pienempi kuin siihen sitoutuvat kustannukset. Ohjausjärjestelmien on siis aina ajettava yrityksen etua siitä saatavan hyödyn myötä. (Bragg 2012, 16.)

### **2.3 Controller päätöksenteon tukena**

Controllerit suorittavat monenlaisia eri tehtäviä, joita käsiteltiin aiemmin luvussa 2.2.2. Ajan myötä osa controllerin tehtäviin liittyvistä toiminnoista on automatisoitunut teknologian myötä (Fourné ym. 2023, 1) samaan aikaan, kun controllerin rooli on muuttunut 1990-luvulta alkaen pavnulaskijasta liiketoimintaorientoituneeksi jäseneksi yrityksen johtoon (Wolf ym. 2015, 25). Tämän seurauksena controllerien tehtävä päätöksenteon tukena on noussut yhä tärkeämmäksi rooliksi. Päätöksenteossa controllerin ja muiden johtajien yhteistyö ja kommunikaatio on tärkeää, koska sillä vaikutetaan päätösten lopputuloksiin. Yhteistyöllä ja kommunikaatiolla vaikutetaan päätöksenteon nopeuteen ja laatuun. On tärkeää, että jokainen johdossa tuo ajatuksiaan ja vaihtoehtojaan esiin, jotta niistä voidaan keskustella ja tehdä tehokkaita ja oikeita päätöksiä. (Fourné ym. 2023, 1.)

Tänä päivänä controllerien ollessa enemmän liiketoimintakumppaneita, he pystyvät tarjoamaan suurempaa arvoa päätöksenteon tueksi, koska heillä on osaamisensa lisäksi ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta, jolloin kommunikointi muiden kanssa on helpompaa ja controllerit pystyvät ottamaan aktiivisempaa roolia päätöksenteossa. Tähän toki vaikuttaa controllerin koulutustausta, persoona ja oma motivaatio. Goretzkin ym. (2013) mukaan

suurin osa controllereista saa edelleen laskentatoimen koulutusta vanhaan perinteiseen rooliin, eikä moderniin liiketoimintaorientoituneeseen rooliin. Tosin tänä päivänä laskentatoimen koulutuksessa suunta on yhä enemmän kohti modernia liikekumppani-controller roolia. Myös controllerien oma motivaatio ja persoona vaikuttaa rooliin, jonka hän ottaa päätöksenteossa. Tämä voi vaihdella passiivisesta roolista, joka vastaa perinteistä puvunlaskijan roolia, aina aktiiviseen jäsenen johtoryhmässä. Mikäli controller kokee yhteiset tavoitteet tärkeäksi ja kokee työnsä motivoivaksi, on todennäköistä, että hän ottaa aktiivisempaa roolia johtoryhmässä. (Wolf ym. 2015, 25.)

Pystyäkseen osallistumaan päätöksentekoon, controllerin on jatkuvasti tuotettava tulevaisuuteen suuntautuvaa informaatiota ja analyyseja liittyen yrityksen liiketoimintaympäristöön. Samaan aikaan controllerin on tuotettava taloudellista informaatiota ja analyyseja yrityksen- ja tulosityksikkötasolta liittyen tehokkuuteen ja taloudellisiin parametreihin. Näistä controller keskustelee muun johdon kanssa, ja yhdessä luovat vaihtoehtoja ja lopulta tekevät päätöksiä. (Fourné ym. 2023, 3.) Tärkeintä controllerin roolissa päätöksenteossa on siis datan kerääminen ja informaation tuottaminen, aktiivinen kommunikointi muun johtoryhmän kanssa sekä laadukkaiden ja tehokkaiden vaihtoehtojen ja päätösten tekeminen muun johtoryhmän kanssa.

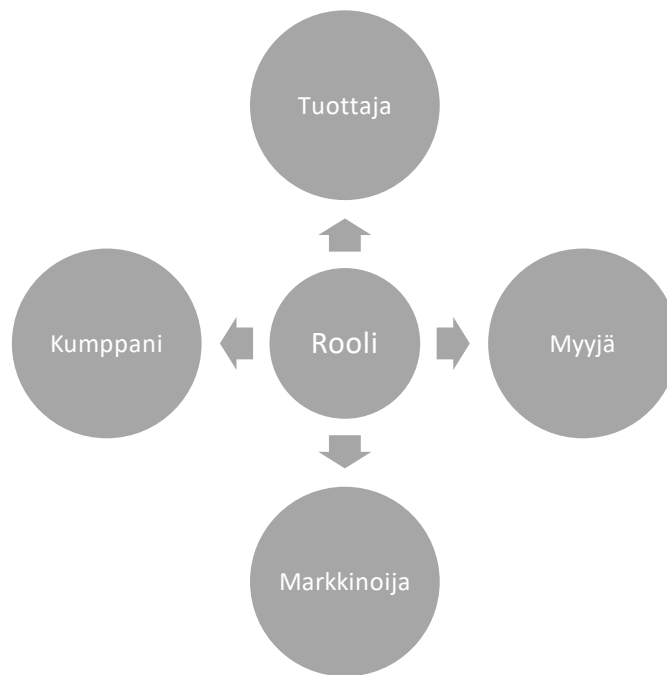
## 3 MYYNТИ YRITYKSESSÄ

### 3.1 Myynnin ja myyntityön rooli yrityksessä

Myyminen ja myyntityö on ollut osana yhteiskuntaa niin kauan kuin historiaa tarkastellaan taaksepäin. Jo esihistorian aikana on myyty ja vaihdettu tuotteita ja palveluita eri osapuolten välillä. Ajan saatossa myynnistä on tullut yhä tärkeämpi osa yritysten liiketoiminnassa. (Mathur 2008, 1.) Myynnin yksi keskeisin rooli on tulon ja arvon tuottaminen yritykselle (Haas ym. 2012, 94) ja tämä tapahtuu yrityksen tuotteiden ja palveluiden arvon tuottamisen kautta. Druckerin (1973) mukaan tuotteiden ja palveluiden arvo ja arvon tuottaminen on ollut keskeisessä roolissa liiketoiminta, johtamisen ja markkinoinnin tutkimuksissa. Myynnin ja markkinoinnin roolina nähdään tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen asiakkaille heidän tarpeiden ja halujensa mukaisesti (Haas ym. 2012, 94.) Myynnin tavoitteena on luoda arvoa tuotteille ja palveluille, joita asiakas käyttää ja samaan aikaan luoda arvoa koko asiakasketjussa, joka hyödyttää koko organisaatiota ja osakkeenomistajia. (Le Meunier-FitzHugh 2015, 1.)

Myynnin rooli on 2000-luvulta alkaen kokenut enemmän muutoksia kuin sitä edeltäneen 50-vuoden aikana. Myyntitiimit ja myyjät operoivat tänä päivänä haastavammissa olosuhteissa kuin koskaan aiemmin. Myynnin rooli on muuttunut ympäristönsä mukana ja myynnissä on siirrytty perinteisestä taktisesta myynnistä strategiseen myyntiin. Perinteisesti myyjät ovat työntäneet tuotteita ja palveluita markkinoille ja keskittyneet myyntitilanteessa siihen, että he saavat tuotteensa tai palvelunsa myydyksi. Myyntiympäristön kasvun ja monimutkaisuuden myötä myyjien on oltava enemmän joustavia ja tietoisia asiakkaiden halusta ja tarpeista. Valta on siirtynyt myyntitilanteessa myyjältä asiakkaalle ja pelkän tuotteen sijaan asiakkaat arvostavat enemmän sekä tuotetta että siihen liittyvää palvelua. (Le Meunier-FitzHugh 2015, 8.) Nykyisin myynti on siis hyvin asiakaslähtöistä. Asiakkaiden hankkiminen ja asiakassuhteiden hoitaminen on yksi myynnin tärkeimmistä tehtävistä. Uudet asiakkaat tuovat myynnin kasvun myötä lisää tuloja yritykselle, mutta Haasin ym. (2012) mukaan myös nykyisistä asiakassuhteista huolehtiminen on tärkeää kokonaisarvon kasvattamiseksi yrityksessä. Olosuhteiden muuttuessa myös nykyisten asiakkaiden olosuhteet, halut ja tarpeet muuttuvat, ja siksi on tärkeää hoitaa nykyisiä asiakassuhteita, kartoittaa

tarpeita uudestaan ja tarjota sen myötä uusia ratkaisuja. Tällä tavoin myös nykyiset asiakkaat saavat sen hetkisten tarpeidensa mukaiset ratkaisut sekä asiakassuhteen hoitamisen myötä arvoa itselleen palvelun muodossa. Haasin ym. (2012) mukaan myynnillä on neljä roolia, jotka ovat vahvasti sidoksissa asiakkaiden sekä yrityksen arvon luontiin. Nämä neljä roolia on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Myynnin neljä roolia

Myynnin ensimmäisenä roolina on tuottajan rooli. Myynnin tarkoituksena on tehdä tulosta yritykselle ja saavuttaa lyhyen ajan tuloksia yritykselle. Tähän rooliin kuuluvat yrityksen tuotteista ja palveluista kertominen asiakkaalle, esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden saatavuudesta ja ominaisuuksista. Myyjä tarjoaa asiakkaalle tuotteita ja palveluita perustuen niihin ominaisuuksiin, jotka täyttävät asiakkaan halut ja tarpeet. Halujen ja tarpeiden lisäksi myyjä pyrkii luomaan arvoa asiakkaalle, joka vahvistaisi ostopäätöstä. Tuottajan roolissa myyjä vastaa asiakkaan tilauksista ja tuotteiden ja palveluiden toimittamisesta asiakkaalle. Tuottajan roolissa myyjän on tärkeää antaa asiakkaalle kaikki mahdollinen informaatio, jotta asiakkaalla olisi täysi ymmärrys ostamastaan tuotteesta tai palvelusta.

Myynnin toisena roolina on myyjän rooli. Tässä roolissa myyjän tehtävänä on myydä tuotteita ja palveluita kasvattaen yrityksen tulosta, joka on myynnin päätehtävä. Myynnissä usein tavoitellaan lyhyen ajan tuloksia käyttäen erilaisia myyntitekniikoita, joilla saadaan

asiakas vakuutetuksi ostamaan tuote tai palvelu. Myyjän roolissa on tärkeää tunnistaa sellaiset asiakkaat, joihin voidaan vaikuttaa ostamaan tuote tai palvelu, jota ilman asiakas ei välttämättä olisi päätenyt ostamaan, mikäli häneen ei olisi vaikutettu. Vaikuttamisella tarkoitetaan asiakkaan kohtaamista, luottamuksen luomista, asiakkaan nykyisen tilanteen, halujen ja tarpeiden kartoittamista, arvon luomista asiakkaalle tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista ja lopulta tuotteen tai palvelun myymistä asiakkaalle perustuen koko prosessiin.

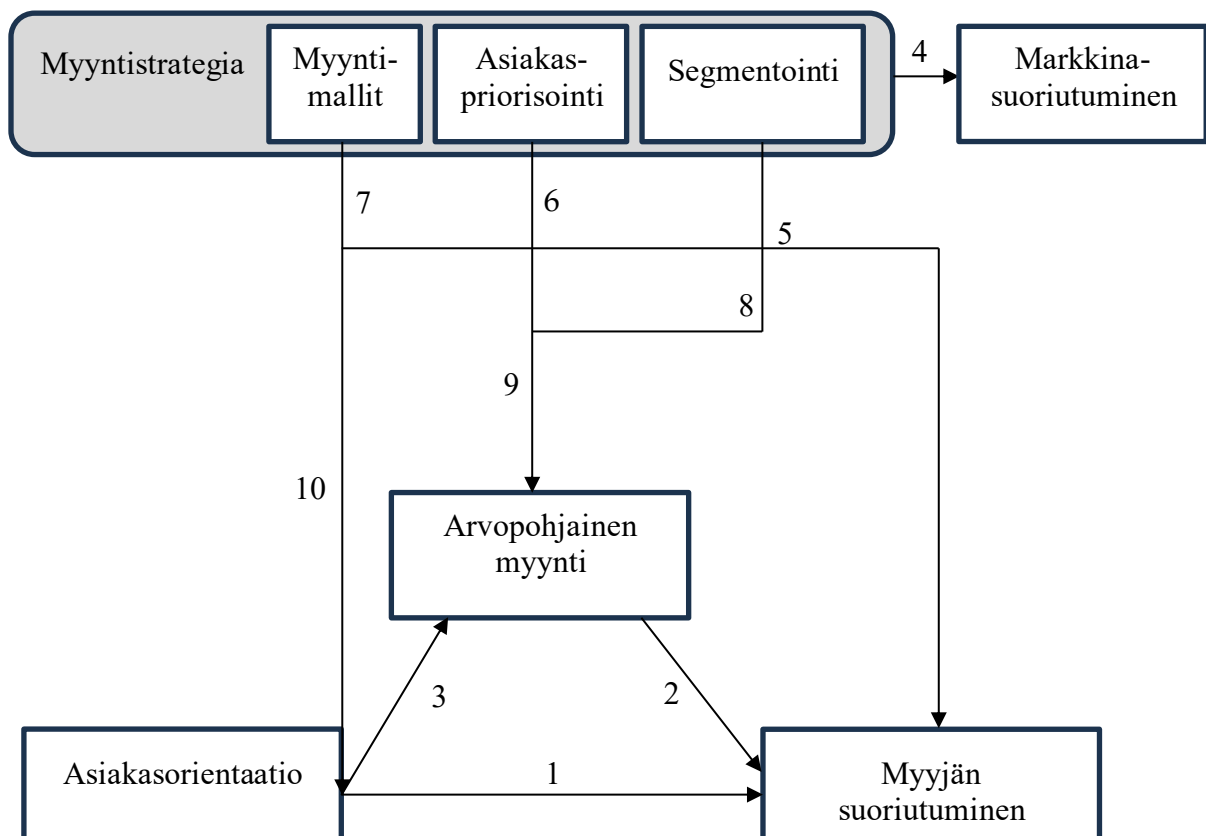
Kolmantena roolina myynnissä toimii markkinoijan rooli, jossa myyjä toimii ongelman ratkaisijana. Tässä roolissa tarkastellaan sekä asiakkaan, että yrityksen tarpeita ja yhdistämällä saatavilla olevat tuotteet ja palvelut asiakkaan tarpeisiin. Ongelmanratkaisijan rooli perustuu oletukseen, jossa myyjä osaa tarjota ratkaisun asiakkaan esittämään ongelmaan. Tässä korostuu myyjän ja asiakkaan välinen kommunikointi ja myyjän taito kartoittaa asiakkaan ongelmat. Myös ne, joista asiakas ei välttämättä ollut itse tietoinen, ja tarjota tämän pohjalta oikeaa ratkaisua.

Neljäntenä roolina toimii kumppanin rooli. Tässä roolissa myyjien odotetaan luovan arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Tähän kuuluu sellaisten ratkaisujen kehittäminen, joka kasvattaa yrityksen tulosta. Mikäli asiakkaana toimii toinen yritys, tavoitellaan myös sen tuloksen kasvua. Tässä roolissa kommunikointi on erityisen tärkeää sekä oman yrityksen sisällä että asiakkaan suuntaan, ja roolissa pyritään hankkimaan uusia asiakkaita sekä pitämään yllä nykyisiä asiakassuhteita. Kumppanin roolissa on tärkeää olla joustava, koska uusien asiakkaiden saamiseksi ja nykyisistä asiakassuhteista huolehtiminen voi vaatia omien tuotteiden tai palveluiden muokkaamista asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Yhteenvetona kaikista rooleista voidaan todeta, että myyntiprosessissa on tärkeää tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, selvittää heidän halut, tarpeet ja ongelmat, sekä mahdollisesti jopa luoda niitä asiakkaalle. Näiden pohjalta esitetään asiakkaalle oikea ratkaisu, ja tuotteen tai palvelun ominaisuudet, jotta asiakkaalla on täysi ymmärrys niistä. Myyntitilanteen jälkeen pidetään edelleen asiakassuhdetta yllä ja mahdollisesti päivitetään asiakkaan ratkaisuja myöhemmin. (Haas ym. 2012, 97.)

### 3.2 Myynnin strategiat

Perinteisesti myynti on nähty taktisena osana markkinointistrategiaa, jossa myynti toimii markkinoinnin operatiivisena osana. Kuitenkin myynti nähdään tänä päivänä paljon keskeisempänä osana yrityksen liiketoimintaa ja yrityksen myynti on muuttunut yhä enemmän operatiivisesta toiminnosta paljon enemmän strategiakeskeiseksi. Tätä selittää edellisessä luvussa todettu seikka, jossa myynti on siirtynyt tuotevetoisesta ajattelusta yhä enemmän palvelu- ja arvokeskeiseksi. (Terho ym. 2015, 13.) Myynnin strategia voidaan määritellä seuraavasti: ”Yrityksen rajallisten myyntiresurssien (työntekijöiden, myyntiponnistelujen, rahan) kohdentaminen asiakassuhteiden hallintaan kunkin asiakkaan arvon perusteella yritykselle, yrityksen toimintojen ja päätösten mukaisesti” (Panagopoulos ym. 2010, 48). Suurin ero yrityksen markkinointistrategialla ja myyntistrategialla on, että myyntistrategian strategiset päätökset keskittyvät yksittäisiin asiakkaisiin markkinointisegmentin sisällä, kun taas markkinointistrategialla on laajempi keskittymisalue. (Terho ym. 2015, 13.) Kuviossa 3 esitetään käsitteellinen monitasomalli siitä, kuinka myyntistrategiat vaikuttavat yrityksen suoritukseen.



Kuvio 3 Monitasoinen käsitteellinen malli (Terho ym. 2015, 14)

1. Myyjän asiakasorientaatio lisää myyjän tuottoisuutta. Asiakasorientaatiolla tarkoitetaan markkinakonseptin käyttöönottoa yksittäisen myyjän tasolla, joka pyrkii auttamaan asiakkaita tekemään ostopäätöksiä, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet ja luo pitkäaikaista tyytyväisyyttä.
2. Myyjän arvopohjainen myynti lisää myyjän tuottoisuutta. Myyjä tekee yhteistyötä asiakkaan kanssa muokatakseen markkinatarjousta siten, että hyödyt saadaan muutettua rahalliseksi arvoiksi asiakkaan syvällisen ymmärtämisen perusteella.
3. Myyjän asiakasorientaatio lisää myyjän arvopohjaista myyntiä. Kun myyjien asiakasorientaatio kasvaa, he ovat joustavampia toimimaan sellaisella tavalla, joka edistää asiakasarvon luomista ja osoittaa asiakkaalle sen käyttöarvon potentiaalit, joka on arvopohjaisen myynnin ydin.
4. Yrityksen myyntistrategia parantaa yrityksen suorituskykyä markkinoilla. Markkinan suorituskyky yrityksen suorituksena määritellään tuotteiden tai palveluiden myynnin määrän kehittymisen perusteella, mikä puolestaan ilmenee asiakasuskollisuudesta, uusien asiakkaiden hankinnasta sekä halutun markkinaosuuden ja kasvuprosentin saavuttamisesta.
5. Yrityksen asiakassegmentaatio lisää myyjän tuottoisuutta. Asiakassegmentoinnilla on positiivinen vaikutus myyjän tuottoisuuteen. Tässä asiakassegmentointi viittaa siihen, kuinka paljon yritys toteuttaa systemaattista prosessia kehittääkseen yksityiskohtaisen asiakasjaottelun, joka mahdollistaa yksittäisten asiakkaiden tunnistamisen kunkin kohdemarkkinan sisällä.
6. Yrityksen asiakaspriorisointi lisää myyjän tuottoisuutta. Yrityksen asiakaspriorisoinnilla on positiivinen yhteys myyjän suorituskykyyn. Asiakaspriorisointi tarkoittaa yrityksen erilaista ja parempaa käsittelyä niiden taloudellisen tai strategisen arvon mukaan yritykselle. Systemaattinen asiakkaiden priorisointi auttaa yrityksen myyjiä arvioimaan asiakkaitaan niiden todennäköisten tuottojen mukaan, mikä parantaa myyjien tuottoisuutta.
7. Yrityksen myyntimallit lisäävät myyjän tuottoisuutta. Yritykset kehittävät ja käyttävät systemaattisesti erilaisia myyntimalleja ja -prosesseja asiakkaidensa erilaisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaan. Myyjät saavat näistä tukea myyntitilanteeseen oman lähestymistavan sovittamiseen asiakkaan lähestymistavan kanssa. Tämän seurauksena myyjien pitäisi olla tehokkaampia ja kyvykkäämpiä soveltamaan oikeita myyntimetodeja eri asiakkaille.

8. Yrityksen asiakassegmentaatio lisää myyjän arvopohjaista myyntiä. Yritykset, jotka investoivat asiakassegmentointiin, luovat paremman ymmärryksen asiakkaistaan ja siitä, millaista arvoa he etsivät. Tärkeää on, että segmentointi auttaa tunnistamaan asiakasryhmiä, jotka etsivät korkean lisäarvon tarjouksia.
9. Yrityksen asiakaspriorisointi lisää myyjän arvopohjaista myyntiä. Yritykset investoivat asiakaspriorisointiin tavoitteenaan tunnistaa korkean arvon asiakasryhmät. Kun yritykset ovat tunnistaneet suurimman potentiaalin omaavat asiakkaat, niillä on vahva kannustin hyödyntää näiden asiakkaiden arvopotentiaalia kehittämällä ja tekemällä korkean lisäarvon tarjouksia.
10. Yrityksen myyntimallit vahvistavat myyjän asiakasorientaation ja myyjän tuottoisuuden välistä suhdetta. Mitä tehokkaammin myyjät pystyvät muuntamaan asiakas-keskeisen asenteensa sopiviksi käyttäytymismalleiksi, jotka lisäävät pitkäaikaista asiakastyytyvää, sitä korkeampi on myyjien suorituskyky.

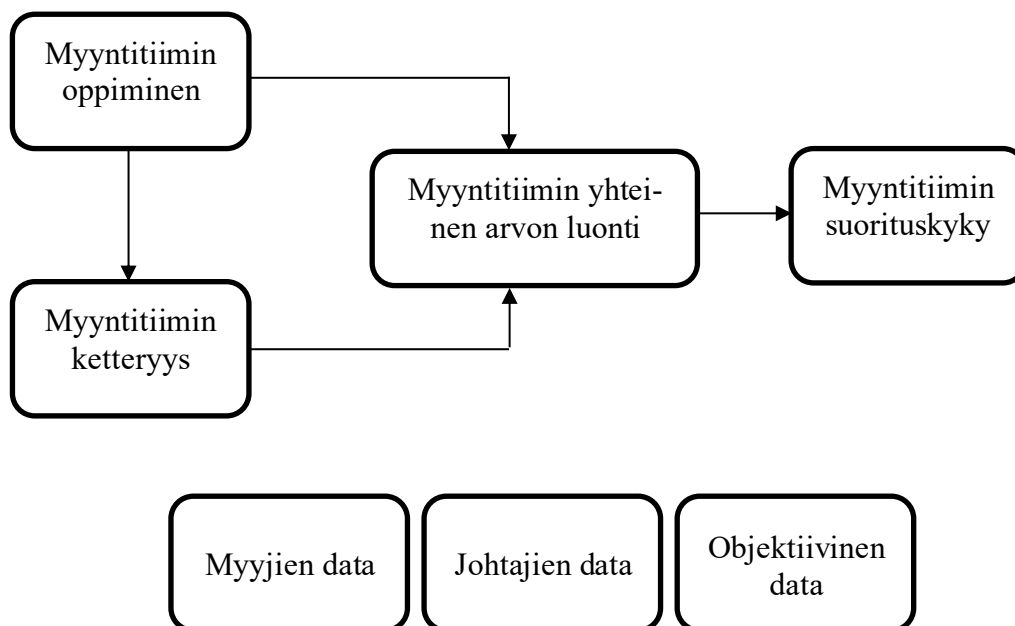
### **3.3 Myyntitiimin rooli ja yhteistyö yrityksessä**

Vuosituhanneen alusta alkaen monet yritykset ovat siirtyneet perinteisestä myyntimallista, johon kuuluu yksittäisiä myyjiä, enemmän tiimipohjaiseen lähestymistapaan myynnissä (Ahearne ym. 2010, 458). Cummingsin (2007) mukaan jopa 75 % yrityksistä toteuttaa myyntinsä myyntitiimeissä. Luku voi tänä päivänä olla jopa korkeampi. Tiimipohjainen myyntimalli auttaa yrityksiä saavuttamaan koordinoitua strategiaa, parempaa myyntiä ja parempia ratkaisuja asiakkaille. Myyntitiimi koostuu yksilöistä, jotka kokevat itsensä ja toisensa sosiaalisena kokonaisuutena (Ahearne ym. 2010, 458), jotka pystyvät motivoimaan toisiaan ja antamaan keskenään arvokasta informaatiota myynnin edistämiseksi (Inyang ym. 2024, 599). Myyntitiimin jäsenet ovat keskenään riippuvaisia, koska heidän suorittamat tehtävät vaikuttavat suoraan asiakkaisiin ja toisiin myyjiin. Tämä luo keskinäistä sitoutuneisuutta ja synergioita, joka on myyntitiimin lisäksi etu myös laajemmalle organisaatiolle. (Ahearne ym. 2010, 458.)

Organisaatiot omaksuvat tiimipohjaista rakennetta myynnissä, jotta ne pystyvät vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin ja arvon luontiin asiakkaille. Myyntitiimien lisääntynyt

käyttö johtuukin juuri muutoksista asiakatarpeissa, teknologiassa, tuote- ja palveluinno-vaatioissa ja kilpailussa. Myyntiprosessin luonne on muuttunut yksittäisestä kaupankäynnistä ratkaisukeskeiseksi myynniksi, joka edellyttää myyjiltä syvällistä asiakasymmärrystä ja erityistä asiantuntemusta ratkaisuja vaativista myyntitilanteista. Asiakkaiden ja myyjien on tehtävä tiivistä yhteistyötä, jotta myyjällä on mahdollisuus ymmärtää ja täyttää asiakkaan tarpeet. Tämä johtanut organisaatioiden siirtymisen tiimipohjaiseen myyntiin ja myyntitiimin roolin syntymiseen organisaatiossa. Tiimissä myyminen hyödyntää tiimin jäsenten tietämystä, taitoja ja asiantuntemusta, joka auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia ja tarpeita. (Rapp ym. 2023, 289.)

Asiakastarpeiden tunnistamisen ja ratkaisemisen lisäksi myyntitiimin yksi keskeisin etu on parempi arvon luominen asiakkaalle. Myyntitiimin yhteistyön, keskinäisen kommunikation ja asiantuntemuksen jakamisen vaikutukset myyntitiimin arvon luontiin ja tehokkuuteen on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Myyntitiimin käsitteellinen malli ks. (Inyang ym. 2024, 601)

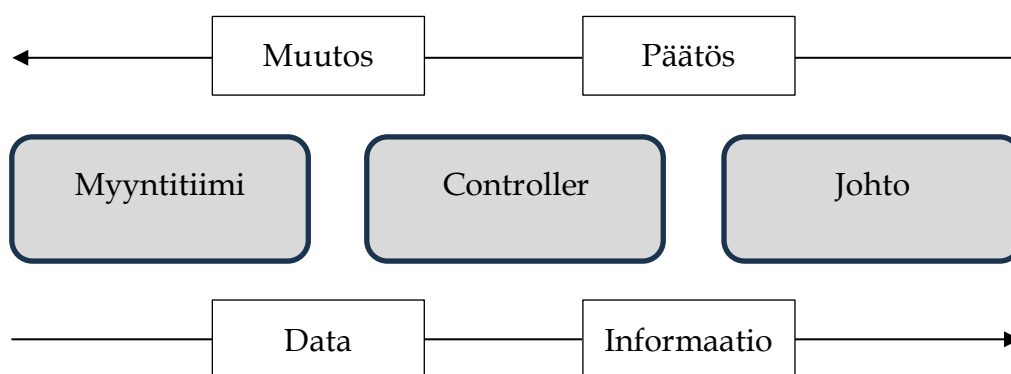
Myynnin siirtyminen myyntitiimeihin auttaa organisaatioita asiakkaiden paremman ymmärtämisen ja myynnin lisäksi myös luomaan uusia ja parempia organisaation sisäisiä viestintäkanavia. Tämä tarkoittaa myyjien välisen viestinnän kehittymisen myyntitiimin kautta myös viestinnän kehittymistä myyntitiimin ja muiden organisaation osastojen kanssa. Tämä vahvistaa tiimien ja osastojen välistä luottamusta ja edistää tiedon ja asiantuntemuksen virtausta muilta osastoilta myyntitiimeille ja myyntitiimeiltä muille osastoille. (Rapp ym. 2023, 289.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi controllerin ja taloushallinnon parempaa keskinäistä yhteistyötä ja viestintää, jolloin controller pystyy antamaan omaa asiantuntemustaan myyntitiimin käytettäväksi, sekä tuottamaan parempaa dataa ja informaatiota myyntitiimistä päätöksenteon tueksi. Myyntitiimi luo siksi lisäarvoa itse myyjille paremman kommunikaation ja asiantuntemuksen vuoksi, asiakkaille paremman ja syvällisemmän asiakas-tuntemuksen vuoksi, sekä Bachrachin ym. (2017) mukaan itse organisaatiolle paremman viestinnän muodossa.

## 4 CONTROLLERIN ROOLI MYYNNISSÄ

### 4.1 Controllerin yhteistyö myyntitiimin kanssa

Aikaisemmassa luvussa tarkasteltiin myyntitiimien syntyä ja roolia yrityksessä. Samalla todettiin myyntitiimin luovan arvoa yritykselle, koska se mahdollistaa paremman yhteistyön ja kommunikaation muiden yrityksen osastojen kanssa. Tämä tarjoaa myös mahdollisuuden parempaan ja monipuolisempaan yhteistyöhön myyntitiimin ja controllerin välillä. Myyntitiimin ja controllerin yhteistyö vaatii jatkuvasti keskinäistä tiedon jakamista, jotta myyntitiimillä on parhaat mahdollisuudet menestyä myynnissä. Myyntitiimin, sekä controllerin yhteistyö kulkee kahteen eri suuntaan.

Controllerin tulee tuottaa taloudellista informaatiota sekä analyyseja, joilla voidaan seurata myyntitiimin onnistumisia ja epäkohtia, joiden perusteella voidaan ryhtyä tarvittaviin muutoksiin (Bragg 2011, 3–5). Nämä muutokset voivat liittyä esimerkiksi hinnoitteluun, ohjausjärjestelmiin, seurattaviin taloudellisiin mittareihin, kampanjoihin tai tavoitteisiin. Näiden muutosten perusteella myyntitiimi pyrkii parempiin tuloksiin. Myyntitiimin ja controllerin yhteistyöllä pyritään siis tukemaan myyntitiimin myyntiä tarjoamalle myyntitiimille tarvittavaa informaatiota heidän menestyksensä tueksi, sekä samaan aikaan saada myyntitiimistä oleellista dataa, joista controller tuottaa informaatiota yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Kuviossa 5 esitetään myyntitiimin ja controllerin välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota.



Kuvio 5 Myyntitiimin ja controllerin yhteistyö ja kommunikaatio

Myyntitiimin ja controllerin välinen yhteistyö perustuu siis heidän välisen suoran kommunikoinnin lisäksi controllerin ja yrityksen johdon väliseen kommunikointiin. Controller toimii yrityksessä myyntitiimin ja yrityksen välissä. Myyntitiimin ja controllerin yhteistyöhön kuuluu, että myyntitiimi antaa toiminnastaan dataa controllerille. Olennaista tässä on, että kerättävä data on olennaista (Made Gowda, 2007, 3) eli tarkoituksena ei ole, että myyntitiimi raportoi kaiken mitä toiminnassaan tekee. Myyntitiimin antama data voi olla esimerkiksi toteutuneita myyntilukuja, yksittäisten myyjien tuloksia tai tuotteiden myyntilukuja. Dataa voi olla siis hyvin monenlaista, joten on tärkeää arvioida, mitä dataa controller haluaa kerätä. Kerätystä datasta controller tuottaa taloudellista informaatiota päätöksenteon tueksi (Bragg 2011, 3–5). Controller voi kerätyn datan perusteella antaa yrityksen johdolle tietoa yrityksen tehokkuudesta ja myyntituloksista, sekä antaa tietoa mitkä tuotteet tai palvelut ovat tuottaneet parhaiten.

On olemassa paljon erilaista dataa ja informaatiota, joten on tärkeää, että informaatio on olennaista, jotta yrityksen johto pystyy tekemään oikeita päätöksiä. Yrityksen johto tekevät yhdessä controllerin kanssa tarvittavat päätökset kerätyn datan ja siitä tuotetun informaation perusteella. Yrityksen ja myyntitiimin ympäristö muuttuu jatkuvasti niitä ympäröivän maailman mukana (Le Meunier-FitzHugh 2015, 8), joten myös yrityksessä on tämän seurauksena tehtävä jatkuvasti uusia päätöksiä. Yrityksen johdon ja controllerin on tarkkailtava jatkuvasti myyntitiimiä, mutta myös muuttuvaa ympäristöä ja olosuhteita. Tehtävät päätökset johtavat tarvittaviin muutoksiin, esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden hintoihin, kampanjoihin, palkitsemiseen, seurattaviin taloudellisiin mittareihin kerättävään dataan. Myyntitiimin ja controllerin yhteistyö perustuu tähän jatkuvaan prosessiin.

## 4.2 Myynnin ennustaminen ja budjetointi

### 4.2.1 Myynnin ennustaminen

Perinteisesti myynnin ennustaminen on toiminut perustana myynnin suunnittelulle ja budjetoinnille sekä toimitusketjujen toimintojen toteuttamiseen esimerkiksi hankinnoissa, tuottamisessa ja tuotteiden ja palveluiden toimittamisessa asiakkaille. Vuosien saatossa trendit kuten globalisaatio, tuotteiden ja palveluiden määrän ja variaatioiden kasvu markkinoilla, tuotteiden eliniän lyheneminen ja entistä kovempi kilpailu markkinoilla on tehnyt myynnin ennustamisesta entistä vaikeampaa, mutta kriittisempää. (Boone ym. 2019, 170.)

Myynnin ennustaminen on osa myynnin johtamista organisaatiossa. Siinä tarkoituksena on tunnistaa siitä huolimatta, että tarkoituksena on ennustaa myyntiä, niin siinä itseasiassa pyritään ennustamaan asiakkaiden kysyntää tuotteille ja palveluille. Kun osataan arvioida asiakkaiden kysyntää oikealla tavalla, se mahdollistaa myynnin ennustamisen. Myynnin ennustaminen vaatii erilaisten tekniikoiden oikeanlaista käyttöä sekä laadullisesti että määrällisesti, käyttäen apunaan yrityksen tietojärjestelmiä. Niiden avulla voidaan arvioida asiakkaiden aikaisempaa käyttäytymistä, tuotteiden ja palveluiden suhdetta asiakkaisiin, sekä havaita erilaisia trendejä, joista voidaan arvioida kysyntää ja lopulta myynnin määrää. (Mentzer ym. 2005, 8–9.)

Myynnin ennustaminen toimii pohjana yrityksen myynnin suunnittelulle ja budjetoinnille, jonka kautta yritys pystyy arvioimaan tulevaa myyntiä ja tekemään sen pohjalta tarvittavia toimenpiteitä. (Mentzer ym. 2005, 11–12.) Tämän pohjalta yritys pystyy myös asettamaan realistiset, mutta tarpeeksi haastavat myyntitavoitteet myynnin maksimoimiseksi. Ylipääntään myynnin ennustamisessa on tärkeää yrityksen controllerin, myyntitiimin ja toimitusketjujen välinen kommunikointi.

#### 4.2.2 Budjetointi myynnin näkökulmasta

Yrityksen budjetointi kuten myös yksikköjen, esimerkiksi myyntitiimin, budjetointi alkaa tavoitteiden asettamisella ja suunnitelman laatimisella. Strateginen suunnittelu alkaa tarkastelemalla nykyhetkestä niin pitkälle tulevaisuuteen kuin on tarpeellista suunnittelun kannalta. Strategisen suunnittelun tarkoituksena on asettaa yrityksen ohjesäännöt ja linjaukset, ja se keskittyy yrityksen kohtaamiin tarpeisiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Bragg 2011, 57.)

Tämän päivän markkinat ovat Mathurin (2008) mukaan julmia eikä markkinat anna anteeksi viivästyksiä päätöksenteossa. Strateginen suunnittelu tunnistaa päätökset, joita yrityksen on tehtävä ja asettaa aikataulun niiden tekemiselle. Tämä prosessi auttaa tekemään päätöksiä esimerkiksi nykyisistä tuotteista ja palveluista sekä arvioimaan tulevia tuotteita ja palveluita. Tämän kaltainen ajattelu- ja kommunikointiprosessi auttaa varmistamaan, että yrityksen suunnitelmat ja päätökset eri yksiköistä auttaa kohti yhteisiä tavoitteita. (Bragg 2011, 57.) Strateginen suunnittelu tulee Braggin (2011) mukaan sisältää kuusi elementtiä.

1. Tavoitteen ilmoittaminen. Tunnistamalla suunnitelman tavoitteen, suunnitelman lukija ymmärtää syyt tarvittaville toimenpiteille.
2. Toimenpiteet. Toimenpiteisiin ryhtyminen on syy suunnitelman tekemiselle. Suunnitelmasta pitää käydä ilmi ne toimenpiteet, joihin ryhdytään.
3. Resurssit. Yrityksen resursseihin kuuluu taloudellisten resurssien lisäksi työntekijät. Tavoitteena rajallisten resurssien käyttäminen viisaasti.
4. Tavoitteet, jotka on saavutettava. Tavoitteet määrittävät toimenpiteiden onnistumisen.
5. Aikataulu. Edistyminen kohti tavoitteita on mitattava itse saavuttamisen lisäksi myös ajallisesti.
6. Johtopäätökset. Suunnitelman kannalta tärkeät taustalla olevat seikat, joihin suunnitelma perustuu, on annettava tiedoksi niille, jotka hyväksyvät muutokset ja päätökset.

Edellisen listauksen lisäksi strategisen myynnin suunnittelun näkökulmasta on otettava huomioon myös liiketoimintaympäristön jatkuva muuttuminen, joka vaatii oikeaa aikatau-

lua ja oikeita päätöksiä oikeaan aikaan. Tämän lisäksi strategisen myynnin suunnittelu korostaa erityisesti resurssien oikeanlaista kohdentamista niiden määrän lisäksi. Strategisen myynnin suunnittelussa strateginen analyysi on tarpeellista, sillä se auttaa tunnistaman ja ratkaisemaan haasteita markkinoilla, sekä pitämään yrityksen kilpailijoita edellä. Myös horisontaalinen ja vertikaalinen kommunikointi yrityksen sisällä ja sen ulkopuolelle on avainasemassa. Strategisen myynnin suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon sekä lyhyen, että pitkän aikavälin suunnitelmat. (Mathur 2008, 37.)

Useat yritykset valmistelevat ainoastaan yhden budjettiskenaarion, jonka tarkoituksena on arvioida ensi vuoden tulosta. Tämä budjetti perustuu useisiin oletuksiin suunnitelmassa, joiden vaihdellessa saadaan hyvin erilaisia tuloksia. Controller saattaa käyttää paljon aikaa yhden pääbudjetin tekemiseen, mutta controllerin tulisi yhden skenaarion sijaan tuottaa useampi skenaario budjetille sen toteuttamisen seuraamiseksi. (Bragg 2011, 57.) Taulukossa 3 on esitetty esimerkki myyntibudjetista.

Taulukko 3 Myyntibudjetti (Bragg 2011, 88)

<b>Tuote</b>	<b>Määrä</b>	<b>Hinta</b>	<b>Myynti yhteensä</b>
<b>R</b>	20,000	33,00 €	660,000 €
<b>S</b>	30,000	54,50 €	1,635,000 €
<b>T</b>	50,000	21,25 €	1,062,500 €
<b>U</b>	5000	78,50 €	392,500 €
<b>Yhteensä</b>	105,000		3,750,000 €

## 4.3 Controller myynnin tukena

### 4.3.1 Työkalut myynnin edistämiseksi

Luvussa 2.2.3 käsiteltiin controllerin työkaluja yleisellä tasolla, mutta tässä luvussa tarkastellaan aihetta myynnin ja myyjien näkökulmasta. Controllerilla on käytössään useita työkaluja tehtäviensä täyttämiseen, mutta osa niistä voi edistää myyntiä suoraan tai välillisesti.

Myynti on dynaaminen alue, joka kohtaa jatkuvasti uusia ongelmia ja controllerin tehtävänä on ratkaista näitä ongelmia myynnin tukemiseksi. Controllerin työkalut myynnin tukemiseksi käy ilmi seuraavien myynneissä esiintyvien ongelmien kautta, joihin reagoimalla controller pystyy tukemaan yrityksen myyntiä.

Ongelmat tuotteessa tai palvelussa. Tuotteiden ja palveluiden valikoima tai niihin liittyvät muutokset tulee perustua aina kollektiiviseen harkintaan. Controllerin tulisi pystyä osoittamaan tuotteen tai palvelun todennäköinen kate ja myyntivolyymi, sekä vaikutukset niiden myyntiin, mikäli tehdään muutoksia esimerkiksi tuotteen laadussa tai käytettävissä materiaaleissa. (Bragg 2011, 115.)

Ongelmat hinnassa. Tuotteen tai palvelun kustannus ei ole ainoa tekijä, joka vaikuttaa tuotteen hintaan, mutta se on todella keskeinen tekijä tuoton maksimoimiseksi. Controllerin tulee pystyä tuottamaan kustannuksista kaikki mahdollinen informaatio. (Bragg 2011, 115.) Hintaan vaikuttaa myös tuotteen tai palvelun kysyntä, yrityksen tulostavoite ja liiketoimintaympäristö, jotka on otettava myös huomioon hinnoittelussa (Mathur 2008, 133).

Ongelmat tilauksissa ja toimituksissa. Controllerin tulee luoda ja tarkastella tilastoja epäsuotuisista trendeistä, jotka liittyvät tilauksiin ja toimituksiin. Controllerin tulee tarkastella myös myyntiin liittyvien kustannusten eroja eri toimitus- ja jakelukanavissa, asiakasryhmissä sekä tilausten kokoluokkien välillä. (Bragg 2011, 115.) Yritys voi vaikuttaa tilauksista ja toimituksista aiheutuneisiin kustannuksiin myös päättämällä, kuinka paljon se tuottaa ja toimittaa itse ja kuinka paljon se käyttää näitä jakelukanavia. Yrityksen tulee tarkastella myös tuotteiden ja palveluiden saatavuutta, jotta niitä olisi aina tarjolla asiakkaille. (Mathur 2008, 23.)

Ongelmat myyntimenetelmissä. Controller pystyy tukemaan myyntijohtajaa antamalla tälle tietoja aiemmista kustannuksista ja auttamaan tätä luomaan erilaisia kustannuskenaarioita erilaisille myyntimenetelmille. Esimerkiksi näytekappaleiden käyttö myynnin edistämiseksi tai erilaisen ja laajemman mainonnan käyttäminen. (Bragg 2011, 115.)

Ongelmat organisaatiossa, suunnittelussa ja kontrollissa. Myyntiympäristön ollessa hyvin dynaaminen, organisaation sisäiset muutokset ovat usein tarpeellisia, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä voi tarkoittaa muutoksia toimintatavoissa tai henkilökunnassa. Controller pystyy tukemaan myyntiorganisaatiota omalla budjetoinnillaan ja seurannallaan ja tuottamalla tarpeellista informaatiota ja puuttamalla epäkohtiin. (Bragg 2011, 116.)

### 4.3.2 Empiirinen tutkimus -myyjien näkökulma

Edellisessä luvussa tarkasteltiin controllerin työkaluja myynnin tukemiseksi ja edistämiseksi. Yrityksessä myyjät ovat kuitenkin vastuussa yrityksen myynnistä, joten on tärkeää, että controller pystyy tukemaan ja motivoimaan yrityksen myyjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa tehtyjä haastatteluja, joissa haastateltavina ovat toimineet kolme myyjää suomalaisesta suuryrityksestä. Tämän luvun tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitkä asiat motivoivat myyjiä myymään ja tuottamaan parasta mahdollista tulosta yritykselle.

Myyjillä nousi kaikilla haastatteluissa palkkataso ja provisiomalli tärkeimpänä tekijänä myyntityössä. Ilman nykyistä palkkatasoa tai provisiomallia myyjät eivät olisi yhtä motivoituneita myymään tai jopa eivät tekisi kyseistä työtä ollenkaan. Myyntiprovisio tarkoittaa lisäpalkkaa esimerkiksi kuukausi- tai tuntipalkan lisäksi perustuen myyjän myynteihin, joka motivoi myyjiä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja lisäävät yrityksen tulosta (Harris 2024, 1).

Myyntissä motivoi eniten ehdottomasti palkkataso ja rajattomat mahdollisuudet, eli ei ole esimerkiksi palkkakattoa, eli siinä motivoi juuri se, että voi tienata todella hyvin verrattuna siihen, mitä töitä voisi muuten tehdä tällä koulutus pohjalla. (Myyjä 1, haastattelu 16.3.2025.)

Eniten motivoi kolme asiaa myyntityössä, tietenkin palkka ja provisiomalli siinä, sellaiset tilanteet, että onnistuu tekemään asiakkaalle aidosti oikeat ratkaisut, sekä myyntissä onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Myyjä 2, haastattelu 16.3.2025.)

Ehdottomasti raha ja palkkataso on sellainen, joka motivoi eniten, että ilman sitä en olisi varmaan myyntitöihin hakeutunut enkä tätä tekisi. Kilpailuhenkisyys on toinen asia, joka motivoi myyntissä. (Myyjä 3, haastattelu 22.3.2025.)

Datan kerääminen ja informaation tuottaminen on jo todettu olevan controllerin yksi keskeisistä tehtävistä. Sen lisäksi että controller antaa taloudellista informaatiota yrityksen johdolle, on myös myyjien kannalta tärkeää, että he saavat myös heidän työtään tukevaa informaatiota asiakkaista ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Myyntiä edistää erilaiset tietojärjestelmät, esimerkiksi saamme tietoa asiakkaista meidän myyntijärjestelmämme kautta, joka kertoo mitä tuotteita asiakkaalla meillä on ja mitä hänellä on ollut. Järjestelmä antaa myös myyntiehdotuksia asiakkaalle. (Myyjä 1, haastattelu 16.3.2025.)

Myynninseuranta on yksi keskeisimpiä asioita, jolla pyritään seuraamaan yrityksen ja myyjien tuloksellisuutta. Tämä toimii paitsi työkaluna myynnin seuraamiseksi ja raportoimiseksi yrityksen johdolle, myös motivaatio tekijänä myyjille. Tämän vuoksi myynnin ennustaminen ja budjetointi on erityisen tärkeää, koska sen avulla voidaan asettaa tarpeeksi haastavia, mutta realistisia myyntitavoitteita.

Tällä hetkellä emme juuri saa yrityksen taloudellisia ennusteita yrityksen yleisestä tilanteesta, vaan meidän nähtävillä on esihenkilömme kautta tulevat tavoitteet ja niiden seuranta. Olisi hienoa, että saisi nähtävillä dataa yrityksen yleisestä tilanteesta taloushallinnolta, jotta voi peilata omaa tekemistään siihen. Toivoisin myös nähtävillä dataa laajemmin omasta tekemisestä. (Myyjä 1, haastattelu 16.3.2025.)

Olisi hienoa saada esimerkiksi viikoittaista dataa siitä, miten firmalla menee. Tällä hetkellä tulee jonkin verran informaatiota esihenkilöltä, mutta tällä hetkellä myyjillä tai taloushallinnolla ei ole suoraa yhteyttä toisiinsa. Viikoittainen raportointi esimerkiksi PowerPoint -esitys suoraan taloushallinnolta olisi kiva. (Myyjä 2, haastattelu 16.3.2025.)

Myyntitavoitteen lisäksi nousi esiin yrityksen hinnoittelu ja kampanjat. Myyjien mielestä niistä kaivattaisiin enemmän suoraa kommunikointia myyntitiimin ja controllerin tai taloushallinnon välillä, koska monen mielestä myyntitavoite ja siihen liittyvät hinnat ja kampanjat eivät aina ole linjassa keskenään. Tähän kaivattaisiin lisää myyjien vaikutusvaltaa, koska he tekevät yrityksen myynnit.

Myyntitavoitteet ovat tällä hetkellä realistisia, ainakin verrattuna aikaisempaan työpaikkaan. Niihin on mahdollista jokaisen päästä ja aika moni niihin pääseekin niin se ainakin motivoi ja auttaa myynnissä. Jos tavoitteet olisivat epärealistiset niin se ei motivoi yhtään ketään esimerkiksi, jos myyntitavoitteisiin ei ikinä pääse. Myynninseuranta auttaa siinä, että se antaa painetta, kun pitää laittaa raportoinnit päivän päätteeksi ja verrataan koko ajan muihin myyjiin ja uskon, että jos on yhtään kilpailuhenkinen niin se motivoi kyllä. (Myyjä 3, haastattelu 22.3.2025.)

Myyntitavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä, mutta ovatko ne realistisia tällä hetkellä? Siitä on vaihtelevia mielipiteitä, koska ne ihmiset (taloushallinto), jotka tekevät päätökset hinnoista ja kampanjoista eivät ole aina linjassa siinä mitä meiltä odotetaan. Itsellä ei ole tietoa, mutta veikkaan, että siihen vaikuttaa, ettei taloushallinnossa tiedetä, mitä täällä myynnissä tapahtuu. Ehdottomasti pitäisi lisätä vuoropuhelua myyntitiimin ja taloushallinnon kanssa. Esimerkiksi suorat palautteet hinnoittelusta ja kampanjoista. Se motivoisi kyllä. (Myyjä 2, haastattelu 16.3.2025.)

Haastatteluissa nousi myyjien näkökulmasta erityisesti heitä motivoivia seikkoja, joihin controller ja taloushallinto pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Myyjiä motivoi erityisesti palkkausmalli ja nimenomaan provisiopalkka, jossa omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan omaan palkkaan. Tämä puolestaan näkyy yrityksen myynnin kasvussa. Myös kilpailuhenkisyys ja tavoitteet motivoi, mutta niiden tulee olla realistisia ja linjassa hinnoittelun ja kampanjoiden kanssa. Myyjät toivoivat enemmän läpinäkyvyyttä taloushallinnon ja controllerin toiminnasta sekä enemmän suurempaa yhteistyötä keskenään myynnin edistämiseksi.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritykset ovat joutuneet globalisaation myötä uuteen ja haastavaan tilanteeseen. Yritysten koot ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosikymmenien aikana ja se on aiheuttanut muutoksia sekä yrityksen organisaatorakenteisiin, että liiketoimintaympäristöön, jossa yritys toimii. (Brondoni 2018, 3.) Yrityksen kasvun myötä yrityksen johto sekä toimitusjohtaja eivät pysty hoitamaan samalla tavalla tehtäviään kuten ennen, vaan tehtäviä on pitänyt jakaa eteenpäin. Tämä on tarkoittanut myös yrityksen taloudenhoidon sekä siitä raportoinnin tehtävien siirtämistä jollekin toiselle. Aikaisemmin controllerit toimivat yrityksissä ”pavunlaskijana”, mutta vastuun kasvaessa ja tehtävien laajentuessa syntyi nykyinen controllerin rooli. (Jones ym. 2018, 303.)

Controllerin vastuulla on yrityksen taloudesta huolehtiminen ja siitä raportointi yrityksen johdolle. Controllerin tehtäväkenttä on laaja, mutta yksi keskeisimmistä tehtävistä on datan kerääminen ja siitä taloudellisen informaation tuottaminen yrityksen johdolle. Controller pääsee nykyisin osallistumaan päätöksentekoon, jolloin taloudellinen näkökulma tulee paremmin esille. Controllerin tuella yrityksen johto tekee tarvittavat päätökset, joilla saavutetaan tarvittavat muutokset yrityksessä. (Weber 2011, 28.)

Globalisaation myötä yrityksessä on tapahtunut muutoksia organisaatorakenteen lisäksi myös liiketoimintaympäristössä. Kilpailu markkinoilla on tänä päivänä haastavampaa kuin koskaan. (Brondoni 2018, 3.) Kilpailu lisääntyy ja asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut, joka vaatii yrityksen myyntitiimiltä ja myyjiltä parastaan. Tämä on johtanut muutoksiin ja uudistuksiin kuten myyntitiimien syntymiseen. Yritykset ovat siirtyneet vuosituhannen alussa yksilömyyjistä enemmän myyntitiimipohjaiseen myyntiin. Tästä ei ole kuitenkaan juurikaan akateemisia tutkimuksia, mutta myyntitiimien käytöstä on havaittu olevan hyötyä, koska tuloksellisuus on parantunut yrityksissä. Tämä johtuu paremmasta kommunikoinnista ja tiedon vaihtamisesta sekä myyntitiimin sisällä, että myyntitiimin ja muiden osastojen kanssa. (Ahearne ym. 2010, 458.)

Controllerin rooli myynnissä on toimia myynnin tukena käyttäen erilaisia työkaluja, joilla controller voi tukea yrityksen myyntiä ja myyjä. Controllerin rooli on toimia myös yrityksen johdon ja myyntitiimin välisenä tiedonvälittäjänä. Controller kerää myyntitiimistä oleellista dataa, josta controller muodostaa oleellista informaatiota yrityksen päätöksenteon

tueksi. Tämän pohjalta tehdään tarvittavia päätöksiä, joilla toivotaan positiivisia muutoksia yrityksen myyntiin. (Weber 2011, 28.) Controller laatii yhdessä yrityksen johdon kanssa yrityksen tavoitteet ja suunnitelman sekä pidemmälle aikavälille, että lyhyemmälle aikavälille. Näissä käytetään apuna myynnin ennustamista, jonka pohjalta voidaan laatia erilaisia budjetteja esimerkiksi myyntibudjetti. Tästä on hyvä muodostaa erilaisia skenaarioita, koska yrityksen eteen voi aina tulla yllättäviä tilanteita. (Bragg 2011, 57.) Suunnitelman ja budjetin pohjalta laaditaan myyntitavoitteet, joiden tulisi olla tarpeeksi haastavia, mutta realistisia, jotta myyjillä on motivaatiota pyrkiä niihin. Liian korkeat ja epärealistiset tavoitteet eivät motivoi myyjiä parhaaseen suoritukseen, kun taas liian helpot tavoitteet estävät parhaan potentiaalinsa saavuttamisen. Siksi on tärkeää, että suunnitelmat, budjetit ja tavoitteet ovat mahdollisimman tarkasti laadittuja ja realistisia. (Mentzer ym. 2005, 11–12.)

Controller pystyy tukemaan yrityksen myyntiä sekä suoraan että välillisesti. Yrityksen myyjät hoitavat yrityksen myynnin, joten on tärkeää, että myyjät ovat motivoituneita ja heitä tuetaan mahdollisimman paljon, jotta he saavuttavat tavoitteensa, sekä yritys saavuttaa omat tavoitteensa. Myyjien suurimpana motivaatiotekijänä toimii provisiopalkkausmalli, jossa myyjä pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan oman palkkionsa. Oikea ja riittävä provisiopalkkaus tukee yrityksen myyntiä, koska myyjät pyrkivät näin parempiin tuloksiin.

Myyjiä motivoi myös yrityksen raportointi ja myynninseuranta. Myyjät pitävät tärkeänä, että he saavat raporteja yrityksen tuloksellisuudesta, kampanjoista, hinnoista sekä kaikesta muusta, joka vaikuttaa heidän työhönsä. Myyjä motivoi myös myynninseuranta, koska sillä konkretisoidaan heille asetetut tavoitteet, joihin pyrkimistä edesauttaa se kun heidän työtään seurataan. Controller pystyy tukemaan yrityksen myyjiä myös paremmalla kommunikaatiolla suoraan myyntitiimin kanssa. Tällöin tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu saadaan paremmin sidottua tavoitteisiin, jolloin myös myyjät ovat motivoituneita. Tärkeimpänä elementtinä controllerin roolista myynnin tukena korostuu erityisesti suora kommunikointi controllerin ja myyntitiimin välillä.

## LÄHTEET

- Ahearne, Michael – Mackenzie, Scott B. – Podsakoff, Philip M. – Mathieu, John E. (2010) The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 47 (3), 458–469.
- Bachrach, Daniel G. – Mullins, Ryan R. – Rapp, Adam A. (2017) Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviours, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 62 (1), 88–99.
- Baldvinsdottir, Gudrun – Burns, John. – Nørreklit, Hanne – Scapens, Robert W (2009) The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 (6), 858-882.
- Boone, Tonya – Ganeshan, Ram – Jain, Aditya – Sanders, Nada R. (2019) Forecasting sales in the supply chain: Consumer analytics in the big data era. *International Journal of Forecasting*, Vol. 35 (1), 170–180.
- Boyd, Kenneth W. (2022) *Cost Accounting for Dummies*. John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Bragg, Steven (2011) *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant*. John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Bragg, Steven (2012) *The Essential Controller: An Introduction to What Every Financial Manager Must Know*. John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Brondoni, Silvio (2018) *Competitive business management: a global perspective*. Routledge, New York.
- Cummings, Betsy (2007) Group Dynamics. *Sales & Marketing Management*, Vol. 159 (1), 8.
- Doxey, Christine H. (2021) *The Controller's Toolkit*. John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Drucker, P (1973) *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, New York.

- Fourné, Sebastian P.L. – Guessow, Daniel – Margolin, Maximilian – Schäffer, Utz (2023) Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration. *Management Accounting Research*, Vol. 60 (1), 1–13.
- Goretzki, Lukas – Strauss, Erik – Weber, Jürgen (2013) An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, Vol. 24 (1), 41–63.
- Goretzki, Lukas – Strauss, Erik (2018) *The Role of the management accountant: local variations and global influences*. Routledge, New York.
- Graham, Alan – Davey-Evans, Susan – Toon, Ian (2012) The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of applied accounting research*, Vol. 13 (1), 71–88.
- Granlund, Markus – Lukka, Kari (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, Vol. 9 (2), 185–211.
- Haas, Aleksander – Snehota, Ivan – Corsaro, Daniela (2012) Creating Value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 94–105.
- Harris, Richard (2024) *What Is Sales Commission? Formulas, Examples, and Best Practices*. < <https://www.salesforce.com/blog/sales-commission/>>, haettu 27.3.2025.
- Inyang, Eddie – Itani, Omar S. – Alnakhli, Hayam – White, Juliana (2024) Sales team value co-creation in turbulent markets: the role of team learning and agility. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 32 (4), 599–613.
- Jones, Kevin – Glover, Hubert (2018) From Bean Counter to Business Partner–Internal Audit: The New Source of Executive Leadership. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 30 (3), 303–324.

- Järvenpää, Marko (2007) Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, Vol. 16 (1), 99–142.
- Järvenpää, Marko – Hoque, Zahirul – Mättö, Toni – Rautiainen, Antti (2023) Controllers' role in managerial sensemaking and information trust building in a business intelligence environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 50 (1), 1–13.
- Le Meunier-FitzHugh, Kenneth (2015) *Creating effective sales and marketing relationships*. Business Expert Press, LLC, New York.
- Made Gowda, J. (2007) *Management Accounting*. Global Media, Mumbai.
- Mathur, U.C. (2008) *Sales Management*. New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi.
- Mentzer, John T. – Moon, Mark A. (2005) *Sales Forecasting Management: A Demand Management Approach*. Sage Publications Inc., New Delhi.
- Panagopoulos, N.G. – Avlonitis, G.J. (2010) Performance implications of sales strategy: the moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 27 (1), 46–57.
- Rapp, Adam – Rapp, Tammy (2023) Team selling: a review, implications, and an agenda for sales team research. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 43 (4), 289–306.
- Terho, Harri – Eggert, Andreas – Haas, Aleksander – Ulaga, Wolfgang (2015) How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 45 (1), 12–21.
- Wale, Helen (2025) *Centralization vs. Decentralization*. < <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/centralization/>>, haettu 11.2.2025.

- Weber, Jürgen (2011) The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, Vol. 22 (1), 25–46.
- Wolf, Sebastian – Weißenberger, Barbara E. – Wehner, Marius Claus – Kabst, Rüdiger (2015) Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11 (1), 24–46.
- Zoni, L – Merchant, K (2007) Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporation. *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 3 (1), 29–43.

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

### 1. Myyjän tausta

- Mikä on sinun tämänhetkinen koulutuksesi, aiempi työkokemus ja nykyiset työtehtävät
- Mikä motivoi sinua myynnissä?

### 2. Myynnin tukitoimet ja yhteistyö muiden osastojen kanssa

- Miten koet, että myynnin tukitoimet auttavat sinua työssäsi?
- Millä tavoin työskentelet muiden osastojen kanssa, esim. talousosasto tai myynnintuki?
- Millaista tukea olet saanut joltakin taholta myynnin tavoitteiden saavuttamisessa? Miten tämä tuki on ilmennyt työssäsi?

### 3. Tieto, raportointi ja kommunikaatio

- Millä tavoin saat myyntiin liittyvää tietoa, kuten asiakastietoja tai taloudellisia ennusteita? Kuinka käytät tätä tietoa työssäsi?
- Kuinka helposti ymmärrettäviä ja käyttökelpoisia sinulle toimitetut raportit ovat olleet?
- Kuinka usein käytät tätä tietoa myyntityössä?
- Miten koet tiedonkulun muiden osastojen kanssa? Onko sinulla ollut haasteita saada tarvitsemaasi tietoa?
- Kuinka hyvin ymmärrät ja pystyt hyödyntämään sinulle tarjottua tietoa ja analyysijä myyntityössäsi?
- Miten voisimme parantaa tiedonkulkua ja yhteistyötä muiden osastojen kanssa myynnin tueksi?

### 4. Budjetointi ja tavoitteet

- Miten koet myyntitavoitteet, jotka on asetettu yrityksessä? Ovatko ne realistisia ja selkeästi määriteltyjä?
- Miten myynninseuranta vaikuttaa myyntityöhösi ja tavoitteiden saavuttamiseen?
- Oletko saanut apua myyntitavoitteiden saavuttamisessa ja millaista tukea on ollut tarjolla?

### 5. Ennusteet ja myynnin suunnittelu

- Miten ennakoit myynnin suuntaa ja tavoitteiden saavuttamista? Onko sinulla käytettävissä ennusteita tai muuta tietoa, joka tukee tätä?

### 6. Kehitysehdotukset ja parannukset

- Mitä tukitoimia toivoisit olevan enemmän tai paremmin saatavilla myynnin tueksi?

- Mitkä asiat voisivat parantaa yhteistyötä muiden osastojen kanssa, erityisesti myynnin tukitoimien osalta?
- Mitä tukitoimet voisivat tehdä paremmin, jotta myyntityö olisi sujuvampaa ja tehokkaampaa?

#### 7. **Tukitoimien rooli myynnin kehityksessä**

- Miten uskot, että tukitoimet voivat auttaa myynnin kehittämisen ja parantamisen pitkäaikaisella aikavälillä?
- Mitä lisää tukitoimet voisivat tehdä auttaakseen sinua saavuttamaan tavoitteesi ja parantamaan myyntituloksia?
- Miten myynnin ja tukitoimien yhteistyö voisi kehittyä tai muuttua, jotta se tukisi myyntiä entistä paremmin?

## LIITE 2 TIETOSUOJAILMOITUS

1. Rekisterin nimi	Controllerin rooli myynnin tukena
2. Rekisterinpitäjä	Otto Tarvainen, ottarv@utu.fi Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Rehtoripellonkatu 3, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Otto Tarvainen, ottarv@utu.fi
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään suomalaisen yrityksen myyjiltä mielipiteitä ja kokemuksia liittyen controllerin/taloushallinnon ja myyntiorganisaation välisestä yhteistyöstä. Haastatteluissa kysytään myyjien näkemyksiä liittyen myynnin parantamiseen controllerin/taloushallinnon ja myyntiorganisaation välisen yhteistyön seurauksena. Haastattelut ovat sovittu kasvotusten eikä haastateltavien yhteystietoja ole kerätty. Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e- kohta) <input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 a-kohta) <input type="checkbox"/> muu mikä _____
5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidyistä seuraavia tietoja: nimi, koulutustaso, aiemmat ja nykyiset työtehtävät, kokemukset ja mielipiteet myynnin nykytilasta ja sen kehittämisestä tutkittavan aiheen mukaisesti.
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoataan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 23.4.2028 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvasääntöjen mukaisesti.

<p>9. Rekisteröidyn oikeudet</p>	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti. Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p>
<p>10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu</p>	<p>Tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.</p>
<p>11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. Profiloinnin olemassaolosta</p>	<p>Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.</p>