



Tuija Virtanen

JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT  
MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

---

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECOMICAE HELSINGIENSIS

A-270

Tuija Virtanen

JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT  
MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAE HELSINGIENSIS

A-270

© Tuija Virtanen and  
Helsinki School of Economics

ISSN 1237-556X  
ISBN 952-488-000-8  
ISBN 952-488-001-6 (e-version)

Helsinki School of Economics -  
HSE Print 2006

## TIIVISTELMÄ

Tutkimus liittyy ajankohtaiseen keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta ja erityisesti johdon laskentatoimen roolista strategisessa ohjauksessa. Tavoitteena on analysoida strategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin kohdistuvia muutostarpeita toimintaympäristön muuttuessa sekä tutkia johdon ohjausjärjestelmien ja konserni- ja kilpailustrategian välistä vuorovaikutusta yritysten sopeutuessa toimintaympäristön muutokseen. Tutkimus toteutettiin case-metodilla, ja kohdeyrityksenä oli Finnair-konserni. Koko 1990-luvun ja 2000-luvun alun kattava tutkimusajanjakso antoi mahdollisuuden kohdeyrityksen strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien pitkän aikavälin dynaamiselle tarkastelulle toimintaympäristön erilaisissa muutostilanteissa. Tavoitteeseen vastattiin tarkastelemalla ensinnäkin, millainen yhteys toimintaympäristön muutoksella oli konserni- ja kilpailustrategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin, sekä toiseksi, miten johdon ohjausjärjestelmiä käytettiin strategisen muutoksen välineinä organisaation eri ohjaustasoilla.

Tutkimus sisältää kokoavan yhteenveto-osan ja kolme artikkelia, joissa tuodaan esiin kolme erilaista näkökulmaa tutkimusasetelmaan organisatorisessa yhteydessä. *Ensimmäisessä artikkelissa* tutkitaan kohdeyrityksen strategista päätöstä ja tarkastellaan, miten lentoyhtiö käytti hyväksi johdon ohjausjärjestelmiään saavuttaakseen kilpailuetua 1990-luvun alun toimintaympäristössä, jota luonnehti taloudellisen sääntelyn vapautuminen. *Toisessa artikkelissa* tarkastellaan konsernitasolla, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja erityisesti strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä kohdeyrityksessä on käytetty strategisen ohjauksen apuna kilpailun edelleen lisääntyessä 1990-luvulla. *Kolmannessa artikkelissa* tutkitaan konserniohjauksen ja liiketoimintayksiköiden ohjauksen välisiä yhteyksiä kohdeyrityksessä 2000-luvun alussa, jolloin lentoliikenteen toimintaympäristön äkilliset kriisitilanteet vaikuttivat konserniohjaukseen.

Tutkimus tuotti strategiseen johdon laskentatoimeen kuuluvaa teoreettista ja empiiristä tietoa. Tulokset ja kontribuutio liittyvät kolmelle alueelle. Ensiksi johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden erilaisia käyttötapoja tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta organisaation eri ohjaustasoilla. Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehysten avulla selitettiin kohdeyrityksen konsernitason strategista ohjausta, kun viitekehystä on aikaisemmin sovellettu liiketoimintayksikkötasolla. Tutkimuksen mukaan eri ohjaustasoilla ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää eri tavoin strategisen ohjauksen välineinä. Toiseksi tutkimus lisää tietoa siitä, millä tavalla ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää strategisen muutoksen välineinä pyrittäessä sopeuttamaan organisaatiota muuttuvaan toimintaympäristöön. Kohdeyrityksessä Balanced Scorecardin muodostaminen konsernin strategiseksi johtamisjärjestelmäksi toimi välineenä konsernijohdon ohjaustyylin muutoksessa taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen tyyppiseksi, mutta toisaalta se pakotti ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin. Kolmanneksi tutkimuksessa esitetään kritiikkiä Gooldin ja Campbellin kehittämää normatiivista parenting-edun viitekehystä kohtaan ja sitä täydennetään yhdistämällä konsernin ohjaustyylit Simonsin luokitteluun ohjausjärjestelmien erilaisista käyttötaivoista. Tutkimus lisää myös empiiristä tietämystä strategisen johdon laskentatoimen hyväksikäytöstä organisaatioissa.

**Avainsanat:** johdon ohjausjärjestelmät, strategia, strateginen ohjaus, strateginen johdon laskentatoimi, parenting-teoria, lentoliikenne, deregulaatio



## SUMMARY

### MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

This study contributes to the ongoing discussion of management accounting change, and especially the role of management accounting in strategic control. The purpose is to analyze the need for change in strategies and management control systems in changing business environments and also to investigate the interplay between management control systems and strategies, both corporate and competitive, as companies attempt to adapt to their changing business environment. In this research, a case study method is applied to a carrier, the selected target company, the Finnair group. A longitudinal dynamic examination of the strategies and control systems of the case company in different conditions of environmental change became possible when the research period was extended throughout the 1990s into the first years of the 2000s. The research aims to determine, firstly, the effect of environmental change on corporate and competitive strategies and management control systems. Second, the use of management control systems as levers of strategic change at different organizational control levels is examined.

The study is built on a summary introduction and three published case studies approaching from three different perspectives the research setting in an organizational context. *In the first paper*, a strategic airline route decision by the case company is analyzed in the context of how the target airline exploited management control systems to gain a sustainable competitive advantage in a situation of environmental change, a result of economic deregulation in the early 1990s. *The second paper* examines the type of management control systems, and in particular, the strategic management accounting methods used by the case company at a corporate level to bolster strategic control in the increasingly competitive business environment of the 1990s. Finally, *the third paper* examines the relationship of corporate strategy and parenting style with the design and use of management control systems at corporate and business unit levels at the beginning of the new millennium when sudden crises in the airline business environment severely affected management control.

The study adds, both theoretically and empirically, to the body of strategic management accounting research and can be summarized into three areas. First, three different perspectives into management control systems and the way they are applied at different organizational control levels are examined. In this study, the framework with four levers of strategic control developed by Simons is used to explain control at the corporate level, whereas in earlier studies the framework has been applied to control at the business unit level. Empirical results show that management control systems can be used in various ways in order to assist control at different organizational levels. Second, this study yields results on how management control systems can be used to affect strategic change in the endeavor to adapt organizations to new conditions in a continuously changing environment. The formulation of Balanced Scorecard as a strategic management system was perceived in the case company as a means for moving the parenting style away from a financial control style towards a strategic control orientation, forcing, however, the company to unify and standardize management control systems. Third, the normative parenting advantage framework of Goold

and Campbell is criticized; it is refined by linking parenting styles with the strategic control typology of Simons. Finally, this study adds to the current empirical knowledge surrounding the usability of strategic management accounting in an organizational context.

**Keywords:** *management control systems, strategy, strategic control, strategic management accounting, parenting theory, air traffic, deregulation*

## ALKUSANAT

Tutkimusprosessin edettyä päätepisteeseen minulla on ilo esittää kiitokseni kaikille, jotka ovat prosessin kuluessa eri tavoin auttaneet ja tukeneet minua. Tässä yhteydessä voin mainita vain osan heistä nimeltä.

Ensimmäisenä haluan kiittää ohjaajaani emeritusprofessori Kalervo Virtasta saamastani arvokkaasta tuesta ja ohjauksesta koko tutkimusprosessin aikana. Hän on lukenut lukuisia käsikirjoituksia työn eri vaiheissa ja hänen kommenttinsa ovat olleet ratkaisevan tärkeitä työn edistymisen ja valmistumisen kannalta. Hänen pitkäaikainen kokemuksensa ja neuvonsa ovat olleet suureksi avuksi tutkimuksen tekoon liittyvissä ongelmissa.

Esitän parhaat kiitokseni tutkimukseni esitarkastajille professori Marko Järvenpäälle Jyväskylän yliopistosta ja professori Salme Näsille Tampereen yliopistosta. Heidän kritiikkinsä ja rakentavat kommenttinsa auttoivat tutkimusraportin viimeistelystä ja selkeyttivät työn sisältöä. Kiitän myös työni hallinnollista ohjaajaa, professori Teemu Malmia saamastani tuesta.

Pitkän tutkimusprosessin eri vaiheissa useat henkilöt ovat ystävällisesti kommentoineet käsikirjoituksiani ja muilla tavoin edesauttaneet tutkimuksen toteuttamista. Ketään unohtamatta haluan erityisesti kiittää ma. professori Seppo Ikäheimoa, KTT Tommi Kasurista, professori Jarmo Leppiniemeä ja pääjohtaja Kari Neilimoa. Tutkimuksen loppuvaiheessa työtäni ovat vieneet eteenpäin myös ”luonnosklubissa” laskentatoimen tutkijakollegoiden kanssa käydyt keskustelut.

Ratkaisevassa asemassa tutkimukseni onnistumisen kannalta ovat olleet kohdeyritysteni edustajat ja haastattelemani henkilöt. Erityisesti pitkäaikaisen tutkimuskohteeni, Finnair-konsernin, johtajan Eero Aholan myönteinen suhtautuminen tutkimukseeni on ollut arvokasta.

Olen erittäin kiitollinen siitä, että minulla on ollut mahdollisuus työskennellä Helsingin kauppakorkeakoulun laskentatoimen ja rahoituksen laitoksella koko tutkimusprosessin ajan. Kiitän laitoksen johtajia erinomaisista työskentelyolosuhteista ja kaikkia kollegoita hyvästä ja virikkeellisestä ilmapiiristä. Erityisesti haluan kiittää Kari Toivolaista ja Elisa Segersveniä, jotka ovat olleet aina valmiita antamaan apua tietojenkäsittelyyn liittyvissä ongelmissa. Jon Beasley`ä, Marja-Leena Huhtalaa, Marja-Liisa Kurrosta ja Kristiina Pohjasta kiitän tutkimukseni yhteenveto-osan ja artikkelien kieliasun sujuvuuden tarkistamisesta. Taloudellisesti tutkimustyötäni ovat tukeneet Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiö ja Liikesivistysrahasto, mistä esitän kiitokseni.

Lopuksi haluan kiittää lämpimästi rakkaita läheisiäni. Kiitän vanhempiani tuesta ja rohkaisusta pitkän tutkimusprosessin aikana ja kannustuksesta opiskeluun jo varhaisessa vaiheessa. Miestäni Marttia kiitän tuesta, rakentavista keskusteluista ja ymmärtäväisyydestä tutkijan arkea kohtaan. Suuret kiitokset kärsivällisyydestä kuuluvat pienelle tyttärelle Helenalle, joka on iltaisin kotona odottanut äitiä.

Helsingissä 20. tammikuuta 2006

Tuija Virtanen





## SISÄLLYSLUETTELO

### OSA I: YHTEENVETO-OSA

1. Johdanto	3
2. Tutkimuksen teoriaperusta	4
3. Tutkimuksen tavoite	12
4. Tutkimusmetodologia, metodi ja aineisto	14
5. Artikkelien tiivistelmät	17
6. Johtopäätökset	25
Lähdeluettelo	29

### OSA II: ARTIKKELIT

1. Virtanen, Tuija (1998), Strategic Control Information in Airline Route Decision, *The Finnish Journal of Business Economics* 1/1998, 33–60.
2. Virtanen, Tuija (2001), Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/2001, 539–574.
3. Virtanen, Tuija (2005), Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta, Helsingin kauppakorkeakoulu, Working Papers, W-390, Helsinki.



**OSA I**

**YHTEENVETO-OSA**



## 1 JOHDANTO

Perinteinen johdon laskentatoimi on 1980-luvulta alkaen laajentunut siten, että strategiset näkökohdat on kytketty aikaisempaa selvemmin johdon ohjausjärjestelmien tutkimukseen. Strategisten kysymysten esilletulo osana johdon laskentatoimea liittyy pitkälti toimintaympäristön muutoksiin. Useilla toimialoilla globalisoituvaa kilpailua, taloudellisen sääntelyn vapautuminen ja uusien tuotantomenetelmien käyttöönotto ovat asettaneet uusia vaatimuksia yritysten kilpailustrategioille ja johdon ohjausjärjestelmille, ja yritykset ovat maailmanlaajuisesti joutuneet sopeutumaan näihin muutoksiin (mm. Kaplan 1983, Johnson & Kaplan 1987, Shank & Govindarajan 1989, Bromwich 1990, Bromwich & Bhimani 1994, Otley 1994, Granlund 1998, Järvenpää 1998, 2002).

Muuttuvassa toimintaympäristössä strategisen johtamisen merkitys on jatkuvasti korostunut. Tästä syystä myös johdon laskentatoimen tutkimus on suuntautunut viime aikoina tarkastelemaan, miten johdon ohjausjärjestelmät voisivat entistä paremmin tukea yritysten kilpailustrategioiden muodostamista ja dynaamista toteuttamista (mm. Simons 1987, 1990, 1991, 1992, 1994, 1995a, 1995b, Kaplan & Norton 1996, 2001, 2004, Chenhall & Langfield-Smith 1998, Nilsson & Rapp 1999, Tuomela 2000, 2005).

Tämä tutkimus kuuluu strategisen johdon laskentatoimen alueelle. Se liittyy ajankohtaiseen keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta ja erityisesti johdon laskentatoimen roolista strategisessa ohjauksessa. Tutkimuksessa analysoidaan toimintaympäristön muutoksen yhteyttä strategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin sekä johdon ohjausjärjestelmien käyttöä strategisen muutoksen välineinä. Tarkastelussa tuodaan organisatorisessa yhteydessä esiin kolme erilaista näkökulmaa johdon ohjausjärjestelmien käyttöön strategisen ohjauksen tukena erilaisilla strategisilla ohjaustasoilla ja eri johtamistilanteissa.

Tutkimus koostuu yhteenveto-osasta ja kolmesta julkaistusta artikkelista. Seuraavaksi tämän yhteenveto-osan luvussa 2 luodaan katsaus aihealueen kirjallisuuteen tarkastelemalla aluksi yleisesti strategisen johdon laskentatoimen tutkimusta ja sen erilaisia suuntauksia sekä tämän jälkeen erityisesti strategiseen ohjaukseen ja konsernijohtamiseen liittyviä tutkimuksia. Tässä yhteydessä esitetään tutkimuksen teoriaperusta. Luvussa 3 esitetään tutkimuksen tavoite ja luvussa 4 kuvataan tutkimusmetologiaa,

metodia ja tutkimusaineistoa. Luku 5 käsittää tiivistelmät kolmesta tutkimukseen sisältyvästä artikkelista tavoitteiden, keskeisten tutkimustulosten ja kontribuution osalta. Lopuksi luvussa 6 esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan koko tutkimuksen tuloksia teorian ja käytännön kannalta. Osa II sisältää alkuperäiset artikkelit.

## 2 TUTKIMUKSEN TEORIAPERUSTA

### *Strategisen johdon laskentatoimen tutkimus*

Strategisen johdon laskentatoimen lähtökohdat ovat normatiivisessa strategiakirjallisuudessa. 1980-luvun vaihteessa muodostettiin lähinnä liiketoimintayksikkötasolle soveltuvia yritys- ja toimialatasolla yleistettäviä geneerisiä strategioita (Quinn et al. 1988, Dent 1990), joista tunnetuimpia ovat Milesin ja Snown (1978) ja Porterin (1980, 1985) kehittämät yritysten strategiseen asemointiin perustuvat luokitukset. Miles ja Snow jakoivat yritykset liiketoimintastrategioiden tuote- ja markkinainnovaatiivisuuden perusteella neljään ryhmään: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* ja *reactors*. Porter puolestaan jakoi kilpailuedun tavoittelun perusteella geneeriset strategiat kolmeen ryhmään: *differointi*, *kustannusjohtajuus* ja *keskittyminen*.

Myös Porterin (1985) liiketoimintastrategioiden luokitteluun pohjautuva koko toimialan kattavan arvoketjun tarkastelu antaa mahdollisuuden strategisen näkökulman yhdistämiseksi johdon laskentatoimeen. Porterin mukaan arvoketju jakaa yrityksen strategisesti tärkeisiin toimintoihin, mikä auttaa ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja differoinnin lähteitä. Se kuvaa yrityksen suorittamien toimintojen kokonaisarvoa. Yrityksen oma arvoketju sisältyy osana laajempaan arvojen järjestelmään, johon kuuluvat yrityksen lisäksi myös hankkijoiden, jakelukanavien ja asiakkaiden arvoketjut.

Strateginen johdon laskentatoimi kehittyi yhtenä lähestymistapana ja tekniikkana, jolla pyrittiin vastaamaan mm. Johnsonin ja Kaplanin (1987) esittämään johdon laskentatoimen kritiikkiin. Kritiikin mukaan kustannuslaskentajärjestelmät ja suorituksen arviointia avustavat johdon ohjausjärjestelmät eivät tuottaneet informaatiota, joka olisi riittävän hyvin tukenut johdon päätöksentekoa teknologian kehityksen ja kilpailun li-

sääntymisen vuoksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Kritiikin johdosta kehitettiin aluksi menetelmiä, mm. toimintolaskenta, strateginen kustannusanalyysi, elinkaarilaskenta, tavoitekustannuslaskenta, kilpailija-analyysi, asiakasanalyysi ja asiakaskannattavuuslaskenta sekä tuoteominaisuuksien arviointi, joiden avulla johdon laskentatoimen tuottama informaatio voi avustaa johtoa yritysten strategisessa asemoinnissa markkinoilla.

Strateginen johdon laskentatoimi nousi esiin 1980-luvulla lähes samanaikaisesti Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Ensimmäiseksi Simmonds (1981, 1982, 1983, 1986) kehitti Isossa-Britanniassa laskentatoimeen perustuvia strategisia suorituskyvyn indikaattoreita yrityksen kilpailuaseman mittaamiseksi. Bromwichin (1990) esittämä tuoteominaisuuksien kustannusanalyysi toi puolestaan strategiseen johdon laskentatoimeen tuote- ja asiakasnäkökulman. Hänen mukaansa yrityksen ohjausjärjestelmän tulisi tuottaa johdon strategisen päätöksenteon pohjaksi informaatiota tuotteiden ominaispiirteistä. Tarvittavan informaation luonne painottuu yrityksen noudattaman kilpailustrategian mukaisesti. Yhdysvalloissa Shank ja Govindarajan (1989) kehittivät strategisen kustannusanalyysin, joka pohjautuu Porterin arvoketjuanalyysiin. He laajensivat arvoketjun käsitettä korostamalla koko toimialan arvoketjun määrittämistä ja yrityksen asemointia suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen ulkopuolelta kerättävän laskentainformaation nähtiin tukevan sisäisten kustannusten hallintaa. Myös tässä tutkimuksessa keskeisessä asemassa olevat, jäljempänä käsiteltävät Simonsin (1987, 1990, 1991, 1992, 1994, 1995a, 1995b) tutkimukset johdon ohjausjärjestelmien erilaisesta käytöstä strategisen ohjauksen välineinä kuuluvat osana strategisen johdon laskentatoimen tutkimukseen.

Myöhemmässä vaiheessa on muodostettu laajempia teoriakehyksiä laskentatoimen käytöstä strategisen liikkeenjohtoprosessin tukena. Näitä ovat mm. toimintojohtaminen, strateginen kustannusjohtaminen, prosessijohtaminen, tavoitekustannusjohtaminen, laatujohtaminen ja pyrkimys jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Shank ja Govindarajan (1992, 1993, 1994) kytkivät strategisen kustannusjohtamisen viitekehysessään arvoketjuanalyysin, strategisen asemoinnin ja erilaisten rakenteellisten ja toimeenpanoon liittyvien kustannusten kohdistusperusteiden analyysin. Viitekehysten mukaan arvoketjun ja sen kustannusten tunnistaminen avustaa toiminnan ohjaamisessa kilpailuedun saavuttamiseksi. Laatujohtaminen, prosessijohtaminen ja



jatkuva suorituksen parantaminen ovat yhteydessä Total Quality Management (TQM) –filosofiaan. Erityisesti valmistustoimintaa harjoittavat yritykset ovat kansainvälisen kilpailun lisääntyessä pyrkineet parantamaan kilpailukykyään ottamalla käyttöön TQM-ohjelmia (Johnson 1994, Roslender 1996, Chenhall 1997, Vaivio 1999, Tuomela 2000).

Prahalad ja Hamel (1990) toivat strategisen johtamisen keskusteluun ydinosaamisen käsitteen. Sen mukaan menestyäkseen kiristyneessä kilpailussa yritysten on löydettävä yhtymäläajuiset vahvuusalueensa ja perustettava niihin strateginen kilpailuetunsa. Ydinosaaminen voi pohjautua mm. teknologiaan tai tuotteisiin, joihin liittyvää osaamista yritys voi käyttää hyväksi toisiinsa kytkeytyvillä liiketoiminta-alueilla. Prahaladin ja Hamelin mukaan ydinosaamisen tulisi ohjata uusien liiketoimintojen kehittämistä ja konsernistategian muodostamista. Strategisen johdon laskentatoimen tutkimukseen sisältyy yhtenä osa-alueena myös konsernistategian sekä konsernijohdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien tutkimus (mm. Goold & Campbell 1987, Goold & Quinn 1990a, 1990b, Goold et al. 1994, Campbell et al. 1995, Nilsson 2000).

Strategisesta suunnittelusta strategiakirjallisuuden painopiste on siirtynyt strategian implementointiin, joka tarkoittaa suunniteltujen strategioiden käytännön toteuttamista ja toteuttamisen valvontaa (Järvenpää 1998, 60). Eräänä vahvana kehityssuuntana on viime vuosina ollut strategisen johdon laskentatoimen tutkimuksen kytkeminen suorituksen arviointiin ja strategian toteutukseen (mm. Fitzgerald et al. 1989, Kaplan & Norton 1992, 1996, 2001, 2004, Kasurinen 1998, 2001, 2002, Vaivio 2001, Tuomela 2000, 2005, Malmi et al. 2002, Puolamäki 2004). Tällä alueella tutkimus keskittyy erityisesti kriittisten menestystekijöiden analyysiin sekä strategisen johdon laskentatoimen hyväksikäyttöön organisaatioissa ei-rahamääräisten mittareiden ja strategiaan kytkettyjen integroitujen mittaristojen, mm. Balanced Scorecardin välityksellä. Kaplanin ja Nortontin (1992, 1996) kehittämän Balanced Scorecardin avulla voidaan yhdistää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. Mittariston kyky muuttaa strategia toimenpiteiksi mahdollistaa Balanced Scorecardin käytön strategisena johtamisjärjestelmänä.

Strategisen johdon laskentatoimen käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Tästä syystä myös teorian ja tutkimuksen sisältö on hajanaista. Käsitteen alle voidaankin sisällyttää useita tutkimussuuntia, ja käsite hämärtää tieteiden välisiä rajoja. Tutkimus saa aineksia johdon laskentatoimesta, strategisesta liikkeenjohdosta ja markkinoinnista (mm. Lord 1996, Tomkins & Carr 1996, Roslender & Hart 2002, 2003). Shankin ja Govindarajanin, Simonsin sekä Kaplanin ja Nortonin tutkimukset kuuluvat johdon laskentatoimen alueelle, mutta ne kytkeytyvät strategisen liikkeenjohdon tutkimukseen. Simmondsin ja Bromwichin johdon laskentatoimen tutkimuksissa painottuu markkinoinnin johtaminen. Roslender ja Hart puolestaan yhdistivät strategisen liikkeenjohdon tutkimusalueelle johdon laskentatoimen ja markkinoinnin näkökulmia. (Roslender & Hart 2003.)

Tässä tutkimuksessa strateginen johdon laskentatoimi on määritelty siten, että se tuottaa ja analysoi sellaista sisäistä tai ulkoista, lyhyen tai pitkän aikavälin rahamääräistä tai ei-rahamääräistä tietoa, jota käytetään hyväksi kilpailu- ja yritysstrategian muodostamisessa ja toteuttamisessa (ks. osa II, artikkeli 2, s. 544–545). Tutkimuksessa on johdon laskentatoimen näkökulma, mutta siihen on yhdistetty aineksia etenkin strategisen liikkeenjohdon teoriasta.

Shankin ja Govindarajanin (1989, 1992, 1993, 1994) muodostama strategisen kustannusjohtamisen käsite sekä Bromwichin (1990) strategiseen johdon laskentatoimeen tuoma tuote- ja asiakasnäkökulma ovat pääosin perustana ensimmäisessä artikkelissa kehitettävälle strategisen ohjausinformaation viitekehykselle. Strateginen ohjausinformaatio määriteltiin tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmien tuottamaksi informaatioksi, joka avustaa johtoa strategisen päätösprosessin kaikissa vaiheissa ja joka painottuu pitkän aikavälin ulkoiseen informaatioon (ks. osa II, artikkeli 1, s. 37–38).

Tutkimuksen kaikissa kolmessa artikkelissa strateginen johdon laskentatoimi kytetään suorituksen arviointiin. Toisessa ja kolmannessa artikkelissa tutkimus liittyy strategisen johdon laskentatoimen hyväksikäyttöön organisaatioissa erityisesti integroituvia mittaristoja, lähinnä Balanced Scorecardia tarkastelemalla.

*Strategiseen ohjaukseen liittyvät tutkimukset*

Johdon laskentatoimessa kilpailustrategian ja johdon ohjausjärjestelmien välisiä yhteyksiä on tutkittu 1970-luvun lopulta lähtien. Tutkimus oli aluksi pääosin kontingenssiteoreettista. Näissä tutkimuksissa tutkimusnäkökulma oli staattinen ja niiden mukaan eri kontingenssitekijät, aluksi toimintaympäristö, tuotantoteknologia, organisaatorakenne ja koko sekä myöhemmin myös strategia vaikuttavat siihen, millainen ohjausjärjestelmän tulee olla, jotta toiminta olisi tehokasta (ks. Otley 1980, Dent 1990, Langfield-Smith 1997, Chenhall 2003).

Khandwalla (1972) toi ensimmäiseksi empiiristä evidenssiä toimintaympäristön kilpailun luonteen vaikutuksista ohjausjärjestelmiin. Hänen mukaansa kilpailun voimistuminen lisäsi tarvetta hienosäätöisten ohjausjärjestelmien käyttöön. Lisäksi hän havaitsi, että tuotteiden laatuun perustuva kilpailu asetti suuremmat vaatimukset ohjausjärjestelmille kuin hintakilpailu. Useiden kontingenssiteoreettisten tutkimusten (mm. Gordon & Miller 1976, Ewusi-Mensah 1981, Gordon & Narayanan 1984) mukaan toimintaympäristön epävarmuuden ja dynaamisuuden lisääntyessä ohjausjärjestelmän tulee kerätä tietoa kilpailijoista ja asiakkaista, käyttää hyväkseen kysyntä- ym. ennusteita ja tuottaa ei-rahamääräistä informaatiota. Riittävän tiheä raportointi on tärkeää, koska johdon on pystyttävä dynaamisessa ympäristössä reagoimaan nopeasti.

Strategiaa kontingenssitekijänä tarkastelevissa tutkimuksissa (mm. Govindarajan & Gupta 1985, Merchant 1985, Simons 1987) on käytetty eri strategiatutkijoiden (mm. Miles & Snow 1978, Porter 1980, 1985, Miller & Friesen 1982, Gupta & Govindarajan 1984) esittämiä kilpailustrategioiden luokituksia. Kontingenssitutkimusten tulokset strategian vaikutuksista ohjausjärjestelmien suunnitteluun ovat kuitenkin osittain ristiriitaisia. Simons (1987) havaitsi, että tehokkaat prospector-strategiaa noudattavat yritykset käyttivät intensiivisesti talouden ohjausjärjestelmiään ja niillä oli defender-strategiaa noudattavia yrityksiä tiukemmat budjettitavoitteet ja raportointi oli tiheämpää. Miles & Snow (1978) olivat sen sijaan aikaisemmin tutkimuksessaan todenneet, että defender-strategia edellyttää tarkkaa kustannusinformaatiota, kun taas rahamääräisellä ohjauksella on vähemmän merkitystä prospector-yrityksille.

Lukuisat tutkijat (mm. Wood 1979, Otley 1980, Schreyögg 1980, Hopper & Powell 1985, Dent 1990, Langfield-Smith 1997, Chenhall 2003 ja Gerdin & Greve 2004) ovat kohdistaneet kritiikkiä kontingenssiteoreettisiin tutkimuksiin. Kritiikkiä on esitetty mm. siksi, että teoria painottaa kontingenssitekijöiden merkitystä organisaatioiden ohjauksessa liian paljon, jolloin johdon asema päätöksenteossa jää vähäiseksi eikä tutkimuksissa oteta huomioon dynaamista vuorovaikutusta ohjausjärjestelmien ja organisaation muiden prosessien välillä. Lisäksi empiirisissä tutkimuksissa lasketut korrelaatiot ovat olleet alhaisia, joten evidenssi kontingenssitekijöiden ja tehokkuuden välisestä yhteydestä on ollut heikko.

1980-luvun alussa mm. Hopwood (1983, 1987) ja Kaplan (1983, 1984, 1986) korostivat tarvetta johdon laskentatoimen case-tutkimuksille, koska niiden avulla voitiin tutkia laskentatoimea käytännön olosuhteissa ja ymmärtää paremmin erilaisten laskenta- ja johtamiskäytäntöjen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Case-tutkimukset soveltuivat mm. innovatiivisten laskentamenetelmien tutkimiseen, koska niiden avulla voitiin selvittää esimerkiksi innovaatioiden käyttöönoton syitä ja kehitystä organisatorisessa toimintaympäristössä.

Johdon laskentatoimen dynaamisten muutosprosessien tutkimus on yleistynyt 1990-luvulta lähtien (mm. Roberts 1990, Archer & Otley 1991, Dent 1991, Knights & Willmot 1993, ks. myös Langfield-Smith 1997). Syynä tähän ovat olleet tuotantoteknologian ja organisaatorakenteiden muutosten ja kilpailun kiristymisen vaikutukset johdon laskentatoimen käytäntöihin. Kilpailustrategiaan ja ohjausjärjestelmiin liittyvissä case-tutkimuksissa on painotettu ohjausjärjestelmän osuutta strategian muodostamisessa ja uudelleensuuntaamisessa.

Tämä tutkimus kuuluu osana johdon laskentatoimen dynaamisten muutosprosessien tutkimukseen. Tutkimuksen teoriaperustan kannalta keskeisessä asemassa ovat Simonsin (1990, 1991, 1992, 1994, 1995a, 1995b, 2000) case-tutkimukset. Simonsin (1990) mukainen prosessimalli kuvaa uusien kilpailustrategioiden kehittymistä organisatorisen oppimisprosessin kautta. Tutkimuksessa osoitettiin, että erilaisella kilpailustrategialla kilpailuetuun pyrkivien yritysten johto käyttää eri tavoin hyväksi ohjausjärjestelmiä. Myöhemmissä tutkimuksissaan Simons on laajentanut prosessimalliaan viitekehyykeksi erilaisista ohjausjärjestelmistä, joita johto voi käyttää eri tavoin stra-

tegisen ohjauksen välineinä. *Uskomusjärjestelmien* tavoitteena on edistää sitoutumista organisaation ydinarvoihin. *Rajoitejärjestelmät* määrittelevät strategiset riskit ja niiden avulla varmistetaan, että organisaation kaikilla tasoilla toimitaan strategisten tavoitteiden mukaisesti ilman välitöntä valvontaa. *Diagnostisia ohjausjärjestelmiä* käytetään mittaamaan strategian mukaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. *Interaktiivisen ohjausjärjestelmän* avulla ylin johto pyrkii hankkimaan informaatiota strategisista epävarmuustekijöistä. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät vaativat kaikkien organisaatiotasojen jatkuvaa huomiota, ja ylin johto osallistuu dialogiin edistääkseen organisaation oppimista. Ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö perustuu Mintzbergin (1978) esittämään strategiakäsitykseen, jonka mukaan strategiat muotoutuvat organisaation vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa organisaation sisäisen dialogin ja oppimisprosessin seurauksena.

Tutkimuksen kaikki artikkelit pohjautuvat Simonsin tutkimuksiin ohjausjärjestelmien käytöstä strategisessa ohjauksessa. Simonsin teoriaa kehitetään tässä tutkimuksessa edelleen siten, että hänen liiketoimintayksikötasolle muodostamaansa ohjausjärjestelmien luokittelua käytetään selittämään, millä tavalla erityyppisiä ohjausjärjestelmiä käytetään strategisen ohjauksen välineinä sekä konserni- että liiketoimintayksikötasoilla.

#### *Konsernijohtamiseen liittyvä tutkimus*

Ensimmäisissä monialayrityksiä koskeissa tutkimuksissa tarkasteltiin tulosityksikköorganisaatiota, monialaistumisstrategioita sekä konsernin ohjausvälineitä, mm. portfolioanalyysia ja strategista suunnittelua. 1980-luvun lopulla lisääntyi kiinnostus monialayritysten johtamista kohtaan ja ryhdyttiin keskustelemaan monialayritysten johdon mahdollisuuksista tuottaa arvoa liiketoimintayksiköille (Goold & Campbell 1987, Reinton & Foote 1988, ks. Lainema 1996). Toimintaympäristön kilpailun lisääntymisen ja globalisaation asettamat uudet vaatimukset konserniohjaukselle sekä omistajarvoon ja arvopohjaiseen johtamiseen suuntautunut kasvava huomio ovat 1990-luvulta alkaen uudelleen lisänneet mielenkiintoa konsernistrategiaa sekä konsernitason ja liiketoimintayksiköiden välistä synergia potentiaalia kohtaan. Nilsson (2000), Nilsson & Olve (2001) ja aikaisemmin mm. Bruggeman & van der Stede (1993) ja

Langfield-Smith (1997) ovat tuoneet esille tarpeen tutkia konsernitason ohjauksen ja liiketoimintayksiköiden omien informaatiotarpeiden yhteensovittamista.

Goold ja Campbell (1987) tutkivat konsernijohtoon roolia englantilaisissa monialayrityksissä ja erottivat tutkimuksensa pohjalta useita strategisia ohjaustyyliä, jotka määriteltiin sen mukaan, miten konserniohjauksessa painotetaan suunnittelua ja valvontaa. Kolme päätyyppiä olivat: strateginen suunnittelu (*strategic planning*), strateginen ohjaus (*strategic control*) ja taloudellinen ohjaus (*financial control*). Strategisen suunnittelun ohjaustyyliä konsernijohto pyrkii vaikuttamaan erityisesti liiketoimintayksiköiden strategiasuunnitteluun, kun taas valvonnalla on vähemmän painoa. Tuloksia seurataan pitkän aikavälin strategiaprosessin puitteissa. Strategisen ohjauksen tyyliä käytävissä yrityksissä muodollinen suunnittelu- ja budjetointiprosessi ovat tärkeitä, mutta konsernijohto delegoi paljon suunnitteluvastuuta tulosvastuullisille liiketoimintayksiköille. Valvonta on tiukkaa sekä strategisten tavoitteiden että tulostavoitteiden osalta. Taloudellisen ohjauksen tyyliä yksiköillä on runsaasti itsenäistä päätösvaltaa. Suunnitteluprosessissa keskitytään budjetointiin. Konserniohjauksessa korostuu taloudellisten mittareiden avulla tapahtuva valvonta ja tulosten vertaaminen tavoitteisiin lyhyellä aikavälillä. (Goold & Campbell 1987, Goold & Quinn 1990a, Lainema 1996, 73–74, Järvenpää et al. 2001, 162–163.)

Goold et al. (1994) kehittivät ns. parenting-teorian ja määrittelivät kolme parenting-tyyliä strategisia ohjaustyyliä vastaaviksi strategisen suunnittelun, strategisen ohjauksen ja taloudellisen ohjauksen tyyliksi. Parenting-teoria tarkastelee konsernin ja liiketoimintayksiköiden johtamisjärjestelmien välistä synergiaa ja konsernijohtoon kykyä luoda arvoa liiketoimintayksiköille sopivien suunnittelu- ja valvontajärjestelmien välityksellä (Goold et al. 1994, Campbell et al. 1995, Nilsson 2000, Goold & Campbell 2002). Monitoimialaisilla konserneilla erilaisten liiketoimintayksiköiden kuuluminen konsernihallinnon alle tulee voida perustella konserniorganisaation tuomalla kilpailuedulla. Teoria täydentää aikaisempia, lähinnä liiketoimintayksikkötasolle kehitettyjä normatiivisia malleja (mm. Miles & Snow 1978, Porter 1980, 1985).

Gooldin ja Campbellin (1987) sekä Gooldin et al. (1994) tutkimustulosten mukaan konsernin arvonluontimahdollisuudet ovat sidoksissa tietyn tyyppiseen liiketoimintaan, ja toimiakseen menestyksellisesti konsernijohtoon on sovellettava samaa ohjaus-

tyyliä ja erityisosaamista koko portfolioonsa. Toisaalta Nilsson (2000) tutki, miten konsernijohdon kyky luoda arvoa sopivalla ohjaustyylillä vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ostettava yritys saadaan integroitua konserniin. Hänen tutkimuksensa tulosten mukaan konsernijohdon on mahdollista luoda arvoa eri tavalla portfolionsa eri osissa. Onkin olemassa vähän tutkimustietoa siitä, miten konserniohjauksen vaatimukset voidaan sovittaa vastaamaan liiketoimintayksiköiden informaatiotarpeita.

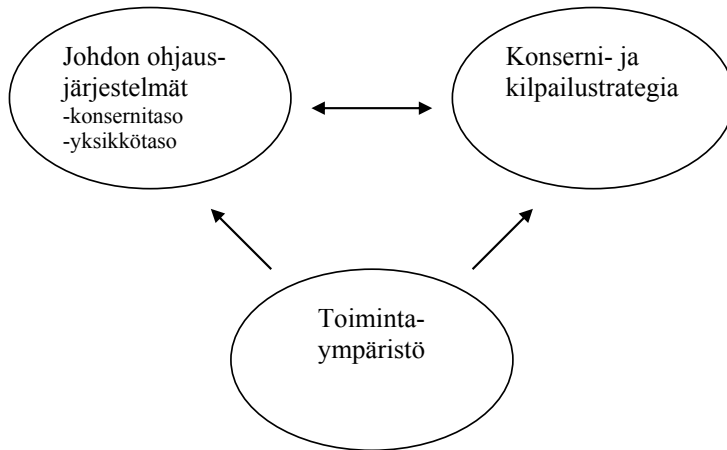
Tämän tutkimuksen toinen ja erityisesti kolmas artikkeli liittyvät konsernijohtamisen tutkimukseen. Tutkimus täydentää Gooldin et al. sekä Nilssonin tuloksia siten, että konsernijohdon ohjaustyylit kytketään Simonsin (1994, 1995a, 1995b) ohjausjärjestelmien erityyppiseen käyttöön strategisen ohjauksen välineinä konserni- ja liiketoimintayksikkötasoilla.

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimus kuuluu strategisen johdon laskentatoimen alueelle, ja se liittyy strategiseen ohjaukseen johdon laskentatoimen näkökulmasta. Mm. Dent (1990), Langfield-Smith (1997), Otley (1999) ja Tuomela (2000, 2005) ovat tuoneet esiin tutkimustarpeen johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisestä yhteydestä aihealueen vähäisen ja hajajaisen tutkimuksen vuoksi. Samalla tutkimus liittyy keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta. Aikaisempien tutkimusten perusteella sekä strategisen johtamisen merkityksen korostuessa toimintaympäristön kasvavan dynaamisuuden johdosta on tarvetta tutkia, millä tavalla johdon ohjausjärjestelmiä käytetään tukemaan yritysten konserni- ja kilpailustrategioiden muodostamista ja toteuttamista muuttuvassa toimintaympäristössä.

*Tutkimuksen tavoitteena on analysoida strategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin kohdistuvia muutostarpeita toimintaympäristön muuttuessa sekä tutkia johdon ohjausjärjestelmien ja konserni- ja kilpailustrategian välistä vuorovaikutusta yritysten sopeutuessa toimintaympäristön muutokseen.* Tutkimuksessa analysoidaan, millaisia muutoksia kohdeyritys on toteuttanut strategioissaan ja johdon ohjausjärjestelmissään, sekä sitä, miten ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää strategisen muutoksen välineinä ja

miksi niitä on käytetty tietyllä tavalla. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimusasetelman keskeisiä komponentteja.



Kuvio 1. Tutkimusasetelman keskeiset komponentit

Kokonaistavoitteeseen vastataan tarkastelemalla ensinnäkin, *millainen yhteys toimintaympäristön muutoksella on konserni- ja kilpailustrategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin* sekä toiseksi, *miten johdon ohjausjärjestelmiä käytetään strategisen muutoksen välineinä organisaation eri ohjaustasoilla yritysten sopeutuessa toimintaympäristön muutokseen*. Tarkastelu toteutetaan edellisessä luvussa esitettyjä valittuja teoriaviitekehyksiä käyttäen case-tutkimuksena.

Artikkelit tuovat esiin kolme erilaista näkökulmaa tutkimusasetelmaan. Ensimmäisessä artikkelissa tutkitaan kohdeyrityksen *strategista päätöstä*, joka tehtiin 1990-luvun alussa tilanteessa, jossa taloudellisen sääntelyn vapautuminen oli muuttamassa kilpailuympäristöä aikaisempaa dynaamisemmaksi. Toisessa artikkelissa tarkastellaan *konsernitason*, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja erityisesti strategisen johdon laskeutumisen menetelmiä kohdeyrityksessä on käytetty strategisen ohjauksen apuna toimintaympäristön kilpailun edelleen lisääntyessä 1990-luvun lopussa. Kolmannessa artikkelissa tutkitaan *konserniohjauksen ja liiketoimintayksiköiden ohjauksen välisiä yhteyksiä* kohdeorganisaatiossa 2000-luvun alussa.



#### 4 TUTKIMUSMETODOLOGIA, METODI JA AINEISTO

Tutkimus on metodologialtaan hermeneuttisen tutkimustradition mukaisesti holistinen ja tulkitseva (Humphrey & Scapens 1996, Llewellyn 1993). Neilimon ja Näsin (1980) metodologialuokittelun mukaisesti tutkimusta voidaan pitää toiminta-analyyttisenä. Tutkimusmetodina on case-metodi, jota on 1990-luvulta alkaen yleisesti käytetty johdon laskentatoimen muutosprosesseja tarkastelevissa tutkimuksissa. Case-metodi soveltuu tutkimusmetodiksi, koska se mahdollistaa tutkijan syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä organisatorisessa yhteydessään (Scapens 1990, Lukka & Kasanen 1995). Case-metodin avulla voidaan myös tutkia dynaamista vuorovaikutusta ohjausjärjestelmien ja strategian välillä.

Tutkimuksen tavoite edellyttää pitkittäisasetelmaa strategioiden ja ohjausjärjestelmien tarkastelussa. Koko 1990-luvun ja 2000-luvun alun kattava tutkimusajanjakso antaa mahdollisuuden pitkän aikavälin dynaamiselle tarkastelulle, johon case-metodi soveltuu hyvin. Mm. Otley (2001) on äskettäin korostanut strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien muutoksiin liittyvien pitkittäistutkimusten tarvetta. Scapensin (1990) case-tutkimusten metodiluokittelun perusteella tutkimusta voidaan luonnehtia osittain kuvailevaksi ja osittain selittäväksi. Tutkimuksessa kuvataan case-yrityksen toimintaympäristön, strategioiden ja ohjausjärjestelmien muutoksia ja selitetään, millä tavalla ohjausjärjestelmiä on käytetty strategioiden muodostamisen ja toteuttamisen välineinä.

Teoriakontribuution osalta tutkimusta voidaan pitää teoriaa täsmentämään pyrkivänä tutkimuksena (Keating 1995, ks. myös Järvenpää & Pellinen 2005 ja Whetten 1989). Tutkimuksessa tulkitaan empiiristä case-aineistoa erityisesti strategiseen ohjaukseen liittyvän Simonsin teorian sekä konsernijohtamisen alueelle kuuluvan Gooldin ja Campbellin parenting-teorian perusteella, jolloin nähdään tarpeelliseksi kehittää teorioita täsmentämällä niitä ja laajentamalla niiden sovellettavuutta. Tämän tyyppinen case-tutkimus on Lukan (1999, 2005) mukaan tutkijan intervention osalta luonteeltaan intervention minimoivaa, koska tutkija pyrkii mahdollisimman hyvin eliminoimaan vaikutuksensa tutkimuskohteeseen ja tutkittavaan ilmiöön eikä osallistu tutkittavan todellisuuden luomiseen.

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valittiin lentoliikenteen alalla toimiva Finnair-konserni. Toista artikkelia varten hankittiin lisäksi vertailuaineistoa energia-alan Fortum-konsernista. Perusteluna kohdeyritysten valinnalle oli sekä lentoliikenteen että energia-alan toimintaympäristössä tapahtunut kansainvälisen kilpailun kiristyminen taloudellisen sääntelyn vapauduttua, mikä on ollut lähtökohtana molempien yritysten strategioissaan ja johdon ohjausjärjestelmissään toteuttamille muutoksille. Vertailuaineistoa hankittiin sen vuoksi, että pystyttiin analysoimaan syitä mahdollisesti havaittaville eroille ohjausjärjestelmien käytössä strategisen muutoksen välineinä.

Pitkä tutkimusajanjakso antaa mahdollisuuden Finnair-konsernin strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien kehityksen tarkasteluun toimintaympäristön erilaisissa muutostilanteissa. Tutkimuksen lähtökohtana oli Euroopan lentoliikenteessä 1980-luvulla alkanut ja 1990-luvulle jatkunut alalle tuloa, kapasiteettia ja hinnoittelua koskevan sääntelyn vapauttaminen, joka kiristi kilpailua ja muutti toimintaympäristöä aikaisempaa dynaamisemmaksi ja turbulentimmaksi. Samanaikaisesti 1990-luvun alussa kansainvälinen taloudellinen taantuma lisäsi toimintaympäristön epävarmuutta. 1990-luvun puolivälissä kysyntä elpyi, ja eurooppalaisten lentoyhtiöiden kannattavuus parantui. Myöhemmin tutkimusajanjaksolla, 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa, lentoliikenteen toimintaympäristössä on uudelleen tapahtunut voimakkaita muutoksia, kun kansainväliset äkilliset kriisitilanteet ovat vähentäneet kysyntää. Lentämiseen liittyvissä ydinliiketoiminnoissa kilpailu on kiristynyt, ja kustannuspaineet ovat lisääntyneet mm. ympäristöön ja turvallisuuteen liittyvien normien tiukentumisen, öljyn hinnan nousun ja asiakkaiden kasvavien vaatimusten johdosta. Ydinliiketoimintaa tukevilla toimialoilla toimintaympäristön muutoksia ovat lisäksi aiheuttaneet mm. elektronisen liiketoiminnan kehittyminen, globaalit palvelusopimukset, uudet jakelukanavat ja muutokset matkanhallinnan arvoketjussa.

Myös energia-alalla taloudellinen sääntely on vapautunut 1990-luvun aikana. Fortum-konsernin kohdalla muutosprosessien laajamittaisuutta lisäsi fuusio. Fortum-konsernin perustaminen vuonna 1998 yhdistämällä Imatran Voima Oy:n (IVO) ja Neste Oyj:n liiketoiminnat Fortum Oyj:ksi johti merkittäviin uudelleenjärjestelyihin uuden energia-yhtiön organisaatorakenteessa ja ohjausjärjestelmissä.

Tutkimusaineisto kerättiin kohdeyrityksissä tehdyillä haastatteluilla ja yritysten sisäisiin dokumentteihin tutustumalla. Sisäisiä dokumentteja olivat mm. strategian, ohjausjärjestelmien ja organisaatorakenteen kuvaukset, suunnittelu- ja valvontajärjestelmiä koskevat muistiot sekä henkilöstölehdet. Tämän ohella lähteenä käytettiin yrityksiä ja kyseisiä toimialoja koskevaa julkista aineistoa, mm. vuosikertomuksia, osavuositarkoituksia ja lehtiartikkeleita. Useat aineiston hankintatavat mahdollistivat triangulaation, joka on edellytyksenä holistiselle analyysille (Scapens 1990, Ferreira & Merchant 1992). Tutkimusaineiston analysointi tapahtui systemaattisesti teemoittain.

Finnair-konsernista saatiin empiiristä aineistoa lähes koko 1990-luvun ajalta kesään 2003 saakka. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut toteutettiin 1993–1995 välisenä aikana<sup>1</sup>. Tällöin tehtiin aluksi kaksi avointa haastattelua ja myöhemmin 14 teemahaastattelua. Toisessa vaiheessa haastattelut ajoittuivat ajanjaksolle lokakuusta 1998 huhtikuuhun 1999, jolloin tehtiin 5 teemahaastattelua<sup>2</sup>. Haastatteluita tehtiin konsernihallinnon talousesikunnassa, palvelun laadusta vastaavassa esikuntayksikössä sekä ulkomaan ja kotimaan liiketoiminnoissa<sup>3</sup>. Yrityksen sisäistä materiaalia ja julkista aineistoa analysoitiin 1990-luvun alusta lähtien vuoden 2000 loppuun saakka. Kolmannessa vaiheessa aineiston keräys aloitettiin elokuussa 2002 ja aineiston keräystä jatkettiin kesään 2003 asti. Tutkimuskohteeksi valittiin konsernihallinnon ohella 5 liiketoimintayksikköä, jotka olivat toimintaympäristöltään ja liiketoiminnan ominaispiirteidensä osalta mahdollisimman erityyppisiä. Kolmannen vaiheen aikana tehtiin yh-

---

<sup>1</sup> Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on aikaisemmin laadittu julkaisut Virtanen (1995) ja Virtanen (1998).

<sup>2</sup> Tätä haastattelurunkoa käytettiin molemmissa kohdeyrityksissä. Haastattelurungon yksityiskohdat räätälöitiin kuitenkin erikseen jokaista haastateltavaa varten, jotta kysymykset mahdollisimman hyvin vastaisivat kunkin henkilön asiantuntemusalueita. Haastattelurungon pääteemat olivat seuraavat: 1) toimintaympäristön muutoksen vaikutus kilpailustrategiaan, 2) toimintaympäristön muutoksen vaikutus suunnitteluun ja valvontaa avustaviin ohjausjärjestelmiin, mm. strategiseen suunnitteluun, budjetointiin ja sisäiseen raportointiin sekä organisaatorakenteeseen, 3) millaisia strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä yrityksessä käytetään ohjauksen apuna ja miten johto käyttää ohjausjärjestelmiä hyväkseen tehdessään strategiauudistuksia sekä 4) miten johdon ohjausjärjestelmät tukevat nykyisen kilpailustrategian toteuttamista, mm. millaisia suunnittelujärjestelmiä ja suorituksen arvioinnin mittareita käytetään sekä millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita on havaittu. Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on aikaisemmin laadittu julkaisu Virtanen (2001).

<sup>3</sup> Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluita ei nauhoitettu, mutta muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi samana päivänä. Toisessa vaiheessa suurin osa haastatteluista nauhoitettiin ja nauhat kirjoitettiin sanatakkasti puhtaaksi, mikä teki mahdolliseksi suorien lainausten käyttämisen aineiston kuvauksessa.

teensä 15 haastattelua<sup>4</sup>. Haastateltavia henkilöitä oli 18, joista 6 oli konsernihallinnon edustajia ja 12 liiketoimintayksiköiden toimitusjohtajia, johtajia, controllereita ja taloushallinnosta vastaavia henkilöitä. Lisäksi tutkimuskäyttöön saatiin sisäistä materiaalia sekä konsernitasolta että liiketoimintayksiköistä.

Energia-alan haastattelut toteutettiin Fortum-konsernissa vuonna 2000 maaliskuu- ja heinäkuun välisenä aikana. Fortum-konsernissa tehtiin yksi avoin haastattelu ja 6 teema-haastattelua. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 9. Haastatteluita tehtiin konsernihallinnossa, Öljynjalostus- ja tukkumyntyüksikössä, Sähkösalunhallinta ja trading-yksikössä, Teknologia-yksikössä ja Energiatalossa<sup>5</sup>. Fortumin sisäistä aineistoa analysoitiin konsernin perustamisesta vuoden 2000 loppuun. Tämän ohella saatiin tutkimuskäyttöön Nesteen ja IVOn aikaisempaa sisäistä aineistoa. Lisäksi analysoitiin julkista 1990-luvun energiamarkkinoita käsittelevää kirjallisuutta.

## 5 ARTIKKELIEN TIIVISTELMÄT

### *Artikkeli 1: Strategic Control Information in Airline Route Decision*

#### *Tutkimuksen tavoite*

Taloudellisen sääntelyn vapautumisen vaikutuksia on 1980-luvulta alkaen tutkittu paljon useilla liikenteen toimialoilla, erityisesti lentoliikenteessä. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty lähinnä deregulaation kansantaloudellisiin vaikutuksiin (Yhdysvalloissa mm. Bailey & Panzar 1981, Bailey & Friedlaender 1982, Graham et al. 1983, Bailey et al. 1985, Call & Keeler 1985, Moore 1986, Levine 1987, Morrison & Winston 1986, 1989, Borenstein 1989 ja Brueckner & Spiller 1994 sekä Euroopassa mm. Button & Swann 1989, McGowan & Seabright 1989, Abbott & Thompson 1991,

---

<sup>4</sup> Haastattelurungon pääteemat olivat seuraavat: 1) toimintaympäristön muutoksen yhteys liiketoimintaportfolion kehitykseen, 2) konsernistrategia, konsernijohdon ohjaustyyli ja ohjausjärjestelmät sekä 3) liiketoimintayksiköiden ohjausjärjestelmät ja ohjaustarpeet. Haastattelurungon yksityiskohdat räätälöitiin erikseen konsernitasolla ja liiketoimintayksikötasolla tehtäville haastatteluille. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi.

<sup>5</sup> Fortumissa teemahaastattelut nauhoitettiin yhtä lukuun ottamatta ja nauhat kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi. Muiden haastatteluiden muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi samana päivänä.

Cronshaw & Thompson 1991, Doganis 1991 ja Encaoua 1991). Sääntelyn vapauttamisen vaikutusten tarkastelu johdon laskentatoimen näkökulmasta on puolestaan ollut vähäistä (mm. Khandwalla 1972, Cunningham 1990, 1992, Simons 1991, Banker & Johnston 1993). Johdon laskentatoimen tutkimustieto on tärkeää käytännön liikkeenjohdolle, koska toimintaympäristön kilpailun lisääntyessä tarvitaan johdon ohjausjärjestelmien tuottamaa markkinasuuntautunutta informaatiota, joka avustaa organisaation sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön.

Artikkelin tavoitteena on *tutkia, miten lentoyhtiö käyttää hyväksi johdon ohjausjärjestelmiään saavuttaakseen kilpailuetua toimintaympäristön muuttuessa taloudellisen sääntelyn vapautumisen seurauksena*. Lisäksi tarkastellaan *strategisessa ohjauksessa tarvittavan informaation erityispiirteitä palvelualan yrityksissä*. Tutkimuksessa analysoitiin, miten lentoliikenteen alalla toimiva kohdeyritys, Finnair-konserni, on sopeuttanut kilpailustrategioitaan, organisaatorakennettaan sekä suunnittelua ja valvontaa avustavia ohjausjärjestelmiään toimintaympäristön muutokseen. Tarkastelukohteena oli lentoyhtiön strateginen reitinvalintapäätös, joka tehtiin 1990-luvun alussa tilanteessa, jossa kilpailuympäristö oli parhaillaan muuttumassa taloudellisen sääntelyn vapautumisen johdosta.

Tutkimuksessa muodostettiin strategisen ohjausinformaation teoriaviitekehys. Viitekehysten mukaan strategisen päätösprosessin tueksi kerättävä taustainformaatio yrityksen sisäisistä resursseista ja ulkoisesta toimintaympäristöstä tukee kilpailustrategian muodostamista ja kaikkia päätösprosessin vaiheita. Tämän taustainformaation keräämisen ja analysoinnin jälkeen arvoketjun muodostaminen avustaa yrityksen strategisessa asemoinnissa (Shank & Govindarajan 1992, 1993, Johnson & Scholes 1993, Bromwich & Bhimani 1994). Erilaiseen kilpailustrategiaan perustuvat strategiset päätökset edellyttävät erilaista suunnittelua ja valvontaa avustavaa informaatiota (Bromwich 1990, Shank & Govindarajan 1993). Viitekehystä sovellettiin lentoyhtiön strategiseen, reitin valintaa koskevaan päätöstilanteeseen. Lisäksi arvioitiin viitekehysten yleistettävyyttä koskemaan kilpailullisessa toimintaympäristössä ja palvelualalla toimivia yrityksiä.

*Tutkimustulokset ja kontribuutio*

Kohdeyrityksen strategisen reitinvalintapäätöksen apuna käytetty ohjausinformaatio painottui lyhyeen aikaväliin ja perinteisiin menetelmiin, eivätkä ohjausjärjestelmät tuottaneet kovin paljon strategisen ohjausinformaation viitekehysten mukaista informaatiota. Arvoketjua ei ollut määritely, ja sekä suunnittelua että valvontaa avustava informaatio perustui pääosin sisäiseen informaatioon ja eroanalyysiin. Kiinteän vuosibudjetin tuottamaa informaatiota käytettiin mittaamaan tavoitteiden saavuttamista, eikä se tukenut riittävän hyvin ohjausta, koska epävarmassa ja turbulentissa kilpailuympäristössä budjetti-informaatiota olisi tarvittu avustamaan suunnittelua valvonnan sijasta. Tutkimuksessa havaittiin, että toimintaympäristön muuttuessa yrityksessä oli kuitenkin alettu vähitellen kehittää johdon ohjausjärjestelmiä siten, että ne tuottivat aikaisempaa reaaliaikaisempaa ja yksityiskohtaisempaa tulevaisuuteen suuntautuvaa suunnittelua avustavaa informaatiota ja strategiset näkökohdat otettiin huomioon johdon strategisessa päätöksenteossa ohjausjärjestelmän puutteista huolimatta.

Tutkimusajanjaksolla 1990-luvun alkupuoliskolla myös kilpailustrategioita ja organisaatorakennetta alettiin sopeuttaa vapautuneeseen kilpailuympäristöön. Reitin valintapäätös tuki yrityksen differointiin perustuvaa keskittymisstrategiaa, ja reitin avulla saavutettiin kilpailuetua. 1990-luvun alussa organisaatorakenne oli hajautunut, mutta kilpailun lisääntyessä organisaatorakennetta keskitettiin. Keskittämisen voidaan kuitenkin katsoa olevan ristiriidassa yrityksen pyrkimykselle kehittää asiakaslähtöistä kulttuuria.

Artikkeli tuo kontribuutiota strategisen johdon laskentatoimen teoriaan lisäämällä tietämystä siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät ja strategisen johdon laskentatoimen menetelmät tukevat liikkeenjohtoa strategisessa päätösprosessissa. Kilpailun lisääntyessä yrityksen toimintaympäristössä johdon ohjausjärjestelmiä alettiin kehittää interaktiiviseen suuntaan tuottamaan informaatiota strategisista epävarmuustekijöistä, mikä tukee Simonsin (1990, 1991, 1995a, 1995b) tutkimustuloksia. Palvelualoille tyypillinen asiakaslähtöisyyden kasvava painottuminen yrityksen suunnittelua ja valvontaa avustavissa johdon ohjausjärjestelmissä tukee sekä Bromwichin (1990) että Cunninghamin (1990, 1992) tutkimustuloksia, joiden mukaan kilpailullisessa toimin-

taympäristössä päätöksenteossa tarvitaan asiakaslähtöistä ja markkinasuuntautunutta informaatiota.

## ***Artikkeli 2: Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä***

### *Tutkimuksen tavoite*

1990-luvun lopulla toimintaympäristön lisääntyvä dynaamisuus asetti yritysten johdolle kasvavia haasteita. Myös johdon laskentatoimen tutkimuksessa alettiin entistä enemmän tarkastella, miten johdon ohjausjärjestelmät voisivat paremmin tukea yritysten kilpailustrategioiden muodostamista ja toteuttamista (mm. Chenhall & Langfield-Smith 1998, Granlund 1998). Samalla käytiin keskustelua johdon laskentatoimen muutoksesta (mm. Scapens 1994, Burns & Scapens 2000). Artikkelin liittyy tähän keskusteluun, ja sen tavoitteena on ensinnäkin *tarkastella, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja erityisesti strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä yritykset ovat käyttäneet strategisen ohjauksen apuna tilanteessa, jossa niiden kilpailuympäristö on muuttanut 1990-luvulla*. Toisena tavoitteena on *selittää, miten yritykset ovat käyttäneet hyväksi ohjausjärjestelmiä strategisessa muutoksessa*. Tutkimuksen tarkastelutaso painottuu konsernistrategiaan ja konsernitason ohjaukseen.

Tutkimus toteutettiin vertailevana case-tutkimuksena. Siinä tarkasteltiin strategista ohjausta avustavia johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden käyttötapoja Finnair-konsernissa ja Fortum-konsernissa ja analysoitiin syitä havaittuihin yhtäläisyyksiin ja eroihin. Kohdeyritysten ohjausjärjestelmien käyttöä tulkittiin Simonsin (1994, 1995a, 1995b) ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehyksen avulla. Tämän ohella yritysten konserniohjausta arvioitiin Gooldin ja Campbellin (1987) strategisten ohjaustyylien näkökulmasta.

*Tutkimustulokset ja kontribuutio*

Toimintaympäristön muutos sekä lentoliikenteessä että energiamarkkinoilla on muuttanut toimialojen logiikkaa ja strategisia epävarmuustekijöitä. Molemmat kohdeyritykset noudattivat Porterin (1980) kilpailustrategioiden luokittelun mukaista differentiaalipainotteista keskittymisstrategiaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että samankaltaisesta strategiasta huolimatta yritykset käyttivät osittain erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä eri tavoin hyväksi strategisen ohjauksen apuna. Finnairissa aloitettiin vuonna 1999 Balanced Scorecard -mittariston rakentaminen yhtiön kaupallisessa ryhmässä. Samalla yhtiössä haluttiin kehittää järjestelmällisesti osaamista ja sitoa se vision ja strategiaan. Balanced Scorecardia ryhdyttiin jo tällöin kehittämään Simonsin viitekehyksen mukaiseksi interaktiivisen ohjauksen välineeksi, jonka avulla tuettiin uusien strategioiden muodostamista. Fortumin ohjauksessa korostui sen sijaan strateginen suunnittelu, jota käytettiin pääosin diagnostisena ohjausvälineenä.

Yhtenä ohjausjärjestelmien ja niiden käytön eroihin vaikuttavana tekijänä empiirisestä aineistosta nousi esille strategisen ohjauksen muutoksen luonne. Finnairissa strategisen ohjauksen muutosprosessia voidaan luonnehtia sisäiseen kehitykseen perustuvan strategisen evoluution tyyppiseksi (Scapens 1994, Burns & Scapens 2000), kun taas energia-alan toimintaympäristössä toimialan rakennemuutoksen sekä Nesteen ja IVOn fuusion johdosta tapahtunutta laajamittaista muutosta voidaan pitää revolutionaarisena (Scapens 1994, Burns & Scapens 2000). Tällaista ajankohtaa ei voida katsoa otolliseksi ohjausjärjestelmien kehittämiseksi resurssien rajallisuuden vuoksi, mikä voisi olla yhtenä syynä siihen, että Fortumissa ohjausjärjestelmiä on tutkimusajanjaksolla käytetty pääosin diagnostisesti strategisen ohjauksen revolutionaarisen muutoksen yhteydessä.

Gooldin ja Campbellin viitekehyksen näkökulmasta Finnairissa strategisen suunnittelun osaston perustaminen, konsernin strategiaprosessissa käytettävä yhtenäinen analyysikehikko sekä Balanced Scorecardin kehittäminen viittasivat konserniohjauksen olevan muuttumassa strategisen ohjauksen tyyppiseksi, kun 1990-luvun lopulle saakka oli painottunut taloudellinen ohjaus. Fortumissa sen sijaan konsernistategian merkityksen vahvistuminen viittasi strategisen suunnittelun tyyppisen ohjauksen voi-



mistumiseen, kun aikaisempaa liiketoimintamalliin perustuvaa johtamisjärjestelmää voidaan pitää strategisen ohjauksen luonteisena.

Artikkeli tuo kontribuutiota konsernistrategian sekä konsernijohdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien muutosprosessien tutkimukseen täsmentämällä aikaisempaa teoriaa johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisestä yhteydestä kahdella tavalla. Ensinnäkin Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehysten avulla selitettiin kohdeyritysten konsernitason strategista ohjausta, kun viitekehystä on aikaisemmin sovellettu liiketoimintayksikkötasolla. Toiseksi kahta eri viitekehystä käytettiin tukemaan toisiaan empiiristen havaintojen analyysissä, koska kohdeyritysten strategista ohjausta arvioitiin Simonsin kehysten ohella Gooldin ja Campbellin strategisten ohjaustyylien näkökulmasta. Tutkimus lisäsi myös empiiristä tietämystä strategisen johdon laskentatoimen hyväksikäytöstä organisaatioissa.

### ***Artikkeli 3: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta***

#### *Tutkimuksen tavoite*

Artikkelin tarkoituksena on lisätä konsernijohtamiseen liittyvää parenting-teorian (Goold et al. 1994, Campbell et al. 1995, Nilsson 2000, Goold & Campbell 2002) tutkimusta analysoimalla konsernistrategian ja konsernijohdon ohjaustyylin yhteyttä konsernijohdon mahdollisuuksiin luoda arvoa liiketoimintayksiköille johdon ohjausjärjestelmien suunnittelun ja käytön välityksellä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli *tarkastella, millaisia yhteyksiä konsernijohdon ohjaustyylin sekä konsernitason ja liiketoimintayksiköiden johdon ohjausjärjestelmien välillä on*. Toiseksi tutkittiin, *mitä hyötyjä ja haittoja konserniohjauksesta on liiketoimintayksiköille*.

Finnair-konsernin syksyllä 2002 yhteensä kymmenestä liiketoimintayksiköstä valittiin konsernihallinnon ohella tutkimuskohteeksi viisi liiketoimintayksikköä, jotka olivat toimintaympäristöltään ja liiketoiminnan ominaispiirteiltään mahdollisimman erityyppisiä. Tutkimus syventää tarkastelua Finnair-konsernin johdon ohjausjärjestelmien käytöstä strategisen ohjauksen tukena erilaisilla ohjaustasoilla keskittymällä konsernitason ja liiketoimintayksiköiden johdon ohjausjärjestelmien välisiin yhteyksiin.

*Tutkimustulokset ja kontribuutio*

Tutkimuksen perusteella Finnairin konserniohjaus on 2000-luvun alussa muuttunut taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen tyyppiseksi. Konsernistrategian ja ohjausjärjestelmien kehitys on ollut evolutionaarista 1990-luvulla, mutta muutokset lentoliikenteen toimintaympäristössä olivat sysäyksenä konserniohjauksen suuremmalle muutostarpeelle 2000-luvun alussa. Keskeistä konserniohjauksen muutoksessa on ollut pitkäaikaisen suunnittelun merkityksen korostuminen lyhytaikaisia kriisitilanteita lukuun ottamatta. Toimintaympäristön kriisitilanteissa konserniohjausta on tilapäisesti keskitetty, ja valvonta on kiristynyt. Tällöin ohjaukselle oli tyypillistä taloudellisten mittareiden korostuminen, mutta se poikkesi Gooldin ja Campbellin (1987) taloudellisen ohjauksen tyylistä siinä, että yksiköiden toimintavapautta rajoitettiin. Kriisiohjausta voidaan pitää Simonsin (1990, 1994, 1995a, 1995b) mukaisena interaktiivisena ohjauksena, jossa konsernitasolla interaktiiviseksi muodostetun ohjausjärjestelmän avulla keskityttiin toimintaympäristön strategiaan epävarmuustekijöihin.

Gooldin et al. (1994) määrittelemät konsernijohdon ohjaustyyylit kytkettiin tutkimusaineiston perusteella Simonsin (1994, 1995a, 1995b) luokitteluun ohjausjärjestelmien erityyppisestä käytöstä. Kohdeyrityksen ”perinteistä” ohjausta luonnehdittiin taloudelliseksi ohjaukseksi, jolle on tyypillistä ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Kriisiohjaus äkillisten toimintaympäristön muutosten yhteydessä oli myös lähinnä taloudellisen ohjauksen tyyppistä, mutta useita ohjausjärjestelmiä käytettiin interaktiivisesti. Toimintaympäristön vakiinnuttua 2000-luvulla on siirrytty ”moderniin” ohjaukseen, joka on luonteeltaan strategista ohjausta, ja ohjauksessa korostuu aikaisempaa enemmän ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö. Toimintaympäristön muutokset selittävät konserniohjauksen kehityssuuntaa kohdeyrityksessä.

Balanced Scorecardin muodostamisen konsernin johtamisjärjestelmäksi voidaan katsoa toisaalta mahdollistaneen konserniohjauksen muutoksen taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen mutta toisaalta pakottaneen ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin. Balanced Scorecardia ja siihen kytkettyä rullaavaa ennustamista sekä kannustinpalkkiojärjestelmää pyritään konserniohjauksessa käyttämään interaktiivisesti erityisesti osaamiseen liittyvien synergioiden ja parenting-edun luomisen vä-

lineenä, kun konsernin perinteinen diagnostinen budjettiohjaus tuki enemmän yksiköiden itsenäisyyttä kuin synergioiden muodostamista.

Tutkimuksen mukaan konsernin ohjaustyyli on vaihdellut eri liiketoimintayksiköissä, ja Balanced Scorecardia on käytetty ohjausvälineenä eri tavoilla sekä konsernitason että liiketoimintayksiköissä. Havainnot ovat ristiriidassa Gooldin et al. parenting-teorian mukaisten tulosten kanssa, joiden mukaan konsernijohdon on sovellettava samaa ohjaustyyliä ja sitä vastaavia ohjausjärjestelmiä koko portfolioonsa. Tutkimus täydentää sen sijaan strategisen ohjauksen tyylin osalta Nilssonin (2000) tuloksia, joiden mukaan strategista suunnittelua tai taloudellista ohjausta ohjaustyyliinään käyttävien yritysten konsernijohdon on mahdollista luoda arvoa eri tavalla portfolioonsa eri osissa. Tutkimus tukee myös Simonsin sekä Tuomelan (2005) liiketoimintayksikkötasolla esittämiä tuloksia, joiden mukaan samaa ohjausjärjestelmää voidaan käyttää eri tavoin strategisen ohjauksen välineenä.

Konsernin uusien ohjausjärjestelmien katsottiin pääsääntöisesti palvelevan yksiköiden johdon laskentatoimen informaatiotarpeita. Konsernin ohjausjärjestelmissä koettiin olevan puutteita lähinnä laskentajärjestelmien osalta. Liiketoimintayksiköissä esiintyi vastarintaa muodollisiin sääntöihin perustuvan konserniohjauksen voimistumiselle, ja konserniohjauksen keskittämisyrittämiä vastustettiin. Konsernihallinnon talousohjauksessa korostui valvonta ja ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Konsernihallinnon strategiayksikön taholta ohjauksen katsottiin tukevan suunnittelua ja lisäävän strategista dialogia.

Artikkeli tuo kontribuutiota konsernijohtamiseen liittyvään parenting-teoriaan: se täydentää Gooldin et al. (1994) sekä Nilssonin (2000) tutkimustuloksia siitä, miten konsernijohdon on mahdollista luoda arvoa liiketoimintayksiköille siten, että konsernijohdon ohjaustyyliä kytetään Simonsin (1994, 1995a, 1995b) ohjausjärjestelmien erityyppiseen käyttöön strategisen ohjauksen välineinä konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla. Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelua käytetään tutkimuksessa selittämään myös konsernitason strategista ohjausta, kun viitekehystä on aikaisemmin sovellettu lähinnä liiketoimintayksikkötasolla.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida strategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin kohdistuvia muutostarpeita toimintaympäristön muuttuessa sekä tutkia johdon ohjausjärjestelmien ja konserni- ja kilpailustrategian välistä vuorovaikutusta yritysten sopeutuessa toimintaympäristön muutokseen.

Tutkimus toteutettiin case-metodilla, ja kohdeyrityksenä oli lentoliikenteen alalla toimiva Finnair-konserni. Koko 1990-luvun ja 2000-luvun alun kattava tutkimusajanjakso antoi mahdollisuuden syvälliselle, pitkän aikavälin dynaamiselle tarkastelulle, johon case-metodi rajoituksistaan huolimatta soveltui hyvin. Toisessa artikkelissa käytetty vertaileva materiaali myös rikastutti tutkimusaineistoa. Tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa kohdeyrityksestä saatuun empiiriseen evidenssiin ja perustuvat tutkijan tulkintoihin. Tutkimuksessa pyritäänkin case-metodin mukaisesti induktiiviseen teoreettiseen tai analyttiseen yleistämiseen (Scapens 1990), joka on tässä tutkimuksessa luonteeltaan kontekstuaalista (Lukka & Kasanen 1995). Kontekstisidonnaisen yleistämisen mukaan on mahdollista, että tulokset olisivat ainakin joiltakin osin melko samanlaisia muissakin kohdeyrityksen kaltaisissa yrityksissä vastaavan tyyppisessä toimintaympäristön muutostilanteessa.

Kokonaistavoitteeseen vastattiin tutkimalla ensinnäkin toimintaympäristön muutoksen yhteyttä konserni- ja kilpailustrategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin. Ensimmäisessä artikkelissa tarkasteltiin Finnair-konsernin strategista päätöstä 1990-luvun alun toimintaympäristössä, jota luonnehti taloudellisen sääntelyn vapautuminen. Reitinvalintapäätös tuki differointiin perustuvan keskittymisstrategian toteuttamista, ja sen avulla saatiin kilpailuetua. Samaan aikaan tunnistettiin tarve pitkän aikavälin suunnittelua tukevalle markkinalähtöiselle informaatiolle ja ohjausjärjestelmiä alettiin kehittää interaktiiviseen suuntaan tuottamaan informaatiota strategisista epävarmuustekijöistä.

Toisessa artikkelissa tarkasteltiin Finnairin ja Fortumin konsernistategian ja konsernitason johdon ohjausjärjestelmien muutosprosessia 1990-luvulla kilpailu edelleen kiristyessä. Dynaamisessa toimintaympäristössä asiakaslähtöisyys muodostui molemmille yrityksille kriittiseksi menestystekijäksi ja johdon ohjausjärjestelmiä muu-

tettiin tukemaan asiakaslähtöisyyttä. Finnairissa palvelun laadun korostuminen osoitti differointiin perustuvan strategian vahvistumista, mutta liittoutumisen myötä keskitymisstrategia muuttui entistä globaalimmaksi kasvustrategiaksi. Osana yrityskulttuurin muutosprosessia Balanced Scorecardia ryhdyttiin Finnairissa systemaattisesti rakentamaan konsernin strategiseksi työkaluksi.

Kolmannessa artikkelissa analysoitiin Finnairin konsernijohton ohjaustyylin muutoksen yhteyttä ohjausjärjestelmien käyttöön konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla 1990-luvulta 2000-luvun alkupuolelle saakka. Konserniohjaus on kehittynyt taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen tyyppiseksi, mutta 2000-luvun alussa toimintaympäristön kriisitilanteiden vaikutus konserniohjaukseen nousi selvästi esille. Vuoden 2001 alussa toteutettu organisaatiouudistus ja johdon vastuunjaon selkeyttäminen tekivät mahdolliseksi aikaisempaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatiouudistuksen yhteydessä portfolion ja konsernistrategian muodostamisen lähtökohdaksi määriteltyä kestävää, kannattavaa kasvua tavoiteltiin keskittymällä ydinliiketoimintoihin. Balanced Scorecard oli muodostettu konsernin strategiseksi johtamisjärjestelmäksi ja tavoitteena oli sen käyttäminen interaktiivisesti synergioiden ja parenting-edun luomisen välineenä.

Toiseksi tutkittiin, miten johdon ohjausjärjestelmiä käytetään strategisen muutoksen välineinä organisaation eri ohjaustasoilla. Ensimmäisessä artikkelissa tarkasteltiin johdon ohjausjärjestelmien käyttöä liiketoimintayksikkötasolla strategisen reitinvalintapäätöksen tukena. Tutkimuksen mukaan reittivalinnassa käytetty informaatio oli pitkälti perinteistä strategista suunnittelua avustavaa informaatiota, ja ohjauksen voidaan katsoa tällöin painottuneen *strategiseen suunnitteluun*. Toisessa artikkelissa havaittiin, että strategisen ohjauksen muutoksen luonne vaikutti ohjausjärjestelmien erilaisiin käyttötapoihin konsernitasolla. Finnairissa konsernin ohjausjärjestelmiä ryhdyttiin käyttämään interaktiivisesti tukemaan *strategian toteuttamista*, kun taas Fortunissa strategista suunnittelua käytettiin diagnostisena ohjausvälineenä. Kolmannessa artikkelissa tutkittiin konserniohjauksen ja liiketoimintayksiköiden ohjauksen välistä synergiaa ja havaittiin, että Finnairissa ohjausjärjestelmiä käytettiin 2000-luvun alussa lisääntyvässä määrin interaktiivisesti tukemaan strategian toteuttamista ja lisäämään organisaation oppimista. Tässä vaiheessa organisaatiossa tapahtui myös

Mintzbergin (1978) tutkimuksen mukaista *uusien strategioiden muotoutumista* vuorovaikutuksessa toimintaympäristön ja eri organisaatiotasojen välillä.

Tutkimus tuotti strategiseen johdon laskentatoimeen kuuluvaa teoreettista ja empiiristä tietoa. Tulokset ja kontribuutio liittyvät kolmelle alueelle. Ensiksi johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden erilaisia käyttötapoja tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta organisaation eri ohjaustasoilla. Tämä lisää tietämystä erilaisten ohjausjärjestelmien käytön mahdollisuuksista ja rajoituksista strategisen ohjauksen välineinä sekä eri ohjaustasojen informaatiotarpeiden yhteensovittamisesta. Eri ohjaustasoilla ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää eri tavoin strategisen ohjauksen välineinä. Simonsin (1994, 1995a, 1995b) ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehystä käytettiin tutkimuksessa selittämään myös konsernitason strategista ohjausta, kun viitekehystä on aikaisemmin sovellettu liiketoimintayksikötasolla.

Toiseksi tutkimus lisää tietoa siitä, millä tavalla ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää strategisen muutoksen välineinä pyrittäessä sopeuttamaan organisaatiota muuttuvaan toimintaympäristöön. Kohdeyrityksessä Balanced Scorecardin muodostaminen konsernin strategiseksi johtamisjärjestelmäksi toimi välineenä konsernijohdon ohjaustyylin muutoksessa taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen, mutta toisaalta se pakotti ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin.

Kolmanneksi tutkimuksessa esitettiin kritiikkiä Gooldin et al. (1994) kehittämää normatiivista parenting-edun viitekehystä kohtaan ja sitä täydennettiin yhdistämällä konsernin ohjaustyyli Simonsin luokitteluun ohjausjärjestelmien erilaisista käyttötavoista. Kohdeyrityksessä konserniohjauksessa tapahtui muutos ”perinteisestä” taloudellisesta ohjauksesta, johon liittyi ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö, kriisiohjauksen kautta ”moderniin” strategiseen ohjaukseen, jota luonnehti ohjausjärjestelmien käyttö lisääntyvässä määrin interaktiivisesti. Luokittelu strategisen ohjaustyylin ja ohjausjärjestelmien käytön mukaan voitaneen yleistää kohdeyritystä laajemmalle, mutta toimintaympäristön muutokset selittävät konserniohjauksen kehityssuuntaa kussakin tapauksessa.

Dynaamisessa ja kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa toimintaympäristössä strategisen johtamisen merkitys on jatkuvasti korostumassa. Tutkimus tuo myös käytännön kontribuutiota laskentatoimen hyväksikäytöstä strategisessa liikkeenjohtoprosessissa.

Toimintaympäristön kilpailun lisääntyessä yritysten strategisen johtamisen tueksi tarvitaan kaikilla ohjaustasoilla strategiaan kytkettyjä uusia johdon laskentatoimen työvälineitä, jotka avustavat organisaatiota dynaamiseen toimintaympäristöön sopeutumisessa. Tutkimuksen avulla lisättiin empiiristä tietämystä strategisen johdon laskentatoimen menetelmistä ja strategisista johtamisjärjestelmistä. Tieto tukee strategian toteuttamista ja edistää organisaatioiden oppimista.

**LÄHDELUETTELO**

**ABBOTT, K. & THOMPSON, D.** (1991), De-Regulating European Aviation: The Impact of Bilateral Liberalisation, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 9, Issue 1, 125-140.

**ARCHER, S. & OTLEY, D.T.** (1991), Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation – Rumenco Ltd, *Management Accounting Research*, Vol. 2, No. 4, 263-303.

**BAILEY, E.E. & FRIEDLAENDER, A.F.** (1982), Market Structure and Multiproduct Industries, *Journal of Economic Literature*, September, Vol. 20, No. 3, 1024-1048.

**BAILEY, E.E. & GRAHAM, D.R. & KAPLAN, D.P.** (1985), *Deregulating the Airlines*, MIT Press, Cambridge, MA.

**BAILEY, E.E. & PANZAR, J.C.** (1981), The Contestability of Airline Markets during the Transition to Deregulation, *Law and Contemporary Problems*, Winter, Vol. 44, 125-145.

**BANKER, R.D. & JOHNSTON, H.H.** (1993), An Empirical Study of Cost Drivers in the U.S. Airline Industry, *The Accounting Review*, July, Vol. 68, No. 3, 576-601.

**BORENSTEIN, S.** (1989), Hubs and high fares: dominance and market power in the U.S. airline industry, *RAND Journal of Economics*, Autumn, Vol. 20, No. 3, 344-365.

**BROMWICH, M.** (1990), The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Issue 1/2, 27-46.

**BROMWICH, M. & BHIMANI, A.** (1994), *Management accounting: Pathways to Progress*, CIMA Publications, London.

**BRUECKNER, J.K. & SPILLER, P.T.** (1994), Economies of Traffic Density in the Deregulated Airline Industry, *The Journal of Law and Economics*, October, Volume XXXVII (2), 379-415.

**BRUGGEMAN, W. & VAN DER STEDE, W.** (1993), Fitting Management Control Systems to Competitive Advantage, *British Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, September, 205-218.

**BURNS, J. & SCAPENS, R.W.** (2000), Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, Volume 11, Issue 1, 3-25.

**BUTTON, K. & SWANN, D.** (1989), European Community Airlines - Deregulation and its Problems, *Journal of Common Market Studies*, June, Volume XXVII, No. 4, 259-282.



**CALL, G. & KEELER, T.** (1985), *Airline Deregulation, Fares and Market Behavior; some empirical evidence*. Teoksessa: Daughety (ed.), *Analytical Studies in Transport Economics*, CUP, Cambridge.

**CAMPBELL, A & GOOLD, M. & ALEXANDER, M.** (1995), *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, *Harvard Business Review*, March–April, 120-132.

**CHENHALL, R.** (1997), *Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance*, *Management Accounting Research*, Vol. 8, Issue 2, 187-206.

**CHENHALL, R.** (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Issue 2/3, 127-168.

**CHENHALL, R. & LANGFIELD-SMITH, K.** (1998), *Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs*, *Management Accounting Research*, Vol. 9, Issue 4, 361-386.

**CRONSHAW, M. & THOMPSON, D.** (1991), *Competitive Advantage in European Aviation - Or Whatever Happened to BCal? Fiscal Studies*, Vol. 12, No. 1, 44-66.

**CUNNINGHAM, G.M.** (1990), *The Relationship of Competition to Management Control and Management Accounting Systems*. Teoksessa: Gustafsson, C. & Hassel, L. (eds.), *Accounting and organizational action*, Turku.

**CUNNINGHAM, G.M.** (1992), *Management Control and Accounting Systems under a Competitive Strategy*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, No. 2, 85-102.

**DENT, J.F.** (1990), *Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Issue 1/2, 3-25.

**DENT, J.F.** (1991), *Accounting and Organizational culture: A Field Study of the Emergence of a New Organisational Reality*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, Issue 8, 705-732.

**DOGANIS, R.** (1991), *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, 2nd ed., HarperCollinsAcademic, London.

**ENCAOUA, D.** (1991), *Liberalizing European airlines, Cost and factor productivity evidence*, *International Journal of Industrial Organization*, 9, 109-124.

**EWUSI-MENSAH, K.** (1981), *The External Organizational Environment and its Impact on Management information Systems*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 4, 301-316.

**FERREIRA, L.D. & MERCHANT, K.A.** (1992), Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, No. 4, 3-34.

**FITZGERALD, L. & JOHNSTON, R. & SILVESTRO, R. & STEELE, A. & VOSS, C.** (1989), Management Control in Service Industries, *Management Accounting*, April, 44-46.

**GERDIN, J. & GREVE, J.** (2004), Forms of contingency fit in management accounting research – a critical review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Issue 3/4, 303-326.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A.** (1987), *Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell Ltd, UK.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A.** (2002), *Designing effective organizations: how to create structured networks*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A. & ALEXANDER, M.** (1994), *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, Wiley, New York.

**GOOLD, M. & QUINN, J.J.** (1990a), Strategic Control, Milestones for long-term performance, *The Economist Books*, London.

**GOOLD, M. & QUINN, J.J.** (1990b), The paradox of strategic controls, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Issue 1, 43-57.

**GORDON, L.A. & MILLER, D.** (1976), A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, No. 1, 59-69.

**GORDON, L.A. & NARAYANAN, V.K.** (1984), Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: an Empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 1, 33-47.

**GOVINDARAJAN, V. & GUPTA, A.K.** (1985), Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, 51-66.

**GRAHAM, D. & KAPLAN, D. & SIBLEY, D.** (1983), Efficiency and Competition in the Airline Industry, *Bell Journal of Economics*, Spring, 14, 118-138.

**GRANLUND, M.** (1998), The challenge of management accounting change: a case study of the interplay between accounting, change and stability, *Turun kauppa-  
korkeakoulun julkaisu*, A-7:1998, Turku.

**GUPTA, A.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1984), Build, Hold, Harvest: Converting Strategic Intentions into Reality, *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, Issue 3, 37-47.

**HOPPER, T. & POWELL, A.** (1985), Making Sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: a Review of its underlying Assumptions, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, Issue 5, 429-465.

**HOPWOOD, A.** (1983), On trying to study accounting in the contexts in which it operates, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, Issue 2/3, 287-305.

**HOPWOOD, A.** (1987), The Archaeology of Accounting Systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 3, 207-234.

**HUMPHREY, C. & SCAPENS, R.** (1996), Theories and case studies of organizational accounting practices: Limitation or liberation?, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9, No. 4, 86-106.

**JOHNSON, G. & SCHOLES, K.** (1993), *Exploring Corporate Strategy*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall.

**JOHNSON, H.T.** (1994), Relevance regained, total quality management and the role of management accounting, *Critical perspectives on accounting*, 5, 259-267.

**JOHNSON, H.T. & KAPLAN, R.S.** (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

**JÄRVENPÄÄ, M.** (1998), Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-1:1998, Turku.

**JÄRVENPÄÄ, M.** (2002), Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena – vertaileva case-tutkimus, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-5:2002, Turku.

**JÄRVENPÄÄ, M. & PARTANEN, V. & TUOMELA, T-S.** (2001), *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*, Edita Oyj, Helsinki.

**JÄRVENPÄÄ, M. & PELLINEN, J.** (2005), Teoria ja interventio suomalaisissa johdon laskentatoimen case- tai field-menetelmällä tehdyissä akateemisissa opinnäytteissä 1997-2005. Teoksessa: *Contributions to accounting, finance, and management science: essays in honour of professor Timo Salmi*. Toim. Laitinen, E.K. & Laitinen, T., Vaasa.

**KAPLAN, R.S.** (1983), Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research, *The Accounting Review*, Vol. LVIII, No. 4, 686-705.

**KAPLAN, R.S.** (1984), The Evolution of Management Accounting, *The Accounting Review*, Vol. LVIX, No. 3, 390-418.

**KAPLAN, R.S.** (1986), The Role of Empirical Research in Management Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, Issue 4/5, 429-452.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1992), The balanced scorecard - measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, 71-79.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, 75-85.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2001), *The Strategy-Focused Organization*, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2004), *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

**KASURINEN, T.** (1998), Strategic Management Accounting, Review of literature and integrated framework, Helsingin kauppakorkeakoulu, Working Papers, W-209, Helsinki.

**KASURINEN, T.** (2001), Influence of the Implementation Process on Management Accounting Change in a Hierarchical Corporation, *The Finnish Journal of Business Economics*, 4/2001, 459-479.

**KASURINEN, T.** (2002), Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation, *Management Accounting Research*, Vol. 13, Issue 3, 323-343.

**KEATING, P.J.** (1995), A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, Fall, 66-86.

**KHANDWALLA, P.N.** (1972), The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, *Journal of Accounting Research*, Autumn, Vol. 10, Issue 2, 275-285.

**KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H.** (1993), 'It's a Very Foreign Discipline': the Genesis of Expenses Control in a Mutual Life Insurance Company, *British Journal of Management*, Vol. 4, Issue 1, 1-18.

**LAINEMA, M.** (1996), Monialayrityksen johtaminen – Miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä arvoa, *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*, A-5:1996, Turku.

**LANGFIELD-SMITH, K.** (1997), Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 22, No.2, 207-232.

**LEVINE, M.E.** (1987), Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy, *Yale Journal on Regulation*, Spring, Vol. 4, No. 2, 393-494.

**LLEWELLYN, S.** (1993), Working in hermeneutic circles in management accounting research: some implications and applications, *Management Accounting Research*, Vol. 4, Issue 3, 231-249.

**LORD, B.** (1996), Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, Vol. 7, Issue 3, 347-366.

**LUKKA, K.** (1999), Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija, Professori Reino Majala 65 vuotta. Toim. Hookana-Turunen, H., Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999, Turku.

**LUKKA, K.** (2005), Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage. Teoksessa: Jönsson, S. & Mouritsen, J. (eds.), Accounting in Scandinavia – The Northern Lights, Liber & Copenhagen Business School Press.

**LUKKA, K. & KASANEN, E.** (1995), The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 8, No. 5, 71-90.

**MALMI, T. & PELTOLA, J. & TOIVANEN J.** (2002), Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti, Kauppakaari, Helsinki.

**MCGOWAN, F. & SEABRIGHT, P.** (1989), Deregulating European Airlines, Economic Policy, 9, 284-344.

**MERCHANT, K.A.** (1985), Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: a Field Study, Accounting, Organizations and Society, Vol. 10, Issue 1, 67-85.

**MILES, R. & SNOW, C.** (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw Hill, New York.

**MILLER, D. & FRIESEN, P.H.** (1982), Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two Models of Strategic Momentum. Strategic Management Journal, Vol. 3, Issue 1, 1-25.

**MINTZBERG, H.** (1978), Patterns in Strategy Formation, Management Science, May, Vol. 24, 934-948.

**MOORE, T.G.** (1986), U.S. Airline Deregulation: Its Effects on Passengers, Capital and Labour, Journal of Law and Economics, April, Vol. 29, No. 1, 1-28.

**MORRISON, S.A. & WINSTON, C.M.** (1986), The economic effects of airline deregulation, Brookings Institution.

**MORRISON, S.A. & WINSTON, C.M.** (1989), Enhancing the performance of the deregulated air transportation system, Brookings Institution.

**NEILIMO, K. & NÄSI, J.** (1980), Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede, Tutkimus positivismiin soveltamisesta, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A-2: Tutkielmia ja raportteja, 12, Tampere.

**NILSSON, F.** (2000), Parenting styles and value creation: a management control approach, Management Accounting Research, Vol. 11, No. 1, 89-112.

**NILSSON, F. & OLVE, N-G.** (2001), Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4, 344-358.

**NILSSON, F. & RAPP, B.** (1999), Implementing business unit strategies: the role of management control systems, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, No. 1, March, 65-88.

**OTLEY, D.T.** (1980), The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No.4, 413-428.

**OTLEY, D.T.** (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, Vol. 5, No. 3/4, 289-299.

**OTLEY, D.T.** (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, 363-382.

**OTLEY, D.T.** (2001), Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management, *British Accounting Review*, Vol. 33, No. 3, 243-261.

**PORTER, M.E.** (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

**PORTER, M.E.** (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

**PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G.** (1990), The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79-91.

**PUOLAMÄKI, E.** (2004), Strategic Management Accounting Constructions in Organisations, A Structuration Analysis of Two Divisional Strategy Processes, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-10:2004, Turku.

**QUINN, J. & MINTZBERG, H. & JAMES, R.** (1988), *The Strategy Process. Concepts, Contexts & Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

**REINTON, S.E. & FOOTE, N.** (1988), Adding corporate value: Why parents must be more particular, *McKinsey Quarterly*, Winter.

**ROBERTS, J.** (1990), Strategy and accounting in a U.K. conglomerate, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Issue 1/2, 107-126.

**ROSLENDER, R.** (1996), Relevance lost and found: Critical perspectives on the promise of management accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 533-561.

**ROSLENDER, R. & HART, S.J.** (2002), Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: the case for strategic management accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 13, 255-277.

**ROSLENDER, R. & HART, S.J.** (2003), In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives, *Management Accounting Research*, Vol. 14, No.3, 255-279.

**SCAPENS, R.W.** (1990), Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods, *British Accounting Review*, Vol. 22, Issue 3, 259-281.

**SCAPENS, R.W.** (1994), Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice, *Management Accounting Research*, Vol. 5, Issue 3/4, 301-321.

**SCHREYÖGG, G.** (1980), Contingency and Choice in Organization Theory, *Organization Studies*, Vol. 1, Issue 4, 305-326.

**SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1989), *Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting*, Homewood Il, Irwin.

**SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1992), Strategic Cost Management and the Value Chain, *Journal of Cost Management*, Vol. 5, No. 4, Winter, 5-21.

**SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

**SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1994), Measuring the "Cost of Quality": A Strategic Cost Management Perspective, *Journal of Cost Management*, Vol. 8, No. 2, Summer, 5-17.

**SIMMONDS, K.** (1981), Strategic Management Accounting, *Management Accounting (UK)*, April, Vol. 59, No. 4, 26-29.

**SIMMONDS, K.** (1982), Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example, *Accounting and Business Research*, Vol. 12, Issue 47, Summer, 206-214.

**SIMMONDS, K.** (1983), *Strategic Management Accounting*. Teoksessa: Fawning (ed.), *Handbook of Management Accounting*, Gower Publishing Company Limited, Aldershot, Hans.

**SIMMONDS, K.** (1986), The Accounting Assessment of Competitive Position, *European Journal of Marketing*, Vol. 20, Issue 1, 16-31.

**SIMONS, R.** (1987), Accounting Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, Issue 4, 357-374.

**SIMONS, R.** (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Issue 1/2, 127-143.

**SIMONS, R.** (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 49-62.

**SIMONS, R.** (1992), The strategy of control: How accounting information helps to formulate and implement business strategy, *CA Magazine*, March, 44-50.

**SIMONS, R.** (1994), How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 169-189.

**SIMONS, R.** (1995a), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

**SIMONS, R.** (1995b), Control in an Age of Empowerment, *Harvard Business Review*, March-April, 80-88.

**SIMONS, R.** (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Text & Cases, Prentice Hall.

**TOMKINS, C. & CARR, C.** (eds.) (1996), Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of Strategic Management Accounting, Special Issue on Strategic Management Accounting, *Management Accounting Research*, Vol. 7, No. 2, 271-280.

**TUOMELA, T-S.** (2000), Customer Focus and Strategic Control, A constructive case study of developing a strategic performance measurement system at FinABB, Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, D-2:2000, Turku.

**TUOMELA, T-S.** (2005), The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, Vol. 16, Issue 3, 293-320.

**VAIVIO, J.** (1999), Exploring a "non-financial" management accounting change, *Management Accounting Research*, Vol. 10, Issue 4, 409-437.

**VAIVIO, J.** (2001), Non-financial measurement in an organizational context, Three perspectives, *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu*, A-186, Helsinki.

**VIRTANEN, T.** (1995), Strateginen ohjausinformaatio lentoliikenteen reittivalinnassa, *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu*, B-153, Helsinki.

**VIRTANEN, T.** (1998), Strategic Control Information in Airline Route Decision, *The Finnish Journal of Business Economics* 1/98, 33-60.

**VIRTANEN, T.** (2001), Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/2001, 539-574.

**WHETTEN, D.A.** (1989), What Constitutes a Theoretical Contribution?, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 490-495.

**WOOD, S.** (1979), A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization, *The Journal of Management Studies*, October, 334-354.





## **OSA II**

### **ARTIKKELIT**



TUIJA VIRTANEN

# Strategic Control Information in Airline Route Decision

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze how airline companies use their management control systems in order to gain a sustainable competitive advantage in a situation of environmental change resulting from economic deregulation. Therefore, a model of strategic control information will be developed.*

*The research is a case study on Finnair, the Finnish national carrier. The study describes how the company prepared for deregulation by adapting its strategies, organization structure and management control systems. The strategic control information in a route decision was investigated. Producing planning and control information for strategic decision making was mainly based on traditional methods, and the control systems did not generate a great deal of information in accordance with the theoretical model of strategic control information. Nevertheless, strategic viewpoints were taken into account in management decision making, in spite of the shortcomings of the control system. Moreover, the company has gradually begun to adjust its competitive strategy and organizational structure to the deregulated environment. The paper argues that a strategic cost management framework will give companies new cost management tools.*

**Keywords:** *Management control systems, competitive strategies, sustainable competitive advantage, deregulation*

**TUIJA VIRTANEN**, Lic.Sc. (Econ.)

Helsinki School of Economics and Business Administration

Department of Accounting and Finance • e-mail: tvirtane@hkkk.fi

## 1 INTRODUCTION

In recent years, researchers have become increasingly interested in deregulation. Deregulation in the airline industry has received particular attention. It has been argued that airlines have to improve efficiency and profitability to maintain their competitive positions because deregulation has dynamized the environment. The decisions faced by companies have become more complex, and there is a need for more timely and accurate information than before. Knowledge of the effects of deregulation is of great importance to airline managers in particular, since companies have to redesign their control systems and supporting accounting systems to be able to get better information for cost control and performance measurement purposes.

Most research in the field, however, focuses on the economic effects of deregulation. The general limitation in existing research is that it does not consider the management accounting aspects of deregulation. Changes in competition have placed significant strains on company strategies, internal organization and management control systems. Management accounting has an ever-increasing role in assisting decision making, as more information is required about competitors, and demand factors and strategic uncertainties have to be identified as soon as possible.

The purpose of the present paper is to analyze how airline companies use their management control systems in order to gain a sustainable competitive advantage in a situation of environmental change resulting from economic deregulation. Moreover, the paper aims to find out the distinct characteristics of strategic control information in the service sector. The paper reports on the results obtained from a case study within Finnair, the Finnish national carrier.

The study is organized as follows. First, Section 2 discusses previous research. Section 3 focuses on factors affecting strategic control information, defines the main concepts, and explains the information requirements at the different phases of a decision process. Section 4 reports on the results for the empirical case study, and finally, in Section 5, conclusions are drawn and discussed.

## 2 EARLIER RESEARCH ON MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND COMPETITIVE STRATEGY

Since the 1970's, a great many management accounting studies on control systems and strategy have relied on the research tradition based on organization theory. In that tradition accounting procedures have been examined in a particular organizational setting. It is another important characteristic of this research tradition that emphasis is put on the process of dynamic change in accounting systems.

Contingency theory became popular in management accounting research in the mid 1970's. This theory holds that there is no universal control system applicable to all organizations and under all circumstances. The choice of an appropriate control system is always contingent on the special characteristics of the organization and its environment. According to Otley (1980), the control system is conditioned by production technology, environment and organizational structure. Other determinants of the control system have been proposed: size of the organization (Bruns & Waterhouse 1975, Merchant 1981), strategy (Khandwalla 1972, Govindarajan & Gupta 1985, Merchant 1985, Simons 1987), and the decision making style of management (Gordon & Miller 1976). It is characteristic of efficient organizations that they can align the control information they gather to the particular contingency factors.

Numerous studies have addressed change processes in organizations. On the one hand, a variety of strategic decision processes and, on the other hand, strategic reorientation and strategic changes have been analyzed. These process studies emphasize the dynamic interaction between the management control systems, strategy and sustainability of the firm's competitive advantage (e.g. Simons 1990, 1991, 1995).

Criticizing the procedures of traditional management accounting, Johnson & Kaplan (1987) and Cooper & Kaplan (1991), suggested new methods (e.g. activity-based costing ABC, life cycle costing, target costing, competitor data analysis), the application of which would render management accounting information instrumental to strategic positioning decisions. Accounting for strategic positioning consists of accounting information designed to enable top management to attain and sustain a strategic position in the marketplace vis-à-vis competitors (Roslender 1995, 1996).

On the basis of Johnson's and Kaplan's seminal work, broader theory frameworks have been put forward, which emphasize the role of management accounting in the strategic management process. An examination of control systems in their strategic contexts led to the establishment of strategic management accounting (SMA). Strategic management accounting assists managers' strategic decision making by generating information relevant to competitive strategies. So far, most of the research consists of conceptual theorizing (e.g. Simmonds 1981, 1986, Shank & Govindarajan 1989, 1992, 1993, Bromwich 1990, Bromwich & Bhimani 1994, Ward 1992). In contrast, there has been little empirical research in strategic management accounting. Competitor accounting, customer account profitability and benchmarking are examples of new empirical management accounting methods (Ward 1992).

The latest trend in accounting for strategic positioning is the quest for continuous improvement. Continuous improvement refers to product quality and operating performance. One applicable method in this respect is the Balanced Scorecard framework by Kaplan and Norton

(1992). The Balanced Scorecard integrates financial and non-financial performance measures generated internally and externally (Roslender 1995).

### 3 THEORETICAL MODEL OF STRATEGIC CONTROL INFORMATION

#### **The basis of strategic control information**

Traditionally, management accounting has concentrated on cost accounting and performance measurement of a company over a short period (Johnson & Kaplan 1987, Drury 1996, 22). In contrast, in strategic management accounting, a different viewpoint is introduced. The function of strategic management accounting information is to contribute to the long-term goals of the company (e.g. Ward 1992, 3,15, Shank & Govindarajan 1989, 1993). Therefore, the period of performance measurement has to be longer than one year.

Additionally, management control systems have until very recently concentrated on generating internal organizational information. However, facing increasing uncertainty firms have found it more expedient to scan their environment. Environmental changes, e.g. increasing and globalizing competition due to deregulation, have underlined the need for strategic management accounting.

As a result of deregulation, companies face the need to readjust the set of competition parameters they rely on (Cunningham 1990, 1992). For this purpose, they have put increased emphasis on market-oriented information about their competitive market position. To gain a sustainable competitive advantage, companies have to adjust their control systems and organization structures to their competitive strategies. An efficient management control system generates both financial and non-financial information about competitors and customers (Shank & Govindarajan 1993).

Strategic management accounting has been simultaneously developed in the United States and in Great Britain. In the United States, Shank and Govindarajan (1989, 1992, 1993) introduced strategic cost management (SCM), which is based on Porter's (1980, 1985) competitive strategies, competitive advantage and value chain analysis. Every strategic business unit of a company can create value to its customers by product differentiation or by a cost leadership strategy.

Additionally, in the United States Robert Simons has studied the relationship between accounting control systems and business strategies. In his contingency-theoretical study (1987) he found that firms following different strategies employ accounting control systems in different ways. In his case study (1990) Simons developed a dynamic process model to show how top managers use formal systems to direct the emergence of new strategies and to ensure a sustainable competitive advantage. The strategy of the firm determines the kind of uncertainty

which could be critical to the achievement of the firm's chosen objectives. Top managers collect information about strategic uncertainties by interactive control systems. Strategic uncertainties are likely to change as the competitive environment changes.

In his later case studies (1991, 1992, 1994, 1995) Simons extended his process model. He has investigated, how accounting information assists in formulating and implementing business strategy, and how top managers use control systems to drive strategic renewal. In his theoretical framework he formed four control system categories: belief systems, boundary systems, diagnostic control systems and interactive control systems. Managers apply each system in different ways and for different purposes.

In Great Britain, strategic management accounting has been investigated mainly by Simmonds and Bromwich. Simmonds (1981, 1986) has introduced strategic performance indicators. In addition, he has emphasized the relative nature of strategic information. Benchmarking information has to be collected especially on competitors.

Bromwich (1990) gave strategic cost accounting a customer focus. He created a product attribute theory which gives support to Porter's differentiation strategy. On the basis of the theory, companies have to evaluate product characteristics from the customer's point of view. The costs of the attributes provided by the company's products are essential to the sustainability of the company's product strategies.

In addition, Bromwich based his arguments on contestability theory. Contestability theory was developed by Baumol and Willig (1981) and Baumol, Panzar and Willig (1982, 1986). The theory of contestable markets presents the conditions for a firm's price and output strategy to be sustainable in the face of potential competition. Contestability theory states that companies should have sustainable cost advantages over the rivals, if their strategies are sustainable. Contestability theory contributes to Porter's cost leadership strategy.

On the basis of previous strategic management accounting literature, strategic control information can be described by the following characteristics:

- it supports the formulation of a competitive strategy and controls the achievement of strategic objectives;
- it is used at every stage of a strategic decision making process: in planning, implementation and control;
- market-oriented external information is obtained; and
- long-run information is gathered to satisfy a company's strategic objectives and to achieve a sustainable competitive advantage.

In this study, strategic control information is defined as the information generated by management control systems to assist the management at all stages of a strategic decision process, and



which emphasizes long-run external information. In this study, control information is focused exclusively on output controls; behavior controls are excluded.

### **Formation of the model of strategic control information**

The characteristics of strategic control information being presented, it is appropriate to consider the information management needs at different stages of a strategic decision process<sup>1</sup>.

First, as competitive strategies are formulated, requisite background information, on the one hand, concerns the internal resources of the company and, on the other hand, the environment. Internal and external background information supports all stages of a strategic decision process. On the basis of the SWOT framework (strengths, weaknesses, opportunities, threats), the internal resources of a firm refer to strengths and weaknesses, while the external environment creates opportunities and threats (e.g. Ansoff 1980, Johnson & Scholes 1993).

Internal resources of a company consist of, for example technology, cost structure, equipment and other tangible assets, financial, staff and intangible resources. Those particular strengths which give the company an edge over its competitors are core competencies (Johnson & Scholes 1993, 151). In particular, production technology and cost structure are dependent on the industry. They determine which costs are critical for the success of the company, and what kind of information assisting planning and control the management needs when defining strategic objectives (Shank & Govindarajan 1993, 232–234).

The environment of the firm consists of competitors, customers, suppliers, competitive authorities and labour markets etc. According to contingency theory, the degree of uncertainty in the environment determines what kind of competitive strategy, organization structure and control information is needed. A hierarchical organization structure and centralized control have been found applicable to a stable environment, whereas in a dynamic and turbulent environment organizational flexibility, decentralized control and matrix organization seem to be more appropriate (Mahon & Murray 1981, Zajac & Shortell 1989). When the environment is uncertain, a long-range view of planning is more important than in a stable environment (Shank & Govindarajan 1993, 97).

As deregulation has dynamized the environment in many industries, external information, especially about competitors, has become increasingly important. There are various alternative ways of investigating the characteristics of competition: i) Porter (1980, 1985) has analyzed the structural competitive forces and strategic groups in an industry, ii) in industrial organization theory, a structure – conduct – performance (SCP) paradigm has been introduced

---

<sup>1</sup> Strategic decision process classifications have been presented e.g. by Simon 1960, Mintzberg, Raisinghani & Theoret 1976 and Drury 1996, 9.

(see e.g. Scherer & Ross 1990, 4–5), and iii) contestability theory explains entry and exit barriers in an industry<sup>2</sup>. Structural information about the characteristics of competition in an industry assists a company in strategy formulation and strategic positioning.

Second, after collecting and analyzing the background information about internal resources and the environment, formation of a value chain assists strategic positioning of the firm (Horngren et al. 1994, Bromwich & Bhimani 1994, Shank & Govindarajan 1992, 1993, Johnson & Scholes 1993). The value chain for any firm in any business is the linked set of value-creating activities (Shank & Govindarajan 1993, 13). Value chain indicates differences among firms in the industry, and thereby helps the firm to define its strategic position compared with the competitors.

Next, in order to assist strategic decision making, it is important to identify cost drivers at the key value chain stages (Shank & Govindarajan 1993, 90–91). Strategic cost drivers determine the long-run cost position of a company. They explain the differences that exist in unit costs across companies in the same industry (Siau & Van Lindt 1997). Two categories of strategic cost drivers have been presented. First, structural drivers, which involve choices regarding the economic structure of the company, consist of scale, scope, experience, technology and complexity. Second, executional drivers are determined by managerial ability and performance. They include factors such as capacity utilization, plant layout efficiency, product configuration, work force involvement and quality of management (Shank & Govindarajan 1993, 21–22, Siau & Van Lindt 1997).

Further, as the aim of strategic control information is to gain competitive advantage, both planning and control information should support competitive strategy and measure the achievement of strategic objectives. Principally, a sustainable competitive advantage can be built by two alternative strategies: cost leadership or differentiation. It is also possible for a firm to follow a focus strategy either by lowering costs or by offering superior products on a narrow segment of an industry.

Strategic decisions based on different competitive strategies demand distinct planning and control information (see e.g. Bromwich 1990, Shank & Govindarajan 1993). At the planning stage, to support searching for alternative action models, data gathering and choice making, a firm following the differentiation strategy needs to estimate the market demand for the product being offered and changes in competitors' strategies. Instead, information about the most efficient and lowest cost technology, the average cost structure of the industry and about the costs of the main competitors is important for firms following a cost leadership strategy. Further-

---

<sup>2</sup> According to Baumol & Willig (1981, 407) "an entry barrier is anything that requires an expenditure by a new entrant into an industry, but that imposes no equivalent costs upon an incumbent".

more, as many barriers to entry arise from cost advantages, information about the sources of barriers to entry in the industry is needed (Bromwich 1990).

At the control stage, a strategic view of the control process emphasizes information about the achievement of a sustainable competitive advantage (Rickwood et al. 1990, Moon & Bates 1993, Shank & Govindarajan 1993, 110). The indicators of performance measurement should not contradict the organization's objectives set at the planning stage. Performance measures increasingly focus on reducing the total costs of the company at all stages of the value chain. In addition, organization structure has to be conducive to the achievement of strategic objectives. A philosophy of continuous improvement assists companies to compete successfully, as employees at all levels in the organization know how they can contribute to improving their performance (e.g. Kaplan & Norton 1992).

To conclude, the model of strategic control information can be summarized in the following manner in Figure 1.

In broad outline, the model of strategic control information is uniform irrespective of the industry or competitive environment of the company. The next two sections examine the effects of economic deregulation and the service industry characteristics on the model.

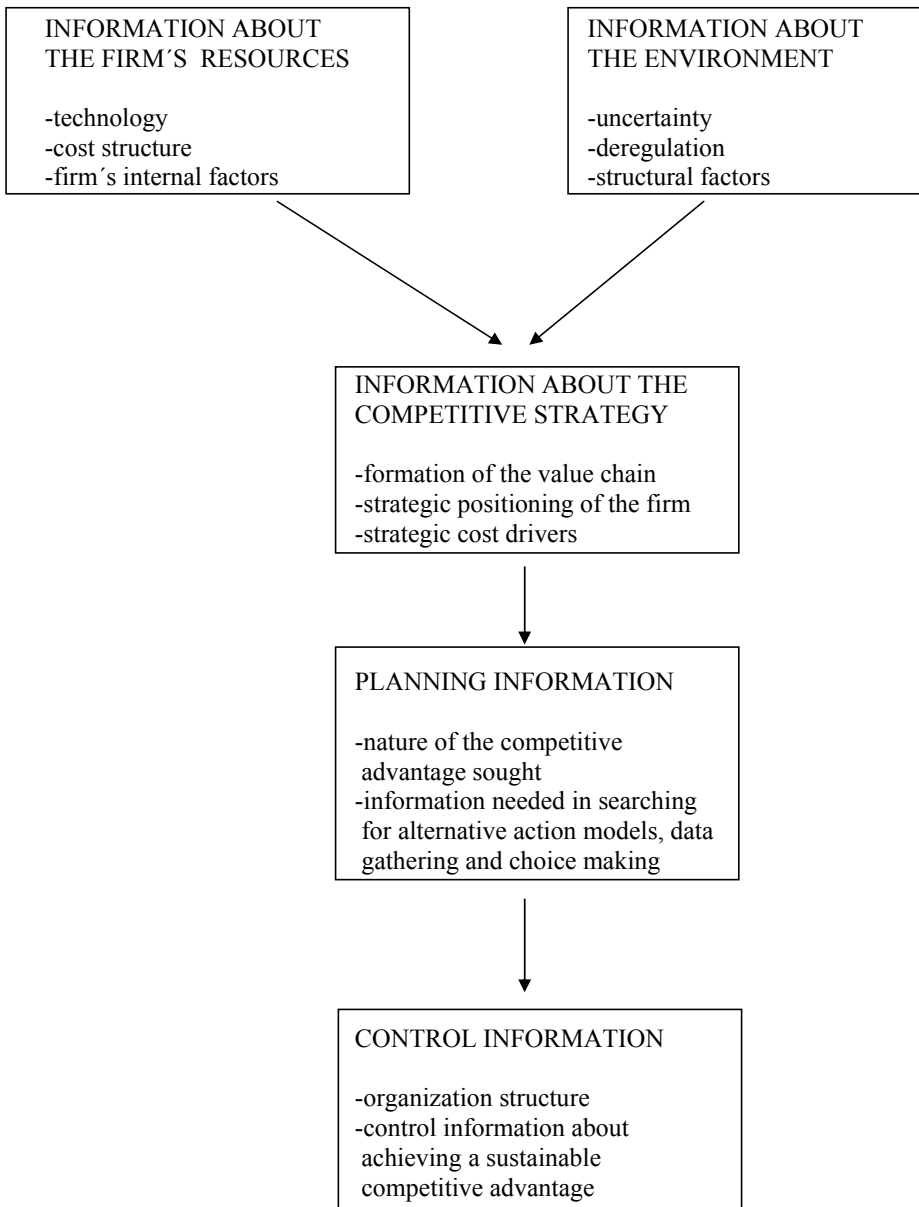
### **Effects of economic deregulation on strategic control information**

Natural monopoly in an industry has been a traditional reason for economic regulation. In this case, there are economies of scale in the industry, and unit costs of production are the smallest if only one company operates in the market (e.g. Baumol et al. 1977, 350). In such industries price regulation has been argued to protect consumers, because monopoly companies can charge higher prices and produce less than optimal in competitive markets owing to their monopoly positions (Joskow & Rose 1989, 1453–1455, Phillips 1990).

In addition, some industries with several incumbent firms have also been regulated. Regulation has been based on a threat that without regulation destructive competition would lead to imbalance in the market and to discrimination of customers (Joskow & Rose 1989, 1453–1455).

Since the 1960's, the traditional theory of regulation has been criticized (Stigler 1971, Posner 1974, Peltzman 1976). Instead, interest group theories have been presented. According to these theories, different interest groups lobby for their own interests through regulation. Entry barriers, for example, can be erected by incumbent firms through licence requirements (Joskow & Rose 1989, Spulber 1989, 31).

In recent research (e.g. Braeutigam 1989, 1307), the need for regulation has been questioned. The existence of natural monopoly is not necessarily a sufficient basis for regulation, because a threat of entry may be real even though there is no actual competition in the mar-



**FIGURE 1. Model of strategic control information.**

ket. In the theory of contestable markets, a contestable market is defined as one in which there are no sunk costs<sup>3</sup> and artificial entry barriers. In such markets, entry and exit are feasible without costs and any other barriers. In that case, there is no need for government intervention to achieve economic efficiency. Deregulation has also had harmful effects from the customer's point of view. Consequently, economic regulation has been abolished in many countries during the past two centuries.

Traditionally, traffic industries have been heavily regulated in most countries. Therefore, many studies have been made on the effects of deregulation, for instance in airline<sup>4</sup> and trucking industries. Most of these studies apply the industrial organization structure – conduct – performance paradigm or contestability theory, examining the effects of deregulation mainly from consumers' point of view. These studies indicate that in most cases deregulation is increasing welfare. These welfare effects are internationally generalizable.

Strategy researches (e.g. Mahon & Murray 1980, 1981, Smith & Grimm 1987, Corsi & Grimm 1989, Corsi et al. 1991,1992, Reger & Duhaime & Stimpert 1992, Grimm et al. 1993 and Ramaswamy & Thomas & Litschert 1994) have investigated how organizations have adapted to environmental changes. As economic deregulation may mean a considerable change in the industry environment, it makes demands on the competitive strategies and control systems of companies. Increasing competition caused by deregulation makes the environment uncertain and turbulent. Consequently, competitive strategies have to be modified in order to render them compatible with the changing environment. Usually, companies in the regulated industry have insufficient incentives to develop their competitive strategies, as the linkages between competitive strategies and performance are loose. Therefore, companies are not sufficiently rewarded for carrying on a successful competitive strategy (Snow & Hrebiniak 1980, Mahon & Murray 1981, Smith & Grimm 1987).

In management accounting, only a few studies have been carried out on the effects of deregulation on management planning and control systems (e.g. Khandwalla 1972, Cunningham 1990, 1992, Simons 1991, Banker & Johnston 1993). On the basis of those studies, linking up performance measures with competitive strategy is a prerequisite for successfully im-

---

**3** Sunk costs in economics are costs which cannot be recouped in the market, i.e. where the factors or resources to which sunk costs relate have little or no opportunity cost in the market. Sunk costs of this type are argued to constitute barriers to entry (Bromwich 1990). The economic concept of sunk costs differs from that used in management accounting where sunk costs are costs that have been created by a decision made in the past and that cannot be changed by any decision that will be made in the future. In management accounting sunk costs are irrelevant for decision-making (Drury 1996, 44).

**4** In the United States e.g. Bailey & Panzar 1981, Bailey & Friedlaender 1982, Graham et al. 1983, Bailey et al. 1985, Call & Keeler 1985, Moore 1986, Levine 1987, Morrison & Winston 1986, 1989, Borenstein 1989 and Brueckner & Spiller 1994, and in Europe e.g. McGowan & Seabright 1989, Button & Swann 1989, Abbott & Thompson 1991, Cronshaw & Thompson 1991, Encaoua 1991, Doganis 1991.

plementing strategic plans. An efficient exploitation of resources is especially important for firms aiming at competitive advantage based on the lowest costs. Measurements of quality, flexibility and innovations are requirements for firms following a differentiation strategy. Non-financial measures are in most cases combined with strategy more easily than financial measures, and they measure long-run performance (Gordon & Narayanan 1984, Simons 1987, Govindarajan & Shank 1992, Den Hertog & Roberts 1992, Schefczyk 1993). In the long run, it is important to recognize how the strategic position of the firm has changed. Thus, there is a need for benchmarking information about the competitors and the industry (Shank & Govindarajan 1993, 111,119).

In industries where government regulation has been heavy, regulatory requirements have controlled the characteristics of cost accounting systems. Systems theoretic research has suggested that in a turbulent and competitive environment systems normally adapt by increasing internal variety, relationships and information. In those circumstances, information about markets is especially important for decision-making (Emery & Trist 1965). According to Cunningham (1990, 1992), in a competitive environment the interaction between accounting and marketing functions has become closer than before deregulation. In a competitive environment, especially marketing considerations affect the characteristics of cost accounting systems. Additionally, Bromwich (1990) argued that market orientation demands an organization structure where accounting and financial operations are in keen contact with other functions.

There are different views of the connections between environmental uncertainty and organizational structure. Environmental uncertainty has been suggested to demand decentralized organizational structure (Burns & Stalker 1961, Thompson 1967). By contrast, in their contingency-theoretical study, Waterhouse and Tiessen (1978, 69) found that organizations always aim at a focused structure. This view is supported by Cunningham (1992), who found that organizational structures of traffic companies remained focused even after deregulation.

### **Strategic control information in the service sector**

Companies operating in the service sector have some distinct characteristics compared with manufacturing organizations<sup>5</sup>. In this study, these features are supposed to affect the information management needs for strategic control in service business companies.

Services are usually produced in the presence of the customer. It is therefore essential, especially for service companies, to gather information about the customers' needs at each stage of the service process. During the last few years, the frequency of customer-driven or-

---

<sup>5</sup> Grönroos 1982, 1990a, 1990b, Lovelock 1983, Fitzgerald et al. 1989, Brignall et al. 1991a, 1991b, Silvestro et al. 1992.

ganizations has increased in the service sector (Grönroos 1982, Bromwich & Bhimani 1994, Horngren et al. 1994).

Customers' expectations are usually heterogeneous. Therefore, service companies often seek competitive advantage by the differentiation of services. As customers use to a different extent support services that bring about fixed costs (Rotch 1990, Cooper & Kaplan 1991, 467), a cost accounting system calculating costs and profitability by a customer or a customer segment would assist the management in decision-making. It is important for service companies to control excess capacity and the resulting costs, since unanticipated demand cannot be stabilized by the volume of inventories (Rotch 1990).

The quality of services is difficult to measure with standards set in advance. Financial performance measures may lead the management to emphasize short-run profitability instead of long-run performance. Therefore, in the service sector, non-financial measures are often more appropriate for measuring long-run performance than financial measures are (Fitzgerald et al. 1989).

Organizational structure emphasizing the customer focus is applicable to service companies. On the basis of several studies (e.g. Grönroos 1990a, 1990b, Bowen & Schneider 1988), decentralized organizational structure is most appropriate. In particular, operational decision-making should be decentralized as close to the customer level as possible.

## 4 CASE AIR TRAFFIC

### Research method

A single case study approach was chosen as the research method of the empirical study. The strategic control information in a route decision of an airline was examined. The strategic decision of the case company was analyzed employing the theoretical model developed in Section 3.

A case study approach was chosen in order to understand the effects of deregulation on management control systems in a particular organizational setting. The strength of the case study method is to gain a deep understanding of organizational practices. It is possible because the study focuses on real processes in organizations, and because the researcher is in direct contact with organizational participants by interviews and by direct observations of activities (McKinnon 1988). Case studies rely on analytical, not statistical generalization. The objective of analytical generalization is to generalize back to theory, and not to draw inferences to some larger population (Yin 1989, Scapens 1990, Ferreira & Merchant 1992, Spicer 1992).

It was imperative to the research tasks assumed to focus on a case company that operates in a service industry undergoing a significant environmental change. Finnair, the national air

carrier, is a service company that operates in such an environment. It is the case company of the study. The case route was chosen for the study because Finnair had established it in anticipation of the environmental change emanating from the deregulation of the airline industry. The new route Helsinki – Düsseldorf – Barcelona was established by Finnair, because the deregulation of European air traffic permitted to operate route traffic between two foreign countries. The case company objectives of the route decision, competitive advantage gained, and planning and control information used at every stage of the decision making process were studied.

Triangulation was sought in data collection. Therefore, multiple sources of data were used to achieve validity and reliability (McKinnon 1988, Yin 1989). Primarily, the study's empirical material was gathered by semi-structured interviews at the case company. A total of 14 interviews were conducted, the average interview lasting about two hours. The interviews were not taped, but the notes were transcribed immediately after each interview. The persons interviewed at the case company were employed in various divisions and on various organizational levels of the company. For example, the Executive Vice President of the marketing division, the directors of finance and international relations, and the managers of budgeting and cost accounting, marketing services and route planning were interviewed. The interviews were conducted within a two-year period, from February 1993 to February 1995. The long interview period was instrumental for the study, because at the empirical research stage the theoretical framework of the study was gradually specified as an interactive process.

Additionally, in order to get information about the deregulation measures in air traffic, two Civil Aviation Administration authorities and the Special Councillor in the Ministry of Transport and Communications in Finland were interviewed.

Furthermore, a great deal of public information about the airline industry and about the case company was collected. Familiarity with the airline industry was essential for the study, as strategic control information is market-oriented, and there are many special characteristics in air traffic. Information was obtained from books, journals, newspapers, annual reports and other publications.

### **A description of the case company**

Finnair was established in 1923, and it is the sixth oldest scheduled airline in the world. The four main sectors of the company are flight operations, travel agencies, tour operations, and hotel and restaurant operations. Flight operations constitute about 80 % of the net sales of the company. All the operations are closely connected with marketing the services of the parent company and producing support services for flight operations. State ownership of the case company has gradually been reduced. At the end of March 1996, the Finnish State owned 60.7 % of the company's shares.



The case company is an international medium-sized airline. In 1995/1996, the consolidated net sales amounted to FIM 7,182 million and the company employed about 10,000 people. The net profit for the accounting period 1995/1996 was FIM 372 million. The flight operations are focused in international route traffic, consisting mainly of European traffic. In 1995/1996, the share of international route traffic was approximately 70% of air transport revenues.

Previously, Finnair's cost level has been quite high compared with other European airlines, but its costs have gradually been cut down, being today below the average level of European airlines (Expanding Horizons 1994). Personnel costs, constituting one third of the total costs of the company, are the largest cost item. Additionally, the largest cost items consist of fuel purchases for flight operations, purchases of materials and supplies for passenger services, and ground service costs.

Air traffic is a very capital-intensive industry, and during the last few decades there have been rapid innovations in aviation technology. Therefore, airlines need to finance major capital investments. In 1996, Finnair decided to modernize its holiday traffic fleet, and a new aircraft family for European traffic has quite recently been chosen.

During the last few years, the organizational structure of Finnair has often been changed. At the beginning of the 1990's, the organization was decentralized but, a few years later, increasing competition led to a centralization of the organizational structure again. In 1990, the separate group management was suppressed and three operational groups: a flight operations group, a technical group and a commercial group were formed of the prior seven departments of the parent company. The commercial group was divided into four route sectors responsible for their results. In 1992, the Supervisory Board of Finnair decided to change the organizational structure in order to improve the market position of the company, to increase the efficiency of planning operations and to reduce organizational levels. The four route sectors at the commercial department were united into two groups: Finnair North and Finnair International.

In order to improve the profitability of the company a strategic action programme was approved by the Supervisory Board of Finnair in February 1993. Thereafter, further organizational restructuring actions have been implemented, and the number of employees has been reduced. In April 1993, Finnair North and Finnair International were united into a Marketing Group. The Marketing Group was made responsible for marketing functions, traffic planning and route profitability.

In November 1993, an extraordinary general meeting approved an Amendment to the Articles of Association in order to increase the authority of the Board of Directors, and correspondingly reduce the authority of the Supervisory Board. In April 1994, a new administrative body, the internal Board of Management, was formed to replace the prior Management Group. The members of the body are appointed by the Board of Directors.

Thereafter, further organizational changes have been implemented in the Group structure. During the financial year 1995/1996, a single administrative unit, Finnair Travel Service, was established in order to eliminate overlapping in package tours, and Finnair's ten travel agencies operating abroad were combined into a single organization called Norvista. In addition, the subsidiary companies Finnaviation and Karair were merged with the parent company in 1996. The financial management functions of the subsidiaries were integrated and a common accounting system was introduced.

The planning system of the company is decentralized. Thus, planning operations are performed separately at the marketing department, the technical department and the operational department. Calculations for route planning are made at the marketing department. The company has regarded the lack of a long-term and extensive traffic planning system as a problem. The budgeting process is entrusted to the financing department, but the budget proposals concerning personnel, expenses and investments are made by the functional groups. Budget objectives are defined and their achievement is controlled by the Board of Directors. The objectives are tight and the budget cannot be revised during the year.

In the 1990's, the control system of the company has been under a development process. According to the interviews at the financing department, the objective of the reform has been to increase the flexibility and diversity of the reporting and the performance measurement systems. The reform aims at reducing the amount of information the top management has to deal with. Therefore, the control system will be coordinated so that top management receives only the most important information. Furthermore, the management group has been trained in activity-based management, and a few experimental activity-based costing projects have been carried out in the case company.

Starting from the spring of 1997, a new action programme has been prepared in order to improve the structural profitability of the company by FIM 500 million by the end of 1999. The objective of the programme is to attain sustainable structural changes by increasing revenues and cutting costs, since in the competitive markets the company has to be agile and capable of quickly reacting to environmental changes. Thus, work processes have to be reorganized and co-operation has to be increased. In addition, the company has invested heavily in its service concept. The company aims at becoming the best European airline measured by punctuality.

### **The airline industry environment**

At the moment, European airlines are undergoing a process of radical change. On the one hand, deregulation has increased competition and the environment has turned dynamic and turbulent. On the other hand, the economic recession reduced demand for air traffic at the

beginning of the 1990's. However, in the middle of the decade demand started to recover and the profitability of European airlines has improved.

International air traffic has traditionally been regulated by a group of bilateral and multi-lateral agreements and by the rules of the International Air Transport Association (IATA). The regulations have affected entry to routes, capacity and fares. The basis of these regulations is the Chicago Convention concluded in 1944, which covers both regular route traffic and irregular charter traffic.

In the 1980's, the provisions of bilateral agreements were loosened in the European air traffic. At the same time, the European Commission has gradually liberalized air traffic regulations. The first liberalization package was accepted in December 1987. The second package was accepted in June 1990, and the third package was implemented at the beginning of 1993. Thereafter, the whole area of the European Community has been a home market for Community air carriers. The final cabotage restrictions on air traffic in Europe were removed in 1997.

Analogous to the United States, deregulation has led to significant structural and operational changes within the European airline industry (Doganis 1991, 95). Airlines have restructured their operations and increased cooperation. In the last few years, airlines providing world-wide services have built up alliances through holdings and agreements. Moreover, some national flag carriers have been privatized.

Finnair has had cooperation negotiations with several airlines. At the beginning of the 1990's, the establishment of the Quality Alliance with SAS, Swissair and Austrian Airlines did not materialize. Thereafter, Finnair has concluded cooperation and code sharing agreements for example with Lufthansa, Delta Air Lines, Swissair, Sabena, Alitalia and Transwede. Recently, cooperation negotiations with British Airways about route structure, development of customer service and marketing have been opened.

There has been another structural change in airline markets as airlines are forming hub-and-spoke route structures<sup>6</sup>. The reason for this development trend is that it offers economies of scale and scope in air traffic. On the one hand, economies of scale mainly consist of economies of density in different routes (e.g. McGowan & Seabright 1989, Cronshaw & Thompson 1991). Economies of density arise as the unit costs of operation decrease at the same time the amount of traffic increases on a route. Hub-and-spoke networks allow carriers to increase average traffic levels on all routes. Higher traffic density on a route allows the airline to use larger, more efficient aircraft and to operate this equipment more intensively (Brueckner & Spiller 1994). On the other hand, economies of scope are attainable through a hub-and-spoke route

---

<sup>6</sup> The concept of hubbing means that flights from different airports which are the spokes of a network arrive at the hub at approximately the same time (Doganis 1991, 263).

structure as load factors of aircrafts increase and unit costs decrease. In the last few years, Finnair has established a new hub in Stockholm.

After liberalizing bilateral agreements, a number of charter airlines have started to operate scheduled services, since scheduled operations permit charter airlines to charge higher fares, to increase their revenues and to improve aircraft and crew utilization. In addition, several new small airlines have entered the scheduled routes. Most of the revenue-pooling agreements between European carriers have also been abolished (Doganis 1991, 100–103).

At the beginning of the 1980's, air traffic markets were regarded as a case example of contestable markets (Bailey & Panzar 1981, Bailey & Friedlaender 1982). The entry of new airlines was considered easy because of the homogeneity of airline services and the transferability of air traffic fleet into other markets. In contrast, later studies (e.g. Graham et al. 1983, Call & Keeler 1985, Moore 1986) have suggested that air traffic markets do not perfectly fulfil the conditions of contestable markets. In spite of deregulation, there still remain some entry barriers restricting competition in air traffic. For example, computer reservation systems and the allocation of slots may erect entry barriers (McGowan & Seabright 1989).

### **Competitive strategy and strategic positioning of the case company**

The competitive strategy of the case company is to develop a profitable and competitive route structure, taking into consideration the needs of customers travelling from Finland, to Finland and through Finland. Thus, the aim of the company is to focus its services on a geographical market segment. The focus or niche strategy is based on differentiation by offering services of superior quality. In addition, gateway traffic by arranging further connections from Finland to other continents has been increasingly emphasized.

Typically, the main stages of a value chain of an airline are as follows (Shank & Govindarajan 1992):

1. Providing information about seat reservation and ticket services;
2. Flight from point A to point B; and
3. Providing other services to customers before, during and after the flight.

The sources of competitive advantage and strategic cost drivers are different at each stage of the value chain. Although the air service part of the product is fairly homogeneous, the chain of services can be differentiated from that of the competitors more easily than single services. Economies of scope between different stages of the value chain are attainable through vertical integration. Thus, airlines have been keen on expanding their operations vertically into other areas of the travel industry in order to gain greater control over the total travel product (Doganis 1991, 21).

A value chain has not been formed and used in the strategic planning of the case company. However, the operations have been classified into basic services, support services, additional services and special services. Traffic sectors have been grouped into European, Atlantic, Far Eastern and domestic sectors. Furthermore, at the business unit level, the markets have been segmented into five segments: business travel, holiday travel, travelling for special events, or for meeting relatives and friends, and special group travel.

Scale and scope are important structural cost drivers in the case company. In addition, executional cost drivers, for example capacity utilization, total quality management, and linkages with suppliers and/or customers, have been increasingly emphasized.

### **Planning information of the route decision**

The case route was opened for traffic at the end of March 1992. According to the management of the case company, the establishment of the route was a strategic decision to take advantage of the opportunities of the liberalized air traffic markets. In order to be prepared for the deregulated environment, the case company tried to get economies of scope by expanding its route network in Europe.

Airline planning is a dynamic and iterative process (Doganis 1991, 202). During the planning process, calculations were made of expected revenues and costs, and the profitability of the route was anticipated. In addition, the revenues and costs of alternative routes were analyzed. Revenue calculations were based on demand forecasts of alternative routes in different price categories. The preferences of customers in various geographical segments were discovered with the assistance of local organizations placed near the markets. Price information was acquired through IATA, and information about competitors' time schedules through CRS-systems. Revenue and cost calculations are usually made for one year at a time. In broad outline, calculations for route planning are similar for all routes.

The costs of the routes are calculated both for one return flight and for each flight period. Ex ante cost calculations are, as a rule, quite detailed. The total cost consists of traffic costs, technical costs, operation costs, and commercial costs. Traffic costs consist of direct variable costs, for instance fuel, landing fees, and ground handling. Technical costs include line maintenance, overhauls, and spare parts. Operation costs include cockpit, cabin service, and in-flight service costs. Commercial costs are in most cases indirect fixed costs. They include costs of the foreign sales offices and costs of the marketing department of the company.

The establishment of the new route did not entail considerable incremental costs. No new air traffic fleet was acquired for the route. Due to a new airport office established in Barcelona, there was a slight increase in the labour costs and marketing costs in Spain compared with the previous year.

The decision to establish the route was a multi-stage process in the organization. As the organization has been frequently changed, planning calculations are made by several persons in different parts of the organization. Therefore, practical calculatory applications by various departments may differ. Ultimately, the marketing department is responsible for the route planning calculations. The final decision on the establishment of the route was made by the Management Group.

Furthermore, route scenario calculations envision long-run growth possibilities for 15 years, including alternative air traffic fleet choices, and projecting possible demand, cost and profitability.

### **Control information of the route decision**

Profitability in air traffic depends on the unit cost, the unit revenue and the load factors achieved (Doganis 1991, 282). In the case company, there is a control system measuring route profitability. The system controls unit cost and revenues, results by route, by air traffic type and by traffic segment, load factors and freight revenues etc. The system is partly based on actual, partly on budgeted figures.

Route profitability is assessed by contribution margins. As a general rule, both variable and fixed costs should be covered by all established routes. At the latest, the routes have to be profitable within three years. It may suffice, for instance in case of excess capacity that a positive margin over variable costs is earned. Every route is also considered a part of the whole route network value.

By means of the case firm's cost accounting system, it is not possible to monitor customer profitability, as the costs caused by one customer cannot be identified. Neither can the profitability of each customer segment be determined. In particular, the marketing managers regarded this insufficiency of information as a problem. It would be possible to use activity-based costing to examine customer or customer segment profitability. However, according to the Financial Director, customer profitability calculations were considered too expensive to make, even if an activity-based costing system was established.

As a rule, the control system of the case company does not gather benchmark information about competitors. In spite of that, information about competitors' market shares can be achieved. Some non-financial performance measures are used in the case company, for example passenger and overall load factors, flight hours and kilometers, available seat and tonne kilometers, revenue passenger and tonne kilometers and number of passengers, cargo and mail. It seems, however, that the non-financial measures are not systematically consonant to the strategy of the company.

In the case company, route planning and control calculations are made at different

departments. The marketing department is responsible for route planning calculations, whereas route profitability calculations are carried out at the department of internal relations and traffic planning. This decentralization appears to cause problems in the flow of information.

Budget reports are produced monthly, and exact reports on budget deviations are obtained from quarterly accounts. However, especially at the marketing department, information about budget deviations was not received quickly enough on the lower organizational levels.

The level of detail in planning and route profitability calculations has increased during the last few years. This seems, at least partly, to result from economic deregulation, since increasing competition calls for detailed information about costs even at the establishment stage of a route.

The established case route has reached its short-run and long-run objectives quite well. In the spring of 1995, two years after its establishment, the profitability of the route was better than the budgeted profitability figures. In addition, the traffic frequency on the route has been increasing.

### **Analysis of strategic control information of the route decision**

Planning and control information assisting the management in the route decision of the case company was analyzed by the theoretical model of strategic control information developed in the study. Furthermore, the applicability of information to the deregulated environment and to the service sector was investigated.

According to the Executive Vice President of the marketing division, the establishment of the route was a strategic long-run investment. In the long run, high profitability and a large market share were the principal objectives of the route. These objectives are similar to the objectives of build units in the portfolio models of strategic planning. The market environment of build units is often uncertain, and products are at a growth stage of their life cycles. In contrast, the objective of budgets in the case company was to control the achievement of targets. Therefore, this budget objective seems to be unsuitable for the business environment of the case company. In the uncertain and turbulent competitive environment, companies following a build strategy would rather need budgets to support their planning functions.

The case company has not decisively changed its competitive strategy in order to be prepared for economic deregulation in the environment. However, the company has actively begun to take advantage of the opportunities of deregulation in its route planning. Finnair has been one of the first airlines in Europe that has actively expanded its route structure due to deregulation. Deregulation is regarded as an opportunity for the company. The established route gave Finnair cost advantages, and assisted in following the differentiation strategy.

Traditional methods were emphasized in generating information for the strategic planning of the case route. Moreover, the information gathered was short-run information for the most part. A value chain for the route was not identified, and therefore the strategic objectives for each value activity could not be specified. Lack of a value chain was found a drawback in the planning and control system of the case company. However, it would have been difficult to identify the value chain, as the responsibility centers of the functional organization were not analogous to value activities.

The planning information of the route, for instance the SWOT analysis, was mostly based on internal information of the company. Moreover, internal performance measures were emphasized in the control information of the route. Profitability, service level, and load factors were measured by traditional management accounting variance analyses. Measurement of the cost, profitability and load factors of the route was principally considered to support the cost leadership strategy. In contrast, measurement of the quality of services was connected to the customer-oriented differentiation strategy.

Gaining a sustainable competitive advantage calls for continuous improvement. Increasing competition has gradually led the case company to changing its control systems so that they are more agile and detailed than before. The use of historical data has been considered a drawback in the present control system of the case firm. More future-oriented information would be needed. Moreover, the control system did not systematically report benchmarking information. More information especially about competitors was considered to be expedient in the decision making process of the company.

The organizational structure of the case company has frequently been changed. Due to the formal and rigid organizational structure and a strong corporate culture, the changes have resulted in much resistance within the organization, gradually, however, in a less degree. As deficient coordination between different service functions was considered a problem in the organization, the organizational structure of the case company was recently centralized. However, centralization may restrict the flow of market information to each part of the organization, and it may hamper the progress of a service culture.

Most of the characteristics typical of service companies could be found in the strategic control information of the case company. Customer-driven planning and control information was emphasized. Information about demand factors was gathered, in particular, as revenues were considered critical in the budgeting process. Customer needs were examined by the local organizations of the company. In the last few years, customer focus has been increasingly emphasized in the case company. As the preferences and the quantity of resources used by each customer vary, it would be important for management to be aware of customer and customer segment costs and profitability.



## 5 CONCLUSIONS AND DISCUSSION

The purpose of the study was to analyze how airlines use their management control systems in order to gain a sustainable competitive advantage in a situation of environmental change resulting from economic deregulation. Moreover, the distinct characteristics of strategic control information in the service sector were studied.

First, a general model for strategic control information applicable to various industries and environments was developed. Second, in the empirical case study, the strategic control information in an air traffic route decision was investigated. An airline was chosen as the case company, on the one hand, because it is a service company, and on the other hand, because the environment of air traffic is rapidly changing resulting from the deregulation process.

Strategic control information was defined as the information generated by management control systems to assist management at all stages of a strategic decision process, and which emphasizes long-run external information. The objective of strategic control information is to contribute to management decision making in order to gain a sustainable competitive advantage. The competitive strategy affects the characteristics of accounting information needed at the planning stage. The achievement of strategic objectives is measured by control information.

In conclusion, producing planning and control information for strategic decision making in the case company was mainly based on traditional methods, and the control systems did not generate a great deal of information in accordance with the theoretical model developed in the study. Contribution margins were used to assist strategic planning, although they may not be considered particularly suitable for strategic long-run planning purposes. The information assisting decision making was short-run information for the most part. The control information of the case company was concentrated on internal performance measurement, and the control system did not systematically collect benchmarking information about customers and competitors.

Strategic control information could have been used more in order to aid decision making in the case company. Nevertheless, it is obvious that strategic viewpoints were, at least in part, taken into account in management decision making, in spite of the shortcomings of the control system. An indication of this is that the route decision supported the competitive strategy, and it seemed to be possible to achieve a sustainable competitive advantage by the established route.

Entry and prices have been strictly regulated in air traffic. During the past ten years, a gradual deregulation has taken place and a significant change in the competitive environment can be identified. According to the empirical analysis, the control system in the case company

was not able to produce information applicable to the deregulated environment. Especially the flexibility of the control system had not fulfilled, up to the end of the 2-year interview period, the requirements of the deregulated environment.

In the 1990's, however, the management control systems of the case company have been under a development process, and the company has gradually begun to adjust its competitive strategy and organizational structure to the deregulated environment. The characteristics of strategic control information were not clearly found in the route decision investigated in the study. Recently, the agility and flexibility of the control system have been increased and customer focus has been emphasized.

In the case company, the development process of the control system aims at limiting the amount of information the top management has to deal with. In response to the increasingly competitive environment, the control system will be changed to be more interactive. This finding supports the dynamic process model developed by Simons (1990, 1991, 1995). On the basis of his model, interactive management control systems are used in order to give top management information about strategic uncertainties that arise as the firm aims at gaining competitive advantage.

In addition, this study provides support to the results for other strategic management accounting research. First, the study suggests that the control information of the case company has increasingly emphasized customer focus. This supports Bromwich's (1990) point that products are a package of characteristics offered to consumers. In order to survive in a competitive market, a firm must offer the cheapest way for the consumer to obtain the bundle of characteristics being offered. There is therefore a need for market-oriented information for decision-making.

Second, the need to develop planning and control systems has been realized especially at the marketing department of the company. This conclusion is consistent with the results of Cunningham (1990, 1992). He found that companies in highly competitive environments have management control and accounting systems that are dominated by marketing considerations. As marketing functions pull information through the system, they are considered to be accounting crafts.

Moreover, the studies of strategic change processes in organizations (e.g. Scapens & Roberts 1993, Scapens, Burns & Ezzamel 1996, Kloot 1997) suggest that management accounting practices tend to change slowly. In the last few years, the planning and control systems of the case company have been gradually developed to be compatible with the changing competitive environment. The change process continues to be in progress.

The model of strategic control information developed in this study will be useful for further studies. The characteristics of strategic control information can, at least, be generalized to

apply to other traffic companies producing mass services. Furthermore, future work could extend the analysis of one strategic decision to the examination of planning and control systems at the company level. ■

## REFERENCES

- ABBOTT, K. & THOMPSON, D.** (1991), De-regulating European aviation, The impact of bilateral liberalisation, *International Journal of Industrial Organization*, 9, 125–140.
- ANSOFF, H.I.** (1980), *Strategic Management*, The Macmillan Press.
- BAILEY, E.E. & FRIEDLAENDER, A.F.** (1982), Market Structure and Multiproduct Industries, *Journal of Economic Literature*, September, Vol.20, No.3, 1024–1048.
- BAILEY, E.E., GRAHAM, D.R. & KAPLAN, D.P.** (1985), *Deregulating the Airlines*, MIT Press.
- BAILEY, E.E. & PANZAR, J.C.** (1981), The Contestability of Airline Markets during the Transition to Deregulation, *Law and Contemporary Problems*, Winter, Vol.44, 125–145.
- BANKER, R.D. & JOHNSTON, H.H.** (1993), An Empirical Study of Cost Drivers in the U.S. Airline industry, *The Accounting Review*, July, Vol.68, No.3, 576–601.
- BAUMOL, W.J., BAILEY, E.E. & WILLIG, R.D.** (1977), Weak Invisible Hand Theorems on the Sustainability of Multiproduct Natural Monopoly, *American Economic Review*, 67, 350–365.
- BAUMOL, W.J., PANZAR, J. & WILLIG, R.** (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York.
- BAUMOL, W.J. & WILLIG, R.D.** (1981), Fixed Costs, Sunk Costs, Entry Barriers and Sustainability of Monopoly, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.46, 405–431.
- BORENSTEIN, S.** (1989), Hubs and high fares: dominance and market power in the U.S. airline industry, *RAND Journal of Economics*, Autumn, Vol.20, No.3, 344–365.
- BOWEN, D.E. & SCHNEIDER, B.** (1988), Service Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior, *Research in Organizational Behavior*, Vol.10.
- BRAEUTIGAM, R.R.** (1989), Optimal Policies for Natural Monopolies in Schmalensee, R. & Willig, R.D. (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Volume II, Elsevier Science Publishers B.V.
- BRIGNALL, T.J., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R. & SILVESTRO, R.** (1991a), Performance Measurement in Service Businesses, *Management Accounting*, November, 34–36.
- BRIGNALL, T.J., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R. & SILVESTRO, R.** (1991b), Product costing in service organizations, *Management Accounting Research*, 2, 227–248.
- BROMWICH, M.** (1990), The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting information for Strategy in Competitive Markets, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No.1/2, 27–46.
- BROMWICH, M. & BHIMANI, A.** (1994), *Management accounting: Pathways to Progress*, CIMA Publications.
- BRUECKNER, J.K. & SPILLER, P.T.** (1994), Economics of Traffic Density in the Deregulated Airline Industry, *The Journal of Law and Economics*, October, Volume XXXVII (2), 379–415.
- BRUNS, W.J. & WATERHOUSE, J.H.** (1975), Budgetary Control and Organizational Structure, *Journal of Accounting Research*, Autumn, 177–203.
- BURNS, T. & STALKER, G.M.** (1961), *The Management of Innovation*, London.
- BUTTON, K. & SWANN, D.** (1989), European Community Airlines – Deregulation and its Problems, *Journal of Common Market Studies*, June, Volume XXVII, No.4, 259–282.
- CALL, G. & KEELER, T.** (1985), Airline Deregulation, Fares and Market Behavior; some empirical evidence. In Daughety (ed.), *Analytical Studies in Transport Economics*, CUP, Cambridge.
- COOPER, R. & KAPLAN, R.S.** (1991), *The Design of Cost Management Systems*, Prentice Hall.
- CORSI, T.M. & GRIMM, C.M.** (1989), Strategies and Performance in the Truckload General Freight Segment Before and After Deregulation, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. XXX, No.1, 92–97.

- CORSI, T.M., GRIMM, C.M. & FEITLER, J.** (1992), The Impact of Deregulation on LTL Motor Carriers: Size, Structure, and Organization, *Transportation Journal*, Winter, 24–31.
- CORSI, T.M., GRIMM, C.M., SMITH, K.G. & SMITH, R.D.** (1991), Deregulation, Strategic Change, and Firm Performance Among LTL Motor Carriers, *Transportation Journal*, Fall, Vol.31, No 1, 4–13.
- CRONSHAW, M. & THOMPSON, D.** (1991), Competitive Advantage in European Aviation – Or Whatever Happened to Bcal? *Fiscal Studies*, Vol.12, No.1, 44–66.
- CUNNINGHAM, G.M.** (1990), The Relationship of Competition to Management Control and Management Accounting Systems in Gustafsson, Claes & Hassel, Lars (eds.), *Accounting and Organizational Action*, Turku.
- CUNNINGHAM, G.M.** (1992), Management Control and Accounting Systems under a Competitive Strategy, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, No.2, 85–102.
- DEN HERTOOG, F. & ROBERTS, H.** (1992), Learning Strategies for Management Accounting in Unprogrammable Contexts, *Accounting, Management (Information Technologies)*, Vol.2, No.3, 165–182.
- DOGANIS, R.** (1991), *Flying Off Course: The Economics of International Airlines*, 2<sup>nd</sup> ed., London.
- DRURY, C.** (1996), *Management and Cost Accounting*, 4<sup>th</sup> ed., International Thomson Business Press.
- DUNCAN, R.B.** (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, September, Vol.17, No.3, 313–327.
- EMERY, F.E. & TRIST, E.L.** (1965), The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, February, 21–32.
- ENCAOUA, D.** (1991), Liberalizing European airlines, Cost and factor productivity evidence, *International Journal of Industrial Organization*, 9, 109–124.
- EWUSI-MENSAH, K.** (1981), The External Organizational Environment and its Impact on Management information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.6, No.4, 301–316.
- EXPANDING HORIZONS** (1994), A report by the Comité des Sages For Air Transport to the European Commission, January, Brussels.
- FERREIRA, L.D. & MERCHANT, K.A.** (1992), Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.5, No.4, 3–34.
- FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., SILVESTRO, R., STEELE, A. & VOSS, C.** (1989), Management Control in Service Industries, *Management Accounting*, April, 44–46.
- GORDON, L.A. & MILLER, D.** (1976), A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.1, No.1, 59–69.
- GORDON, L.A. & NARAYANAN, V.K.** (1984), Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: an Empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.9, No.1, 33–47.
- GOVINDARAJAN, V. & GUPTA, A.K.** (1985), Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.10, No.1, 51–66.
- GOVINDARAJAN, V. & SHANK, J.K.** (1992), Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategies, *Journal of Cost Management*, Fall, 14–24.
- GRAHAM, D., KAPLAN, D. & SIBLEY, D.** (1983), Efficiency and Competition in the Airline Industry, *Bell Journal of Economics*, Spring, 14, 118–138.
- GRIMM, C.M., CORSI, T.M. & SMITH, R.D.** (1993), Determinants of Strategic Change in the LTL Motor Carrier Industry: A Discrete Choice Analysis, *Transportation Journal*, Summer, Vol.32, No.4, 56–62.
- GRÖNROOS, C.** (1990a), *Service Management and Marketing*, Lexington Books.
- GRÖNROOS, C.** (1990b), Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.1, No.1, 6–14.
- GRÖNROOS, C.** (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors.
- HEDBERG, B. & JÖNSSON, S.** (1978), Designing Semi-confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, No.1, 47–64.
- HORNGREN, C.T., FOSTER, G. & DATAR, S.** (1994), *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, 8<sup>th</sup> ed., Prentice Hall.
- JOHNSON, H.T. & KAPLAN, R.S.** (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.

- JOHNSON, G. & SCHOLES, K.** (1993), *Exploring Corporate Strategy*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall.
- JOSKOW, P.L. & ROSE, N.L.** (1989), *The Effects of Economic Regulation*. Teoksessa: Schmalensee, R. & Willig, R.D. (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Vol.2, The MIT Press.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1992), *The balanced scorecard – measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 71–79.
- KHANDWALLA, P.N.** (1972), *The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls*, *Journal of Accounting Research*, Autumn, 275–285.
- KLOOT, L.** (1997), *Organizational learning and management control systems: responding to environmental change*, *Management Accounting Research*, Vol.8, No.1, March, 47–73.
- LEVINE, M.E.** (1987), *Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy*, *Yale Journal on Regulation*, Spring, Vol.4, No.2, 393–494.
- LOVELOCK, C.H.** (1983), *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, *Journal of Marketing*, Summer, Vol.47, No.3, 9–20.
- MACINTOSH, N.B. & DAFT, R.L.** (1987), *Management Control Systems and Departmental Interdependencies: An Empirical Study*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No.1, 49–61.
- MAHON, J.F. & MURRAY, E.A.** (1980), *Deregulation and Strategic Transformation*, *Journal of Contemporary Business*, Vol.9, No.2, 123–138.
- MAHON, J.F. & MURRAY, E.A.** (1981), *Strategic Planning for Regulated Companies*, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 251–262.
- MCGOWAN, F. & SEABRIGHT, P.** (1989), *Deregulating European Airlines*, *Economic Policy*, 9, 284–344.
- MCKINNON, J.** (1988), *Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.1, No.1, 34–54.
- MERCHANT, K.A.** (1981), *The Design of the Corporate Budget System, Influences on Managerial Behaviour and Performance*, *Accounting Review*, 56, 813–829.
- MERCHANT, K.A.** (1985), *Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: a Field Study*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.10, No.1, 67–85.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. & THÉORET, A.** (1976), *The Structure of “Unstructured Decision Process”*, *Administrative Science Quarterly*, June, 246–276.
- MOON, P. & BATES, K.** (1993), *Core analysis in strategic performance appraisal*, *Management Accounting Research*, 4, 139–152.
- MOORE, T.G.** (1986), *U.S. Airline Deregulation: Its Effects on Passengers, Capital and Labour*, *Journal of Law and Economics*, April, Vol.29, No.1, 1–28.
- MORRISON, S.A. & WINSTON, C.M.** (1986), *The economic effects of airline deregulation*, Brookings Institution.
- MORRISON, S.A. & WINSTON, C.M.** (1989), *Enhancing the performance of the deregulated air transportation system*, Brookings Institution.
- OTLEY, D.T.** (1980), *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No.4, 413–428.
- PELTZMAN, S.** (1976), *Toward a more general theory of regulation*, *Journal of Law and Economics*, Vol.19, 211–240.
- PHILLIPS, A.** (1990), *Antitrust principles and regulatory needs*, *The Antitrust Bulletin*, Fall, Vol. XXXV, No. 3, 631–675.
- PORTER, M.E.** (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- PORTER, M.E.** (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- POSNER, R.A.** (1974), *Theories of Economic Regulation*, *Bell Journal of Economics*, Vol.5, No.2, 335–358.
- RAMASWAMY, K., THOMAS, A.S. & LITSCHERT, R.J.** (1994), *Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation*, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 63–74.
- REGER, R.K., DUHAIME, I.M. & STIMPERT, J.L.** (1992), *Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol.13, 189–204.

- RICKWOOD, C.P., COATES, J.B. & STACEY, R.J.** (1990), Stapyllton: strategic management accounting to gain competitive advantage, *Management Accounting Research*, 1, 37–49.
- ROSLENDER, R.** (1995), Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting, *British Journal of Management*, Vol.6, 45–57.
- ROSLENDER, R.** (1996), Relevance lost and found: Critical perspectives on the promise of management accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 533–561.
- ROTCH, W.** (1990), Activity-Based Costing in Service Industries, *Journal of Cost Management*, Summer, 4–14.
- SCAPENS, R.W.** (1990), Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods, *British Accounting Review*, 22, 259–281.
- SCAPENS, R.W. & ROBERTS, J.** (1993), Accounting and Control: a Case Study of Resistance to Accounting Change, *Management Accounting Research*, 4, 1–32.
- SCAPENS, R.W., BURNS, J. & EZZAMEL, M.** (1996), Towards A Framework For Studying Accounting Change, Paper presented at the European Accounting Association Annual Congress in Bergen.
- SCHEFCZYK, M.** (1993), Operational Performance of Airlines: An Extension of Traditional Measurement Paradigms, *Strategic Management Journal*, Vol.14, 301–317.
- SCHERER, F.M. & ROSS, D.** (1990), *Industrial Market Structure and Economic performance*, 3<sup>rd</sup> ed., Boston.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1989), *Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting*, Boston.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1992), Strategic Cost Management and the Value Chain, *Journal of Cost Management*, Winter, 5–21.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- SIAU, C. & VAN LINDT, D.** (1997), Cost Driver Analysis in the Airline Industry, *Journal of Cost Management*, July/August.
- SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R. & VOSS, C.** (1992), Towards a Classification of Service Processes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.3, No.3, 62–75.
- SIMMONDS, K.** (1981), Strategic Management Accounting, *Management Accounting*, April, Vol. 59, No. 4, 26–29.
- SIMMONDS, K.** (1986), The Accounting Assessment of Competitive Position, *European Journal of Marketing*, Vol. 20:1, 16–31.
- SIMON, H.A.** (1960), *The New Science of Management Decisions*, New York.
- SIMONS, R.** (1987), Accounting Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, No.4, 357–374.
- SIMONS, R.** (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, No.1/2, 127–143.
- SIMONS, R.** (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 49–62.
- SIMONS, R.** (1992), The strategy of control: How accounting information helps to formulate and implement business strategy, *CA Magazine*, March, 44–50.
- SIMONS, R.** (1994), How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 169–189.
- SIMONS, R.** (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- SMITH, K.G. & GRIMM, C.M.** (1987), Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad deregulation, *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.4, 363–376.
- SNOW, C.C. & HREBINIAK, L.G.** (1980), Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, June, Vol.25, 317–336.
- SPICER, B.H.** (1992), The resurgence of cost and management accounting: A review of some recent developments in practice, theories and case research methods, *Management Accounting Research*, 3, 1–37.
- SPULBER, D.F.** (1989), *Regulation and Markets*, The MIT Press, Cambridge.

- STIGLER, G.J.** (1971), The Theory of Economic Regulation, *Bell Journal of Economics*, Vol.2, No.1, 3–21.
- THOMPSON, J.D.** (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- WARD, K.** (1992), *Strategic Management Accounting*, Butterworth – Heinemann Ltd.
- WATERHOUSE, J.H. & TIESSEN, P.** (1978), A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.3, No.1, 65–76.
- YIN, R.K.** (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- ZAJAC, E.J. & SHORTELL, S.M.** (1989), Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications, *Strategic Management Journal*, Vol.10, 413–430.

TUIJA VIRTANEN

# Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä<sup>1</sup>

## TIIVISTELMÄ

*Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin tarkastella, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja erityisesti strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä yritykset ovat käyttäneet strategisen ohjauksen apuna tilanteessa, jossa niiden kilpailuympäristö on muuttunut 1990-luvulla. Toisena tavoitteena on selittää, miten yritykset ovat käyttäneet hyväksi ohjausjärjestelmiä strategisessa muutoksessa. Tutkimus pyrkii tuomaan kontribuutiota konsernistategian sekä konsernijohdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien muutosprosessien tutkimukseen, kun aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty pääosin liiketoimintayksiköiden kilpailustrategioihin ja ohjaukseen.*

*Kahdella eri toimialalla olevien case-yritysten strategista ohjausta tulkitaan Simonsin (1994, 1995a,b) ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehyksen avulla. Tämän ohella case-yritysten strategista ohjausta arvioidaan Gooldin ja Campbellin (1987) strategisten ohjaustyylien näkökulmasta.*

**Avainsanat:** johdon ohjausjärjestelmät, strateginen ohjaus, konsernistategia, strateginen johdon laskentatoimi

---

<sup>1</sup> Kiitän Kalervo Virtasta, Kari Neilimoa, Tommi Kasurista ja kahta anonymiä referoita erittäin rakentavista ja hyödyllisistä kommentista.

TUIJA VIRTANEN, KTL

Helsingin kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos

• e-mail: tvirtane@hkkk.fi



## 1 JOHDANTO

Perinteinen johdon laskentatoimi on viime aikoina laajentunut siten, että strategiset näkökohdat kytetään aikaisempaa selvemmin johdon ohjausjärjestelmien tutkimukseen (mm. Langfield-Smith 1997). Johdon laskentatoimeen tulleita uusia käsitteitä ovat mm. strateginen aseointi, arvoketjuanalyysi, ei-rahamääräiset suorituksen mittarit, strategiaan kytketyt integroidut suorituskykymittarit (mm. Balanced Scorecard) sekä arvopohjainen johtaminen (Value Based Management). Strateginen johdon laskentatoimi on eräs teoreettinen viitekehys, jonka avulla nämä strategiset käsitteet voidaan kytkeä ohjaukseen.

Strategisten kysymysten esilletulo osana johdon laskentatoimea liittyy pitkälti toimintaympäristön muutoksiin. Useilla toimialoilla globalisoituvaa kilpailua, taloudellisen sääntelyn vapautuminen ja uusien tuotantomenetelmien käyttöönotto ovat asettaneet uusia vaatimuksia yritysten kilpailustrategioille ja johdon ohjausjärjestelmille. Eri toimialoilla olevat yritykset ovat maailmanlaajuisesti joutuneet sopeutumaan näihin muutoksiin (Otley 1994, Granlund & Lukka 1998, Järvenpää 1998).

Selviytyminen dynaamisessa toimintaympäristössä asettaa yritysten johdolle suuria haasteita. Tästä syystä myös johdon laskentatoimen tutkimus on suuntautunut viime aikoina tarkastelemaan, miten johdon ohjausjärjestelmät voisivat entistä paremmin tukea yritysten kilpailustrategioiden muodostamista ja toteuttamista (Simons 1990, Kald et al. 1999, Chenhall & Langfield-Smith 1998, Granlund 1998). Dynaamisessa toimintaympäristössä johdon ohjausjärjestelmiltä edellytetään entistä enemmän markkinoille suuntautuvaa informaatiota sekä nopeaa ja joustavaa reagointia. Artikkelissa tarkastellaan johdon ohjausjärjestelmien ja kilpailustrategian yhteyksiä kahdella toimialalla, joilla toimintaympäristö on 1990-luvulla muuttunut aikaisempaa dynaamisemmaksi mm. taloudellisen sääntelyn vapautumisen ja toiminnan globalisoitumisen seurauksena.

Tutkimus liittyy viime aikaiseen keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta (mm. Scapens 1994, Burns & Scapens 2000) ja siinä analysoidaan yritysten strategioissaan ja johdon ohjausjärjestelmissään toteuttamia muutoksia toimintaympäristön muuttuessa. Tarkemmin määriteltyjä tutkimuksen tavoitteita ovat ensinnäkin *tarkastella, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja erityisesti strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä case-yritykset ovat käyttäneet strategisen ohjauksen apuna tilanteessa, jossa niiden kilpailuympäristö on muuttunut 1990-luvulla*. Toisena tavoitteena on *selittää, miten case-yritykset ovat käyttäneet hyväksi ohjausjärjestelmiä strategisessa muutoksessa*.

Tätä varten empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan kahden case-yrityksen strategioissaan ja ohjausjärjestelmissään toteuttamia muutoksia tilanteessa, jossa yritysten toimintaympäristö on muuttunut mm. taloudellisen sääntelyn vapauttamisen aiheuttaman kilpailun kiristymisen

vuoksi. Toinen case-yrityksistä, Finnair-konserni, toimii lentoliikenteen alalla, missä taloudellinen sääntely vapautui 1990-luvun alussa. Toinen case-yritys, Fortum-konserni, toimii energia-alalla, missä taloudellinen sääntely on myös vapautunut 1990-luvun aikana. Tutkimus on vertaileva case-tutkimus. Tutkimuksessa arvioidaan strategisen ohjauksen eroja case-yritysten välillä ja analysoidaan syitä yhtäläisyyksiin ja eroihin.

*Johdon ohjausjärjestelmät (management control systems)* ovat strategian toteuttamisen välineitä. Niillä tarkoitetaan sellaisia menetelmiä ja prosesseja, jotka tuottavat informaatiota, jota johto käyttää hyväksi edistääkseen organisaation tavoitteiden saavuttamista. Simons (1995a, 5) määrittelee johdon ohjausjärjestelmän seuraavasti: *“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities.”* Johdon päätöksentekoa avustava informaatio voi olla joko rahamääräistä tai ei-rahamääräistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään konsernitason ohjaukseen ja johdon ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan konsernitason suunnittelua ja valvontaa avustavia informaatiojärjestelmiä sekä organisaatorakennetta. Organisaatorakenteen tarkastelu osana ohjausjärjestelmää on perusteltua, koska toimintaympäristön muutokset, uudet toimintafilosofiat ja strateginen johtaminen heijastuvat organisaatorakenteeseen (Järvenpää 1998, 99) ja organisaatorakenne vaikuttaa päätöksentekoa ja ohjausta tukevan informaation luonteeseen (Hopwood 1986, 9). Myös Emmanuelin et al. (1995, 24) mukaan organisaatorakenteen voidaan katsoa kuuluvan johdon ohjausjärjestelmään. Toimintaympäristön kilpailun lisääntyessä tutkimuksen case-yritysten organisaatorakenteita on muutettu tiheästi osana strategista ohjausta.

Strategian käsite on monimuotoinen ja sille on kirjallisuudessa esitetty useita määritelmiä (mm. Mintzberg 1987, Mintzberg et al. 1998, 9–15, Porter 1980, Johnson & Scholes 1993). Mintzberg et al. (1998) mukaan strategiaa voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta: etukäteen aiottuna suunnitelmana (*plan*), jälkikäteen realisoituneena toimintamallina (*pattern*), asemana (*position*) suhteessa toimintaympäristöön, organisaation sisäisenä näköalana (*perspective*) tai juonena (*ploy*) kilpailijaa vastaan. Toteutunut (*realized*) strategia voi olla aiotun (*intended*) ohella myös etukäteen suunnittelematon (*emergent*). Toisaalta jotkut aiotut strategiat jäävät toteutumatta (*unrealized*). Strategiaa voidaan tarkastella myös kolmella tasolla. *Yritystai konsernistratégia (corporate strategy)* määrittelee, millä toimialoilla yritys toimii ja miten resurssit allokoidaan eri liiketoimintojen kesken. *Corporate strategy defines the way that a firm attempts to maximize the value of the resources it controls. Corporate strategy decisions focus on where corporate resources will be invested* (Simons 2000, 16). *Kilpailu- tai liiketoimintastrategia (competitive or business strategy)* puolestaan liittyy siihen, miten organisaatio kilpailee kullakin liiketoiminta-alueella ja mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan eri markkinoille (Simons 2000, 17). Alimman tason *operatiivinen strategia (operational strategy)* käsittää operatiivisella tasolla tehtävät mm. markkinointia, rahoitusta ja valmistusta koskevat päätökset (mm. Mintz-

berg 1987, Mintzberg et al. 1998, 9–15, Porter 1980, Johnson & Scholes 1993).

*Strategisen ohjauksen (strategic control)* avulla pyritään parantamaan organisaation pitkän aikavälin suorituskykyä (Goold & Quinn 1990). Strategista ohjausta voidaan tarkastella toisaalta konsernin näkökulmasta sen ohjatessa liiketoimintayksikköjen strategista suunnittelua ja toteuttaessa niiden suorituksen valvontaa (Goold & Campbell 1987, Goold & Quinn 1990) tai toisaalta liiketoimintayksiköiden sisäisen strategisen ohjauksen näkökulmasta (Simons 1995a, Tuomela 2000, 71–72). Tutkimuksen tarkastelutaso painottuu konsernistrategiaan ja konsernitason ohjaukseen. Suunnittelukoulukuntaan (planning school) lukeutuvat Goold ja Campbell (1987, 36) tutkivat yritysten suunnittelua ja valvontaa avustavia järjestelmiä konsernitason ja määrittelivät kahdeksan erilaista strategista ohjaustyyliä sen mukaan, miten ohjauksessa painotetaan suunnittelun ja valvonnan dimensioita. Kolme päätyyppiä olivat: *strategi- nen suunnittelu (strategic planning)*, *strateginen ohjaus (strategic control)* ja *taloudellinen ohjaus (financial control)*. Porterin (1985, 12) asemointikoulukunnan mukainen luokittelu *kustannusedun, differoinnin tai keskittymisen* avulla kilpailuetua tavoitteleviin strategioihin soveltuu myös yritysstrategioiden tarkasteluun.

Tutkimus etenee seuraavasti. Luvussa 2 käsitellään aihealueeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja esitetään tutkimuksen teoreettinen perusta. Luvussa 3 kuvataan empiirinen case-aineisto ja luvussa 4 analysoidaan empiirisiä tuloksia teorian näkökulmasta. Lopuksi luvussa 5 esitetään johtopäätökset ja arviointia.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

Tutkimuksen aihealue liittyy strategiseen ohjaukseen johdon laskentatoimen näkökulmasta. Mm. Langfield-Smith (1997) on tuonut esiin vähäisen ja hajanaisen tutkimuksen johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisestä suhteesta<sup>2</sup>.

Kilpailustrategian ja johdon ohjausjärjestelmän välisiä yhteyksiä koskeva tutkimus oli 1970- ja 1980-luvuilla pääosin kontingenssiteoreettista<sup>3</sup> ja se keskittyi tutkimaan, miten eri kontingenssitekijät vaikuttavat ohjausjärjestelmien suunnitteluun. Tutkimukset osoittivat, että mm. toimintaympäristön dynaamisuus ja kilpailustrategiatyyppi vaikuttavat siihen, millainen ohjausjärjestelmän tulee olla, jotta toiminta olisi tehokasta (mm. Govindarajan & Gupta 1985, Simons 1987).

<sup>2</sup> "The literature on the relationship between strategy and management control systems is still in a very early stage with limited coherence" (Langfield-Smith 1997). Tutkimustarpeen on esittänyt myös mm. Tuomela (2000, 15).

<sup>3</sup> Kontingenssiteoreettinen tutkimus rajataan käsittelyn ulkopuolelle tässä tutkimuksessa, koska kontingenssitutkimuksissa tutkimusnäkökulma on staattinen ja niissä etsitään kausaalisia yhteyksiä kontingenssitekijöiden ja ohjausjärjestelmän välillä. Tutkimuksissa ei sen sijaan oteta huomioon dynaamista vuorovaikutussuhdetta ohjausjärjestelmien ja organisaation muiden prosessien välillä eikä tutkimuksissa ole selvitetty syitä ohjausjärjestelmien eroille (Simons 1990, Virtanen 1993, 20).

1990-luvulla yleistyi erilaisten johdon laskentatoimen dynaamisten muutosprosessien tutkimus. Tämä oli seurausta siitä, että mm. tuotantoteknologian ja organisaatorakenteiden muutokset ja kilpailun kiristyminen ovat heijastuneet johdon laskentatoimen käytäntöihin (Bromwich & Bhimani 1994). Dynaamisten muutosprosessien tutkimuksessa on viime aikoina sovellettu erityisesti Scapensin (1994) ja myöhemmin Burns ja Scapensin (2000) esittämää institutionaalisen teorian<sup>4</sup> viitekehystä (Pihlanto 2000). Muutosprosessien tutkimus on metodologialtaan holvistista. Tutkimus edellyttää johdon laskentatoimen muutokseen vaikuttavien monitukaisten prosessien holvistista ymmärtämystä. Metodologiaan soveltuu case-metodi, joka on luonteeltaan tulkitsevaa ja tarkasteluajanjaksoltaan riittävän pitkää (Burns & Scapens 2000). Erilaisten johdon ohjausjärjestelmien ja strategian muutosprosessien tutkimuksen voidaan katsoa kuuluvan yhtenä osana samanaikaisesti 1990-luvulla kehittyneeseen strategisen johdon laskentatoimen (*strategic management accounting*) tutkimussuuntaan.

Tämän tutkimuksen teorianmuodostuksen lähtökohtana on Simonsin (1990) laatima prosessimalli ja tutkimukset, joissa malli on laajennettu viitekehyyksi neljän tyyppisistä ohjausjärjestelmistä (Simons 1991, 1992, 1994, 1995a,b, 2000). Simonsin (1990) tutkimuksessa osoitettiin, että eri tyyppiseen kilpailuetuun pyrkivien yritysten johto käyttää eri tavoin hyväksi ohjausjärjestelmiä. Prosessimalli kuvaa uusien kilpailustrategioiden kehittymistä. Ylin johto pyrkii *interaktiiviseksi* muodostamansa ohjausjärjestelmän avulla hankkimaan informaatiota sekä nykyisistä että tulevaisuudessa odotettavissa olevista *strategisista epävarmuustekijöistä* (*strategic uncertainties*), jotka voivat aiheuttaa yritykselle mahdollisuuksia tai uhkia. Ne voivat olla mm. muutoksia teknologiassa, asiakkaiden mieltymyksissä tai kilpailuolosuhteissa. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta kriittisiksi muodostuvat epävarmuustekijät riippuvat yrityksen kilpailustrategiasta. Strategiset epävarmuustekijät vaativat kaikkien organisaatiotasojen jatkuvaa huomiota ja ylin johto osallistuu dialogiin edistääkseen organisaation oppimista strategisesti tärkeässä asiassa. Uudet strategiat muodostuvat tämän organisatorisen oppimisprosessin kautta.

Myöhemmissä case-tutkimuksissaan (1991, 1992, 1994, 1995b) Simons on laajentanut prosessimalliaan. Simonsin (1994) laatimassa viitekehyyksessä ylimmän johdon ohjausjärjestelmät luokiteltiin neljään ryhmään: *uskomusjärjestelmät* (*belief systems*), *rajajärjestelmät* (*boundary systems*), *diagnostiset ohjausjärjestelmät* ja *interaktiiviset ohjausjärjestelmät*. Näitä ohjausjärjestelmiä käytetään yhdessä strategisen ohjauksen välineinä.

---

<sup>4</sup> Institutionaalisen teorian "old institutional economics" –suunnan mukaan johdon laskentatoimen muutoksella tarkoitetaan muutosta organisatorisissa säännöissä ja rutiineissa. Jos rutiinit vakiintuvat yleisesti hyväksytyksi käytännöksi organisaatiossa, niiden voidaan sanoa institutionaalistuneen. Tällaista muutosprosessia luonnehditaan evolutionaariseksi. Evolutionaarinen näkökulma on keskeinen johdon laskentatoimen muutoksessa. Huomattavan suuren ulkoisen toimintaympäristön muutoksen seurauksena voi syntyä myös revolutionaarisia muutoksia, jotka muuttavat äkillisesti vallitsevia instituutioita (Scapens 1994).

Uskomusjärjestelmien tavoitteena on edistää sitoutumista organisaation ydinarvoihin. Rajajärjestelmät määrittävät pelisäännöt organisaation toiminnalle. Niiden avulla ylin johto voi varmistua, että organisaation kaikilla tasoilla toimitaan strategisten tavoitteiden mukaisesti ilman välitöntä valvontaa. Diagnostisia ohjausjärjestelmiä käytetään mittaamaan strategian mukaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Useimmat ohjausvälineet, mm. budjetit, toimitasuunnitelmat ja suoritusperusteiset palkitsemisjärjestelmät, perustuvat siihen, että toteutuneita tuloksia verrataan asetettuihin standardeihin. Tarkkailussa keskitytään *kriittisiin menestystekijöihin* (*critical success factors, critical performance variables*), jotka ovat asioita, jotka yritys osaa erityisen hyvin ja jotka ovat tärkeitä kilpailuedun säilyttämisen kannalta (Simons 1991). Diagnostiset ohjausjärjestelmät eivät vaadi ylimmän johdon jatkuvaa valvontaa, vaan tarkkailu tapahtuu säännöllisesti laadittavien poikkeamaraporttien avulla. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät suuntaavat johdon huomion strategisiin epävarmuustekijöihin ja avustavat edellä kuvatun prosessimallin mukaisesti uusien strategioiden muodostamista.

Simons (1995a, 155–156) on yhdistänyt ohjausjärjestelmät Mintzbergin (1978) strategianäkökulmiin. Uskomusjärjestelmät viittaavat strategiaan ”perspektiivinä” ohjatessaan organisaation jäseniä johdon vision mukaiseen käyttäytymiseen, kun rajajärjestelmät puolestaan kontrolloivat strategiaa ”asemana” määritellään organisaation toiminta-alueen rajat ja sallittu riskitaso. Diagnostiset ohjausjärjestelmät viittaavat strategiaan ”suunnitelmana”, koska ne kiinnittävät huomiota päämäärien saavuttamiseen. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien näkökulmasta strategia on ”toimintamalli”, koska ohjausjärjestelmät antavat johdolle välineitä uusien mahdollisuuksien havaitsemiseen, jolloin voi syntyä uusia strategioita.

Ohjausjärjestelmien tarkastelu strategisessa yhteydessä on ollut lähtökohtana strategisen johdon laskentatoimen tutkimuksen kehittymiselle. Strategiselle johdon laskentatoimelle on kirjallisuudessa esitetty useita määritelmiä.<sup>5</sup> Yhteistä määritelmille on, että strateginen johdon laskentatoimi tuottaa ja analysoi sellaista johdon laskentatoimen tietoa, jota käytetään hyväksi kilpailustrategian muodostamisessa ja toteuttamisessa. Perinteisesti johdon laskentatoimi on tuottanut yrityksen sisäistä, lyhyen aikavälin rahamääräistä informaatiota. Oleellista strategiselle johdon laskentatoimelle on, että sen avulla saadaan tietoa sekä yrityksen sisäisistä resursseista että ulkoisesta toimintaympäristöstä. Lyhyen aikavälin informaation ohella tuotetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa pitkän aikavälin informaatiota. Informaatio voi olla joko rahamääräistä tai ei-rahamääräistä. Tässä tutkimuksessa strateginen johdon laskentatoimi määritellään seuraavalla tavalla: *Strateginen johdon laskentatoimi tuottaa ja analysoi sellaista sisäistä tai ulkoista, lyhyen tai pitkän aikavälin rahamääräistä tai ei-rahamääräistä tietoa, jota käytetään*

<sup>5</sup> Määritelmiä ovat esittäneet mm. Simmonds 1981, Bromwich 1990, Bromwich & Bhimani 1989, 10, Wilson 1995, 163, Kasurinen 1998, 6.

hyväksi kilpailustrategian muodostamisessa ja toteuttamisessa. Strategiseen johdon laskentatoimeen kuuluu useita erilaisia tutkimussuuntauksia ja tutkimuksia on luokiteltu useilla eri tavoilla<sup>6</sup>.

Strateginen johdon laskentatoimi on muotoutunut samanaikaisesti toisaalta Yhdysvalloissa ja toisaalta Iso-Britanniassa. Yhdysvalloissa Shank ja Govindarajan (1989, 1992, 1993) kehittivät strategisen kustannusanalyysin<sup>7</sup> (strategic cost analysis), joka pohjautuu Porterin (1985) arvoketjuanalyysiin. Myös edellä esitetyt Simonsin (1990, 1991, 1994, 1995a,b) tutkimukset voidaan nähdä osana strategisen johdon laskentatoimen kehittymistä. Iso-Britanniassa Simmonds ja Bromwich olivat lähestymistavan uranuurtajia. Simmonds (1981, 1982, 1986) kehitti laskentatoimeen perustuvia strategisia suorituskyvyn indikaattoreita yrityksen kilpailuaseman mittaamiseksi. Bromwich (1990) toi strategiseen kustannuslaskentaan tuote- ja asiakasnäkökulman. Hänen mukaansa yrityksen ohjausjärjestelmän tulisi johdon strategisen päätöksenteon pohjaksi tuottaa informaatiota tuotteiden ominaispiirteistä. Tarvittavan informaation luonne painottuu yrityksen noudattaman kilpailustrategian mukaisesti.

Roslender (1995, 1996) on tarkastellut strategisen johdon laskentatoimen kehittymistä strategisen asemoinnin näkökulmasta (accounting for strategic positioning). Johnsonin ja Kaplanin (1987) perinteiseen johdon laskentatoimeen kohdistaman kritiikin seurauksena pyrittiin aluksi kehittämään menetelmiä, mm. toimintolaskenta (Johnson & Kaplan 1987), strateginen kustannusanalyysi, elinkaarilaskenta (Czysewski & Hull 1991), tavoitekustannuslaskenta (Kato 1993), kilpailija-analyysi<sup>8</sup> (competitor accounting), asiakasanalyysi (customer account profitability) ja asiakaskannattavuuslaskenta<sup>9</sup> sekä tuoteominaisuuksien arviointi (Bromwich 1990, Bromwich & Bhimani 1994, Mouritsen 1997, Järvenpää 1998), joiden avulla johdon laskentatoimen tuottama informaatio voi avustaa johtoa yritysten strategisessa asemoinnissa markkinoilla.

Myöhemmässä vaiheessa on muodostettu laajempia teoriakehyksiä laskentatoimen kytke- misestä strategiseen liikkeenjohtoprosessiin. Näitä ovat mm. toimintojohtaminen (Cooper & Kaplan 1991, Cooper et al. 1992, Lumijärvi 1993, Vehmanen 1994), strateginen kustannus-

<sup>6</sup> Strategisen johdon laskentatoimen tutkimusta ovat eri tavoin luokitelleet mm. Puxty 1993, Wilson 1995, Spicer 1992, Roslender 1995, Lord 1996, Järvenpää 1998, Kasurinen 1998.

<sup>7</sup> Shank ja Govindarajan (1989, 1992, 1993) ovat tutkimuksissaan keskittyneet erityisesti strategiseen kustannuslaskentaan. He ovat arvoketjuanalyysin pohjalta analysoineet strategisia kustannusten aiheuttajia sekä yrityksen strategista asemaa eri osatoiminnoissa. Saavuttaakseen pysyvän kilpailuedun yrityksen on sopeutettava ohjausjärjestelmänsä ja organisaatorakenteensa kilpailustrategian vaatimuksiin.

<sup>8</sup> Kilpailija-analyysistä strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä ks. Simmonds 1983, Ghoshal & Westney 1991, Ward 1992, Toscano & Ostinelli 1993, Shank & Govindarajan 1993, Bromwich & Bhimani 1994, Järvenpää 1998.

<sup>9</sup> Asiakasanalyysistä ja asiakaskannattavuuslaskennasta strategisen johdon laskentatoimen menetelmänä ks. Cooper & Kaplan 1991, Ward 1992, Kaplan & Norton 1996, Järvenpää 1998, Tuomela 2000.

johtaminen<sup>10</sup> (strategic cost management, SCM), prosessijohtaminen, tavoitekustannusjohtaminen (Kato 1993, Bromwich & Bhimani 1994, Kato et al. 1995, Cooper 1996, Järvenpää 1998), laatujohtaminen (Shank & Govindarajan 1994) ja pyrkimys jatkuvaan suoritukseen parantamiseen (Turney & Anderson 1989). Laatujohtaminen, prosessijohtaminen ja jatkuva suoritukseen parantaminen ovat yhteydessä Total Quality Management (TQM) -filosofiaan. Erityisesti tuotannollista toimintaa harjoittavat yritykset ovat kansainvälisen kilpailun lisääntyessä pyrkineet parantamaan kilpailukykyään ottamalla käyttöön TQM-ohjelmia (Johnson 1994, Roslender 1996, Chenhall 1997, Vaivio 1999, Tuomela 2000).

Viimeisimpänä kehityssuuntana strategisen asemoinnin analyysissä on kriittisten menestystekijöiden analyysi ja laskentatoimen kytkentä strategiseen suoritukseen arviointiin. Kaplanin ja Nortonin (1992, 1996, 2001) kehittämä strategiaan kytketty suorituskykymittaristo (Balanced Scorecard) integroi sekä rahamääräiset ja ei-rahamääräiset että sisäiset ja ulkoiset suoritukseen arvioinnin mittarit. Muita strategiaan kytkettyjä suorituskykymittaristoja ovat mm. Tableau de Bord (Lebas 1994) ja suorituskykypyramidi (Performance Pyramid; Lynch & Cross 1991). Kasurisen (1998, 46–47) muodostamassa strategisen johdon laskentatoimen viitekehyksessä strategista johdon laskentatoimea tarkastellaan prosessina, joka on integroitu suoritukseen arviointiin. Viitekehykseen on integroitu johdon ohjaus ja strategia, asemointi, sisäinen tehokkuus, muu relevantti informaatio, investointien arviointi ja suoritukseen arviointijärjestelmä, joka toimii yhdistävänä elementtinä viitekehyksessä. Integroinnin tavoitteena on strategisen johdon laskentatoimen informaation tehokas hyväksikäyttö organisaatiossa.

Tämä tutkimus sijoittuu strategisen johdon laskentatoimen alueelle. Se pyrkii tuomaan kontribuutiota konsernistrategian sekä konsernijohdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien muutosprosessien tutkimukseen. Tutkimuksessa pyritään täsmentämään aikaisempaa teoriaa johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisestä yhteydestä kahdella tavalla. Ensinnäkin Simonsin (1994, 1995a,b) ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehysten avulla selitetään case-yritysten konsernitason strategista ohjausta, kun viitekehystä on aikaisemmin sovellettu liiketoimintayksikkötasolla. Toiseksi kahta eri viitekehystä käytetään tukemaan toisiaan empiiristen havaintojen analyysissä, koska case-yritysten strategista ohjausta arvioidaan Simonsin kehysten ohella Gooldin ja Campbellin (1987) strategisten ohjaustyylien näkökulmasta.

---

**10** Shank & Govindarajan 1992, 1993, 1994. Strateginen kustannusjohtaminen yhdistää arvoketjuanalyysin, strategisen asemoinnin ja kustannusten aiheuttajien analyysin.

## 3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja case-aineisto

Suomalaista laskentatoimen tutkimusta on tutkimusmetodologian mukaan pääsääntöisesti luokiteltu neljään ryhmään: nomoteettinen, käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimus (Neilimo & Näsi 1980). Näiden lisäksi on myöhemmin kehitetty konstrukttiivinen tutkimusote, jolla on yhteisiä piirteitä toisaalta päätöksentekometodologisen ja toisaalta toiminta-analyttisen tutkimusotteen kanssa (Kasanen et al. 1993). Tätä tutkimusta voidaan pitää metodologialtaan lähinnä toiminta-analyttisena tutkimuksena. Tutkimuksen metodologia on holistinen ja tulkitseva (vrt. Humphrey & Scapens 1996).

Tutkimusmetodina on case-metodi, jota on yleisesti käytetty johdon laskentatoimen muutosprosesseja tarkastelevissa tutkimuksissa. Tutkimusta voidaan luonnehtia osittain kuvailevaksi ja osittain selittäväksi. Kuvailevat case-tutkimukset kuvaavat esim. muutoksia johdon laskentajärjestelmissä ja laskentatoimen käytännöissä. Selittävät case-tutkimukset pyrkivät ymmärtämään ja selittämään tietystä tapauksesta tehtyjä käytännön havaintoja (Scapens 1990).

Keating (1995) on luokitellut case-tutkimuksia sen mukaan, millaista kontribuutiota ne antavat teorian kehittämisprosessissa. Keatingin luokittelun mukaan tätä tutkimusta voidaan pitää teoriaa täsmentämään pyrkivänä tutkimuksena (theory specification case). Tämän tyyppisessä tutkimuksessa empiiristä case-aineistoa tulkitaan aikaisemman teorian perusteella, jolloin voi syntyä tarve teorian täsmentämiselle ja kehittämiselle (vrt. Humphrey & Scapens 1996).

Tutkimus toteutettiin vertailevana case-tutkimuksena, jossa tutkimuskohteeksi valittiin kaksi case-yritystä, Fortum-konserni ja Finnair-konserni. Perusteluna case-yritysten valinnalle oli se, että näissä yrityksissä on viime vuosikymmenellä toteutettu huomattavia muutoksia konserni-strategioissa ja johdon ohjausjärjestelmissä ja muutosprosessi jatkuu edelleen. Sekä energia-alan että lentoliikenteen toimintaympäristössä kansainvälinen kilpailu on kiristynyt taloudellisen sääntelyn vapauduttua, mikä on ollut lähtökohtana molempien case-yritysten strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien muutoksille. Toisen case-yrityksen kohdalla muutosprosessien laajamittaisuutta on lisännyt fuusio. Fortum-konsernin perustaminen vuonna 1998 yhdistämällä Imatran Voima Oy:n (IVO) ja Neste Oyj:n liiketoiminnot Fortum Oyj:ksi on johtanut merkittäviin uudelleenjärjestelyihin uuden energiayhtiön organisaatorakenteessa ja ohjausjärjestelmissä.

Tutkimusaineisto kerättiin case-yrityksissä tehdyillä haastatteluilla ja yritysten sisäisiin dokumentteihin tutustumalla. Sisäisiä dokumentteja olivat mm. strategian, johtamisjärjestelmien ja organisaatorakenteen kuvaukset, suunnittelu- ja valvontajärjestelmiä koskevat muistiot sekä henkilöstölehdet. Tämän ohella lähteenä käytettiin yrityksiä ja ao. toimialoja koskevaa julkista aineistoa, mm. vuosikertomuksia, osavuositarkastuksia ja lehtiartikkeleita. Useat aineiston han-



kintatavat mahdollistivat triangulaation, joka on edellytyksenä holistiselle analyysille (Scapens 1990, Ferreira & Merchant 1992).

Tutkimusajanjakso käsittää 1990-luvun ja päättyy vuoden 2000 loppuun. Energia-alan haastattelut toteutettiin Fortum-konsernissa vuonna 2000 maaliskuis- ja heinäkuun välisenä aikana. Fortum-konsernissa tehtiin 1 avoin haastattelu ja 6 teemahaastattelua. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 9. Haastatteluja tehtiin konsernin keskushallinnossa, Öljynjalostus- ja tukkumyyntiyksikössä, Sähkösalonhallinta ja trading -yksikössä, Teknologia-yksikössä ja Energialossa<sup>11</sup>. Fortumin sisäistä aineistoa analysoitiin konsernin perustamisesta vuoden 2000 loppuun. Tämän ohella saatiin tutkimuskäyttöön Nesteen ja IVOn aikaisempaa sisäistä aineistoa. Lisäksi analysoitiin julkista 1990-luvun energiamaarkkinoita käsittelevää kirjallisuutta. Finnair-konsernista saatiin empiiristä aineistoa lähes koko 1990-luvun ajalta. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut toteutettiin 1993–1995 välisenä aikana<sup>12</sup>. Tällöin tehtiin aluksi 2 avointa haastattelua, teema-haastatteluja oli 14. Toisessa vaiheessa haastattelut ajoittuivat ajanjaksolle loka-kuusta 1998 huhtikuuhun 1999, jolloin tehtiin 5 teemahaastattelua<sup>13</sup>. Haastatteluja tehtiin konsernihallinnon taloussesikunnassa, palvelun laadusta vastaavassa esikuntayksikössä sekä ulkomaan ja kotimaan liiketoiminnoissa<sup>14</sup>. Yrityksen sisäistä materiaalia ja julkista aineistoa analysoitiin 1990-luvun alusta lähtien vuoden 2000 loppuun saakka. Molempien case-yritysten johtamisjärjestelmät ovat edelleen voimakkaan muutosprosessin alaisina, mutta vuoden 2001 aikana toteutetut muutokset on rajattu pois tarkastelusta<sup>15</sup>.

**11** Fortumissa teemahaastattelut nauhoitettiin yhtä lukuun ottamatta ja nauhat kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi. Muiden haastatteluiden muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi samana päivänä.

**12** Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on aikaisemmin laadittu julkaisut: Strateginen ohjausinformaatio lentoliikenteen reittivalinnassa, HKKK:n julkaisuja B-153, 1995 ja Strategic Control Information in Airline Route Decision, LTA 1/1998.

**13** Tätä haastattelurunkoa käytettiin molemmissa case-yrityksissä. Haastattelurungon yksityiskohdat räätälöitiin kuitenkin erikseen jokaista haastateltavaa varten, jotta kysymykset mahdollisimman hyvin vastaisivat kunkin henkilön asiantuntemusalueita. Haastattelurungon pääteemoja olivat: 1) toimintaympäristön muutoksen vaikutus kilpailustrategiaan, 2) toimintaympäristön muutoksen vaikutus suunnitteluun ja valvontaa avustaviin ohjausjärjestelmiin, mm. strategiseen suunnitteluun, budjointiin ja sisäiseen raportointiin sekä organisaattiorakenteeseen, 3) millaisia strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä yrityksessä käytetään ohjauksen apuna ja miten johto käyttää ohjausjärjestelmiä hyväkseen tehdessään strategiauudistuksia sekä 4) miten johdon ohjausjärjestelmät tukevat nykyisen kilpailustrategian toteuttamista, mm. millaisia suunnittelujärjestelmiä ja suorituksen arvioinnin mittareita käytetään sekä millaisia ongelmia ja kehittämistarpeita on havaittu.

**14** Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluja ei nauhoitettu, mutta muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi samana päivänä. Toisessa vaiheessa suurin osa haastatteluista nauhoitettiin ja nauhat kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi, mikä teki mahdolliseksi suorien lainausten käyttämisen aineiston kuvauksessa.

**15** Finnairin kohdalla vuoden 2001 alussa toteutettuihin organisaattiorakenteen ja ohjausjärjestelmien muutoksiin on lyhyesti viitattu, koska muutokset tulivat esille tutkimusraportin tarkistuksen yhteydessä.

### 3.2 Strategisen ohjauksen menetelmät energia-alan case-yrityksissä

#### Neste Oyj:n kriittiset menestystekijät ja strateginen ohjaus kilpailun vapautuessa

Nesteen strategiset aikakaudet voidaan jakaa neljään osaan: öljy-yhtiö, diversifiointi ja kansainvälistyminen, vakauttaminen ja valikoiva kasvu. Perustamisestaan vuodesta 1948 vuoteen 1980 Neste oli funktionaalisesti organisoitu, keskusjohtoinen, valtion omistama kansallinen öljy-yhtiö. Vuosina 1980-1990 yhtiö kansainvälistyi ja diversifioitui. Tällöin organisaatiota hajutettiin muodostamalla divisioonia ja tulosyksiköitä (Neste European Quality Award Application<sup>16</sup>, 1998).

1990-luvun alku oli vakauttamisen aikaa. Tällöin Nesteen liiketoimintaportfoliota vakiinnutettiin ja avainliiketoiminta-alueina keskityttiin öljyyn, energiaan ja kemikaaleihin (NEQAA 1998, 4). Tällä ajanjaksolla syntyivät Fortumin Teknologia-yksikön asiantuntijan mukaan myös ensimmäiset skenaariot Nesteen ja IVOn yhdistämisestä. Nesteellä oli ollut lakisääteinen, bilateraalikauppaan Neuvostoliiton kanssa perustuva asema öljytuotteiden maahan tuonnissa vuoteen 1991 asti, jolloin öljyn ja öljytuotteiden tuonti Suomeen vapautui. Öljymarkkinoiden hintasääntely oli purkautunut jo 1980-luvun lopulla. Nesteellä ryhdyttiin jo tällöin valmistautumaan kilpailun vapautumisesta aiheutuviin strategiisiin epävarmuustekijöihin mm. kehittämällä öljynjalostamoiden teknologiaa vastaamaan paremmin viennin vaatimuksia.

Öljymarkkinoiden kilpailun vapautuessa laatu oli Nesteelle kriittinen menestystekijä (Neste – öljystä muoveihin 1992, 199). Kilpailun kiristyessä ryhdyttiin myös painottamaan sisäistä kehitystä ja kustannusten alentamista. Tavoitteena oli laadun liittäminen jatkuvan parantamisen prosessiin. TQM oli keskeinen väline muutoksen aikaansaamiseksi. Koko yrityksen laajuinen TQM aloitettiin vuonna 1990 yhteisen laatukultuurin luomiseksi. Kaikki Nesteen divisioonat organisoivat omiin tarpeisiinsa soveltuvan TQM-koulutuksen ja TQM sisällytettiin myös kaikkiin johdon koulutusohjelmiin (NEQAA 1998, 4,9,10).

1990-luvun loppupuolella valikoivan kasvun kaudella johtamisjärjestelmien kehittäminen jatkui. Jo 1990-luvun alkupuolella Nesteellä oli otettu käyttöön prosessijohtaminen tuottavuuden parantamiseksi ja asiakaslähtöisyyden voimistamiseksi. Vuonna 1995 käynnistetystä TQM-filosofiaan perustuvassa projektissa divisioonat määrittivät avainprosessinsa strategiansa ja tavoitteidensa pohjalta ja muuttivat organisaatorakenteensa tukemaan prosessijohtamista. Avainprosesseiksi koko konsernin osalta määriteltiin strategisen suunnittelun ja suorituksen ar-

<sup>16</sup> Vuonna 1998 Neste osallistui Euroopan laatupalkintokilpailuun ja kilpailua varten laadittiin laaja raportti, jossa kuvattiin organisaation toiminnan kaikki osa-alueet. Tutkimuskäyttöön saatiin yhtiön laajaan sisäiseen jakeluun toimitettu raporttiversio, josta tästä eteenpäin käytetään lyhennettä NEQAA.

vioinnin prosessit (NEQAA 1998, 38–39). Asiakaslähtöisyyttä kriittisenä menestystekijänä tuettiin mm. asiakaskannattavuuden ja asiakastytyväisyyden mittaamisella (NEQAA 1998, 9–11). Asiakastulosten mittaamista korostettiin Fortumin esikuntayksikössä toimivan asiantuntijan mukaan aivan ylimmästä johdosta käsin: *”Ehdottomasti, ja vaikka... mä ajattelen koska Nesteellä aloitettiin...Nesteellä oli vahva johtaja ja hän jyrisi, että asiakastytyväisyysmittauksia täytyy suorittaa ja jotkut vähän siitä sitten käkisivät, että kyllä me tiedetään muutenkin...1990-luvun alkupuoliskolla alettiin säännöllisesti mitata. Ensin mitattiin vähän metsään, mutta se on sitten parantunut. Ihan vastaavasti kuin henkilöstötytyväisyyttä myöskin.”*

Valikoivan kasvun kaudella kasvualueet fokusoituivat sekä maantieteellisesti että avainliiketoiminta-alueiden osalta. Pääomaa pyrittiin vapauttamaan ydinliiketoimintoihin kuulumattomista toiminnoista ja toteutettiin tiukkaa kustannusvalvontaa. Muutosprosessit ulotettiin koko organisaatioon ja lisättiin tiimityötä sekä henkilöstön valtaistamista (empowerment) (NEQAA 1998, 20–24). Vuonna 1995 käynnistettiin arvokeskustelut ja kehitettiin uusi johtamiskulttuuri, joka perustui Nesteen yhteisiin arvoihin (NEQAA 1998, 6–8, Kivikko et al. 1997, 226).

Vuonna 1997 käynnistettiin projekti kehittämään Nesteen avaintunnuslukuja, ”Neste Key Accounts”. Taloudelliset tulostavoitteet johdettiin yrityksen strategioista ja toimintaperiaatteista. Tärkeimmät koko konsernissa käytetyt mittarit tukivat omistaja-arvo (shareholder value) -filosofiaa. Mittareita olivat ”Economic Value Added” (EVA), ”Return on Net Assets” (RONA), vapaa kassavirta, liikevoitto ja nettomyynti (NEQAA 1998, 11,29). Nesteen divisioonat käyttivät tasapainotettua mittaristoa strategisessa ohjauksessa. Mittariston näkökulmia olivat: liiketulos, tase, sisäiset toiminnot ja prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen (NEQAA 1998, 42–43). Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecard -mittaristoon verrattuna vain asiakasnäkökulma puuttui Nesteen mittaristosta. Mittaristo sisälsi sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Ei-rahamääräiset mittarit olivat lähinnä operatiivisia mittareita, jotka kuvasivat resurssien käyttöä sekä turvallisuutta, koska Nesteen toimialalla ympäristö-, terveys- ja turvallisuusnäkökohdat<sup>17</sup> olivat tärkeitä kriittisiä menestystekijöitä (NEQAA 1998, 63, 70–74).

Vuonna 1997 Nesteen toiminnan kehittämisen työkaluna otettiin käyttöön Business Excellence -malli, joka muodostettiin European Foundation for Quality Management (EFQM) -kehyksen pohjalta<sup>18</sup>. Mallia käytettiin lähinnä itsearviointiin. Sen avulla mitattiin ja analysoitiin kaikkia liiketoiminta-alueita ja toteutettiin parannusprojekteja.

<sup>17</sup> Näihin kysymyksiin kiinnitettiin huomiota jo 1970-luvulta lähtien ja erillinen ympäristöraportti on julkaistu vuodesta 1992 lähtien (NEQAA 1998, 63,66).

<sup>18</sup> EFQM-malli kehitettiin alun perin Euroopan laatupalkintokilpailua varten, mutta se on myöhemmin yleistynyt organisaatioiden johtamisen ja sisäisen kehityksen työkaluksi. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi malliin sisältyy myös asiakkaisiin, henkilöstöön, yhteiskuntaan ja prosessien tehokkuuteen liittyviä tulostavoitteita. Useimmat organisaatiot soveltavat mallia alkuvaiheessa itsearviointiin erillisenä muusta toiminnasta. Kehittyneemmässä käytössä itsearviointilla on kiinteä kytkeä suunnitteluprosessiin. Edistyneisimmät mallia käyttävät organisaatiot käyttävät sitä strategisena työkaluna esimerkiksi uuden liiketoiminnan perustamisessa, yritysostokohteiden arvioinnissa sekä erilaisten johtamiskulttuurien yhdistämisessä (Fortum Business Excellence -malli).

## Imatran Voima Oy:n kriittiset menestystekijät ja strateginen ohjaus kilpailun vapautuessa

Suomen sisäiset sähkömarkkinat avattiin kilpailulle syksyllä 1995 ja muutokset vahvistettiin sähkömarkkinalailla (386/1995), joka tuli voimaan 1.6.1995. Tällöin sähkön siirtotoiminta piti eriyttää omaksi toiminnokseen ja pien- ja keskisuurten asiakkaiden sähkökaupat vapautuivat (Kivikko et al. 1997, 335–336). Sähkömarkkinoiden rakennemuutokset sekä myyjien että ostajien osalta muodostuivat strategisiksi epävarmuustekijöiksi. Sähkön myynnin vapautuessa markkinoille on tullut uuden tyyppisiä toimijoita, mm. sähkön välittäjiä. Sähköpörssien osuus sähkökaupasta on kasvanut ja niiden merkitys markkinahintojen muodostajana on lisääntynyt (Fortum Vuosikertomus 2000, 2). Kilpailun vapautuminen sähkökaupassa onkin lisännyt sähkökaupan osapuolten riskejä ja riskinhallinnan merkitys yritysten kriittisenä menestystekijänä on korostunut.

Vuonna 1932 perustettu Imatran Voima Oy (IVO) oli valtion omistamana yhtiönä veloitettu koko sotien jälkeisen ajan osallistumaan Suomen rakennus- ja kehitysohjelmaan. Sähkömarkkinoiden sääntelyn vapautuessa yhtiössä luovuttiin aikaisemmasta energiahuoltoajattelusta. Kilpailun vapautumiseen valmistauduttiin organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmiä uudistamalla. IVO:n keskushallintoa hajautettiin vuoden 1990 alusta alkaen (Monto 1991). Organisaatiomuutos toteutettiin perustamalla IVO-yhtiöistä muodostettu konserni, jossa liiketoiminnot eriytettiin tytäryhtiöiksi. Rakennemuutos tehosti yhtiön toimintoja, mistä oli hyötyä myös ulkoisissa projekteissa (Kivikko et al. 1997, 338–339, 349).

Koko energiantuotantoketjun hallinta oli IVOlle kriittinen menestystekijä yhtiön perustamisesta saakka. Suomen sähköhuoltoverkon rakentamisessa lähtökohtana oli kotimaisuus ja sähköhuollon riippumattomuus. Tämä loi IVOssa pohjan projektiosaamisen kehittymiselle (Kässi 1996, 267–269). Kilpailun avauduttua energiantuotantoketjun hallitsemisesta tuli IVOlle kilpailuetu. Laaja osaaminen edesauttoi myös kasvua, johon pyrittiin etenkin kansainvälistymisellä ja yritysostoilla (Kivikko et al. 1997, 339, 342–343).

Kilpailun vapauduttua IVO:n oli luovuttava kantaverkossa tapahtuvien siirtojen hallinnasta, mikä teki IVO:n riippuvaisemmaksi asiakkaistaan. Asiakaslähtöistä toimintatapaa ja jatkuvaa kehitystä opeteltiin erityisesti kansainvälisten projektien yhteydessä (Kivikko et al. 1997, 333, 446). Myös useissa haastatteluissa tuli esille asiakaslähtöisen ajattelun korostuminen sähkömarkkinoilla sääntelyn vapautuessa. Johtaja Fortumin Energiatalosta kertoo: *”Vapauttaminen tekee sen, että ennenhän puhuttiin tariffeista ja jotenkin hallinnollisesta sähkön turvaamisesta ja tuottamisesta asiakkaalle. Tämän vapauttamisen jälkeen tästä tuli ihan tavallista kuluttajavaramarkkinointia ja businesta.”* Fortumin Teknologia-yksikön asiantuntijan mukaan: *”Koko tää deregulaatio tarkoittaa sitä, että tällaisesta tuotantolähtöisestä perinteestä siirrytään kysyntä- ja asiakaslähtöiseen ja tää on hyvin radikaali muutos. Tavallaan koko tää yrityskulttuuri on ollut muutoksessa.”*

## Energiakonserni Fortum Oyj:n perustaminen ja konsernistrategia

IVO-Neste Yhtymä Oy perustettiin 7.2.1998. Näin luotiin uusi energiakonserni, johon yhdistettiin Imatran Voima Oy:n ja pörssinoteeratun Neste Oyj:n liiketoiminnot. 17.6.1998 yhtiön nimi muutettiin Fortum Oyj:ksi (Vuosikertomus 1998, 40). Fuusion taustalla olivat eurooppalaisten energiamaarkkinoiden vapautumisen aiheuttamat strategiset epävarmuustekijät, mm. energiayhtiöiden liittoutuminen, fuusiot ja yksityistäminen (Nesteen puoli vuosisataa 1997, 6–7). IVO:n ja Nesteen yhdistämisen avulla pyrittiin mittakaavaetuihin muodostamalla vahva ja kilpailukykyinen yhtiö, jolla on laaja ja monipuolinen kotimainen ja kansainvälinen omistuspohja.

Fortum Oyj listautui Helsingin Pörssiin joulukuussa 1998. Vuoden 2000 lopussa valtion omistusosuus yhtiössä oli 70,74 %. Konsernin liikevaihto oli tilikaudella 1.1 – 31.12.2000 11 026 miljoonaa euroa ja konsernin palveluksessa oli vuonna 2000 keskimäärin 16 220 henkilöä. Pohjoismaat ovat Fortumin kotimarkkina-alue, mutta myös Saksa ja muut Itämeren ympärillä olevat maat ovat konsernille tärkeitä liiketoiminta-alueita (Vuosikertomus 2000, 1,3). Fortum keskittyy toiminnassaan energiaan. Tämän vision mukaisten liiketoimintastrategioiden kehittäminen aloitettiin välittömästi IVO:n ja Nesteen tultua Fortumin tytäryhtiöiksi. Koko energiaketjun hallitseminen tuotannosta ja jalostuksesta siirtoon ja myyntiin asti on yhtiölle kriittinen menestystekijä.

Fortumin konsernistrategian visiona on olla johtava pohjoiseurooppalainen energiayhtiö, arvostettu monipuolisten energiaratkaisujen toimittaja, tunnettu asiakassuuntautuneisuudesta ja ympäristövastuusta sekä haluttu liiketoimintakumppani. Fortumin liiketoimintaa on suunnattu erityisesti energian loppuasiakkaisiin (Vuosikertomus 1999, 6).

## Fortumin strateginen ohjaus ja johtamisjärjestelmät

Fortumin organisaatorakennetta on ehditty muuttaa jo useita kertoja. Konsernia perustettaessa organisaatio muodostettiin holding-yhtiö -tyyppiseksi. Tästä organisaatorakenteesta on siirrytty liiketoimintamallin kautta yksikkömalliin.

Vuoden 1999 alussa Fortumista muodostettiin rakenteellisesti yhtenäinen konserni ottamalla käyttöön liiketoimintamalli. Tällöin Fortumin liiketoimintarakenne uudistettiin strategian mukaisesti siten, että kahdeksasta IVO:n ja Nesteen liiketoiminnasta muodostettiin viisi Fortumin liiketoimintaa. Näistä suurimmat olivat Öljy ja kaasu sekä Sähkö ja lämpö. Kahta pääliiketoimintaa tukivat Käyttö ja kunnossapito sekä Engineering.<sup>19</sup> Viides liiketoiminta, Kemia, rajattiin energiafokuksen ulkopuolelle ja yhtiöitettiin Neste Chemicals Oy:ksi (Vuosikertomus 1998, 7,40,46).

<sup>19</sup> Neste Oyj:n nimi muutettiin Fortum Oil and Gas Oy:ksi, Imatran Voima Oy:n Fortum Power and Heat Oy:ksi, IVO Tuotantopalvelut Oy:n Fortum Service Oy:ksi ja IVO Power Engineering Oy:n Fortum Engineering Oy:ksi (Vuosikertomus 1998, 46).

Konsernin toiminnan tehostamiseksi otettiin vuoden 2000 alusta lähtien käyttöön uusi yksikkömalli. Tällöin divisioonapohjaisesta rakenteesta siirryttiin aiempaa matalampaan ja hajautetumpaan johtamis- ja hallintomalliin. Samalla Fortum Oil and Gas Oy:n ja Fortum Power and Heat Oy:n esikunta- ja hallintotoiminnot lopetettiin ja ne yhdistettiin Fortumin esikuntaan. Yksikkömallissa esikuntatasoja on ainoastaan kaksi: konsernitaso ja yksikkötaso. Liiketoimintarakenteen uudistaminen ja selkeyttäminen liittyi hallinnossa ja johtamisessa vuonna 2000 toteutettuun Corporate Governance -hankkeeseen, jonka avulla pyrittiin parantamaan kannattavuutta ja voimistamaan kasvua kilpailun kiristyessä (Fortum's new governance model, June 1999).

Yksikkömallissa ohjaustasoja ovat konsernitaso, sektorit ja yksiköt (performance units, PU). Liiketoiminnot jaettiin neljään sektoriin: Öljy ja kaasu, Sähkö ja lämpö, Engineering sekä Service ja sektorit edelleen yksiköihin, jotka voivat olla kustannusyksiköitä, tulosityksiköitä tai projekteja. Uuden hallinto- ja johtamismallin avulla pyrittiin lisäämään organisaation joustavuutta ja reagointinopeutta sekä siirtämään päätösvaltaa ja vastuuvollisuutta lähemmäksi liiketoimintaa ja asiakkaita (Fortum's new governance model).

Sektorit eivät muodosta tulosityksiköitä, vaan sektorijohtajat tekevät päätöksiä osana konsernin johtoryhmää. Yksikköjohto osallistuu oman yksikkönsä strategian laatimisen ohella yksikköryhmien ja konsernistrategian kehittämiseen. Yksikköjohto myös tekee strategisia aloitteita. Liiketoimintamallissa sidokset entisiin Nesteen ja IVO:n liiketoimintoihin olivat voimakkaita, jolloin sisäisten synergioiden hyödyntäminen oli vaikeaa. Yksikkömallin etuna on mahdollisuus luoda synergia vaikutuksia yksiköiden ja eri organisaatiotasojen välille, koska yksiköitä voidaan tarvittaessa muotoilla uudelleen ja siirtää sektoreiden välillä. Strategista yhteistyötä vaativille yksiköille voidaan myös laatia yhteinen yksikköryhmästrategia (Fortum's new governance model). Uuden hallinto- ja johtamismallin mukaan avainjohtamisprosesseja ovat strategian kehittäminen, suorituksen johtaminen, investointien hyväksyminen ja henkilöstöjohtaminen.

Corporate Governance -hankkeella pyrittiin myös kehittämään Fortumin yhteistä kulttuuria luomalla Tapa toimia -konsepti. Nesteellä oli aiemmin ollut pitkä traditio arvokeskusteluista, kun taas IVO:ssa ei puhuttu arvoista. Talousjohdon haastatteluiden mukaan yhtiöiden eri käsitteet yhdistettiin Fortumissa tavaksi toimia. Nesteen puolelta tulleen Fortumin esikuntayksikössä toimivan asiantuntijan mukaan: *"...Se vähän korvasi sanaa arvot, kun ei voitu sitä käyttää eikä menestystekijöitä. Että mitä me pidämme yhteisenä."* Ja hänen toinen kommenttinsa: *"Viitaten tähän rakenteeseen, siellä on IVO-yhtiöissä ollut omiansa. Heillä ei ollut semmoista kokonaista."* Syksyllä 2000 uuden toimitusjohtajan Henrik Liliuksen toimesta käynnistettiin uusi arvoprosessi.

## Fortumin konsernitason suunnittelujärjestelmät

Konsernitason Fortumissa on käytössä kolme suunnittelujärjestelmää: operatiivinen suunnittelu, strateginen suunnittelu ja investointien arviointi.

Operatiivinen suunnittelu käsittää budjettiprosessin. Budjetointi aloitetaan loppusyksystä ja budjetti valmistuu vuoden vaihteessa. Budjetti on kiinteä ja se laaditaan vuodeksi kerrallaan, rullaava budjetointi oli kuitenkin haastattelujankohtana keväällä 2000 suunnitteilla. Toteutunutta tulosta seurataan kuukausittain kuukausiraportissa ja samalla tehdään kuukausittain ennuste loppuvuodelle.

Konsernin talousjohdon haastatteluiden mukaan budjetointia enemmän sääntelyn vapauttaminen on vaikuttanut konsernin strategiseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu tapahtuu konserni- ja yksikkötasolla. Konsernitason suunnitellaan, mihin liiketoimintoihin investoidaan, kukin yksikkö puolestaan laatii oman kilpailustrategiansa. Painopiste on muuttunut siten, että nykyisin konsernistategian rooli on vahvistunut, kun aiemmin strategiatyö painottui divisioonatasolle. Strategiaprosessi käynnistetään konsernitason keväällä tammi–helmikuussa. Yksiköt aloittavat strategiansa laatimisen pääsääntöisesti helmi–maaliskuussa. Yksiköiden laatimat kilpailustrategiat kootaan yhteen huhti–toukokuussa, jolloin strategiat käsitellään interaktiivisesti. Tällainen strategiaprosessi on luonteeltaan ”ylhäältä alas / alhaalta ylös” -yhdistelmä. Konsernitason ja yksiköiden vuorovaikutusta strategiaprosessissa kuvaa myös erään yksikön asiantuntijan lainaus: *”Strategisessa suunnittelussa mun kokemus on se, että strategiaprosesseihin on osallistunut yhä laajempia kerroksia. Tää strategia...tietyllä tavalla kysymys siitä, mikä se meidän strategia on ja mihin täällä sitoudutaan strategisessa mielessä...mun mielestä tällainen osallistuminen strategiaprosessiin sekä formaalisesti että epäformalisesti, se on rikastunut”*. Strategiasuunnittelu ulottuu n. 5–10 vuoden päähän. Lähiaikojen toimenpiteitä varten tehdään talousanalyysit, joiden aikajänne on vähintään 3 vuotta. Strategioiden arvonluontikyvyn arviointi ulottuu 6 vuoden päähän.

Investointien hyväksymisprosessissa investointien hyväksymisvastuu on hajautettu eri tasoille. Joidenkin investointien osalta vastuu on yksiköiden vetäjillä, toisten kohdalla vastuu on hallituksella riippuen siitä, onko investointi ollut budjetissa vai ei. Kaikki ne investoinnit, jotka menevät hyväksyttäväksi johtoryhmään tai hallitukseen, käsitellään ensin investointikomiteassa. Investointikomitea on luonut investointiesityksille laatustandardit ja se tarkistaa mm. investointien strategista sopivuutta, riskejä ja ympäristönäkökohtia.

Yksikkötasolla laatujohtaminen on keskeisessä asemassa vuosittaisessa suunnittelu- prosessissa. Fortumissa on omaksuttu TQM-filosofia, jota jo aiemmin Nesteellä laajasti sovellettiin. Eurooppalaisen EFQM:n mallin pohjalta laadittiin Fortumin Business Excellence -malli Fortumin toiminnan kehittämistyökaluksi. Mallin mukaisesti mitataan taloudellisten tulosten ohella myös henkilöstö-, asiakas- sekä yhteiskunnallisia tuloksia. Asiakastulokset saivat Fortu-

min Business Excellence -mallissa enemmän painoa kuin Nesteen mallissa, koska asiakasrajapinnan hoitaminen ja asiakastulosten mittaaminen ovat tulleet entistä merkityksellisemmiksi kilpailun vapautuessa. Business Excellence -mallista vastaavan asiantuntijan mukaan: *”Tyypillisesti tämmöisissä vanhoissa perinteellisissä säännöstellyissä busineksissä eihän asiakas ole pelannut mitään roolia. Ja sitä me nyt sitten opetellaan tässä.”* Kyseisen asiantuntijan mukaan Fortumissa mallia käytettiin suunnittelun työkaluna. *”Mutta nyt sitten meidän tapauksessa se suuri anti on se, että katsottaisiin organisaatiota kokonaisuutena, kun me ollaan palasista tehty.”* Mallista puuttui kuitenkin kytkentä strategiaan, joten se ei ollut strateginen johtamismalli. Myöhemmin mallin merkitys konsernitason suunnittelussa on vähentynyt ja sitä käytetään keikkona toiminnan kehittämiseksi yksikkötasolla.

### **Fortumin konsernitason strateginen valvonta**

Fortumissa konsernitason valvonta perustuu avainmittareihin (*key performance indicators, KPI*), jotka on määritelty sekä konserni- että yksikkötasolla. Corporate Controllerin mukaan konsernin avainmittareita ovat sijoitetun pääoman tuotto prosentti, EVA ja osakekohtaisen tuloksen kasvu. Lisäksi seurataan vertailuyhtiöiksi valitun yhtiöryhmän osakekurssien kehitystä. Strategiasuunnittelussa käytetään mittarina myös tulevien kassavirtojen nykyarvoa. Konsernitason mittarit ovat luonteeltaan omistaja-arvoa kuvaavia mittareita.

Corporate Governance -hankkeen mukaisesti kullekin Fortumin yksikölle määriteltiin strateginen rooli ja 4–6 avainmittaria, joiden avulla konsernin johtoryhmä seuraa kunkin yksikön suoritusta. Konsernitason määriteltyjen avainmittareiden ohella yksiköillä on vapaus ottaa käyttöönsä myös omia mittareita, jotka ovat yksikön toiminnan luonteeseen sopivia. Konsernijohtoon haastatteluiden mukaan mittarit on yksikkömallin muodostamisen jälkeen entistä paremmin kytketty konsernistrategiaan. Aikaisemmin liiketoimintadivisioonilla oli omat mittarinsa, jotka olivat sidoksissa entisiin Nesteen ja IVOn mittareihin. Konsernijohtoon asiantuntijan mukaan: *”Aikaisemminkin seurattiin operatiivisia mittareita, mutta ei strategisia.”*

Avainmittarit ovat pitkän aikavälin mittareita. Niitä seurataan vuosineljänneksittäin, vuositasolla tai tätäkin pitemmällä aikavälillä. Mittaristoon kuuluu sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Rahamääräisistä mittareista konsernitason seurataan mm. yksiköiden RONAA ja liikevoittoa. Konsernitason seurattavia ei-rahamääräisiä mittareita ovat mm. asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä ympäristömittarit.

Fortumissa ei ole muodostettu konsernitason Balanced Scorecardia. KPI-mittaristo vastannee osittain Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaista Balanced Scorecard -mittaristoa, vaikka sitä ei Balanced Scorecardiksi konsernitason nimitetä. Tätä osoittaa mm. erään yksikön talousjohtajan lainaus: *”Toisaalta voisi ajatella, että ne KPI-mittarit on tietyllä tavalla sellainen konsernitason Balanced Scorecard, vaikka vähän eri muotoinen ja eri niminen, mutta tavallaan*



*se ajatusmalli on siinä taustalla.*” Joissakin yksiköissä sen sijaan käytetään Balanced Scorecardia ohjauksvälineenä. Yksiköistä saadun aineiston perusteella joissakin Balanced Scorecard-mittaristoissa on taloudellisen näkökulman sekä asiakas-, oppimis- ja prosessinäkökulmien lisäksi otettu mittaristoon mukaan ympäristönäkökulma, mikä kuvaa ympäristön tärkeyttä Fortumin kannalta.

Energia-alan case-yritysten konsernitason strategisen ohjauksen apuna 1990-luvulla käytetyt johdon ohjauksjärjestelmät on tiivistetty tutkimuksen liitteenä olevaan taulukkoon.

### 3.3 Strategisen ohjauksen menetelmät Finnairissa

#### Lentoliikenteen kilpailuympäristö 1990-luvulla

Kansainvälistä säännöllistä lentoliikennettä on perinteisesti säädelty bilateraalilla ja multilateraalilla valtioiden välisillä sopimuksilla sekä International Air Transport Association (IATA)-järjestön säännöillä. Taloudellinen sääntely on kohdistunut reiteille pääsyyn, kapasiteettiin ja hinnoitteluun. Lentoliikenteen sääntelyä ryhdyttiin Euroopassa 1980-luvulla vapauttamaan toisaalta EU:n komission ja toisaalta Euroopan siviili-ilmailukonferenssin (European Civil Aviation Conference; ECAC) toimesta. EU:n komission ensimmäinen lentokuljetuspaketti hyväksyttiin joulukuussa 1987. Toinen liberalisointipaketti hyväksyttiin heinäkuussa 1990 ja kolmas liberalisointipaketti tuli voimaan 1.1.1993. Viimeisetkin kapasiteettia ja markkinoille pääsyä koskevat rajoitukset poistettiin 1.4.1997. Sääntelyn vapauttaminen on kiristänyt kilpailua ja muuttanut lentoliikenteen toimintaympäristöä entistä dynaamisemmaksi ja turbulentimmaksi (Virtanen 1995, 88).

Toimintaympäristön muuttuessa strategiset epävarmuustekijät ovat lisääntyneet ja kilpailustrategioihin on kohdistunut muutospaineita. Euroopassa useimmat lentoyhtiöt ovat perinteisesti olleet valtion omistamia, säännellyillä markkinoilla toimivia kansallisia lentoyhtiöitä, mutta viime vuosina lentoyhtiöitä on laajamittaisesti yksityistetty. Valtion omistusosuutta on myös Finnairissa asteittain vähennetty. Tilikauden päättyessä 31.12.2000 Suomen valtio omisti 58,4 % yhtiön osakkeista. Tärkeä strategisia muutospaineita aiheuttava epävarmuustekijä on lentoyhtiöiden liittoutuminen alliansseiksi. Reittiverkoston laajuudesta onkin muodostunut kriittinen menestystekijä (Vuosikertomus 1999/2000, 13,15,76).

Tietotekniikan nopean kehityksen myötä verkkokaupan merkitys on lisääntynyt lentoliikenteessä. Verkkokauppa muodostaa sekä uhan että mahdollisuuden. Uhka on hintakilpailun lisääntyminen, mutta toisaalta verkkokaupan avulla on mahdollista saavuttaa reaaliajassa entistä enemmän potentiaalisia asiakkaita (OKAY<sup>20</sup> 10/2000). Finnairissa verkkokauppaa pi-

detään suurena mahdollisuutena ja visiona on, että vuonna 2006 jo puolet yhtiön myynnistä tapahtuisi sähköisen verkkokaupan kautta (OKAY 9/2000).

### **Finnairin konsernistrategia**

Finnair-konsernin liikevaihto oli tilikaudella 1.4.1999 – 31.3.2000 1 592,9 miljoonaa euroa ja konsernin henkilöstömäärä oli tilikauden aikana keskimäärin 11 462. Finnairin kilpailustrategia perustuu korkeatasoiseen palveluun, asemaan yhtenä alan täsmällisimmistä yhtiöistä sekä kattavaan, allianssien kautta edelleen laajenevaan reittiverkostoon (Vuosikertomus 2000, 5). Kyseiset tavoitteet on tiivistetty viestiksi: ”Most Experienced in Northern Skies” (Vuosikertomus 1999/2000, 9). Finnair-konsernin yksiköt toimivat lentoliikennettä tukevilla tai siihen läheisesti liittyvillä toimialoilla. Finnair on markkinajohtaja kotimaassa sekä Suomesta lähtevässä ja Suomeen tulevassa kansainvälisessä liikenteessä. Asemansa vahvistamiseksi pohjoiseurooppalaisena lentoyhtiönä Finnair on perustanut Tukholmaan liikennekeskuksen, jonka kautta lennetään useaan Euroopan kohteeseen.

Vuoden 1999 alussa yhtiön uutena pääjohtajana aloittanut Keijo Suila puhui henkilökunnalle Finnairin visiosta seuraavasti (OKAY 12/99): *”Pysyäksemme mukana kilpailussa myös meidän on muututtava. Haluamme olla paras lentoyhtiö Pohjolassa ja eturivissä Euroopassa. Turvataksemme paikkamme Euroopan parhaiden lentoyhtiöiden joukossa haluamme, että asiakkaamme kokevat meidät parhaana täsmällisyydessä ja palvelun laadussa.”* Entisen pääjohtajan Antti Potilan mukaan: *”Yhtiön tulevaisuuden visiona on kehittyä Pohjolassa kasvavana ja voimakkaasti profiloituneena yhtiönä, joka satsaa vahvasti globaaliin yhteistyöhön. Tavoitteena on olla luotettava ja turvallinen Euroopan kovimmat laatustandardit täyttävä, tuotantokustannuksiltaan alhainen lentoyhtiö”* (OKAY 22/98).

Finnair on pyrkinyt kannattavaan kasvuun solmimalla yhteistyösopimuksia useiden lentoyhtiöiden kanssa. Yhteistyöverkoston muodostamisessa tavoitteena on ollut liittyä globaaliin reittiverkostoon ja saada yhteistyökumppaniksi hyvän laatutason yhtiö. 1.9.1999 alkaen Finnair on kuulunut British Airwaysin ympärille muodostettuun oneworld-allianssiin. Finnairin kansainvälisen kilpailukyvyyn tehostamiseen liittyvässä strategiassa eräs keskeinen tekijä on business-luokan paremmuus suhteessa kilpailijoihin. Osana yhtiön laajempaa uudistumiseen liittyvää strategiaa aloitettiin Finnairin brandin kehittäminen syksyllä 1999 uuden pääjohtajan toimeksiannosta (Vuosikertomus 1999/2000, 9,18). Finnairin brandi nähdäänkin yhtiössä tärkeäksi strategisen ohjauksen välineeksi.

Sääntelyn vapauduttua Finnair-konsernissa on entistä paremmin tiedostettu yhtiön tulevaisuus palvelualan liikeyrityksenä. Markkinointiryhmän Business Controller kuvaa toimintaympäristön muutosta seuraavasti: *”Lentoliikenne on aikaisemmin ollut toimiala, jolla hinnat olivat säänneltyjä ja tulivat annettuina, kun IATA-järjestö määritteli hinnat. Mentiin jopa niin pitkälle,*

*että otettiin kantaa siihen, millaista tuotetta tai palvelua saa tarjota. Sitten alkoi purkautumiskausi: nopeat syövät hitaat. Nyt on meneillään asiakaslähtöinen kausi ja asiakkuuksien hoitoa differoidaan. Se koskee sekä jakelujärjestelmää että loppuasiakasta. Aikaisemmin markkinoilla olemassa oleva hinta piti olla kaikkien käytössä, mutta nyt hinnoittelu on yhtiössä liiketoiminnallinen päätös.”* Markkinointiryhmän aluejohtajan mukaan kilpailu on vapautuessaan myös koventunut, jolloin *“ei voida olla niin tuotantolähtöisiä enää kuin aikaisemmin. Aikaisemmin voi sanoa ehkä kärjistetysti, että tehtiin aikataulut sen mukaan miten tekniikalle sopii. Nyt on pakko lentää silloin kun asiakkaat haluaa lentää ja niihin kohteisiin mihin ne haluaa lentää”*.

Myös kustannustehokkuus on yhtiössä kriittinen menestystekijä ja sitä on 1990-luvulla pyritty turvaamaan erilaisilla toimintaohjelmilla. Näitä ovat olleet kolme vuotta kattava Ohjelma 2, jonka tavoitteena oli toiminnan kannattavuuden parantaminen prosesseja parantamalla. Tilikaudella 1999/2000 käynnistettiin uusi Fin-Smart -ohjelma, jolla pyritään koko yhtiön kannattavuuden parantamiseen laaja-alaisesti toimintatapoja ja rakenteita muuttamalla (Vuosikertomus 1999/2000, 54).

## **Finnairin strateginen ohjaus ja johtamisjärjestelmät**

Finnair-konserni perustettiin vuonna 1923. Yhtiön ylintä johtoa luonnehtii stabiilisuus, koska nykyisen pääjohtajan aloittaessa tehtävässään 1.1.1999 oli pääjohtajana yhtiön perustamisesta lähtien ollut päätoimisesti vain viisi henkilöä. Yhtiön organisaatorakennetta on sen sijaan 1990-luvulla useasti muutettu.

Muuttuvan toimintaympäristön asettamien uhkien vuoksi yhtiössä käynnistettiin syksyllä 1992 perusteellinen muutosprosessi, jonka yhteydessä konsernin rakennetta tiivistettiin toimintoja yhdistämällä. Finnair North ja Finnair International yhdistettiin markkinointiryhmäksi 1.4.1993 alkaen ja sen vastattavaksi tuli markkinoinnin lisäksi myös liikenteen suunnittelu ja reittikohtainen kannattavuus (Vuosikertomus 1993/94). Vuonna 1999 markkinointiryhmä jaettiin taas kahteen yksikköön: kaupalliseen osastoon ja markkinointiosastoon. Ratkaisulla pyrittiin selkeämpään vastuu- ja työnjakoon johdon sisällä (OKAY 16/99). Yhtiön talousosasto jaettiin vuonna 1996 sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ennen jakoa sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi olivat olleet voimakkaasti sidoksissa toisiinsa ja kirjanpito, reskontra ja budjetointi hoidettiin keskitetysti. Eriyttäminen toteutettiin, koska tiivis yhteys sisäisen ja ulkoisen laskennan välillä katsottiin talousosaston osastonjohtajan mukaan kehittämisen esteeksi. Laskentatoimen tehtäviä on 1990-luvun aikana hajautettu keskushallinnosta alemmille tasoille lähemmäs markkinoita.

1990-luvun puolivälistä lähtien yhtiön organisaatorakenteessa on kiinnitetty erityistä huomiota asiakaslähtöisyyteen. Vuonna 1996 henkilöstöosaston organisaatioon liitettiin palvelun laadun johtaminen ja yhtiöön nimitettiin palvelun laatupäällikkö. Palveluprosesseja ryhdyttiin

tällöin systemaattisesti kartoittamaan. Palvelun laatupäällikön mukaan: *“Se on ollut kiinni siitä, missäpäin organisaatiossa on ollut henkilö, joka on sattunut olemaan kiinnostunut asiaa analysoimaan, niin sielläpäin sitä on tehty, mutta ei läpi koko organisaation”*. Palveluiden johtaminen on yhtiössä viimeisimpien organisaatiouudistusten yhteydessä keskitetty markkinointiryhmään.

Asiakaslähtöisyyden parantamiseksi ja kokonaisvaltaisen asiakashallinnan kehittämiseksi myös kotimaan ja ulkomaan myyntiorganisaatioita madallettiin ja niiden tueksi laadittiin matriisiorganisaatio. Uudistuksen tavoitteena oli päätöksenteon siirtäminen lähelle asiakasta ja tulosvastuun lisääminen. Vuonna 1998 kotimaan organisaatioon nimitettiin Business Controller, jonka tehtävänä oli *“Client Management”*. Tämä sisältää asiakaskannan hallinnan, asiakkuuden jalostamisen ja kohtaamisten tuottamisen. Eri asiakasryhmille muodostettiin asiakkuusstrategiat ylimmästä johdosta tulevien liiketoimintastrategioiden pohjalta. Edettäessä asiakaskannan tasolta asiakkuuden tasolle tehdään *“Client plan”*, jonka avulla johdetaan asiakkuutta. Suurimmille asiakkuuksille on nimetty Client-tiimit, jotka koostuvat niitä hoitavista Client Managereista. Myynninohjausjärjestelmä tukee tätä myyntiprosessia. Muutoksella haluttiin keskittyä aikaisempaa selvemmin tiettyihin asiakkaisiin. Uudet nimikkeet ja tehtävät kuvastavat ajattelutavan muutosta yhtiössä. Palvelun laatupäällikkö kuvasi muutosta seuraavasti: *“Ei voida enää toimia niin, että oltaisiin pelkästään jakeleva yritys, joka odottaa, että asiakas ottaa yhteyttä ja sitten hänelle myydään lentolippu ja kaikille samalla hinnalla, vaan haetaan sitä, että itse pidetään aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiin ja neuvotellaan yrityssopimuksia.”*

Asiakkuuksien arvioinnissa mitataan asiakaskannattavuutta ja asiakaslujuutta. Asiakaskannattavuusanalyysin avulla ei löydetä *“absoluuttista totuutta”*, mutta sen avulla saadaan Business Controllerin mukaan riittävän tarkkaa tietoa asiakasyritysten vertailun pohjaksi ja kannattavuuserojen syiden ymmärtämiseksi. *“Sehän on se tärkeä asia, että me ymmärretään, mistä kannattavuuserot johtuu. Ja sitten se mikä liittyy suunnitteluun. Jos me tehdään asiakkaan kanssa joku sopimus tai jotain uusia kuvioita, niin mitä tapahtuu kannattavuudelle. Se on se tärkeä. Tosiaan se on aina tiettyssä määrin arvio, mutta se on tärkeää, että se on samanlainen malli kaikille.”* Business Controllerin mukaan yritysasiakkaille annettavien alennusten kannattavuuden arviointi oli lähtökohtana sille, että havaittiin tarve kehittää entistä tarkempia valvontajärjestelmiä. *“Siitä lähti liikkeelle sellainen lumipalloeefekti, että yritykset alkoivat sanoa, että mehän halutaan alennusta teiltä. Sitä varten pitää olla seurantavälineet, kannattaako antaa alennusta. Päätösten järjestyksen arvioimiseksi pitää olla jokin mittari”*.

Tilikaudella 1999/2000 käynnistettiin kaksi organisaation sisäisen toiminnan kehittämisprojektia. FiRa-projektin tarkoituksena oli kehittää konsernin rakenteen läpinäkyvyyttä, selkeämpää tulosvastuuta ja osa-alueiden mitattavuutta. FiTa-projektin tavoitteena oli madaltaa organisaatiohierarkiaa ja virtaviivaistaa prosesseja (Vuosikertomus 1999/2000, 13,22). Projek-

tien seurauksena konsernin talousohjaus- ja hallintorakenteita uudistettiin 1.1.2001 alkaneen tilikauden alusta lähtien. Konsernin toiminta jaettiin kuuteen liiketoiminta-alueeseen, jotka koostuvat tulosvastuullisista liiketoimintayksiköistä ja tytäryhtiöistä (OKAY 4/2001).

### **Finnairin konsernitason suunnittelujärjestelmät**

Sisäisen laskennan suurimmaksi ongelmaksi havaittiin jo 1990-luvun puolivälissä pitkäjärjenteisen liikennesuunnitelman puuttuminen sekä taloudellisen ohjauksen ja valvonnan ja taloudellisen vastuun jakamisen vajavaisuus. Entisen pääjohtajan mukaan yhtiössä tarvittiin suunnitteluprosessia, joka antaisi yhtiön eri tahoille rungon toimintojen suunnittelemiseksi (OKAY 16/96). Myös henkilöstö- ja palvelujohtajan mukaan: *”suunnittelun tuottaman informaation epävarmuus on aiheuttanut asioiden kaatumisen operatiivisen tason syyliin”* sekä *”operatiivisen toiminnan reaaliaikainen ohjaus on toiminut hajanaisen ohjausinformaation varassa ja eri toimintaryhmät ovat tehneet aktuaalitulanteessa erisuuntaisia päätöksiä. Historiallisen palauteinformaation käsittely ei ole ollut riittävän kokonaisvaltaista ja analyttistä eikä pohjaa kehitystoimenpiteiden ohjaamiseksi ole ollut.”* (OKAY 14/96)

Konsernin budjetointimenettely oli haastatteluajankohtana murrosvaiheessa. Budjetti laadittiin vielä keväällä 1999 kiinteänä. Budjetointimenettelyssä oli kuitenkin ongelmia mm. alueorganisaation näkökulmasta. Markkinointiryhmän aluejohtajan mukaan budjetin ylittämistä ei kovin tarkkaan valvottu. Koska edellisen kauden toteutuneet kulut muodostivat pohjan seuraavan kauden budjettitavoitteelle, budjetointimenettely johti turhaan kulutukseen eikä budjetti toiminut välineenä, jonka avulla olisi kannustettu säästämään kustannuksia. Ongelmaa oltiin kuitenkin jo taloushallinnossa tiedostamassa. Markkinointiryhmän aluejohtajan mukaan: *”Kyllä ne rupee nyt ymmärtämäänkin, mistä on kysymys. Meillä on ollut aika taitavia puhujia tuolla ulkomailla. Ja miksei kotimaassakin, jotka saa sitten rahaa.”* Haastatteluiden mukaan budjetointi ei myöskään ole tukenut kilpailustrategian muodostamista. Business Controllerin mukaan: *”En mä nyt välttämättä tiedä tukeeko se nyt hirveen hyvin meidän kilpailustrategian kehittämistarpeita ainakaan Suomen toiminnoissa.”*

Myöhemmin koko konsernin budjetoinnissa on talousosaston osastonjohtajan mukaan siirrytty rullaaviin neljännesvuosittaisiin kahden vuoden ennusteisiin. Muutoksen tavoitteena oli suunnittelujärjenteen pidentäminen ja joustavuuden lisääminen. Tällainen budjetointimenettely toimii aikaisempaa paremmin sekä suunnittelun että valvonnan välineenä. Myös uusi Data Warehouse -ohjelmisto on lisännyt suunnitteluinformaation reaaliaikaisuutta, koska erilaisista operatiivisista järjestelmistä saadaan siirrettyä tietovarastoon ajan tasalla olevat tiedot.

Konsernin strategista suunnittelua keskitettiin vuoden 2001 alun organisaatiouudistuksen yhteydessä. Tällöin yhtiöön perustettiin uusi liiketoiminnan kehittämisestä ja strategisesta suunnittelusta vastaava osasto, kun aikaisemmin erillistä strategisen suunnittelun osastoa ei ollut.

Konsernin strategijahtajan mukaan strategiaprosessissa konsernitason laaditaan yhtenäinen malli ja analyysikehikko, jota liiketoimintayksiköt käyttävät suunnittelunsa pohjana. Konsernitason laaditaan lopullinen yhteenveto konsernistrategiaksi (OKAY 6–7/2001). Myös strategiset investoinnit viedään ylimpään johtoon hyväksyttäväksi.

Taloushallinnon tehtävät keskittyvät pääasiassa valvontaan eikä strategiseen suunnitteluun. Talousosaston osastonjohtajan mukaan ylimmän johdon päätöksenteossa *“taloushallinnon tuotantia tietoa kaivataan, mutta ei näpertelytasolla.”* Hänen mukaansa laskentatoimi avustaa parhaiten ylimmän johdon päätöksentekoa ja strategista suunnittelua tuottaessaan lyhyitä ja yksinkertaisia raportteja ja näyttäessään selkeästi tärkeät tunnusluvut. *“Keskeistä on, että ylintä johtoa päätöksenteossa avustavissa raporteissa ei saa ylittyä yhden sivun määrä, on pystyttävä tiivistämään olennainen tieto kolmeen sanaan tai vain huikkaamaan se ohi mennessä käytävällä”.* Myöskään alueorganisaation vaikutusmahdollisuudet strategiseen suunnitteluun eivät ole olleet kovin suuret. Markkinointiryhmän aluejohtajan mukaan: *“piiriorganisaatiossa pyritään olemaan aktiivisia ja antamaan signaaleja siitä mitä markkinoilla tapahtuu”.* Aluejohtajan mukaan kuitenkin: *“Aika vähän ehdotuksista menee läpi ainakaan siinä valossa mitä myynti toivoisi, on ollut aika hankalaa”.*

### **Finnairin konsernitason strateginen valvonta**

Finnairin sisäisen laskennan pääjärjestelmät olivat haastatteluajankohtana vuonna 1999 Talouden Ohjaus- ja Valvontajärjestelmä (TOVA) ja Reittikannattavuuslaskenta (REKA). TOVA-järjestelmä<sup>21</sup> toimi sekä suunnittelu- että valvontajärjestelmänä. TOVA-järjestelmän kehittämisen tarkoituksena oli raportoinnin nopeuttaminen ja monipuolistaminen, tavoitteiden toteutumisen seuraaminen selkeiden tunnuslukujen avulla sekä vastuun suurempi hajauttaminen. REKA-järjestelmällä mitataan lentoliikenteen tuloskehitystä reittitasolla (TOVA-muistio 11.6.1998). Kyseisten järjestelmien avulla valvontainformaation tarkkuustaso on parantunut. Markkinointiryhmän Business Controllerin mukaan: *“Nyt voidaan mennä niin alas kuin halutaan. Jos halutaan pilkkoa piiri lentokenttiin, löytyy myös hyvin, mitä siellä tapahtuu. Ja voidaan myös katsoa, mitä on lentokentän alapuolella, sieltä löytyvät kaikki yritykset ja matkatoimistot”.*

Sisäisenä raporttien jakelujärjestelmänä toimii johdon tietojärjestelmä, joka on yhtiön intranetissä Excel-tiedostoina. Se sisältää mm. lentoliikenteen suorite-, tuotto- ja tulosraportit, henkilöraportit ja henkilöluettelon. Lentoliikenteen toimialalla monet vakiintuneet suorituksen arvioinnin mittarit ovat ei-rahamääräisiä mittareita. Finnairissa ylin johto seuraa ja käyttää hy-

<sup>21</sup> Myöhemmin TOVA-järjestelmän käytöstä on talousosaston osastonjohtajan mukaan luovuttu ja se on korvattu Hyperionin Essbaseen pohjautuvalla suunnittelu- ja raportointijärjestelmällä.

väksi strategisessa päätöksenteossa taloushallinnon tuottamia tietoja lentotunneista ja -kilometreistä, matkustaja- ja rahtimääristä, myydyistä ja tarjotuista henkilö- ja tonnikipometreistä sekä matkustaja- ja kokonaiskäyttöasteesta. Tuottoraportit sisältävät liikennealueittaisia tietoja tuotoista matkustaja- tai tonnikipometriä kohti. Tuloraporteissa on tietoja lentotoiminnan kannattavuudesta. Yhtiötasolla avaintunnuksia ovat mm. liikevoitto ja pääoman tuotto prosentti.

Koko yhtiön kattavaa integroitua suoritusmittaristoa Finnairissa ei vielä haastatteluiden toteutusajankohtana keväällä 1999 ollut käytössä, mutta useissa haastatteluissa kävi jo tuolloin ilmi, että Balanced Scorecard -käsite välähtelee eri puolilla organisaatiota. Talousosaston osastonsjohtaja uskoi keväällä 1999 Balanced Scorecardin olevan seuraava kehityssaskel yhtiössä. *”Tällä hetkelläkin seurataan monia tunnuksia, mutta niitä ei ole nimetty Balanced Scorecardiksi. Tunnuksia ei myöskään ole rakennettu systemaattisesti tukemaan tiettyä strategiaa.”* Markkinointiryhmän Business Controller kertoi: *”Se on ihan hyvä juttu, mutta se vaatisi sen, että se pitäisi olla läpi linjan kaikissa...koko firman käytössä. Ei siitä ole hyötyä, jos me lähdetään yksin sotaan.”* Palvelun laatuäällikön mukaan myös palvelusuunnittelussa Balanced Scorecardin muodostaminen oli vastaavaan aikaan jo pitkällä: *”Meillä on olemassa kaikki palikat, meillä on olemassa visio, millainen sen pitäisi olla tää mittaristo täällä laadun puolella, että se on niin pienestä enää kiinni.”*

Tasapainotettua mittaristoa ryhdyttiinkin systemaattisesti kehittämään vuonna 1999 osana yrityskulttuurin muutosprosessia. Yhtiössä haluttiin kehittää järjestelmällisesti osaamista ja sitoa se visioon ja strategiaan. Balanced Scorecard -tyyppisen mittariston rakentaminen aloitettiin yhtiön kaupallisessa ryhmässä. Mittaristossa on neljä aluetta: talous, asiakas, prosessit ja osaaminen. Kaikille ryhmän osastoille laadittiin yhteiseen malliin perustuva mittaristo ja kullekin osastolle määriteltiin strategiset tavoitteet, menestystekijät, avainmittarit ja projektit. Ydinprosesseiksi valittiin asiakaspalvelu- ja tuotantoprosessit. Jokainen osasto voi soveltaa mittaristoa haluamallaan tavalla. Kaupallisen ryhmän apulaisjohtajan mukaan yksikköjen välillä tarvittaisiin kuitenkin enemmän yhteistyötä. Mittariston käyttöönotossa oli aluksi jonkin verran muutosvastarintaa, mutta se on vähentynyt ja mittariston vastaanotto on parantunut. (Jabe 2001, 24–29)

Finnairissa konsernitason strategisen ohjauksen apuna 1990-luvulla käytetyt johdon ohjausjärjestelmät on tiivistetty tutkimuksen liitteenä olevaan taulukkoon.

#### 4 EMPIIRISTEN TULOSTEN ANALYYSI

Molemmilla tutkimuksen toimialoilla, energiamaarkkinoilla ja lentoliikenteessä, toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia 1990-luvulla. Taloudellista sääntelyä on vapautettu, markkinat ovat globalisoituneet ja kilpailu on kiristynyt. Toimintaympäristön muutos on samalla muuttanut toimialojen logiikkaa<sup>22</sup> ja strategisia epävarmuustekijöitä. Markkinoiden kansainvälistyminen ja yritysten monialaistuminen lisäävät yritysten johtamisen monimutkaisuutta (vrt. Lainema 1996, 51). Lisäksi yrityksen laajetessa useammille jalostusketjun osa-alueille uusien toimialojen logiikka saattaa erota ratkaisevasti ydintoimialan<sup>23</sup> logiikasta. Hallitsevan yleisjohdon logiikan vaihtaminen on vaikeata ja mitä suurempi on johdon omaksuman yleisjohdon logiikan ja toimialan logiikan välinen ero sitä vaikeampaa päätöksenteko on. Vastaavasti mitä monialaisempi<sup>24</sup> yritys on sitä vaikeampaa on yrityksen johtaminen yleisjohdon logiikalla (Lainema 1996, 69–70).

Neste oli ollut pitkään keskittynyt öljyn tuotanto-jalostus-markkinointi -ketjun keskiosaan, öljynjalostukseen (Kivikko et al. 1997, 212). Kilpailun vapautuessa Neste suuntasi strategiansa teollisuuden jalostusketjussa alavirtaan vähittäiskaupan alalle. Laineman (1996, 120) mukaan laaja-alaisen, uuteen hallitsevaan logiikkaan siirtyneen yrityksen johtamisongelmat ovat paljon suuremmat kuin vastaavalla kapea-alaisella yrityksellä. Muutos suoraan massatuotteista kauppaan onkin Nesteellä kohdalla ollut vaikeasti hallittava. Kilpailustrategian muutos edellytti johdon ohjausjärjestelmien muuttamista tukemaan asiakaslähtöisyyttä kriittisenä menestystekijänä. Neste oli kuitenkin ryhtynyt ajoissa valmistautumaan kilpailun vapautumiseen sisäisen kehityksen avulla. TQM ja prosessijohtaminen olivat keskeisiä välineitä, jotka avustivat strategista muutosta. Myös IVO siirtyi sääntelyn vapautuessa jalostusketjussa alavirtaan, mutta muutos oli pienempi kuin Nesteellä, koska IVOlla oli jo aiemmin ollut vahva pohja projektiosaamisessa ja se oli harjoitellut kilpailuilla markkinoilla toimimista kansainvälisissä projekteissa.

Neste ja IVO toimivat ennen fuusiota erilaisilla, mutta osittain keskenään kilpailevilla toimialoilla ja niiden yrityskulttuurit, organisaatorakenteet ja ohjausjärjestelmät poikkesivat toisistaan. Keskeinen ero oli siinä, että Neste-konsernissa johtamiskulttuuri perustui Nesteen yhteisiin arvoihin, kun IVOssa liiketoiminnat oli eriytetty itsenäisesti toimiviksi tytäryhtiöiksi. Eri-

**22** Lainema (1996, 46) määrittelee *toimialan logiikan* tiedoksi tietyn toimialan menestystekijöistä, sille tyypillisistä organisaatorakenteista, johtamisjärjestelmistä, ajatusmalleista ja muista menestykseen liittyvistä erityispiirteistä.

**23** Lainema (1996, 47) määrittelee toimialan, jolta monialayritys on alun perin lähtenyt, yrityksen *ydintoimialaksi* (vrt. Galbraith 1983).

**24** Monialaisuudella tarkoitetaan laajenemista uusille tuotealueille eli toimialoille joko yhdellä tai useammalla teollisuuden jalostusketjun osa-alueilla (Lainema 1996, 95).



laisuus Nesteen ja IVOn johtamiskulttuurissa sekä öljy- ja sähköliiketoimintojen tuotteissa ja teknologiassa, asiakasrakenteessa ja kilpailutilanteessa heijastui strategisina epävarmuustekijöinä Fortumia perustettaessa ja samalla se vaikeutti ohjausjärjestelmien integrointia ja synergiaetujen luomista fuusion jälkeen. Konsernin perustamisvaiheessa liiketoimintojen lukumäärä oli suuri, mutta myöhemmin on keskitytty ydinliiketoimintoihin. Toisaalta Fortum-konsernin vahvuudeksi muodostui koko energiaketjun hallitseminen.

Porterin (1980) kilpailustrategioiden luokittelun näkökulmasta Fortumin voidaan katsoa noudattavan maantieteellisen alueen mukaista keskittymisstrategiaa. Keskittymisstrategia on differenttipainotteinen, mutta myös kustannusetuun pyrkiminen on tärkeää. Porterin strategialuokittelun näkökulmasta myös Finnair noudattaa keskittymisstrategiaa. Strategia perustuu maantieteellisen alueen ohella enenevässä määrin asiakasryhmän mukaiseen, liikematkustajiin keskittyvään segmentointiin. Voimakas palvelun laadun painottuminen ilmaisee differentti-strategian vahvistumista. Liittoutumisen myötä kilpailustrategia on myös entistä globaalimpi kasvustrategia. Asiakaslähtöisyyttä kriittisenä menestystekijänä on sekä Fortumissa että Finnairissa tuettu organisaatorakennetta madaltamalla. Näin on pyritty joustavuuden lisääntymiseen ja päätöksenteon ja tulosvastuun siirtämiseen lähemmäksi liiketoimintoja ja asiakkaita.

Fortumissa on Corporate Governance -hankkeella pyritty luomaan yhteistä kulttuuria yhdistämällä Nesteen ja IVOn eri käsitteet Tapa toimia -konseptiksi. Finnairissa arvokeskustelut on ulotettu kaikkialle organisaatioon ja Finnairin brandi on kehitetty strategisen ohjauksen välineeksi. Simonsin (1994, 1995a,b) kehittämän ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehyksen näkökulmasta Fortumissa uskomusjärjestelmät ovat toimineet Nesteen ja IVOn fuusion jälkeen yhteisen kulttuurin luomisen välineinä ja Finnairissa uskomusjärjestelmien mukainen ohjaus on painottunut erityisesti uuden pääjohtajan toimesta. Molempien toimialojen case-yrityksillä ympäristöön, terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät säädökset ovat keskeisiä rajajärjestelmiä.

Finnairissa budjetointimenettely toimi aikaisemmin lähinnä valvonnan eikä suunnittelun välineenä eikä se tukenut kilpailustrategioiden muodostamista. Simonsin viitekehyksen näkökulmasta se oli diagnostisen ohjauksen väline. Myös suunnittelua ja valvontaa säännöllisesti avustavat TOVA- ja REKA -järjestelmät olivat diagnostisia ohjausjärjestelmiä. Myöhemmin konsernin budjetoinnissa on siirrytty rullaaviin ennusteisiin, jolloin budjetti on yksi tarkempi osa suunnitteluprosessia. Budjetoinnin lisääntynyt käyttö suunnittelun apuna sopii yhteen liiketoimintayksiköiden tulosvastuun lisäämisen kanssa. Budjetointia voidaan myös aikaisempaa paremmin käyttää interaktiivisena ohjausvälineenä, koska tiukan määräraha-ajattelun sijaan kaikilla organisaatiotasoilla voidaan entistä herkemmin reagoida strategisiin epävarmuustekijöihin.

Nesteellä TQM ja ympäristöasiat oli nostettu johdon erityisseurantaan. Fortumin esikuntayksikössä Business Excellence -mallista vastaavan asiantuntijan mukaan: *”Jos puhun van-*

*hasta Nesteestä niin silloin 1990-luvun alussa johto nimenomaan halusi nostaa Nesteellä kaksi asiaa ylitse muiden sellaisiksi "issuiksi", joista ei tingitä. Toinen oli EHS<sup>25</sup> ja toinen oli TQM. Ja kaikissa eri yhteyksissä, missä vaan oli johdon puheenvuoro, niin nämä kaksi asiaa nostettiin esiin.*" Nesteellä TQM-ohjelma oli Simonsin viitekehyksen mukainen interaktiivisen ohjauksen väline, jonka avulla laatu- ja prosessijohtamiseen sekä jatkuvaan suoritukseen parantamiseen perustuvat ohjausvälineet otettiin käyttöön koko organisaatiossa. Voidaankin tehdä johtopäätös, että TQM toimi Nesteellä käynnistäjänä strategisen ohjauksen muutokselle. Myös Fortumissa omaksuttiin aluksi TQM-filosofia, johon laatujohtaminen ja Business Excellence -malli perustuivat. Fortumissa Business Excellence -mallia käytettiin haastatteluajankohtana osana diagnostista ohjausjärjestelmää, mitä osoittaa mallista vastaavan asiantuntijan lainaus: *"Tavoitteena on, että tämä ajattelutapa, tämä konsepti, joka peräänkuuluttaa tiettyjä mittareita, jotka pitäisi olla paikallaan, olisi mennyt sisään siihen mittaamiseen ja raportointiin."* Mallin soveltaminen interaktiivisesti edellyttäisi sitä, että mallin avulla nousisi esiin strategisia kehittämiskohteita, joiden etenemistä ylin johto valvoisi. Mallia ei Fortumissa kuitenkaan ryhdytty käyttämään interaktiivisena strategisen ohjauksen välineenä ja sen merkitys myös diagnostisena ohjausvälineenä on pääjohtajan vaihtumisen jälkeen vähentynyt konsernitason ohjauksessa.

Fortumissa suorituksen arviointi tapahtui haastatteluajankohtana avainmittareiden avulla. Mittarit liittyivät Business Excellence -mallin mukaisesti taloudellisen näkökulman ohella asiakas-, henkilöstö- ja yhteiskunnalliseen näkökulmaan. Koska Business Excellence -mallin yhteys strategiaan todettiin puutteelliseksi, myös KPI-mittariston kytkentä strategiaan on ongelmallinen. Tätä johtopäätöstä tukevat Kaplanin ja Nortonin (2001, 100–104) tutkimustulokset, joiden mukaan useiden organisaatioiden rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden yhdistelmänä muodostetut KPI-scorecardit eivät välttämättä ole strategisia mittaristoja. Kaplanin ja Nortonin mukaan KPI-mittaristoja käytetään erityisesti niissä yrityksissä, jotka ovat omaksuneet TQM-johtamisen, jolloin mittaristo sisältää paljon prosesseihin ja jatkuvaan suoritukseen parantamiseen liittyviä mittareita. KPI-mittareita voidaan käyttää interaktiivisesti strategisina ohjausvälineinä, jos mittareiden yhteys strategiaan on konsernitason selkeästi muodostettu. Päinvastaisessa tapauksessa mittaristoa voidaan pitää jopa haitallisena. Fortumissa avainmittareiden kytkentää strategian mukaisiin menestystekijöihin tulisikin kriittisesti arvioida erityisesti sen vuoksi, että TQM-periaatteiden merkitys konsernin strategisessa ohjauksessa on vähentynyt.

Finnairissa Balanced Scorecard -mittaristoa oltiin tutkimusajanjakson lopulla parhaillaan muodostamassa konsernin strategiseksi työkaluksi. Mittariston avulla haluttiin edistää organisaation oppimista ja mittaristo sidottiin visioon ja strategiaan. Mittariston kehittäminen on toi-

---

25 EHS tulee sanoista: environment, health and safety.

minut osana yrityskulttuurin muutosprosessia ja mittariston voidaan katsoa muodostuvan Finnairissa Simonsin kehikon mukaiseksi interaktiivisen ohjauksen välineeksi. Kaplanin ja Nortonin (1996, 82) mukaan tasapainotetun mittariston laatiminen edellyttää strategisen suunnittelun prosessin ja budjetointiprosessin yhdistämistä. Tällöin budjetit tukevat strategian toteuttamista. Rullaavaan ennustamiseen siirtyminen konsernitasolla tukee hyvin Balanced Scorecard -mittariston kehittämistä. Rullaavaa budjetointia ja Balanced Scorecardia onkin mahdollista käyttää yhdessä interaktiivisen ohjauksen välineinä.

Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelun näkökulmasta Finnairissa painottuu interaktiivinen ohjaus, koska yhtiössä oltiin kehittämässä useampia ohjausjärjestelmiä tukemaan uusien strategioiden muodostamista. Fortumissa ohjausjärjestelmiä käytettiin tutkimusajanjaksolla sen sijaan pääosin diagnostisesti valitun strategian toteuttamisen apuna. Fortumin ohjauksessa korostui strateginen suunnittelu, joka on Simonsin (1995a, 114) mukaan luonteeltaan diagnostista ohjausta eikä sitä voida käyttää interaktiivisena ohjausjärjestelmänä. Toisaalta Fortumissa konsernitaso ja yksiköiden lisääntynyt vuorovaikutus strategiaprosessissa voitaneen tulkita siten, että strategisen suunnittelun prosessia käytettiin ainakin osittain interaktiivisen ohjauksen luonteisesti.

Arvioitaessa konsernijohtoon ohjaustyyliä Gooldin ja Campbellin (1987) viitekehyksen<sup>26</sup> näkökulmasta molempien case-yritysten ohjaustyyliin on tutkimusajanjaksolla tapahtunut muutoksia. Fortumissa konsernistategian merkityksen vahvistuminen viittaa strategisen suunnittelun tyyppisen ohjauksen voimistumiseen. Johtopäätöstä tukee johdon pyrkimys synergioiden luomiseen yksiköiden välillä sekä investointien hyväksymisen nostaminen yhdeksi avainjohtamisprosessiksi. Sen sijaan aikaisempi liiketoimintamalliin perustava johtamisjärjestelmä oli luonteeltaan strategisen ohjauksen tyyppinen. Myös Gooldin ja Campbellin (1987, 109) havaintojen mukaan yleisenä suuntauksena on ollut konsernijohtoon siirtyminen strategisen ohjauksen tyylistä strategisen suunnittelun tyyliin.

Finnairissa taloudellisen ohjauksen rooli on aikaisemmin korostunut konsernijohtoon ohjauksessa, koska budjettia käytettiin valvonnan välineenä ja suunnittelu oli lyhytjänteistä ja hajanaista. Strategisen suunnittelun osaston perustaminen ja konsernitasolla käytettävä yhtenäis-

<sup>26</sup> Strategisen suunnittelun ohjaustyyliin konsernijohto pyrkii vaikuttamaan erityisesti liiketoimintayksiköiden strategiasuunnitteluun, kun taas valvonnalla on vähemmän painoa. Tulosseuranta tapahtuu pitkän aikavälin strategiaprosessin puitteissa. Investointibudjetilla on keskeinen merkitys suunnitteluprosessissa ja yksiköt voivat käyttää harkintavaltaansa tiettyyn rajaan saakka (Goold & Campbell 1987, 47–61). Strategisen ohjauksen tyylin valinnut konsernijohto pyrkii muodostamaan tulosvastuullisia liiketoimintayksiköitä ja delegoi niille paljon suunnitteluvastuuta. Tulosseuranta on tiukkaa sekä strategisten tavoitteiden että tulostavoitteiden osalta (mt. 86). Taloudellisen ohjauksen tyyliin konsernijohto korostaa taloudellisten mittareiden avulla tapahtuvaa valvontaa ja tulosten vertaamista asetettuihin tavoitteisiin lyhyellä aikavälillä. Konserniohjaus antaa liiketoimintayksiköille runsaasti itsenäistä päätösvaltaa eikä yrityksillä ole muodollisia suunnittelujärjestelmiä, kun sen sijaan strategisen ohjauksen yrityksillä on tarkat suunnittelujärjestelmät (mt. 111).

nen analyysikehikko, uusien tulosvastuullisten liiketoimintayksiköiden muodostaminen sekä Balanced Scorecardin kehittäminen viittaavat selkeästi ohjauksen muuttumiseen strategisen ohjauksen tyyppiseksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA ARVIOINTIA

Tutkimus liittyy keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta. Johdon laskentatoimen tutkimus on suuntautunut viime aikoina tarkastelemaan, miten johdon ohjausjärjestelmät voisivat entistä paremmin tukea yritysten kilpailustrategioiden muodostamista ja toteuttamista dynaamisessa kilpailuympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin tarkastella, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja erityisesti strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä yritykset ovat käyttäneet strategisen ohjauksen apuna tilanteessa, jossa niiden kilpailuympäristö on muuttunut 1990-luvulla. Toisena tavoitteena oli selittää, miten yritykset ovat käyttäneet hyväksi ohjausjärjestelmiä strategisessa muutoksessa. Tutkimus pyrki tuomaan kontribuutiota konsernistrategian sekä konserni-johdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien muutosprosessien tutkimukseen, kun aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty pääosin liiketoimintayksiköiden kilpailustrategioihin ja ohjaukseen. Tutkimuksen avulla lisättiin myös empiiristä tietämystä strategisen johdon laskentatoimen hyväksikäytöstä organisaatioissa.

Kahdella eri toimialalla olevien case-yritysten strategista ohjausta tulkittiin sekä Simonsin (1994, 1995a,b) ohjausjärjestelmien luokittelun viitekehyksen avulla että Gooldin ja Campbellin (1987) strategisten ohjaustyylien näkökulmasta. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen Simonsin viitekehystä sovellettiin konsernitason ohjauksen analysoinnissa. Simonsin sekä Gooldin ja Campbellin viitekehysten yhdistämisellä pyrittiin täsmentämään aikaisempaa teoriaa johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisestä yhteydestä.

Dynaamisessa toimintaympäristössä sekä energia-alalla toimiva Fortum-konserni että lentoliikenteen alalla toimiva Finnair-konserni noudattivat Porterin (1980) kilpailustrategioiden luokittelun mukaista differointipainotteista keskittymisstrategiaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että samankaltaisesta strategiasta huolimatta yritykset käyttivät osittain erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä eri tavoin hyväksi strategisen ohjauksen apuna.

Konserniohjauksessa sekä Fortumissa että Finnairissa arvojen ja visioiden avulla tapahtuva ohjaus oli keskeisessä asemassa. Tutkimuksen empiiriset havainnot tukivat Simonsin (1995a, 37) tuloksia, joiden mukaan dynaamisessa toimintaympäristössä voimakkaat arvot luovat organisaatorista stabiliteettia ja arvoihin sitoutumista edistetään uskomusjärjestelmien avulla. Uskomusjärjestelmien merkitys yhteisen kulttuurin kehittämisessä korostui Fortumin ohjauksessa eri-

tyisesti Nesteen ja IVOn fuusion johdosta. Lisäksi sekä Fortumin että Finnairin strategisessa ohjauksessa painotettiin uskomusjärjestelmiä pääjohtajan vaihtumisen jälkeen.

Kilpailullisessa toimintaympäristössä asiakaslähtöisyys on muodostunut kriittiseksi menestystekijäksi sekä energia-alan että lentoliikenteen yrityksille. Nesteellä, IVOssa ja Fortumissa asiakaslähtöisyyttä tuettiin organisaatorakennetta hajauttamalla. Finnairissa Balanced Scorecardin kehittäminen ja palveluprosessien muodostaminen avustivat siirtymistä funktionaalista organisaatiosta asiakaslähtöiseen organisaatioon, mikä tukee Kaplanin ja Nortonin (2001, 253) tutkimustuloksia.

Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelun näkökulmasta Finnairissa painottui interaktiivinen ohjaus, jonka avulla tuettiin uusien strategioiden muodostamista. Balanced Scorecardia ja rullaavaa budjetointia ollaan Finnairissa muodostamassa Simonsin (1994, 1995a,b) viitekehyyksen mukaisiksi interaktiivisen ohjauksen välineiksi. Fortumin ohjauksessa korostui sen sijaan strateginen suunnittelu, jota käytettiin pääosin diagnostisena ohjausvälineenä.

Tarkasteltaessa case-yritysten valitsemien ohjausjärjestelmien ja niiden käytön erojen ja yhtäläisyyksien syitä empiirisestä aineistosta nousee yhtenä tekijänä esille strategisen ohjauksen muutoksen luonne. Finnairissa strategisen ohjauksen muutosprosessia voidaan luonnehtia sisäiseen kehitykseen perustuvan strategisen evoluution tyyppiseksi (Scapens 1994, Burns & Scapens 2000). Evolutionaarisen strategisen muutoksen yhteydessä ylimmän johdon ohjauksessa korostuu Simonsin (1994) mukaan suunnittelujärjestelmien sekä organisaation oppimisen merkitys. Finnairissa sekä suunnittelua että valvontaa avustavat järjestelmät ovat kehittyneet evolutionaarisesti ja uusien strategioiden kehittämistä tukevat järjestelmät on muodostettu interaktiivisen ohjauksen välineiksi. Ylimmän johdon stabiilisuus lienee ainakin osaltaan vaikuttanut sekä strategian että ohjausjärjestelmien evolutionaariseen kehitykseen Finnairissa.

Energia-alan toimintaympäristössä toimialan rakennemuutoksen sekä Nesteen ja IVOn fuusion johdosta tapahtunutta laajamittaista muutosta voidaan pitää revolutionaarisena (Scapens 1994, Burns & Scapens 2000). Simonsin (1994) tulosten mukaan revolutionaaristen strategisten muutosten yhteydessä uusi ylin johto käyttää aluksi ohjauksessa raja- ja uskomusjärjestelmiä sekä diagnostisia ohjausjärjestelmiä ennen interaktiivisen ohjauksen kehittämistä. Fuusioiden vaikutuksista johdon ohjausjärjestelmiin on vain vähän tutkimustietoa. Granlundin (1998, 302) tutkimus toi esiin laskentajärjestelmien sisäisen stabiliteetin, joka ilmeni pyrittäessä integroimaan kahta erilaista laskentakulttuuria. Vastaavasti myöskään kriisitilanteissa ajankohta ei ole otollinen ohjausjärjestelmien kehittämiseksi, koska tällöin mm. henkilöstö-, aika- ja taloudelliset resurssit ovat rajalliset (Granlund 1998, 305). IVOn ja Nesteen fuusiossa yhdistettiin kaksi erilaista yrityskulttuuria ja jatkuvat organisaatiomuutokset ovat kuluttaneet organisaation voimavaroja. Tämä voisi olla yhtenä syynä siihen, että Fortumissa ohjausjärjestelmiä on tutkimusajanjaksolla käytetty pääosin diagnostisesti strategisen ohjauksen revolutionaarisen muutoksen yhteydessä.

Myös toimialalla näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan vaikutusta erilaisten ohjausjärjestelmien käyttöön case-yrityksissä. Nesteellä TQM-filosofia oli lähtökohtana laatu- ja prosessijohtamiselle ja asiakaslähtöisen organisaation kehittämiseksi. TQM ja ympäristöasiat oli nostettu johdon erityisseurantaan ja Simonsin (1994, 1995a,b) viitekehyksen mukaisiksi interaktiivisen ohjauksen välineiksi. Havainnot tukevat Simonsin (1991, 1995a,110) tutkimustuloksia, joiden mukaan teknologiasta riippuvilla toimialoilla tuotteiden teknisten ominaisuuksien ja prosessien parantamista tukevat ohjausjärjestelmät muodostettiin interaktiivisiksi. TQM-periaatteet vaikuttivat aluksi myös Fortumissa avainmittariston sekä Business Excellence -mallin muodostamiseen, mutta myöhemmin TQM:n merkitys Fortumin strategisessa ohjauksessa on vähentynyt.

Analyysiä täydennettiin arvioimalla case-yritysten konserniohjausta myös Gooldin ja Campbellin (1987) strategisten ohjaustyylien näkökulmasta. Fortumissa konsernistrategian merkityksen vahvistuminen viittaa strategisen suunnittelun tyyppisen ohjauksen voimistumiseen, kun aikaisempi liiketoimintamalliin perustuva johtamisjärjestelmä oli strategisen ohjauksen tyyppinen. Strategisen suunnittelun ohjaustyyliin liittyy tämän tutkimuksen havaintojen mukaan ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Finnaissa uusien tulostavoitteiden liiketoimintayksiköiden muodostaminen ja Balanced Scorecardin kehittäminen viittaavat konsernijohtamisen muuttumiseen strategisen ohjauksen tyyppiseksi, kun ohjauksessa aikaisemmin korostui taloudellinen ohjaus. Tämän tutkimuksen havaintojen mukaan strategisen ohjauksen tyyliä tukee ohjausjärjestelmien käyttäminen interaktiivisesti. Sekä Fortumissa että Finnaissa pääjohtajan vaihtumisen jälkeen käynnistetyt johtamisjärjestelmien muutosprosessit tukevat Gooldin ja Campbellin (1987, 235) sekä Simonsin (1994) tutkimustuloksia, joiden mukaan yritysten strategiassa ja ohjausjärjestelmissä tapahtuvat muutokset liittyvät usein ylimmän johdon vaihtokseen<sup>27</sup>.

Gooldin ja Campbellin (1987) strategisten ohjaustyylien luokittelun pohjalta on myöhemmin kehitetty "vanhemmuuden" (*parenting*) teoria, joka tarkastelee konsernijohtamisen ja liiketoimintayksiköiden johtamisjärjestelmien välistä synergiaa (Campbell et al. 1995, Nilsson 2000). Konsernihallinnon vaikutuksen arviointi liiketoimintayksiköiden ohjauksen kannalta ja "vanhemmuuden" mallien soveltaminen case-yritysten ohjauksen analysointiin olisi ajankohdainen jatkotutkimuksen alue, jolta on vain vähän aikaisempaa tutkimusta. ■

---

27 Vrt. myös Lainema 1996, 114.

## LÄHDELUETTELO

- BROMWICH, M.** (1990), The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, No.1/2, 27–46.
- BROMWICH, M. & BHIMANI, A.** (1989), *Management Accounting: Evolution not Revolution*, CIMA Publications, London.
- BROMWICH, M. & BHIMANI, A.** (1994), *Management accounting: Pathways to Progress*, CIMA Publications, London.
- BURNS, J. & SCAPENS, R.W.** (2000), Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11, 3–25.
- CAMPBELL, A., GOOLD, M. & ALEXANDER, M.** (1995), Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage, *Harvard Business Review*, March – April, 120–132.
- CHENHALL, R.H.** (1997), Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance, *Management Accounting Research*, 2, 187–206.
- CHENHALL, R. & LANGFIELD-SMITH, K.** (1998), Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs, *Management Accounting Research*, 9, 361–386.
- COOPER, R. & KAPLAN, R.S.** (1991), *The Design of Cost Management Systems*, Prentice Hall.
- COOPER, R., KAPLAN, R.S., MAISEL, L.C., MORRISSEY, E. & OEHM, R.M.** (1992), From ABC to ABM, *Management Accounting (US)*, Vol.74, No.5, 54–57.
- COOPER, R.** (1996), Costing techniques to support corporate strategy: evidence from Japan. *Management Accounting Research*, 7, 219–246.
- CZYZEWSKI, A.B. & HULL, R.P.** (1991), Improving Profitability With Life Cycle Costing, *Journal of Cost Management*, Summer, 20–27.
- EMMANUEL, C., OTLEY, D. & MERCHANT, K.** (1995), *Readings in Accounting for Management Control*. Third edition. Chapman & Hall. London.
- FERREIRA, L.D. & MERCHANT, K.A.** (1992), Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, No. 4, 3–34.
- GALBRAITH, J.R.** (1983), Strategy and Organizational Planning, *Human Resource Management*, Spring/Summer, Vol. 22, No. 1 / 2, 63–77.
- GHOSHAL, S. & WESTNEY, D.E.** (1991), Organizing Competitor Analysis Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 17–31.
- GOOLD, M. & CAMPBELL, A.** (1987), *Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell Ltd, UK.
- GOOLD, M. & QUINN, J.J.** (1990), The paradox of strategic controls, *Strategic Management Journal*, 11, 43–57.
- GOVINDARAJAN, V. & GUPTA, A.K.** (1985), Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.10, No.1, 51–66.
- GRANLUND, M.** (1998), The challenge of management accounting change: a case study of the interplay between accounting, change and stability, *Turun kauppakorkeakoulun julkaisu*, A–7:1998.
- GRANLUND, M. & LUKKA, K.** (1998), Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context, *Management Accounting Research*, Vol. 9, No.2, 185–211.
- HOPWOOD, A.** (1986), Management accounting and organizational action: an introduction. In Bromwich, M. & Hopwood, A. (eds.), *Research and Current Issues in Management Accounting*, U.K., Pitman, 9–30.
- HUMPHREY, C. & SCAPENS, R.** (1996), Theories and case studies of organizational accounting practices: Limitation or liberation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9, No. 4, 86–106.
- JABE, M., toim.** (2001), Finnair tasapainottaa tulokorttien avulla, *Human Capital*, 1, 24–29, Talent Partners.
- JOHNSON, H.T. & KAPLAN, R.S.** (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.

- JOHNSON, G. & SCHOLES, K.** (1993), *Exploring Corporate Strategy*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall.
- JOHNSON, H.T.** (1994), Relevance regained, total quality management and the role of management accounting, *Critical perspectives on accounting*, 5, 259–267.
- JÄRVENPÄÄ, M.** (1998), Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-1:1998.
- KALD, M., NILSSON, F. & RAPP, B.** (1999), On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of the Business, 22<sup>nd</sup> Annual Conference of the EAA, Bordeaux, France, 5–7 May, preliminary draft.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1992), The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 71–79.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, 75–85.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2001), *The Strategy-Focused Organization*, How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press.
- KASANEN, E., LUKKA, K. & SIITONEN, A.** (1993), The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, Fall, 243–264.
- KASURINEN, T.** (1998), Strategic Management Accounting, Review of literature and integrated framework, HKKK, W-209.
- KATO, Y.** (1993), Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies, *Management Accounting Research*, 4, 33–47.
- KATO, Y., BÖER, G. & CHOW, C. W.** (1995), Target Costing: An Integrative Management Process, *Cost Management*, Spring, 39–51.
- KEATING, P.J.** (1995), A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, Fall, 66–86.
- KIVIKKO, L., LINDELL, M. & NAUKKARINEN, A.** (1997), Kilpailu strategisena valmentajana, WSOY, Porvoo.
- KÄSSI, T.** (1996), Engineering-ala Suomessa – toimialasta klusteriksi? ETLA B 122, Helsinki.
- LAINEMA, M.** (1996), Monialayrityksen johtaminen – Miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä tai yksikköjensä arvoa, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-5:1996.
- LANGFIELD-SMITH, K.** (1997), Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 22, No.2, 207–232.
- LEBAS, M.** (1994), Managerial accounting in France – Overview of past tradition and current practice, *The European Accounting Review*, 3, 471–487.
- LORD, B.** (1996), Strategic management accounting: the emperor’s new clothes? *Management Accounting Research*, 7, 347–366.
- LUMIJÄRVI, O-P.** (1993), *Toimintojohtaminen*, Weilin + Göös, Jyväskylä.
- LYNCH, R.L. & CROSS, K.F.** (1991), *Measure Up! Yardsticks for continuous improvement*, Basil Blackwell Ltd. Oxford.
- MINTZBERG, H.** (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, May, Vol.24, 934–948.
- MINTZBERG, H.** (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, Vol. 30, 1, 11–24.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.** (1998), *Strategy Safari*. Prentice Hall, U.K.
- MONTO, M.** (1991), Imatran Voima Oy:n palvelujen sisäinen hinnoittelu, HKKK:n julkaisuja D-135, Helsinki.
- MOURITSEN, J.** (1997), Marginalizing the customer: customer orientation, quality and accounting performance, *Scandinavian Journal of Management*, 13, 5–18.
- NEILIMO, K. & NÄSI, J.** (1980), Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede, Tutkimus positivismiin soveltamisesta, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja, 12, Tampere.
- NESTE – ÖLJYSTÄ MUOVEIHIN** (1992), Hästbacka, K. (päätoim.), 3.painos, Espoo.
- NESTEEN PUOLI VUOSISATAA MUUTOSTEN KESKELLÄ** (1997), Yrityslehti Nesteen kumppaneille, N:o 5.



- NILSSON, F.** (2000), Parenting styles and value creation: a management control approach, *Management Accounting Research*, Vol. 11, No.1, March, 89–112.
- OTLEY, D.T.** (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, 5, 289–299.
- PIHLANTO, P.** (2000), Institutionaalinen teoria ja yksilötaso. Havaintoja Burnsian & Scapensin viitekehyksen pohjalta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Sarja Keskustelua ja raportteja, 9:2000.
- PORTER, M.E.** (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- PORTER, M.E.** (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- PUXTY, A.** (1993), *The Social & Organizational Context of Management Accounting*, Academic Press, London.
- ROSLENDER, R.** (1995), Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting, *British Journal of Management*, Vol.6, 45–57.
- ROSLENDER, R.** (1996), Relevance lost and found: Critical perspectives on the promise of management accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 533–561.
- SCAPENS, R.W.** (1990), Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods, *British Accounting Review*, 22, 259–281.
- SCAPENS, R.W.** (1994), Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice, *Management Accounting Research*, 5, 301–321.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1989), *Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting*, Boston.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1992), Strategic Cost Management and the Value Chain, *Journal of Cost Management*, Winter, 5–21.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V.** (1994), Measuring the “Cost of Quality”: A Strategic Cost Management Perspective, *Journal of Cost Management*, Vol.8, No.2, Summer, 5–17.
- SIMMONDS, K.** (1981), Strategic Management Accounting, *Management Accounting (UK)*, April, Vol.59, No.4, 26–29.
- SIMMONDS, K.** (1982), Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, Summer 1982, 206–214.
- SIMMONDS, K.** (1983), Strategic Management Accounting. In: *Handbook of Management Accounting* ed. by Fawcett. Gower Publishing Company Limited, Aldershot, Hants. Reprinted 1985.
- SIMMONDS, K.** (1986), The Accounting Assessment of Competitive Position, *European Journal of Marketing*, Vol. 20:1, 16–31.
- SIMONS, R.** (1987), Accounting Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, No.4, 357–374.
- SIMONS, R.** (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, No. 1/2, 127–143.
- SIMONS, R.** (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 49–62.
- SIMONS, R.** (1992), The strategy of control: How accounting information helps to formulate and implement business strategy, *CA Magazine*, March, 44–50.
- SIMONS, R.** (1994), How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 169–189.
- SIMONS, R.** (1995a), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- SIMONS, R.** (1995b), Control in an Age of Empowerment, *Harvard Business Review*, March–April, 80–88.
- SIMONS, R.** (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Text & Cases, Prentice Hall.
- SPICER, B.** (1992), The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice, theories and case research methods, *Management Accounting Research*, 3, 1–37.

- TOSCANO, G. & OSTINELLI, C.** (1993), The Role of Management Accounting Systems in Total Quality Management: an Empirical Study in Italian Firms, 16th Annual Congress of the EAA, Turku.
- TUOMELA, T-S.** (2000), Customer Focus and Strategic Control, A constructive case study of developing a strategic performance measurement system at FinABB, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-2:2000.
- TURNERY, P.B. & ANDERSON, B.** (1989), Accounting for Continuous Improvement, Sloan Management Review, Vol.30, No.2, 37-47.
- VAIVIO, J.** (1999), Exploring a "non-financial" management accounting change, Management Accounting Research, 10, 409-437.
- WARD, K.** (1992), Strategic Management Accounting, Butterworth-Heinemann Ltd.
- VEHMANEN, P.** (1994), Toimintolaskenta yrityksen johtamisessa, Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3/1994, 329-338.
- WILSON, R.M.S.** (1995), Strategic Management Accounting. Teoksessa Ashton, D., Hopper, T. & Scapens R.W. (toim.): Issues in Management Accounting, Second edition, Prentice Hall.
- VIRTANEN, T.** (1993), Strategian ja toimintaympäristön vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin, HKKK:n julkaisuja W-47.
- VIRTANEN, T.** (1995), Strateginen ohjausinformaatio lentoliikenteen reittivalinnassa, HKKK:n julkaisuja B-153, Helsinki.
- VIRTANEN, T.** (1998), Strategic Control Information in Airline Route Decision, Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/98, 33-60.

**LIITE. Strategisen ohjauksen apuna käytetyt konsernitason johdon ohjausjärjestelmät case-yrityksissä 1990-luvulla**

YRITYS	KILPAILU- YMPÄRISTÖ	KONSERNI- STRATEGIA	STRATEGIEN OHJAUS JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄT	KONSERNITASON SUUNNITTELU- JÄRJESTELMÄT	KONSERNITASON STRATEGIEN VALVONTA
<b>Neste</b>	*Öljy- markkinoiden kilpailun vapautuminen	*Keskittyminen avainliike- toiminta- alueille *Valikoiva kasvu	*Organisaation hajauttaminen muodostamalla divisioonia ja tulosityksiköitä *TQM-ohjelmaan perustuvat menetelmät: – laatujohtaminen – jatkuvan parantamisen prosessi – prosessijohtaminen – Business Excellence -malli *Nesteen yhteisiin arvoihin perustuva johtamiskulttuuri	*Strategiien suunnittelu määriteltiin konsernin avainprosessiksi	*Suorituksen arviointi määriteltiin konsernin avainprosessiksi *Asiakastytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden mittaaminen *Henkilöstötytyväisyyden mittaaminen ja henkilöstön valtaistaminen (empowerment) *Nesteen avaintunnuksiluvut
<b>IVO</b>	*Sähkö- markkinoiden kilpailun vapautuminen	*Koko energian- tuotantoketjun hallinta *Kasvu kansain- välisyyksillä ja yritysostoilla	*Organisaation hajauttaminen perustamalla IVO-yhtiöistä muodostettu konserni, jossa liiketoiminnat eriytettiin tytäryhtiöiksi *Osaamisen kehittäminen erityisesti kansainvälisten projektien yhteydessä *Yrityskulttuurin muuttaminen asiakas- lähtöiseksi		
<b>Fortum</b>	*Energia- markkinoiden kilpailun vapautuminen *IVOn ja Nesteen fuusio	*Visiona keskittyminen energiaan *Koko energiaketjun hallinta *Johtava pohjois- eurooppalainen energiayhtiö *Tunnettu asiakas- suuntautuneisuudesta ja ympäristövastuusta	*Organisaatorakenteen muuttaminen holding-yhtiötä liiketoimintamallin kautta yksikkömalliin *Uuden hallinto- ja johtamismallin muodostaminen Corporate Governance -hankkeella *Tapa toimia -konsepti yhteisen Fortum -kulttuurin luomiseksi *Konsernijohdon ohjausvyöhylin muuttuminen strategisesta ohjauksesta strategisen suunnittelun tyyliin	*Kiinteä vuosibudjetti, mutta rullaava budjetoiti suunnitteilla *Konsernistrategian roolin vahvistuminen *Investointien hyväksymisvastuu hajautettu	*Avainmittarit (key performance indicators, KPI), jotka sisältävät sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita
<b>Finnair</b>	*Lentoliikenteen taloudellisen sääntelyn vapautuminen *Lentoyhtiöiden liittoutuminen alliansseiksi	*Korkeatasoinen palvelu *”Most Experienced in Northern Skies” *Aseman vahvistaminen pohjoiseurooppalaisena lentoyhtiönä *Globaali yhteistyö *Business-luokan paremmuus suhteessa kilpailijoihin	*Finnairin brandin kehittäminen *Konsernin rakenteen tiivistäminen toimintoja yhdistämällä *Palveluiden laadun johtaminen ja palveluprosessin kartoittaminen *Myynnin matriisiorganisaatio kokonais- valtaisen asiakashallinnan kehittämiseksi *Client Management ja asiakkuusstrategioiden muodostaminen *Sisäisen toiminnan kehittämisprojektit tulos- vastuun ja mitattavuuden lisäämiseksi *Konsernijohdon ohjausvyöhylin muuttuminen taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen tyyppiseksi	*Siirtyminen kiinteästä budjetista rullaavaan budjetoitiin *Strategiien suunnittelun keskittäminen *Ylin johdoin hyväksyy strategiset investoinnit	*Asiakaskannattavuuden ja asiakaskannattavuuden mittaaminen *Sisäisen laskennan raportointi- järjestelmien avulla seurataan sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita *Balanced Scorecard -mittariston kehittäminen osana yritys-kulttuurin muutosprosessia



Tuija Virtanen

KONSERNIJOHTAMINEN PARENTING-  
TEORIAN NÄKÖKULMASTA



Tuija Virtanen

KONSERNIJOHTAMINEN PARENTING-  
TEORIAN NÄKÖKULMASTA

Laskentatoimi

Syyskuu  
2005

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS  
WORKING PAPERS  
W-390

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS  
PL 1210  
FIN-00101 HELSINKI  
FINLAND

© Tuija Virtanen and  
Helsinki School of Economics

ISSN 1235-5674  
ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper)

Helsinki School of Economics -  
HeSE print 2005

# KONSERNIJOHTAMINEN PARENTING-TEORIAN NÄKÖKULMASTA<sup>1</sup>

Tuija Virtanen<sup>2</sup>

## Tiivistelmä

*Tutkimuksessa analysoidaan konsernistrategian ja konsernijohdon ohjaustyylin yhteyttä konsernijohdon mahdollisuuksiin luoda arvoa liiketoimintayksiköille johdon ohjausjärjestelmien suunnittelun ja käytön välityksellä. Tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena lentoliikenteen alalla toimivassa kohdeyrityksessä. Se tuo kontribuutiota konsernijohtamiseen liittyvään parenting-teoriaan täydentämällä Gooldin et al. (1994) sekä Nilssonin (2000) tutkimustuloksia siten, että konsernijohdon ohjaustyyliä kytketään Simonsin (1994, 1995a,b) ohjausjärjestelmien eri tyyppiseen käyttöön strategisen ohjauksen välineinä konserni- ja liiketoimintayksikötasoilla.*

*Balanced Scorecardin muodostamisen konsernin johtamisjärjestelmäksi voidaan katsoa toisaalta mahdollistaneen konserniohjauksen muutoksen taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen, mutta toisaalta pakottaneen ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin. Balanced Scorecardia ja siihen kytkettyä rullaavaa ennustamista sekä kannustinpalkkiojärjestelmää pyritään konserniohjauksessa käyttämään interaktiivisesti erityisesti osaamiseen liittyvien synergioiden ja parenting-edun luomisen välineenä, kun konsernin perinteinen diagnostinen budjettiohjaus tuki enemmän yksiköiden itsenäisyyttä kuin synergioiden muodostamista. Konsernin uusien ohjausjärjestelmien katsottiin pääsääntöisesti palvelevan yksiköiden johdon laskentatoimen informaatiotarpeita. Liiketoimintayksiköissä esiintyi kuitenkin vastarintaa muodollisiin sääntöihin perustuvan konserniohjauksen voimistumiselle ja konserniohjauksen keskittämispyrkimyksiä vastustettiin. Konsernihallinnon talousohjauksessa korostui valvonta ja ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Konsernihallinnon strategiayksikön taholta ohjauksen katsottiin tukevan suunnittelua ja lisäävän strategista dialogia.*

**Avainsanat:** konsernistrategia, konsernijohdon ohjaustyyli, johdon ohjausjärjestelmät, strateginen ohjaus, parenting-teoria

---

<sup>1</sup> Kiitän Kalervo Virtasta, Seppo Ikäheimoa, Tommi Kasurista, Teemu Malmia, Tero-Seppo Tuomelaa, Jari Huikkua, Taru Lehtosta, Sari Lounasmerta, Kai Luotosta ja Mikko Sandelinia rakentavista kommenteista työn eri vaiheissa.

<sup>2</sup> Helsingin kauppakorkeakoulu, PL 1210, 00101 Helsinki, e-mail: [tuija.virtanen@hse.fi](mailto:tuija.virtanen@hse.fi)



## JOHDANTO

Tutkimuksen aihealue liittyy strategiseen ohjaukseen johdon laskentatoimen näkökulmasta. Se sijoittuu strategisen johdon laskentatoimen<sup>3</sup> alueelle ja tuo kontribuutiota konsernijohtamiseen liittyvään konsernistrategian sekä konsernijohdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien tutkimukseen. Goold et al. (1994, 399) mukaisesti konsernijohtolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa konsernin sisäistä johtoa, joka toimii liiketoimintayksiköiden ulkopuolella. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä konsernijohtamiseen liittyvää *parenting-teorian*<sup>4</sup> tutkimusta. Parenting-teoria tarkastelee konsernin ja liiketoimintayksiköiden johtamisjärjestelmien välistä synergiaa ja konsernijohdon kykyä luoda arvoa konsernin liiketoimintayksiköille sopivien suunnittelu- ja valvontajärjestelmien välityksellä (Goold et al. 1994, Campbell et al. 1995, Nilsson 2000, Goold & Campbell 2002). Teoria täydentää aikaisempia, lähinnä liiketoimintayksikkötasolle kehitettyjä malleja. Esimerkiksi Porterin (1985) mukainen luokittelu *kustannusedun, differoinnin tai keskittymisen* avulla kilpailuetua tavoitteleviin strategioihin soveltuu parhaiten liiketoimintayksikkötasolle.

Konsernihallinnon vaikutuksen arviointi liiketoimintayksiköiden ohjauksen kannalta ja parenting-teorian soveltaminen yritysten ohjauksen analysointiin on alue, jolta on vain vähän aikaisempaa tutkimusta. Nilsson (2000) ja aikaisemmin mm. Bruggeman & van der Stede (1993) ja Langfield-Smith (1997) ovat tuoneet esille tarpeen tutkia konsernitason ohjauksen ja liiketoimintayksiköiden omien informaatiotarpeiden yhteensovittamista. Myös viimeaikainen omistaja-arvoon (Shareholder Value) ja arvopohjaiseen johtamiseen (Value Based Management) suuntautunut kasvava huomio on lisännyt käytännön mielenkiintoa konsernijohtamiseen ja konsernien kykyyn luoda arvoa osakkeenomistajilleen.

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on analysoida konsernistrategian ja konsernijohdon ohjaustyylin, parenting-tyylin yhteyttä konsernijohdon mahdollisuuksiin luoda arvoa liiketoimintayksiköille. Parenting-tyylillä tarkoitetaan tutkimuksessa konsernin ohja-

---

<sup>3</sup> Strateginen johdon laskentatoimi tuottaa ja analysoi sellaista sisäistä tai ulkoista, lyhyen tai pitkän aikavälin rahamääräistä tai ei-rahamääräistä tietoa, jota käytetään hyväksi kilpailu- ja yritysstrategian muodostamisessa ja toteuttamisessa (Virtanen 2001).

ustyyliä. Goold et al. (1994) mukaan se ilmaisee konsernihallinnon roolia konserni- ja liiketoimintastrategioiden määrittämisessä ja toteuttamisessa<sup>5</sup>. *Tutkimusongelmana on tarkastella, millainen yhteys konsernistrategialla ja konsernijohdon ohjaustyyllillä on johdon ohjausjärjestelmien suunnitteluun ja käyttöön kohdeorganisaatiossa. Tarvemmin määriteltyjä tutkimuskysymyksiä ovat:*

- 1) *millaisia yhteyksiä konsernijohdon ohjaustyylin sekä konsernitason ja liiketoimintayksiköiden johdon ohjausjärjestelmien välillä on?*
- 2) *mitä hyötyjä ja haittoja konserniohjauksesta on liiketoimintayksiköille?*

*Yritysstrategia (corporate strategy)* määrittelee, millä toimialoilla yritys toimii ja miten resurssit allokoidaan eri liiketoimintojen kesken (Simons 2000, 16). Yritysstrategiasta voidaan käyttää jatkossa myös konsernistrategian nimitystä. *Kilpailu- tai liiketoimintastrategia (competitive or business strategy)* liittyy siihen, miten organisaatio kilpailee kullakin liiketoiminta-alueella ja mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan eri markkinoille (Simons 2000, 17). *Johdon ohjausjärjestelmät (management control systems)* ovat strategian toteuttamisen välineitä (Merchant 1998, Simons 1995a). Tässä tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan sekä konsernitason että liiketoimintayksiköiden johdon suunnittelua ja valvontaa avustavia informaatiojärjestelmiä.

*Strategisen ohjauksen (strategic control)* avulla pyritään parantamaan organisaation pitkän aikavälin suorituskykyä ja luomaan kilpailuetua muihin saman toimialan yrityksiin verrattuna (Goold & Quinn 1990a,b, Merchant 1998, 5). Strategista ohjausta voidaan tarkastella ensinnäkin konsernin näkökulmasta sen ohjatessa liiketoimintayksiköiden strategista suunnittelua ja toteuttaessa niiden suorituksen valvontaa (Goold & Campbell 1987a, Goold & Quinn 1990a,b) tai toisaalta liiketoimintayksiköiden sisäisen strategisen ohjauksen näkökulmasta (Simons 1995a, Tuomela 2000, 71-72).

Simonsin (1994) mukaan ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää eri tavoin strategisen ohjauksen välineinä. *Uskomusjärjestelmien* tavoitteena on edistää sitoutumista organi-

---

<sup>4</sup> Parenting-teoriaa käytetään tutkimuksessa synonyymina konsernin ohjausta käsittelevälle teorialle.

<sup>5</sup> Gooldin et al. määrittelemä parenting-tyyli on Nilssonin (2000) mukaan konsernistrategiaa laajempi käsite, koska se pitää sisällään sekä konsernijohdon kyvyn luoda arvoa että strategista suunnittelua ja ohjausta avustavien järjestelmien suunnittelun ja käytön.

saation ydinarvoihin. *Rajoitejärjestelmien* avulla ylin johto voi varmistua, että organisaation kaikilla tasoilla toimitaan strategisten tavoitteiden mukaisesti ilman välitöntä valvontaa. *Diagnostisia ohjausjärjestelmiä* käytetään mittaamaan strategian mukaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista vertaamalla toteutuneita tuloksia asetettuihin standardeihin (Simons 1991). *Interaktiivisen ohjausjärjestelmän* avulla ylin johto pyrkii hankkimaan informaatiota strategisista epävarmuustekijöistä. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät vaativat kaikkien organisaatiotasojen jatkuvaa huomiota ja ylin johto osallistuu dialogiin edistääkseen organisaation oppimista strategisesti tärkeässä asiassa. Uudet strategiat muodostuvat tämän organisatorisen oppimisprosessin kautta (Simons 1990). Ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö perustuu Mintzbergin (1978) mukaiseen strategiakäsitykseen, jonka mukaan strategiat muodostuvat organisaation vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa organisaation sisäisen dialogin ja oppimisprosessin seurauksena. Simonsin liiketoimintayksikkötasolle kehittämää ohjausjärjestelmien luokittelua käytetään tutkimuksessa selittämään, miten eri tyyppisiä ohjausjärjestelmiä käytetään strategisen ohjauksen välineinä sekä konserni- että liiketoimintayksikkötasoilla.

Tutkimuksen metodologia on hermeneuttisen tutkimustradition mukaisesti holistinen ja tulkitseva (Humphrey & Scapens 1996, Llewellyn 1993). Neilimon ja Näsin (1980) luokittelun mukaan tutkimusta voidaan pitää metodologialtaan toiminta-analyttisena. Tutkimusmetodina on yhden yrityksen aineistoon perustuva case-metodi. Case-metodia on yleisesti käytetty johdon laskentatoimen muutosprosesseja tarkastelevissa tutkimuksissa ja se mahdollistaa tutkijan syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä organisatorisessa yhteydessään (Scapens 1990, Lukka & Kasanen 1995). Tutkimusta voidaan Scapensin (1990) mukaisesti luonnehtia osittain kuvailevaksi ja osittain selittäväksi, koska siinä kuvataan muutoksia johdon ohjausjärjestelmissä ja pyritään ymmärtämään ja selittämään käytännön havaintoja. Keatingin (1995) luokittelun mukaan tutkimusta voidaan pitää teoriaa täsmentämään pyrkivänä tutkimuksena (theory specification case), jolloin tulkittaessa empiiristä case-aineistoa aikaisemman teorian perusteella syntyy tarve teorian täsmentämiselle ja kehittämiselle<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ks. myös Whetten 1989.

Seuraavaksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan konsernin ja liiketoimintayksiköiden ohjausjärjestelmien välistä synergiaa kilpailuedun muodostumisen kannalta ja sidotaan tutkimus aiempiin parenting-teorian tutkimustuloksiin. Tämän jälkeen viitekehystä sovelletaan empiirisessä tutkimuksessa kohdeorganisaation konsernijohtoon ohjaustyyliin sekä konsernitason ja liiketoimintayksiköiden johtoon ohjausjärjestelmien tarkasteluun. Lopuksi analysoidaan tutkimustuloksia parenting-teorian ohella Simonsin (1994) ohjausjärjestelmien käytön näkökulmasta ja esitetään johtopäätökset.

## TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### *Konsernijohtoon ohjaustyyli*

Parenting-teorian perustana ovat Gooldin ja Campbellin (1987a, 36) empiirisen tutkimuksensa pohjalta esittämät strategiset ohjaustyyli, jotka määriteltiin sen mukaan, miten konserniohjauksessa painotetaan suunnittelun ja valvonnan dimensioita. Kolme päätyyppiä olivat: *strateginen suunnittelu (strategic planning)*, *strateginen ohjaus (strategic control)* ja *taloudellinen ohjaus (financial control)*. Gooldin ja Campbellin mukaan eri ohjaustyyli soveltuvat erilaisiin liiketoimintoihin.

Strategisen suunnittelun ohjaustyyliä konsernijohto pyrkii vaikuttamaan erityisesti liiketoimintayksiköiden strategiasuunnitteluun, kun taas valvonnalla on vähemmän painoa. Tulosseuranta tapahtuu pitkän aikavälin strategiaprosessin puitteissa. Investointibudjetilla on keskeinen merkitys suunnitteluprosessissa ja yksiköt voivat käyttää harkintavaltaansa tiettyyn rajaan saakka. Strategisen ohjauksen tyyliä valinnut konsernijohto delegoi paljon suunnitteluvastuuta tulostavuuksille liiketoimintayksiköille. Valvonta on tiukkaa sekä strategisten tavoitteiden että tulostavoitteiden osalta. Taloudellisen ohjauksen tyyliä konsernijohto korostaa taloudellisten mittareiden avulla tapahtuvaa valvontaa ja tulosten vertaamista asetettuihin tavoitteisiin lyhyellä aikavälillä. Konserniohjaus antaa liiketoimintayksiköille runsaasti itsenäistä päätösvaltaa eikä yrityksillä ole muodollisia suunnittelujärjestelmiä, kun sen sijaan strategisen ohjauksen tyyliä yrityksillä on tarkat suunnittelujärjestelmät (Goold &

Campbell 1987a, Goold & Quinn 1990a, Lainema 1996, 73-74, Järvenpää et al. 2001, 162-163).

Goold et al. (1994) kehittivät parenting-käsitteen ja määrittivät Gooldin ja Campbellin aikaisemmin esittämät strategiset ohjaustyylit vastaaviksi parenting-tyyleiksi. Monitoimialaisilla konserneilla erilaisten liiketoimintayksiköiden kuuluminen konsernihallinnon alle tulee voida perustella konserniorganisaation tuomalla kilpailuedulla<sup>7</sup>, joka muodostuu siitä, millaista lisäarvoa konsernitason ja eri liiketoimintojen välisestä yhteydestä syntyy (Porter 1987). Hyvä synergia konsernitason ja liiketoimintayksiköiden välillä voi luoda arvoa, kun taas synergian puuttuminen voi vähentää arvoa. Gooldin et al. mukaan konsernihallinto voi luoda arvoa neljällä tavalla, joita ovat liiketoimintayksiköiden autonomia (*stand-alone influence*), integrointi (*linkage influence*), konsernin palveluyksiköt (*functional and services influence*) sekä konsernin kehittämistoimenpiteet (*corporate development activities*).

Konsernijohto voi vaikuttaa liiketoimintayksiköiden autonomiaan erityisesti yksikköjohdon nimitysten, budjettiohjauksen, strategiaproessin ja investointien hyväksymisen välityksellä. Vaikutuskanavia voivat olla myös johdon palaverit sekä yrityskulttuuri. Toimintojen integrointiin voidaan vaikuttaa mm. siirtohinnoilla, yksikköraajat ylittävillä työryhmillä, palkkio- ja kannustinjärjestelmillä, esimieskierrolla, keskiteytyillä ohjeilla sekä asiantuntijoiden ja informaation välityksellä. Yksiköiden erilaisen kehittämispotentiaalin johdosta kaikilla em. ohjausvälineillä voidaan joko luoda tai tuhota yksiköiden arvoa. Eri ohjausvälineitä voidaan käyttää autonomiaa tai integrointia edistävästi, kunhan huolehditaan siitä, että ne eivät kumoa toistensa arvoa luovaa vaikutusta. Konsernin keskitettyjen palveluyksiköiden avulla voidaan saada käyttöön erityisasiantuntemusta ja mittakaavaetuja. Ne voivat toimia osaamiskeskuksena mm. strategiseen suunnitteluun, rahoitukseen tai informaatioteknologiaan liittyvissä asioissa ja auttaa levittämään parhaita käytäntöjä. Jotta konserni voisi luoda arvoa palveluyksiköiden välityksellä, niiden tarjoamien palveluiden tulee sopia yhteen yksi-

---

<sup>7</sup> Konsernijohto voi auttaa yksikköä mm. suunnittelu- ja valvontajärjestelmien kehittämisessä siten, että yksikkö luo enemmän arvoa osana konsernia kuin itsenäisenä yksikkönä tai toisen konsernijohton alaisuudessa (Goold et al. 1994, 14). Kaplanin ja Nortonin (2001, 162) mukaan kilpailuedun lähteenä voivat olla mm. yhteinen osaaminen, asiakkaat tai teknologia, tehokkaiden ohjausjärjestelmien implementointi tai pääoman ja henkilöresurssien allokointi.

köiden tarpeiden ja kehittämispotentiaalin kanssa. Konsernin kehittämistoimenpiteitä ovat konsernijohdon tekemät liiketoimintaportfolioon vaikuttavat päätökset, mm. yrityskauppa- ja divestointipäätökset sekä yhteistyösopimukset. Kehittämistoimenpiteiden onnistumisen edellytyksenä on, että konsernijohdolla on selkeä ymmärrys ydinliiketoimintojen kriteereistä.

Menestykselliset konsernit pystyvät yhdistämään eri tyyppisiä arvonluontimahdollisuuksia, erityisesti konsernijohdon positiivinen vaikutus liiketoimintojen autonomiaan on välttämätön edellytys menestykselliselle konsernistrategialle (Goold et al. 1994, 271). Strategisen suunnittelun mukainen konserniohjaus perustuu kuitenkin konsernin ohjaustyylin arvonluontimahdollisuuksia kuvaavan taulukon 1 mukaisesti pääsääntöisesti eri liiketoimintayksiköiden toimintojen integroinnista saatavaan synergia potentiaaliin, kun taloudelliseen ohjaukseen keskittyvä konserniohjaus painottaa puolestaan liiketoimintayksiköiden itsenäistä päätöksentekoa. Strateginen ohjaus konsernijohdon ohjaustyylinä pyrkii muita ohjaustylejä enemmän yhdistämään erilaisia arvonluontimahdollisuuksia siten, että samanaikaisesti pyritään sekä synergiaan että liiketoimintayksiköiden autonomiaan (Nilsson 2000). Gooldin et al. mukaan on tyypillistä, että yksiköitä kannustetaan etsimään synergiaetuja, vaikka organisaatorakenne tukee itsenäisiä tulosvastuullisia yksiköitä.

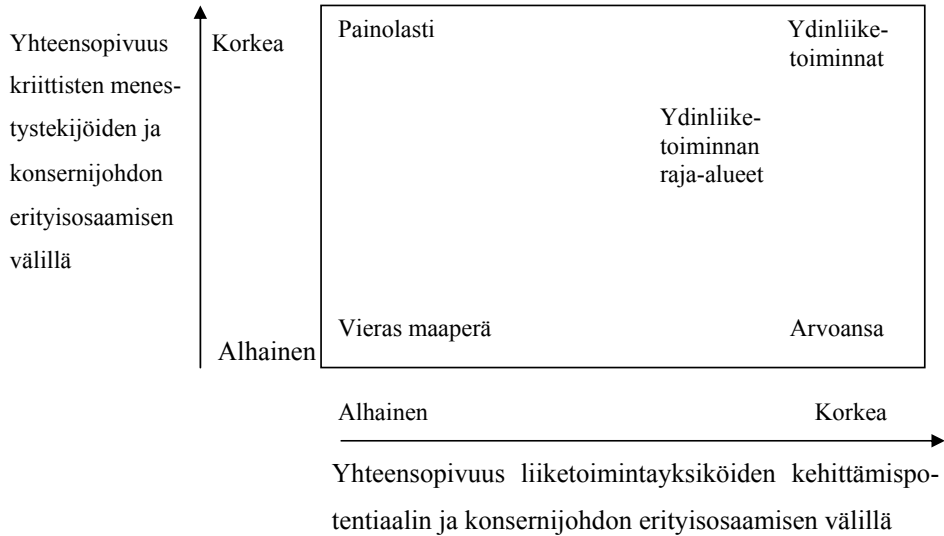
Taulukko 1. Konsernin ohjaustyylin mukaiset arvonluontimahdollisuudet.

<b>Konsernin ohjaustyyli</b>	<b>Pääasialliset arvonluontimahdollisuudet</b>
Strateginen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrointiin perustuva synergia potentiaali</li> </ul>
Taloudellinen ohjaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• itsenäinen päätöksenteko</li> </ul>
Strateginen ohjaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrointi</li> <li>• itsenäinen päätöksenteko</li> </ul>

*”Parenting-Fit” –matriisi*

Edellytyksenä sille, että konsernijohto voi luoda arvoa liiketoimintayksiköille on se, että konsernijohtoon taidot ja resurssit sopivat yhteen liiketoimintayksiköiden tarpeiden kanssa. Campbell et al. (1995) ovat kehittäneet *”Parenting-Fit” –matriisin* (kuvio 1), jonka avulla voidaan verrata konsernijohtoon erityisosaamisen (*distinctive parenting characteristics*) yhteensopivuutta toisaalta liiketoimintayksiköiden kehittämispotentiaalin (*parenting opportunities*) ja toisaalta liiketoimintayksiköiden kriittisten menestystekijöiden (*critical success factors, critical performance variables*) kanssa.

Konsernijohtoon erityisosaaminen tulee esille konsernin erilaisten resurssien, mm. arvojen, organisaatorakenteen, ohjausjärjestelmien, keskitettyjen palveluyksiköiden, henkilöstöresurssien sekä konsernihallinnon ja yksiköiden välisen vastuunjaon muodossa. Strategiset ohjaustyylit ilmentävät konsernijohtoon eri tyyppistä erityisosaamista. Konsernijohtoon kyky luoda arvoa riippuu kuitenkin siitä, millä tavalla konsernijohto käyttää näitä resursseja ohjauksivälineinä. Liiketoimintayksiköiden kehittämispotentiaalilla tarkoitetaan konsernihallinnon mahdollisuuksia vastata osaamisellaan liiketoimintayksiköiden tarpeisiin ja parantaa niiden tulosta mm. luomalla mittakaavaetuja yksiköiden osto- tai myyntitoimintoja yhdistämällä tai keskitettyjen palveluyksiköiden muodostamisella (Campbell et al. 1995, Goold et al. 1994, 20-25). Kriittiset menestystekijät ovat asioita, jotka liiketoimintayksiköille osaa erityisen hyvin ja jotka ovat tärkeitä kilpailuedun säilyttämisen kannalta (Simons 1991). ”Parenting-Fit” -matriisin pohjalta saadaan seuraavat yhteensopivuuksivaihtoehdot: *ydinliiketoiminnat (Heartland Businesses)*, *ydinliiketoiminnan raja-alueet (Edge-of-Heartland Businesses)*, *painolasti-liiketoiminnat (Ballast Businesses)*, *arvoansa-liiketoiminnat (Value-Trap Businesses)* ja *vieras maaperä (Alien-Territory Businesses)*.



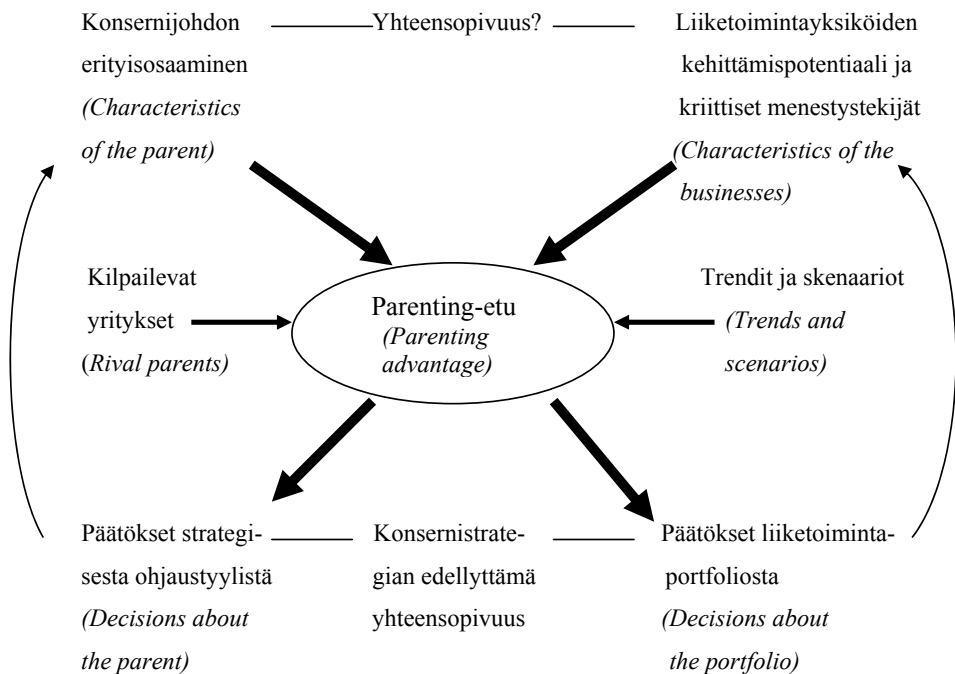
Kuvio 1. ”Parenting-Fit” –matriisi (Campbell et al. 1995, mukailtu).

Kuvion 1 mukaisesti *ydinliiketoiminnot* ovat liiketoimintoja, jotka sopivat parhaiten konsernin portfolioon ja joiden arvoa konsernijohto voi lisätä. *Ydinliiketoiminnan raja-alueet* sopivat osittain yhteen ydinliiketoimintojen kriteerien kanssa, mutta eivät kaikilta osin. Konsernijohdon onkin tulevaisuudessa arvioitava uudelleen näiden liiketoimintojen rooli portfolioissa. *Painolasti-liiketoimintojen* kriittiset menestystekijät sopivat yhteen konsernijohdon erityisosaamisen kanssa. Ne ovat usein kuuluneet portfolioon jo kauan, mutta konsernilla ei ole tulevaisuudessa konsernistrategian mukaista potentiaalia kehittää näitä liiketoiminta-alueita ja luoda niille arvoa. *Arvoansa-liiketoiminnoilla* puolestaan konsernijohdon erityisosaaminen on yhteensopiva liiketoimintayksiköiden kehittämispotentiaalin kanssa, mutta ei yksiköiden kaikkien kriittisten menestystekijöiden kanssa. Tästä syystä konsernihallinto voi heikentää yksiköiden arvoa. *Vieraaksi maaperäksi* määriteltävät liiketoiminnot eivät sovi yhteen konsernistrategian kanssa, mistä syystä konsernihallinto heikentää niiden arvoa ja ne olisi syytä divestoida. (Goold et al. 1994, 342-346.)



### Parenting-edun viitekehys

Parenting-edulla (*parenting advantage*) tarkoitetaan konsernihallinnon kykyä luoda enemmän arvoa muihin yrityksiin (rival parents) verrattuna (Goold et al. 1994, 14). Konsernijohdon on myös pystyttävä antamaan yksiköilleen lisäarvoa siten, että ne menestyvät kilpailussa paremmin kuin itsenäisinä yksikköinä konsernin ulkopuolella. Laineman (1996, 17) mukaan monialayritykset kilpailevat keskenään kyvystä luoda yksiköilleen arvoa mm. edullisen pääoman, ydinkompetenssien, yliveraisen osaamisen tai tiukan valvonnan avulla. Gooldin et al. muodostama parenting-edun viitekehys (kuvio 2) kuvaa konsernijohdon erityisosaamisen, liiketoimintayksiköiden kehittämispotentiaalin ja kriittisten menestystekijöiden, kilpailevien yritysten sekä toimintaympäristön trendien ja skenaarioiden vaikutusta konsernin parenting-edun ylläpitämiseen ja konsernistrategiaan.



Kuvio 2. Parenting-edun viitekehys (Goold et al. 1994, 265, mukailtu<sup>8</sup>).

<sup>8</sup> Goold et al. käyttävät viitekehksestä synonyymeinä sekä *parenting advantage framework* että *corporate strategy framework* -nimityksiä. Viitekehystä on mukailtu käsitteiden osalta.

Konsernistrategian kehittyminen on dynaaminen prosessi. Parenting-edun säilyttämiseksi konsernistrategia tulee sopeuttaa viitekehyksen eri tekijöissä tapahtuviin muutoksiin siten, että strategisen ohjaustyylin mukainen konsernijohton erityisosaaminen pysyy yhteensopivana liiketoimintayksiköiden arvonluontimahdollisuuksien eli kehittämispotentiaalin ja kriittisten menestystekijöiden kanssa. Yhteensopivuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös kilpailijat ja toimintaympäristön muutoksia koskevat skenaariot. Esimerkiksi muutokset teknologiassa ja asiakaspreferensseissä saattavat luoda yhteyksiä aikaisemmin itsenäisten liiketoimintayksiköiden välille, mikä puolestaan voi luoda tarvetta muuttaa liiketoimintaportfolion rakennetta tai strategista ohjaustyylitä. Menestyksellinen konsernistrategia edellyttää konsernin strategisen ohjaustyylin ja liiketoimintaportfolion yhteensopivuutta.

Konsernijohton erityisosaamisen vähittäinen kehitys on usein perustana konsernistrategian muutoksille. Joskus radikaalimpi muutos konsernistrategiassa on välttämätön esimerkiksi voimakkaiden toimintaympäristön muutosten johdosta. Radikaalit konsernistrategian muutokset edellyttävät merkittäviä muutoksia konsernijohton erityisosaamisessa ja portfolion koostumuksessa. Usein niiden yhteydessä tapahtuu myös muutoksia sekä konsernin että liiketoimintayksiköiden johdossa. Suuret konsernistrategian muutokset heikentävät usein konsernin suorituskykyä pidemmäksi aikaa ja niiden menestyksellinen toteuttaminen onkin melko harvinaista. (Goold et al. 1994, 256.)

#### *Konserniohjauksen ja liiketoimintayksiköiden ohjauksen yhteensovittaminen*

Gooldin et al. tutkimustulosten (1987a, 1987b, 1993, 1994) mukaan konsernin arvonluontimahdollisuudet ovat sidoksissa tietyn tyyppiseen liiketoimintaan ja toimiakseen menestyksellisesti konsernijohton on sovellettava samaa ohjaustyylitä ja erityisosaamista koko portfolioonsa. Jos konserniin kuuluvien liiketoimintojen luonne muuttuu esimerkiksi kilpailijoiden, markkina-alueiden tai teknologian muutosten johdosta, konsernijohton tulee joko muuttaa ohjaustyylitään ja ydinliiketoimintojensa kriteereitä

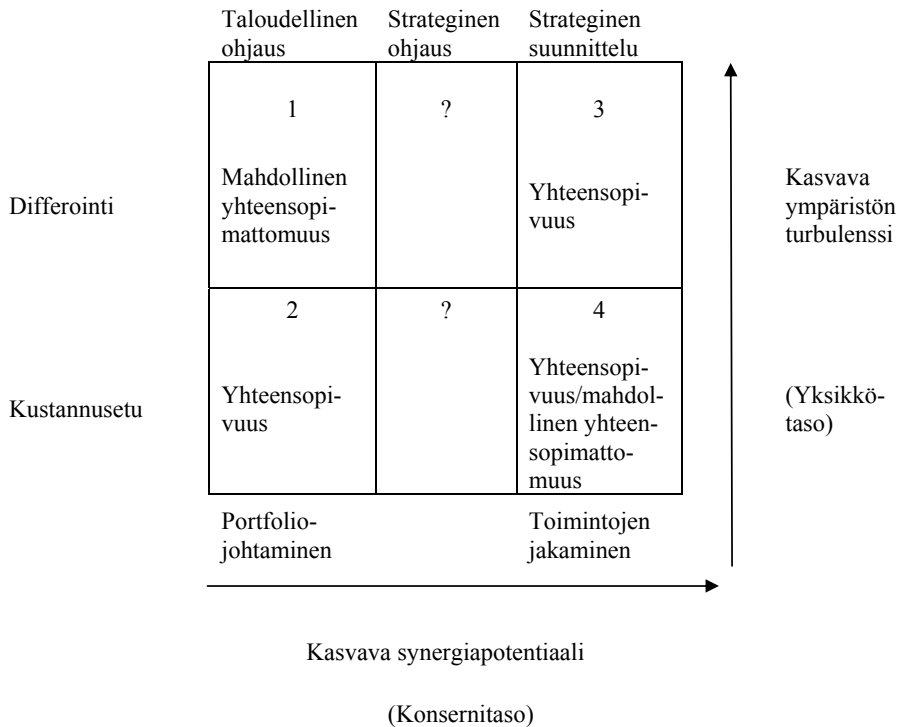
tai luopua liiketoiminta-alueista, joilla on vähän yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä ydinliiketoiminnan kanssa.<sup>9</sup>

Toisaalta Nilssonin (2000) tutkimustulosten mukaan konsernijohdon on mahdollista luoda arvoa eri tavalla portfolionsa eri osissa.<sup>10</sup> Nilsson sovelsi parenting-teoriaa yritysostolla saavutettavan synergian arviointiin. Hän tutki, miten konsernijohdon kyky luoda arvoa sopivalla ohjaustyylillä vaikuttaa siihen, miten ostettava yritys saadaan integroitua konserniin. Nilsson valitsi case-tutkimukseensa *strategista suunnittelua* ja *taloudellista ohjausta* ohjaustyylinään käyttäviä yrityksiä. Tutkimuksen mukaan konsernin ja uusien liiketoimintayksiköiden ohjausjärjestelmien koordinointi oli helpointa, jos konsernijohdon ohjaustyyli vastasi liiketoimintayksiköiden kilpailustrategioita, esimerkiksi taloudellista ohjausta painottavan konsernin tulisi pääsääntöisesti ostaa kustannusetuun pyrkiviä liiketoimintayksiköitä. Konsernin ohjausjärjestelmiin oli kuitenkin mahdollista integroida menestyksellisesti myös sellaisia uusia liiketoimintayksiköitä, joiden kilpailustrategiat ja ohjausjärjestelmät eivät vastanneet konsernin ohjaustyyliä ja joiden ohjausjärjestelmät tuottivat niiden omiin tarpeisiin relevanttia informaatiota, jos konsernin ohjausmahdollisuudet tunnistettiin hyvin. Kuvio 3 kuvaa Nilssonin tutkimustuloksia.

---

<sup>9</sup> Laineman (1996, 250) tutkimuksen havainnot tukivat Gooldin ja Campbellin tuloksia siitä, että yrityksillä on tapana kehittää yhdenmukainen johtamistyyli, jota sovelletaan kaikkiin liiketoimintoihin.

<sup>10</sup> Nilssonin tutkimustuloksia vastaavasti aikaisemmin Chakravarthy ja Lorange (1991) ovat esittäneet, että monialayrityksen suunnittelujärjestelmä vaatii, että strateginen prosessi räätälöidään kunkin yksikön kilpailutilanteen mukaan.



Kuvio 3. Konsernin ja liiketoimintayksiköiden ohjausjärjestelmien yhteensovittamismahdollisuudet (Nilsson 2000).

*Differointistrategiaa* noudattavat tyypillisesti sellaiset liiketoimintayksiköt, joiden toimintaympäristö on turbulenti ja epävarma (Govindarajan 1986). Tutkimusten mukaan ohjausjärjestelmän tulisi tällöin olla joustava ja tuottaa pitkän aikavälin informaatiota. Ohjauksessa tulisi myös keskittyä ei-rahamääräiseen informaatioon (Chenhall & Langfield-Smith 1998). Strategiseen suunnitteluun perustuva konserniohjaus painottuu pitkään aikaväliin ja ei-rahamääräiseen informaatioon, joten se soveltuu differointistrategiaa noudattaville yksiköille (solu 3). Taloudellinen ohjaus puolestaan painottaa lyhyen aikavälin rahamääräistä ohjausta, joka sopii huonosti yhteen differointistrategiaa noudattavien yksiköiden ohjaustarpeiden kanssa (solu 1). *Kustannusetustrategia* soveltuu kypsillä ja stabiileilla toimialoilla toimiville yksiköille (Govindarajan 1986). Tällaiset liiketoimintayksiköt painottavat ohjauksessaan lyhyen aikavälin rahamääräistä ohjausta, joten taloudellinen ohjaus sopii näiden yksiköiden tarpeisiin (solu 2). Sen sijaan tapauksessa, jossa strategiseen

suunnitteluun perustuva konserniohjaus yhdistyy liiketoimintayksikön kustannusetu-strategiaan, syntyy helposti yhteensopimaton tilanne (solu 4), koska yksikön ohjaustarpeet edellyttävät rahamääräistä informaatiota. Nilssonin tutkimuksessa ei ollut mukana *strategisen ohjauksen* ohjaustyyliä käyttäviä yrityksiä.

Nilssonin tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että konsernijohdon on tärkeätä sopeuttaa johdon ohjausjärjestelmät kaikilla organisaatiotasoilla kunkin tason omiin vaatimuksiin. Myös Jönssonin ja Grönlundin (1988) tutkimuksen mukaan eri organisaatiotasoilla tarvitaan erilaista ohjausinformaatiota ja konsernin laskentajärjestelmä ei anna liiketoimintayksiköiden johdolle riittävästi tukea toiminnan ohjaamiseen. Myöskään Johnsonin ja Kaplanin (1987) mukaan keskitetyt kustannuslaskentajärjestelmät eivät tuota operatiivisen johdon tarvitsemää informaatiota.

Onkin olemassa vain vähän ja ristiriitaista tutkimustietoa siitä, miten konserniohjauksen vaatimukset voidaan sovittaa vastaamaan liiketoimintayksiköiden tarpeita informaatiosta, joka on relevanttia niiden omille toiminnoille. Tämä tutkimus täydentää Gooldin et al. sekä Nilssonin tutkimustuloksia eri ohjaustasojen informaatiotarpeiden yhteensovittamisesta siten, että tutkimuksen empiiristen havaintojen perusteella konsernijohdon ohjaustyyliä kytketään Simonsin (1994, 1995a,b) ohjausjärjestelmien erityyppiseen käyttöön strategisen ohjauksen välineinä konserni- ja liiketoimintayksikötasoilla.

## **EMPIIRINEN TUTKIMUS**

### *Tutkimusaineisto*

Tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena, jossa tutkimuskohteeksi on valittu lentoliikenteen alalla toimiva Finnair-konserni. Perusteluna case-yrityksen valinnalle oli se, että yrityksessä on viime vuosikymmenellä toteutettu huomattavia muutoksia konsernistrategioissa ja johdon ohjausjärjestelmissä ja muutosprosessi jatkuu edelleen. Lentoliikenteen toimintaympäristössä kansainvälinen kilpailu on kiristynyt taloudellisen sääntelyn vapauduttua, mikä on ollut lähtökohtana case-yrityksen strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien muutoksille.

Vuonna 2003 Finnair-konsernin liikevaihto oli 1 558 milj. euroa ja henkilöstö keskimäärin 9 981 henkeä. Finnairin kilpailustrategia perustuu korkeatasoiseen palveluun, asemaan yhtenä alan täsmällisimmistä<sup>11</sup> yhtiöistä sekä kattavaan, yhteistyön kautta edelleen laajenevaan reittiverkostoon (Finnair 2003). Finnair-konsernin syksyllä 2002 yhteensä 10:stä liiketoimintayksiköstä valittiin konsernihallinnon ohella tutkimuskohteeksi 5 liiketoimintayksikköä, jotka olivat toimintaympäristöltään ja liiketoiminnan ominaispiirteidensä osalta mahdollisimman eri tyyppisiä. Tutkittavista yksiköistä yksikkö A edusti Campbellin et al. (1995) kehittämän ”Parenting-Fit” –matriisin mukaista ydinliiketoimintaa. Yksikkö B oli luokiteltavissa ydinliiketoiminnan raja-alueelle. Kolme muuta yksikköä (C, D ja E) olivat ydinliiketoimintaa tukevia yksiköitä ja sijoituivat matriisin muihin luokkiin. Tutkimuskohteeksi valituista yksiköistä neljä (B, C, D ja E) oli yhtiöitetty osakeyhtiömuotoisiksi.

Tutkimusaineisto on kerätty case-yrityksessä tehdyillä haastatteluilla ja yrityksen sisäisiin dokumentteihin tutustumalla. Sisäisiä dokumentteja ovat mm. strategian, johtamisjärjestelmien ja organisaatorakenteen kuvaukset sekä henkilöstölehdet. Tämän ohella lähteenä on käytetty case-yritystä ja ao. toimialaa koskevaa julkista aineistoa, mm. vuosikertomuksia, osavuosikatsauksia ja lehtiartikkeleita. Useat aineiston hankintatavat mahdollistavat triangulaation, joka on edellytyksenä holistiselle analyysille (Scapens 1990, Ferreira & Merchant 1992).

Tutkimus on osa laajempaa pitkittäistutkimusta, jota varten Finnair-konsernista on kerätty empiiristä aineistoa lähes koko 1990-luvun ajalta. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut toteutettiin 1993-1995 välisenä aikana<sup>12</sup>. Toisessa vaiheessa haastattelut ajoittuivat ajanjaksolle lokakuusta 1998 huhtikuuhun 1999<sup>13</sup>. Tätä tutkimusta varten aineiston keräys aloitettiin elokuussa 2002 ja aineiston keräystä jatkettiin kesäkuuhun 2003 asti. Kolmannen vaiheen aikana tehtiin yhteensä 15 haastattelua, joiden yhteinen kesto oli noin 25 tuntia. Haastateltavia henkilöitä oli 18, joista 6 oli konsernihallinnon edustajia ja 12 haastateltavaa oli liiketoimintayksiköiden toimitusjohtajia, johtajia,

---

<sup>11</sup> Saapumistäsmällisyydessä Finnair oli vuonna 2003 lentoyhtiöiden eurooppalaisessa vertailussa ensimmäisellä sijalla.

<sup>12</sup> Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on aikaisemmin laadittu julkaisu Virtanen (1995) ja Virtanen (1998).

<sup>13</sup> Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on laadittu julkaisu Virtanen (2001).

controllereita sekä talous- ja henkilöstöhallinnosta vastaavia henkilöitä. Tarkemmat tiedot haastatelluista henkilöistä sekä haastatteluiden ajankohdista ja kestosta on esitetty liitteessä 1. Haastattelurungon pääteemoja olivat: 1) toimintaympäristön muutoksen yhteys liiketoimintaportfolion kehitykseen, 2) konsernistrategia, konsernijohdon ohjaustyyli ja ohjausjärjestelmät sekä 3) liiketoimintayksiköiden ohjausjärjestelmät ja ohjaustarpeet<sup>14</sup>. Lisäksi tutkimuskäyttöön on saatu sisäistä materiaalia konsernin strategiayksiköstä ja taloushallinnosta sekä liiketoimintayksiköistä. Yrityksen sisäistä materiaalia ja julkista aineistoa on analysoitu 1990-luvun alusta lähtien vuoteen 2004 saakka.

*Konsernijohdon ohjaustyylin kehitys taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen*

Tutkimusjakson alkupuolella 1990-luvulla Finnairin konsernijohdon ohjauksessa korostui *taloudellinen ohjaus*. Tätä osoittaa se, että ohjaus painottui pitkälti lyhyen aikavälin taloudellisiin mittareihin, budjettia käytettiin valvonnan välineenä ja suunnittelu oli lyhytjänteistä ja hajanaista. Päätöksenteko ja vastuu oli pitkälle keskitetty funktionaalisen organisaation ylimpään johtoon ja sisäinen laskenta oli kehittymätöntä. (Virtanen 2001). Johtopäätöstä tukee liiketoimintayksikkö A:n johtajan toteamus:

*”Se on ollut perinteisesti ja nyt puhun ihan sanotaan parinkymmenen vuoden perspektiivillä, niin se on ollut hyvin tällaista budjettiohjausta.”*

Konserniohjauksen kehityksessä 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa suuntana on ollut siirtyminen pitkäjänteisempään *strategiseen ohjaukseen*. Tähän on pyritty erityisesti organisaatiouudistuksella ja johtamis- ja ohjausjärjestelmien kehittämisellä. Vuoden 2001 alussa toteutettiin talousohjaus- ja organisaatiouudistus, jolloin muodostettiin uusia tulosvastuullisia liiketoimintayksiköitä. Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli läpinäkyvyyden ja liiketoimintayksiköiden mitattavuuden lisääminen sekä aikaisempaa selkeämpi johdon vastuunjako. Yksiköitä haluttiin mitata myös suhteessa oman toimialansa kilpailijoihin ja alan parhaisiin yrityksiin. Organisaatio-

---

<sup>14</sup> Haastattelurungon yksityiskohdat räätälöitiin erikseen konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla tehtäville haastatteluille. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja kirjoitettu puhtaaksi.

uudistuksen yhteydessä portfoliotyyppinen ajattelu tuli keskeiseksi konserniohjauksessa. Vuonna 2001 tehtiin laaja strategiakartoitus konsernin strategisesta tilasta ja jokaisen liiketoiminta-alueen kilpailutilanteen analyysin perusteella ryhdyttiin kehittämään portfolioa. Portfolion ja konsernistategian muodostamisen lähtökohdaksi määriteltiin *kestävä, kannattava kasvu*. Kestävään, kannattavaan kasvuun pyrittiin keskittymällä ydinliiketoimintoihin, reitti- ja lomaliikenteeseen. Konserniohjauksen muutosta taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen suuntaan tukee strategisen suunnittelun johtajan kommentti:

*”Kun katsoo, miten suuri osa meidän ohjauksesta on ollut taloudellisia mittareita, sanoisin, että se on ollut taloudellisesta ohjauksesta kohti strategista ohjausta.”*

Organisaatiouudistuksen yhteydessä konserniohjauksessa on myös ryhdytty kiinnittämään aikaisempaa enemmän huomiota synergia potentiaaliin. Synergian luomiseen on pyritty osaamisen sekä johtamisjärjestelmien, erityisesti Balanced Scorecardin, kehittämällä sekä yhtenäistämällä ja integroimalla taloushallinnon ja henkilöstön ohjausjärjestelmiä mm. SAP HR-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla vuoden 2003 loppuun mennessä. Myöhemmin on käynnistetty myös projekti konsernin taloushallinnon järjestelmän saamiseksi SAP:in piiriin.

Konserniohjauksella luodaan arvoa liiketoimintayksiköille myös keskitettyjen palveluyksiköiden välityksellä. Yksiköiden operatiivinen taloushallinto on suurelta osin keskitetty taloushallinnon palvelukeskukseen. Monet viimeaikaiset ulkoistamispäätökset sekä yhteisyritysten perustaminen ovat esimerkkejä liiketoimintaportfolioon vaikuttavista konsernin kehittämistoimenpiteistä. Erilaisten arvonluontimahdollisuuksien yhdistäminen tukee johtopäätöstä konserniohjauksen kehittymisestä strategisen ohjauksen suuntaan.

Konsernijohdon ohjaustyyli on 2000-luvun alkuun asti ainakin jossain määrin vaihdellut eri liiketoimintayksiköissä. Ydinliiketoiminnoissa ohjaus on ollut luonteeltaan enemmän strategista, kun taas muissa liiketoimintayksiköissä ohjaus on ollut pikeminkin taloudellisen ohjauksen tyyppistä. Strategisen suunnittelun johtajan mukaan:

*”Sanoisin, että mitä lähemmäksi tullaan tässä tätä corea, eli loma- ja reittiliikennettä, niiden osalta tavallaan ohjaustyyli on hyvin strateginen. Ja sitten kaikki mikä on tä-*



*män coren ulkopuolella, niin siellä se ohjaus on enemmän tällä hetkellä vielä taloudellista.”*

Konsernin erilaista ohjaustyylillä portfolion eri osissa voidaan tutkimusaineiston perusteella selittää sillä, että konsernijohdon puutteellinen tietämys liiketoimintayksiköiden kehittämispotentiaalista ja kriittisistä menestystekijöistä ydinliiketoimintojen ulkopuolella on johtanut taloudellisten mittareiden hyväksikäyttöön johtamisessa. Taloudellisiin mittareihin perustuva tulosohjaus ei välttämättä edellytä konsernijohdolta niin paljon tietoa yksiköiden kriittisistä menestystekijöistä ja kehittämispotentiaalista kuin strateginen ohjaus. Johtopäätöstä tukee seuraava strategisen suunnittelun johtajan kommentti:

*”Jos et sinä ymmärrä niitä menestystekijöitä, niin sinun on hirvittävän vaikea ryhtyä myöskään kehittämään sitä businessiä. ....Ja tämä tavallaan minulle hyvin selkeästi havainnollisti sen, että mitä on konsernijohto ja se portfoliojohto, että jos et sinä sitä liiketoimintalogiikkaa ja ansaintalogiikkaa ymmärrä riittävän syvällisesti, niin silloin se väkisin johtaa tällaisten taloudellisten mittareiden hyödyntämiseen johtamisessa. Koska silloin sinun on helppo sanoa, teillä menee huonosti. Mutta sinulla ei ole kykyä sanoa, miten asiat pitäisi tehdä toisin.”*

Konsernin ohjaustyylillä ollaan kuitenkin vähitellen muuttamassa strategisen ohjauksen tyyppiseksi kaikissa yksiköissä. Strategisen suunnittelun johtajan mukaan:

*”Tämä on koko ajan myöskin niiden [muiden kuin ydinliiketoimintojen] osalta tämä taso nousemassa kohti strategista ohjausta, ehdottomasti. Se on enemmän prioriteettikysymys kuin asennekysymys.”*

Ajattelutavan muutosta ilmentää myös seuraava strategiayksikön erään apulaisjohtajan toteamus:

*”Meidän suurin haaste oli tässä se, että meidän ollaan katsottu Finnairia aina yhtenä kokonaisuutena. Finnair on lentoyhtiö ja that's it. Nyt kun me tehtiin se organisatiomuutos, niin kävikin niin, että Finnair on portfolio useista eri liiketoiminnoista. Ja se aiheutti tietenkin tämän haasteen, että pystyykö meidän konsernijohto luotsaamaan eteenpäin liiketoimintayksiköitä heidän omilla menestystekijöillään ja heidän omilla toimialoillaan, vai ajatellaanko me edelleenkin niin, että Finnair on yksi lentoyhtiö ja riittää, että meillä on vankka lentoyhtiökokemus meidän konsernijohdossa.”*

Finnairin konsernihallinnon strategiayksikössä konsernijohdon rooli nähdään pääosin ohjaavana ja kannustavana, sen sijaan vain vähän valvovana. Myös konsernihallinnon talousohjauksessa suunnittelun merkitys on korostunut aikaisempaan budjettivalvontaan verrattuna.

### *Kriisiohjaus*

Finnairin konsernistrategian ja ohjausjärjestelmien kehitys on ollut evolutionaarista 1990-luvulla, mihin osaltaan lienee vaikuttanut ylimmän johdon stabiilisuus (Virtanen 2001). Sen sijaan 2000-luvun alussa toimintaympäristössä on tapahtunut äkillisiä muutoksia kansainvälisten kriisitilanteiden, mm. 11.9.2001 terroristi-iskun, Irakin sodan ja sars-epidemian sekä halpalentoyhtiöiden toiminnan laajentumisen aiheuttaman kilpailun kiristymisen ja maailmanlaajuisen taloudellisen laman johdosta. Näiden toimintaympäristön muutosten välittömään yhteyteen ajoittui myös konsernin pääjohtajan vaihtuminen vuoden 1999 alussa. Kaikki nämä tekijät ovat vaikuttaneet konserniohjauksen muutokseen 2000-luvun alussa.

Vaikka konserniohjauksen pitkän aikavälin trendinä on ollut liiketoimintayksiköiden suunnitteluvastuun lisääminen, äkillisissä toimintaympäristön kriisitilanteissa ohjausta on tilapäisesti keskitetty konsernijohtoon ja valvonta on kiristynyt. Näissä tilanteissa konserniohjauksen voidaan katsoa palanneen taloudellisen ohjauksen suuntaan, mutta sen periaatteista poiketen yksiköiden toimintavapautta rajoitettiin. Kriisiohjauksen aikana muodostettuun vahvistettuun johtoryhmään kutsuttiin mukaan edustajia kriisin kannalta kriittisistä toiminnoista, mm. yritysturvallisuudesta sekä talousfunktiosta. Kriisijohtoryhmässä otettiin kantaa mm. kassavarantoon ja polttoaineen suojauspolitiikkaan sekä annettiin taloudellisia ohjausmääräyksiä. Kriisiohjauksen luonnetta kuvaa seuraava konsernin talousjohtajan kommentti:

*”Vuonna 2001 kun tulivat nämä hyvin tunnetut terroristi-iskut ja silloinhan siirryttiin sellaiseen manuaaliohjaukseen tai poikkeustilannejohtamiseen, jolloin jouduttiin luopumaan monista niistä hyvistä periaatteista, ja esimerkiksi investointien alueella tällaiset vapausasteet, mitä oli määritelty, niistä jouduttiin luopumaan ja määrittelemään hyvin tiukka konsernihallintokeskeinen päätöksentekokulttuuri.”*

### *Balanced Scorecardin muodostaminen konsernin johtamisjärjestelmäksi*

Organisaatiouudistuksen yhteydessä vuoden 2001 alussa perustettiin konsernihallinnon yhteyteen strategisen suunnittelun osasto. Samaan aikaan osastolla ryhdyttiin ke-

hittämään Balanced Scorecardia konsernin strategian viestintä- ja toiminnan seurantajärjestelmäksi.

Haastatteluiden aloitusajankohtana syksyllä 2002 Balanced Scorecardia oltiin ottamassa käyttöön konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla ja mittariston jalkauttaminen alemmille organisaatiotasolle oli meneillään. Liiketoimintayksiköiden ja osastojen johtoryhmien jäsenille oli tehty henkilökohtaiset tuloskortit ja niitä oltiin kytkevässä kannustinpalkkiojärjestelmään<sup>15</sup>. Vuoden 2003 aikana tavoitteena oli mittariston jalkauttaminen kaikissa yksiköissä osastotasolle. Kestävä, kannattava kasvu on konsernijohdosta käsin asetettu strategiseksi tavoitteeksi kaikille liiketoimintayksiköille ja yksiköiden mittarit on johdettu tämän tavoitteen pohjalta. Tietyistä mittareista, mm. liikevoitto, taloudellinen lisäarvo, asiakastytyväisyysindeksi ja toimintakulut/avainsuorite, on päätetty konsernitasolla, minkä lisäksi yksiköillä on omaan liiketoimintaansa sopivia mittareita. Konsernin suunnittelu- ja seurantajärjestelmä, johon kuuluvat kolmen vuoden strateginen suunnitelma, vuosisuunnitelma, rullaava ennustaminen ja neljännesvuosisuoranta sekä kuukausiraportointi, on kytketty Balanced Scorecardiin. Vuoden 2004 tavoitteeksi oli asetettu, että Balanced Scorecard ohjaa strategista suunnittelua, toteutusta ja seurantaa eikä vuosittaista strategiaprosessia enää tarvita. Tällöin tavoitteena olisi Balanced Scorecardin käyttäminen konsernin strategisena johtamisjärjestelmänä.

Rullaavan ennustamisen ja Balanced Scorecardin yhdistämisellä konsernissa päästään kokonaisvaltaiseen johtamismalliin, jolloin myös ohjauksen interaktiivisuus lisääntyy. Strategisen suunnittelun johtajan mukaan:

*”...kun meillä johtokunnan kokoukset on kuukausittain, joissa on liiketoimintayksiköiden johto, niin sekin tapahtuu raportointi Balanced Scorecardin perusteella. Me heijastamme seinälle ne tulokset ja heidän näkemyksensä siitä, miten eri Balanced Scorecardin osa-alueilla mittareilla tavoitteisiin on päästy ja sitten seuraa keskustelu.... Se on interaktiivista. Sehän hätkähdytti, kun sitä ensimmäisen kerran käytin, kun oli kaikki johtoryhmät koolla vielä, niin näytin, miten se tapahtuu, niin se oli aika vaikea pala monelle.”*

---

<sup>15</sup> Konsernissa on käytössä kullekin liiketoimintayksikölle määritelty kannustinpalkkiojärjestelmä, jossa osa mittareista on konsernitasolla määrättyjä, mutta pääosa mittareista on kunkin yksikön omia mittareita. Konsernihallinnossa määritellään vuosittain taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden suhteelliset osuudet kannustinpalkkiosta.

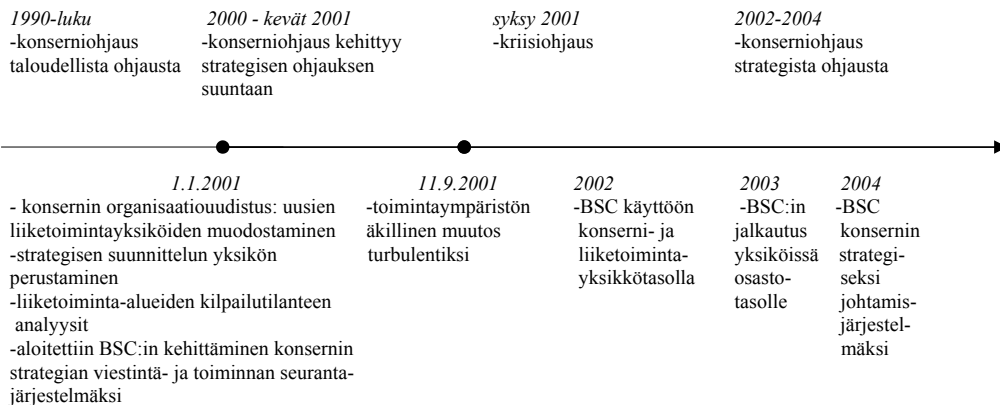
Balanced Scorecardin käyttöönoton konsernin johtamisjärjestelmänä voidaan katsoa osaltaan yhtenäistäneen konserniohjausta kaikissa liiketoimintayksiköissä strategisen ohjauksen tyyppiseksi, mitä osoittaa seuraava strategiayksikön apulaisjohtajan kommentti:

*”Sen takiahan tämä juuri on tehty tämä malli [Balanced Scorecard], tämä on se rautalankamalli, minkä ympärille ne sitten kaivavat lihaa minkä pystyvät ja haluavat. Mutta kyllä niiden kaikkien pitäisi taipua seuraamaan tätä. Tietysti pieniä eroja on.... Tavoite on kaikille sama. Ei siinä tehdä mitään poikkeuksia. Se on taas sitten vaikeasti hallittavaa, jos sitä rupeaa muuttamaan, että jollain muullahan on eri tyyli ja...siinä lähtee langat käsistä silloin, on vaikea verrata keskenään asioita.”*

Haastatteluiden perusteella Balanced Scorecard on myös luonut synergioita yksiköiden ohjausvälineenä yhdessä kannustinpalkkiojärjestelmän kanssa. Yksiköissä on mm. muodostettu sellaisia Balanced Scorecardin laatumittareita, joita voidaan soveltaa kannustinpalkkiojärjestelmän kautta ohjausvälineenä. Esimerkiksi palveluntuottajana toimivan yksikön Balanced Scorecard ja yksikön kannustinpalkkiokriteerit on pystytty nivomaan yhteen palveluita ostavan yksikön kanssa tehtävään palvelusopimukseen ja sen laatumittareistoon, jolloin on saatu aikaan synergioita ohjausvälineenä. Voidaankin tehdä johtopäätös, että Balanced Scorecardia pyritään käyttämään konserniohjauksessa interaktiivisesti yksiköiden välisten synergioiden ja parenting-edun luomisen välineenä.

Konserniohjauksen muutoksella strategisen ohjauksen tyyppiseksi sekä konsernin organisaatiouudistuksella ja johtamis- ja ohjausjärjestelmien kehittämisellä on pyritty vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Liiketoimintayksikkörakenne ja johdon vastuunjaon selkeyttäminen ovat tehneet mahdolliseksi aikaisempaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Prosessien kehittämisen ja joustavuuden lisääntymisen johdosta toimintaa on mahdollista sopeuttaa nopeammin kuin perinteisten vuosisuunnitelmien puitteissa.

Kuviossa 4 esitetään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen yhteenveto Finnairin konserniohjauksesta 1990-luvulta vuoteen 2004 havainnollistamalla aikajanan avulla konsernijohdon ohjaustyylin muutosta ja Balanced Scorecardin kehittämistä konsernin johtamisjärjestelmäksi.



Kuvio 4. Finnairin konserniohjauksen kehittyminen 1990-luvulta vuoteen 2004.

#### *Konserniohjaus liiketoimintayksiköiden näkökulmasta*

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen analysoitiin konsernijohdon mahdollisuuksia luoda arvoa liiketoimintayksiköille yksiköiden konserniohjauksesta ja sen muutoksesta kokemien hyötyjen ja haittojen perusteella. Tätä varten tarkasteltiin kunkin tutkimuskohteeksi valitun yksikön toimintaympäristöä, kilpailustrategiaa, kriittisiä menestystekijöitä, yksikön ohjausjärjestelmän piirteitä ja johdon laskentatoimen informaatiotarpeita sekä konsernin ohjaustyylä yksikön kannalta.

#### Toimintaympäristö

Kaikkien tutkittujen liiketoimintayksiköiden ulkoinen toimintaympäristö on 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa ollut muutostilassa. Lentämiseen liittyvissä ydinliiketoiminnoissa kilpailu on kiristynyt, mm. ympäristöön ja turvallisuuteen liittyvät normit ovat tiukentuneet, öljyn hinnan nousu ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset ovat luoneet kustannuspaineita ja kansainväliset äkilliset kriisitilanteet ovat alentaneet kysyntää. Ydinliiketoimintaa tukevilla toimialoilla toimintaympäristön muutoksia ovat lisäksi aiheuttaneet mm. elektronisen liiketoiminnan kehittyminen, globaalit so-

pimukset, uudet jakelukanavat ja muutokset matkanhallinnan arvoketjussa sekä konsernin tukipalveluiden ulkoistamistoimenpiteet.

2000-luvun alusta lähtien liiketoimintayksiköiden sisäistä toimintaympäristöä kuvaa liiketaloudellisen ajattelun voimistuminen. Konserniohjauksessa on siirrytty budjetiohjauksesta yksiköiden tulosvastuun lisäämiseen ja viimeisimpänä kehityssuuntana on ollut pääoman tuoton kasvava merkitys ohjauksessa. Konsernin organisaatiokenteen uudistuksen yhteydessä 1.1.2001 yksiköstä A muodostettiin tulosvastuullinen liiketoimintayksikkö ja yksiköt B ja E yhtiöitettiin osakeyhtiöiksi.

#### Kilpailustrategia ja kriittiset menestystekijät

Kaikkien yksiköiden strategiseksi tavoitteeksi on konsernitasolta asetettu kestävä, kannattava kasvu. Muiden kuin ydinliiketoimintoihin kuuluvien yksiköiden strategisena tavoitteena on tukea lentämisen kestävää, kannattavaa kasvu. Tähän strategiseen tavoitteeseen yksiköiden tulisi päästä toimenpiteillä, joiden avulla toisaalta luodaan ja vapautetaan pääomia ja toisaalta luodaan mittakaavaetuja ja lisätään joustavuutta.

Yksikkö A kuuluu ydinliiketoimintoihin ja se on liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään suurin tutkituista yksiköistä. Yksikön kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. brandi, turvallisuus, luotettavuus ja täsmällisyys. Hintakilpailun lisääntymisen vuoksi paine tuottaa laatua kustannustehokkaasti on kuitenkin kasvanut. Yksikkö B sijoittuu ydinliiketoiminnan raja-alueelle. Yksikkö on toimialallaan lähes monopoliasemassa ja konserni on sen suurin asiakas. Yksikön kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. toimitusvarmuus, täsmällisyys, asiakaslähtöisyys, toiminnallinen joustavuus, innovatiivisuus, kustannustehokkuus ja laadukas tuote.

Yksiköt C ja D kuuluvat samalle liiketoiminta-alueelle ja ne ovat ydinliiketoimintaa tukevia yksiköitä. Molemmat yksiköt olivat jo ennen vuoden 2001 organisaatiouudistusta konsernin tytäryhtiöitä. Sähköisten palveluiden kehittyminen on muuttanut toimialan palvelu- ja tuotantoprosesseja. Yksikön C kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. vahva brandi, asiakkuuden hallinta, ostoprosessit ja jakeluverkostot. Yksikön D kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. asiakkaan tarpeen ymmärtäminen, kattavat pal-

velut Suomessa, kyky reagoida uusiin haasteisiin ja vastata yritysten tarpeisiin sekä kyky investoida tarvittaessa.

Yksikkö E on konsernistrategiassa määritelty tukitoiminnoksi. Konserni on yksikön pääasiakas, mutta ulkoistamistoimenpiteet yksikön liiketoiminta-alueella ovat tuoneet sille myös joitakin konsernin ulkopuolisia asiakkaita. Yksikön kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, laatu, ammattitaito, luotettavuus, ostojen ja sopimusten hallinta, palveluskaala ja palvelun nopeus.

#### Yksiköiden ohjausjärjestelmän piirteet

Konsernihallinnon ohjeistuksen mukaisesti kaikissa yksiköissä oltiin vuoden 2003 aikana ottamassa käyttöön Balanced Scorecardin ohella SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmää henkilöstövoimavarojen hallinnassa. Sisäisessä laskennassaan tutkittavat yksiköt käyttivät emoyhtiön kuuluvaa liiketoimintayksikköä A lukuun ottamatta omia talouden ohjaus- ja laskentajärjestelmiään, joista ne olivat saaneet itsenäisesti päättää. Vapautta omien talouden ohjausjärjestelmien käyttöön pidettiin yksiköissä tärkeänä, jotta järjestelmät voitiin valita yksikön liiketoiminnan vaatimien erityispiirteiden perusteella. Sekä yksikkö B että yksikkö C olivat yhdessä toisten toimialansa yksiköiden kanssa hankkineet toimialalleen soveltuvan talouden ohjausjärjestelmän, mikä on osoituksena yksiköiden kyvystä itsenäisesti löytää synergiaetuja keskenään.

Yksikössä A käytetään sisäisen ja ulkoisen laskennan raportointivälineenä mm. raportointiohjelmisto Hyperonia emoyhtiössä tehdyn päätöksen mukaisesti. Balanced Scorecardin jalkauttaminen koettiin yksikössä vaikeaksi, koska konsernin raportointijärjestelmästä ei saada riittävän tarkkoja tietoja mittareiden muodostamista varten, mikä ilmenee mm. seuraavasta yksikön apulaisjohtajan toteamuksesta:

*” Ja aito se ei ole ennen kuin siinä on sellaisia lukuja, jotka ohjaavat täällä toimintaa. Niitä lukuja ei ole ennen kuin me pystytään nämä kohdentamaan. ”*

Yksikön ohjauksessa painotetaan konsernille yhteisten taloudellisten mittareiden ohella vahvaa brandia ja asiakaslähtöisiä mittareita, mm. asiakastyytyväisyysindeksiä ja täsmällisyysprosenttia. Ohjauksessa on keskeistä prosessien hiominen ja joustavuuden lisääminen, jotta toimintaa pystyttäisiin sopeuttamaan nopeasti.

Yksikön B liiketoiminta on työvoimavaltaista ja prosessien seuranta on tärkeässä asemassa ohjauksessa. Tämän vuoksi prosessinäkökulma, erityisesti tuotantoprosessin ja henkilöstön hallinta ja asiakasprosessin tuntemus ovat keskeisiä yksikön Balanced Scorecardissa. Yhtiöittämisen jälkeen vuonna 2001 otettiin käyttöön yksikön oma toiminnanohjausjärjestelmä, joka palvelee yksikön ohjauksen erityistarpeita. Ohjauksessa on siirrytty entistä enemmän rahamääräisistä mittareista ei-rahamääräisiin mittareihin. Yksikössä on samat arvot kuin konsernissa ja ohjauksessa pyritään vision, strategian ja arvojen maastouttamiseen.

Yksikön C ohjauksessa korostetaan voimakkaasti arvoja ja strategiaa pyritään jalkautamaan arvojen kautta. Yksikössä on myös muodostettu omat, yksikön brandin mukaiset, konserniarvoista erilliset arvot. Yksikön koko henkilöstöllä on vuodesta 2001 lähtien ollut palkitsemisjärjestelmä, joka on kytketty Balanced Scorecardiin ja arvoihin. Balanced Scorecardissa korostuvat asiakas- ja tuotekohtaisten kannattavuusmittareiden ohella ei-rahamääräiset, palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä kuvaavat mittarit.

Yksikön D ohjauksessa on samanaikaisesti Balanced Scorecardin kanssa jalkautettu uutta toimintamallia, jonka mukaisesti ohjauksessa korostetaan aikaisempaa enemmän asiakaslähtöisyyttä ja –kannattavuutta entisen tuotenäkökulman sijaan. Haastatteluiden perusteella Balanced Scorecardin koettiin soveltuvan hyvin yksikön ohjausvälineeksi ja sen katsottiin tukevan yksikön kasvupyrkimyksiä. Yksiköllä on omat arvot, jotka heijastelevat konsernin arvoja.

Yksikön E ohjauksessa painotetaan rahamääräisiä mittareita ja liialliset konsernin ohjausjärjestelmät koettiin rasittavina. Toimitusjohtajan mukaan:

*”Me jotakin osataan itekin tehdä, ei tarvitse opastaa ja siis annetaan yleiset suunta-  
viivat, mutta kyllä minä luulen, että tuo numeropuoli on se aika tärkeä puoli, että se  
on kannattavaa se toiminta.”*

Balanced Scorecardin ei katsottu soveltuvan kovin hyvin yksikön ohjaukseen yksikön tukitoimintoluonteen vuoksi. Balanced Scorecardia ei myöskään ole laadittu yhteistyössä johtoryhmässä, vaan tukea on saatu konsernin strategiayksiköstä. Kriittistä suhtautumista Balanced Scorecardiin osoittaa mm. yksikön toimitusjohtajan kommentti:



*”Sehän on yksi järjestelmä vaan, tarkoitan, että eihän se nyt sen ihmeellisempi ole. Kyllähän näitä asioita aina on maailman sivu mietitty ja jos ottaa nämä neljä eri näkökulmaa, niin se on enemmän makuasia, että piirrätkö jonkun ristikon siihen ja rupean kirjoittelemaan siihen jotakin. Jollakinhan ne on saattanut olla ennen koko Balanced Scorecardia mielessä, että eihän se sinänsä ole kuin yksi työkalu, joka vähän tuntuu, että se on saanut sellaisen ihmetyökalun [maineen].”*

Epävarmuus yksikön tulevasta roolista konsernistrategiassa vaikeuttaa päätöksentekoa ja uusien johtamisjärjestelmien käyttöönottoa. Balanced Scorecardin kehittämisen myötä yksikössä on kuitenkin ryhdytty tuotteistamaan palveluita ja kartoittamaan ydinprosesseja. Arvoja ei ole tuotu esille yksikön ohjauksessa, niiden käyttöä ohjauksvälineenä on sen sijaan jopa vastustettu.

#### Johdon laskentatoimen informaatiotarpeet

Konsernin uusien ohjausjärjestelmien katsottiin pääsääntöisesti palvelevan yksiköiden johdon laskentatoimen informaatiotarpeita. Näkemykset Balanced Scorecardista ohjaus- ja johtamisvälineenä vaihtelivat kuitenkin eri liiketoimintayksiköissä ja myös joidenkin yksiköiden sisällä. Useimmissa yksiköissä Balanced Scorecardin käyttöönottoon suhtauduttiin myönteisesti ja sen uskottiin osaltaan vähentävän ohjausjärjestelmiin liittyviä ongelmia ja lisäävän kommunikaation avoimuutta. Yksiköissä tehtyjen haastatteluiden perusteella konsernin ohjausjärjestelmissä koettiin olevan puutteita lähinnä laskentajärjestelmien osalta, mutta toisaalta lähes kaikissa haastatteluisissa konserniohjauksen nähtiin olevan kehittymässä parempaan suuntaan. Johtopäätöstä tukevat mm. seuraavat kommentit:

*”Olen niin pitkään ollut alalla, että olen kerinnyt kaikkea näkemään ja [yksikön nimi] sen koko ajan, niin kyllä Finnair on viimeisen viiden vuoden aikana... se on petrannut ihan hurjasti.” (Liiketoimintayksikkö C:n johtaja)*

*”Se että jokainen liiketoimintayksikkö on tullut vastuulliseksi omasta tuloksestaan, on auttanut ymmärtämään tätä meidän pyrkimystä neuvotella todella palvelun sisällöstä ja palvelun hinnoittelusta, että kun jokainen on tavallaan itsekin siinä tilanteessa, että joutuu miettimään omia tuottojaan ja omia toimintakulujaan, niin tällainen vuoropuhelu on helpompaa ja luontevampaa nykyään ja siinä mielessä kun se on samalla osa konsernin ohjausjärjestelmää, niin toki siitä on ollut apua.” (Liiketoimintayksikkö A:n johtaja)*

*”Mielestäni noin yleisesti kun ajattelee, Finnair on menossa tosi hyvään suuntaan. Kaikkien henkilöstöpuolen asioiden, talouden asioiden, kaikkien näiden uusien jär-*

*jestelmien kanssa, koska ne luovat työkalut johtaa yritystä.” (Liiketoimintayksikkö E:n controller)*

Konsernin laskentajärjestelmän ei katsottu tukevan tarpeeksi hyvin uutta liiketoimintamallia eikä taloushallinnon ohjausjärjestelmien tuottama tieto palvellut yksiköitä riittävän hyvin. Tämä johtui mm. siitä, että tietoa ei saada riittävän ajoissa ja se kohdistetaan liian karkealle tasolle liiketoimintayksiköiden näkökulmasta. Erityisesti suurimmassa yksikössä A, joka on jakautunut hyvin erilaisiin ja eri kokoisiin toimintoihin, nähtiin toiminnan ohjaamisen kannalta ongelmaksi ohjauksen kohdistuminen liiketoimintayksikkötasolle, jolloin tiedon hajauttaminen ja hyödyntäminen yksikön sisällä oli työlästä.

Ongelmana liiketoimintayksiköissä pidettiin myös konsernin ulkoisen ja sisäisen laskennan, henkilöstöhallinnon ja osittain myös strategiayksikön ohjauksen puutteellista keskinäistä koordinoitua, mikä on johtanut yksiköiden näkökulmasta osittain päällekkäisiin ja eri aikatauluilla tapahtuviin raportointivaatimuksiin konsernihallinnon eri yksiköihin. Myös vastuunjaossa konsernihallinnon ja liiketoimintayksiköiden kesken nähtiin ongelmia, mikä ilmenee seuraavasta liiketoimintayksikkö A:n apulaisjohtajan toteamuksesta:

*”Tämän rakennemuutoksen yhteydessä oli suuria ongelmia siinä, että haluttiin hajauttaa toimintoja ja vastuita yksiköihin ja keventää konsernihallintoa, mutta kyllä se tavallaan se työ jäi vähän kesken. Sitä ei viety niin loppuun, että ne olisi määritelty eikä sitten myöskään resurssoitu.”*

### Konsernin ohjaustyyli

Liiketoimintayksiköissä tehdyt haastattelut osoittivat, että konsernin ohjaustyylin koettiin vaihtelevan eri yksiköissä. Joidenkin yksiköiden mukaan konserniohjauksessa heijastui valvontamentaliteetti, kun taas toiset yksiköt kokivat konserniohjauksen suunnittelua tukevaksi ja kannustavaksi. Konsernihallinnon valvova rooli korostui erityisesti talousohjauksessa. Sen sijaan lähes kaikissa yksiköissä strategiaprosessiin liittyvään dialogiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Yksikön A näkökulmasta konserniohjauksessa korostui valvonta, mitä osoittaa seuraava yksikön apulaisjohtajan kommentti:

*”...kun eletään tällaista murrosvaihetta tässä konsernijohtamisessa ja ohjaamisessa. Ja ei voi välttyä siltä ajatukselta ihan näin konkreettisella tasolla, mitä tässä on eletty, että siinä kyllä jotenkin tuntuu paistavan enemmän tällainen valvontamentaliteetti edelleenkin kuin se, että sieltä tulisi meille jotakin konkreettista apua tai hyötyä. Ja taas kerran se kohdistuu nimenomaan tälle liiketoimintayksikkötasolle, joka ei meitä sitten kuitenkaan omassa työssä eteenpäin välttämättä hirveästi auta täällä sisällä.”*

Yksikössä B konserniohjauksen katsottiin olevan enemmän suunnittelua tukevaa kuin valvovaa, mutta ohjauksessa kaivattaisiin enemmän yksikön liiketoiminnan luonteen huomioimista. Konsernin taloushallinnosta tuleva ohjaus koettiin lähinnä valvovaksi, kun taas Balanced Scorecardin nähtiin tukevan oppimisprosessia. Kriisitilanteessa syksyllä 2001 konserniohjauksen koettiin yksikössä kuitenkin kiristyneen, minkä jälkeen yksikössä kaivattiin lisää toimintavapauksia. Yksikön toimitusjohtajan mukaan:

*”Viime syyskuun [2001] tapahtumien johdosta konsernihan otti aika tiukan otteen myös tyttäriinsä ja tietyt vastuut ja velvollisuudet ja oikeudet, niitä katsottiin kriittisemmin kuin aikaisemmin ehkä ja viime syyskuun tapahtumien johdosta ja lentoliikenteen laman johdosta mielestäni nekin oli ymmärrettävät. Eli sellainen oma vapaus ainakin hetkellisesti jossain määrin otettiin konsernijohtoon.”* Hän jatkaa: *”Toivon, että konsernin osalta tällainen ohjausnuora aavistuksen verran löysenee... jossain kohtaa toivoisi, että jotkut meidän kannalta tärkeät, konsernin kannalta pienet asiat pystyttäisiin tekemään nopeammin ja päättämään ihan itse.”*

Myös yksikössä C konserniohjausta pidettiin pikemminkin suunnittelua avustavana kuin valvovana. Konsernihallinnosta ei kuitenkaan saatu kovin paljon yksikön päätöksentekoa avustavaa tietoa ja konserniohjauksen katsottiin painottuvan taloudellisiin tunnuslukuihin.

*”Me ollaan kuitenkin niche-alue heidän johtamisessaan, niin en omaan johtamiseeni sieltä niin hirveästi saanut... Mitä taloudellisia tunnuslukuja pitäisi olla, no sitä sain ehkä enemmän. ...tämä talouspuoli pyörii yleensä aina aika hyvin. Mutta jos ajatelen, että pitäisikö meidän vielä tätä työindeksiä parantaa, niin ei mitään sellaista. Tai sitten, että onko meidän laatu liian hyvää ja pitäisikö tehdä pikkuisen vähemmän kallista laatua, niin ei ole keskustelun alla.”* (Liiketoimintayksikkö C:n toimitusjohtaja)

Yksikön D näkökulmasta konserniohjauksessa korostui valvova rooli etenkin taloushallinnon puolelta. Yksikössä koettiin, että vuoden 2001 organisaatiouudistuksen jälkeen valvonta on tiukentunut ja raportointivaatimukset ja byrokratia ovat lisääntyneet.

*”Nyt sitten, kun vuonna 2001 tuli oikeastaan emo-Finnairin sisällä tämä yhtiöittäminen, niin hirveästi tuli kaikkia ohjeita ja tuli yhtäkkiä kauheasti sellaista, miten voisi sanoa, kurinpalautusta.” (Liiketoimintayksikkö D:n toimitusjohtaja)*

Myös yksikön E konserniohjauksessa korostui valvonta ja konsernijohtoon eri yksiköistä tulevat raportointivaatimukset koettiin ristiriitaisina.

Haastatteluiden mukaan joissakin osakeyhtiömuotoisissa liiketoimintayksiköissä, erityisesti yksikössä B, painottui hallitustyöskentelyssä edelleen tulosseuranta, mutta useimpien yksiköiden hallituksessa keskusteltiin myös strategioista. Erityisesti yksiköissä D ja E toivottiin, että niiden hallituksessa olisi keskusteltu enemmän strategisista linjauksista johtamisen tueksi. Samalla haastatteluissa painotettiin yksiköiden itsenäistä päätösvaltaa ja toivottiin, että konserniohjaus tehtäisiin selkeämmin hallitustyöskentelyn kautta. Tästä on esimerkkinä yksikön C toimitusjohtajan kommentti:

*”Kyllä, minulle se on läheisempi sitten siellä elää, että konserniohjaus ei ajaisi tämän hallituksen ohi, niin sitä odottaisin...Haluan olla sellainen toimitusjohtaja, joka edistää tätä dialogia, mutta kuitenkin, että meidän itsenäisyys säilyy.”*

Liiketoimintayksiköissä pidettiin tarpeellisena hyödyntää konsernin sisäisiä synergiaetuja aikaisempaa enemmän. Synergian lähteiksi nähtiin mm. osaaminen, keskittämiseen perustuvat mittakaavaedut, Finnairin brandi sekä jakeluverkosto. Joidenkin liiketoimintayksiköiden keskinäinen kilpailutilanne, sisäiset liiketoiminnat ja konsernin liiketoimintojen erilaisuus kuitenkin vaikeuttavat synergiahyötyjen saavuttamista. Pääsääntöisesti liiketoimintayksiköissä katsottiin, että konsernihallinto voisi olla aikaisempaa aktiivisemmin luomassa synergioita. Yksiköissä toivottiin mm. konsernijohtoon apua ”keskinäiseen kädenvääntöön” neuvotteluissa palvelusopimusten sisällöstä ja hinnoista. Esteeksi konserniohjauksen kautta aikaansaataville synergiaeduille nähtiin kuitenkin jossakin määrin pelko konserniohjauksen ”isoveli valvoo” –asenteesta.

*”Se liittyy aika pitkälle näihin synergiaetuihin ja muihin yksiköiden välisiin toimintoihin. ... niin että pystyttäisiin konsernin sisällä enemmän hyödyntämään toisten osaamista tai tekemistä. Että ei tehtäisi samoja asioita, ei tarvitsisi pyörää keksiä montaa kertaa uudestaan, että hyödynnettäisiin näitä skaalaetuja, koska samankaltaisia tar-*

*peita meillä on jokaisella, mutta kuka tätä koordinoi. Sehän on konsernihallinto aika looginen paikka, mutta kun siinä helposti syntyy tämä ”isoveli valvoo” –asenne siihen, että ne rupeaa sanelemaan sieltä asioita eikä niinkään että tuotetaan sitä palvelua. Ja silloin kun syntyy semmoinen mielikuva, että joku haluaa valvoa tai määrätä, niin tämä yhteistyö ei ole kovin hedelmällistä.” (Liiketoimintayksikkö A:n apulaisjohtaja)*

Finnairin konserniohjauksen koettiin luovan arvoa liiketoimintayksiköille sekä itsenäisen päätöksenteon että yksiköiden välisten synergioiden kautta. Edellinen kommentti kuitenkin osoittaa, että vertikaalinen konserniohjaus voi osittain estää horisontaalisen yhteistyön syntymistä yksiköiden välille.

Haastatteluisissa tuli ilmi myös muutosvastarintaa konsernin ohjaustyylin muutosta ja sen toteuttamistapaa kohtaan. Seuraava kommentti osoittaa vastarintaa muodollisiin sääntöihin perustuvan konserniohjauksen voimistumiselle:

*”Meillä oli selvä ylipyriminen tuolta strategisen yksikön suunnalta vuoden 2001 aikana, kun ajoimme sisään tätä uutta mallia, niin jouduttiin aina välillä väittelyyn ja hillitsemään sitä pyrkimystä tehdä se kovin raskassoutuisella tavalla. Ja liiketoimintayksikköjen johtoryhmät varmasti laajalti ...kokivat sen, että heitä pyrittiin vähän hukuttamaan tällaiseen strategisten suunnitelmien tekoon ja lomakkeiden täyttöön ja ohjeistuksella ei tahtonut olla mitään tolkkua ja tuli jonkin asteinen kapina sitten, että pitäisi päästä keskittymään ihan omaankin työhön. Ja se oli huomattavan paljon aktiivisempaa ja todella tällaista jopa yliaktiivista nimenomaan siltä suunnalta ja taloudellinen ohjaus oli maltillisempaa.” (Liiketoimintayksikkö A:n johtaja)*

Tutkimuksen liitteenä 2 olevaan taulukkoon on tiivistetty keskeiset piirteet tutkimuskohteeksi valittujen liiketoimintayksiköiden ohjauksesta sekä konsernin ohjaustyylin yhteensopivuudesta yksiköiden ohjaustarpeiden kanssa yksiköissä tehtyjen haastatteluiden perusteella.

## ANALYYSI JA KESKUSTELU

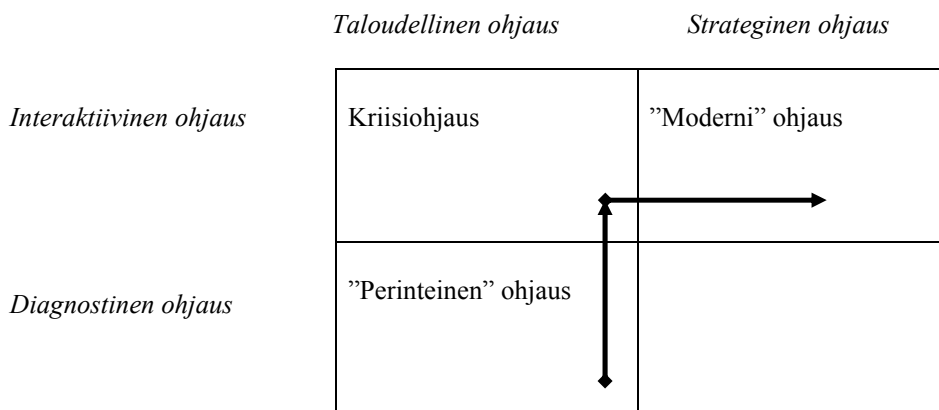
### *Konsernijohdon ohjaustyyli*

Gooldin et al. (1994) parenting-edun viitekehyksen mukaan (ks. kuvio 2, s. 9) konsernin strategisen ohjaustyylin mukaisen konsernijohdon erityisosaamisen tulee säilyä yhteensopivana liiketoimintayksiköiden arvonluontimahdollisuuksien kanssa parenting-edun säilyttämiseksi. Konsernijohdon erityisosaamisen asteittainen kehitys on usein perustana konsernistrategian muutoksille. Evolutionaarisen strategisen muutoksen yhteydessä ylimmän johdon ohjauksessa korostuu Simonsin (1994) mukaan suunnittelujärjestelmien sekä organisaation oppimisen merkitys. Myös Burnsien ja Scapensin (2000) mukaan ”tekemällä oppiminen” (learning by doing) on käyttökelpoinen tapa muutoksen toteuttamiseen evolutionaarisella tavalla. Toisaalta suuret muutokset toimintaympäristössä voivat johtaa siihen, että radikaalimpi muutos konsernistrategiassa on välttämätön parenting-edun säilyttämiseksi.

Finnairin konserniohjaus on tutkimusajanjaksolla muuttunut selkeästi taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen suuntaan. Konsernistrategian ja ohjausjärjestelmien kehitys on ollut evolutionaarista 1990-luvulla, mutta muutokset lentoliikenteen toimintaympäristössä ovat olleet sysäyksenä konserniohjauksen suuremmalle muutostarpeelle 2000-luvun alussa. Myös omistaja-arvoajattelun painottuminen on luonut muutospainetta talousinformaation läpinäkyvyyden parantamiseksi ja korostanut pääoman tuoton merkitystä ohjauksessa. Erityisesti vuoden 2001 alussa toteutettu organisaatiouudistus toiminnan mitattavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi, strategisen suunnittelun osaston perustaminen ja Balanced Scorecardin kehittäminen konsernin johtamisjärjestelmäksi ovat osoituksena strategisen ajattelun lisääntymisestä konsernijohdossa ja konserniohjauksen muutoksesta strategisen ohjauksen tyyppiseksi. Taloudellisen ohjauksen tyyli soveltuu erityisesti liiketoimintoihin, joita luonnehtivat lyhyen aikavälin päätökset, stabiili markkinatilanne ja kypsä teknologia. Nämä ominaispiirteet soveltuvat huonosti konsernin liiketoimintojen muuttuneeseen toimintaympäristöön, minkä vuoksi ohjaustyylin muutos strategisen ohjauksen suuntaan vaikuttaa perustellulta ja se tukee yksiköiden ohjaustarpeita.

Keskeistä konserniohjauksen muutoksessa tutkimusajanjaksolla on ollut pitkäjänteisen suunnittelun merkityksen korostuminen lyhytaikaisia kriisitilanteita lukuun ottamatta. Sekä konsernihallinnossa että liiketoimintayksiköissä tehdyt haastattelut osoittivat, että suunnittelun merkitys ohjauksessa on lisääntynyt aikaisempaan budjettivalvontaan verrattuna. Toimintaympäristön kriisitilanteissa konserniohjausta on kuitenkin tilapäisesti keskitetty ja valvonta on kiristynyt. Tällöin ohjaukselle oli tyypillistä taloudellisten mitareiden korostuminen, mutta se poikkesi Gooldin ja Campbellin taloudellisen ohjauksen tyylistä siinä, että yksiköiden toimintavapautta rajoitettiin. Tutkimus tukee Lukan (2002) havaintoja, joiden mukaan kriisitilanteessa ohjausta on muutettava muodollisia sääntöjä painottavaan suuntaan. Kriisiohjausta voidaan pitää Simonsin (1990, 1994, 1995a,b) mukaisena interaktiivisena ohjauksena, jossa konsernitasolla interaktiiviseksi muodostetun ohjausjärjestelmän avulla keskityttiin toimintaympäristön strategiaan epävarmuustekijöihin. Interaktiiviseksi muodostettiin samanaikaisesti useampia ohjausjärjestelmiä, mikä vastaa Simonsin (1995a) näkemystä siitä, että kriisitilanteessa on hyödyllistä käyttää useampia ohjausjärjestelmiä interaktiivisesti, vaikka tavallisesti liiketoimintayksikön tulisi muodostaa tietynä ajankohtana interaktiiviseksi vain yksi järjestelmä kerrallaan.

Tutkimusaineisto antaa mahdollisuuden selittää konserniohjauksen kehitystä myös yhdistämällä Gooldin et al. mukaiset konsernijohdon ohjaustyylit Simonsin ohjausjärjestelmien eri tyyppiseen käyttöön strategisessa ohjauksessa. Tällöin voidaan muodostaa kuvion 5 esittämä luokittelu, jonka mukaan tutkimusjaksolla kohdeyrityksen konserniohjaus on muuttunut ensin ”perinteisestä” ohjauksesta kriisiohjaukseksi ja tämän jälkeen ”moderniksi” ohjaukseksi. ”Perinteistä” ohjausta voidaan luonnehtia taloudelliseksi ohjaukseksi, jolle on tyypillistä ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Toimintaympäristön äkillisten muutosten yhteydessä 2000-luvun alussa siirryttiin kriisiohjaukseen, joka on pääsääntöisesti taloudellisen ohjauksen tyyppistä, mutta useita ohjausjärjestelmiä käytetään interaktiivisesti. Toimintaympäristön vakiinnuttua 2000-luvulla kriisiohjauksesta siirryttiin ”moderniin” ohjaukseen, joka on luonteeltaan strategista ohjausta ja siinä korostuu aikaisempaa enemmän ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö. Toimintaympäristön muutokset selittävät konserniohjauksen kehityssuuntaa kohdeyrityksessä.



Kuvio 5. Konsernijohtoon ohjaustyylin yhteys ohjausjärjestelmien käyttöön.

Konsernin ohjaustyyli on tutkimusjakson alussa 1990-luvulla jossain määrin vaihdellut eri liiketoimintayksiköissä. Ydinliiketoiminnoissa ohjaus on ollut luonteeltaan enemmän strategista, kun taas muissa liiketoimintayksiköissä ohjaus on ollut pikemminkin taloudellisen ohjauksen tyyppistä. Havainto on ristiriidassa Gooldin et al. tulosten kanssa, joiden mukaan menestyksellisen konsernijohtoon on sovellettava samaa ohjaustyyliä ja sitä vastaavia ohjausjärjestelmiä koko portfolioonsa. Johtopäätös tukee sen sijaan Nilssonin (2000) tuloksia, joiden mukaan konsernin portfolioon voi kuulua myös sellaisia liiketoimintayksiköitä, joiden kilpailustrategiat ja ohjausjärjestelmät eivät ole yhtenevät konsernin ohjaustyylin kanssa, jos konsernin ohjausmahdollisuudet tunnistetaan hyvin.

Nilssonin tutkimuksen mukainen liiketoimintayksiköiden kilpailustrategioiden luokittelu (ks. kuvio 3, s. 12) ei ollut tässä tutkimuksessa täysin mahdollista, koska kaikkien tutkimuskohteeksi valittujen liiketoimintayksiköiden kriittiset menestystekijät sisälsivät sekä kustannusetua että differentiaalia ilmentäviä asioita. Useimpien yksiköiden kriittisiä menestystekijöitä kuvasi ”paine tuottaa laatua kustannustehokkaasti”. Tutkimusaineiston perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että strateginen ohjaus konsernijohtoon ohjaustyylinä tukee useimpien yksiköiden ohjausta kriittisistä menestystekijöistä riippumatta. Poikkeukseksi voidaan katsoa ainoastaan yksikkö E, jonka roolia konsernistrategiassa voidaan luonnehtia ydinliiketoiminnasta kauempana olevaksi tukitoiminnoksi eikä yksiköllä ollut paljon synergioita muiden yksiköiden kanssa.



### *Balanced Scorecard konsernin johtamisjärjestelmäksi*

Konsernin organisaatiouudistuksen yhteydessä konserniohjauksessa on ryhdytty perinteiseen budjettivalvontaan verrattuna kiinnittämään aikaisempaa enemmän huomiota synergia potentiaaliin erityisesti osaamista ja johtamisjärjestelmiä kehittämällä sekä yhtenäistämällä ja integroimalla taloushallinnon ja henkilöstön ohjausjärjestelmiä. Ohjaustyö on viime aikoina yhdenmukaistunut eri liiketoiminnoissa, mihin on vaikuttanut mm. Balanced Scorecardin ja SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Yhdenmukaistuminen osoittaa pyrkimyksiä ohjauksen standardisointiin. Toisaalta voidaan katsoa, että johdon laskentatoimen raportoinnin standardisoinnin ja informaatiojärjestelmien integroinnin mukaiset ohjauksen keskittämispyrkimykset ovat ainakin osittain ristiriidassa konsernin organisaatiouudistuksen mukaisten vastuun hajauttamis- ja konsernihallinnon keventämistavoitteiden kanssa. Liiketoimintayksikkötasolla kohdistuikin kritiikkiä konsernihallinnon keskittämispyrkimyksiä, mm. eri yksiköistä tulevia ohjeistuksia ja yhtenäisiä raportointivaatimuksia kohtaan. Sen sijaan konsernihallinnon hajauttamista ilmentävään vapauteen päättää omista talouden ohjausjärjestelmistä yksiköissä oltiin pääosin tyytyväisiä. Erityisesti osakeyhtiömuotoiset yksiköt korostivat tarvetta yksikön itsenäisyyteen ja toivoivat yksikön omalle hallitukselle nykyistä tärkeämpää roolia ohjauksessa.

Tarkasteltaessa konserniohjausta Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelun näkökulmasta on nähtävissä, että Balanced Scorecardia ollaan muodostamassa konsernissa interaktiivisen ohjauksen välineeksi. Tällainen johtamismalli mahdollistaa tulevaisuuteen suuntautuvan keskustelun ja tukee strategista ohjausta ja strategian toteuttamista<sup>16</sup> parantamalla strategian kommunikointia ja lisäämällä organisaation oppimista. Voidaan tehdä johtopäätös, että tavoitteena on Balanced Scorecardin käyttäminen konserniohjauksessa interaktiivisesti synergioiden<sup>17</sup> ja parenting-edun luomisen välineenä.

---

<sup>16</sup> Balanced Scorecardin käyttö vastaa Kaplanin ja Nortonin (2004, 10) mukaista dynaamista strategian toteuttamista.

<sup>17</sup> Kaplanin ja Nortonin (1996, 169) mukaan konsernitason Balanced Scorecardin muodostamisen avulla voidaan selvittää kahta konsernistrategian elementtiä: konsernin yhteisiä arvoja sekä konsernin roolia yksiköiden välisten synergioiden luomisessa mm. sisäisten liiketapahtumien, yhteisen teknologian ja yhteisten palveluyksiköiden kautta.

Liiketoimintayksiköissä Balanced Scorecardia on käytetty ohjausjärjestelmänä ainakin jossain määrin eri tavoin. Joissakin liiketoimintayksiköissä (erityisesti yksikössä C) Balanced Scorecardia voidaan katsoa käytettävän uskomusjärjestelmän tyyppisenä ohjausvälineenä, koska sen avulla edistetään sitoutumista ydinarvoihin. Konsernitasolla Balanced Scorecardia ei sen sijaan ole selkeästi sidottu konsernin yhteisiin arvoihin. Ydinliiketoimintojen ulkopuolella yksiköissä, joissa ohjaus on ollut enemmän taloudellisen ohjauksen tyyppistä (erityisesti yksikössä E), myös Balanced Scorecardia käytetään vielä ohjauksessa enemmän diagnostisena kuin interaktiivisena ohjausjärjestelmänä. Konsernitasolla määritellyn pääoman tuottovaatimuksen voidaan sen sijaan katsoa toimivan kaikissa yksiköissä yhdenmukaisesti rajoitejärjestelmän tyyppisesti. Empiiriset havainnot antavat tukea johtopäätökselle, jonka mukaan ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää ohjausvälineenä eri tavoilla sekä konsernitasolla että liiketoimintayksiköissä. Liiketoimintayksiköissä eroihin Balanced Scorecardin käytössä ohjausvälineenä vaikuttivat mm. yksiköiden toimintaympäristö, kilpailustrategia ja kriittiset menestystekijät. Johtopäätös vastaa Simonsin liiketoimintayksikkötasolla esittämiä tuloksia, joiden mukaan samaa ohjausjärjestelmää voidaan käyttää eri tavoin strategisen ohjauksen välineenä. Tutkimus tukee myös Tuomelan (2005) tuloksia, joiden mukaan strategista suoritusmittaristoa voidaan käyttää sekä diagnostisen että interaktiivisen ohjauksen välineenä ja mittariston avulla voidaan vaikuttaa myös uskomus- ja rajoitejärjestelmiin.

### *Konserniohjaus liiketoimintayksiköiden näkökulmasta*

Liiketoimintayksiköiden näkökulmasta konserniohjauksen katsottiin olevan kehittymässä parempaan suuntaan ja konsernin uusien ohjausjärjestelmien katsottiin pääsääntöisesti palvelevan yksiköiden johdon laskentatoimen informaatiotarpeita. Liiketoimintayksiköissä nähtiin tarvetta synergioiden luomiselle konsernihallinnon taholta. Toisaalta tutkimus osoitti, että vertikaalinen konserniohjaus voi osittain estää horisontaalista yhteistyötä eli yksiköiden itsenäisesti keskenään löytämien synergioiden syntymistä yksiköiden välille. Yksiköillä on edelleen mahdollisuus käyttää sisäisessä laskennassaan omia talouden ohjausjärjestelmiään, vaikka raportoin-

tivaatimukset konserniin ovat yhdenmukaistuneet Balanced Scorecardin ja SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Muutos strategiseen ohjaukseen tukee myös erityisesti yksiköiden D ja E toiveita siitä, että niiden hallituksessa keskusteltaisiin enemmän strategisista linjauksista johtamisen tueksi<sup>18</sup>.

Liiketoimintayksiköissä esitetty kritiikki siitä, että konsernin laskentajärjestelmä ei tuota riittävän tarkkaa ja ajan tasalla olevaa informaatiota yksiköiden päätöksentekoa varten vastaa mm. Johnsonin ja Kaplanin (1987), Jönssonin ja Grönlundin (1988) ja Björnenakin ja Olsonin (1999) tutkimustuloksia, joiden mukaan keskitetysti suunnitellut ohjausjärjestelmät eivät anna operatiiviselle johdolle riittävästi tukea toiminnan ohjaamiseen. Eri organisaatiotasojen paikallisten informaatiotarpeiden huomioiminen ohjausjärjestelmien suunnittelussa tukee sen sijaan organisaation oppimista ja päätöksentekoa osana oppimisprosessia (Björnenak & Olson 1999). Finnairin konserniohjauksen muutoksen yhteydessä organisaatiotasojen välinen dialogi strategiaprosessissa on korostanut oppimisen merkitystä kaikilla organisaatiotasolla.

Vaikka konserniohjauksen muutospyrkimykset koettiin yksiköissä pääosin positiivisena asiana, myös muutosvastarintaa oli olemassa. Muutosvastarinta ilmeni mm. Balanced Scorecard –projektin tavoitteiden kyseenalaistamisena. Balanced Scorecardin ja muiden uusien ohjausjärjestelmien käyttöönottoa vaikeutti myös epävarmuus joidenkin yksiköiden (erityisesti yksikön E) strategiasta. Havainnot tukevat Kasurisen (2002) tuloksia<sup>19</sup> Balanced Scorecardin implementointiprosessin esteistä organisaatiossa.

---

<sup>18</sup>Myös Kasurisen (2001) tutkimassa yrityksessä yksiköiden johto piti ongelmallisena hallitustyöskentelyn painottumista tulosseurantaan. Krigerin (1988) mukaan tytäryhtiöhallitusten strateginen rooli on kuitenkin vahvistumassa.

<sup>19</sup> Kasurinen (2002) kehitti Cobb et al. (1995) pohjalta laskentatoimen muutosprosessimallia. Muutoksen esteet Finnair-konsernin Balanced Scorecard –projektin alkuvaiheissa havainnollistavat Kasurisen kehittämää mallia.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida konsernistrategian ja konsernijohdon ohjaustyylin yhteyttä konsernijohdon mahdollisuuksiin luoda arvoa liiketoimintayksiköille johdon ohjausjärjestelmien suunnittelun ja käytön välityksellä. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jossa tutkimuskohteeksi valittiin lentoliikenteen alalla toimiva Finnair-konserni. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia yhteyksiä konsernijohdon ohjaustyylin sekä konsernitason ja liiketoimintayksiköiden johdon ohjausjärjestelmien välillä on. Toiseksi tutkittiin, mitä hyötyjä ja haittoja konserniohjauksesta on liiketoimintayksiköille.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen Gooldin et al. (1994) määrittelemät normatiivisen parenting-teorian mukaiset strategiset ohjaustyyliyt kytettiin tutkimusaineiston perusteella Simonsin (1994, 1995a,b) luokitteluun ohjausjärjestelmien eri tyypisistä käytöstä. Kohdeyrityksen ”perinteistä” ohjausta luonnehdittiin taloudelliseksi ohjaukseksi, jolle on tyypillistä ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Kriisiohjaus äkillisten toimintaympäristön muutosten yhteydessä oli myös lähinnä taloudellisen ohjauksen tyyppistä, mutta yksiköiden toimintavapautta rajoitettiin ja useita ohjausjärjestelmiä käytettiin interaktiivisesti. Toimintaympäristön vakiinnuttua on siirrytty ”moderniin” ohjaukseen, joka on luonteeltaan strategista ohjausta ja ohjausjärjestelmiä pyritään käyttämään interaktiivisesti tukemaan strategian toteuttamista ja lisäämään organisaation oppimista. Luokittelu strategisen ohjaustyylin ja ohjausjärjestelmien käytön mukaan on yleistettävissä kohdeyritystä laajemmalle, mutta toimintaympäristön muutokset selittävät konserniohjauksen kehityssuuntaa.

Balanced Scorecardin muodostamisen konsernin johtamisjärjestelmäksi voidaan katsoa toisaalta mahdollistaneen konserniohjauksen muutoksen taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen, mutta toisaalta pakottaneen ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin. Balanced Scorecardia ja siihen kytkettyä rullaavaa ennustamista pyritään konserniohjauksessa käyttämään lisääntyvässä määrin interaktiivisesti yksiköiden välisten synergioiden ja parenting-edun luomisen välineenä.

Tutkimuksen mukaan konsernin ohjaustyyli on vaihdellut eri liiketoimintayksiköissä ja Balanced Scorecardia on käytetty ohjausvälineenä eri tavoilla sekä konsernitason että liiketoimintayksiköissä. Havainto on ristiriidassa Gooldin et al. parenting-teorian mukaisten tulosten kanssa, joiden mukaan konsernijohdon on sovellettava samaa ohjaustyyliä ja sitä vastaavia ohjausjärjestelmiä koko portfolioonsa. Johtopäätös tukee sen sijaan Simonsin liiketoimintayksikkötasolla esittämiä tuloksia, joiden mukaan samaa ohjausjärjestelmää voidaan käyttää eri tavoin strategisen ohjauksen välineenä.

Gooldin et al. (1993, 1994) mukaan strategisen ohjauksen tyyliä käyttävien konsernien on suositeltavaa keskittyä ydinliiketoimintoihin, koska heidän mukaansa ohjaustyyli edellyttää sitä, että konsernin portfolio koostuu liiketoimintayksiköistä, joiden kehittämispotentiaali ja kriittiset menestystekijät ovat riittävän homogeeniset. Tämän tutkimuksen perusteella strateginen ohjaus konsernijohdon ohjaustyylinä näyttäisi kuitenkin tukevan yksiköiden ohjausta kriittisistä menestystekijöistä riippumatta ja konsernin portfolioon voisi kuulua myös sellaisia liiketoimintayksiköitä, joiden kilpailustrategiat, kriittiset menestystekijät ja ohjausjärjestelmät eivät ole samanlaiset konsernin ohjaustyylin kanssa. Havainnot täydentävät Nilssonin (2000) tuloksia, joiden mukaan strategista suunnittelua tai taloudellista ohjausta ohjaustyylinään käyttävien yritysten konsernijohdon on mahdollista luoda arvoa eri tavalla portfolionsa eri osissa.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen konsernijohdon koettiin luovan arvoa liiketoimintayksiköille sekä synergian että itsenäisyyden välityksellä. Erityisesti Balanced Scorecardin katsottiin luoneen synergioita yksiköiden ohjausvälineenä yhdessä kannustinpalkkiojärjestelmän kanssa. Toisaalta oli havaittavissa, että vertikaalinen konserniohjaus voi osittain estää horisontaalisen yhteistyön syntymistä yksiköiden välille.

Konsernin uusien ohjausjärjestelmien katsottiin pääsääntöisesti palvelevan yksiköiden johdon laskentatoimen informaatiotarpeita. Liiketoimintayksiköissä esiintyi kuitenkin vastarintaa muodollisiin sääntöihin perustuvan konserniohjauksen voimistumiselle ja konserniohjauksen keskittämisyrittämiä vastustettiin. Konsernihallinnon talousohjauksessa korostui valvonta ja ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Konsernihallinnon strategiayksikön osalta ohjauksen katsottiin puolestaan tukevan suunnittelua ja lisäävän

strategista dialogia. Joidenkin liiketoimintayksiköiden näkökulmasta konserniohjauksen muutos strategisen ohjauksen suuntaan sai kuitenkin ylikorostuneita, jopa strategisen suunnittelun ohjaustyylin mukaisiksi katsottavia piirteitä ja rajoitti yksiköiden itsenäisyyttä. Yksiköiden pyrkimystä pitää kiinni itsenäisyydestään osoittivat myös osakeyhtiömuotoisten yksiköiden toiveet siitä, että yksiköiden oman hallitustyöskentelyn rooli painottuisi konserniohjauksessa suoraa ohjausta enemmän.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella Balanced Scorecardin käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä ja niitä seikkoja, jotka tekevät mittaristosta strategisen johtamisjärjestelmän. Toiseksi voitaisiin selvittää Balanced Scorecardista johtamisjärjestelmänä saatavia hyötyjä organisaation eri tasoilla ja erityisesti Balanced Scorecardin soveltuvuutta interaktiivisen ohjauksen välineeksi konsernitasolla.

**LÄHDELUETTELO**

**BJÖRNENAK, T. & OLSON, O.** (1999), Unbundling management accounting innovations, *Management Accounting Research*, 10, 325-338.

**BRUGGEMAN, W. & VAN DER STEDE, W.** (1993), Fitting Management Control Systems to Competitive Advantage, *British Journal of Management*, Vol.4, No.3, September, 205-218.

**BURNS, J. & SCAPENS, R.W.** (2000), Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, Vol. 11, 3-25.

**CAMPBELL, A & GOOLD, M. & ALEXANDER, M.** (1995), Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage, *Harvard Business Review*, March – April, 120-132.

**CHAKRAVARTHY, B. & LORANGE, P.** (1991), Managing the strategy process: a framework for a multibusiness firm. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.

**CHENHALL, R. & LANGFIELD-SMITH, K.** (1998), Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs, *Management Accounting Research*, 9, 361-386.

**COBB, I. & HELLIAR, C. & INNES, J.** (1995), Management accounting change in a bank, *Management Accounting Research*, 6, 155-175.

**FERREIRA, L.D. & MERCHANT, K.A.** (1992), Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, No. 4, 3-34.

**FINNAIR** (2003), Vuosikertomus 2003.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A.** (1987a), Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations, Basil Blackwell Ltd, UK.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A.** (1987b), Managing diversity: strategy and control in diversified British companies, *Long Range Planning*, 20, 42-52.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A.** (2002), Designing effective organizations: how to create structured networks, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A. & ALEXANDER, M.** (1994), Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, New York, John Wiley and Sons.

**GOOLD, M. & CAMPBELL, A. & LUCHS, K.** (1993) Strategies and Styles Revisited: ‘Strategic Control’ – is it Tenable? *Long Range Planning*, Vol.26, No. 6, 54-61.

**GOOLD, M. & QUINN, J.J.** (1990a), Strategic Control, Milestones for long-term performance, The Economist Books, London.

**GOOLD, M. & QUINN, J.J.** (1990b), The paradox of strategic controls, Strategic Management Journal, 11, 43-57.

**GOVINDARAJAN, V.** (1986), Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations, Academy of Management Review, 11, 844-856.

**HUMPHREY, C. & SCAPENS, R.** (1996), Theories and case studies of organizational accounting practices: Limitation or liberation? Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 9, No. 4, 86-106.

**JOHNSON, H. & KAPLAN, R.** (1987), Relevance lost – the rise and fall of management accounting. Harvard Business School Press, Boston.

**JÄRVENPÄÄ, M. & PARTANEN, V. & TUOMELA, T-S** (2001), Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita Oyj.

**JÖNSSON, S. & GRÖNLUND, A.** (1988), Life with a sub-contractor: New technology and management accounting, Accounting, Organizations and Society, Vol. 13, No. 5, 512-532.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2001), The Strategy-Focused Organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press.

**KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press.

**KASURINEN, T.** (2001), Influence of the Implementation Process on Management Accounting Change in a Hierarchical Corporation, The Finnish Journal of Business Economics, 4/2001, 459-479.

**KASURINEN, T.** (2002), Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation, Management Accounting Research, 13, 323-343.

**KEATING, P.J.** (1995), A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting, Journal of Management Accounting Research, Vol. 7, Fall, 66-86.

**KRIGER, M.P.** (1988), The Increasing Role of Subsidiary Boards in MNCs: An Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 9, 347-360.



**LAINEMA, M.** (1996), Monialayrityksen johtaminen – Miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä arvoa, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5:1996.

**LANGFIELD-SMITH, K.** (1997), Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 22, No.2, 207-232.

**LLEWELLYN, S.** (1993), Working in hermeneutic circles in management accounting research: some implications and applications, *Management Accounting Research*, Vol. 4, Issue 3, September, 231-249.

**LUKKA, K.** (2002), Organisational Rationality, Flexibility, and Management Accounting Change: Loosely Coupled Rules and Routines in Action, Turun kauppakorkeakoulu, julkaisematon työpäpaperi.

**LUKKA, K. & KASANEN, E.** (1995), The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, No. 5, 71-90.

**MERCHANT, K.A.** (1998), *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.

**MINTZBERG, H.** (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, May, Vol.24, 934-948.

**NEILIMO, K. & NÄSI, J.** (1980), Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede, Tutkimus positivismiin soveltamisesta, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja, 12, Tampere.

**NILSSON, F.** (2000), Parenting styles and value creation: a management control approach, *Management Accounting Research*, Vol. 11, No.1, March, 89-112.

**PORTER, M.E.** (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

**PORTER, M.E.** (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June, 43-59.

**SCAPENS, R.W.** (1990), Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods, *British Accounting Review*, 22, 259-281.

**SIMONS, R.** (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, No. 1/2, 127-143.

**SIMONS, R.** (1991), Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 49-62.

**SIMONS, R.** (1994), How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 169-189.

**SIMONS, R.** (1995a), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

**SIMONS, R.** (1995b), Control in an Age of Empowerment, *Harvard Business Review*, March-April, 80-88.

**SIMONS, R.** (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Text & Cases*, Prentice Hall.

**TUOMELA, T-S.** (2000), Customer Focus and Strategic Control, A constructive case study of developing a strategic performance measurement system at FinABB, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-2:2000.

**TUOMELA, T-S.** (2005), The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, Vol. 16, Issue 3, September, 293-320.

**VIRTANEN, T.** (1995), Strateginen ohjausinformaatio lentoliikenteen reitti-valinnassa, HKKK:n julkaisuja, B-153, Helsinki.

**VIRTANEN, T.** (1998), Strategic Control Information in Airline Route Decision, *The Finnish Journal of Business Economics* 1/98, 33-60.

**VIRTANEN, T.** (2001), Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/2001, 539-574.

**WHETTEN, D.A.** (1989), What Constitutes a Theoretical Contribution?, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 490-495.

**LIITE 1:** Haastattelut

<b>Asema</b>	<b>Organisaatiotaso</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Kesto</b>
Strategisen suunnittelun johtaja	Finnair-konserni	8.8.2002	60 min
Strategiayksikön apulaisjohtaja	Finnair-konserni	6.9.2002	90 min
Strategiayksikön apulaisjohtaja	Finnair-konserni	10.9.2002	120 min
Johtaja, Talous ja rahoitus ja osastonjohtaja, Talous ja rahoitus	Finnair-konserni	25.6.2003	120 min
Johtaja	Liiketoimintayksikkö A	23.6.2003	60 min
Controller ja apulaisjohtaja	Liiketoimintayksikkö A	27.9.2002	120 min
Toimitusjohtaja	Liiketoimintayksikkö B	29.10.2002	90 min
Laatupäällikkö	Liiketoimintayksikkö B	28.10.2002	120 min
Controller	Liiketoimintayksikkö B	6.11.2002	130 min
Toimitusjohtaja	Liiketoimintayksikkö C	4.10.2002	90 min
Johtaja ja talousjohtaja	Liiketoimintayksikkö C	8.10.2002	120 min
Toimitusjohtaja	Liiketoimintayksikkö D	1.10.2002	90 min
Johtaja	Liiketoimintayksikkö D	30.10.2002	135 min
Toimitusjohtaja	Liiketoimintayksikkö E	7.10.2002	60 min
Controller	Liiketoimintayksikkö E	14.10.2002	120 min

**LIITE 2:** Finnairin konserniohjaus liiketoimintayksiköiden näkökulmasta analysoituna

	<b>Yksikkö A:</b>	<b>Yksikkö B:</b>	<b>Yksikkö C:</b>	<b>Yksikkö D:</b>	<b>Yksikkö E:</b>
<b>Ulkoinen toiminta-ympäristö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-taloudellisen sääntelyn vapautuminen</li> <li>-hintakilpailun lisääntyminen</li> <li>-kustannuspaineet mm. öljyn hinnan nousun ja ympäristöön ja turvallisuuteen liittyvien normien tiukentumisen johdosta</li> <li>-alan suhdanneherkkyys</li> <li>-kysynnän alentuminen kansainvälisten äkillisten kriisitilanteiden johdosta</li> <li>-kriisien torjunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-toimialan kiristystä laimsäädäntö</li> <li>-asiakkaiden kasvavat vaatimukset</li> <li>-sopeutustoimenpiteet 11.9.2001 jälkeen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rakennemuutos toimialan ansaintamallissa</li> <li>-alalle pääsyn vaikeutuminen</li> <li>-toimialan keskittyminen</li> <li>-kilpailun lisääntyminen</li> <li>-muutokset toimialan arvokeijussa</li> <li>-palvelu- ja tuotanto-prosessien muuttuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-toimialan rakennemuutos 11.9.2001 lähtien</li> <li>-globaalit sopimukset</li> <li>-elektronisen liiketoiminnan kehittyminen</li> <li>-toimialan keskittyminen</li> <li>-kilpailukentän muuttuminen mm. uusien neuvottelukumppanien johdosta</li> <li>-palvelu- ja tuotanto-prosessien muuttuminen</li> <li>-kriisien torjunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-toimintaympäristön muutos konsernin ulkoistamis-toimenpiteiden johdosta</li> <li>-lisääntynyt tarve mm. asiakas- ja kilpailuanalyyseille</li> </ul>
<b>Sisäinen toiminta-ympäristö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-tulosta vastuullinen liiketoimintayksikkö 1.1.2001 lähtien</li> <li>-prosessien hiominen ja toiminnan sopeuttaminen</li> <li>joustavuuden lisäämiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finnairin 100 %:sesti omistama tytäryhtiö 1.1.2001 lähtien</li> <li>-alikonserni</li> <li>-konserni suurin asiakas</li> <li>-muutos liiketoimintayksiköstä oy:ksi edellytti toimintatapojen uudistamista ja taloushallinnon kehittämistä</li> <li>-työvoimavaltainen ala</li> <li>-nopeat sopeutustarpeet</li> <li>vaikuttavat suunnittelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finnairin 100 %:sesti omistama tytäryhtiö</li> <li>-vahva brandi, asiakkuuden hallinta ja hyvä jakelutie</li> <li>korostuvat</li> <li>-nopeus, sujuvuus, kustannustehokkuus sekä uuden teknologian mahdollisuuksien hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finnairin 95 %:sesti omistama tytäryhtiö</li> <li>-yksikön itenäisyys hyvin vahva</li> <li>-byrokratian lisääntyminen vuoden 2001 organisaatio-uudistuksen jälkeen</li> <li>-pieni organisaatio tukee yksikön kasvustrategiaa</li> <li>-uusi toimintamalli keväällä 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Finnairin 100 %:sesti omistama tytäryhtiö 1.1.2001 lähtien</li> <li>-konserni suurin asiakas</li> <li>-muutos liiketoimintayksiköstä oy:ksi edellytti laskenta-järjestelmien kehittämistä ja palveluiden tuotteistamista</li> </ul>

<p><b>Kilpailustrategia</b></p>	<p>-ydinliiketoimintaa -strateginen tavoite kestävä, kannattava kasvu</p>	<p>-ydinliiketoimintaa oleellisesti liittyvää toimintaa -strateginen tavoite kestävä, kannattava kasvu -kasvun orgaaniset mahdollisuudet pienet -strateginen tavoite kasvu ydinliiketoimintaa tukevilla uusilla liiketoiminta-alueilla</p>	<p>-ydinliiketoimintaa oleellisesti liittyvää toimintaa -strateginen tavoite kestävä, kannattava kasvu -yksiön tehtävä konsermissa varmistaa, että jakelu toimii laadukkaasti ja taloudellisesti tehokkaasti -tavoitteena olla konsernille kokonaiskannattavuutta tukeva ja uutta luova kumppani -yksiköllä jakeluverkoston arvo, vapauttaa ja luo pääomia</p>	<p>-yksiköllä ydiniike-toimintaa tukeva rooli kannattava kasvu -tukee konsernin jakelu-strategiaa -mittakaavaedulla pyritään hinnaltaan kilpailukykyisiin ratkaisuihin -ratkaisuja yritysten matkanhallintapalveluihin -strateginen tavoite kasvu uusilla liiketoiminta-alueilla -kyetty pääomien lisäämiseen, toiminta sitoo vähän pääomaa</p>	<p>-yksiön rooli kauempana oleva tukitoiminto -strateginen tavoite kestävä, kannattava kasvu -strategisena tavoitteena palvelulla tehokkaasti emoyhtiötä ja muita asiakkaita -pyrkimyksenä lisätä ulkopuolisia asiakkaita -toimintojen benchmarking mm. tehokkuuden ja laadun suhteen -yksiön asema konserni-strategiassa luonut epävarmuutta -keskeinen tavoite pääoman tuotto</p>
<p><b>Kriittiset menestystekijät</b></p>	<p>-brandi, turvallisuus, luotettavuus, täsmällisyys -paine tuottaa laatua kustannustehokkaasti kasvanut -kriisiaikana kustannustehokkuus korostuu ohjauksessa</p>	<p>-laaja-alainen know-how, toimitusvarmuus, täsmällisyys, asiakaslähtöisyys, toiminnallinen joustavuus, innovatiivisuus, kustannustehokkuus, laadukas tuote -korostunut tarve laadun parantamiseen pienemmin kustannuksin -kustannus- ja tehokkuusajattelun lisääntyminen</p>	<p>-jakeluverkostot, ostoprosessit, asiakkuuden hallinta/ kanta-asiakkaat, vahva brandi, yrityskulttuuri, asiakaslähtöisyys, toimintaa tukeva teknologia -kustannustehokkuuden merkitys korostuu, mutta ei ohita laatua -tehokkaan ja laadukkaan jakelun turvaaminen</p>	<p>-kattava tarjonta ja palvelut, asiakkaan tarpeen ymmärtäminen, kyky reagoida uusiin haasteisiin, kyky vastata yritysten tarpeisiin, kyky investoida tarvittaessa</p>	<p>-asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, laatu, ammattitaito/luotettavuus, ostojen ja sopimusten hallinta (hinta), palveluskaala, palvelun nopeus</p>

<p><b>Yksikön ohjausjärjestelmä</b></p> <p>-raportointiväline Hyperion -BSC vuodesta 2003 lähtien -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -rullaava ennuste -taloudelliset mittarit, vahva brandi ja asiakaslähtöiset mittarit -SAP HR henkilöstöohjauksessa -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa -konsernin arvot</p>	<p>-oma toiminnanohjausjärjestelmä, synergieaetuja tytäryhtiön kanssa -BSC vuodesta 2003 lähtien -BSC:n kytkentä kannustinpalkkioihin ja laatu-järjestelmään -mittarit painottuvat prosessinäkökulmaan -ei-rahamääräiset mittarit korostuvat -SAP HR henkilöstöohjauksessa -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa -konsernin arvot</p>	<p>-BSC vuodesta 2003 lähtien -oma toiminnanohjausjärjestelmä, yhteinen toisen yksikön kanssa -ei-rahamääräiset, palvelun laatua ja asiakastytyvyyttä kuvaavat mittarit korostuvat -omat arvot, strategian jalkautus arvojen kautta -henkilöstön paljitseminen -kytketty arvoihin ja BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa</p>	<p>-oma talousohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -uuden toimintamallin kehittäminen vuonna 2002 -asiakaslähtöisyys ja kannattavuus korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -osa taloushallinnon palveluista ostetaan konsernihallinnon tukipalveluista -yksiköllä omat arvot</p>	<p>-oma talousohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -rahamääräiset mittarit ja toiminnan kannattavuuden seuraaminen korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -tuotteistettu sisäisiä palveluita, kartoitettu ydinprosesseja -rullaava ennuste soveltuu huonosti -SAP HR henkilöstöohjauksessa -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa -arvot eivät esillä ohjauksessa</p>
<p><b>Johdon laskenta-toimen informaatio-tarpeet</b></p> <p>-kriittikkä laskentajärjestelmien toimivuutta kohtaan -tiedon hajauttaminen ja hyödyntäminen yksikössä työlästä -raportoinnin kohdentaminen ongelmiana osastotason BSC-mittareiden määrittämisessä -ongelmana päällekkäinen raportointi konsernihallinnon eri osastoille -kaivataan enemmän tukea ja tietoa järjestelmistä -dialogia taloushallintoon ns. controllerien foorumissa -ongelmia konsernin ja yksikön vastuunjaon ja resurssien määrittämisessä</p>	<p>-BSC vuodesta 2003 lähtien -oma toiminnanohjausjärjestelmä, yhteinen toisen yksikön kanssa -ei-rahamääräiset, palvelun laatua ja asiakastytyvyyttä kuvaavat mittarit korostuvat -omat arvot, strategian jalkautus arvojen kautta -henkilöstön paljitseminen -kytketty arvoihin ja BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa</p>	<p>-BSC vuodesta 2003 lähtien -oma toiminnanohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -uuden toimintamallin kehittäminen vuonna 2002 -asiakaslähtöisyys ja kannattavuus korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -osa taloushallinnon palveluista ostetaan konsernihallinnon tukipalveluista -yksiköllä omat arvot</p>	<p>-BSC vuodesta 2003 lähtien -oma toiminnanohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -uuden toimintamallin kehittäminen vuonna 2002 -asiakaslähtöisyys ja kannattavuus korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -osa taloushallinnon palveluista ostetaan konsernihallinnon tukipalveluista -yksiköllä omat arvot</p>	<p>-BSC vuodesta 2003 lähtien -oma toiminnanohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -uuden toimintamallin kehittäminen vuonna 2002 -asiakaslähtöisyys ja kannattavuus korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -osa taloushallinnon palveluista ostetaan konsernihallinnon tukipalveluista -yksiköllä omat arvot</p>

<p><b>Konsernin ohjaustyyli</b></p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, perusta konsernistrategialle -muutosvastarintaa lisääntyneelle strategiaohjaukselle -konsernin talousohjaus lähinnä valvovaa -talouden ohjausjärjestelmät konsernivetoisia -SAP HR:n kautta panostettu osaamisen hallintaan ja kehittämiseen -konsernijohdossa riittävästi osaamista yksikön alueelta -konsernijohdolta odotetaan parempaa tiedottamista synergioista -BSC yhdessä kannustin-palkkiojärjestelmän kanssa luonut synergioita ohjausvälineenä</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, raamit konsernista -konserniohjauksessa ohjaus ja tuki painottuvat valvontaa enemmän -tiukka ohjaus ja raportointivaatimukset korostuvat konsernin talousohjauksessa -kriisitilanteissa 11.9.2001 jälkeen vapauksia vähennettiin, kaivataan lisää toimintavapauksia -konsernin johtamismenetelmiä ei kaivata enempää -dialogi konsernihallintoon toimii yksikön hallituksen kautta -ohjauksessa kaivattaisiin enemmän yksikön liiketoiminnan huomioimista -yksikön rooli palvelutuottajana hankala synergioiden osalta -synergioita mm. talouden ohjausjärjestelmän ja SAP HR:n osalta, mittakaava-etuja esim. ostojen kohdalla -synergioista toivotaan enemmän tietoa</p>	<p>-strategia tehdään yksiköissä, dialogi konsernin toimii hyvin -konsernin strategiayksikön rooli ohjausta tukevaa -konserniohjauksessa suunnittelu painottuu valvontaa enemmän -ohjaus- ja seuranta-järjestelmän kytkentä BSC:in parantanut konserniohjausta -uusia johtamisjärjestelmiä ei kaivata enempää -toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys sekä eri organisaatioitasojen yhteistyö lisääntyneet -korostetaan yksikön roolia ohjauksessa -mm. jakeluverkostoon liittyviä synergioita -synergioiden hyödyntämistä haittaa yksiköiden osittainen kilpailuasema, mutta kilpailijoiden kanssa tehdään myös yhteistyötä -ongelmana sisältäen palveluiden hinnoittelu</p>	<p>-strategia tehdään yksiköissä, käydään läpi konsernin strategiasastolla -kaivataan selkeyttä yksikön rooliin konsernistrategiassa -ongelmana riskittävät ohjeet yksikön hallitukselta ja konserniohjausasiasta -toivotaan, että yksikön hallituksessa keskusteltaisiin enemmän strategioista -konserniohjauksessa korostuu valvontaa enemmän kuin suunnittelun avustaminen, valvontaa taloushallinnon raportointiin kautta -tarvittaessa konsernijohtosta löytyy erityisosaamista yksikön asioista -konserniohjaus tukeutuu yhteistyönä yhtiöissä vuonna 2001 -yksiköllä synergioita muiden saman toimialan yksiköiden kanssa, mutta kilpailuaseman vuoksi esteitä hyväksikäyttöön -halutaan tietoa synergioista mm. järjestelmien, palvelu- ja tuotekausien osalta, mutta ei pakollisia konsernimääryksiä</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, hallituksessa katsotaan, että sopuisuudessa konsernistrategian kanssa -konserniohjauksessa korostuu valvontaa -strategiayksiköllä pitkän tähtäimen suunnittelua tukeva rooli -ongelmana konsernin eri tahoilta tulevat raportointivaatimukset -koetaan, että konsernijohtaminen ei ole kovin suunnitelmallista -toivotaan, että yksikön strategiaan annettaisiin mandaatti -konsernin johtamisjärjestelmät kehittyneet ja tukevat johtamista -synergioita muiden yksiköiden kanssa ei kovin paljon, koska yksikkö on tukiyksikkö -synergiaa keskitämisen ja mittakaava-etuisten sekä Finmaarin brandin kautta -konsernihallinto voisi edistää synergioiden luomista</p>
-------------------------------------	---	---	---	---	--

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:229. PETER GABRIELSSON: Globalising Internationals: Product Strategies of ICT Companies. 2004. ISBN 951-791-825-9, ISBN 951-791-826-7 (Electronic dissertation).
- A:230. SATU NURMI: Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival. 2004. ISBN 951-791-829-1, ISBN 951-791-830-5 (Electronic dissertation).
- A:231. MARJA-LIISA KURONEN: Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi, matkalla alamaista asiakkaaksi. 2004. ISBN 951-791-833-X, ISBN 951-791-834-8 (Electronic dissertation).
- A:232. MIKA KUISMA: Erilaistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. 2004. ISBN 951-791-835-6, ISBN 951-791-836-4 (Electronic dissertation).
- A:233. ANTON HELANDER: Customer Care in System Business. 2004. ISBN 951-791-838-0.
- A:234. MATTI KOIVU: A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making. 2004. ISBN 951-791-841-0, ISBN 951-791-842-9 (Electronic dissertation).
- A:235. RISTO VAITTINEN: Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -models. 2004. ISBN 951-791-843-7, ISBN 951-791-844-5 (Electronic dissertation).
- A:236. ANU VALTONEN: Rethinking Free Time: A Study on Boundaries, Disorders, and Symbolic Goods. 2004. ISBN 951-791-848-8, ISBN 951-791-849-6 (Electronic dissertation).
- A:237. PEKKA LAURI: Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. 2004. ISBN 951-791-854-2, ISBN 951-791-855-0 (Electronic dissertation).
- A:238. SAMI JÄRVINEN: Essays on Pricing Commodity Derivatives. 2004. ISBN 951-791-861-5, ISBN 951-791-862-3 (Electronic dissertation).
- A:239. PETRI I. SALONEN: Evaluation of a Product Platform Strategy for Analytical Application Software. 2004. ISBN 951-791-867-4, ISBN 951-791-868-2 (Electronic dissertation).
- A:240. JUHA VIRRANKOSKI: Essays in Search Activity. 2004. ISBN 951-791-870-4, ISBN 951-791-871-2 (Electronic dissertation).
- A:241. RAUNI SEPPOLA: Social Capital in International Business Networks. Confirming a Unique Type of Governance Structure. 2004. ISBN 951-791-876-3, ISBN 951-791-877-1 (Electronic dissertation).
- A:242. TEEMU SANTONEN: Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland. 2004. ISBN 951-791-878-X, ISBN 951-791-879-8 (Electronic dissertation).
- A:243. SENJA SVAHN: Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. 2004. ISBN 951-791-887-9.



- A:244. JUKKA MÄKINEN: John Rawlsin oikeudenmukaisuuskäsityksen merkitys normatiiviselle taloustieteelle. 2004. ISBN 951-791-889-5, ISBN 951-791-890-9 (Electronic dissertation).
- A:245. ERJA KETTUNEN: Regionalism and the Geography of Trade Policies in EU-ASEAN Trade. 2004. ISBN 951-791-891-7, ISBN 951-791-892-5 (Electronic dissertation).
- A:246. OLLI-PEKKA RUUSKANEN: An Econometric Analysis of Time Use in Finnish Households. 2004. ISBN 951-791-893-3, ISBN 951-791-894-1 (Electronic dissertation).
- A:247. HILPPA SORJONEN: Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. 2004. ISBN 951-791-898-4, ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation).
- A:248. PEKKA KILLSTRÖM: Strategic Groups and Performance of the Firm - Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry. 2005. ISBN 951-791-904-2, ISBN 951-791-905-0 (Electronic dissertation).
- A:249. JUHANI YLIKERÄLÄ: Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijan yrittäjäjauran syntyyn ja kehittymiseen. Yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa. 2005. ISBN 951-791-910-7.
- A:250. TUURE TUUNANEN: Requirements Elicitation for Wide Audience End-Users. 2005. ISBN 951-791-911-5, ISBN 951-791-912-3 (Electronic dissertation).
- A:251. SAMULI SKURNIK: Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen. 2005. ISBN 951-791-915-8, ISBN 951-791-916-6 (Electronic dissertation).
- A:252. ATSO ANDERSÉN: Essays on Stock Exchange Competition and Pricing. 2005. ISBN 951-791-917-4, ISBN 951-791-918-2 (Electronic dissertation).
- A:253. PÄIVI J. TOSSAVAINEN: Transformation of Organizational Structures in a Multinational Enterprise. The case of an enterprise resource planning system utilization. 2005. ISBN 951-791-940-9, ISBN 951-791-941-7 (Electronic dissertation).
- A:254. JOUNI LAINE: Redesign of Transfer Capabilities. Studies in Container Shipping Services. 2005. ISBN 951-791-947-6, ISBN 951-791-948-4 (Electronic dissertation).
- A:255. GILAD SPERLING: Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals. The case of Israeli Telecommunication Born Globals. 2005. ISBN 951-791-954-9, ISBN 951-791-954-9 (Electronic dissertation).
- A:256. ARLA JUNTUNEN: The Emergence of a New Business Through Collaborative Networks – A Longitudinal Study In The ICT Sector. 2005. ISBN 951-791-957-3.
- A:257. MIRJAMI LEHIKONEN: Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin? 2005. ISBN 951-791-925-5, ISBN 951-791-926-3 (Electronic dissertation).
- A:258. JOUKO KINNUNEN: Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment. Essays on the Economy of the Åland Islands. 2005. ISBN 951-791-931-X, ISBN 951-791-932-8 (Electronic dissertation).
- A:259. KIRSTI KUISMA: Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development. 2005. ISBN 951-791-933-6, ISBN 951-791-960-3 (Electronic dissertation).

- A:260. SAMI KORTELAINEN: Innovating at the Interface. A Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public-private Context. 2005  
ISBN 951-791-938-7, ISBN 951-791-939-5 (e-version).
- A:261. TAINA VUORELA: Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching. 2005. ISBN 951-791-962-X, ISBN 951-791-963-8 (e-version).
- A:262. HARRI TOIVONEN: Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives. 2005. ISBN 951-791-964-6, ISBN 951-791-965-4 (e-version).
- A:263. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Essays on the Economics of Networks and Social Relations. 2005.  
ISBN 951-791-966-2, ISBN 951-791-967-0 (e-version).
- A:264. KATARIINA KEMPPAINEN: Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management. 2005.  
ISBN 951-791-968-9, ISBN 951-791-969-7 (e-version).
- A:265. KRISTIINA KORHONEN: Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment. Finnish Investment Decisions in South Korea. 2005.  
ISBN 951-791-973-5, ISBN 951-791-974-3 (e-version).
- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006.  
ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:54. JARMO ERONEN: Kielten välinen kilpailu: Taloustieteellis-sosiolinguvistinen tarkastelu. 2004.  
ISBN 951-791-828-3.
- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2004. ISBN 951-791-846-1, korjattu painos.
- B:55. TAISTO MIETTINEN: Veron minimointi yritysjärjestelyissä. 2004. ISBN 951-791-856-9.
- B:56. SOILE TUORINSUO-BYMAN: Part-Time Work, Participation and Commitment. ISBN 951-791-866-6.

- B:57. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – KAROLIINA LOIKKANEN: Kaksoiskaupungeja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki–Tallinna, Tornio–Haaparanta, Imatra–Svetogorsk. 2004. ISBN 951-791-886-0.
- B:58. JARMO ERONEN: Central Asia – Development Paths and Geopolitical Imperatives. 2005 ISBN 951-791-906-9.
- B:59. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. 2005. ISBN 951-791-942-5.
- B:60. KARI LILJA (ed.): The National Business System in Finland: Structure, Actors and Change. 2005. ISBN 951-791-952-2.
- B:61. HANNU KAIPIO – SIMO LEPPÄNEN: Distribution Systems of the Food Sector in Russia: The Perspective of Finnish Food Industry. 2005. ISBN 951-791-923-9, ISBN 951-791-924-7 (Electronic research reports).
- B:62. OLLI KOTILA: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet-projekti. 2005. ISBN 951-791-934-4, ISBN 951-791-935-2 (Electronic research reports).
- B:63. KATARIINA JUVONEN – HELENA KANGASHARJU – PEKKA PÄLLI (toim.): Tulevaisuuspuhetta. 2005. ISBN 951-791-936-0, ISBN 951-791-937-9 (Electronic research reports).
- B:64. JOHANNA LOGRÉN – JOAN LÖFGREN: Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. 2005. ISBN 951-791-975-1, ISBN 951-791-976-X (e-version).
- B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.
- B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).
- B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).
- B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

- E:103. Research Catalogue 2002 – 2004. Projects and Publications. 2005. ISBN 951-791-837-2.
- E:104. JUSSI KANERVA – KAIJA-STIINA PALOHEIMO (ed.): New Business Opportunities for Finnish Real Estate and ICT Clusters. 2005. ISBN 951-791-955-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.  
ISSN 1458-5383

- N:36. MAARIT UKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet Helsingin kauppakorkeakoulun BScBa -tutkinto-opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. 2004. ISBN 951-791-874-7.
- N:37. MIKKO SAARIKIVI: Helsingin kauppakorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2004. ISBN 951-791-882-8.
- N:38. MIKKO SAARIKIVI: Helsinki-Tallinn: The Twin City of Science Interreg III A Project. 2004. ISBN 951-791-883-6.
- N:39. MIKKO SAARIKIVI: Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki-Tallinna Interreg III A -projekti. 2004. ISBN 951-791-884-4.
- N:40. TOM LAHTI: The Role of Venture Capital in Filling the Equity Gap. An Analysis of Policy Issues. 2004. ISBN 951-791-885-2.
- N:41. VESA KOKKONEN: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2003. 2004. ISBN 951-791-897-6.
- N:42. MAARIT UKKONEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Selvitys Uudenmaan yrityshautomoyritysten mentorointitarpeista. 2005. ISBN 951-791-900-X.
- N:43. JOHANNA LOGRÉN: Suomalaiset ja venäläiset naisyrittäjät. Naisyrittäjien yhteistyöohjelmien (vv. 2000-2004) vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-945-X.
- N:44. VESA KOKKONEN: Yrittäjyyskoulutuksen vaikuttavuus. 2005. ISBN 951-791-971-9.
- N:45. VESA KOKKONEN: mikkelin ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2005. ISBN 951-791-972-7.
- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.  
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:363. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interaction of Real and Financial Flexibility: An Empirical Analysis. 2004. ISBN 951-791-827-5 (Electronic working paper).
- W:364. RAIMO VOUTILAINEN: Comparing alternative structures of financial alliances. 2004. ISBN 951-791-832-1 (Electronic working paper).

- W:365. MATTI KELOHARJU – SAMULI KNÜPFER – SAMI TORSTILA: Retail Incentives in Privatizations: Anti-Flipping Devices or Money Left on the Table? 2004. ISBN 951-791-839-9 (Electronic working paper).
- W:366. JARI VESANEN – MIKA RAULAS: Building Bridges for Personalization – A Process View. 2004. ISBN 951-791-840-2 (Electronic working paper).
- W:367. MAIJU PERÄLÄ: Resource Flow Concentration and Social Fractionalization: A Recipe for A Curse? 2004. ISBN 951-791-845-3 (Electronic working paper).
- W:368. PEKKA KORHONEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2004. ISBN 951-791-847-X (Electronic working paper).
- W:369. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO: A Note on Calculation of CVaR for Student's Distribution. 2004. ISBN 951-791-850-X (Electronic working paper).
- W:370. ILKKA HAAPALINNA – TOMI SEPPÄLÄ – SARI STENFORS – MIKKO SYRJÄNEN – LEENA TANNER : Use of Decision Support Methods in the Strategy Process – Executive View. 2004. ISBN 951-791-853-4 (Electronic working paper).
- W:371. BERTTA SOKURA: Osaamispääoman ulottuvuudet. Arvoa luova näkökulma. 2004. ISBN 951-791-857-7 (Electronic working paper).
- W:372. ANTTI RUOTOISTENMÄKI – TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI KANTO: Accuracy of the Condition Data for a Road Network. 2004. ISBN 951-791-859-3 (Electronic working paper).
- W:373. ESKO PENTTINEN: Bundling of Information Goods - Past, Present and Future. ISBN 951-791-864-X. (Electronic working paper).
- W:374. KASIMIR KALIVA – LASSE KOSKINEN: Modelling Bubbles and Crashes on the Stock Market. ISBN 951-791-865-8 (Electronic working paper).
- W:375. TEEMU SANTONEN: Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers. 2004. ISBN 951-791-873-9 (Electronic working paper)
- W:376. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling with Externality. 2004. ISBN 951-791-880-1 (Elektronic working paper).
- W:377. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling and Screening with Open Source Programming. 2004. ISBN 951-791-881-X (Electronic working paper).
- W:378. TUURE TUUNANEN – KEN PEFFERS – CHARLES E. GENGLER: Wide Audience Requirements Engineering (Ware): A Practical Method And Case Study. 2004. ISBN 951-791-889-5. (Electronic working paper).
- W:379. LARS MATHIASSEN – TIMO SAARINEN – TUURE TUUNANEN – MATTI ROSSI: Managing Requirements Engineering Risks: An Analysis and Synthesis of the Literature. 2004. ISBN 951-791-895-X (Electronic working paper).
- W:380. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies from a Supervisory Point of View. 2004. ISBN-951-791-901-8 (Electronic working paper).

- W:381. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: Using Lexicographic Parametric Programming for Identifying Efficient Units in Dea. 2004. ISBN 951-791-902-6. (Electronic working paper).
- W:382. PEKKA MALO – ANTTI KANTO: Evaluating Multivariate GARCH models in the Nordic Electricity Markets. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:383. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interacting Demand and Supply Conditions in European Bank Lending. 2005. ISBN 951-791-903-4 (Electronic working paper).
- W:384. ANTTI PIRJETÄ – ANTTI RAUTIAINEN: ESO valuation under IFRS 2 – considerations of agency theory, risk aversion and the binomial model. 2005. ISBN 951-791-920-4 (Electronic working paper).
- W:385. MIKA HYÖTYLÄINEN – HANNA ASIKAINEN: Knowledge Management in Designing and Developing ICT Consulting Services. 2005. ISBN 951-791-921-2 (Electronic working paper).
- W:386. PEKKA KORHONEN – LASSE KOSKINEN – RAIMO VOUTILAINEN: A Customer View on the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2005. ISBN 951-791-922-0 (Electronic working paper).
- W:387. MIIA ÄKKINEN: Conceptual Foundations of Online Communities. 2005. ISBN 951-791-959-X (Electronic working paper).
- W:388. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: Simple Approach for Distribution Selection in the Pearson System. 2005. ISBN 951-791-927-1 (Electronic working paper).
- W:389. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO – PEKKA MALO: On Closed-form Calculation of CVaR. 2005. ISBN 951-791-928-X (Electronic working paper).
- W:390. TUIJA VIRTANEN: Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. 2005. ISBN 951-791-929-8 (Electronic working paper).
- W:391. JARI VESANEN: What is Personalization? A Literature Review and Framework. 2005. ISBN 951-791-970-0 (Electronic working paper).
- W:392. ELIAS RANTAPUSKA: Ex-Dividend Day Trading: Who, How, and Why? 2005. ISBN 951-791-978-6 (Electronic working paper).
- W:393. ELIAS RANTAPUSKA: Do Investors Reinvest Dividends and Tender Offer Proceeds? 2005. ISBN 951-791-979-4 (Electronic working paper).
- W:394. ELIAS RANTAPUSKA: Which Investors are Irrational? Evidence from Rights Issues. 2005. ISBN 951-791-980-8 (Electronic working paper).
- W:395. PANU KALMI – ANTTI KAUKANEN: Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from a Representative Employee Survey. 2005. ISBN 951-791-981-6 (Electronic working paper).
- W:396. KATHRIN KLAMROTH – KAISA MIETTINEN: Interactive Approach Utilizing Approximations of the Nondominated Set. 2005. ISBN 951-791-983-2 (Electronic working paper).

Y-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR RESEARCH PAPERS.  
ISBN 1237-394X.

Y:8. REIJO LUOSTARINEN – MIKA GABRIELSSON: Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. 2004. ISBN 951-701-851-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

Z:10. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Need for International Intellectual Entrepreneurs and How Business Schools Can Help. 2004. ISBN 951-791-852-6.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy  
Kirjakauppa  
Runeberginkatu 14-16  
00100 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617  
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Julkaisutoimittaja  
PL 1210  
00101 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305  
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics  
Publications officer  
P.O.Box 1210  
FIN-00101 Helsinki  
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305  
E-mail: julkaisu@hse.fi