

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Grete Uustal

CONTROLLER KUI ÄRIPARTNER NORTAL GRUPI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Professor Toomas Haldma

Tartu 2023

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. <i>Controller</i> kui äripartner .....	7
1.1. <i>Controller</i> kui äripartner organisatsioonis .....	7
1.1.1. Äripartnerlus organisatsioonis .....	7
1.1.2. <i>Controller</i> kui äripartner organisatsioonis .....	9
1.2. <i>Controller</i> ite rollid <i>controlling</i> organisatsioonis .....	15
1.3. Eeldused <i>controller</i> ist äripartneriks saamisel .....	19
1.3.1. Peamised eeldused <i>controller</i> ist äripartneriks saamisel.....	19
1.3.2. Ootused ja ülesanded <i>controller</i> ile kui äripartnerile.....	20
1.3.3. Rolli olulisuse suurendamine kogu organisatsioonis .....	20
1.3.4. Töö andmete ja infosüsteemidega.....	21
1.3.5. Oskuste ja teadmiste arendamine .....	23
2. <i>Controller</i> kui äripartner ettevõttes Nortal Grupp .....	26
2.1. Uurimismetoodika ülevaade .....	26
2.2. Ülevaade ettevõttest Nortal Grupp ning selle <i>controlling</i> süsteemist.....	27
2.3. Eeldused <i>controller</i> i kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes Nortal Grupp .....	32
2.4. Ettepanekud ettevõttele Nortal Grupp <i>controller</i> i kui äripartneri rolli rakendamiseks.....	39
Kokkuvõte.....	43
Viidatud allikad.....	48
Lisad.....	50
LISA A Intervjuu kava ( <i>controller</i> iga A ja B) .....	51
LISA B Intervjuu kava (juhiga C ja D).....	53
LISA C Töökuulutus grupi senior finants <i>controller</i> i ametikohale .....	55
Summary .....	56

### Sissejuhatus

*Controlleri* roll on viimastel aastakümnetel palju muutunud ning nende rolli olulisus ettevõttes aina kasvanud. Kaasaegse *controlleri* roll on laienenud traditsioonilise andmete analüüsimiselt ning aruannete esitamiselt rohkem strateegiliste äriotsuste kaasamisele. (Lawson, 2016; Boedeker & Hughes, 2005) Aina enam nähakse organisatsioonides vajadust *controlleri* kui äripartneri kaasamist ettevõtte juhtimises, sest neil on olemas tehnilised raamatupidamis- ja analüüsioskused ning lai ülevaade ettevõttest, tänu millele saavad nad äripartnerina kanda mõju kogu ettevõttele (CGMA, 2015). Antud teema ei ole küll maailmas väga uus, toetudes leitavale teooriale, kus seda on mainitud juba eelmise sajandi lõpus, kuid selle kasutus siiski organisatsioonides ei ole tänapäeval nii laialt levinud. Töö autor valis selle teema põhjusel, et pole selle teemaga kunagi varem kokku puutunud ning, kuna ettevõtte Nortal Grupp soovib *controlleri* kui äripartneri rolli enda ettevõttes rakendada, andis see hea võimaluse saada rohkem teada antud teema kohta ning samalajal abistada Nortal Gruppi äripartnerluse rolli rakendamisel. Töö autor usub, et selle teema aktuaalsus on kogu maailmas aina suurenemas, seega on antud teema oluline ning suuretegevõtted peaksid ennast selle teemaga rohkem kurssi viima.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekud, kuidas *controlleritest* saaksid äripartnerid ettevõtte Nortal Grupp näitel. Kuna hetkel *controlleri* kui äripartneri roll ettevõttes Nortal Grupp puudub, on see hea võimalus analüüsida, millised eeldused on olemas ettevõttel selle rolli rakendamiseks. Vastavalt eeldustele kujundada seejärel seisukohad ning välja töötada ettepanekud, mida oleks veel vaja teha antud rolli väljaarendamiseks ettevõttes. Seega oleks magistritöö tulemused kasulikud ettevõttele Nortal Grupp, et kasutada neid oma organisatsiooni arendamiseks. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada äripartnerluse olemust organisatsioonis;
- kirjeldada *controlleri* ja *controlleri* kui äripartneri rolli organisatsioonis;
- analüüsida *controlleri* äripartnerlust *controllingu*organisatsioonis;
- tuua välja eeldused *controlleri* kui äripartneri rolli arendamiseks ettevõttes;
- anda ülevaade ettevõttest Nortal Grupp ning selle *controllingu*süsteemist;
- analüüsida eelduseid Nortal Grupis *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks;
- teha autoripoolsed ettepanekud ettevõttele Nortal Grupp *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks.

Magistritöö tugineb esmastel ning teisestel andmetel. Esmased andmed pärinevad ettevõtte sisedokumentidest ning intervjuudest, mida viidi läbi kokku neli: kaks ettevõtte *controlleritega* ning kaks ettevõtte juhtidega. Teisesed andmed pärinevad artiklitest, raamatutest ning ettevõtte kodulehelt. Töö uurimismeetodiks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Esmalt viis töö autor läbi sisuanalüüsid ettevõtte sisedokumentidega ning seejärel poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu valiti seetõttu, et teema on uudne ning intervjuu andis võimaluse uuritavatelt küsida ka lisaküsimusi ja autoripoolseid küsimusi täpsustada.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ning empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa koosneb kolmest alapunktist. Esimeses alapunktis selgitatakse äripartneri olemust organisatsioonis ning tuuakse välja äripartnerluse erinevate allikate määratlused. Lisaks tuuakse välja finantsäripartnerite jagunemine kolmeks tasandiks. Järgnevalt antakse ülevaade *controlleri* rollist, põhiülesannetest ning põhisuundadest, milledesse toimub *controlleri* ülesannete laienemine. Seejärel antakse samas peatükis ülevaade *controlleri* kui äripartneri rollist – erinevate allikate määratlused, peamised ülesanded, vajalikud oskused ja tunnused ning rolli täitmist takistavad faktorid. Teises alapunktis kirjeldatakse erinevaid *controllingu* vorme organisatsioonis vastavalt sellele, kuidas on jaotatud vastutused organisatsiooni *controllingus*. Selles peatükis tuuakse välja ka millistele juhtkonna tasemetele *controllerid* äripartneriks on, vastavalt *controllingu* ülesehitusele organisatsioonis. Kolmandas alapunktis annab töö autor esmalt ülevaate peamistest nõutavatest eeldustest, et *controlleri* kui äripartneri rolli välja kujundada ettevõttes. Peamised eeldused on jagatud seejärel neljaks alapunktiks. Esmalt ootuste ja ülesannete määratlemine organisatsioonis *controllerile* kui äripartnerile. Teiseks, kuidas *controller* kui äripartner oma rolli olulisust suurendab kogu organisatsioonis. Kolmandaks, kuidas *controlleri* kui äripartneri rolli täitmist mõjutavad tema tehnilised oskused ning võimalused. Neljandaks ehk viimaseks, milliseid oskuseid ning teadmisi tuleb *controlleril* arendada, et astuda äripartneri rolli. Töö teoreetiline osa toetab *controlleri* ja *controlleri* kui äripartneri rolli kujundamiseks vajaliku teoreetilise põhja väljatoomist, mida töö autor kasutab empiirilises osas selle rolli rakendamiseks olemasolevate eelduste analüüsiks ettevõttes Nortal Grupp ning teha seejärel autoripoolsed ettepanekud Nortal Grupile *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks.

Magistritöö empiiriline osa koosneb neljast alapunktist. Esimeses alapunktis tuuakse välja ülevaade kasutatavast uurimismetoodikast uuringu läbiviimiseks. Teises alapunktis antakse ülevaade ettevõtetest Nortal Grupp ning selle finantsstruktuurist ja *controllingusüsteemist* organisatsioonis. Lisaks toob töö autor välja, mis tasemetele on

*controlleri* kui äripartneri roll ettevõttes Nortal Grupp eesmärgiks seatud. Kolmandas alapunktis tuuakse välja, toetudes läbiviidud intervjuudele, millised eeldused on olemas ettevõttes Nortal Grupp *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks. Neljandas alapunktis annab autor omapoolsed ettepanekud Nortal Grupile *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes. Ettepanekud põhinevad teooria ning läbiviidud intervjuude vastuste kombineerimisel.

Töö autoril on olemas kirjalik luba Nortali Grupi finantsjuhilt, et koostada töö antud ettevõtte näitel ning kasutada töös sisesüsteemidest ning -dokumentidest saadavat informatsiooni, mis ei avalikusta ärisaladusi.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Toomas Haldmat abi ning tagasiside eest. Autor on samuti tänulik Nortali *controlleritele* ning juhtidele, kes olid nõus osalema intervjuudes ning andma oma panuse töö valmimisele.

Märksõnad: äripartnerlus, *controller*, *controlling*, *controllingusüsteem*

Teaduseriala kood CERCS: S192 Raamatupidamine, S190 Ettevõtete juhtimine

## 1. Controller kui äripartner

### 1.1. Controller kui äripartner organisatsioonis

#### 1.1.1. Äripartnerlus organisatsioonis

Äripartnerid on ettevõtte tugifunktsiooni liikmed, näiteks finants-, IT-, või personaliosakonnast, kes toimivad ühendussillana funktsioonide ja äriüksuste vahel, tagamaks, et nende pakutavad tehnilised või funktsionaalsed teadmised vastaksid ettevõtte tegelikele ja praegustele huvidele, eesmärgiga luua väärtust kogu organisatsioonis. (Stanyon, 2018) Edukaks äripartneriks olemine võib olla keeruline, sest tegevuse fookuse ning asjatundlikkuse säilitamine, olles samal ajal võimeline mõtlema ja mõju avaldama strateegiliselt, nõuab tasakaalu saavutamist. See nõuab äriteadmisi, uusi oskusi ja käitumisviise, mida funktsionaalsed spetsialistid peavad arendama, tagades samal ajal, et nende erialased teadmised ning äriplane mõtlemine oleksid asjakohased. (Business Partnering: Tipping the balance from operational to strategic, 2017) Tabelis 1 on välja toodud erinevates allikates antud äripartnerluse määratlused ning nende olulisemad elemendid.

Tabel 1

*Äripartnerluse erinevate allikate määratlused ning nende olulisemad elemendid.*

Allikas	Määratlus	Olulisemad elemendid
Järvenpää (2007)	Äripartnerlus kui tahe ja suutlikkus pakkuda ettevõtete juhtimisele (otsuste tegemisele ja kontrollile) rohkem lisandväärtust, mis sisaldab endas äripartneri isiklikku ja organisatsioonilist soovi neid eesmärke saavutada ja ettevõtte juhtimises aktiivselt osaleda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisandväärtus juhtimisele</li> <li>• Äripartneri isiklik soov</li> <li>• Aktiivne osalemine ettevõtte juhtimises</li> </ul>
Ala-Heikkilä (2022)	Äripartnerlus on seotud juhtkonna nõustamise ja osalemisega otsuste tegemisel või eesmärgiga anda otsuste tegemiseks äriplane olulist teavet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtkonna nõustamine</li> <li>• Osalemine otsuste tegemisel</li> <li>• Anda otsuste tegemiseks äriplane olulist teavet</li> </ul>
Fiorini (2022)	Äripartnerlus on multidistsiplinaarne lähenemine, mille puhul üksikisik ettevõtte ühes funktsionaalses piirkonnas konsulteerib juhtidega, et tõhustada otsustusprotsesse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidistsiplinaarne lähenemine</li> <li>• Üksikisik funktsionaalsest osakonnast</li> <li>• Juhtidega konsulteerimine</li> <li>• Otsustusprotsesside tõhustamine</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud

Eelnevalt välja toodud äripartnerluse määratluste alusel võib välja tuua, et äripartnerlus hõlmab endast tugifunktsioonide ning juhtide tihedat koostööd, andes juhtimisele lisandväärtust läbi aktiivse osalemise ettevõtte juhtimises, pakkudes otsuste tegemiseks äriliselt olulist teavet ning osaledes otsustusprotsessides.

Äripartnerlus hõlmab (ICAEW, 2014):

- kaasatust strateegia väljatöötamisse, elluviimisse ja kommunikatsiooni;
- kaasamine äriliste otsuste tegemisele ja läbirääkimistele;
- ärianalüüsi juhtimine ja
- olla usaldusväärne ning kriitiline nõuandja erinevate tasandite juhtidele.

Kuigi äripartnereid võib olla ettevõttes erinevatest tugifunktsioonidest, keskendub töö autor ainult finantsäripartneritele. Finantsäripartnerid võib eristada kolmel tasandil:

1. majandusarvestuse spetsialistid („*Accountant*“) kui äripartnerid;
2. juhtimisarvestuse spetsialistid („*Management Accountant*“) kui äripartnerid;
3. *controllerid* kui äripartnerid.

Kõigi eelnevalt välja toodud kolme tasandi äripartneri rollid hõlmavad endast aktiivselt osalemist ettevõtte juhtimistegevustes, kuid nende lähteametikohtad on erinevad. Majandusarvestuse spetsialistid on liikunud traditsioonilistelt raamatupidamiskannetega seotud ülesannetelt (ing. k. „*bean counters*“) rohkem juhtimist toetavatele ning strateegilistele ülesannetele. Juhtimisarvestuse spetsialisti traditsioonilised ülesanded on seotud *controlling*üsteemi teabe kasutamisega, et jälgida üksikute isikute, osakondade või terve organisatsiooni tulemuslikkust, et täita etteseadud eesmärgid ning strateegiad, mis on liikunud äripartneri rollis rohkem tulevikku- ning ärile orienteeritumaks. (Wolf, Feldbauer-Durstmüller, Kuttner & Mitter, 2020; Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019) *Controlleri* ülesanded on liikunud planeerimise, kontrolli ja teabe edastamiselt rohkem strateegilistele ning juhtimisotsustega seotud ülesannetele. (Horvath & Partners, 2019; Rieg, 2018). Tihti kasutatakse juhtimisarvestuse spetsialiste ning *controllereid* sünonüümina. Juhtimisarvestuse spetsialisti nimetus on levinud rohkem Ameerika ning Suurbritannia kultuuris ning *controlleri* nimetus tugeva Saksamaa mõjutusega Euroopa kultuuris. (Bajnai, 2021) Kuid nende ametite erinevusteks võib tuua selle, et juhtimisarvestuse spetsialist on tihedamalt seotud raamatupidamise ning operatiivtegevustega, mis on rohkem suunatud tulevikku ning erinevate äriliste otsuste tegemiseks. *Controller* hõlmab aga laiemalt kohustusi, milles on suurem rõhk strateegial ning lähedus juhtimisele, mis hõlmab ka juhtimisraamatupidamist.



(Bajnai, 2021; Horvath & Partners, 2019) *Controlleri* laiem kohustuste hulk suurendab tema kohustusi ka äripartnerina võrreldes juhtimisarvestuse spetsialisti kui äripartneriga.

Osades väljaannetes nimetatakse juhtimisarvestuse spetsialiste ka kui *controlleritest* äripartnereid (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019), kuid juhtimisarvestuse spetsialistid ei täida sama rolli ettevõtte juhtimistegevustest kui äripartner ning seega hoiab töö autor neid lahus erinevate ametitena.

Järgnevalt keskendub töö autor ainult *controlleri* kui äripartneri rollile ning uurib, kuidas *controllerist* saaks äripartner.

### 1.1.2. *Controller* kui äripartner organisatsioonis

Tänapäeva ärikeskkond on väga muutlik ning ettevõtte positsiooni säilitamiseks ja parendamiseks konkrentsis, omab väga olulist rolli organisatsiooni juhtimises *controlling*. *Controlling* on juhtimise oluline tugifunktsioon. See on protsess, mille käigus mõõdetakse tegelikke tulemusi teatud tulemuslikkuse standarditega, tuvastatakse tegelike ja soovitud tulemustest kõrvalekaldumise põhjus ja võetakse kasutusele vajadusel parandusmeetmed (Aquinas, 2007). Seega on *controlling* protsess, mis mõõdab praegust tulemuslikkust ja suunab selle ettemääratud eesmärkide täitmise poole.

*Controllingu* eest vastutav isik on *controller*, kes on kaasatud eesmärkide seadmise, planeerimise ja tulemuslikkuse juhtimise juhtimisprotsessides, toetades otsuste tegemist läbi teabe edasi andmise ja läbipaistvuse loomise ning olles planeerimise läbiviijaks (Horvath & Partners, 2019). Selle tulemusena vastutab *controller* osaliselt selle eest, et ta võimaldaks juhil teha õigeaegseid ja eesmärgipõhiseid otsuseid. *Controller* edastab erinevate tasandite juhtidele finantsaruandeid, mille alusel tehakse juhtimisotsuseid seega on organisatsioonis väga oluline juhtimistasandi ning *controlleri* koostöö. Ühelt poolt toetab *controller* juhtimist ning olles ka kui nõustaja ja konsultant, teiselt poolt vastutab ta vajaliku teabe hankimise, töötlemise ning edastamise eest. *Controlleri* põhiülesannetena on Rahvusvaheline *Controllingu* Grupp välja toonud järgmised punktid (Controlling Process Model, 2012):

- strateegia, äritulemuste, finantsi ja protsesside läbipaistvuse tagamine;
- alaeesmärkide ja alamplaanide terviklik koordineerimine;
- tulevikku suunatud ja ettevõtet tervikuna hõlmava aruandlussüsteemi korraldamine;
- modereerida ja kujundada eesmärkide määratlemise-, planeerimise- ja juhtimiskontrolli protsessi nii, et iga otsustaja saaks tegutseda kooskõlas kokkulepitud eesmärkidega;

- vajaliku *controlling*alase informatsiooni ja andmete tagamine ning edastamine;
- tugi ja nõustaja organisatsiooni juhtidele ning funktsioonidele;
- *controlling*süsteemide arendamine ja hooldamine.

Kuigi *controlleri* ülesannete hulk on lai, on Weber (2011) toonud välja veel kolm põhisuunda, milledesse toimub *controlleri* ülesannete laienemine: info edastusega-, juhusliku teabega- ning planeerimisprotsessidega seotud arengusuunad. Info edastusega seotud suund sisaldab oskust olemasolevat informatsiooni tõlgendada vastavalt selle saajale ehk *controlleril* peavad olema head müügimehe oskused. Tema suurim ressurss on olemasolev teave või hangitud info ning see ressurss võib olla kasutu, kui seda ei suudeta „müüa“ juhtkonnale. Ühelt poolt tuleb jooksvalt kogutav teave töödelda vastavalt iga konkreetse kasutaja vajadustele ning teisalt tuleb teavet kasutajale sobival viisil selgitada, seega peab *controller* teadma, kuidas erinevad teabe kasutajad eelistavad andmeid saada ja kuidas nad sellele reageerivad. Lisaks olemasolevale teabele vajab juhtkond sageli andmeid üksikjuhtumi kohta eraldi, see tähendab olemasolevate andmete valikulist analüüsi või uusi andmeid, mis tuleb konkreetse probleemi lahendamiseks hankida nullist. See aga tähendab, et *controlleri* positsioonis toimub pidev protsess ning õpitakse uusi valdkondi, mis iseloomustab teist ehk juhusliku teabe suunda. Kuna *controller* on infoga hästi varustatud, suudab ta näha suuremat pilti organisatsiooni tööst ja arengust ning on seega ka oluline lüli eelarvestamises, mis viib kolmanda ehk planeerimisega seotud suunani. Eelarvestamine põhineb peamiselt ajaloolistel andmetel, milleks on vajalik organiseerimisoskus, et kavandada plaanide loogilist ülesehitust ja nende ajastust.

*Controlleri* roll ettevõtetes on viimaste aastatega palju muutunud ning nende ülesanded on liikunud arvude paigutamisel/võrdlemisel/edastamiselt ja raamatupidamissüsteemide üldise toimimise säilitamiselt, juhtimistsuste ning strateegilistele ülesannetele. (Horvath & Partners, 2019; Rieg, 2018) Selles kontekstis käsitleb töö autor *controllereid*, kelle ülesanded on traditsioonilistelt ülesannetelt liikunud juhtimisega orienteeritud ülesannetele ning omavad juhtimisotsuste tegemisel olulist nõustaja rolli, edaspidi kui äripartnereid.

Rolli muutuse üheks suurimaks põhjuseks on arenenud tehnoloogiavõimalused ning kaasaegsete finantssüsteemide ning tarkvaraarenduste kasutuselevõtt. Esiteks viiakse arvude võrdlemise ja arvutuste tegemise korduvad raamatupidamisülesanded üle ettevõtte planeerimise ja integreeritud infosüsteemidesse, mis võimaldavad kulutada rohkem aega

juhtide abistamiseks otsuste tegemisel. Teiseks kasutatavad süsteemid võimaldavad otsuste detsentraliseerimist, suurendades otsustajate vajadust raamatupidajate kui teabe pakkujate toe järele. Seega digitehnoloogia aitab kaasa kasvavale äriorientatsioonile ning *controllerite* kui äripartnerite rolli laienemisele. (Andreassen, 2020; Järvenpää, 2007)

*Controllerit* kui äripartnerit on keeruline määratleda üheselt, kuna erinevates ettevõtetes võivad ootused sellele rollile erineda. Tabelis 2 on välja toodud erinevate allikate määratlused *controlleri* kui äripartneri rollile ning autori poolt välja toodud olulisemad elemendid nendest määratlustest.

Tabel 2

*Controlleri kui äripartneri rolli määratlused ning nende olulisemad elemendid.*

Allikas	Määratlus	Olulisemad elemendid
Horvath & Partners (2019)	<i>Controllerit</i> kui äripartnerit on kaasatud eesmärkide seadmise, planeerimise ja tulemuslikkuse juhtimisprotsessidesse, toetades otsuste langetamist läbi teabe edastamise ja läbipaistvuse loomise, samuti olles planeerimise läbiviija. Selle tulemusena vastutab äripartner osaliselt selle eest, et ta võimaldaks teha juhil õigeaegseid ja eesmärgipõhiseid otsuseid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaasatud eesmärkide seadmise, planeerimise ja tulemuslikkuse juhtimisprotsessidesse</li> <li>• Toetab otsuste langetamist</li> <li>• Planeerimise läbiviija</li> <li>• Võimaldaks teha juhil õigeaegseid ja eesmärgipõhiseid otsuseid</li> </ul>
Quinn (2014)	Äripartneril kui <i>controlleril</i> on ärijuhtidega tugev, sisseehitatud ja toetav suhe, pakkudes neile teadmisi äriprobleemide kohta. Sisseehitatud suhte all mõeldakse, et organisatsioon aktsepteerib partneri rolli selle tegemisest ning partner võib olla aus, toetav, uuriv, sõltumatu ja vajadusel vastupanuvõimeline.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtidega tugev, sisseehitatud ja toetav suhe</li> <li>• Organisatsioon aktsepteerib partneri rolli</li> <li>• Äripartner on aus, toetav, uuriv, sõltumatu ja vajadusel vastupanuvõimeline</li> </ul>
Horvath, Gleich & Seiter (2015)	<i>Controller</i> kui äripartner kui juhtkonna sparringupartner, kes nõustab juhte otsustusprotsessis ning osaleb aktiivselt uute lahenduste väljatöötamisel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtkonna sparringupartner</li> <li>• Nõustab juhte otsustusprotsessis</li> <li>• Osaleb aktiivselt uute lahenduste väljatöötamisel</li> </ul>
Weber (2011)	<i>Controllerite</i> kui äripartnerite roll liigub juhtimise täiendavast funktsioonist proaktiivse kaasjuhtimisefunktsiooni (ingl. k. „ <i>co-management function</i> “)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktiivne kaasjuhtimise roll</li> </ul>

(Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019)	Äripartneri roll on seotud üleminekuga traditsioonilisest <i>controlleri</i> rollist, keskendudes peamiselt tehnilistele oskustele, ärile orienteerituse, strateegiliste võimete ja sotsiaalsete oskuste poole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnilised oskused</li> <li>• Ärile orienteeritus</li> <li>• Strateegiline võimekus</li> <li>• Sotsiaalsed oskused</li> </ul>
---------------------------------------	---	--

Allikas: Autori koostatud

Eelnevalt välja toodud erinevate määratluste põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et *controller* kui äripartner on lisandväärtust andev juhtkonna sparringupartner, kes omab proaktiivset kaasjuhtimise rolli, olles kaasatud aktiivselt ettevõtte eesmärkide seadmise, planeerimise ja tulemuslikkuse juhtimisprotsessides. Selleks peab äripartneril olema isiklik tahe, tehnilised oskused ja sügavamad arusaamised äritegevusest, et saavutada organisatsioonilised eesmärgid ning ettevõtte juhtimises aktiivselt osaleda.

Äripartner oma ainulaadse kombinatsiooniga professionaalsest rangusest ja objektiivsusest, tehnilistest raamatupidamis- ja analüüsi- oskustest ning ettevõtte ülevaatest, saavad äripartnerina tegutseda *controllerid* kanda mõju kogu ettevõttele (CGMA, 2015). Äripartnerid on olulised finantsteabe eest vastutavad osapooled ning neil on juhtimisotsuste tegemisel nõustajatena oluline roll. Äripartner on traditsioonilistest ja ratsionaalsetest juhtimisarvestuse tehnikatest kaugemale jõudnud, et olla strateegiliste otsuste tegemiseks võimekas asjakohase ja tulevikku vaatava teabe pakkujaks. (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019)

Võrreldes traditsioonilise *controlleri* ülesannetega, hõlmab äripartneri roll uusi ülesandeid ja kohustusi (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019; Weber, 2011; CGMA, 2015; CIMA, 2009):

- pakkuma asjakohast, strateegilist ja tulevikku suunatud juhtimisteavet ning kindlustama, et see on juhtide poolt õigesti kasutatud;
- edastama vajadusepõhist (ing.k. „*ad-hoc basis*“) teavet;
- tegema tihedalt koostööd juhtkonnaga ning osalema aktiivselt otsuste tegemisel;
- osalema proaktiivselt ning nõustama juhte juhtimisprotsessides;
- omama põhjalikku arusaama nii ettevõtte ärimudelidest kui ka turgudest, kus see tegutseb;
- finantsarvestuse ja -toimingute protsesside täiustamine;

- süsteemide terviklikkuse ja juurdepääsetavuse kindlustamine ning nende arendamine.

Eelnevalt välja toodud *controlleri* kui äripartneri peamiste ülesannete loetelust võib selgelt näha, et äripartneril peab olema palju oskuseid, et oma rolli täita. Selleks peavad *controllerid* täiendama oma põhilisi tehnilisi oskusi täiendavate analüüsioskuste, ärimõistmise ja „pehmete“ oskustega. Pehmed oskused hõlmavad endast näiteks sotsiaalseid oskuseid ehk peab olema kui „meeskonnamängija“ nii oma tiimis kui üle organisatsiooni. Lisaks isiklike oskusi nagu näiteks esinemisoskus, paindlikkus ja mõjutamisoskus, et „müüa“ oma mõtet või infot. Chartered Global Management Accountant (CGMA, 2015) on toonud välja viis tõhusa äripartnerluse jaoks vajalikud tunnused:

1. Julgus: julgus sõna võtta, juhtidele väljakutseid esitada, ettevõttele peegeldada toimuvat;
2. Mõjutamine, suhete loomine ja suhtlemisoskused: suutlikkus sõnumit edastada ja arutelu käima lükata;
3. Püsivus: sest sõnum ei pruugi esimesel katsel kohale jõuda;
4. Äriteadmised: äripartnerid peavad ärist aru saama;
5. Ärilugu: oskus tõlkida numbreid ärilooks.

Äripartneril võivad olemas olla kõik eelnevalt välja toodud oskused, kuid võivad tekkida välised faktorid, mis takistavad selle rolli täitmist. Esiteks organisatsiooni struktuur peab toetama seda rolli ning nägemus sellest rollist peab olema organisatsioonis ühesugune. Teiseks peavad juhid aktsepteerima *controllerit* partnerina ning toetama uuendusi struktuuris. Kolmandaks mõjutab organisatsiooni käsituses olevate infosüsteemide ja tehnoloogia tase äripartneri võimet pakkuda ülevaadet. Neljandaks nõuab äripartneri roll suurt paindlikkust. Ärikeskkond on pidevas muutumises ning äripartner peab suutma kohaneda, et jätkata juhtidele ärialaste teadmiste pakkumist. (Quinn, 2014; Rieg, 2018) Viiendaks ning üheks olulisemaks faktoriks on kultuur. Kultuurimõjutused võivad olla nii organisatsioonivälised kui ka -sised. Välised kultuurimõjud võivad olla näiteks uskumused, aruandluse reeglistik, infoliikumine erinevate riikide vahel, töökultuur. (Järvenpää, 2007) Sisemised kultuurimõjud võivad olla näiteks organisatsioonikultuur, traditsioonid, normid, sisemised reeglistikud, tegevuse mustrid, innovatsiooni aktsepteerimine jne.

Äripartnerluse arendamine on rohkem teekond kui sihtkoht, seega on oluline ehitada suhteid juhtidega ning neid pidevalt arendada. Partnerlus on järjepidevus, mis kulgeb vähemoluliselt tasemelt täieliku partnerluseni ning igas partnerluses võib finantsjuht või

*controller* olla kaasamisel erineval astmel. Finantstöötajad liiguvad tasemetel kõrgemale, kui nad leiavad võimalusi tõhusamaks koostööks juhtidega. Äripartneri kaasatuse tasemeid juhtimisotsustes võib kirjeldada järgmiselt (Boedeker & Hughes, 2005):

- Vähemoluline: koostööd tehakse koos ainult vajaduse korral;
- Kuulatud: tehakse koostööd andmete ja analüüsi jaoks, kuid ei kaasata otsustusprotsessi;
- Kaasatud: kaasatakse ennetavalt otsustusprotsessi ning väärtustatakse äripartneri panust;
- Volitatud: kasutatakse äripartneri teadmisi ärist ning võimet kasutada finantsvõrgustikku, et juhtida aktiivselt muutusi, mille tulemuseks on suurem äriväärus;
- Täispartner: töötatakse koos peaaegu eristamata üksusena, mis kujundab ettevõtte suunda.

Partnerluse kõrgel tasemel hoidmine nõuab pidevat hooldust. Üks-ühele kohtumised äripartneriga väljaspool tavapärast ärikalendrit annavad võimaluse arutada äriteemadel ja keskenduda probleemide arendamisele. Lisaks äripartneri soov ennast pidevalt täiendada ning hoida sidet juhtidega nii äriteemadel kui sotsiaalselt.

Äripartneri kontseptsiooni käsitlevad uuringud käivad sageli koos hübriidraamatupidaja (ing.k. „*Hybrid Accountant*“) uuringutega (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019). Hübriidraamatupidaja rolli kujutatakse sageli kui tasakaalustavat toimingut funktsionaalsete kohustuste ja juhtimisotsuste tegemise hõlbustamise vahel nõuandva rolliga. Hübriidraamatupidajal on olemas mõned äripartneri omadused, seega võib vaadelda teda kui sammu äripartneri rolli suunas. Ta ühendab sarnaselt äripartnerile raamatupidamisalased teadmised äriprotsesside, toodete ja turgude mõistmisega. See roll hõlmab sobiva ja juhitava andmestrategie väljatöötamist ning vajaliku teabe hankimist suurtest andmemahitudest. Erinevalt äripartnerist ei ohverda hübriidraamatupidaja oma traditsioonilist ja hierarhilist rolli ning samuti ei osale ta samal määral juhtimisprotsessides ega juhtimismeeskondades. (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019; Päril & Kask, 2022)

*Controller* kui äripartner juhtkonnale omab väga olulist rolli ettevõttes. Kui *controlleri* peamiseks ülesandeks on juhtimisteabe analüüs ning edastamine, siis *controlleri* kui äripartneri ülesandeks on ka antud teabe kasutamine juhtimisotsuste ettevalmistamisel. Tehes aktiivselt koostööd nii juhtimisetasandil kui ka teiste funktsioonidega ettevõttes, olles

juhtidele sparringupartneriks. Oma rolli täitmiseks peab äripartner omama lisaks headele tehnilistele oskustele ka häid ärilisi teadmisi ning sotsiaalseid oskusi.

### **1.2. Controllerite rollid *controlling*organisatsioonis**

*Controlling*üksuse organisatsioonilise struktuuri sobivaima vormi valimise küsimus muutub aktuaalseks juba mõne *controlleriga* keskmise suurusega ettevõttes (Weber & Schäffer, 2008). Efektivse ning tervikliku *controllingu* jaoks tuleb see kohandada vastavalt ettevõtte suurusele, tegutsemissektorile ning ka ettevõttesisesele tasemele (emaetevõtte, tütar-ettevõtte, grupitasand jne), milles soovitakse *controllingut* läbi viia (Horvath & Partners, 2019). *Controlleri* kui äripartneri kaasamine otsustusprotsessidesse ja sellega kaasnev suurem pühendumus, suurem proaktiivsus ja isiklik initsiatiiv viivad sageli tihedama suhtluse ni juhtkonnaga ning seetõttu peaksid nad asuma organisatsioonistruktuuris lähemal juhtkonnale (Dukic & Wolf, 2022) Vastavalt erinevatele *controllingu* ülesehitustele organisatsioonis, võivad *controllerid* olla äripartneriks erinevatele juhtkonna tasemetele.

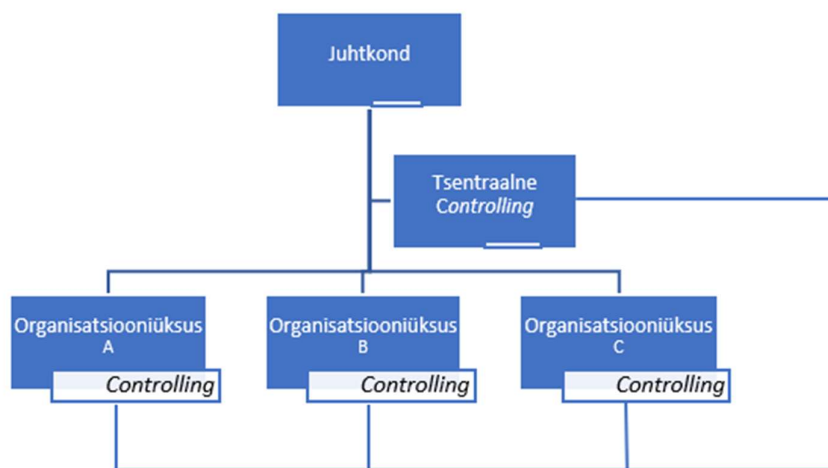
Tõhusat organisatsioonilist *controllingut* iseloomustab selle ühtlustamine organisatsioonis tervikuna, selge sisemine korraldus ning selgete ülesannete ning oskuste spetsifikatsioonide määratlemine ametikohtadel. (Horvath & Partners, 2019) Iga organisatsioonilist *controllingu* kavandamise protsessi lähtepunkt ja eesmärk on *controlleri* ja äripartneri ülesannete jaotus. See hõlmab esiteks ülesannete jaotamist tsentraalse- ja detsentraalse *controllingu*üksuste vahel, teiseks ülesannete jaotamist samal tasemel olevate *controllingu*üksuste vahel ning kolmandaks ülesannete jagamist *controllingu*üksuste ja muude juhtimisteenuste pakkujate vahel (nt auditeerimise või ettevõtluse arendamise osakondadega). (Weber & Schäffer, 2008)

Horvath and Partners (2019) on jaganud organisatsioonilist *controllingu* vastavalt selle ülesehitusele kolmeks:

- tsentraliseeritud,
- detsentraliseeritud või
- nende segu ehk „piirjooneline“.

Tsentraliseeritud *controllingu* puhul organisatsiooniüksuste *controlling* allub tsentraliseeritud *controllingule*, mida iseloomustab joonisel 1 olev pidevjoon tsentraalse *controllingu*üksuse ning detsentraalsete *controllingu*üksuste vahel. Tsentraliseeritud *controlling* ja neile alluvad detsentraalsed *controllingud* juhul kui neid on, võimaldab standardiseerida *controllingu* protsesse ja protseduure ning info liikumine on antud juhul kiirem ja sujuvam. Kuid on oht, et sellisel juhul tsentraliseeritud *controlling* dubleerib enda

tööd kontrollides ning tõlgendades erinevate üksuste edastatud andmeid. Lisaks ei pruugi sellist *controllingut* aktsepteerida kõik üksused ning tsentraliseeritud *controlleri* pidev uute informatsiooniuute tulv võib olla detsentralsete *controllinguüksuste* jaoks ülejökäiv. (Horvath & Partners, 2019; Weber & Schäffer, 2008) Tsentraalsed *controllerid* võivad olla äripartneriks otse tippjuhtkonnale, sest sellise ülesehitusega *controllingu* puhul on võim ja autoriteet koondatud kõrgema juhtkonna kätte, mis on kasutusel just väiksemates organisatsioonides. (Matejka & Waegenare, 2000)



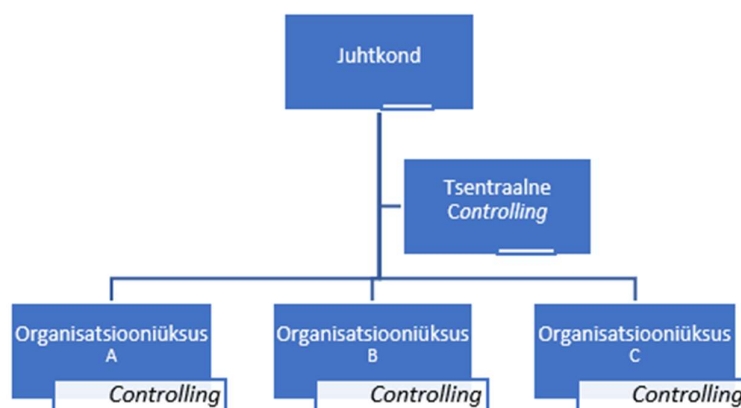
Joonis 1. Tsentraliseeritud organisatsioonicontrolling

Allikas: Horvath & Partners, 2019

Otsuste detsentraliseerimine suuretevõttes toob kaasa ka vastava *controllingu* detsentraliseerimise, mille kohaselt on rohkem vastutust delegeeritud üksustele. (Horvath & Partners, 2019; Weber & Schäffer, 2008) Detsentraliseeritud *controllingut* iseloomustab distsiplinaarne sõltumatus teistest üksustest, mis edendab usaldust ja head koostööd üksuste juhi ning erinevate *controllinguüksuste* vahel, mida iseloomustab joonis 2. Siiski on oht, sellisel juhul jäävad ühtsed süsteemid ja meetodid tähelepanuta. Detsentraliseeritud *controllingud* on võimalik jagada kolme kategooriasse: funktsionaalsed-, valdkondlikud- ning regionaalsed *controllingud*. Funktsionaalne *controlling* on spetsialiseerunud funktsioonide allüksustele nagu näiteks finants*controlling*, turundus*controlling*, müügicontrolling jt. Valdkondade *controlling* on spetsialiseerunud allüksustele nagu näiteks tooted, kliendid, tarnijad. Regionaalne *controlling* on spetsialiseerunud piirkondadele nagu näiteks riigid või mandrid. (Horvath & Partners, 2019)



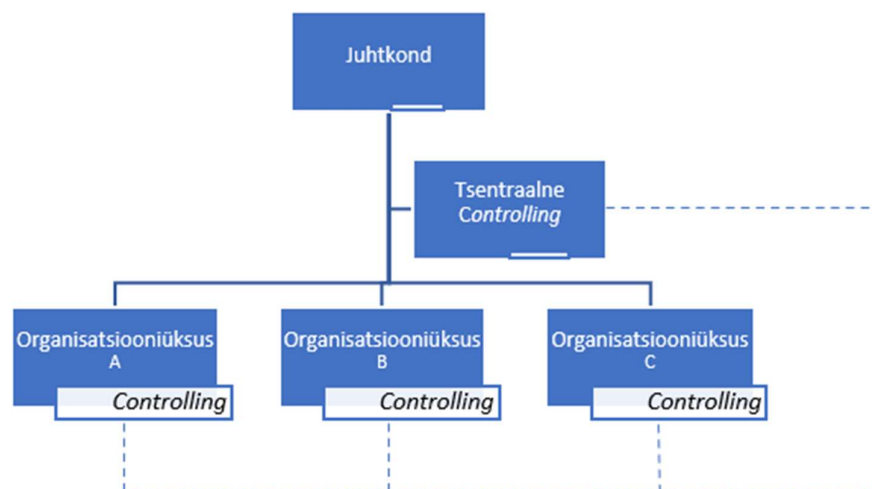
Detsentraalsed *controllerid* on äripartneriks allüksuste juhtidele, sest otsuste tegemiseks on vajalik rohkem üksusespetsiifilistem informatsioon. Näiteks erinevate regionide juhid peavad võtma arvesse selle geograafilised erinevused. Seega läbi allüksuse juhtide, jõuab nõutav informatsioon tippjuhtkonnani. (Matejka & Waegenare, 2000) Äripartneritel on parem positsioon ettevõtete toetamiseks, kui nad annavad aru allüksuse juhtidele ja asuvad nende kõrval füüsiliselt. Sel juhul tekib suurem usaldus ja üksteise mõistmine, et teha aktiivselt koostööd. (ICAEW, 2014)



Joonis 2. Detsentraliseeritud organisatsiooniconrolling

Allikas: Horvath & Partners, 2019

„Piirjooneline organisatsioon“ (ing.k. „*Dotted line organization*“) on kombinatsioon detsentraliseeritud ja tsentraliseeritud organisatsiooniconrollingust, mida iseloomustab joonis 3. Ühelt poolt allub (tüüpiliselt meetoodiline allumine) detsentraalne *controlling* tsentraalsele *controllingule*, mida iseloomustab joonisel 3 katkendlik piirjoon, teisalt on detsentraalsed *controllerid* vastutavad kohalike üksuste kontreetsete ülesannete eest. (Horvath & Partners, 2019) Vaatamata ülesannete delegerimisele detsentralsetele *controllingutele*, peab suutma tsentraalne *controlling* luua ühtse *controllingu* kogu ettevõttes (Weber & Schäffer, 2008). Seega võivad siinkohal äripartneriks olla nii tsentraalsed kui ka detsentraalsed *controllerid*, kuid erinevatele juhtkondadele ettevõttes.



Joonis 3. „Piirjooneline organisatsioonicontrrolling“

Allikas: Horvath & Partners, 2019

Eelnevalt toodi välja *controllingu* ülesehitus struktuurselt, kuid siiski on otsustava tähtsusega, kuidas *controllingu* ülesanded omavahel ja teiste ettevõttesiseste protsessidega sünkroniseeritakse. Rohkem keskendutakse protsessidele, mis on eriti ressursimahukad või ettevõtte juhtimise jaoks olulised, nagu planeerimisprotsess, sisemine raamatupidamine või aruandlus. (Horvath & Partners, 2019)

Äripartneriteks võivad olla nii tsentraalsed kui ka detsentraalsed *controllerid*, kuid erinevatele tasemetele juhtkondadele ettevõttes. Detsentraalsete ja tsentraalsete *controllerite* kui äripartnerite suurim erinevus on jagatava informatsiooni kiirus ning kompleksus. Detsentraalne *controller* olles äripartneriks allüksuse juhile, aitab otsuste tegemist kohalikul tasandil, milleläbi on infoliikumine ning otsustusprotsess ettevõtte tippjuhtkonna tasemel kiirem. Seevastu tsentraalne *controller* olles äripartneriks otse tippjuhtkonnale, peab suutma otsustusprotsessiks vajaminevat informatsiooni töödelda ning see aeglustab otsuste tegemist ettevõttes.

Rahvusvahelise organisatsiooni juures tuleb kindlasti arvestada ka erinevate kultuuridega. Lisaks pakutavatele toodetele ja teenustele, seisavad rahvusvahelised ettevõtted silmitsi kohustusega juhtida kohalikke töötajaid viisil, mis on selles kultuurilises kontekstis vastuvõetav, jäädes kooskõlla ettevõtte maneeriga ning tütarettevõtete sidususega. Üha suurema globaliseerumisega koosnevad meeskonnad erinevatest kultuuridest pärit töötajatega, mis omakorda nõuab spetsiifilisemat juhtimisviisi.

### 1.3. Eeldused *controllerist* äripartneriks saamisel

#### 1.3.1. Peamised eeldused *controllerist* äripartneriks saamisel

Nagu eelnevalt töös välja toodi, siis äripartneriks saamine on teekond, mitte sihtpunkt ning selleni jõudmiseks ja selle rolli säilitamiseks peab *controller* pidevalt ennast arendama. Kaasaegsel töökohal panustavad *controllerid* oma teadmisi ja andeid uutel viisidel, mis demonstreerivad nende juhtimisoskusi ja aitavad kaasa ettevõtete edule. Nad vastavad muutuvatele ootustele, pannes suuremat rõhku oma organisatsioonide väärtuse lisamisele. *Controllerid* osalevad üha enam strateegilise suunitlusega probleemide analüüsimisel ja lahenduste väljatöötamisel ning kasutavad üldiselt oma kogemusi ja oskusi ettevõtte abistamiseks. (Lawson, 2016)

Äripartnerlust ei saa ellu viia enne kui ettevõttes on läbi viidud muutused, et seda rolli organisatsioonis toetada ning *controller* on saavutanud vajalikud teadmised ning oskused antud rolli täitmiseks. Kuna ettevõtete võimalused selle rolli rakendamiseks on erinevad ja ka ootused sellele rollile ning *controllerite* pädevused on erinevad, siis ei ole võimalik panna kirja kindlat listi vajalike muutuste kohta, kuid on võimalik välja tuua selle põhilised punktid (CGMA, 2015; Weissenberger, Wolf, Neumann-Giesen & Elbers, 2012; Lawson, 2016).

- **Rollivahetus äripartnerluseks peab algama juhtimisest, mille kaudu pannakse paika ootused *controllerile* kui äripartnerile.** Äripartnerluse rolli täitmiseks peab *controller* olema teadlik, mida temalt oodatakse.
- **Äripartneri rolli olulisuse suurendamine kogu organisatsioonis.** *Controller* kui äripartner omab olulist rolli lisaks juhtimistasemel ka teistes ettevõtte funktsioonides, olles oluliseks informatsioonipakkujaks ning on kaasatud otsuste vastuvõtmisel üle ettevõtte.
- **Tehnoloogia potentsiaali ärakasutamine,** mis annab *controllerile* võimaluse võtta laiemat rolli ettevõtte toetamisel.
- **Oskuste ja teadmiste arendamine,** mille kaudu *controller* saab näidata oma juhtrolli oskusi ja saavutada tulemusi, mõjutades ning suunates teisi inimesi paremate ja produktiivsemate otsuste tegemisel

Äripartneriks saamisel peab olema väga kannatlik ning astuma välja mugavustsoonist, sest see ei juhtu üleöö. *Controllerist* äripartneriks üleminekuks vajalike oskuste omandamine võtab aega, seega peab neil olema strateegiline mõtteviis ning kiire kohanemisvõime, kuna

uuele rollile siirdudes on antud omadused väga vajalikud. Järgnevalt vaatleb töö autor välja toodud eelduseid *controllerile* põhjalikumalt.

### 1.3.2. Ootused ja ülesanded *controllerile* kui äripartnerile

*Controlleri* rollimuutus äripartneriks saab toimuda keskkonnas, kus juhtkond nõuab äripartnerlust ning algatab selle rolli siirdamist. Äripartnerite kultuuri ettevõttes saab juurutada vaid siis, kui juhtkond saadab selgeid signaale. (Weissenberger, Wolf, Neumann-Giesen & Elbers, 2012).

Vastutuste detsentraliseerimist peetakse ettevõtlusele orienteerituse võtmelemendiks, sest koostöö suurenemine juhtkonnaga, muudab äripartnerite väärtushinnanguid, hoiakuid ja interaktsioone. (Wolf, Feldbauer-Durstmüller, Kuttner & Mitter, 2020) Organisatsiooni struktuur mõjutab tugevalt seda, kas *controller* saab tegelikult tegutseda toetavas ja teadmisi pakkavas rollis või mitte. Isegi kui *controlleril* on vastavad oskused ja äriteadmised, ei pruugi juhid *controllerit* äripartnerina aktsepteerida, kui organisatsiooniline struktuur ei anna *controllerile* piisavalt volitusi. Muidugi on väga ebatõenäoline, et *controlleril* on organisatsioonis sama formaalne võim ja volitus nagu tegevjuhil, kuid formaalselt või mitteametlikult peab organisatsioon *controlleri* positsiooni meeskonnamängijana aktsepteerima. (Quinn, 2014)

Rollivahetus äripartnerluse sisseviimiseks peab algama juhtimisest, mille kaudu pannakse paika ootused ning ülesanded *controllerile* kui äripartnerile. Äripartnerlus peab olema ankurdatud organisatsioonis ja juhtkonnas. Vaid siis, kui kontrolli- ja personaliinstrumendid on hoolikalt kooskõlastatud uue *controlleri* kui äripartneri missiooni ja vastava nõudeprofiiliga, saab areneda elav äripartneri kultuur ja juhtkonna nõudmised vastavalt ka ellu viia. (Weissenberger, Wolf, Neumann-Giesen & Elbers, 2012)

Äripartnerluse rolli täitmiseks peab seega olema äripartneri rolli toetav juhtkond ning organisatsiooni struktuur, et antud roll oleks ettevõttes aktsepteeritud. Lisaks peavad juhtkonna poolt olema määratletud ootused ning ülesanded antud rollile, et äripartner saaks oma rolli täita juhtidele ootuspäraselt.

### 1.3.3. Rolli olulisuse suurendamine kogu organisatsioonis

Lisaks tihedale koostööle erinevate tasemete juhtidega, peavad *controllerid* kui äripartnerid hoidma ka suuremat suhtlemis- ja seotusastet teiste organisatsiooniliste funktsioonidega. Olles äripartneriks juhtkondadele, vajavad nad ka ise partnereid teistest funktsioonidest.

Kuna äri on pidevas muutumises keerukamaks ja toodetele/teenustele orienteeritumaks, peavad *controllerid* kui äripartnerid toetuma äriüksuste juhtide toele. Turundus- ja infosüsteemide juhid võivad olla eriti olulised äripartneri jaoks – esimesed annavad teavet klientide ja turukäitumise kohta, teised aga organisatsioonide kättesaadavate tohutute andme- ja teabeallikate kohta. (Quinn, 2014) Seega täidab äripartner väärtuslikku koordineerivat rolli organisatsiooni tippjuhtkonna ja operatiivosaliste vahel. Äripartner tugevdab tippjuhtkonna jaoks otsuste tegemise finantsteabe asjakohasust, parandades koostööd operatiivjuhtidega. (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019)

Enda rolli tõestamiseks peaksid äripartnerid võtma rohkem initsiatiivi, et olla rohkem juhtivas rollis läbirääkimistel, aidata kaasa muudatuste või täiustuste läbiviimiseks erinevates funktsionaalsetel valdkondades ja igal võimalusel võtma osa organisatsiooni muude valdkondade ülesannetest. (Weber, 2011). Vabatahtlik tegevus on hea võimalus saada osa ettevõtte erinevatest valdkondadest ning näidata ja arendada oma juhtimisoskusi. Lisaks aitab rolli tõestamisele kaasa kui äripartner võtab juba ennetavalt täiendavaid kohustusi ehk ei jää ootama, kuni neil palutakse mõnda kohustust täita. (Lawson, 2016; Venkatraman, 2015)

Äripartner peaks enda rolli juhtkonnale „turundama“ ning tõestama, et partnerlustegevus loob väärtust ning sellesse rolli investeerimine tasub end ära. Selle tõestamiseks peab äripartner olema kui „alati valmis teabeallikas“, et anda võimalikult kiiresti asjakohast informatsiooni. Seega peavad *controllerid* õppima, kuidas finantsteavet muuta ning see ülejäänud ettevõtte jaoks hõlpsasti kättesaadavaks muuta ning takistada selle ebaõiget kasutamist. (Lawson, 2016; Weber 2011)

Seega *controller* kui äripartner omab olulist rolli lisaks juhtimistasemel ka teistes ettevõtte funktsioonides, olles oluliseks informatsioonipakkujaks ning kaasatud otsuste vastuvõtmisel üle ettevõtte. Siinkohal peab *controller* kui äripartner ennatlikult tegutsema aktiivselt ettepanekute ning lahenduste väljapakkumisel, et ettevõtte täidaks ühiselt etteseadud eesmärgid ja missioone.

#### **1.3.4. Töö andmete ja infosüsteemidega**

Kuna *controlleri* kui äripartneri rolli arenemise üheks suurimaks põhjuseks on arenenud tehnoloogiavõimalused, peavad äripartnerid arendama enda tehnilisi oskusi tehnoloogiliste võimaluste ärakasutamiseks. Äripartnerid peavad pakkuma asjakohast, strateegilist ja tulevikku suunatud informatsiooni, mille efektiivne kättesaamine aitab keskenduda äripartneril rohkem juhtimisega seotud tegevustele.

Selleks, et *controllerid* saaksid kätte informatsiooni, peavad nad saama ligipääsu süsteemidele, mis pakuvad tuleviku suunatud andmeid, mis võimaldavad kiiresti hinnata suuri andmemahtusid ning omavad strateegilisi ja analüütilisi funktsioone (Nobach & Immel, 2017). Organisatsiooni käsutuses olevate infosüsteemide ja tehnoloogia tase mõjutab oluliselt *controlleri* kui äripartneri võimet pakkuda asjakohast informatsiooni juhtkonnale tõhusal viisil (Quinn, 2014) Info edastamiseks tõhusal viisil, tuleks võimaluse korral liikuda süsteemide lihtsustamise ning automatiseerimise suunas. Sellele aitab kaasa näiteks uuema tehnoloogia kasutuselevõtt, nagu tarkvaraarendused kui ka pilvelahendused. (Lawson, 2016) Tugev koostöö IT-tiimiga aitab leida lahendused, kuidas süsteeme ning protsesse lihtsustada, mis vabastab *controlleri* kui äripartnerid suuresti tehingutegevustest ning aitavad intensiivsemalt tegeleda siseklientide ja strateegiliste küsimustega (Nobach & Immel, 2017).

Et *controllerid* oleksid tõhusad äripartnerid, vajavad nad õigeid lähteandmeid. Kuigi keerukaid infosüsteeme ja andmete kogumist peetakse paljudes suuremates ettevõtetes iseenesestmõistetavaks, tuleb koguda ja võrrelda õigeid andmeid – ja osa neist andmetest võib olla vajalik koguda väljastpoolt organisatsiooni. (Quinn, 2014; Lawson, 2016) Seega peab asjakohaste andmete pakkumiseks äripartner üha enam kasutama nii väliseid kui ka sisemisi andmeallikaid ning töötamaorganisatsioonisisese finantsinformatsioonile lisaks ka laiema äriinfooga.

*Controlleritel* kui äripartneritel on potentsiaal anda oluline panus tehnoloogiliste süsteemide arendamisele, kasutades ära enda tehnilisi oskusi ja tugevusi (Wolf, Feldbauer-Durstmüller, Kuttner & Mitter, 2020). Arvestades saadaolevaid analüütilisi ja tehnilisi tööriistu, võivad äripartnerid saada võtmeressurssideks, kui nad omandavad oskusi äriteabe tööriistade kasutamisel ja õpivad saadavaid andmeid tõlgendama. See on hea võimalus andmete eristamiseks, milline teave on ettevõtte jaoks asjakohane ja milline mitte. Liigne informatsioon võib tuua otsustusprotsessi segavaid faktoreid ning ajada juhid segadusse. Tehnilised oskused annavad seega võimaluse *controlleri* kui äripartneri kaasamiseks strateegiliste otsuste tegemise protsessi ja peamiste ärisoovituste andmisse. (Lawson, 2016; Venkatraman, 2015)

Ülle Pärlil ja Kadi Kase (2022) läbiviidud uuringus selgus aga, et äripartnerid keskenduvad endiselt rohkem finantsandmetele ja -aruandlusele ning vähem oma rolli sotsiaalsetele- ja juhtimisaspektidele, mille põhjuseks on väljatöötatud digilahenduste kasutamine arenemisfaasis. Kuid siiski ollakse valmis oma tehnilisi oskusi arendama ning võtma osa andmeanalüüside koolitustest. Digilahenduste vähese kasutuse põhjuseks ei pruugi olla ainult äripartneri puudulikud tehnilised oskused, vaid siin mängivad suurt rolli ka

organisatsioonis kasutatavate tehniliste süsteemide ning protsesside tase ja äripartneri julgus olla süsteemide arendamise algataja rollis ning juhtide ja IT-tiimi koostöö äripartneritega.

Proaktiivselt tehnoloogia kasutamine ning arendamine aitab äripartneril suurendada enda rolli olulist juhtimistegevustes. *Controllerid* kui äripartnerid peavad seega investeerima aega ning vaeva, et õppida ja mõista, millised on organisatsiooni olemasolevad tehnoloogilised võimalused, kuidas neid kasutada ning, kuidas edasi arendada, et tuua välja juhtimisotsuste tegemiseks vajalik äriteave efektiivsel meetodil.

### 1.3.5. Oskuste ja teadmiste arendamine

Ettevõtlusele orienteeritus toob kaasa üha suurema rõhuasetuse uutele pädevustele ilma vanu pädevusi kaotamata. Äripartnerilt oodatakse väljatöötamist ja võimet vaadata kaugemale numbritest, rahandusest ja ärist. Nad peavad tegema koostööd ja tegutsema partnerina inimestega teistes äriosakondades, tõlgendades ja selgitades numbreid. Äripartnerid peavad mõtlema ja tegutsema strateegiliselt ning olema proaktiivsed, et aidata saavutada organisatsioonil lühi- ja pikaajalised eesmärgid. (Pärl & Kask, 2022; Venkatraman, 2015)

Tabelis 3 on toodud välja Horvath & Partners (2019) poolt hinnatud kompetentsiprofiil, mis näitab kompetentside nõude tugevust traditsioonilisel *controlleril* ja *controlleril* kui äripartneril. Kompetentside nõuded on hinnatud 5 palli skaalal, kus 1 pall tähistab madalat kompetentsuse nõuet rollile ning 5 palli kõrget kompetentsuse nõuet rollile. Nõude tugevust iseloomustab ka hinnangu lahtri tooni tugevus: mida kõrgem kompetentsuse nõue, seda tugevam roheline toon. Kompetentsuseprofiilist lähtuvalt saavad ettevõtted *controllerite* personaliarendust tõhusamalt korraldada, jälgides järjepidevalt edu saavutamiseks kriitilisi kompetentse. See tagab ka, et ettevõtte sees saab arendada järjepidevat arusaama töötingimustest. Tabelis 3 välja toodud profiilil on näha, et *controlleril* kui äripartneril on kõrgemad vajalikud kompetentsuse nõuded kui traditsioonilisel *controlleril*.

Tabel 3

*Traditsioonilise controlleri ja controlleri kui äripartneri detailne kompetentsuseprofiil*

Kompetentsuse nõue		Traditsiooniline controller	Controller kui äripartner
Erialane pädevus:	Controllingu spetsialisti teadmised	3	4,25
	Ärialane arusaam/teadmised	2,9	4,5
Metoodiline pädevus:	Analüütiline pädevus	4	4,2
	Lahendusele orienteeritud lähenemine	2,5	3,5
	Rakendusoskus	2,75	4
Isiklik pädevus:	Tulemuslikkusele orienteeritud lähenemine	2,5	4,2
	Vastupidavus	2,75	4,7
	Proaktiivsus	1,8	3,75
	Töökus	3,5	4,2
	Neutraalsus	3,5	4,2
Sotsiaalne oskus:	Juhtimispädevus	2,25	3,3
	Suhtlemisoskus	2,75	4,2
	Oskus töötada/koostööd teha meeskonnas	3,25	5
	Empaatia/tundlikkus	2,5	4,5
	Oskus konflikte lahendada	2,6	4,7
	Nõustamisoskus	2,2	3,9

Allikas: Autori koostatud Horvath & Partners (2019) lk. 224 alusel

*Controllerile* kui äripartnerile on erialastes pädevustes nõue *controllingu* spetsialisti teadmistele ning ärialasele arusaamale/teadmistele võrreldes traditsioonilise *controlleri* rolliga (jäädes 3 palli ümbrusesse) palju tugevamad (jäädes 4,25-4,5 palli vahemikku). Tõhusaks äripartneriks saamiseks, peavad traditsioonilised *controllerid* arendama arusaamist nende ettevõtte toimimisest ning ärimaailmast, kus ettevõtte tegutseb. Äripartneritel peab olema ettevõtte arendamise vastu suur huvi või isegi kirg. Kui see on kombineeritud ärilise uudishimuga uurida, kuidas asjad tegelikult toimivad, ja professionaalse objektiivsusega tagamaks, et arvamusi toetavad tõendid, saavad äripartnerid anda ülevaate ettevõtte juhtimist mõjutavatest teguritest. (CGMA, 2015)

Metoodilistest pädevustest peavad äripartnerid sarnaselt traditsioonilisele *controllerile* omama tugevat analüütilist oskust (4-4,2 palli). Võime analüüsida tulemusi, ärisituatsioone ja andmeid, toetavad äripartnerite osalemist strateegiliste otsuste tegemisel, mis soodustab organisatsiooni sisemiste protsesside, otsuste ja efektiivsuse parandamist, suurendades seeläbi *controllerite* panust organisatsiooni juhtimistegevustes (Lavarda, Schafer & Scussel, 2020). Lahendusele orienteeritud lähenemine ning rakendusoskus on *controlleri* kui äripartneri rollis nõutavamad pädevused (jäädes vahemikku 3,5-4 palli) kui traditsioonilise *controlleri* rollil (2,5-2,75 palli).



Võrreldes traditsioonilise *controlleri* rolliga on isiklike pädevuste nõuded äripartneril kõrgemal, jäädes pallide vahemikku 3,75-4,7, ning traditsioonilise *controlleri* rollil vahemikus 1,8-3,5 palli. Tulemuslikkusele orienteeritud lähenemist oodatakse traditsiooniliselt *controllerilt* vähe (2,5 palli), seevastu äripartnerilt väga palju (4,2 palli). Kuna äripartner omab suuremat rolli juhtimisprotsessides, oodatakse temalt ka suuremat panust ning oskust lahenduste pakkumisel. Ärikeskkonna muutustega kaasainemiseks, nõutakse äripartnerilt ka suuremat vastupidavust (4,7 palli), et kohaneda nende muutustega ja jätkata juhtidele ärialase teabe pakkumist. Olukorrad ärimaailmas võivad varieeruda, seega peavad äripartnerid suutma igat olukorda diagnoosida, et olla nõustaja otsustusprotsessides (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019). Traditsioonilise *controlleri* rolli ja ülesandeid ärimuutused väga olulisel määral ei mõjuta ja seega on hinnang tema vastupidavuse nõudele 2,75 palli. Nagu eelnevates alapeatükkides selgus, peab *controller* kui äripartner tegutsema proaktiivselt, et säilitada enda rolli olulisust ettevõtte juhtimistegevustes. Seetõttu on äripartneri rolli proaktiivsuse nõude hinnang Hovarth & partnerite poolt 3,75 palli, kuid traditsiooniliselt *controllerilt* sellist proaktiivsust ei oodata, jäädes hinnangule 1,8 palli. Seoses äripartneri olulisematele ülesannetele ettevõtte juhtimistegevustes, oodatakse antud rollilt ka suuremat töökust ning neutraalsust enda rollis (4,2 palli). Traditsioonilise *controlleri* rollilt oodatakse antud pädevusi vähem, saades hinnanguks 3,5 palli.

Sotsiaalsed pädevused on muutumas äripartnerile üha olulisemaks, kuna nad peavad suhtlema ning koostööd tegema terve organisatsiooniga, et saada kätte asjakohane informatsioon ja seepärast on nõudmised sotsiaalsetele oskustele võrreldes traditsioonilise *controlleriga* palju kõrgemad. Olulisemateks sotsiaalseteks oskusteks on juhtimispädevus, suhtlemisoskus, oskus töötada meeskonnas, empaatiavõime, oskus konflikte lahendada ning nõustamisoskus. Antud oskuste nõuded jäävad traditsioonilise *controlleri* rollil 2,2-3,25 palli vahele ning äripartneril 3,3-5 palli vahele. Maksimumi nõude ehk 5 palli on saanud äripartner oskusele koostööd teha meeskonnas, mis paneb aluse tervele äripartneri rollile. Kui äripartneril puudub oskus teha koostööd meeskonnas, on tal väga raske olla kaasatud juhtimisprotsessides ning olla nõustaja ja tugi nendes protsessides juhtidele. Seega äripartner peab olema hea suhtlemis-, meeskonnatöö-, ja konfliktilahendusvõimeline ning oskama pidada läbirääkimisi iga äri osakonnaga.

Eelnevalt välja toodud hulk pädevusi nõuab äripartnerilt nii tehnilisi kui mittetehnilisi oskusi. Kõik oskused on võimalik välja arendada äripartneriks saamise teekonnal ning oluline on siinjuures *controlleri* enda tahe edasi areneda ning uude rolli astuda.

## 2. *Controller* kui äripartner ettevõttes Nortal Grupp

### 2.1. Uurimismetoodika ülevaade

Magistritöö raames on läbi viidud kvalitatiivne uuring. Töö uurimismetodiks on üksikjuhtumi uuring, mis vastab küsimustele „kuidas“ ja „miks“ (Laherand, 2008).

Juhtumiuuringu viis läbi töö autor Nortal Grupi näitel, kuna Nortal Grupp on võtnud eesmärgiks aastal 2023 rakendada ettevõttes *controlleri* kui äripartneri rolle, siis andis see hea võimaluse töö autoril uurida, millised eeldused on ettevõttes olemas selle rolli rakendamiseks ning, mida oleks veel vaja muuta/arendada praeguse *controlleri* rollil.

Juhtumiuuringu andmete kogumisel ja analüüsil toetutakse eelnevalt välja töötatud teoreetilistel eeldustel (Laherand, 2008). Käesoleva töö koostamiseks kogus töö autor andmeid dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude abil. Dokumendianalüüsi aluseks kasutas töö autor:

- ettevõtte kodulehte,
- ettevõtte sisesüsteeme (Nortal *Confluence*, Nortal *Sharepoint*),
- ettevõtte sisedokumente,
- ettevõtte majandusaastaaruannet.

Dokumendianalüüside käigus kogus töö autor informatsiooni Nortal Grupi, selle struktuuride ning *controllerite* ametikoha ja rolli kohta ettevõttes. Poolstruktureeritud intervjuu valis töö autor seetõttu, et teema on uudne ning intervjuu andis võimaluse uuritavatel küsida ka lisaküsimusi ja küsimusi täpsustada. Poolstruktureeritud intervjuusid viis töö autor läbi kokku neli: üks neist grupi*controlleriga* (*controller A*) ja üks regionaalse finantsjuhiga, kes täidab ka regionaalse *controlleri* rolli (*controller B*) ning kaks juhtidega, kellest üks grupijuht (juht C) ning teine regioonijuht (juht D). Regionaalsete ja grupiüleste *controllerite* ning juhtide intervjuerimine andis hea võimaluse arvamuste/seisukohtade saamiseks erinevatelt tasanditelt. *Controllerite A ja B* intervjuude kava on toodud välja lisas A ning juhtide C ja D intervjuu kava on toodud väljas lisas B.

*Controllerite* ning juhtide intervjuu ülesehitus oli üksteisele sarnane, kuid küsimuste vaatenurk oli vastavalt intervjueritava ametikohale. Intervjuud koosnesid kuuest teemaplokist:

1. Sissejuhatavad küsimused;
2. *Controlleri* tööülesanded ning nende praegune roll juhtimistegevustes;
3. *Controller* kui äripartner Nortal Grupis;

4. Olemasolevad eeldused *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortal Grupis;
5. Vajalikud muudatused/arendamised *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortal Grupis;
6. *Controlleri* kui äripartneri rolli säilitamine Nortal Grupis.

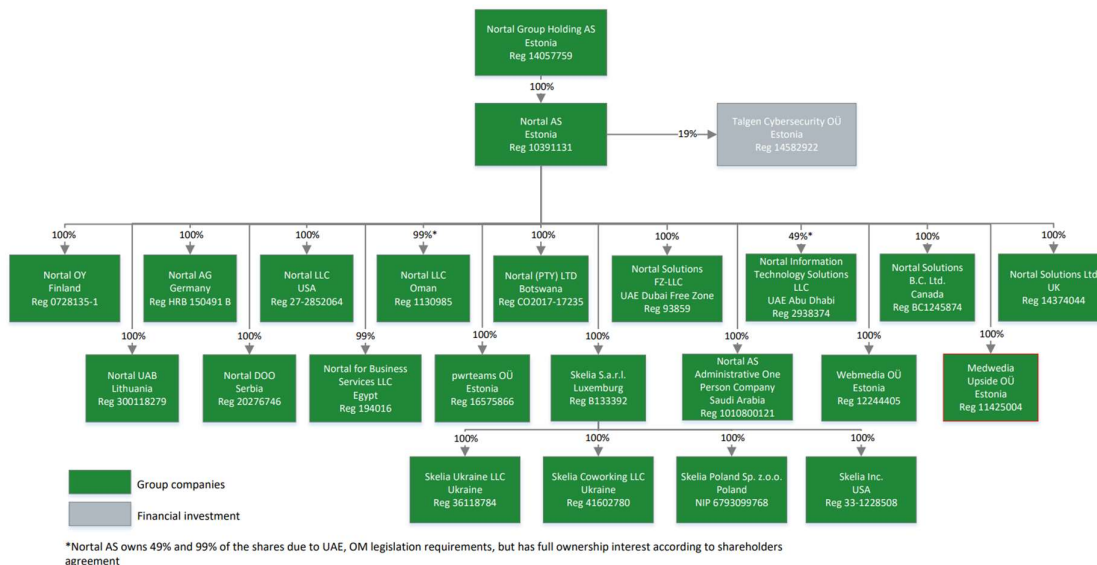
Esimeses plokis uuris töö autor intervjueeritava ametikohtade (praeguse ning eelnevate) ning tööstaaži kohta. Teises plokis uuris töö autor *controllerilt* tema ameti tööülesannete, suurimate väljakutsete ning antud rolli olulisemate omaduste kohta. Juhtidelt uuris teises plokis töö autor, kuidas *controller* aitab nende igapäevast tööd ning kui palju kaasatakse hetkel antud rolli otsuste tegemisel. Kolmandas plokis uuris töö autor intervjueeritavatel nende vaatepunkti *controlleri* kui äripartneri rollile Nortal Grupis – kuidas nad kirjeldaksid antud rolli Nortalis, millised erinevused on sellel rollil lihtsalt *controlleriga*. Neljas plokk hõlmas küsimusi olemasolevate eelduste kohta *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortalis. Toetudes töö alapunktis 1.4. välja toodud sammudele antud rolli täide viimiseks organisatsioonis, uuris töö autor juhtkonna toetuse, rolli olulisuse kohta terves organisatsioonis, tehnoloogiliste eelduste ning oskuste ja teadmiste eelduste kohta Nortalis. Praeguse Nortal Grupi *controllerite* olemasolevate kompetentsuste hindamiseks palus töö autor hinnata intervjueeritavatel *controlleri* pädevusi 5-palli skaalal, kasutades selleks Horvarth & Partners (2019) kompetentsusprofiili raamistikku. Viiendas plokis palus töö autor välja tuua intervjueeritavate poolse arvamuse, mida oleks vaja muuta/arendada/juurde tuua *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortal Grupis, juhtkonna toetuses, *controlleri* kui äripartneri rolli olulisuse/mõju suurendamiseks kogu organisatsioonis, tehnoloogias/süsteemides ning *controlleri* oskustes ja teadmistes. Viimases ehk kuuendas plokis uuris töö autor, kuidas *controlleri* kui äripartneri rolli säilitada ettevõttes ning, kuidas muutuks juhtide igapäeva töö kui ettevõttes on antud roll täidetud.

Tuginedes dokumendianalüüsile ning läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude analüüsile, sai töö autor analüüsida olemasolevaid eelduseid Nortal Grupis *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks selles ettevõttes ning nende põhjal teha autoripoolsed ettepanekud selle rolli rakendamiseks Nortal Grupis regiooni- ja grupitasandil.

## 2.2. Ülevaade ettevõttest Nortal Grupp ning selle *controllingusüsteemist*

Nortal Grupp (edaspidi Nortal) kasutatakse kontserni tähenduses, mille emaettevõte on Nortal AS. Nortal AS on rahvusvaheline tarkvaraarendusettevõte, mis on asutatud 2000.

aastal. Selle alla kuulub 21 tütarettevõtet ning lisaks on Nortal AS osanik Eesti ettevõttes Talgen Cybersecurity OÜ. Joonisel 4 on välja toodud Nortali struktuur seisuga 30.09.2022. (Nortal AS Consolidated Financial Statements, 2021)



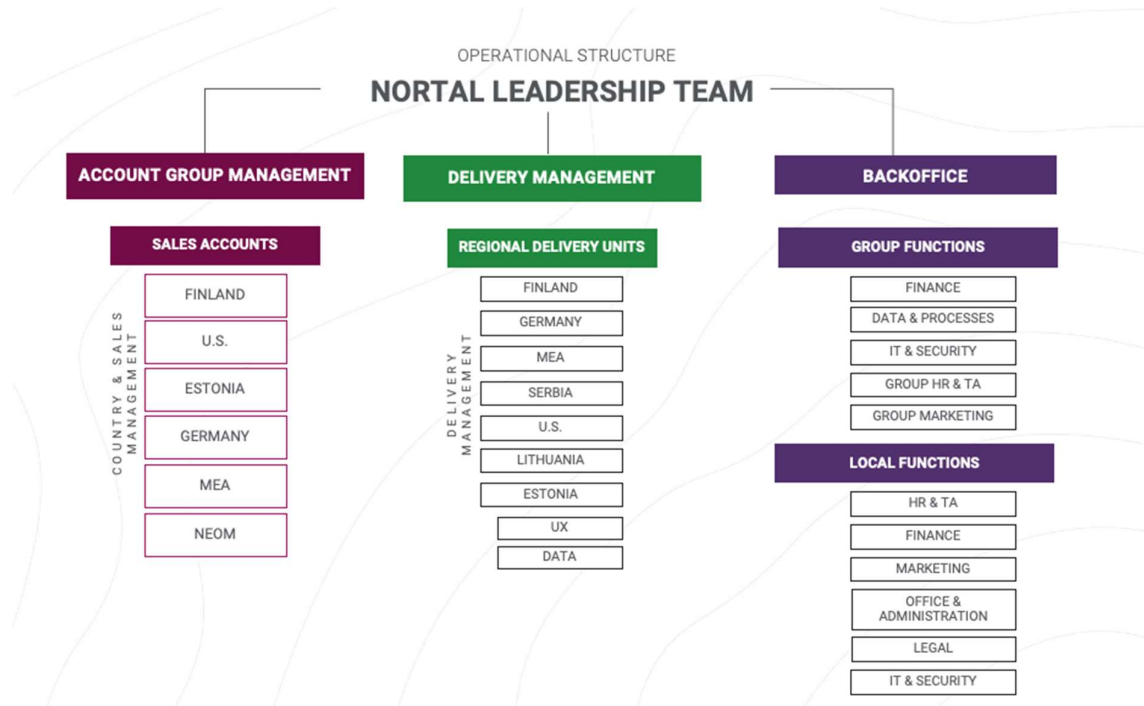
Joonis 4. Nortal Grupi struktuur

Allikas: Nortali sisesüsteem

2021. aasta seisuga on Nortalis töötajaid 1218 ning 23 kontorit, mis asuvad Euroopas, Lähis-Idas ning Ameerika Ühendriikides. Lisaks tugevale kohalikule kohalolekule oma sihtgeograafilistes piirkondades arendab Nortal aktiivselt ülemaailmset talentide kogumit. Ettevõtte kavandab oma töövooge ja protsess ümber, et pakkuda võimalust töötada kõikjal. (Nortal AS, (n.d.); Nortal AS Consolidated Financial Statements, 2021)

Joonisel 4 välja toodud Nortali struktuur jaguneb kolmeks organisatsiooni tegevusosaks, mille struktuur on välja toodud joonisel 5. Nendeks kolmeks osaks on: äritegevuse juhtimine („*Account Group Management*“), klienditarnete juhtimine („*Delivery Management*“) ning tugifunktsioon („*Backoffice*“). Äritegevuse juhtimise all toimub regioonipõhine juhtimine ning regionaalsete müügi- ja kliendisuhete loomine, hoidmine ja juhtimine. Klienditarnete juhtimise all on fokuseeritud tarneprojektide ning nende projektide tiimide juhtimisele. Tugifunktsioon sisaldab operatiivtegevusi äri toetamiseks nii regionaaltasemel kui grupitasemel, milledeks on finantstugi („*Finance*“), andmete ja protsesside süsteemide tugi („*Data & Processes*“), IT ja turvalisuse tugi („*IT & Security*“), inimressursside ja värbamistugi („*HR & TA*“), turundustugi („*Marketing*“) ning juriidiline

tugi („*Legal*“). Igal juhtimisosal on vastutav isik, kes kokku moodustavad grupiülese juhtkonna. Kõik organisatsiooni tegevusosad teevad üksteisega tihedalt koostööd ning järgivad etteseatud raamistikku ning nõudeid äriprotsessides, et säilitada ühist joont regionaal- ning grupitasemel.



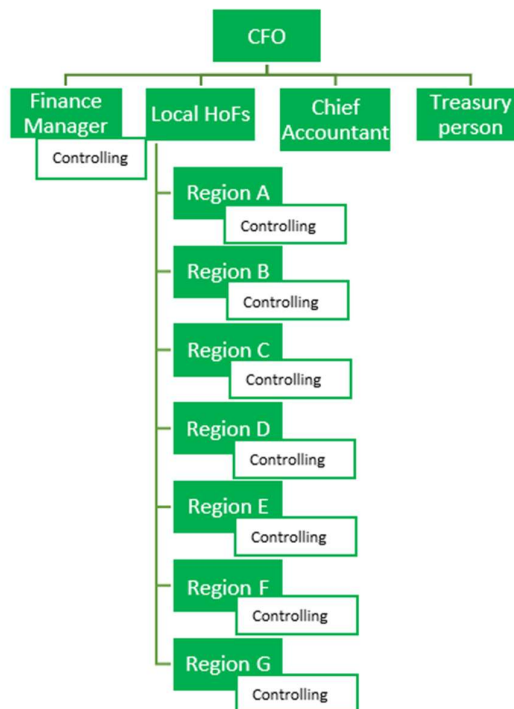
Joonis 5. Nortali tegevusstruktuur

Allikas: Nortali sisesüsteem

Nortal on kiiresti arenev rahvusvaheline ettevõtte, mille eesmärk on pakkuda vastavalt kliendisoovidele IT-lahendusi nii avaliku kui erasektori ettevõtetele. Selleks, et säilitada pakutavate teenuste kvaliteeti, toimub kogu Nortalis (joonis 4) pidev areng ning kontroll regionaalsetes organisatsiooniosades kui ka grupitasemel.

Eelnevalt tõi töö autor välja Nortali kogu struktuuri (joonis 4) jagunemise kolmeks organisatsiooni tegevusosaks (joonis 5), millest üks on tugifunktsioon. Tugifunktsiooni kuulub ka regionaal- kui grupitasandil finantsosakond (joonisel 5 „*Finance*“). Grupitasandi finantsosakonna struktuur on toodud välja joonisel 6, kus on välja toodud 4 grupiülest ametiposti: finantsjuht („*Finance manager*“), regionaalne finantsjuht („*Local Head of Finance (HoFs)*“), kontserni raamatupidaja („*Chief Accountant*““) ning „*Treasury*“ amet.

Regionaalsete finantsjuhtide alluvuses on regionaalsed raamatupidamis- ning *controlling*üksused. Grupiülese finantsosakonna eest vastutab grupi finantsjuht („*CFO*“).



Joonis 6. Nortali grupitasandi finantsosakonna struktuur

Allikas: Nortali sisesüsteem

Finance Manageri ülesanneteks on grupiülene *controlling*, analüüsid, tulevaste prognooside tegemine ning juhtimisaruandlus. Regionaalsed finantsjuhid vastutavad regionaalse raamatupidamise ning *-controllingu* eest. Kontserni pearaamatupidaja vastutab grupiülese raamatupidamise eest ning koostab iga aasta konsolideeritud majandusaasta aruandeid. „Treasury“ amet hetkel veel Nortalis täidetud ei ole, kuid tema vastutab rahavoogude juhtimise ning valuutavahetuste eest. Hetkel täidavad antud ülesandeid regionaalsed finantsjuhid.

Nortali regionaalsete *controllerite* ülesanded on spetsiifilisemad kui grupiülese *controlleri* ülesanded. Regiooniconrolleri peamisteks ülesanneteks on regionaalne tulude-, kulude- ja projektide *controlling*, juhtimisaruandlus, eelarvestamine, rahavoogude planeerimine ning kohalik maksundus. Grupiconrolleri ülesanded hõlmavad aga grupiüleste tulude-, kulude- ja projektide *controllingut* ning juhtimisaruandlust, protsesside juhtimist ja analüüsi ning äri ja teiste tugiüksuste toetamist finantsvaldkonnas. Nortali juhid näevad *controllereid* kui abilisi äris, kes aitavad keerukates numbrikogudes orienteeruda: kogudes, edastades ning tõlgendades andmeid nii regionaalsel- kui grupitasemel. Hetkel *controllereid* otsuste tegemisele ei kaasata, kuid kuna erinevates regioonides on erinevate tasemete ja

võimekustega finantsjuhid, kes täidavad ka *controlleri* rolli, kaasatakse selliseid suurema võimekusega finantsjuhte regionaalsete äriotsuste tegemisele. Eelnevalt välja toodud regiooni- kui grupi*controlleri* ülesannete ajalise mahu osatähtsus moodustab *controlleri* tööst 70-80% ning ülejäänud 30-20% sisaldab igapäevast suhtlemist tiimiga, äriosakonnaga kui ka teiste funktsioonidega ning oma tiimi juhtimist.

Põhinedes teooria alapunktis 1.2. välja toodud *controllingu* iseloomule organisatsioonis, liigitab töö autor Nortali *controllingu* piirjoonelise *controllingu*organisatsiooni alla. Kuna see on kombinatsioon detsentraliseeritud ning tsentraliseeritud organisatsioon*controllingust*, iseloomustab see kõige täpsemalt Nortali põhjusel, et ühelt poolt vastutavad kõik regioonid oma regionaalse *controllingu* eest ise, mis on vaadeldav detsentraalse *controllinguna* organisatsioonis (joonisel 6 regioonide A,B,C,D,E,F,G *controlling*), kuid teisalt on nad alluvuses grupi*controllingule* (joonisel 6 *Finance Manageri* poolt läbiviidav *controlling*), mida iseloomustab tsentraalne *controlling* organisatsioonis.

Seoses ettevõtte suure laienemisega maailmas, on Nortali jõudnud punkti, kus otsustusprotsessi on vajalik kaasata aktiivselt ka *controllerite* kui äripartnerite rolle, et kasutada nende tehnilisi raamatupidamis- ja analüüsioskusi ja ärialaseid teadmisi äriliste otsuste tegemisel. Nortali eesmärk on arendada välja *controllerid* kui äripartnerid nii regionaalsetel tasemetel kui grupiülesel tasemel. Grupitasemel on hetkel ainult üks grupi*controller* (joonisel 6 *Finance Manager*), kellest arendatakse välja grupitaseme äripartner. Hetkeseisuga täidavad Nortali ainult regionaalse *controlleri* rolli kolm *controllerit*, kes alluvad kohalikele finantsjuhile ning, kellest arendatakse välja regioonitaseme äripartnerid. Regionaalseid finantsjuhte, kes täidavad ka lisaks *controlleri* rolli regioonis ning kellest arendatakse samuti välja regioonitaseme äripartnerid, on kokku neli. Seega on Nortali eesmärgiks arendada välja esialgu üks grupitaseme *controller* kui äripartner ning seitse regionaalset *controllerit* kui äripartnerit.

Nortali on võtnud suunaks arendada välja *controllerid* kui äripartnerid nii regioonijuhtidele kui ka tippjuhtkonnale. Regioonijuhtide äripartneriteks oleksid kohalikud *controllerid* kui ka kohalikud finantsjuhid, kes pakuvad äripartneri tuge kohalikul tasandil. Tippjuhtkonnale oleks äripartneriks grupi*controller* kui ka kohalikud finantsjuhid, kes pakuvad tuge grupitasandil. Siinkohal võib välja tuua, et kohalikud finantsjuhid (kaasa arvatud finantsjuhid, kes täidavad ka *controlleri* rolli) oleksid äripartneriks nii regionaalsetele juhtidele kui ka tippjuhtkonnale, mis nõuab neilt lisaks enda regiooni spetsiifilistele teadmistele ka tervet ettevõtet puudutavaid ärialaseid teadmisi.

*Controllerite* kui äripartnerite rolli rakendamine Nortalis regionaalsetel- kui grupitasandil on üheks Nortali eesmärgiks aastal 2023. Selleks tuleb ettevõttes viia läbi mitmeid olulisi arendusi nii ettevõtte tööprotsessides kui töötajates, kes sellesse rolli astuvad. Järgmises alapeatükis analüüsib töö autor, millised eeldused on Nortalis *controlleri* kui äripartneri rolliks juba olemas ning nende põhjal teha viimases alapeatükis autoripoolsed ettepanekud, selle rolli rakendamiseks ettevõttes.

### **2.3. Eeldused *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes Nortali Grupp**

Tuginedes Nortali sisesüsteemide andmetele ning läbiviidud intervjuudele *controlleritega* ning juhtidega, toob töö autor välja, millised eeldused on Nortalis olemas *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ning teeb nende põhjal järgmises alapeatükis omapoolsed ettepanekud Nortalis. Kuna intervjuud viidi läbi erinevate tasandite ametipostidega, nimetab töö autor edaspidi grupi*controllerit* kui *controller A*, regiooni finantsjuhti, kes täidab ka *controlleri* rolli kui *controller B* ning grupiülest juhti kui juht C ning regioonijuhti kui juht D.

Hetkel *controlleri* roll Nortali juhtimises hõlmab andmete kokku kogumist, nende edastamisest ning juhtide abistamist numbrikogude keerukuses orienteerumisel, et tagada ettevalmistusi juhtimisotsuste tegemiseks tegelikest numbritest lähtuvalt.

*„Controllereid kaasame hetkel juhtimisotsuste tegemise eeltöös, et mõista finantsmõju juhtimisele.“* (Juht D)

Suurimateks väljakutseteks *controlleri* ülesannete täitmisel Nortalis on kommunikatsioon ning keerukus näha oodatavaid vastuseid/tulemusi ärikasutaja vaatest, mis loob nõudluse *controllerite* kui äripartnerite rollidele.

*„Luues näiteks uusi aruandeid või analüüse, lähtume tihti enda kogemustest ning eelistustest aga otsuste juhtide jaoks ei pruugi see arusaadav olla.“* (Controller A)

Seega satuvad *controllerid* sageli olukorda, kus neid ümbritseb teadmatuse ning ebaselged ootused ja eeldused juhtide poolt, et olla tugi juhtidele juhtimisotsuste protsessides. *Controller* kui äripartner Nortalis, oma ärialaste teadmistega, oleks siinkohal oluliseks võtmeressursiks juhtimisteabe edastamisel ning juhtimisprotsessides kaasamisel. Kuid *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes, peab selle rolli ülesanded ning ootused olema juhtkonna poolt määratletud (Weissenberger, Wolf, Neumann-Giesen & Elbers, 2012), mis hetkel Nortalis täielikult täidetud ei ole.



*„Selged ootused sellele rollile hetkel määratud ei ole, kuid 80% ootustest kattub juba praeguste ootustega regionaalsetele finantsjuhtidele, kes on kaasatud juhtimises.*

*Ülejäänud 20% ootused sõltuvad regioonide spetsiifikast.“ (Juht C)*

Nortali grupi senior finants*controlleri* töökuulutuses, mis on toodud välja lisas C, on toodud välja tööülesannete hulgas ka äripartnerlust puudutavad ülesanded (LinkedIn, (n.d.)). Teiste traditsiooniliste *controllerite* ülesannete hulgas on toodud välja äripartnerluse raamistiku säilitamine ning äripartnerite teadmiste jagamise praktika arendamine. Siinkohal on näha, et tulevastelt värbatavatelt *controlleritelt* oodatakse juba äripartneri oskusi, kuid siinkohal jääb ebaselgeks, millised need ülesanded hakkavad täpsemalt olema. Ebaselged äripartnerluse ülesanded võivad põhjustatud olla just sellest, et neid ei ole hetkel Nortalis määratletud. Määratlematust äripartneri rolli ootustele ning ülesannetele, kasutab töö autor seda omapoolsete ettepanekute tegemisel.

Kuid Nortalis on olemas juhtkonna ühine toetus äripartneri rolli arendamiseks praegustest *controlleritest*, sest nii regioonitasemetel kui grupitasemel on selge arusaam, et äripartneri rolli juurde toomine toob lisandväärtust ning praegustelt *controlleritelt* oodatakse juba mingil määral ärilist toetust.

*„Kõigi maade poolt on selge arusaam, et finantsäripartneri juurde toomine toob lisandväärtust, mida juhid eraldi ei suuda luua“ (Juht C)*

*„Nortali mõtteviis on olnud kogu aeg, et me (controllerid) peame olema äri jaoks olemas ning toetavad, st vajadusel nõu andma, juhendama jne.“ (Controller A)*

*Controllerid* kui äripartnereid nähakse Nortalis kui tulevikku- ning äri suunatud partnerit, kes on rohkem kaasatud otsustamise protsessidesse, millega kaasneb *controllerile* rohkem vastutust äri- ja funktsioonijuhtide ees.

*„Äripartner on ärilises mõtlemises alati üks samm ärist ees ning on kui eristamata roll teistest juhtivatest rollidest.“ (Juht C)*

*„Äripartner vastutab jätkusuutliku ja äri suunatud finantskontrolli ning tulemuslikkuse näitajate edastamise ja äripartnerluse funktsioonide raamistiku toetamise ja hooldamise eest“ (Controller B)*

*Controlleri* kui äripartneri kaasamise ulatust juhtimisotsuste tegemisel ei osatud hetkel hinnata, kuid see oleneb juhtide hinnangul *controlleri* võimekusest. Suuremat äripartneri panust oodatakse aga grupitasandil, sest selle tasandi juhtimisotsused hõlmavad kogu Nortalit. Ebaselge määratlus juhtimisotsuste tegemisel võib viia selleni, et *controllerile* kui äripartnerile ei anta piisavalt volitusi ning teda ei aktsepteerita kui meeskonnamängija juhtimisotsustes (Quinn, 2014). *Controller* kui äripartner juhtkonna sparringupartnerina

(Horvath, Gleich & Seiter (2015)), nõustaks juhte otsustusprotsessides ning osaleks aktiivselt uute lahenduste väljatöötamisel, mille läbi annaks äripartner olulise panuse Nortali eesmärkide täitmisele. Seega peaks siinkohal Nortali erinevate tasandite juhid määratlema, kuidas ning kui palju nad äripartnereid kaasaks juhtimisprotsessides, et nad saaksid täita kaasjuhtimise rolli.

Kui töö autor uuris, kuidas muutuks Nortali finantsstruktuur äripartnerite rolli väljakujunemisel, ei osatud sellele hetkel vastata, kuna struktuur kujundatakse välja spetsialistide abiga peale äripartnerluse koolitusi. Kuid ollakse kindel, et osade väiksemate regioonide *controllerid* jäävad hübriidraamatupidajateks, kellele jäävad traditsioonilised *controlleri* ülesanded alles.

*„Finantsilistel põhjustel ei saa me arendada välja kõikidest controlleritest äripartnereid, seega osad controllerid jäävad Nortalis hübriidraamatupidajateks“*  
(Controller A)

Hübriidraamatupidajad ei osale samal määral juhtimisprotsessides ega juhtimismeeskonnas (Karlsson, Hersinger & Kurkkio, 2019), seega oodatakse ka Nortalis neilt väiksemal määral äripartneri rolli täitmist.

Hetkel tuleb teiste funktsioonide toetamine *controlleri* rollis peamiselt läbi funktsiooni eelarvete kontrolli ning analüüsi. Nortalis nähakse vajadust äripartneri kui toetavat rolli olemasolule kõikides ettevõtte funktsioonides, selleks peab *controller* kui äripartner olema proaktiivne, et igal funktsioonil oleks olemas tugi otsuste ja muudatuste vastuvõtmiseks.

*„Meie (controllerite) ootus on olla äripartneriks kõikidele funktsioonidele ehk igal funktsioonil on olemas oma go-to person.“* (Controller A)

*„Toetab spetsiifilisemates finants-ja juhtimisalates küsimustes kõiki organisatsiooni funktsioone.“* (Juht D)

Seega on siinkohal *controlleril* kui äripartneril võimalus suurendada enda rolli olulisust terves organisatsioonis, olles rohkem juhtivas rollis läbirääkimistel, aidates kaasa muudatuste või täiustuste läbiviimiseks funktsionaalsetes valdkondades (Weber, 2011) nii regionaalselt kui grupitasandil. Selleks peavad *controllerid* tegema tihedalt koostööd teiste funktsioonidega, et teada nende ootuseid ning etteseadud eesmärged, milleni ühiselt jõuda. Antud aspekti kasutab töö autor omapoolse ettepaneku tegemisel Nortali.

Andmete kogumiseks ning analüüsimiseks kasutatakse Nortalis erinevaid funktsioonipõhiseid süsteeme. Näiteks raamatupidamise ning palgaarvestuseks kasutatakse ühte süsteemi, töötajate töötundide registreerimiseks teist ning projekti tunnihindade

kalkulatsioonid sisestatakse kolmandas süsteemis jne. Kasutatavaid süsteeme üle Nortali on kümnekond, mille kasutamised regiooniti võivad erineda. Hetkel toimub andmete kogumine mitmest erinevast süsteemist, mis nõuab liigselt tööressurssi andmete kokkuvõimiseks ning takistab keskendumist nende sisulisele töötlemisele.

*„Controller saab vajaliku informatsiooni kätte, kuid alati mitte väga hõlpsalt.*

*Süsteemide automatiseerimine teeks töö efektiivsemaks.“ (Controller B)*

*„Hetkel läheb aur andmete kokkuvõimisele ja parandamisele, aga peaks minema sisulise töötlemise peale.“ (Juht C)*

Siinkohal tuleks Nortalis panna suuremat rõhku süsteemide automatiseerimisele, et *controller* kui äripartner saaks tegeleda rohkem strateegiliste küsimustega ning juhtimisega seotud tegevustega. Kuna Nortali on tarkvaraarendusettevõtte, millel on head võimalused tehnoloogiliste arenduste tegemiseks, peaksid *controllerid* tegema tihedalt koostööd ettevõtte IT-tiimiga, et süsteeme ning protsesse automatiseerida ning lihtsustada. Sellest lähtuvalt toob autor välja järgmises alapeatükis ka omapoolse ettepaneku Nortali *controlleritele* seoses süsteemide ning protsesside arendamisega.

Kasutatavaid süsteeme on Nortalis palju, seega oodatakse *controllerilt* kui äripartnerilt suutlikkust süsteemides hästi orienteeruda ning kätte saada vajalikku finants-kui äriteavet võimalikult efektiivsel meetodil.

*„Controlleri kui äripartneri rolli täitmiseks peab oskama controller kasutada finantspildi nägemiseks finantsilisi süsteeme ning ärivaate nägemiseks planeerimise sisendsüsteeme, mis sisaldab näiteks ressursiplaneerimise rakendusi ning eelarvete rakendusi.“ (Juht C)*

*„Äripartnerile peab kokku jooksuma tervikpilt – mis mida mõjutab ja miks.“ (Juht D)*

*Controllerid* sooviksid saada ka võimalust koostada ise vajalikke aruandeid, mis eeldab küll tugevat koolitust, kuid hetkel käivad need päringud läbi süsteemide/rakendustiimi, mis tähendab aruannete valmimist viitega.

*„Anda võimalus ehitada ise aruandeid. Täna käivad päringud läbi IT rakendustiimi, mis tähendab, et ad-hoc aruanded tulevad viitega ning sõltuvalt tugevalt teise tiimi töökoormusest.“ (Controller A)*

*„Personaalsete vaadete ning aruannete loomise võimalus.“ (Controller B)*

Tehnilised oskused on äripartneri rolli täitmiseks väga olulise tähtsusega, andes olulise panuse süsteemide arendamisele, muudavad need äripartneri võtmeressurssideks erinevate tasemete juhtidele (Lawson, 2016). Seega investeerides aega ning vaeva, et mõista,

millised on organisatsiooni olemasolevad tehnoloogilised võimalused ning õppides, kuidas neid võimalusi kasutada, saavad *controlleritest* Nortalis olulised osad juhtimisprotsessides.

Töö autor palus hinnata intervjueeritavatel praeguse Nortali *controlleri* ametikoha olemasolevaid kompetentse, kasutades selleks Horvath & Partners (2019) kompetentsusprofiili raamistikku. Hinnati 5-palli skaalal, milles 1 pall tähendas madalat olemasolevat kompetentsust ning 5 palli kõrget olemasolevat kompetentsust. Hindamisel lähtusid intervjueeritavad *controllerid* enda kompetentsustest, regioonijuht sama regioonis töötava *controlleri* kompetentsustest ning grupijuht hindas koondatult kõikide Nortalis töötavate *controllerite* kompetentse. Tabelis 4 on välja toodud vastanute hinnangud, mis on kõrvutatud teooria alapunktis 1.3.5. välja toodud Horvath & Partners (2019) poolt välja toodud kompetentside hinnangutega *controllerile* kui äripartnerile.

Tabel 4

*Controllerite ja juhtide hinnang praegusele controlleri ametikoha kompetentsidele, kõrvutatult Horvath & Partners (2019) hinnanguga controllerile kui äripartnerile (1 pall tähendab madalat olemasolevat kompetentsust, 5 palli tähendab kõrget olemasolevat kompetentsust)*

Kompetentsuse nõue	Controller A	Controller B	Juht C	Juht D	Horvath & Partners - Controller kui äripartner	
Erialane pädevus:	Controllingu spetsialisti teadmised	3	5	4	5	4,25
	Ärialane arusaam/teadmised	5	5	2	4	4,5
Metoodiline pädevus:	Analüütiline pädevus	5	5	3	4	4,2
	Lahendusele orienteeritud lähenemine	5	5	4	5	3,5
	Rakendusoskus	4	5	3	5	4
Isiklik pädevus:	Tulemuslikkusele orienteeritud lähenemine	5	5	4	5	4,2
	Vastupidavus	4	5	4	5	4,7
	Proaktiivsus	5	5	3	5	3,75
	Töökus	5	5	4	5	4,2
	Neutraalsus	4	5	4	4	4,2
Sotsiaalne oskus:	Juhtimispädevus	4	4	2	4	3,3
	Suhtlemisoskus	5	5	3	4	4,2
	Oskus töötada/koostööd teha meeskonnas	5	5	3	4	5
	Empaatia/tundlikkus	4	4	3	4	4,5
	Oskus konflikte lahendada	5	5	3	4	4,7
	Nõustamisoskus	3	5	3	4	3,9

Allikas: Autori koostatud

Saadud tulemustest selgub, et Nortali *controlleritel* on suures pildis väga head pädevused äripartneri rolli täitmiseks. Erialastest pädevustes on hinnanud juht C kõige madalama hinnanguga *controllerite* ärialaseid teadmisi, andes sellele 2 palli.

„Controller kui äripartner peab suutma mõelda äriliselt. Kui abistad projektijuhte – see ei ole äriplaneerimine, aga kui teed näiteks investeringuplaane – see on juba äriline vaade.“ (Juht C)

Seega üldiselt on Nortali *controlleritel* *controllingu* spetsialisti teadmised väga heal tasemel, võrreldes Horvath & Partners hinnanguga äripartnerile, ning ärialaste teadmiste juures näevad juhid, et seda pädevust tuleks veel arendada, et täita äripartneri rolli Nortalis.

Metoodiliste pädevustes on Nortali *controllerite* pädevused väga heal tasemel lahendustele orienteeritud lähenemise oskustes, mille hinnangud jäävad 4-5 palli vahele, võrreldes Horvath & Partnersi hinnangule äripartnerile, milleks on 3,5 palli. Rakendusoskuste hinnangud jäävad 3-5 palli vahele, milledest kõige madalama ehk 3 palliga hindas juht C. Äripartneril on rakendusoskus Horvath & Partnersi poolt hinnanguga 4 palli, seega siinkohal võib välja tuua, et suures pildis näevad juhid, et Nortalis oleks vaja *controlleritel* arendada ka rakendusoskust. Analüütilist pädevust on *controllerid* hinnanud 5 palliga, kuid juhid 3-4 palliga, seega näevad juhid, et äripartneri rolli täitmiseks, tuleks *controlleritel* arendada ka analüütilist oskust.

Isiklikest pädevustest on Nortali *controlleritel* väga hea tase tulemuslikkusele orienteeritud lähenemises, töökuses ning neutraalsuses, saades hinnanguteks 4-5 palli, mis on piisavalt heal tasemel võrreldes ka Horvath & Partnersi poolt välja toodud hinnangutele äripartnerile, milledeks on 4,2 palli. Vastupidavust on hinnatud äripartnerile hindegaga 4,7 palli, kuid *controller A* ning juht C, on hinnanud Nortali *controlleri* pädevust selles hindegaga 4 palli.

„Äripartneri puhul on oluline ärivõngete vastuvõtmine, seega peab neil olema tugev vastupidavus ning kohanemisvõimelisus.“ (Juht C)

*Controllerite* proaktiivsuse pädevust on hinnanud juht C 3 palliga ning ülejäänud vastajad on hinnanud 5 palliga. Seega näeb juht C, et proaktiivsust oleks vaja veel Nortali *controlleritel* arendada.

Sotsiaalsetes oskustes on üldistatult Nortali *controllerite* pädevused Horvath & Partnersi äripartneri sotsiaalsetele kompetentsidega võrreldes vajaka. Kõige kriitilisemalt nähakse vajadust arenemiseks juhtimispädevustes (millele andis juht C hinnangu 2 palli), oskus töötada meeskonnas (millele andsid mõlemad juhid 3-4 palli), empaatia ja tundlikkus (mille hinnangud jäävad 3-4 palli vahele) ning oskus konflikte lahendada (millele andsid mõlemad juhid 3-4 palli). Suhtlemis- ja nõustamisoskuse hinnangud sarnanevad Horvath & Partnersi hinnagule äripartneri pädevustele nendes oskustes.

Võrreldes vastanute hinnanguid tabelis 4, on kõige kriitilisemalt hinnanud Nortali *controllerite* pädevusi juht C, kes hindas *controllereid* Nortalis üldistatult. *Controllerite* hinnangud enda ametikoha pädevustele olid kõrgemad ning juhid seevastu näevad, et *controlleritel* on veel arenemisruumi, et täita *controlleri* kui äripartneri rolli. Hinnangute tulemusi kasutab töö autor omapoolsete ettepanekute tegemisel.

*Controlleri* kui äripartneri rolli säilitamiseks Nortalis nähakse selle rolli kasvamist koos äri ja läbi spetsialiseerumiste organisatsioonis. Nortali eesmärk on veel rohkem laiendada üle maailma, mis kaasab ka äripartneri rolli arenemise ning säilimise.

*„Äripartner areneb edasi koos äri vajadustega ning äri kasvamisega. Võivad ka tekkida spetsialiseerumised, kus üks äri valdkond tegeleb ühe ärimudeliga ja teine teisega, kus vajatakse äripartnerite tuge.“* (Juht C)

Toodi välja ka äripartneritele nende „keskuse“ (ingl. k. „Hub“) loomine, mis annab võimaluse äripartneritel jagada kogemusi, arutada juhtide poolt saadud tagasisidesid, et viia läbi vastavaid muudatusi. Lisaks korraldatakse äripartneritele selles keskkuses ka koolitusi.

*„Vastava hub'i loomine, kus korraldatakse koolitusi, jagatakse kogemusi, küsitakse tagasisidet äri ja tehakse muudatusi vastavalt ootustele.“* (Controller A)

Äripartneri rolli säilitamiseks peavad juhid andma pidevat tagasisidet, mis aitaksid *controlleril* kui äripartneril ennast arendada ning pakkuda oodatud teenust. Seega on siinkohal väga oluline kommunikatsioon ning koostöö juhtidega.

*„Selgelt väljendada otseste juhtide poolt ootuseid, kuna need on pidevas muutumises. Kui ootused on selged ning antakse tagasisidet on äripartneril võimalik ennast vastavas suunas arendada ja täiendada ning pakkuda oodatud „teenust“. (Controller B).*

Alapeatükis 1.1.3. tõi töö autor välja Boedeker & Hughes (2005) poolt koostatud äripartneri rolli tasemed, vastavalt selle rolli koostööle juhtidega. Nendeks tasemeteks olid vähemoluline, kuulatud, kaasatud, volitatud ning täispartner. Lähtuvalt töö autori poolt läbiviidud intervjuude ja Nortali praeguse *controllingu* analüüsi, arvab töö autor, et *controlleri* kui äripartneri rolli tase oleks esialgu Nortalis kui kaasatud tase. Antud taseme valiku põhjuseks on see, et kuigi äripartnereid kaasataks otsustusprotsessi, ei ole nende teadmised ärist veel nii head, et nad suudaksid juhtida muutusi ettevõttes.

Kokkuvõtteks võib töö autor öelda, et eeldused *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortalis on väga head ning on näha, et tehakse juba aktiivselt tööd selle rolli rakendamiseks. Nii juhid kui ka *controllerid* näevad selle rolli vajalikkust Nortalis ning on olemas visioon selleks rolliks, kuid puudulikuks jääb täpne määratlus, milliseid ülesandeid äripartner täitma hakkab ning kui palju neid kaasataks juhtimisprotsessides. Nortali puudused või mitte piisavad eeldused äripartneri rolli rakendamiseks, võivad kattuda paljultki teiste ettevõtetega, kes soovivad rakendada äripartneri rolli, kuid Nortali eeliseks on siinkohal *controllerite* heal tasemel oskused, õige mõtteviis ning tahe antud rolli astuda.

## 2.4. Ettepanekud ettevõttele Nortal Grupp *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks

Eelnevas peatükis selgusid intervjuude käigus, millised eeldused on Nortalis olemas *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes. Antud peatükis, võttes aluseks olemasolevaid eelduseid Nortalis, annab töö autor omapoolsed ettepanekud äripartneri rolli rakendamiseks selles ettevõttes.

Autori poolt välja toodud ettepanekud võib jaotada kolme gruppi:

- *controlleri* kui äripartneri rolli arendamine ettevõttes,
- *controllerite* proaktiivsuse tõstmine ning
- koolitused.

Esimene ettepanek lähtub *controlleri* kui äripartneri rolli arendamisest Nortalis. Nortali juhid näevad *controlleri* kui äripartneri vajalikkust ettevõttes ning nende ühine toetus selle rolli rakendamiseks on olemas, kuid puuduvad määratletud ootused ning eeldused antud rollile. Ootuste määratlemine kirjalikult aitab vältida ebaselgust tulevaste äripartnerites, mida neilt täpselt oodatakse või milliseid ülesandeid nad täitma hakkavad. Lisaks kindel määratlus antud rollile aitab kaasa ka uute *controllerite* kui äripartnerite otsingutel väljaspoolt organisatsiooni, et leida antud rolli vastava missiooni ja nõuete profiiliga töötaja. Ülesannete täpne määratlemine kujundab ka välja, kui palju ning mis viisil kaasatakse äripartnereid juhtimiotstuste tegemisel, et äripartnerit aktsepteeritaks piisavalt juhtkonnas meeskonnamängijana.

- *Esimeseks ettepanekuks autori poolt on controlleri kui äripartneri rolli ootuste ning ülesannete kirjalikult määratlemine esmajoones grupitasandil, sest sellel tasandil on äripartneri rolli panus kõige suurem, ning seejärel regionaalsetel tasemetel.*

Teine ja kolmas ettepanek tuleneb *controlleri* proaktiivsuse tõstmisest Nortalis. Oma *controlleri* kui äripartneri rolli olulisuse suurendamiseks kogu ettevõttes, peab lisaks juhtkonna tasemele, omama olulist rolli ka ettevõtte teistes funktsioonides, olles neile oluliseks informatsioonipakkujaks ning olles kaasatud ka funktsioone puudutavates otsustusprotsessides. Kuna hetkel toimub Nortalis teiste funktsioonide toetamine läbi funktsiooni eelarvete ning analüüsi, tuleks *controlleritel* tegutseda proaktiivsemalt, et funktsioonid näeksid äripartneri rolli olulisust kaasamisel neid otsustuste ja muudatuste vastuvõtmisel.

- *Teiseks ettepanekuks autori poolt Nortali controlleritele on olla proaktiivne nii juhtimistasandil kui ka teistes funktsioonides, et oma rolli olulisust ning vajalikust äripartnerina tõestada, mis aitavad kaasa ühiselt etteseatud eesmärkide täitmisel.*

Süsteemide standardiseerimine ja automatiseerimine annavad *controllerile* kui äripartnerile võimaluse keskenduda rohkem juhtimist toetavatele tegevustele ning vähem traditsioonilise *controlleri* ülesannetele. Nortalis kasutatakse mitut erinevat süsteemi, milledest vajaliku teave kättesaamiseks tuleb käsitsi koondada info erinevatest süsteemidest kokku. Selle probleemi parandamiseks tuleks teha *controlleril* tihedalt koostööd süsteemide arendustiimiga ettevõttes ning tuua välja ka ettepanekud, kuidas ja millist teavet oleks äripartneril vaja oma ülesannete täitmiseks.

- *Kolmandaks ettepanekuks autori poolt on controlleritele suurendada proaktiivsust koostöös IT-tiimiga, et Nortalis oleks olemas piisavalt efektiivsed, lihtsustatud ning automatiseeritud süsteemid, mis aitavad kaasa keskendumaks rohkem juhtimisega seotud tegevustele.*

Neljas, viies ning kuues ettepanek lähtub *controlleri* oskuste ning teadmiste arendamisest läbi koolituste ja juhtide tagasiside. Praegustel Nortali *controlleritel* puuduvad tehnilised oskused iseseisvalt vajalike aruannete koostamiseks, seega kasutavad nad selleks Nortali süsteemide arendustiimi, millega kaasneb ka sõltuvus arendustiimi töömahtudest. Tehnilised oskused aitaks aga *controlleril* kasutada ära tehnoloogia potentsiaali enda töö muutmisel efektiivsemaks ning kiiremaks äripartneri rollis.

- *Neljandaks autoripoolseks ettepanekuks oleks praeguste controllerite tehniliste oskuste arendamine läbi koolituste, et nad saaksid kätte vajalikku teavet täpselt ja tõhusal viisil, et osaleda olulise osana juhtimisprotsessides.*

*Controlleri* kui äripartneriks saamisel tuleb *controlleril* arendada enda „pehmeid“ oskuseid, mille kaudu näidata enda juhtimisoskusi ning saavutada tulemusi, mõjutades ja suunates teisi paremate ja produktiivsemate otsuste tegemisel. Äripartner peab suhtlema terve organisatsiooniga ning olemas koostöövalmis iga tasemega ettevõttes. Tabelis 5 kujunes välja läbi *controllerite* ning juhtide hinnangute, millised pädevused jäävad hetkel Nortali *controlleri* ametikohtadel vajaka, et täita äripartneri rolli. Erialase pädevuste hinnangutes selgus, et *controllerid* peaksid arendama enda ärialaseid teadmisi, et näha ärilist poolt suuremas pildis ning pakkuda juhtidele asjakohast teavet. Siinkohal oleks lisaks välistele koolitustele, oluline osa ka juhtide poolne *controllerite* nõustamine/teadmiste jagamine neile,



et *controllerid* näeksid, millised ärilised aspektid on olulised praeguses juhtimises ning, mis suunas veel ärivaates laieneda või milliseid ärilisi aspekte peaks veel tähele panema.

Metoodilistest pädevustest peaksid Nortali *controllerid* arendama analüütilisi oskusi ning rakendusoskust. Analüütilised oskused ning rakendusoskus on üheks olulisteks oskusteks äripartneri rollis, et osata töödelda juhtimiseks vajalikku teavet ning edastada see teabekasutajale nii, et vältida edastatud informatsiooni valesti kasutamist või sellest arusaamist. Selliseid oskuseid saaks *controller* arendada läbi koolituste, kuid on vaja ka tihedat koostööd teabekasutajatega (näiteks juhtkond), et oleks selge, millist mingi millisel viisil andmeid oodatakse.

Isiklikest pädevusest peaksid Nortali *controllerid* arendama vastupidavust ning proaktiivsust. Vastupidavust, et kohaneda nii organisatsioonisiseste muutustega kui ka -välistega, mis võivad tulla ootamatult ning nõuavad kohest tegutsemist ja sekkumist. Läbi proaktiivsuse suudab äripartner oma rolli olulisust tõestada kogu organisatsioonis, olles tähtsaks lülis ning tugipunktiks nii tippjuhtkonnatasandil kui ettevõtte erinevate funktsioonide juhtimistasandil. Kuigi mingilmääral võivad välised koolitused isiklike pädevusi arendada, on siiski suurimateks arendajateks *controllerite* arenguteel isiklikud kogemused ning *controlleri* sisemine tahe.

Sotsiaalsete oskuste hindamisel selgus, et Nortali *controllerid* peaksid arendama juhtimisoskust, oskust töötada meeskonnas, empaatiat ning oskust konflikte jagada. Sotsiaalsed oskused on olulised äripartneri rollis, et olla hea meeskonnamängija nii juhtimistasandil kui organisatsioonis üldiselt. Hea juhtimispädevusega äripartner suudab juhtida nii enda tiimi ning olla vajadusel juhtivas rollis ka juhtimisprotsessides ettevõttes. Kuna äripartner teeb koostööd erinevate tasemete juhtidega ning erinevate funktsioonidega ettevõttes, peab ta suutma töötada meeskonnana ning huvide kokkupõrkumisel oskama ka konflikte lahendada, et suudetaks täita etteseatud eesmärgid ühiselt.

Kuna tegemist on üldistava hinnanguga praegustele Nortali *controlleritele*, ei saa väita, et välja toodud arendamist vajavad kompetentsused kehtivad kõikidele *controlleritele*. Suuresti oleneb see iga *controlleri* individuaalsetest pädevustest ning tahtest *controlleri* kui äripartneri rolli astumisest.

- *Viiendaks ettepanekuks autori poolt oleks anda võimalus controlleritel osaleda koolitustel vastavalt sellele, kus nad tunnevad, et nende oskused pole piisavad äripartneri rolli täitmiseks. Eelkõige oleks vajalik Nortali controlleritel arendada ärialaseid teadmisi ning sotsiaalseid oskusi.*

Kindlasti tuleks läbi viia ka üldisemaid koolitusi kõikidele äripartneritele, mis arendaksid nii ärialaseid teadmisi või oskusi töötada meeskonnana. Kuna alati ei piisa ainult koolitustest pädevuste arendamiseks.

- *Kuuendaks ettepanekuks autori poolt Nortali erinevate tasemete juhtidele on anda pidevat tagasisidet controllerile ning anda edasi ka omapoolseid kogemusi, vaatenurki ja nõuandeid, et controller saaks äripartneri rolli täita enesekindlamalt.*

Kokkuvõtteks võib töö autor öelda, et rakendada *controlleri* kui äripartneri rolli Nortalis, tuleks Nortali juhtkonnal määratleda esmalt ootused ning ülesanded antud rollile. Määratletud ootuste ning ülesannetega kujunevad välja ka vajalike oskuste ning teadmiste nõuded *controllerile*, mida nad peaksid arendama läbi koolituste, et antud rolli täita. Viies läbi ka vajalikud tehnoloogilised automatiseerimised ning arendades *controllerite* tehnilisi oskusi, annab võimaluse *controlleritel* keskenduda rohkem juhtimisega seotud tegevustele ning osaleda aktiivsemalt juhtimisprotsessides, et aidata ettevõttel saavutada etteseadud eesmärgi. Välja toodud ettepanekud ei tohiks olla Nortali suureks takistuseks, sest *controllerite* olemasolevad teadmised ning ettevõtte võimalused süsteemide arendamiseks, annavad tugevad eeldused äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes.

### Kokkuvõte

Ettevõtete tihe konkurents ärimaailmas on loonud organisatsioonides vajaduse äripartnerite järele tugifunktsioonidest, kes oma tehniliste ja funktsionaalsete teadmistega annavad lisandväärtust juhtimisele läbi aktiivse osalemise otsustusprotsessides, et aidata saavutada etteseadud eesmärgid organisatsioonis. Äripartneriks olemine nõuab äriteadmisi, uusi oskusi ja käitumisviise, mida funktsionaalsed spetsialistid peavad arendama, et täita oma rolli juhtkonna sparringupartnerina. Antud töös keskendus töö autor finantsäripartneritele, täpsemalt *controlleritele* kui äripartneritele.

Arenenud tehnoloogiavõimalused ning kaasaegsete finantsüsteemide kasutuselevõtt, on muutnud *controlleri* rolli ettevõttes, kelle ülesanded on traditsioonilistelt ülesannetelt liikunud juhtimisele orienteeritud ülesannetele ning omavad juhtimisotsuste tegemisel olulist rolli juhtkonna nõustajana, olles äripartneriks erinevate tasemete juhtidele. Erinevate allikate poolt välja toodud *controlleri* kui äripartneri määratluste põhjal, võib nimetada *controllerit* kui äripartnerit lisandväärtust andva juhtkonna sparringupartnerina, kes omab proaktiivset kaasjuhtimise rolli, olles kaasatud aktiivselt ettevõtte eesmärkide seadmise, planeerimise ja tulemuslikkuse juhtimisprotsessides. Võrreldes traditsioonilise *controlleri* ülesannetega, hõlmab äripartneri roll uusi ülesandeid ja kohustusi, milledeks on proaktiivne osalemine ja juhtide nõustamine juhtimisprotsessides, edastada asjakohast, strateegilist ja vajadusepõhist teavet ning vajalike süsteemide ja protsesside täiustamine ning arendamine. Selle rolli täitmiseks peavad äripartneril olema sügavamad arusaamised äritegevusest, head tehnilised ja sotsiaalsed oskused ning isiklik tahe panustada organisatsiooniliste eesmärkide täitmisesse.

Vastavalt erinevatele *controllingu* ülesehitustele organisatsioonis, võivad *controllerid* olla äripartneriks erinevatele juhtkonna tasemetele. Tsentraliseeritud *controllingu* puhul organisatsiooniüksuste *controlling* allub tsentraliseeritud *controllingule*, seega võivad tsentraalsed *controllerid* olla äripartneriks otse tippjuhtkonnale, mis on kasutusel just väiksemates organisatsioonides. Ülesannete detsentraliseerimine ettevõttes toob kaasa ka vastava *controllingu* detsentraliseerimise, mille kohaselt on rohkem vastutust delegeeritud *controllingu*üksustele. Siinkohal on detsentraalsed *controllerid* äripartneriks allüksuste juhtidele, sest otsuste tegemiseks on vajalik rohkem üksusespetsiifilisemat informatsiooni. Detsentraliseeritud ning tsentraliseeritud organisatsiooniconrollingu kombinatsiooni iseloomustab detsentraalse *controllingu* allumist tsentraalsele *controllingule*. Ühelt poolt aluvad detsentraalsed *controllerid* tsentraalsele *controllerile*, teisalt on nad vastutavad kohalike üksuste konkreetsete ülesannete eest. Kombineeritud organisatsiooniconrollingus

on seega *controllerid* äripartneriks erinevate tasemetel juhtkondadele. Siinkohal on aga otsustava tähtsusega, kuidas *controllingu*üksuste ülesanded on organisatsioonis sünkroniseeritud. Detsentraalsete ja tsentraalsete *controllerite* kui äripartnerite suurim erinevus on jagatava informatsiooni kiirus ning kompleksus, mis läbi allüksuste juhi või otse tippjuhtkonnani jõuab, seega on äripartnerlus erinevatel tasemetel väga olulise tähtsusega infoliikumisel.

*Controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes, peab ettevõtte viima läbi vajalikud muutused, et seda rolli organisatsioonis toetada ning seejuures peab saavutama *controller* vajalikud teadmised ning oskused, et seda rolli täita. Kõige olulisemaks eelduseks äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes on juhtkonna ühine toetus antud rolli rakendamiseks ning paika pandud ootused ning ülesanded sellele rollile. Määratletud ootused ning ülesanded panevad paika ka selle, kui palju ning mis viisil kaasataks äripartnereid juhtimisprotsessides, et neid aktsepteeritaks piisavalt juhtkonnas meeskonnamängijana. Teiseks eelduseks on *controlleri* proaktiivsus omada olulist rolli lisaks juhtimistasemel ka teistes ettevõtte funktsioonides. Olles oluliseks informatsioonipakkujaks ning rohkem juhtivas rollis läbirääkimistel, aidates kaasa muudatuste või täiustuste läbiviimisel erinevates funktsionaalsetes valdkondades, annab see võimaluse *controlleril* näidata ning arendada enda juhtimisoskusi ning tõestada, et partnerlustegevus loob väärtust kogu organisatsioonis. Kolmandaks eelduseks äripartneri rolli rakendamiseks on äripartneri tehnilised oskused ning tehnoloogiliste võimaluste ärakasutamine. Kuna äripartnerid peavad pakkuma asjakohast, strateegilist ja tulevikku suunatud informatsiooni efektiivsel ning kiirel meetodil, on neil vaja automatiseeritud ning lihtsustatud süsteeme, mis annab ka võimaluse keskenduda rohkem juhtimist toetavatele tegevustele. *Controlleritel* kui äripartneritel on potentsiaal anda oluline panus süsteemide ja protsesside täiustamisele kui nad arendavad enda tehnilisi oskusi ning suudavad luua vajadusepõhiseid aruandeid äriteabe efektiivseks edastamiseks. Neljandaks eelduseks *controllerile* on lisaks tehniliste oskuste arendamisele ka pehmete oskuste ning teadmiste arendamine. Et saada tõhusaks äripartneriks, peavad *controllerid* arendama arusaamist nende ettevõtte toimimisest ning ärimaailmast, milles ettevõtte tegutseb. Läbi pehmete oskuste saab äripartner näidata enda juhtimisoskusi ning saavutada tulemusi, mõjutades ja suunates teisi paremate ning produktiivsemate otsuste tegemisel.

Seoses rahvusvahelise tarkvaraarendusettevõtte Nortal Grupi suurele laienemisele maailmas, on jõutud punkti, kus otsustusprotsessi on vajalik kaasata ka *controllerite* kui äripartnerite rolle, et kasutada nende tehnilis raamatupidamis- ja analüüsioskusi ja ärialaseid teadmisi äriliste otsuste tegemisel. Töö eesmärgi täitmiseks kogus töö autor andmeid

dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude abil, et analüüsida olemasolevaid eelduseid Nortali Grupis *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ning teha nende põhjal ettepanekud, kuidas *controlleritest* saaksid äripartnerid Nortali Grupis.

Nortali finantsosakond on jaotatud kahele tasandile: regionaal- ja grupitasand. *Controllereid* kui äripartnereid soovitakse välja arendada mõlemal tasandil – üks grupitasandil (tsentraalne *controller*), kes oleks äripartneriks tippjuhtkonnale, ning seitse regionaalsetel tasanditel (detsentraalsed *controllerid*), kes oleksid äripartneriks regioonijuhtidele. *Controllerite* kui äripartnerite rolli rakendamine Nortalis on võetud üheks eesmärgiks aastal 2023 ning selleks tuleb ettevõttes viia läbi mitmeid olulisi arendusi nii ettevõtte tööprotsessides kui töötajates, kes sellesse rolli astuvad.

Hetkel *controlleri* roll Nortali juhtimises hõlmab andmete kokkukogumist, nende edastamist ning tagada ettevalmistused juhtidele juhtimisotsuste tegemiseks. Suurimaks väljakutseks *controlleritel* juhtimist toetavate ülesannete täitmisel on keerukus näha oodatavaid vastuseid/tulemusi ärikasutaja vaatest, mis loob nõudluse *controllerite* kui äripartnerite rollile Nortalis. Seega satuvad *controllerid* sageli olukorda, kus neid ümbritsevad ebaselged ootused ja eeldused juhtide poolt, et olla tugi juhtimisotsuste protsessides. *Controller* kui äripartner oleks siinkohal oluliseks võtmeressursiks juhtimisteabe edastamisel ning juhtimisprotsessides kaasamisel.

Kuigi Nortalis on olemas juhtkonna ühine toetus äripartneri rolli arendamiseks praegustest *controlleritest* ning nähakse, et antud rolli juurde toomine toob lisandväärtust ettevõttele, ei ole veel äripartneri rollile määratletud täpsed ülesanded ning ootused, mis on aga peamiseks eelduseks äripartneri rolli rakendamisel. *Controllereid* kui äripartnereid nähakse Nortalis kui tulevikku- ning äri suunatud partnerit, kes on kaasatud otsustamise protsessidesse, millega kaasneb *controllerile* rohkem vastutust äri- ja funktsioonijuhtide ees. Äripartneri kaasamise ulatust juhtimisotsuste tegemisel ei osatud hetkel hinnata, kuid see kujuneb välja juhtide hinnangul vastavalt *controlleri* võimekusele. Suuremat äripartneri panust oodatakse aga grupitasandil, sest selle tasandi juhtimisotsused hõlmavad kogu Nortali Gruppi.

Teiste funktsioonide toetamine *controlleri* rollis tuleb peamiselt läbi funktsiooni eelarvete kontrolli ning analüüsi. Seega ei oma *controller* hetkel olulist rolli funktsioonide juhtimistegevustest, kuid Nortalis nähakse vajadust äripartneri kui toetava rolli olemasolule kõikides ettevõtte funktsioonides, et igal funktsioonil oleks olemas tugi otsuste ja muudatuste vastuvõtmiseks. *Controller* kui äripartner, olles rohkem juhtivas rollis läbirääkimistel, aitaks

kaasa muudatuste ja täiustuste läbiviimist funktsionaalsetes valdkondades ning oleks oluliseks informatsioonipakkujaks operatiivjuhtidele.

Andmete kogumiseks ning analüüsimiseks Nortalis kasutavad *controllerid* erinevaid funktsioonipõhiseid süsteeme, kuid need pole piisavalt automatiseeritud ja seega kulub liigselt tööressurssi andmete kokkuviiamiseks, mis takistab *controlleril* keskendumaks nende sisulisele töötlemisele. Kasutatavaid süsteeme on Nortalis palju, seega oodatakse *controllerilt* kui äripartnerilt suutlikkust süsteemides hästi orienteeruda ning kätte saada vajalikku finants- ja äriteavet võimalikult efektiivsel meetodil. See nõuaks äripartnerilt häid tehnilis oskusi ning suuremat koostööd arendustiimidega, et tõhustada süsteeme ning protsesse. Lisaks sooviksid *controllerid* koostada ise vajalikke aruandeid, mis muudaksid nad äripartnerina võtmeressurssideks erinevate tasemete juhtidele.

Nortali *controlleri* ametikoha olemasolevate kompetentsuste hinnangute analüüsimisel selgus, et neil on väga head olemasolevad pädevused äripartneri rolli täitmiseks. Erialaste pädevuste hinnangutes selgus, et *controllingu* spetsialisti teadmised on *controlleritel* väga heal tasemel, kuid ärialaste teadmiste juures näevad juhid, et seda pädevust tuleks veel arendada, et täita äripartneri rolli Nortalis. Metoodilistest pädevustest on väga heal tasemel lahendusele orienteeritud lähenemise oskus, kuid arendada tuleks rakendusoskust ning analüütilist oskust. Isiklikest pädevustest on Nortali *controlleritel* väga hea tase tulemuslikkusele orienteeritud lähenemises, töökuses ning neutraalsuses. Arendada aga tuleks vastupidavust ning proaktiivsust, et äripartneri rolli täita. Sotsiaalseid oskuseid tuleb aga *controlleritel* rohkem arendada. Kõige kriitilisemalt nähakse vajadust juhtimispädevuse arendamiseks, oskusele töötada meeskonnas, empaatiavõimele ja tundlikkusele ning oskusele konflikte lahendada.

*Controlleri* kui äripartneri rolli säilitamiseks Nortalis nähakse selle rolli kasvamist koos äripartneriga ning läbi spetsialiseerumiste organisatsioonis. Lisaks toodi välja Nortali äripartnerite „keskuse“ loomine, kus viiakse läbi koolitusi, jagatakse kogemusi ning arutatakse läbi juhtide poolt saadud tagasisidesid, et viia läbi vastavaid muudatusi äripartnerluses. *Controllerid* ootavad ka pidevat tagasisidet juhtide poolt, mis aitaksid *controlleril* kui äripartneril ennast arendada, et pakkuda oodatud teenust.

Võttes aluseks töö teoreetilises osas välja toodud eeldused *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks ettevõttes ning analüüsitud olemasolevad eeldused Nortalis, teeb autor omapoolseteks ettepanekuteks:

- *Controlleri* kui äripartneri rolli ootuste ning ülesannete kirjalik määratlemine juhtkonna poolt esmajoones grupitasandil.

- *Controlleritel* olla rohkem proaktiivne nii juhtimistasandil kui ka teistes funktsioonides, et aidata kaasa ühiselt etteseatud eesmärkide täitmisele.
- *Controlleritel* suurendada proaktiivsust koostöös Nortali IT-tiimiga, et oleksid olemas piisavalt efektiivsed, lihtsustatud ning automatiseeritud süsteemid, mis aitavad kaasa keskendumaks rohkem juhtimisega seotud tegevustele.
- *Controllerite* tehniliste oskuste arendamine läbi koolituste, et nad saaksid kätte vajalikku teavet täpselt ja tõhusal viisil, et osaleda olulise osana juhtimisprotsessides.
- Võimaldada *controlleritel* läbida koolitusi, et arendada pädevusi äripartneri rolli täitmiseks.
- Nortali erinevate tasemete juhtide pidev tagasiside andmine *controllerile* ning anda edasi ka omapoolseid kogemusi, vaatenurki ja nõuandeid, et *controller* saaks äripartneri rolli täita enesekindlamalt.

Kokkuvõtvalt on Nortalis *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks olemas väga head eeldused ning autoripoolsete ettepanekute täide viimisel, saaks Nortali antud rolli rakendada edukalt. Ettevõtte ühine toetus, *controllerite* tugevad olemasolevad kompetentsid ning head võimalused tehnoloogiliste arenduste tegemiseks, annavad Nortali tugeva põhja äripartnerite rolli rakendamiseks ning selle säilitamiseks.

Antud tööd oleks võimalik edasi arendada kui Nortalis on juba äripartneri rollid rakendatud, et analüüsida, millised eeldused on veel jäänud takistuseks rolli täitmiseks ning, kas äripartneri roll täidab neid ootuseid, mis peale määratluste paikapanemist kehtestati.

**Viidatud allikad**

1. Ala-Heikkilä, V. (2022). *Evolving Role of Management Accountant – Dreaming of the Perfect Controller*. Doctor thesis, University of Vaasa.
2. Andreassen, R.-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31(3), 209-238.
3. Aquinas, P.G. (2007). *Principles of Management and Organisational Behaviour*. New Delhi: School of Distance Education, Bharathiar University.
4. Bajnai, P. (2021). The English Management Accounting and the German Controlling: Are they synonyms or different concepts? *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 7-14.
5. Boedeker, R.R., & Hughes, S. B. (2005). How Intel Finance uses Business Partnership to supercharge results. *Strategic Finance*, 87(4), 26-33.
6. Business Partnering: Tipping the balance from operational to strategic. *FTI Consulting*. Retrieved from <https://www.fticonsulting.com/>
7. CGMA (Chartered Global Management Accountant). (2015). *Building a better business, together*. Retrieved from <https://www.cgma.org/>
8. CIMA (Chartered Institute of Management Accountants). (2009). *Improving decision making in organisations: The opportunity to reinvent finance business partners*. Retrieved from <https://www.cimaglobal.com/>
9. Controlling Process Model. (2012). *IGC: International Group of Controlling*. Retrieved from <https://www.igc-controlling.org/>
10. Fiorini, K. (2022). Business Partnering. Retrieved from <https://www.g2.com/glossary/business-partnering-definition>
11. Horvath, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2015). *Controlling*. München: Verlag Franz Vahlen.
12. Horvath & Partners. (2019). *The Controlling Concept – Cornerstone of Performance Management*. München: Vahlen.
13. ICAEV Financedirection initiative. (2014). *Finance business partnering: a guide*. Retrieved from <https://www.icaew.com/>
14. Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.



15. Karlsson, B., Hersinger, A, Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, 30(8), pp. 185-211.
16. Lavarda, R., Schafer, J., & Scussel, F. (2020). The Role of the Controller in the Perspective of Strategy as Practice: A Theoretical Essay. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(3), 364-382.
17. Lawson, R. (2016). How Controllers Become Business Partners. *Strategic Finance*, 98(1), 24-31.
18. LinkedIn. (n.d.) Nortal – Group Senior Financial Controller. Retrieved from <https://www.linkedin.com/>
19. Matejka, M., & Waegenare, A. (2000). Centralization of the Controlling Department: Effects on Management Accounting Change. *Management Accounting*, 74, 55-61.
20. Nobach, K. & Immel, C. (2017). Vom Controller zum Business-Partner bei Bosh. *Controlling & Management Review*, 61, 78-85.
21. Nortal AS. (n.d.) Retrieved from <https://nortal.com/>
22. Nortal AS Consolidated Financial Statements 2021. (2021). *Annual Report*.
23. Päril, K., & Kask, K. (2022). Hybrid accountant – has the dream come true? Roles and competencies of the accountants in the digital age. *The article has not been published, but an earlier version of this article was presented at the 44th EAA Congress in Bergen, May 11-13, 2022.*
24. Quinn, M. (2014). The Elusive Business Partner Controller. *Controlling & Management Review*, 58(2), 22-27.
25. Rieg, R. (2018). Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 29(2), 183-220.
26. Stanyon, T. (2018). What is Business Partnering? Retrieved from <https://futureconsiderations.com/>
27. Venkatraman, S. (2015). BUSINESS PARTNERING: My Personal Journey. *Strategic Finance*, 96(8), 49-50.
28. Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.
29. Weber, J., & Schäffer, U. (2008). *Introduction to Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

30. Weissenberger, B.E., Wolf, S., Neumann-Giesen, A. & Elbers, G. (2012). Controller als Business Partner: Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung des Rollenwandels. *Controlling & Management*, 56(5), 330-335.
31. Wolf, T., Feldbauer-Durstmüller, B., Kuttner, M., & Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles - a systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3),311-347.

LISA A Intervjuu kava (*controlleriga A ja B*)Üldine informatsioon:

- Esmalt annan intervjuueeritavale ülevaate magistritöö eesmärgist ning, kuidas neid küsimusi kasutatakse selles empiirilises osas.
- Intervjuueeritava käest küsitakse üle, kas neile sobiv intervjuu salvestamine.

Intervjuu küsimused:

1. Rääkige natuke endast:
  - a. Mis on teie ametikoht Nortalis?
  - b. Kui kaua olete Nortalis töötanud?
  - c. Millised on olnud teie eelnevad ametikohad Nortalis?
2. Teie tööülesanded *controllerina*:
  - a. Palun kirjeldage enda 5 peamist tööülesannet
  - b. Kui suure ajalise mahu osatähtsusega (%-des) need ülesanded on?
  - c. Kuidas on teie roll muutunud, võrreldes ajaga kui alustasite tööd ametikohal *controller*?
3. Mida peate oma ametikohal/töös suurimateks väljakutseteks ja miks?
4. Milliseid omadusi peate oma *controlleri* rollis edu saavutamiseks kõige olulisemateks omadusteks?
5. *Controlleril* kui äripartneril on oluline roll ettevõtte juhtimisel, olles kaasatud organisatsiooni eesmärkide seadmisel ning juhtimisotsuste vastuvõtmisel
  - a. Kuidas teie kirjeldaksite/iseloomustaksite *controlleri* kui äripartneri rolli Nortalis?
  - b. Kas *controlleri* kui äripartneri ülesanded on Nortalis määratud? Kui jah, siis millised need on?
  - c. Millised erinevused sellel rollil on teie arvates praegu toimiva *controlleri* ametikohaga?
  - d. Kuidas muutuksid teie ülesanded kui toimub teiega antud rollivahetus?
6. Kirjeldage enda ametikoha seisukohast järgnevate eelduste olemasolu *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortalis:
  - a. Juhtkonna toetus:
    - i. Kas juhtkond toetab ühiselt *controlleri* kui äripartneri rolli?
    - ii. Kas juhtkond on määratlenud selged ootused antud rollile? Kui jah, kas need on kirjalikult määratletud?
  - b. *Controlleri* kui äripartneri rolli olulisus kogu organisatsioonis:
    - i. Kuidas teeks *controller* kui äripartner koostööd teiste funktsioonidega?
  - c. Tehnoloogilised eeldused:
    - i. Millistele süsteemidele peaks *controller* lisaks ligi pääsema, et täita äripartneri rolli?
    - ii. Kas süsteemid on piisavalt automatiseeritud, et *controller* kui äripartner saaks vajaliku informatsiooni hõlpsasti kätte?
    - iii. Kas *controlleri* kui äripartneri roll eeldab spetsiifilist tehnoloogilist tuge?
  - d. Oskuste ja teadmiste eeldused:
    - i. Palun hinnata 5-palli Likerti skaalal (lisades lahtrisse "X") olemasolevat kompetentsust **praegusel controlleri ametikohal** Nortalis (1 pall tähendab **madalat** olemasolevat kompetentsust, 5 palli tähendab **kõrget** olemasolevat kompetentsust)

Erialane pädevus:					
Controllingu spetsialisti teadmised					
Ärialane arusaam/teadmised					
Metoodiline pädevus:					
Analüütiline pädevus					
Lahendusele orienteeritud lähenemine					
Rakendusoskus					
Isiklik pädevus:					
Tulemuslikkusele orienteeritud lähenemine					
Vastupidavus					
Proaktiivsus					
Töökus					
Neutraalsus					
Sotsiaalne oskus:					
Juhtimispädevus					
Suhtlemisoskus					
Oskus töötada/koostööd teha meeskonnas					
Empaatia/tundlikkus					
Oskus konflikte lahendada					
Nõustamisoskus					

7. Mida oleks vaja veel muuta/arendada/juurde tuua *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortalis?
  - a. Juhtkonna toetuses?
  - b. Rolli olulisuses/mõjus kogu organisatsioonis?
  - c. Tehnoloogias/süsteemides?
  - d. Oskused ja teadmised
    - i. Erialases pädevustes?
    - ii. Metoodilistes pädevustes?
    - iii. Isiklikes pädevustes?
    - iv. Sotsiaalsetest oskustes?
8. Kuidas ettevõttes säilitada *controlleri* kui äripartneri rolli?

Allikas: Autori koostatud

**LISA B** Intervjuu kava (juhiga C ja D)Üldine informatsioon:

- Esmalt annan intervjuueeritavale ülevaate magistritöö eesmärgist ning, kuidas neid küsimusi kasutatakse selles empiirilises osas.
- Intervjuueeritava käest küsitakse üle, kas neile sobiv intervjuu salvestamine.

Intervjuu küsimused:

1. Rääkige natuke endast:
  - a. Mis on teie ametikoht?
  - b. Kui kaua olete Nortalis töötanud?
2. *Controlleri* roll Nortalis:
  - a. Kuidas aitab *controller* teie igapäevast tööd?
  - b. Kui palju kaasate hetkel *controllerit* otsuste tegemisele?
3. *Controlleril* kui äripartneril on oluline roll ettevõtte juhtimisel, olles kaasatud organisatsiooni eesmärkide seadmisel ning juhtimisotsuste vastuvõtmisel
  - a. Kuidas teie kirjeldaksite/iseloomustaksite *controlleri* kui äripartneri rolli Nortalis?
  - b. Millised erinevused sellel rollil on teie arvates praegu toimiva *controlleri* ametikohaga?
4. Kirjeldage enda ametikoha seisukohast järgnevate eelduste olemasolu *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortalis:
  - a. Juhtkonna toetus:
    - i. Kas juhtkond toetab ühiselt *controlleri* kui äripartneri rolli?
    - ii. Kas juhtkond on määratlenud selged ootused antud rollile? Kui jah, kas need on kirjalikult määratletud?
    - iii. Kui suur hulk *controllereid* kui äripartnereid võiks esimeses etapis kujuneda?
    - iv. Kui palju juhtkond kaasaks äripartnerit otsuste tegemisele?
  - b. *Controlleri* kui äripartneri olulisus kogu organisatsioonis:
    - i. Kuidas teeks *controller* kui äripartner koostööd teiste funktsioonidega?
  - c. Tehnoloogilised eeldused:
    - i. Millistele süsteemidele peaks *controller* lisaks ligi pääsema, et täita äripartneri rolli?
    - ii. Kas *controlleri* kui äripartneri roll eeldab spetsiifilist tehnoloogilist tuge?
  - d. Oskuste ja teadmiste eeldused:
    - i. Palun hinnata 5-palli Likerti skaalal (lisades lahtrisse "X") vajalike kompetentside olemasolu **praegusel controlleri ametikohal** Nortalis (1 pall tähendab **madalat** olemasolevat kompetentsust, 5 palli tähendab **kõrget** olemasolevat kompetentsust)

Erialane pädevus:					
Controllingu spetsialisti teadmised					
Ärialane arusaam/teadmised					
Metoodiline pädevus:					
Analüütiline pädevus					
Lahendusele orienteeritud lähenemine					
Rakendusoskus					
Isiklik pädevus:					
Tulemuslikkusele orienteeritud lähenemine					
Vastupidavus					
Proaktiivsus					
Töökus					
Neutraalsus					
Sotsiaalne oskus:					
Juhtimispädevus					
Suhtlemisoskus					
Oskus töötada/koostööd teha meeskonnas					
Empaatia/tundlikkus					
Oskus konflikte lahendada					
Nõustamisoskus					

5. Mida oleks vaja veel muuta/arendada/juurde tuua *controlleri* kui äripartneri rolli rakendamiseks Nortalis?
  - a. Juhtkonna toetuses?
  - b. Rolli olulisuses/mõjus kogu organisatsioonis?
  - c. Tehnoloogias/süsteemides?
  - d. Oskused ja teadmised
    - i. Erialases pädevustes?
    - ii. Metoodilistes pädevustes?
    - iii. Isiklikes pädevustes?
    - iv. Sotsiaalsetest oskustes?
6. Kuidas muutuks teie igapäeva töö kui ettevõttes on olemas *controlleri* kui äripartneri roll?
7. *Controller* kui äripartneri rolli säilitamine ettevõttes:
  - a. Kuidas ettevõttes säilitada *controller* kui äripartneri rolli?
  - b. Kuidas saaksite selle rolli veel kasutada ettevõtte juhtimises?

Allikas: Autori koostatud

LISA C Töökuulutus grupi senior finants*controlleri* ametikohale

## Group Senior Financial Controller

Nortal · Finland (Remote)



Full-time · Mid-Senior level



1,001-5,000 employees · IT Services and IT Consulting



See how you compare to 109 applicants. [Try Premium for free](#)



No longer accepting applications

### About the job

The future delivered. Seamlessly. We move to the future! Our projects have had a significant impact on the lives of more than half a billion people around the world and this is just the beginning of our mission. At Nortal, we combine best-in-class strategic consulting with software engineering, data and design practices to achieve our vision of a seamless world. Have we sparked your interest? We are looking for an experienced Financial Controller to support our growing international finance team.

SFC is responsible for supporting and maintaining a framework for sustainable and business-oriented finance controlling and business partnering functions in different regions and with our Group Lead Financial Controller, implementing and improving current reporting, forecasting, controlling policies and systems and routines.

#### Key Day To Day Responsibilities

- Maintain framework for financial controlling and business partnering
- Develop sustainable financial controlling and business partnering knowledge-sharing practices
- Scheduling monthly closing and monitoring status
- Develop revenue recognition and forecasting processes, inputs and reports
- Validating input information for 12 months of rolling forecasting of all regions
- Analysing actual results, finding deviations and reasoning of all regions
- Provides recommendations to Group Lead Financial Controller for setting up/improving project accounting system, takes part in the implementation and constant improvement
- Validating knowledge of financial controllers during the hiring process, coordinating onboarding and training
- Plan and manage changes in processes and reporting practices.
- Communicates and advises businesspeople and function leads in the range of own field responsibility
- Communicates with group auditors about issues related to project accounting and activity-based costing
- Supervises team member

#### Required Skills For This Role

- 5+ years of experience in financial controlling or similar fields in the international company
- Excellent math, analytical skills; high aptitude for figures
- Very good MS Excel skills, MS Dynamics and Power BI experience
- Ability to work independently as well as in a team
- Possibility to work in an agile business environment and capacity to think out of the box
- Capacity to make decisions and set priorities
- Fluency in English both verbal and written,
- Master's degree in Finance, Accounting or Economics

Allikas: LinkedIn (n.d.)

## Summary

### CONTROLLER AS A BUSINESS PARTNER IN THE EXAMPLE OF THE NORTAL GROUP

Grete Uustal

The role of *controller* has changed a lot in recent decades, and the importance of their role in the company has been increasing. The role of the modern *controller* has expanded from traditional data analysis and reporting to more strategic business decisions. Increasingly, organizations see the need to involve the *controller* as a business partner in company management, because they have technical accounting and analysis skills and a broad overview of the company, thanks to which they can influence the entire company as a business partner.

In order to implement the role of the *controller* as a business partner in the company, the company must carry out the necessary changes to support this role in the organization, and at the same time the *controller* must acquire the necessary knowledge and skills to fulfill this role. The main prerequisites for implementing the role of a business partner in a company are the definition of expectations and tasks for the role given by the management, having an important role in the entire organization, exploiting the potential of technology and developing skills and knowledge corresponding to the business partner.

The aim of the Master's thesis is to propose how *controllers* can become business partners using the example of Nortal Group. Since there is currently no such role at Nortal Group, it is a good opportunity to analyze what prerequisites the company has for this role and make suggestions from the author's side, which still need to be done to develop this role.

The data collection and analysis of the case study is based on previously developed theoretical assumptions. To prepare this paper, the author of the paper collected data using document analysis and semi-structured interviews.

The analysis of the conducted document analyzes and semi-structured interviews revealed that the management of the international software development company Nortal Group supports the implementation of the role of a business partner in the company, but the expectations and tasks for this role are not defined. At the moment, the *controller* does not have an important role in the management activities of the functions, but Nortal Group sees the need for the existence of a business partner as a supporting role in all functions of the company, so that each function has support for accepting decisions and changes. *Controllers* use various function-based systems to collect and analyze data in Nortal, but they are not



automated enough, and therefore too much work resources are spent to bring the data together, which prevents the controller from focusing on their meaningful processing.

There are many systems used in Nortal Group, so the *controller* as a business partner is expected to be able to navigate the systems well and obtain the necessary financial and business information in the most efficient way possible. Analyzing the evaluations of existing competences for the position of Nortal Group *controller*, it turned out that they have very good existing competences to fulfill the role of a business partner. But *controllers* need to develop professional competences and business knowledge. Among the methodological competences, application skills and analytical skills would need to be developed. From personal competencies, *controllers* must develop resilience and proactivity. From social skills, a more critical need is seen for the development of leadership competence, the ability to work in a team, empathy and sensitivity, and the ability to resolve conflicts.

Based on the assumptions outlined in the theoretical part of the work for implementing the role of the *controller* as a business partner in the company and the analyzed existing assumptions in Nortal Group, the author's suggestions are:

- Written definition of the expectations and tasks of the *controller's* role as a business partner by the management primarily at the group level.
- *Controllers* to be more proactive both at the management level and in other functions, in order to contribute to the achievement of jointly set goals.
- *Controllers* to increase proactivity in cooperation with Nortal's IT team, so that there are sufficiently effective, simplified and automated systems that contribute to focusing more on management-related activities.
- Developing the technical skills of *controllers* through training so that they can receive the necessary information in an accurate and efficient way to participate as an important part of management processes.
- Enable *controllers* to undergo training to develop competencies to fulfill the role of a business partner.
- Nortal's managers at different levels give constant feedback to the *controller* and also pass on their own experiences, perspectives and advice, so that the *controller* can step into the role of a business partner more confidently.

In summary, Nortal Group has very good prerequisites for implementing the role of *controller* as a business partner, and with the author's suggestions, Nortal Group could successfully implement this role.

The company's joint support, the *controllers'* strong existing competencies and good opportunities for technological developments give Nortal Group a strong foundation for implementing and maintaining the role of business partners.

It would be possible to further develop this work if the business partner roles have already been implemented in Nortal Group, in order to analyze which assumptions still remain as an obstacle to fulfilling the role and whether the role of the business partner fulfills the expectations that were established after the definitions were established.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Uustal,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
CONTROLLER KUI ÄRIPARTNER NORTAL GRUPI NÄITEL,

mille juhendaja on Toomas Haldma,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Grete Uustal*  
12.01.2023