



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Konsernin strategisen ohjaustyylin edut ja haitat erilaisten yksiköiden näkökulmasta Case Vähittäiskaupan konserni

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Viivi Alaluusua

2012

## KONSERNIN STRATEGISEN OHJAUSTYYLIN HYÖDYT JA HAITAT ERILAISTEN YKSIKÖIDEN CASE VÄHITTÄISKAUPAN KONSERNI

### TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia monialaisen konsernin strategista ohjaustyyliä. Tutkitaan hyödyntääkö konserni erilaista vai samanlaista ohjaustyyliä yksiköihinsä. Onko ohjaustyylin standardointi kannattavaa, vai tulisiko ohjaustyyli enemmän räätälöidä yksiköittäin. Pääpaino tutkimuksessa on valitun ohjaustyylin etujen ja haittojen etsiminen yksiköiden näkökulmasta. Selvitetään, kokeeko yksikkö saavansa lisäarvoa eli hyötyvänsä konsernirakenteesta. Kokevatko erilaiset yksiköt lisäarvon eri tavalla?

### LÄHDEAINEISTO

Teoreettinen aineisto koostuu strategisen ohjaustyylin valintaan vaikuttavista tekijöistä ja parenting-teorioiden merkityksestä konsernin ohjaustyyliin. Empiirinen aineisto keskittyy kuvaamaan valitun vähittäiskaupan konsernin harjoittaman strategisen ohjaustyylin, sekä eri yksiköiden mielipiteet ohjaustyylin onnistumisesta tuoda lisäarvoa. Konsernin talousjohdon haastattelun jälkeen pureudutaan viiden eri yksikön talousjohtajien näkemyksiin. Yhdestä yksiköstä on valittu myös alayksikkö haastateltavaksi käytännönläheinen näkökulman saamiseksi. Haastattelut on tehty vuosina 2008, 2011 ja 2012.

### TULOKSET

Monialakonsernin tunnettuus ja rahoittajan rooli koetaan yksiköiden näkökulmasta suurimmaksi lisäarvon tuottajaksi. Yksiköiden mielestä varsinaiset kehitysideoita ja opastukset uuteen toimintaan saadaan konsernin sijasta enemmän muilta sisaryksiköiltä. Kyseinen konserni toteuttaa yksiköillensä melko standardoitua strategisen ohjaamisen ohjaustyyliä. Yksiköiden kesken joustetaan lähinnä valvonnan suhteen. Kaikille asetetaan samat vaatimukset, mutta valvonta vaatimusten täyttymisestä vaihtelee yksiköittäin.

Tutkimustulokset osoittavat, että monialakonsernin strategisen ohjaustyylin valinnassa on hyvä pitäytyä pääsääntöisesti standardoinnin ajatuksessa, mutta silti lievä räätälöinti on tarpeen. Yksikkökohtaiset erot on huomioitava tiettyyn asteeseen asti, kuten konsernin on valvonnan löyhyyden kautta tehnytkin. Suurelta osin standardoidun ohjaustyylin täytyy kuitenkin olla tarpeeksi tiukkaa, sekä ohjeistukselta, että valvonnalta. Liian tarkat ohjeet, mutta liian löyhä valvonta aiheuttaa ongelmia yksiköissä. Yksiköille pitää olla selvät ohjeet, joita noudatetaan, tai sitten heille on annettava vapaat kädet strategia työhönsä. Yksiköt toimivat mielellään konsernin strategisessa ohjeistuksessa, mutta toivovat siihen lisää tiukempia linjoja.

### AVAINSANAT

Konsernistrategia, konsernijohdon ohjaustyyli, johdon ohjausjärjestelmät, strateginen ohjaus, parenting-teoria, vähittäiskaupan konserni

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	4
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	5
1.3	Case tutkimus kotimaisesta konsernista.....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	6
2	VIITEKEHYKSEN TAUSTAA JA VALINNAN PERUSTELUT .....	7
2.1	Ohjausjärjestelmiin liittyviä eri teorioita .....	7
2.1.1	Ohjausjärjestelmän kontrolliviitekehys.....	7
2.1.2	Johdon ohjausjärjestelmäpaketti .....	8
2.1.3	Ohjausjärjestelmänkontrollin tasot .....	8
2.2	Porterin teorioista Gooldin, Cambellin ja Simonsin viitekehykseen .....	9
3	STRATEGISET OHJAUSTYYLIT .....	11
3.1	Ohjaustyylien kolme kategoriaa.....	12
3.1.1	Strateginen suunnittelu.....	12
3.1.2	Strateginen ohjaus .....	14
3.1.3	Taloudellinen ohjaus .....	15
3.2	Ohjaustyylien vahvuudet ja heikkoudet.....	17
3.3	Yksi ohjaustyyli läpi koko monialakonsernin.....	18
4	PARENTING-TEORIA TÄYDENTÄMÄÄN OHJAUSTYYLIEN VIITEKEHYSTÄ .....	20
4.1	Erilaisia välineitä arvonluontiin .....	21
4.2	Parentingfit -matriisi yksiköiden jaotteluun.....	22
4.3	Konsernin luotava parenting -etua .....	24
5	OHJAUSTYYLIN MUOKKAUS YKSIKÖITTÄIN .....	27
5.1	Lisäarvoa hyödyntämällä erilaisia ohjaustyyliä .....	27
5.2	Yhtenäisen ohjaustyylin muokkaaminen .....	29
5.3	Yhtenäisen ohjaustyylin muokkaaminen yleistynyt .....	30

6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	34
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	34
6.2	Tutkimuksen aineisto ja suorittaminen .....	35
6.3	Haastateltavien valinta .....	36
6.4	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys .....	38
7	KAUPAN ALAN KONSERNI.....	40
7.1	Case yritys.....	40
7.1.1	Ruokakauppa.....	41
7.1.2	Rautakauppa.....	42
7.1.3	Käyttötavarakauppa .....	44
7.1.4	Konekauppa ja autokauppa .....	45
8	STRATEGINEN OHJAUSTYYLI JA SEN KÄYTTÖ CASE YRITYKSESSÄ.....	47
8.1	Strateginen ohjaus on kehittynyt tiiviimpään suuntaan .....	47
8.2	Konsernin taloushallinnolliset ohjausvälineet .....	49
8.3	Ruokakauppayksikön näkökulmat .....	52
8.3.1	Ruokakauppayksikön kriittiset menestystekijät.....	52
8.3.2	Konsernin strategiatyö saa kiitosta .....	53
8.3.3	Konsernin strategisen ohjaustyylin välineet ruokakauppayksikössä .....	54
8.3.4	Konsernin antama tila mahdollistaa kehittymisen .....	55
8.4	Rautakauppayksikön näkökulmat .....	56
8.4.1	Kansainvälistymisen edelläkävijä.....	56
8.4.2	Rautakauppayksikön kriittisimmät menestystekijät.....	57
8.4.3	Strategiatyö rautakauppayksikön ja konsernin välillä .....	57
8.4.4	Konsernin strategisen ohjaustyylin välineet rautakauppayksikössä .....	58
8.4.5	Rautakauppa yksikkö toivoo selkeämpää rajanvetoa.....	59
8.5	Käyttötavarakauppayksikön näkökulmat.....	60
8.5.1	Käyttötavarakaupan yksikkö muodostuu useammasta alayksiköstä.....	61
8.5.2	Muiden yksiköiden vahvuudet ja konsernin tuki .....	62
8.6	Autokauppayksikön näkökulmat.....	63
8.6.1	Brändit johtavat autokauppayksikköä.....	64

8.6.2	Suuren ja tunnetun konsernin maine on tärkeää .....	64
8.6.3	Autokauppayksikön tyytyväisyys konserniin on kasvamassa .....	65
8.6.4	Konserni puolittain mukana autokauppayksikön strategisissa päätöksissä .....	66
8.6.5	Konsernin strategisen ohjaustyylin välineet autokauppayksikössä .....	66
8.7	Konekauppayksikön näkökulmat.....	68
8.7.1	Konekauppayksikkö hyödyntää konsernin tarjoaman tuen .....	69
8.7.2	Konsernin strateginen ohjaustyyli koetaan konekauppayksikössä ristiriitaiseksi.....	69
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71
9.1	Konsernin strateginen ohjaustyyli.....	71
9.2	Konsernin ohjaustyylin suurimmat edut ja haitat yksiköiden näkökulmasta.....	74
9.3	Kehityssuunta case –konsernin strategiselle ohjaamiselle.....	76
9.4	Jatkotutkimussuositukset .....	77
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET .....	84

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Parentifit matriisi.....	23
Kuvio 2.	Parenting-edun viitekehys.....	25
Kuvio 3.	Konsernin ja yksiköiden ohjausjärjestelmien yhteensovittamismahdollisuudet.....	29
Kuvio 4.	Liiketoimintayksiköiden sijoittuminen parentingfit -matriisissa .....	41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

*Kuinka konsernin tulisi toimia strategiatyössään, perustellakseen oma olemassa olonsa?* Johdon laskentatoimessa on 1980-luvulta lähtien painotettu entistä enemmän strategisen johtamisen merkitystä. Toimintaympäristön muutokset, muun muassa koventunut kilpailu, ovat ajaneet yritykset kiinnittämään tarkempaa huomiota ohjausjärjestelmiinsä. 1980-luvun jälkeen alkoi suuri osa maailmalla toimivista suuryrityksistä olla monialayrityksiä. Nykyään kuitenkin kehittyneet markkinat ovat alkaneet kyseenalaistaa monialaisuutta. Moni konserni ei enää sisällä varsinaisia synergiaetuja, vaan saattaa olla arvoltaan jopa pienempi, kuin mikä olisi yksittäisen liiketoimintayksiköiden summa (Lainema 1996, 15 -16). Konsernin on saavutettava suurempi lisäarvo yksiköiden kuuluessa samaan konserniin, verrattuna siihen, että yksiköt toimisivat omina itsenäisinä yrityksinään. Näin konsernin olemassa olon perusedellytys täyttyy.

Hyötyäkseen konsernirakenteesta on konsernin johdon kiinnitettävä huomiota erilaisten yksiköiden ohjaamiseen. Konsernirakenne aiheuttaa aina kuluja yksiköilleen, joten lisäarvoa pitäisi tuottaa ainakin näiden kulujen verran, jotta konsernirakenne olisi siis perusteltua. Emoyhtiö voi joko tuhota tai kasvattaa liiketoimintayksiköidensä arvoa. Harvoin emoyhtiön vaikutus on täysin neutraalia. (Goold et al. 1994, 83) Konsernin monialaisuus ja erilaiset liiketoiminta-alat tuovat tehtävään vielä omat lisähaasteensa. Miten johtaa useita erilaisia liiketoimintayksiköitä samanaikaisesti tuottamalla kaikille lisäarvoa? Kannattaako konsernissa olla osia, joille emo ei pysty tuottamaan lisäarvoa?

Virtanen (2006, 569) on tutkimuksessaan todennut, että ajankohtainen jatkotutkimusaihe olisi arvioida konsernin vaikutusta yksiköiden strategiseen ohjaukseen. Lisäksi olisi hyvä arvioida ”vanhemmuus”-mallien soveltamista case -yritysten strategisessa ohjauksessa. Näistä kummastakin on vain vähän aikaisempaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa kuvataan edellä mainittujen strategisten ohjaustyylien toimivuutta monialakonsernin yksiköiden näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia monialaisen konsernin strategista ohjaustyyliä. Tarkoitus on tutkia, hyödyntääkö konserni erilaista vai samanlaista ohjaustyyliä yksiköihinsä. Onko ohjaustyylin standardointi kannattavaa, vai tulisiko ohjaustyyli enemmän räätälöidä yksiköittäin. Pääpaino tutkimuksessa on valitun ohjaustyylin etujen ja haittojen etsiminen yksiköiden näkökulmasta. Pyritään selvittämään, kokeeko yksikkö saavansa lisäarvoa eli hyötyvänsä konsernirakenteesta. Kokevatko erilaiset yksiköt lisäarvon eri tavalla?

Tutkimukseen valittu konserni toimii usealla eri liiketoiminta-alalla ja sillä on useita eri tytäryhtiöitä. Tutkimukseen otetaan mukaan viisi eri toimialayhtiötä. Tutkimuksessa pyritään tiivistetysti selvittämään, mitä etuja ja mitä haittaa konsernin ohjaustyylistä on itse yksiköille.

Tässä on vielä tiivistettynä muutama kysymys, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia:

- Tuottaako konserni strategisen ohjaustyylin avulla lisäarvoa liiketoimintayksiköilleen? Mitkä ovat ohjaustyylin edut ja haitat yksiköiden näkökulmasta?
- Tarvitsevatko erilaiset liiketoimintayksiköt erilaista ohjausta eli räätälöintiä, vai sopiiko kaikille samanlainen standardoitu strateginen ohjaustyyli?

## 1.3 Case tutkimus kotimaisesta konsernista

Tutkimus on toteutettu case -tutkimuksena, ja case -yritykseksi on valittu iso kotimainen konserni. Konserni toimii vähittäiskaupan alalla, mutta sen eri yksiköt ovat tuotteiltaan melko erilaisia. Tekijä on itse työskennellyt useammassa eri yksikössä (konsernitaso, ruokakauppa ja käyttötavara kauppa) kyseisessä konsernissa ja sitä kautta on herännyt mielenkiinto yhdistää eri yksiköiden kokemuksia. Konserni-käsitteellä tarkoitetaan tutkimuksessa koko konsernin keskusjohtoa.

Konserni ja sen yksiköt on jätetty tutkimuksessa nimeämättä. Syy tälle löytyy arkaluontoisesta aiheesta. Strategiset valinnat on luokiteltavissa liikesalaisuuksiksi. Jättämällä nimeämättä konserni uskottiin saa-

tavan objektiivisemmat tulokset tutkimuksesta. Myöhemmin tutkimuksessa on kuitenkin esitelty kukin yksikkö tarkemmin nimeä kuitenkaan mainitsematta.

Luvussa 6 kuvataan tutkimuksen metodologia. Luvussa perustellaan tutkimusmenetelmän valinta ja kuvataan tutkimuksen aineisto, sekä pohditaan validiteetti ja reliabiliteetti kysymyksiä.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa esitellään tutkimuksessa hyödynnetty viitekehys, luvuissa 3 ja 4. Viitekehystenä on käytetty Gooldin ja Cambellin teoriaa ohjaustyyleistä. Tätä on täydennetty parenting –teorialla (Luku 4.) ja laajennettu Nilssonin ja Simonsin tutkimuksilla, luvussa 5. Teoriaosuuden lopussa kuvataan ohjaustyyliin räätälöinnin ja standardoinnin edut ja haitat verrattuna toisiinsa. Kaikki edellä mainitut teorioiden kehittäjät tarkempine viittauksineen on mainittu seuraavissa luvuissa.

Viitekehysten jälkeen esitellään tutkimuksen metodologia, tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto. Case yritys ja haastattelut on kuvattu luvussa 7. *Kauppan alan konserni*. Kukin yksikkö on kuvattu tarkemmin, jotta lukija hahmottaisi yksikön vaatimukset ja luonteen, ilman että virallisia nimiä mainitaan. Luku 8. *Strateginen ohjaustyyli case yrityksessä* koostuu itse haastatteluista saaduista tiedoista. Luvussa kuvataan case -yrityksen ohjaustyyli eri yksiköiden näkökulmasta. Ensiksi on kuvattu lyhyesti konsernin tarjoamat ohjaustoimet, ja tämän jälkeen itse yksiköiden näkökannat konsernin strategisesta ohjauksesta ja sen mahdollisesti tuomasta lisäarvosta.

Saatujen mielipiteiden ja tulosten vertailu sekä yhteys teoriaan tehdään luvussa 9. *Johtopäätökset*. Samassa luvussa vedetään itse tutkimus yhteen vertailemalla tutkimukseen valittuja yksiköitä keskenään ja erittelemällä merkittävimmät erot niiden välillä. Lopuksi annetaan vielä jatkotutkimussuosituksia. Lähteet ja haastatteluissa käytetyt tutkimuskysymykset löytyvät aivan tutkimuksen lopusta.



## 2 VIITEKEHYKSEN TAUSTAA JA VALINNAN PERUSTELUT

Tutkimuksen viitekehys, Gooldin ja Cambellin strategisen ohjaamisen teorit (1987, 1993, 1994 ja 1995) esitellään luvuissa 3. ja 4. Luvussa 5. edellä mainittuja teorioita kehitellään hieman pidemmälle Simonsin (1990, 1991) ja Nilssonin (1999, 2000) tutkimuksilla. Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi teorioita, joiden pohjalta valinta tutkimuksen viitekehukseksi suoritettiin.

### 2.1 Ohjausjärjestelmiin liittyviä eri teorioita

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tarkastella konsernin strategista ohjaustyyliä. Strategista ohjaustyyliä voidaan tarkastella myös johdon ohjausjärjestelmien kautta. Seuraavassa on kuvattu kolme erilaista näkökulmaa tarkastella johdon ohjausjärjestelmiä. Nämä kolme teoriaa ovat Merchantin ja Van der Steden kontrolliviitekehys, Malmin ja Brownin johdonohjausjärjestelmäpaketti sekä Simonsin kontrollin tasot. Tarkastelemalla ja vertailemalla näitä viitekehyksiä pyritään perustelemaan tutkimukseen valittu Gooldin ja Cambellin viitekehys.

#### 2.1.1 Ohjausjärjestelmän kontrolliviitekehys

Merchant ja Van der Stede (2007) jakavat johdon ohjausjärjestelmän neljään eri kontrolliin. Kontrollit ovat tuloskontrollit, toimintokontrollit, henkilöstökontrollit ja kulttuurikontrollit. Tuloskontrolli keskittyy lopputuloksen mittaamiseen. Se on niin sanottu epäsuora kontrolli, koska se ei varsinaisesti puutu siihen, miten tulokseen on päädytty. Toimintokontrolli taas mittaa yrityksen toimintaa ja pyrkii varmistamaan, että henkilöstö tekee oikeita asioita. Toimintokontrolli on johdon ohjausjärjestelmän suurin muoto ja esimerkiksi asiakaskäyntien määrän seuraaminen on toimintokontrolli. (Merchant ja Van der Stede, 2007)

Kaksi viimeistä kontrollia, ovat niin sanottuja pehmeitä kontrolleja, koska niiden perusoletuksena on, että henkilöstö on motivoitunut työssään ja pyrkii alati parempaan lopputulokseen. Henkilöstökontrollin tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on parhaat edellytykset toimia työssään. Tästä esimerkkinä mainittakoon henkilöstö koulutus. Kulttuurikontrolli perustuu ryhmäpaineeseen. Esimerkiksi

ryhmäpalkitseminen ja erilaiset sosiaaliset järjestelyt toimivat kulttuurikontrollin esimerkkinä. (Merchant ja Van der Stede, 2007)

Johdon ohjausjärjestelmä koostuu usein näiden kaikkien neljän eri kontrollin yhdistelmästä. Se miten kutakin kontrollia painotetaan, riippuu aina tilannetekijöistä ja yrityksen olisi huomioitava nämä seikat valintoja tehdessään. (Merchant ja Van der Stede, 2007)

### 2.1.2 Johdon ohjausjärjestelmäpaketti

Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmäpaketti koostuu viidestä eri viisi kontrollin osa-alueesta. Osa-alueet ovat suunnittelu, kyberneettiset kontrollit, palkitseminen, hallinnolliset kontrollit ja kulttuurikontrollit. (Malmi & Brown, 2008)

Suunnittelu on kontrollin muoto, jossa on osa-alueita sekä pitkän tähtäimen, että lähitulevaisuuden toiminnan suunnittelusta. Kyberneettiset kontrollit koostuvat neljästä eri osasta: budjeteista, taloudellisista ja ei-taloudellisista mittaristoista sekä hybridimittaristoista, joissa yhdistyvät sekä taloudelliset että ei-taloudelliset mittarit. (Malmi & Brown, 2008)

Palkitsemiskontrollin tarkoitus on motivoida yksilöitä ja ryhmiä ja se yhdistää palkitsemisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hallinnolliset kontrollit ohjaavat yksilöiden toimintaa hallintorakenteen, organisaatorakenteen sekä käytäntöjen avulla. Kulttuurikontrollit taas käsittävät yrityksen arvot, uskomukset ja sosiaaliset normit. Asiat joilla vaikutetaan työntekijän käyttäytymiseen. (Malmi & Brown, 2008)

### 2.1.3 Ohjausjärjestelmänkontrollin tasot

Simons (1995) on kehittänyt viitekehyksen, joka tarjoaa työkalun johdon ohjausjärjestelmän ymmärtämiseksi. Simons jakaa strategisen kontrollin eri muodot uskomusjärjestelmään, sääntöihin ja määräyksiin, diagnostiseen kontrolliin ja interaktiiviseen kontrolliin.. Uskomusjärjestelmä koostuu organisaation arvoista ja niiden tarkoitus on inspiroida ja motivoida työntekijöitä toimimaan organisaation yhteisen suunnan mukaisesti. Säännöt ja määräykset sitä vastoin rajoittavat työntekijöitä ryhtymästä suurta

strategista riskiä aiheuttavaan toimintaan ja asettavat rajoja toiminnalle. Diagnostisessa kontrollijärjestelmässä keskitytään mittaamaan liiketoimintastrategian onnistumisen kannalta kriittiseksi katsottuja asioita. Diagnostisen kontrollin muotoja ovat budjetit ja perinteiset kustannuslaskentajärjestelmät. (Simons, 1995)

Interaktiiviset kontrollit ovat formaaleja informaatiojärjestelmiä, joita johto käyttää osallistuakseen säännöllisesti ja henkilökohtaisesti alaistensa päätöksentekoon. Johto valikoi interaktiiviseen järjestelmään sellaisia strategisia epävarmuustekijöitä, jotka se katsoo kriittisiksi organisatoristen tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Simons, 1995). Esimerkkinä interaktiivisesta kontrollista voidaan pitää säännöllisiä toimialayksikön hallituksen tapaamisia, jos hallituksessa istuu edustajia sekä yksiköstä, että konsernista.

Merchantin ja Van der Steden (2007), sekä Malmin ja Brownin (2008) teoriat tarkastelevat ohjausjärjestelmien osia tarkemmin. Simonsin(1995) teoriassa johdon ohjausjärjestelmää pyritään ymmärtämään laajemmin. Tässä tutkimuksessa on fokuksena konsernin johdon ohjaustyylin selvittäminen ja sen toiminnan etujen ja haittojen tarkastelu. Tästä syystä Simonsin viitekehys on valittu tarkempaan tarkasteluun. Simonsin viitekehukseen on vaikuttanut erityisesti Gooldin ja Cambellin teoriat. Tutkimuksen viitekehys onkin koottu ensisijaisesti näiden kolmen teorioitsijan, sekä Nilsson teorioiden pohjalta.

## 2.2 Porterin teorioista Gooldin, Cambellin ja Simonsin viitekehukseen

Tämän tutkimuksen viitekehksen teoria täydentää aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, jotka olivat suunnattu lähinnä vain liiketoimintayksikkötasolle. Esimerkiksi Porterin (1985) mukainen kilpailustrategioiden luokittelu, kustannusstrategia tai differointistrategia soveltuvat parhaiten liiketoimintayksikkötasolle. Yritysstrategia määrittelee millä toimialalla yritys toimii ja miten toiminta on resursoitu eri yksiköille (Simons 2000, 16). Yritysstrategia on tässä tutkimuksessa yhtä kuin konsernistrategia. Johdon ohjausjärjestelmät ovat strategian toteuttamisen välineitä. Tässä tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan konsernitason avustavia järjestelmiä (Merchant 1998, Simons 1995) ja tutkimuksessa tarkastellaan strategisten ohjausjärjestelmien vaikutusta koko konserni tasolla.

Strategisen ohjauksen avulla pyritään luomaan kilpailuetu muihin saman toimialan kilpailijoihin, sen avulla pyritään pitkän aikavälin suorituskyvyn kehittymiseen. (Goold ja Quinn, 1990a,b, Merchant

1998, 5). Strategista ohjausta voidaan tarkastella konsernin näkökulmasta, kuinka se ohjaa yksiköitään ja kuinka se valvoo strategioiden toteutumista. Toisaalta strategista ohjausta voidaan myös tutkia liiketoimintayksiköiden näkökulmasta, kuten tässä tutkimuksessa on fokuksena. (Simons 1995, Tuomela 2000, 71-72)

Simonsin (1994) mukaan strategisia ohjausjärjestelmiä voidaan hyödyntää eri tavoin strategisen ohjauksen välineinä. Tässä tutkimuksessa tulee eniten esiin konsernin hyödyntämät interaktiiviset ohjausjärjestelmät, joiden avulla konsernin johto pyrkii hankkimaan informaatiota yksiköidensä strategisista epävarmuustekijöistä. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät vaativat kaikkien organisaatiotasojen huomion. Dialogi on oltava molemmin suuntaista. Uudet strategiat kehittyvät organisatorisen oppimisprosessin kautta. (Simons, 1990) Ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö perustuu Mintzbergin (1978) mukaiseen strategiakäsitykseen, jonka mukaan konsernin strategiat muodostuvat vuorovaikutuksesta konsernin ja sen yksiköiden välillä, sisäisen dialogin ja oppimisprosessin seurauksena.

Jokainen yritys tahtosi varmasti kehittyä alati toiminnassaan ja samalla napsia voittoja lyhyelläkin aikavälillä. Markkinoihin pitää pystyä reagoimaan tehokkaasti ja päätöksiä pitää pystyä tekemään hallitusti. Yksiköiden pitää toimia koordinoitusti ja yksiköiden pitää olla tuottavia. Nämä tavoitteet sopisivat varmasti kaikkien yritysjohtajien haaveisiin, jokaista niistä on kuitenkin vaikea saavuttaa yhtä aikaa. Siksi ylimmän johdon pitää pystyä päättämään mikä on tärkein tavoite ja muokata strateginen ohjauksensa sen pohjalta. (Goold ja Campbell, 1987c)

Muutama vuosikymmen sitten yhä useammat yritykset keskittyivät yhteen ydinalaansa yhä enemmän. Heitä ohjeistettiin karsimaan kaikki ylimääräinen ja keskittymään vain olennaiseen jotta yritys pystyisi saavuttamaan useimmat edellisessä kappaleessa mainitut tavoitteet (Petersen ja Waterman, 1982). Liiketoimintaa pyrittiin kasvattamaan vain yhden teknologia-alueen sisällä, ydintoimintaan keskittyen (Hamel ja Prahalad 1990). Tämä liian kapea-alainen kehityssuunta ei kuitenkaan ole ollut aina niin kannattava konsernitason ajateltuna. Moni yritys yritti keskittyä vain ydinalaansa ja samalla kadotti tuottoisia osia konsernistaan. Harva tavoitti sen mitä haettiin. Goold ja Campbell aloittivat (1987) strategisten ohjaustyylien kehittämisen tavoitteena konsernitason menestymisen. Tästä jatkona he kehittivät myös parenting-tyylit (1994), joilla entisestään selkeytettiin konsernin roolia strategia työssä yksiköiden suuntaan. Seuraavissa luvuissa 3-4, kuvataan nämä teoriat tarkemmin.

Muuttuneen toimintaympäristön, esimerkiksi koventuneen kilpailun myötä, yritykset ovat joutuneet keskittymään entistä tarkemmin strategiseen johtamiseensa ja sen välineisiin. Konsernilla on tullut suurempi tarve kehittää strategista ohjaustyyliään. Erityisesti monialaisessa konsernissa haasteita saattaa syntyä oikean, kaikkia palvelevan, johtamistyylin löytämisessä. Kun yritys laajenee ja muuttuu monialaisemmaksi myös johtamistasot kasvavat ja strategian johtaminen vaikeutuu. Strategisista johtajista toiminta tasolle voidaan joutua menemään usean portaan kautta. (Goold ja Campbell 1987, 1)

Strategista ohjaustyyliä tutkimalla on pyritty selvittämään ohjaustyyli, joka tuottaisi parhaiten lisäarvoa koko konsernille ja kaikille sen osa-alueille erikseen. Periaatteessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tyyliä, vaan sopivin tyyli vaihtelee yrityksen mukaan. Strategisissa ohjaamistyyleissä on pääsääntöisesti kaksi äärilaitaa. Toisissa yrityksissä vastuuta strategian ohjaamisesta annetaan paljonkin itse yksiköille. Ylempi johto, konsernin johto seuraa strategian toteutumista pelkästään esimerkiksi taloudellisin luvuin. Toinen äärilaita on taas yhdessä suunnittelu. Sekä yksikkö että konsernin johto ovat mukana luomassa ja ohjaamassa strategiaa. Strategian tarkastusta suoritetaan koko ajan muun muassa vertaamalla toimintaa kilpailijoiden toimintaan. Aikajänne vaihtelee myös tyyleissä paljon. Taloudellisia lukuja seurataan lyhyemmällä aikavälillä, kun taas yhteistä strategista suunnittelua toteutetaan pitkän aikavälin tavoittein. (Goold ja Campbell, 1987, 8)

Vastakkain on siis kaksi erilaista vaihtoehtoa siitä, kuinka konsernia tulisi johtaa. Taloudellisessa suunnittelussa korostuu tuottavuuden merkitys, kun taas strateginen suunnittelu painottaa pitkän aikavälin strategien noudattamista. (Goold ja Campbell, 1992, 2)

Voidaan nähdä, että konsernin mahdollisuudet vaikuttaa yksiköiden toimintaan, ovat sidoksissa kahteen eri tekijään, suunnitteluvaltaan ja valvontavaltaan. Näiden kahden eri tekijän painoarvo määrää konsernin ohjaustyylin raamit. (Goold ja Campbell, 1992, 23)

### 3.1 Ohjaustyylien kolme kategoriaa

Goold ja Campbell (1987, 26) ovat määritelleet tutkimuksensa perusteella yhden jaottelun strategisille ohjaustyyliille. Nämä ohjaustyylit on määritelty sen mukaan, kuinka niissä painotetaan suunnittelua ja valvontaa. Ohjaustyylien päätyypit ovat: strateginen suunnittelu, strateginen ohjaus ja taloudellinen ohjaus. Tutkijoiden mukaan näistä tyyleistä sopivat eri tyylit erilaisille liiketoimintayksiköille.

Suunnitteluvalta määräytyy sen mukaan, millaisen roolin konserni ottaa yksikön strategiaa luotaessa. Suunnitteluvaltan turvin konserni pyrkii parantamaan strategisten päätösten sisältöä ja laatua. (Goold ja Campbell, 1987)

Valvontavallan turvin konserni ohjaa yksiköidensä tuloskehitystä. Valta perustuu yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja näkyy siinä, kuinka konserni reagoi epätyytyttäviin tuloksiin. Valvontavalta vaikuttaa siihen, kuinka strategiaa käytännössä toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa. Valvontavalta vaikuttaa myös välillisesti yksikön oman johdon käsityksiin ja strategisiin valintoihin. Valvontaa sovelletaan muun muassa budjetointiin, strategian suunnitteluun ja investointeja koskevaan päätöksen tekoon. Tavoitteiden asettaminen ja tulosseuranta ovat esimerkkejä käytännön menetelmistä, joiden avulla konserni toteuttaa valvontavaltaansa. (Goold ja Campbell, 1987)

Suunnitteluvaltaan ja valvontavaltaan kuuluu useita eri osia, jotka poikkeavat näissä kolmessa tyylissä toisistaan. Seuraavassa on käsitelty kunkin ohjaustyylin ominaispiirteet muun muassa seuraavien toimien kohdalla: organisaation rakenne ja yhteistyön koordinointi, suunnitteluprosessi, konsernin aloitteellisuus, resurssien ohjailu, tavoitteiden asettaminen, tulosseuranta ja tuloskehitys. (Goold ja Campbell, 1987)

#### 3.1.1 Strateginen suunnittelu

Jos konserni painottaa ohjaamisessaan erityisesti strategista suunnittelua kiinnittämättä erityistä huomiota valvontaan, on kyse jaottelun ensimmäisestä tyylisestä, strategisesta suunnittelusta. Konserni osallistuu tällöin aktiivisesti yksiköiden strategian suunnitteluun ja huolehtii suunnitteluprosessin kulusta,

jotta strategia vastaa sisällöltään yrityksen tarpeita. Valvontaan liittyvissä asioissa konsernin rooli on selkeästi näkymättömämpi. (Goold ja Campbell, 1992)

Strategian suunnittelu tapahtuu ensisijaisesti yksiköissä, mutta eri organisaatiotasojen näkemyksille ja yhteistyölle pannaan paljon painoa. Pitkän ja lyhyen aikavälin strategiset ja taloudelliset tavoitteet perustuvat yhdessä sovittuihin suunnitelmiin. (Goold ja Campbell 1992, 48)

Yritys panostaa strategian ohjaamisessa yhteistyöhön, jopa tarvittaessa globaalisti. Strategian halutaan kulkevan läpi organisaation ja siihen halutaan kaikkien osallistavan. Konserni on varsin aloitteellinen yksiköiden strategian sisältöön liittyvissä asioissa. Konserni usein määrittelee strategian päälinjat ja asettaa toiminnalle tavoitteet. Tavoitteet ovat hyvin pitkäjänteisiä ja huomioivat eri portaat. Päätöksenteko on tällöin myös hitaampaa. Reagointi äkillisiin muutoksiin voi olla vaikeaa, koska päätöksentekomekanismi on monimutkaisempi. Voi olla myös hankalaa saada yksikötason ihmisiä kiinnostumaan strategian tärkeydestä konsernin johdon edellyttämällä tavalla. (Goold ja Campbell 1987, 10, 38)

Strategista suunnittelua ohjaustyylinään käyttävissä yrityksissä resurssien ohjailu on konsernin tärkeimpiä tehtäviä. Siihen kuuluu muun muassa investointihankkeiden hyväksymistä, yksiköiden toiminnan lopettamista ja myymistä sekä johdon nimittämistä. (Goold ja Campbell 1992, 41)

Strateginen suunnittelu voidaan myös nähdä niin sanottuna kilpailukeskeisenä suuntauksena. Konsernit keskittyvät tällöin usein vain muutamiin perustoimialoihin, jolloin strategia on helpompi pitää yhdenmukaisena. Tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja suuntauksena selkeästi pidempi aikaväli. Pitkä aikaväli tavoitteissa sallii muita tyylejä helpommin epäonnistumiset lyhyellä aikavälillä. (Goold ja Campbell 1992, 4)

Valvonnan rooli on näkymättömämpää ja suhteellisen joustavaa. Konserni asettaa tavoitteita ja valvoo niiden noudattamista, mutta yksiköille annetaan runsaasti liikkumavaraa ja epäonnistumisiin suhtaudutaan melko sallivasti. Valvonta on siis joustavaa ja sen pääpaino on strategisten tavoitteiden seurannassa (Goold ja Campbell 1992, 43)

Kilpailukeskeisissä yrityksissä tulosseuranta on luonteeltaan varsin muodollista. Tulokset seurataan kuukausittain tai neljännesvuosittain vertaamalla sitä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Seuran-

ta on säännöllistä, mutta tulosraporteille ei panna yhtä suurta strategista painoa kuin esimerkiksi taloudellisen ohjauksen ohjaustyyliin. (Goold ja Campbell 1992, 44 - 45)

### 3.1.2 Strateginen ohjaus

Strategisen ohjauksen tyyliä noudattava konsernijohto siirtää suunnitteluvastuuta yksikölle. Valvonta hoidetaan tällöin strategisten tavoitteiden ja tulostavoitteiden avulla. Tämä suuntaus voidaan nähdä hieman äärilaitojen välimuotona. Yksiköllä on päävastuu strategian suunnittelusta, mutta konserni antaa tehtävään tukensa.

Konserni pyrkii suuntautumaan terveille ja tuottaville toimialoille luopumalla vähemmän tuottavista yksiköistään. Konserni panostaa enemmän strategian sisältöön ja kannustaa yksikköä asettamaan itselleen pidemmän ajan strategiset tavoitteet. (Goold ja Campbell, 1992, 4-5)

Strategisen ohjauksen suuntauksen yritykset, usein strategiakeskeisiksi mainitut yritykset, koostuvat itsenäisistä tulosityksiköistä, joiden johdolla on laaja päätösvalta. Konserni osallistuu yksikön suunnitteluprosessiin kommentoimalla ja kritisoiden yksikön tekemiä ehdotuksia. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan pyrkiä ohjailemaan yksiköitä tai tyrkyttää niille omia näkemyksiään. Konserni seuraa tarkasti sekä strategisten että taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Strategiakeskeisissä yrityksissä konsernin tehtävänä on luoda strategian suunnittelulle sellaiset edellytykset, että yksiköt pystyvät tekemään strategiset ratkaisunsa mahdollisimman itsenäisesti. Konsernin rooli on siten passiivisempi kuin strategisen suunnittelun ohjaustyyliin mutta aktiivisempi kuin taloudellisen ohjaustyylin yrityksissä. Strategiakeskeisissä yrityksissä yksiköt ovat enimmäkseen itse vastuussa tuloskehityksestään ja strategisesta linjastaan. Yksiköiden toiminta perustuu lyhyen ja pitkän ajan strategisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin (Goold ja Campbell, 1992, 53-54)

Strategiakeskeisissä yrityksissä valvonta on sidoksissa suunnitteluprosessiin, jonka tarkoituksena on parantaa strategisen ajattelun laatua ja määrittää tavoitteet joiden perusteella yksiköiden tuloskehitystä mitataan. Yksiköillä on suhteellisen vapaat kädet ohjailta yksiköiden toimintaa, kunhan ne huolehtivat siitä, että toiminta kokonaisuudessaan vastaa asetettuja tavoitteita.



Tämän suuntauksen yritykset ovat usein kannattavia ja osakekehitys on terveellä pohjalla. Toisaalta kasvukehitys on usein hyvin varovaista. (Goold ja Campbell, 1992, 5)

Resurssien ohjailu tapahtuu strategisen suunnittelun ja strategisen ohjauksen tyyleissä pitkälti samojen periaatteiden mukaan. Konserni edellyttää yksiköiden määrittävän pääomatarpeensa strategian suunnittelun yhteydessä. Muun muassa investointeja koskevat aloitteet tulevat yleensä yksiköiltä ja perustuvat yhdessä sovittuun pitkän ajan strategiaan. Yksiköillä on itsenäisen asemansa perusteella varsin huomattava taloudellinen päätösvalta. Strategisen ohjauksen yritykset eroavat strategisen suunnittelun yrityksistä siinä, että koska yksiköt päättävät itse strategiansa sisällöstä, investointihankkeet perustuvat suhteellisen harvoin konsernin aloitteisiin ja ideoihin. Konserni rohkaisee yksiköitä tekemään investointeja koskevia ehdotuksia ja sallii niiden itse päättää melko suuristakin investoinneista. (Goold ja Campbell, 1992, 58)

Tuloskehitystä seurataan yhtä säännöllisesti kuukausittain tai neljännesvuosittain kuten strategisen suunnittelun ohjaustyylin yrityksissä. Konserni ei analysoi tulosraportteja yhdessä yksikön kanssa, vaan useimmiten ottaa niihin kantaa vain jos tuloskehitys poikkeaa huomattavasti asetetuista tavoitteista. Joissakin tapauksissa yksiköt saattavat kokea tällaisen tulosraportoinnin jopa turhauttavaksi. Heille saattaa tulla mielikuva, että materiaalia toimitetaan konsernille jopa niin paljon, ettei se tosiasiassa koskaan kerkeäisi edes paneutumaan kunnolla kaikkeen informaatioon. (Goold ja Campbell, 1992, 61)

### 3.1.3 Taloudellinen ohjaus

Kolmannen ohjaustyylin, taloudellisen ohjauksen, kulmakivinä ovat taloudelliset mittarit ja tulosten vertailu lyhytaikaisiin tavoitteisiin. Strategian suunnittelu on lähes täysin yksikön vastuulla. Tässä suuntauksessa kasvu perustuu usein markkinaosuuden kasvattamiseen yritysostoin. Tulossidonnaiset tavoitteet ovat pääosassa ja reagointi markkinoihin on nopeaa. Toisaalta tämän suuntauksen heikkous on liian huono keskittyminen kilpailijoihin ja pitkän aikavälin investointeihin. Osakkeiden kurssikehitys on erinomaista, mutta pitkän aikavälin rakenteellinen kasvu usein heikkoa. (Goold ja Campbell, 1992, 4)

Tuloskeskeisissä yrityksissä konserni päättää investoinneista, asettaa toiminnalle tavoitteet ja valvoo sekä ohjaa resursseja. Tuloskeskeisillä yrityksillä ei ole varsinaista strategista suunnittelujärjestelmää,

kun taas kahdessa ensimmäisessä strategiapainotteisemmassa ohjaustyyllissä suunnittelulle pannaan erityisen paljon painoa. (Goold ja Campbell, 1992, 67)

Tämän ohjaustyylin yrityksissä konsernin rooli strategisissa valinnoissa on minimaalinen. Yksikkö saa tehdä strategiset valintansa lähes yksin. Konserni pyrkii yksinkertaistamaan organisaation rakennetta, seuraamaan tarkasti lyhyen ajan tuloskehitystä ja minimoimaan yksiköiden keskinäisen riippuvuuden. Kyseessä on siis lähes vastakkainen lähestymistapa strategisen suunnittelun ohjaustyyliin verrattuna. (Goold ja Campbell, 1992, 67)

Tuloskeskeisissä yrityksissä konserni ei pyri ohjailemaan yksiköitä asettamalla niille yleisiä tavoitteita. Yksiköillä on oltava vapaat kädet päättää toimintansa suunnasta. Konsernin tehtävä on ainoastaan hyväksyä tai hylätä niiden tekemät aloitteet. (Goold ja Campbell, 1992, 71)

Yksiköiden taloudellinen päätäntävalta on huomattavasti vähäisempi kuin kahden aikaisemmin mainitun ohjaustyylin tapauksessa. Taloudellisen ohjauksen tyyllisessä pääpaino on lyhyen ajan taloudellisissa tavoitteissa. Investointien kannattavuutta mitataan muutaman vuoden aikavälillä, kun taas strategisemmissä ohjaustyyliissä investoinnit ovat selvästi kauaskantoisempia hankkeita. Lähes kaikki tuloskeskeiset yritykset suhtautuvat epäillen sellaisiin strategisiin kauppoihin, jotka eivät vastaa lyhyen aikavälin kannattavuusperiaatteita. (Goold ja Campbell, 1992, 73, 76)

Taloudellisen ohjauksen tyylin yrityksissä konserni asettaa yksikölle selkeät tavoitteet ja seuraa tarkasti niiden toteutumista. Tuloksen on parannuttava vuosi vuodelta. Jos yksikkö jää tavoitteistaan, sen johdon kyvyt joutuvat heti lähempään tarkkailuun. Menestystä taas ruokitaan taloudellisin houkuttimin ja urakehityksen avulla. Budjettia pidetään konsernin ja yksikön välisenä sopimuksena, jonka noudattaminen edellyttää tarkkaa seurantaa. Periaatteena on, että hyvät tulokset palkitaan ja huonoista rangaistetaan (Goold ja Campbell, 1992, 76, 79 )

Tuloskeskeiset yritykset pitävät tärkeänä, että budjetoinnista poikkeava kehitys havaitaan mahdollisimman ajoissa. Tästä syystä tavoitteiden toteutumista seurataan tarkasti. Usein yksiköiden on raportoitava tuloskehityksestään konsernille kuukausittain. (Goold ja Campbell, 1992, 78)

## 3.2 Ohjaustyylilien vahvuudet ja heikkoudet

Yksikään edellä mainituista ohjaustyyleistä ei ole parempi kuin toinen, vaan jokaisella on vahvuutensa ja heikkoutensa. Toisille yrityksille sopii paremmin toinen ohjaustyyli kuin toisille. Tässä on vielä tiivistelmä ääri-laidoissa olevista ohjaustyyleistä.

Strateginen suunnittelu:

- laajapohjaisen mielipiteiden vaihdon mahdollistava organisaatio
- konsernin aloitteellinen rooli suunnitteluprosessissa
- yksiköiden yhteistyö
- pitkäjänteistä strategista ajattelua kannustava tavoitejärjestelmä

Taloudellisen ohjaus:

- selkeä työnjako
- yksikön johdon laaja itsenäinen toiminta- ja päätösvalta
- yksinkertainen suunnitteluprosessi
- tiukka valvonta
- tehokas motivointi

Kummassakin niin sanotussa ääripäässä on etunsa. Selkeä tehtävänjako helpottaa asioiden hoitamista, mutta myös avoimella mielipiteiden vaihdolla on yritykselle tärkeä merkitys. Itsenäinen päätäntävalta vahvistaa vastuuntuntoa, kun taas konsernin vahva asema antaa toiminnalle suunnan ja tarkoituksen. Tiukka valvonta motivoi, mutta pitkän aikavälin strategisia tavoitteita on järkevää tukea joustavin valvonnan keinoin. (Goold ja Campbell, 1992, 99)

Goold ja Campbell (1992) ovat sitä mieltä, että on mahdotonta taiteilla monella eri ohjaustyyllillä, vaan yrityksen on valittava sen tavoitteita parhaiten palveleva ohjaustyyli. Johtamistyylin valinta edellyttää yritykseltä kykyä hallita niitä ongelmia, jotka liittyvät organisaation rakenteeseen, suunnitteluprosessiin, konsernin asemaan, tavoiteasetantaan ja valvonnan luonteeseen. Yrityksen on löydettävä ratkaisut, jotka palvelevat parhaiten sen tarpeita ja tavoitteita.

Konserniyhtiön olemassaolo riippuu siitä, kykeneekö se tarjoamaan yksiköilleen paremmat toimintaedellytykset, kuin niillä olisi itsenäisinä yrityksinä. On selvitettävä, millainen johtamistyyli vastaa parhaiten tulosityksiköiden etuja.

### 3.3 Yksi ohjaustyyli läpi koko monialakonsernin

Ohjaustyylin tulee vastata yritystoiminnan luonnetta. Konsernin ja yksikön suhteen tulee määräytyä sen mukaan, millaisessa ympäristössä yksikkö toimii. Koko yritystoiminnan luonne taas riippuu yrityksen toimialarakenteesta, kilpailutilanteesta ja investointien suuruusluokasta ja riskialttiudesta. (Goold ja Campbell, 1992, 141)

Goold ja Campbell (1992, 142 -143) sanovat, että kun yrityksellä on kaksi tai kolme erillistä toimialaa, konsernin on vielä mahdollista olla asioista hyvin perillä, että se voi osallistua yksikköjä koskevien tärkeiden ratkaisujen tekemiseen. Jos toimialoja on enemmän kuin kolme, konserni ei enää kykene vaikuttamaan tehokkaasti yksiköiden toimintaan ja strategiaan ratkaisuihin ja sen aloitteellisuus saattaa olla jopa vahingoksi yrityksen toiminnalle. Monialayrityksen johtamistyylin tulee olla sidoksissa sen toimialarakenteeseen. Mitä monimuotoisempi toimialarakenne on, sitä selvemmin konsernin tulee keskittyä valvontaan. Toisaalta mitä enemmän yksiköiden välillä on yhteistyötä, sitä tärkeämpää konsernin on toimia aloitteellisesti suunnittelun kysymyksissä.

Monialaistuminen on yrityksille keino turvata vakaa taloudellinen kehitys. Monialayritys voi ohjailla resursseja tuottavilta aloilta heikommin tuottaville aloille ja turvata näin kilpailukykyä myös silloin, kun ajat ovat huonot. Yrityksen johtamistyylin pitäisi olla sidoksissa sen toimialarakenteeseen, investointeihin ja kilpailutilanteeseen. Monialayrityksissä näiden tekijöiden vaikutus vaihtelee toimialoittain, mikä käytännössä merkitsee, että myös johtamistyylin tulisi olla erilainen eri aloilla. (Goold ja Campbell, 1992, 156)

Goold ja Campbell (1992, 156) ovat kuitenkin päättelleet havainnoistaan, että yksinkertaisuus ja johdonmukaisuus ovat tehokkaan organisaation tunnusmerkkejä. Yhdenmukainen johtamistyyli luo edellytykset tehokkaalle viestinnälle ja helpottaa järjestelmien, valtasuhteiden, palkitsemisen ja urakehityksen suunnittelua. He kokevat yhtenäisen yrityskulttuurin syntymisen vaativan myös yhtenäistä ohjaustyyliä.

Gooldin ja Cambellin näkökantaa täysin yhtenäisen ohjaustyylin soveltamisesta koko konserniin on kritisoitu. Luvussa 5.1 kuvataan Nilssonin kritiikki yhtenäistä ohjaustyyliä vastaan. Luvussa 5.2 käydään taas läpi Simonsin suositusta räätälöidä yhtenäisestä ohjaustyylistä yrityksen näköinen. Luku 5.3 kiteyttää yhteen standardoinnin sekä räätälöinnin vahvuuksia verrattuna toisiinsa ja päättyy Simonsin suositukseen toteuttaa standardointia lievällä räätälöinnillä maustettuna.

Seuraavassa luvussa on esitelty parenting -teoria, joka pohjautuu Gooldin ja Campbellin kehittämiin edellä mainittuihin ohjaustyyliin. Parenting -teoriassa strategiset ohjaustyyli on muokattu vastaaviksi parenting -tyyleiksi ja niitä on kehitelty vielä hieman pidemmälle. Parenting –teorian perusteella on helpompi hahmottaa eri yksiköiden sijoittumista konsernin toimialakentässä, sekä ymmärtää niiden mahdolliset erilaiset vaateet ohjaustyyliille.

Parenting -teorialla voidaan perustella kunkin ohjaustyylin sopivuus tietynlaiselle yksikölle. Miksi erilaisille yksiköille tulisi räätälöidä erilainen ohjaustyyli, tai hyvin toisistaan kaukana olevista yksiköistä tulisi keskittyä enemmän toisiaan vastaaviin yksiköihin. Parenting -teorian avulla hahmotamme case yrityksen yksiköiden tarpeet ja pelikentän paremmin.

1980-luvun lopussa Goold ja Cambell aloittivat keskustelun konsernin tarpeesta luoda lisäarvoa. He määrittivät edellä mainitut ohjaustyyliä taloudellisesta ohjauksesta strategiseen suunnitteluun. Vuonna 1994 julkaisemassaan kirjassa ohjaustyyliä syvennettiin entisestään. Ohjaustyyliä ruvettiin kutsu- maan parenting -tyyleiksi ja entistä enemmän kiinnitettiin huomiota konsernin strategisen suunnittelun ja seurannan merkitykseen. Parenting -teoria tarkastelee konsernijohdon ja yksiköiden johtamisjärjes- telmien välistä synergiaa ”vanhemmuuden” näkökulmasta sekä konsernin kykyä luoda arvoa yksiköille sopivien suunnittelu- ja valvontajärjestelmien välityksellä. (Virtanen 2006, 11).

Parenting -tyylejä on kaiken kaikkiaan kahdeksan kappaletta, joista kolmen on todettu olevan kaikkein parhaita lisäarvon tuottamisnäkökulmasta. Parenting -tyylit ovat pääpiirteissään samat ohjaustyyliä, joita käytiin läpi äskeisessä kappaleessa.

Taloudellinen ohjaus antaa yksikölle tilaa ja se ei hyödynnä juurikaan yksiköiden välistä synergiaa. Li- sääarvoa tuotetaan erityisesti sillä, että kukin yksikkö päättää itse tarkemmin toiminnastaan. Suurin osa strategiatyöstä on jätetty täysin yksikön harteille. Seurannan ja vuosibudjettien merkitys on suuri, ja poikkeavuudet sallitaan vain erittäin harvoin.

Strateginen suunnittelu on ohjaustyyli, jossa synergiaetujen hyödyntäminen on tärkeää. Konsernin joh- to on vahvasti mukana suunnittelemassa yksiköiden strategiaa yhdessä yksikön johdon kanssa. Seuran- ta perustuu pääasiassa ei-rahallisiin mittareihin. Tämä ohjaustyyli toimii hyvin silloin, kun yksiköt ovat erittäin sidoksissa toisiinsa.

Strateginen ohjaus on edellä mainittujen välimuoto. Synergiaetuja hyödynnetään, mutta yksikölle ane- taan valtuuksia toimia myös yksin. Joillakin osa-alueilla yhteistyö on siis merkittävää, kun taas joillain osa-alueilla yksikkö toimii oman makunsa mukaan.

## 4.1 Erilaisia välineitä arvonluontiin

Ohjaamistyylien, eli parenting -tyylien, hyödyntämistä konsernissa voidaan hahmottaa tarkastelemalla niitä Goold et al. (1994) kehittämän parenting -teorian avulla. Teoriaan kuuluu myös osana Campbell et al. (1995) kehittämä parentingfit -matriisi. Konsernin, joka toimii usealla toimialalla, on kyettävä perustelevaan kilpailuedullaan erilaisten yksiköiden kuulumisen samaan konserniin. Kuten todettu konsernirakenteen on siis tuotettava lisäarvoa arvon tuhoamisen sijaan. Jotta konsernin johto voi luoda lisäarvoa yksiköilleen, ovat konsernijohdon taidot ja resurssit sovittava yhteen liiketoimintayksiköiden tarpeiden ja toiveiden kanssa. Goold et al. mukaan konsernin johto voi luoda lisäarvoa yksikölleen neljällä eri tavalla. Nämä tavat ovat liiketoimintayksikön autonomia, integrointi, konsernin palveluyksiköt ja konsernin kehittämistoimenpiteet. Seuraavassa on kuvattu näiden eri tapojen sisältöä tarkemmin. (Virtanen, 2005, 5-7)

### 1. Liiketoimintayksikön autonomia

- yksikön johdon valinta
- budjettiohjaus
- strategian hyväksyminen
- investointien hyväksyminen
- johdon palaverit
- yrityskulttuuri

### 2. Toimintojen integrointi

- siirtohinnoittelu
- yksikkörajat ylittävät työryhmät
- palkkio- ja kannustinjärjestelmät
- esimiesten työnkierto
- keskitetyt ohjeet

### 3. Konsernin palveluyksiköt

- yhteiset osaamiskeskukset
- erityisasiantuntemus samassa paikassa  
esim. strateginen suunnittelu, rahoitus, viestintä

#### 4. Konsernin kehittämistoimenpiteet

- yrityskaupat
- yhteistyösopimukset
- ulkoistamispäätökset

Menestyneet yritykset pystyvät hyödyntämään erilaisia tapoja luodessaan lisäarvoa yksiköidensä kanssa. Kuitenkin arvonluontimahdollisuudet ovat sidoksissa valittuun ohjaustyyliin. Strategisen suunnittelun ohjaustyyllissä painotetaan yhteistyön ja synergian kautta saatavia lisäetuja (Nilsson, 2000). Taloudellisen ohjauksen tyyliin taas kuuluu merkittävästi autonomian ja yksikön itsenäisen vastuun kasvataminen. Strateginen ohjaus kulkee taas edellisten äärilaitojen välimuotona. Seuraavassa on havainnollistettu kunkin konsernin ohjaustyylin mukaiset pääasialliset arvonluontimahdollisuudet. (Virtanen, 2005, 6)

Strateginen suunnittelu – integrointiin perustuva synergia potentiaali

Strateginen ohjaus – integrointi ja itsenäinen päätöksenteko

Taloudellinen ohjaus – itsenäinen päätöksenteko

#### 4.2 Parentingfit -matriisi yksiköiden jaotteluun

Parentingfit -matriisin (Campbell et al. 1995) avulla voidaan verrata konsernin johdon erityisosaamisen yhteensopivuutta toimialayksikön kehittämispotentiaaliin sekä kriittisiin menestystekijöihin. Erilaiset toimialat sijoittuvat suhteessa konsernin perusosaamiseen eri kohtiin matriisia. Jotta konserni voi luoda lisäarvoa yksikölle, on sen taitojen ja resurssien sovittava yhteen yksikön tarpeiden kanssa (Virtanen, 2005,7).

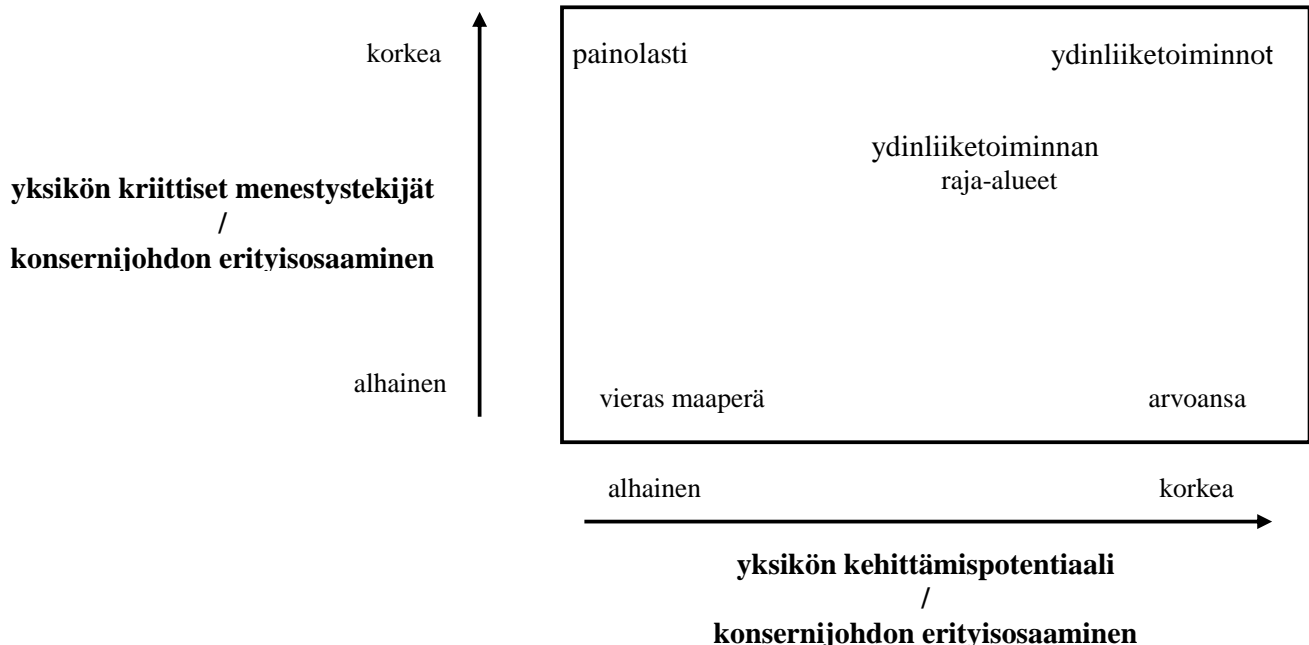
Konsernin johdon ydinosaaminen juontaa juurensa historiasta. Monesti toimiala, jolla on toimittu pitkään, on tunnetuin johdon keskuudessa. Johdon erityisosaaminen ilmenee muun muassa arvojen, ohjausjärjestelmien, keskitettyjen palveluyksiköiden, henkilöstöresurssien, konsernihallinnon ja organisatorakenteen kautta. Konsernin johdon kyky luoda lisäarvoa riippuu siitä, kuinka hyvin se käyttää resurssejaan hyödyksi ohjausvälineinä. (Virtanen, 2005,7)



Parentingfit -matriisin eri akseleilla mitataan eri asioiden yhteensopivuutta konsernin erityisosaamisen kanssa. Matriisin x-akselilla olevalla toimialayksikön kehittämispotentiaalilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin konserni pystyy vastaamaan yksikön tarpeisiin ja parantamaan niiden tulosta ja kuinka hyvin konsernin osaaminen saadaan valjastettua yksikön hyväksi muun muassa yhdistelemällä yksiköiden eri tarvevaateita ja kehittämällä yhteisiä palvelukeskuksia. (Campbell et al 1995, Goold et al. 1994, 20-25)

Matriisin y-akselilla mitataan yhteensopivuutta konsernin erityisosaamisen ja toimialayksikön kriittisten menestystekijöiden välillä. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka yksikkö osaa erittäin hyvin ja jotka ovat erittäin tärkeitä sen menestymisen kannalta (Simons, 1991).

Kun edellä mainittujen muuttujien välille luodaan matriisi, syntyy siihen viisi pääryhmää. Virtanen (2005) on kuvannut nämä ryhmät seuraavilla nimillä: ydinliiketoiminnot, ydinliiketoiminnan raja-alueet, painolasti-liiketoiminnot, arvoansa-liiketoiminnot ja vieras maaperä. Kuviossa 1. on kuvattu parentingfit -matriisi. Kuvio on rakennettu Campbellin et al. (1995) laatiman kuvion pohjalta. Mallin avulla voidaan hahmottaa liiketoimintayksiköiden sijoittuminen konsernin portfolioissa.

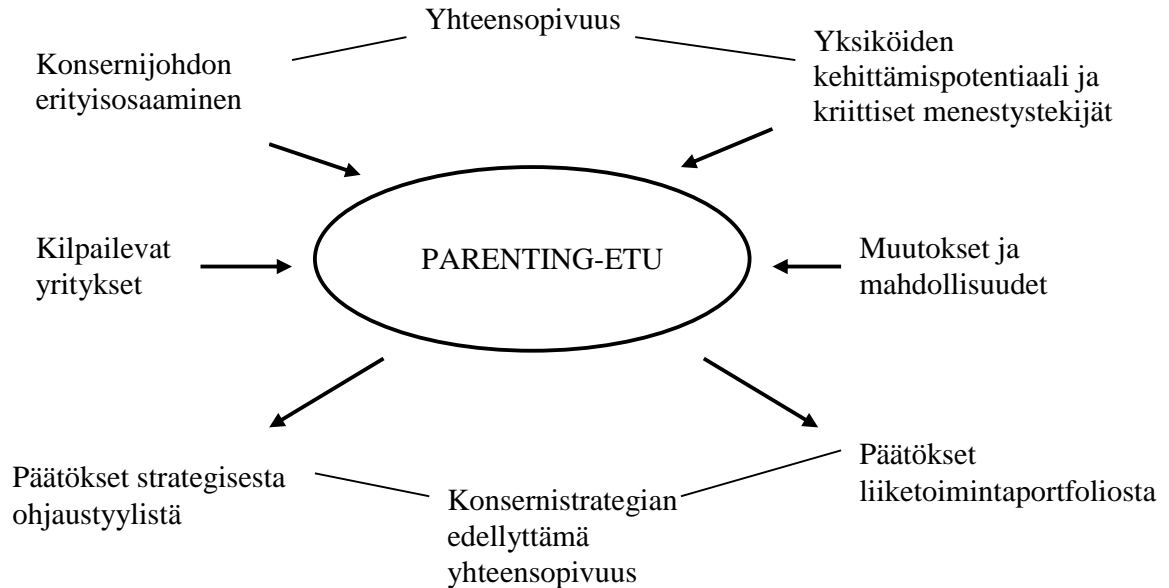


Kuvio 1 Parentingfit matriisi  
(Campbell et al. 1995, mukailtu)

Ydinliiketoiminnot -alueelle kuuluvat toimialayksiköt, jotka sopivat parhaiten konsernin portfolioon. Niille johto kykene tuottamaan parhaiten lisäarvoa. Ydinliiketoiminnan raja-alueelle kuuluvat yksiköt, joiden toiminta on lähes samantyyppistä kuin ydinliiketoiminnoilla, mutta ne eivät kuitenkaan sovellu kokonaisuudessaan aivan täydellisesti portfolioon. Painolasti -yksiköt ovat usein kuuluneet pitkään konsernin toimintaan. Niiden toiminta on hyvin lähellä konsernin ydinosamista, mutta tulevaisuudessa niihin ei enää kyetä tuottamaan niin hyvin lisäarvoa kehittämistoimien avulla. Arvoansa -yksiköiden tapauksessa konsernin erityisosaaminen on hyvin yhteydessä yksikön kehittämispotentiaaliin, mutta yksikön kriittiset menestystekijät ovat kaukana konsernin ydinosamisesta. Vieraaksi maaperäksi luokitellut yksiköt eivät tue konsernin strategiaa tässä näkökulmassa laisinkaan, vaan konserni heikentää niiden arvoa ja siksi niistä olisikin syytä luopua. (Goold et al. 1994, 342-346.)

#### 4.3 Konsernin luotava parenting -etua

Konserni oikeuttaa asemansa muihin yrityksiin luomalla yksiköilleen erityistä lisäarvoa eli niin sanottua parenting -etua (Goold et al. 1994, 14). Monialayritykset kilpailevat periaatteessa keskenään siitä, kuka luo tietylle yksikölle parhaimman toimintamahdollisuuden. Mahdollisuuteen voidaan vaikuttaa edullisen pääoman, erityisen osaamisen tai esimerkiksi tiukan valvonnan avulla. Gooldin et al. laatima parenting -edun viitekehys havainnollistaa konsernin erityisosaamisen, yksiköiden kehittämispotentiaalin ja kriittisten menestystekijöiden, kilpailevien yritysten sekä toimintaympäristön muutosten ja mahdollisuuksien vaikutuksen konsernin parenting -edun ylläpitämiseen. Kuviossa 2. on esitelty parenting -edun muodostumiseen vaikuttavat tekijät. (Virtanen, 2005, 9)



Kuvio 2 Parenting-edun viitekehys  
(Goold et al. 1994, 265, mukailtu)

Konsernin on sopeutettava strategiansa viitekehysten eri tekijöissä tapahtuviin muutoksiin, mikäli se haluaa säilyttää parenting -edun. Strategisen ohjaustyylin mukaisen konsernin erityisosaamisen on pyrittävä yhteensopivana yksiköiden arvonluontimahdollisuuksien eli kehittämispotentiaalini ja kriittisten menestystekijöiden kanssa. Yhteensopivuutta pohdittaessa on aina huomioitava kuvion muut tekijät: kilpailijat sekä toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet. Menestyvä konsernistrategia edellyttää strategisen ohjaustyylin ja liiketoimintaportfolion yhteensopivuutta. (Virtanen, 2005, 10)

Kun konsernistrategiaa lähdetään muokkaamaan, on usein taustalla konsernin oman erityisosaamisen kehittyminen. Radikaalimmassa strategian muuttamisessa voi olla takana toimintaympäristön muutokset. Radikaalimmat strategian muutokset vaativat kehittymistä konsernin erityisosaamisessa ja koko portfolioissa, siksi ne ovat harvinaisempia. (Goold et al. 1994, 245.)

Konsernin arvonluontimahdollisuudet ovat sidoksissa tietyn tyyppiseen liiketoimintaan (Goold et al. 1987, 1987b, 1993, 1994). Goold et al. mukaan konsernin on myös sovellettava samaa ohjaustyylä ja erityisosaamistaan koko konsernissaan ja kaikissa yksiköissään. Heidän mukaansa, jos konserniin kuu-

luvien liiketoimintojen luonne muuttuu esimerkiksi kilpailijoiden tai toimintaympäristön muutosten seurauksena, on konsernin muokattava ohjaamistyyliään koko portfolioissa. Jos uusi tyyli ei tuota lisäarvoa kaikille yksiköille, on portfolion rakennetta mietittävä ja mahdollisesti karsittava. (Lainema, 1996, 250)

## 5 OHJAUSTYYLIN MUOKKAUS YKSIKÖITTÄIN

Goold et al. ovat yhtenäisen strategisen ohjaustyylin kannalla, kun taas muun muassa Nilsson korostaa erilaisten yksiköiden vaativan erilaista ohjaustyyliä. Seuraavassa on käyty läpi Nilssonin (2000) näkemystä parenting -teoriaan liittyen. Hänen tutkimustensa mukaan konsernijohdon on mahdollista luoda arvoa eri tavalla portfolionsa eri osissa. Tämän jälkeen on kuvattu Simonsin (1990) näkemys aiheesta. Simonsin mielestä taas yhtenäisen ohjaustyylin muokkaaminen yksiköittäin olisi toimivin ratkaisu.

### 5.1 Lisäarvoa hyödyntämällä erilaisia ohjaustyyliä

Gooldin et al. mukaan (1987) tietyn tyyppisellä liiketoimialalla on hyödynnettävä tietyyttypistä ohjaustyyliä. Tähän näkökulmaan perustuen on myös koko liiketoimintaportfoliossa noudatettava samaa ohjaustyyliä. Kun kiinnitetään liian vahvasti huomiota strategian suunnitteluun ja seurantaan, saattaa muita osa-alueita jäädä varjoon. Goold et al. (1987 ja 1994) eivät huomioi juurikaan teorioissaan sitä, että jotkut yksiköt voivat poiketa toiminnaltaan selvästi muista ja vaatisivat ehdottomasti erilaisen ohjaustyylin muihin yksiköihin verrattuna. (Nilsson 2000, 89)

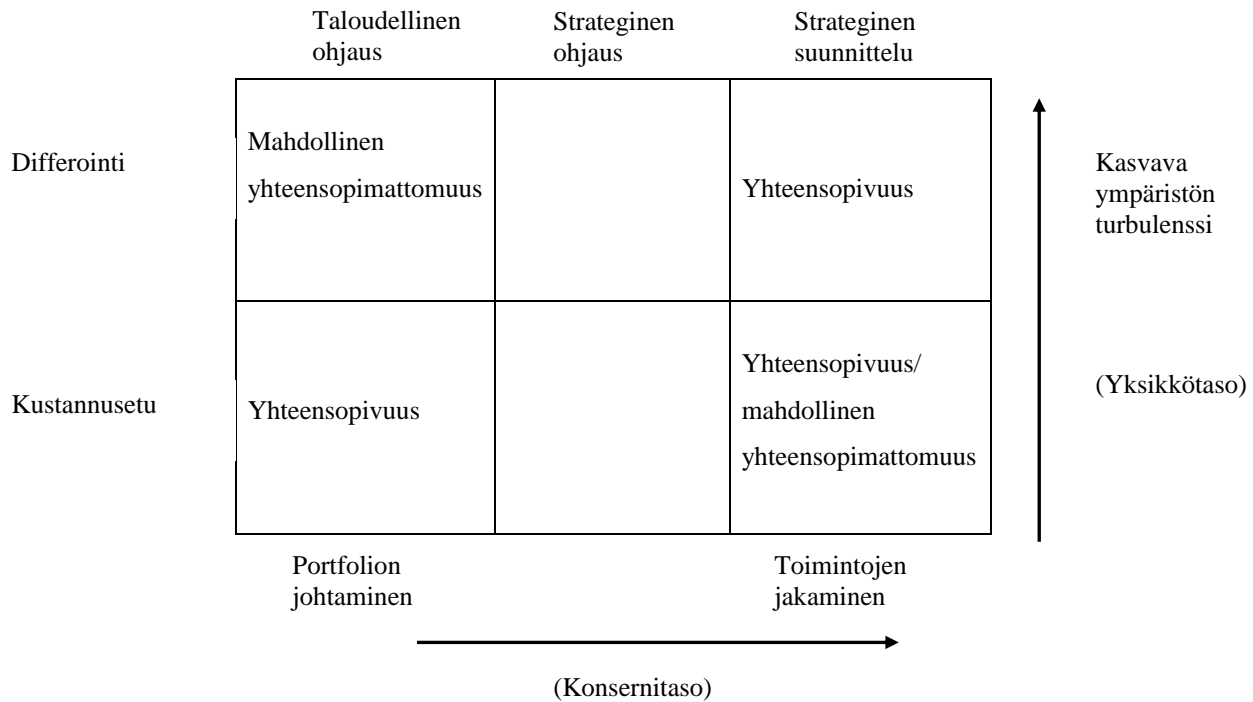
Toisen näkökulman asiaan antaa Nilsson (2000, 89). Nilssonin mukaan konsernin johto voi luoda lisäarvoa tukeutuen erilaisiin ohjaustyyliin eri osissa portfoliotaan. Hänen mukaansa tärkeää on, että hyödynnettävä ohjaustyyli sopii kyseiselle yksikölle, eikä kaikille yksiköille käytetä automaattisesti samaa ohjaustyyliä.

Kasvanut kiinnostus osakkeenomistajien etuun on saanut konsernin lisäarvon tuottamisen entistä suurempaan syyniin. Strategialta ja synergiatuotoilta vaaditaan entistä enemmän. Goold et al. ovat parenting -tyyliensä avulla määritelleet konsernin strategian ohjaamisen päätyypit. Nilsson kuitenkin kritisoi sitä, että koko konsernin tulisi toimia pelkästään yhden ohjaustyylin puitteissa. On väärin, että yksikölle määrätään ohjaustyyli täysin annettuna, eikä sillä ole itse mahdollista vaikuttaa siihen. Toisaalta Goold et al. ovat sitä mieltä, ettei valittuun ohjaustyylin sopimattomia yksiköitä kannattaisi pitää konsernissa mukana. Tietyn parenting -tyylin valitseminen vaatii laajaa ymmärrystä kunkin yksikön tärkeimmistä menestystekijöistä.

Eri parenting -tyylejä on testattu useissa isoissa konserneissa. On todettu, että on hyvin vaikeaa löytää yhtä sopivaa ohjaustyyliä, mikä tyydyttäisi kaikkien yksiköiden tarpeet ja tuottaisi kaikille yksiköille lisäarvoa. Kuten mainittu, osa suuntauksista neuvoo tällöin luopumaan yksiköistä, joille lisäarvoa ei saada luotua yhtenäisellä ohjaustyyllillä. Toisaalta, jos osakkeiden omistajien arvoa halutaan jatkossakin kasvattaa, ei välttämättä ole varaa luopua yksiköistä vain ohjaustyylin sopimattomuuden takia. Nilssonin mukaan tällöin pitäisi harkita ohjaustyylin vaihtelua yksikkökohtaisesti.

Parenting -tyyleistä kukin sopii tietyn tyyppisille aloille. Taloudellista ohjausta, tyyliä, jossa synergia on vähäistä ja fokus selvästi lyhytaikainen, suositellaan hyödynnettäväksi stabiileilla aloilla eli yksiköissä, joissa toiminnan vaihtelu on melko vähäistä. Kassavirta on tyyppillisesti tasainen ja voitot suuria. Usein toimitaan alalla kustannusjohtajana. Kustannusstrategia soveltuu kypsillä ja stabiileilla toimialoilla toimiville yksiköille (Govindarajan 1986). Kuviossa 3. on hahmoteltu konsernin ja yksiköiden ohjausjärjestelmien yhteensovittamismahdollisuudet.

Strategisen suunnittelun tyylin pitkä aikajänne ja suuret synergiat saavat ohjaustyylin sopimaan riskisillekin aloille eli aloille, joilla odotetaan voimakasta kasvua ja nopeita muutoksia. Päästrategiana on harvoin kustannusjohtajuus, sen sijaan erilaistuminen on yleistä (Nilsson 2000, 104-105). Differointistrategian ympäristö on siis usein turbulenti ja epävarma (Govindarajan 1986). Ohjausjärjestelmältä vaaditaan joustavuutta ja pitkän aikavälin informaatiota. Ohjaustyyli keskittyy rahallisten mittareiden lisäksi ei-rahamääräiseen informaatioon (Chenhall ja Lanfield-Smith 1998).



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

Suurille konserneille on usein tyypillistä, että ne sisältävät erilaisia, eri kehityskaaressa olevia yksiköitä. Nilssonin suositus vaihdella ohjaustyyliä yksikkökohtaisesti tuntuu oikeutetulta. Hänen mukaansa on hyvä valita konsernille yksi yhtenäinen ohjaustyyli, mutta sen kanssa on joustettava tarvittaessa joissakin yksiköissä. Konsernin ydintoimialalla toimivat yksiköt määräävät konsernille sopivan ohjaustyylin, jota voi sitten tarvittaessa vaihdella yksiköissä, jotka sijaitsevat kauempana ydintoimialalta. (Nilsson, 2000, 104-105) Ohjausjärjestelmä täytyy sopeuttaa kunkin organisaation osan vaatimusten mukaisesti. Myös Jönssonin ja Grönlundin (1988) tutkimusten mukaan erilainen ohjaustyyli on oikeutettu erilaisissa yksiköissä.

## 5.2 Yhtenäisen ohjaustyylin muokkaaminen

Goold et al. ovat tutkimuksissaan kuvanneet toimivimmat ohjaustyylit, mutta eivät vielä sitä, kuinka niitä käytetään, eikä juurikaan sitä kuinka niitä kuuluisi hyödyntää. Simons (1990) on laatinut ohjausjärjestelmiin prosessimallin, kuinka niitä voi hyödyntää erilailla. Simons ei kritisoi Nilssonin tapaan

valintaa hyödyntää yhtä yhtenäistä ohjaustyyliä, mutta häneen mukaansa ohjaustyylin käyttö ratkaisee sen sopivuuden erilaisille yksilöille. Erityyppiseen kilpailuetuun pyrkivien yritysten johto voi käyttää eri tavoin hyväksi samaa ohjausjärjestelmää.

1990-luvun edetessä Simons laajensi prosessimallia tutkimuksissaan (Simons 1991, 1992, 1994, 1995). Simonsin (1994) laatiman viitekehyksen mukaan ylimmän johdon ohjausjärjestelmät voidaan luokitella neljään ryhmään: uskomusjärjestelmät, rajajärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Nämä eri järjestelmät toimivat välineinä strategian ohjauksessa.

Uskomusjärjestelmien pääidea on saada koko organisaatio sitoutettua yrityksen ydinarvoihin. Rajajärjestelmät luovat selkeät pelisäännöt koko organisaatiolle, jolloin strategia on tarkoitus toimia organisaation kaikilla tasoilla ilman tiukempaa valvontaa. Diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla mitataan strategisten tavoitteiden täyttymistä. Välineinä mittauksessa voidaan käyttää muun muassa budjetteja, toimintasuunnitelmia ja suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. Tärkeintä on keskittyä kriittisiin menestystekijöihin eli tekijöihin, jotka takaavat yrityksen kilpailuedun säilymisen. Diagnostiset ohjausjärjestelmät eivät vaadi tiukkaa valvontaa, vaan valvonta suoritetaan säännöllisten poikkeamaraporttien avulla. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät perustuvat epävarmuustekijöiden strategiseen huomiointiin. (Virtanen 2006, 544)

### 5.3 Yhtenäisen ohjaustyylin muokkaaminen yleistynyt

Tutkimuksen alussa käytiin läpi strategisen ohjaustyylin kolme eri päätyyppiä. Osa teorioista tukee, että monialakonserni hyödyntäisi standardoidusti kaikkiin yksiköihinsä samaa ohjaustyyliä, osa taas kannattaa räätälöintiä. Parenting -teorian avulla hahmotetaan erilaisten yksiköiden vaateita ja voidaan havaita, että eri positioissa olevat yksiköt vaativat erilaista ohjaamista. Tuleeko monialayrityksen sitten räätälöidä vai standardoida ohjaustyyliänsä? Edellä kuvattujen teorioiden pohjalta voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että standardointi on isossa konsernissa eduksi, kunhan sitä osataan tarpeen tullen hieman muokata yksikkökohtaisesti.

Asiaa on tutkittu paljon muun muassa erilaisten integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien tutkimusten yhteydessä. Toiminnanohjausjärjestelmä on koko organisaation kattava integroitu tietojärjestelmä, joka pyrkii yhdistämään yrityksen eri toiminnot; kuten osto- ja myyntitoiminta, tuotannon suunnittelu ja



seuranta, varastotoiminnot, laadunohjaus, henkilöstö- ja taloushallinto. Sen mahdollistamalla työvälineillä voidaan johtaa suurenkin konsernin strategista ohjausta. Seuraavassa käydään läpi standardoinnin ja räätälöinnin etuja ja haittoja, jotta ymmärrämme paremmin suuren monialakonsernin ohjaustyylin valinnan. Näitä etuja ja haittoja on tutkittu paljon muun muassa toiminnanohjausjärjestelmissä ja seuraavat esimerkit onkin poimittu tähän tällaisista tutkimuksista. Lisäksi mukana on poimintoja tätä tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista.

Maajohtaja Marika Auramo SAP Finlandista on todennut (Mäkinen, 2011), että *'Kymmenen vuotta sitten yritykset hakivat toiminnanohjausjärjestelmällä lisää tehoa sisäisiin liiketoimintaprosesseihin. Muutama vuosi tämän jälkeen ymmärrettiin jo linkittää omia prosesseja asiakkaiden ja toimittajien prosesseihin. Viime aikojen tärkein kehitysaskel on ollut sovelluksen skaalautuminen tukemaan joustavasti sekä pieniä että suuria yrityksiä eri toimialoilla.'* Toisaalta siis kannatetaan yhtenäistä ohjausjärjestelmää, mutta sitä on räätälöitävä tarvittaessa erilaisia yksiköitä palvelevaksi. Yksi iso ohjausjärjestelmä oli siis vielä kymmenen vuotta sitten päämäärä, nyt vaaditaan räätälöintiä ja yhden ohjausjärjestelmän muokkaamista tarvittaessa kutakin yksikköä palvelevaksi. Edellisessä kappaleessa läpi käyty Simonsin ohje on siis valloillaan trendinä toiminnanohjausjärjestelmissä.

Yhtenäisen ohjaustyylin ja –järjestelmän hyötyjä on lukuisia (Mäkinen, 2011). Eri osastojen tiedot on mahdollista kerätä nopeasti yhteen tietokantaan. Niiden kommunikointi ja vertailu keskenään on nopeampaa, kuin että kukin luku poimittaisiin eri järjestelmistä. *'Esimerkiksi konsernitilinpäätöstä laadittaessa yhtenäiset taloushallinnonohjausjärjestelmät ovat ehdoton edellytys.'* totesi case konsernin talousjohtaja haastattelussaan (2008). Toiminta tehostuu ja seuranta helpottuu. *'Eri yksiköiden tietojen synkronointi tapahtuu yhdellä kertaa ja samanaikaisesti'*.

Yhtenäisten järjestelmien avulla tiedonsiirto eri yksiköiden välillä ja konserniin päin on reaaliaikaista, jolloin vältetään töiden päällekkäisyyksiltä. Tuotteista ja tiedostoista saadaan koko yrityksen käyttöön samanlaiset standardit selkeyttäen kokonaisuutta. Yksittäisenä asiana case yrityksen kohdalla toiminnanohjausjärjestelmä on helpottanut merkittävästi esimerkiksi tilattujen, saapuneiden sekä maksettujen tuotteiden seuranta ja kirjanpitoa. (Käyttötavarayksikön talousjohtaja, 2012).

Kun kaikki tiedot on tallennettu yhteen suuren hyvin valvottuun tietokantaan, vähentää se tiedostojen katoamisen riskiä yhdistämällä pienemmät tiedot osaksi suurempaa kokonaisuutta. Toiminnanohjausjärjestelmiin sisältyy nykyään tietoturvajärjestelmiä, joilla voidaan estää ulkoisesti teollista vakoilua tai

sisäisesti kavalluksia. Järjestelmät on usein varustettu sisäisen tarkkailun mahdollistavilla toiminnoilla, jolloin väärinkäyttöjä pystytään estämään paremmin. Toiminnanohjausjärjestelmien ongelmat syntyvät yleensä henkilöstön riittämättömästä koulutuksesta, jolloin niistä ei saada kaikkea hyötyä irti. Järjestelmät voivat olla peruskäyttäjille liian monimutkaisia, joten paljon toiminnallisuuksista jää hyödyntämättä. (Got ERP, 2012)

Nykyiset toiminnanohjausjärjestelmät ovat usein kovin vaikeita muuntaa yritykselle sopivaksi. Räätelöinti voi olla hyvinkin mahdollista, mutta usein sen tekeminen on niin kallista, että ennemmin pyritään toimimaan kussakin yksikössä samanlaisella järjestelmällä. Ohjausjärjestelmät ovat yleensä perushinnaltaan jo hyvin kalliita, saati sitten että niitä olisi resursseja muokata kunkin yksikön kohdalla erilaiseksi. Toiminnanohjausjärjestelmä on yleensä jäykkä rakenteeltaan ja siten vaikea soveltaa yrityksen työnkulkuun – tämä on yleisimpiä ongelmia ja rajoituksia hinnan lisäksi järjestelmän hankkimisessa. Toisiin ohjelmiin linkittymisen vuoksi ERP tarvitsee toimivan ympäristön, jotta suurin hyöty saadaan irti. Jos järjestelmään ei ole laadittu tarkasti erilaisia käyttöoikeuksia voi yrityksen sisäisten rajojen hämärtyminen aiheuttaa ongelmia kirjanpidossa tai vastuualueissa. (Got ERP, 2012)

Yksikön oma kehittyminen voi myös hidastua liian tiukan yhtenäisen ohjaustyylin seurauksena. Jos kaikki järjestelmät ja ohjelmat on mietitty konsernin johdossa valmiiksi voi yksikön oma kehittyminen jäädä taka-alalle, kun kaikki tulee saneltuna ylempää. Jos konserni toimii globaalisti, aiheutuu standardointiin paineita erilaisesta lainsäädännöstä. Yhtenäiset IFRS säädökset toki helpottavat tässä ongelmassa, mutta pientä monimutkaisuutta tuottavat myös esimerkiksi eri valuutat yhden konsernin sisällä. Kulttuuriset erot vaikuttavat myös globaalissa konsernissa. Julkisen osakeyhtiön tapauksessa yhtenäinen ohjausjärjestelmä on hyvin tarpeellinen, jotta sijoittajille on mahdollista tuottaa yhtenäistä materiaalia kunkin eri yksikön tilanteesta. Lukujen on näissä tapauksissa oltava vertailukelpoisia. (Polák ja Klusáček, 2010)

Yhtenäisten palvelukeskusten toimiminen kaukanakin itse yksiköistä on mahdollistunut muun muassa standardoitujen järjestelmien ansiosta. *'Erilaisin oikeuksin voi palvelukeskuksen henkilöstö päästä käsiksi vaikka kaikkien yksiköiden valuuttaliikenteeseen ja toteuttaa koordinoitua valuuttakauppaa'* (Konsernin talousjohtaja, 2008). Näin voidaan keskittää juuri esimerkiksi rahoitukseen painottuva osaaminen yhdeksi yksiköksi koko konsernissa ja saadaan myös massaetuja sijoittamisissa. Toisaalta keskitetyt palvelukeskukset voivat olla myös epätoimivia. Jos konsernin yksiköiden alat poikkeavat

paljon toisistaan, voi alan ymmärtäminen olla lähes ehdoton edellytys kaikessa toiminnassa. (Polák ja Klusáček, 2010)

Kun useampi yksikkö hyödyntää samaa järjestelmää, toisilta oppiminen helpottuu. Ei tarvitse niin sanotusti keksiä pyörää jatkuvasti uudelleen, vaan kerran julki tullut virhe on helppo korjata kaikkien yksiköiden kohdalla. Toisaalta esimerkiksi taas yhden yksikön kehittämä uusi raporttipohja on nopea laajentaa kaikkien yksiköiden käyttöön. (Konsernin talousjohtaja, 2008).

Yhtenäistä ohjausjärjestelmää on aina tarpeen räätälöidä edes hieman yksiköittäin. Räätälöintityöhön on aina hyvä ottaa mukaan yksikön edustajia, koska ylhäältä päin voi olla vaikea ymmärtää kaikkien eri yksiköiden toimintavaateita. Toisaalta osallistamisella saadaan myös yksiköt alusta lähtien mukaan projektiin. Yksikön johdon asenteet vaikuttavat paljon siihen miten järjestelmää jatkossa hyödynnetään yksikössä. (Wilde, 2009)

Erilaiset yksiköt aiheuttavat painetta yhtenäiselle, standardoidulle toiminnanohjausjärjestelmälle. Räätälöitäessä ohjausjärjestelmää tulee aina muistaa toiminnan tarkoitus. Yhtenäisen järjestelmän liiallinen räätälöinti yksiköittäin hajottaa toiminnan uudelleen ja helposti päädytään alkupisteeseen vailla lainkaan standardoinnin hyötyjä. (Got ERP, 2012)

Jotta yhtenäinen strateginen johtamistyyli tuo lisäarvoa, on sen pelisäännöistä pidettävä kiinni ja muistettava panostaa myös ei-rahallisiin mittareihin. Toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi yksiköitä tulisi siis valvoa ja ohjata myös ei-taloudellisin välinein. Tähän näkökulmaan olisi monen konsernin nykyisin panostettava enemmän. Erityisesti yhtiöt, jotka ovat laajentuneet voimakkaasti, organisoituneet uudelleen tai menneet uusille markkinoille olisi syytä keskittyä tähän puoleen. Tällöin oppiminen on helppoa saada kulkemaan myös yksiköistä konsernijohtoon päin, eikä pelkästään ylhäältä alaspäin. (Micheli et. al, 2011)

Standardoitu järjestelmä helpottaa selvästikin konsernin työtä yhdistellä yksiköiden raportointia, mutta kuinka lisäarvon saaminen koetaan yksiköissä? Onko yhtenäisestä ohjaustyylistä yksikön näkökulmasta etua? Konsernijohto pääsee tarkistamaan yksiköidensä raportointia, mutta saako yksittäinen yksikkö tästä lisäarvoa? Kustannukset ja työmäärä yhtenäisestä raportoinnista on usein yksikön harteilla. Tutkimuksen empiria osiossa on tarkoitus selvittää kuinka case yrityksen erilaiset yksiköt kokevat konsernin harjoittaman ohjaustyylin tuottavan yksikölle lisäarvoa.

## 6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälaista ohjaustyyliä valittu monialakonserni hyödyntää. Missä eri positioissa yksiköt parenting -teoriaan pohjautuen sijaitsevat suhteessa konserniin? Onko konsernin ohjaustyyli standardoitua, räätälöityä vai niiden yhdistelmä? Ja ennen kaikkea, tuottaako konserni valitsemallaan toiminnallaan lisäarvoa eri liiketoimintayksiköilleen, yksiköiden näkökulmasta.

Tässä luvussa perustellaan empiirisen tutkimuksen suorittamiseen liittyvät valinnat. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen aineisto ja sen hankinta tarkemmin, sekä luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimustulosten validiteettiä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän soveltuvuus riippuu tutkimusongelmasta ja tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 28) Tutkimuksen luonne noudattaa case -tutkimuksen eli tapaustutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimusta voi tehdä yhtä hyvin tilastollisin eli kvantitatiivisin kuin laadullisinkin eli kvalitatiivisin menetelmin (Koskinen ym. 2005, 157), tässä tutkimuksessa tukeudutaan kvalitatiivisiin menetelmiin.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tosielämän tilanteessa (Eskola ja Suoranta 1998, 65), kuten esimerkiksi tässä tutkimuksessa strategisen ohjaustyylin vaikutusta yksittäisessä konsernissa. Tapaustutkimus ei ainoastaan auta ymmärtämään johdon laskentatoimen systeemejä ja tekniikoita vaan myös sitä, miten niitä käytetään käytännössä (Scapens, 1990). Sen etuna voidaan siis nähdä, että se tarjoaa muita tutkimusmenetelmiä paremmin mahdollisuuden ymmärtää tutkittavia ilmiöitä itse käytännössä (Scapens 1990, 264). Case -tutkimukseen liittyy myös tiettyjä riskejä, niitä on pohdittu kappaleessa *6.4 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyys*.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään tutkitusta aineistosta tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään erityisesti kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä esimerkiksi haastatteluin (Eskola ja Suoranta 1998, 61). Kvalitatiiviset, henkilökohtaiset, haastattelut ovat asian syvällisen ymmärtämisen vuoksi tässä tutkimuksessa selvästi järkevämpi ratkaisu, kuin kyselytutkimus. Ei ole myöskään tarpeen kerätä tietoa ko-

vin monelta henkilöltä, ja siksi henkilökohtainen haastattelu on kyselyhaastattelua parempi vaihtoehto. Kvalitatiivinen tutkimus sopii siten hyvin sovellettavaksi tietyn yrityksen strategisen ohjaustyylin vaikutusten tarkasteluun. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii kvantitatiivista lähestymistapaa paremmin tutkimusongelmaan sen aineistonkeruumenetelmän, otantatavan sekä lähtökohtaisen hypoteesittomuuden vuoksi. Aineistonkeruumenetelmä, otanta, hypoteesittomuus sekä analyysitapa ovat laadullista tutkimusmenetelmää määrittäviä tekijöitä (Eskola ja Suoranta 2008,15 - 20). Valittu tutkimusmenetelmä on tavoitteen kannalta välttämätöntä, koska niin saadaan parhaiten yksityiskohtaista tietoa juuri kyseessä olevasta yrityksestä ja sen eri yksiköistä.

Scapens (1990) luokittelee johdon laskentatoimen case -tutkimukset viiteen kategoriaan. Näitä ovat kuvailevat, havainnollistavat, kokeelliset, eksploratiiviset ja selittävät tutkimukset. Scapensin mukaan näiden case -tyyppien erot eivät ole aina välttämättä kovinkaan selvät, mutta on kuitenkin erotettavissa toisistaan. Tämä tutkimus on kuvaileva käydessään läpi yrityksen strategisen ohjaamistyylin ja selittävä havainnollistaessaan, saadaanko lisäarvoa luotua johtamalla erilaisia liiketoimintayksiköitä konsernin valitsemalla tavalla. Tutkimuksen empiria toimii teorian havainnollistamisen välineenä. Scapensin (1990) jaottelun mukaan kyseessä on ensisijaisesti selittävä ja kuvaileva kvalitatiivinen tutkimus. Mikäli tutkimusta tulevaisuudessa laajennetaan, saattaisi se sisältää jo normatiivisia kehitysehdotuksia eli ehdotuksia siitä, kuinka yksiköiden ohjaamista tulisi kehittää ja minkälaiset yksiköt sopisivat konsernin toimintaan. Viimeisessä luvussa, Johtopäätökset, tulee esiin muutamia normatiivisia ehdotuksia, siitä kuinka konsernin olisi hyvä lähteä strategista ohjaustyyliään tutkimuksen perusteella kehittämään.

## 6.2 Tutkimuksen aineisto ja suorittaminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui haastatteluista sekä yritysmateriaalista. Näiden aineistojen analysointiin laadullinen menetelmä sopii hyvin. Toinen tekijä, joka vaikutti laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan, oli se, että oli odotettavissa, että tutkimuskysymys täsmentyy vielä tutkimuksen aikana, eikä sitä haluttu rajata liian tarkasti tutkimuksen alku vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana (Eskola ja Suoranta 2008, 15).

Haastattelutyyppejä oli erilaisia ja haastattelut tavoittavat erilaista tietoa tyyppinsä perusteella. Erilaisen vuorovaikutustilanteiden avulla saadaan erilaista tutkimusaineistoa muun muassa siksi, että ihmiset pyrkivät jo ennen kysymyksiin vastaamista sekä itse haastattelun aikana pääsemään jonkinlaiseen käsi-

tykseen tilanteen luonteesta (Alasuutari 1999, 151). Tästä johtuen haastattelutyypin kannattaa valita tutkimusongelman perusteella (esim. Eskola ja Suoranta 2008). Kaikki haastateltavat haastateltiin kerran tai kaksi kasvotusten ja näiden haastattelujen jälkeen tehtiin vielä tarkentavia yksityiskohtaisia kysymyksiä sähköpostitse.

Tapaustutkimuksen kohde on yleensä yrityksen jokin prosessi, toiminto tai osasto ja menetelmä aineiston keräämiseksi valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen ym. 2005, 157). Tutkittaessa ihmisten asioille ja ilmiöille antamia merkityksiä, laadullinen lähestymistapa on luonteva valinta, koska silloin saadaan tutkittavien ääni kuuluviin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja- eli teemahaastatteluja, joissa haastattelu eteni yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, 28, 48) Tällä tavalla saatiin haastateltavien omat tulkinnat ja asioille antamat merkitykset paremmin esille. Haastatteluja varten oli laadittu kysymyspohja, mutta käytännössä se toimii vain ohjenuorana ja haastattelut vaihtelivatkin paljon haastateltavan näkemysten edetessä.

Haastateltaville lähetettiin kysymykset ennen haastattelua ja haastattelut pyrittiin pitämään hyvin joustavina, eli kysymyksistä joustettiin aina tarpeen mukaan. Kasvotusten tehtyjen haastattelujen rungon muodostaneet kysymykset löytyvät liitteestä. Liitteessä 1 on esitelty konsernin talousjohtajalle esitetty kysymysrunko. Liitteestä 2 löytyy yksiköiden edustajille esitetty kysymysrunko.

Tutkimusaineisto koostui haastateltavien vastauksien lisäksi yritysmateriaalista. Yritysmateriaali muodostui vuosien 2010 ja 2011 vuosikertomuksista, konsernin laskentamateriaalista, konsernin valuuttariskipolitiikan julkaisusta, sekä konsernin intranetin talouspalveluiden esittelyistä ja konsernin julkisten internet sivujen tiedoista. Konsernilta saadut erilaiset dokumentit tukivat kattavan kokonaiskuvan hahmottamista erityisesti ohjaustyylin eri välineiden kohdalta.

### 6.3 Haastateltavien valinta

Haastattelutyypin valinnan lisäksi huomioitavia seikkoja on myös haastattelun suorittaminen (missä, miten, milloin, nauhoitus ym. käytännönkysymykset) sekä tietysti haastateltavien valitseminen ja haastateltavien lukumäärän riittävyys. Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin osaksi konsernin talousjohtajan avulla. Haastateltavat olivat yksikkönsä talousjohtajia, mutta yksiköissä joissa talousjohtajia

oli useita, tehtiin valinta konsernin talousjohtajan suosituksen perusteella. Yhdestä yksiköstä haastateltiin vielä alayksikön talousjohtajaa, jotta saatiin käytännönläheisemmän tason mielipide mukaan. Haastatteluissa on syytä huomioida eri organisaatiotasot, koska eri tason henkilöillä voi olla hyvinkin erilainen näkemys asioista (Vaivio, 2008, 75). Laadullisessa tutkimuksessa ei usein ole hyödyllistä valita haastateltavia sattumanvaraisesti vaan pikemminkin harkinnanvaraisesti (Eskola ja Suoranta, 2008). Suoritin tutkimustani varten 11 haastattelua kasvokkain. Yksiköitä oli viisi ja kunkin yksikön talousjohtaja haastateltiin kerran, kahden yksikön talousjohtajat kaksi kertaa. Lisäksi haastateltiin konsernin talousjohtaja, sekä yhden yksikön alayksikön talousjohtaja kolme kertaa. Haastattelut nauhoitettiin. Lisäksi talousjohtajille tehtiin tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse.

Ensimmäiseksi haastateltiin konsernin talousjohtajaa. Talousjohtajan haastattelun avulla pyrittiin hahmottamaan konsernin strateginen johtaminen kokonaisuutena. Haastattelun avulla selvitettiin konsernin valitsema strateginen ohjaustyyli ja sen välineet tarkemmin. Talousjohtajalta saatiin selkeät tiedot milaista strategista johtamista se tekee eri yksiköidensä suuntaan. Haastattelu tehtiin vuonna 2008 ja sitä on täydennetty ruokakaupan talousjohtajan kokemuksilla 2011. Yksiköiden edustajille ei kerrottu konsernin talousjohtajan haastatteluissa ilmi tulleita asioita, jotta yksiköiltä saataisiin mahdollisimman objektiivinen näkökanta strategisen ohjauksen hyödyistä ja haitoista.

Ruokakaupan nykyinen talousjohtaja on konsernin entinen talousjohtaja. Ruokayksikön ja autoyksikön talousjohtajat on haastateltu sekä vuonna 2008, että vuonna 2011. Kummassakin yksikössä oli henkilö vaihtunut, joten oli mahdollista saada selville uusia ja erilaisia näkemyksiä. Rautakaupan, käyttötavarakaupan ja konekaupan talousjohtajat haastateltiin vuonna 2011. Vuonna 2012 haastateltiin käyttövarayksiköstä yhden alayksikön talousjohtajaa, jotta hahmotettiin tarkasti mitä eri taloushallinnon välineitä konserni todella hyödyntää yksiköihinsä. Myös lähes kaikille aiemmin haastateltuja henkilöitä esitettiin tarkentavia kysymyksiä vuonna 2012 lyhyin sähköpostikeskusteluin.

Tutkimuksen aineisto ei ollut haastateltavien määrän perusteella kovin suuri. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään haastateltavia ja heidän tuottamaansa aineistoa pyritään analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola ja Suoranta, 2008). Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä tärkeämpää on paikallinen selittäminen eli se, että selitysmalli pätee mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon (Alasuutari, 1999, 243). Tämä vaikuttaa myös valittavien haastateltavien määrään. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa sekä antamaan teoreettisesti

mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä, ei haastateltavien määrän tarvitse olla kovin suuri. Aineiston koon määrittämiseen ei ole mekaanisia sääntöjä vaan se on tapauskohtaista (Eskola ja Suoranta, 2008). Koon määräämiseksi on käytännön kautta muotoutunut joitakin sääntöjä. Aineistoa on riittävästi esimerkiksi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tutkimuksessa haastateltiin kukin konsernin yksikkö, eli mukaan saatiin kaikkien eri yksiköiden näkökulmat. Haastattelut olivat noin kahden tunnin mittaisia ja ne tehtiin yksikön omissa toimitiloissa.

#### 6.4 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys

Reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti kuvaa tutkijan keräämän aineiston luotettavuutta. Reliabiliteettia pyritään parantamaan varmistamalla, että tutkimustulokset ovat toistettavia ja että satunnaiset ilmiöt eivät vaikuttaisi oleellisella tavalla lopputulokseen. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, onko tutkittu sitä ilmiötä jota oli tarkoitus tutkia.

Case -tutkimus aiheuttaa reliabiliteetin ja validiteetin kannalta tiettyjä ongelmia. McKinnon(1988) on listannut yleisimmät uhat tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin vaarantumiselle case - tutkimuksessa. Ensimmäinen uhka on tutkijan vaikutus tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavat saattavat esimerkiksi käyttäytyä normaalista poikkeavalla tavalla haastattelutilanteessa. Keinoksi tämän välttämiseksi McKinnon ehdottaa, että tutkija tekee heti selväksi, miten tutkimusta on tarkoitus tehdä sekä mikä on kenenkin rooli. Tutkimuksen tekijä työskentelee itse kyseisessä konsernissa, eli tutkimuksen objektiivisuus saattaa kärsiä tästä johtuen hieman. Toisaalta tekijä työskentelee konsernin alayksikössä, joten käytännönläheinen näkökulma strategisen ohjaustyyliin on helpommin saatavissa, eikä riskinä nähdä konsernia mielisteleviä johtopäätöksiä. Oletuksena on, että kontaktit haastateltaviin oli myös mahdollista saada paremmin, kun tekijä oli itse konsernissa töissä. Myös laskentatoimen ohjausvälineiden todellinen tunteminen oli avuksi, jotta haastatteluissa ei tarvinnut käydä niitä liiaksi läpi.

Toinen ongelma on tutkijan ennakkoluulot. Mitä aukottomampi teoreettinen viitekehys on, sitä pienemmän uhan tutkijan ennakkoluulot muodostavat ja sitä vähemmän tutkijan on tehtävä oletuksia esimerkiksi haastatteluja purkaessaan (McKinnon, 1988). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekijä toimii tutkijana ns. tutkimusinstrumenttina ja tutkimuskohteen tulkitsijana (Pyörälä, 1995), jonka takia tutkimuksessa huomioidaan, että esimerkiksi tekijä ei vaikuta sanavalinnoillaan tai johdatuksillaan haasta-



teltaviin henkilöihin ja lopputuloksiin. Koska haastattelut kuitenkin tehtiin kasvotusten, on tämä riski aina huomioita tuloksia arvioidessa.

Kolmas ongelma on tiedonsaannin rajoitukset. Tämä ongelma muodostuu usein esimerkiksi aikarajoitteista tai tutkimuskohteen aiheuttamista rajoitteista. Suhteiden luonti sekä riittäväajankäyttö tutkimuskohteessa ovat hyviä keinoja tämän ongelman välttämiseksi. Tutkijan työskenteleminen kyseisessä konsernissa takasi paremman mahdollisuuden päästä käsiksi eri materiaaleihin. Viimeinen ongelma on se, että silloin tällöin ihmiset kaunistelevat totuutta, liioittelevat, vähättelevät tai suoraan valehtelevat (McKinnon, 1988). Edelleen tutkijan työskentely kyseisessä yrityksessä mahdollisesti esti suoraan valehtelut asioiden suhteen, mutta asioiden kaunistelu saattoi tällöin tulla eteen. Haastattelut tehtiin kasvotusten ja näin ollen niistä saatu aineisto on tulkittavissa oikeammin, kuin kyselytutkimuksessa mahdollisesti saadut vastaukset. Haastateltavien anonymiteettia on myös korostettu, jotta he uskaltaisivat puhua siten miten haluavat. Kysymyksiä pystyttiin haastattelun edetessä tarkentamaan, mikäli vastaus jäi epäselväksi. Kaikki haastateltavat antoivat avoimen vaikutelman ja kertoivat mielipiteitään niin puolesta kuin vastaan. Tutkimus toteutettiin nimettömänä ja näin ollen yrityksen edustajien on helpompi puhua strategisista linjauksistaan avoimesti.

Kuten aikaisemmin on todettu, case -tutkimuksen ongelmana pidetään epävarmuutta tulosten yleistettävyydessä ja subjektiivisuuden lisääntymistä, mutta sen etuna on, että yksittäisestä organisaatiosta ja johdon toimintatavoista saa kattavamman kuvan verrattuna muihin metodeihin (Viljanen ym. 2010, 51). Tutkimuksen tulokset eivät siis välttämättä ole suoraan yleistettävissä, mutta ne antavat kuitenkin konkreettisen kuvauksen ohjausjärjestelmien toimivuudesta yhdessä monialakonsernissa.

### 7.1 Case yritys

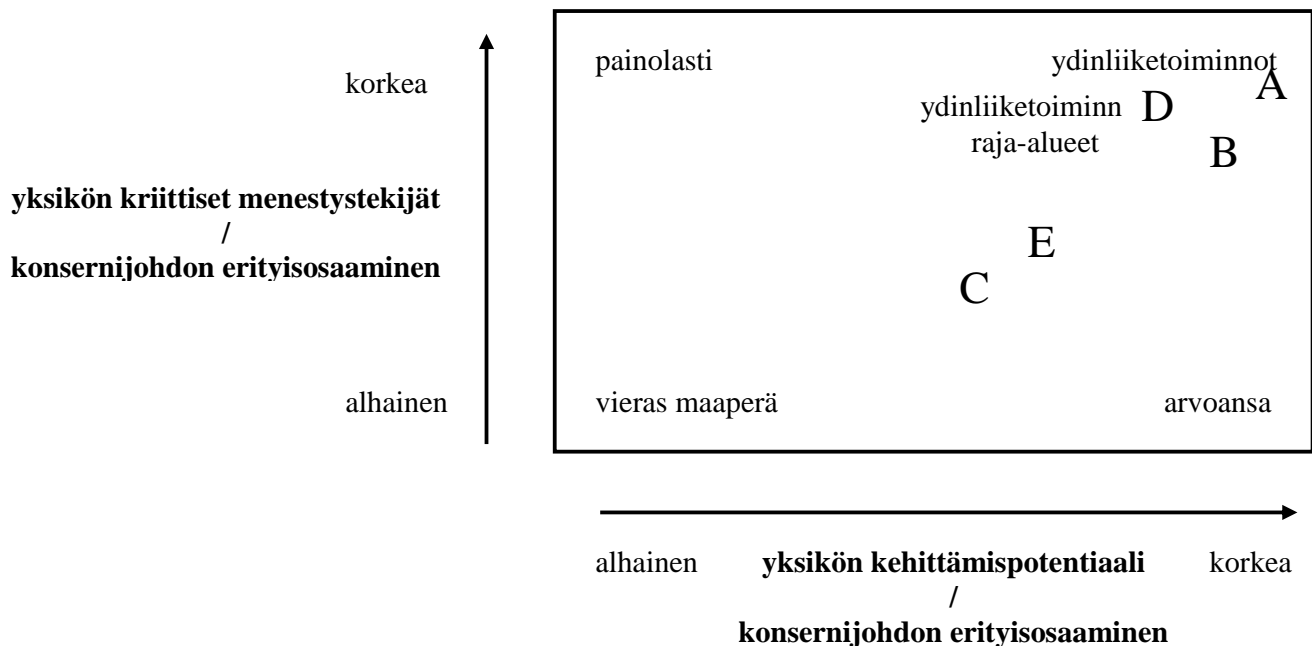
Tutkimuksen case -yrityksenä on iso vähittäiskaupanalan konserni, julkinen pörssiyritys. Konserni kuuluu tällä hetkellä kymmenen suurimman pohjoismaisen yrityksen joukkoon ja sen historia ulottuu aina 1940-luvulle asti. Konserni toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Sillä on kuusi isoa tytäryhtiötä ja lisäksi useita pienempiä tytäryhtiöitä. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2011 hieman vajaat 10 miljardia euroa ja taseen loppusumma reilut 4 miljardia euroa. Yhteensä konsernin verkosto työllisti vuonna 2011 noin 45 000 henkilöä. Konserni toimii kahdeksassa eri maassa, mutta selvästi suurin osa toiminnoista on Suomessa (Konsernin vuosikertomus 2011)

Tutkimukseen on valittu kaikki konsernin viisi liiketoimintayksikköä. Suurin yksikkö toimii konsernin päätoimialalla ja tuottaa lähes puolet konsernin liikevaihdosta, kun taas pienin yksikkö toimii selkeästi erilaisella toimialalla ja sen liikevaihto on vain noin neljännes edellisen liikevaihdosta. Liiketoimintayksiköt on kuvattu seuraavissa kappaleissa tarkemmin. Valitussa monialakonsernissa yksiköt ovat hyvinkin erilaisia ja erikokoisia, näitä tutkimalla saamme hyvin hahmotettua, miten erilaiset yksiköt kokevat konsernin harjoittaman ohjaustyylin. Pystyykö konserni hallitsemaan koko kokonaisuutta ja miten eri yksiköt kokevat konsernin tuen?

Parenting -teorian mukaan konsernin on suositeltavaa soveltaa samaa ohjaustyyliä ja sitä vastaavia ohjausjärjestelmiä koko portfolioonsa (Goold, et al.1994). Toisaalta Gooldin ja Campbellin mukaan eri johtamistyyli sopivat eri liiketoiminta-aloille (1987). Onkin mielenkiintoista tutkia, kuinka menestynyt vähittäiskaupan konserni ohjaa hyvin erilaisia yksiköitään ja kuinka itse yksiköt sen kokevat. Johdettaanko yksiköitä samalla tavoin vai eri tavoin? Saadaanko valitulla tavalla tuotettua lisäarvoa jokaiselle yksikölle vai pitäisikö pitäytyä vain samankaltaisilla liiketoiminta-aloilla? Konsernin talousjohtajan haastattelussa (Konsernin talousjohtaja, 2008) selvisi, että kovin vieraalla toimialalla olleesta yksiköstä on luovuttu ja tällä hetkellä kaikki yksiköt ovat aikaisempaa lähempänä toisiaan toimialansa puolesta. *'Olemme joidenkin määritelmien mukaan monialakonserni, mutta kaikkien yksiköiden toimiessa kuitenkin vähittäiskaupan alalla on synergiaedut helposti havaittavissa.'* totesi konsernin talousjohtaja.

Tutkimuksen tavoitteena on siis saada näyttöä siitä, kuinka strateginen ohjaustyö toimii erilaisten yksiköiden tapauksessa erilaisten yksiköiden näkökulmasta. Case -yrityksen konsernijohtoon kannalta on mielenkiintoista saada selville, kuinka liiketoimintayksiköt kokevat konsernin antaman tuen ja luodaanko sillä heille heidän mielestään lisäarvoa.

Kuviossa 4 on havainnollistettu liiketoimintayksiköiden sijainti parentingfit -matriisissa. Seuraavat merkit kuvaavat eri yksiköitä: A ruokakauppa, B rautakauppa, C autokauppa, D käyttötavarakauppa, E konekauppa.



Kuvio 4 Liiketoimintayksiköiden sijoittuminen parentingfit -matriisissa

### 7.1.1 Ruokakauppa

Konsernin ruokakauppayksikkö on Suomen päivittäistavarakaupan johtava toimija. Yli 1 000 ruokakaupan yksikkö toimii ketjuliiketoimintamallilla ja itsenäisten kauppiaiden rooli on merkittävä. Vuoden 2011 lukujen mukaan ruokakauppa toi konsernille liikevaihdosta 43 % ja liikevoitosta 60 %. Yksikön liikevaihto oli reilut 4 miljardia euroa. Yksikkö on konsernin toimialoista vanhin ja perinteisin. Voidaankin sanoa, että ruokakauppa on kaikkein lähinnä konsernin ydintoimintaa ja ydinosaa. Ruokakauppa yksikön vahva asema on mahdollistanut konsernin levittymisen myös muille aloille.

Oman haasteensa tälle yksikölle luo useat ketjuun kuuluvat muutoin itsenäiset kauppiasyrittäjät. Ketjusopimusten avulla on kuitenkin voitu luoda yhteiset standardit kaikille toimijoille ja suurenkin yksikön tiedot on helposti kerättävissä yhteen. Yksikön keskeisenä tavoitteena on markkinaosuuden kasvattaminen Suomessa. Kasvua haetaan muun muassa kauppapaikkaverkoston kasvattamisen myötä. Yksikkö kasvatti markkinaosuuttaan vuonna 2011 hieman edellisestä, mutta kasvu oli maltillista markkinaosuuden ollessa alallaan nyt noin 35 prosenttia. (Konsernin vuosikertomus 2011)

Ruokakauppa yksikön läheisyyden konsernin johdolle voi myös havaita toimipisteiden sijainnista. Kaikkien muiden yksiköiden keskusjohdot sijaitsevat jossain muualla, mutta ruokakaupan keskusjohto sijaitsee samassa rakennuksessa koko konsernin keskusjohdon kanssa. Esimerkiksi yksikön ja konsernin talousosastot sijaitsevat vieläpä samassa kerroksessa isoa rakennusta, eli ajatusten vaihto on nopeaa. Yhteistyö on läheistä ja henkilövaihdoksetkin konsernin ja ruokakauppayksikön kesken ovat hyvin tavanomaisia. Esimerkiksi tätä tutkimusta tehdessä konsernin talousjohtaja siirtyi ruokakauppayksikön talousjohtajan paikalle. Tätä henkilöä on haastateltu tutkimukseen siis kahdessa eri toimessa työskennellessään.

Se, että henkilövaihdoksia ruokakauppayksikön ja konsernin välillä tapahtuu usein ja, että kummatkin keskusjohdot toimivat samassa rakennuksessa, mahdollistaa erittäin tiiviin yhteistyön yksikön ja konsernin välillä. Kun moni yksikön henkilöstöstä on toiminut myös konsernissa, on yhteistyön kehittäminen helpompaa ja kenties avoimempaa kuin muissa yksiköissä, koska henkilöt ovat keskenään entuudestaan tuttuja. Haastatteluiden perusteella voitiinkin havaita, että tässä yksikössä ollaan kaikkein tyytyväisimpiä konsernin harjoittamaan strategiseen ohjaustyyliin, kuten myöhemmissä kappaleissa tulee ilmi.

### 7.1.2 Rautakauppa

Rautakauppayksikkö on rakentamisen, kodin kunnostamisen ja sisustamisen vähittäiskauppaa harjoittava kansainvälinen palveluyritys, joka toimii Suomen lisäksi muissa Pohjoismaissa ja Baltiassa. Vuoden 2011 lukujen mukaan rautakauppa toi konsernille liikevaihdosta 28 % ja liikevoitosta 9 % ja näin ollen oli konsernin selvästi toiseksi suurin yksikkö ruokakaupan jälkeen. Liikevaihto oli vuonna 2011 hieman vajaat 3 miljardia euroa. Rautakauppa on konsernin yksiköistä kansainvälisin ja vuonna 2011 jo

hieman yli puolet sen liikevaihdosta tuli ulkomaantoiminnoista. Suomen lisäksi toimintaa on pääasiassa muissa pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. (Konsernin vuosikertomus 2011)

Ruokakauppayksikön tavoin rautakauppayksikkö sai kasvatettua markkinaosuuttaan hieman vuonna 2011. Viime vuosina yksikön strategisena painopisteenä on ollut Venäjän markkinoille suuntaaminen. Yksikön vahva ja kannattava kasvu on tukenut muita heikommin pärjääviä yksiköitä ja rautakauppayksikkö onkin nähty ikään kuin uutena veturina koko konsernissa perinteisen ruokakauppayksikön lisäksi. Suuret investoinnit Suomessa ja ulkomailla hillitsi tuloksen kasvua vuonna 2011, mutta edelleen kehitys oli siis positiivista. Rautakauppayksikkö hakee jatkuvasti uutta henkilöstöä uusiin tehtäviin, eli siitäkin on havaittavissa oletuksissa oleva jatkuva kasvu.

Haastatteluissa selvisi, että moni rautakauppayksikön taloustoimijoista ja ydinjohdosta on konsernista siirtynyttä erittäin ammattitaitoista henkilöstöä, konsernin entistä korkeinta johtoa. Oli havaittavissa, että rautakauppayksikössä henkilöstön oli mahdollista päästä kunnolla kehittymään. Yksikkö on viime vuosina kehittynyt valtavasti ja ei selvästi kuitenkaan toimi niin tiukasti konsernin käskyn alla kuin ruokakauppayksikkö. Haastateltavana ollut rautakauppayksikön talousjohtaja on muun muassa aikaisemmin toiminut koko konsernin strategisena johtaja eli kokemusta tästä on selvästi haluttu saada kehittyvimpään yksikköön. Tutkimuksen aikana muun muassa konsernin varatoimitusjohtaja toiminut rahoitus- ja talousjohtaja siirtyi rautakauppayksikön toimitusjohtajaksi. On selvästi huomattavissa, että konsernin korkein johto on ollut kiinnostunut tämän yksikön kehittämistä. Yksikön johto toimii omassa toimipisteessään erillään konsernista, eli vaikka yksikkönä ollaan konsernin toiseksi suurin, on tietynlainen oma työrauha varmasti suurempaa kuin esimerkiksi ruokakauppayksikössä. Muiden yksiköiden haastatteluissa viitattiin usein tämän yksikön toimiin toimia edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä. Rautakauppayksikköön on siis vankka luottamus niin konsernissa, kuin muissakin yksiköissä. Kenties tähän vaikuttaa juuri ylimmän johdon laaja osaaminen ja tätä myötä hankittu vaikutusvalta. Yksikön on varmasti kokeneella johdolla helpompi vaikuttaa konsernin vaateisiin, kun pienemmillä yksiköillä. Toisaalta pienempien yksiköiden arvostus rautakauppayksikköä kohtaan on varmasti rautakauppayksikön itsenäisen maineen ansiota. Ruokakauppayksikkö koettiin muissa yksiköissä kenties liian läheiseksi konsernin kanssa ja tästä syystä rautakaupan vaikutusvaltaan muutoksia haluttaessa luotettiin eniten.

### 7.1.3 Käyttötavarakauppa

Käyttötavarakauppa toimii pukeutumisen, kodin, urheilun, vapaa-ajan, kodintekniikan, viihteen ja huonekalukaupan tavara-aloilla. Vuoden 2011 lukujen mukaan käyttötavarakauppa toi konsernille liikevaihdosta 16 % ja liikevoitosta 13 %. Liikevaihto oli vuonna 2011 noin 1,5 miljardia euroa. Yksikön osuus konsernin tuloksesta on pienentynyt hieman aikaisemmasta. (Konsernin vuosikertomus 2011)

Käyttötavarayksikkö poikkeaa muista konsernin yksiköistä eniten siinä, että sen alla toimii useita pienempiä yksiköitä, kukin keskittyen omalle vähittäiskaupan alalleen. Käyttötavara yksiköllä on talouspuolella esimerkiksi oma keskitetty yksikkönsä, joka kerää kunkin alayksikön tiedot ensin yhteen ja toimittaa sitten eteenpäin konsernille. Käyttötavara yksikössä toimitaan siis useammassa portaassa kuin muissa yksiköissä. Henkilöstön siirtymiset käyttötavarayksikön sisällä alayksiköistä toiseen ovat suhteellisen yleisiä.

Käyttötavarayksikön alayksiköt toimivat aikoinaan hyvinkin erillään toisistaan. Nyt viime vuosina toimintoja on jonkin verran yhtenäistetty ja vuonna 2010-2011 alayksiköiden keskusjohdot muutettiin toimimaan samasta rakennuksesta. Kuitenkin taloustoiminnot eri alayksiköissä ovat vielä hieman erilaisia. Suurin osa käyttää esimerkiksi konsernin tarjoamaa talouden palvelukeskusta, mutta jossain yksiköissä kaikki talousasiat hoidetaan vielä itse. Tämä erilaistaa myös raportointia ja onkin havaittavissa, että konsernin taholta ohjeistetaan käyttötavarayksikköä yhtenäistymään toimintamalleissaan lähiaikoina. *'Käyttötavarayksikön keskitetty talousjohto kehittää selvästi koko ajan toimintamalliaan, koska kuukausittain muokataan vaadittua raportointimallia johonkin suuntaan. Enää ei sallita juuri lainkaan räätelöityä raportointia, vaan haetaan yhtenäisempiä raportointipohjia kaikkien alayksiköiden käyttöön'*, todettiin alayksikön talousjohtajan (2012) haastattelussa.

Käyttötavarayksikön tulos pienentyi hieman vuodesta 2010, mutta on kuitenkin pysynyt muilla mittareilla melko samalla tasolla kuin ennenkin. Yksikön sisällä sen sijaan on runsastakin vaihtuvuutta. Osa alayksiköistä tuottaa erittäinkin hyvin, kun taas osa alayksiköistä tulee toimeen huonossa tilanteessa toisten tuella. Käyttötavarayksikön avulla konserni pystyy levittäytymään Suomessa lähes kaikille vähittäiskaupan aloille ja näin varmasti sallii osalta alayksiköistä heikomman tuloksen. Kuten haastatte- luissa selviää, on heikommin toimivilla yksiköillä selvästi enemmän riippuvuussuhdetta konserniin. Konsernin tuki on heille elinehto ja täten ohjaustyylillä otetaan melko annettuna. Toisaalta tiettyjen alayk-

siköiden ollessa melko pieniä toimijoita, ei konsernin vaateet välttämättä ole yhtä suuret kuin suurissa yksiköissä.

Tutkimukseen on haastateltu käyttötavarayksikön talousjohtajaa, mutta myös talousjohtoa yhdestä yksittäisestä alayksiköstä. Näin on saatu näkemykset sekä suoraan konsernille raportoitavasta tahosta, mutta myös itse myyntitoimintaa lähempänä olevasta tahosta.

#### 7.1.4 Konekauppa ja autokauppa

Konekauppa ja autokauppa ovat periaatteessa omat itsenäiset yksikkönsä ja heidät haastateltiin tutkimukseen erillään toisistaan. Konserni kuitenkin raportoi ne usein yhdessä ja siksi tässä esitellään nämä kaksi yksikköä samassa. Käyttötavarayksikköön on yhdistetty useita alayksiköitä ja näin voidaan muun muassa julkisesta raportoinnista hieman piilottaa yksittäisten alayksiköiden tarkkoja lukuja. Kone- ja autokaupassa voi olla osittain sama kyseessä. Yksiköt olisivat erillään liian pieniä ja näin ollen julkisessa raportoinnissa tulisi mahdollisesti selkeämmin ilmi yksiköiden liikesalaisuuksia.

Vuoden 2011 lukujen mukaan konekauppa ja autokauppa toivat konsernille yhdessä liikevaihdosta 12 % ja liikevoitosta 18 %. Liikevaihto oli yhteensä reilu miljardi euroa vuonna 2011. Molempien yksiköiden tulos parantui edellisestä vuodesta selkeästi. Yksiköt ovat kuitenkin yhdistetyssä raportoinnissakin selvästi pienin toimija konsernissa. Pienuuden lisäksi näitä kahta yksikköä yhdistää jonkin verran niiden toimialat. Konekauppa ja autokauppa toimivat molemmat melko kaukana konsernin ydinliiketoiminnasta. Muissa yksiköissä myytävät tuotteet ovat pienempiä ja massa suurempia, kun taas näissä kahdessa yksikössä määrät ovat selvästi pienempiä ja arvokkaampia.

Henkilöstön liikkuminen näiden kahden yksikön kesken on havaittavissa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aikana autokauppayksikön talousjohtaja siirtyi konekauppayksikön talousjohtajaksi, eli tätä henkilöä pystyttiin haastattelemaan kahden eri yksikön osalta. Nämä kaksi yksikköä kuitenkin toimivat fyysisesti erillään toisistaan. Molempien yksiköiden keskusjohdon toimitilat sijaitsevat yksikön myymälän yhteydessä. Muilla yksiköillä keskusjohdot on eriytetty myymälöistä. Toisaalta muilla yksiköillä on myymälöitä selvästi enemmän, kuin näillä kahdella pienellä yksiköllä, joka selittyy myytävien tuotteiden erilaisuudella.

Muista yksiköistä poiketen näillä kahdella yksiköllä on toinen päämies konsernin lisäksi. Varsinkin autokaupassa toisen päämiehen rooli saattaa olla joissain asioissa jopa merkittävämpi kuin konsernin. Tämä asettaa esimerkiksi taloudelliselle raportoinnille aivan erilaisia vaateita, kuin muissa yksiköissä joissa lukuja raportoidaan vain konsernille. Yksiköiden toiset päämiehet ovat ulkomaisia ja sekin muuttaa raportointitarvetta entisestään. Joka tapauksessa yksiköt ovat tiiviisti osa case -konsernia, eli vaikka heillä on olemassa toinen päämies, ovat he kiinteästi sidoksissa konsernin ohjaustyyliin.



Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista saatu aineisto. Ensimmäisessä kappaleessa kuvataan konsernin tekemä strateginen työ tarkemmin konsernin talousjohtajan haastattelujen pohjalta. Seuraavassa kappaleessa kuvataan konsernin käyttämät taloushallinnon ohjauvälineet tarkemmin. Tämän jälkeen esitetään yksiköiden kommentit kukin omassa kappaleessaan.

### 8.1 Strateginen ohjaus on kehittynyt tiiviimpään suuntaan

Konsernin talousjohtajan mukaan strateginen ohjaustyyli on pääsääntöisesti strategista ohjausta. *'Toki strategia suunnitellaan aivan aluksi yhdessä, mutta tämän jälkeen annetaan vastuuta selkeästi yksikölle'*, totesi konsernin talousjohtaja (2008). Toimialahallituksilla on tärkeä rooli strategian luonnissa. Konsernissa toteutetaan ohjaustyyleistä konsernin talousjohtajan haastattelun perusteella taloudellista ohjausta ja strategista ohjausta. *'Viime aikoina mukaan tulleet strategiset hankkeet ovat tuoneet syvyyttä tähän strategiseen ohjauspuoleen taloudellisen valvonnan lisäksi.'* (Konsernin talousjohtaja, 2008) Aikaisemminkin on kiinnitetty huomiota strategisiin asioihin, mutta haastatteluiden perusteella nykyisin konsernin ylin johto painottaa entistä enemmän näitä strategisen ohjauksen osa-alueita. *'Konserni on hypännyt strategisessa johtamisessa niin sanotulle uudelle aikakaudelle uusien strategisten hankkeidensa myötä.'* (Konsernin talousjohtaja, 2008) Strateginen ohjaus on strategisten hankkeiden myötä tiivistynyt ja muun muassa yksiköiden kilpailustrategioihin otetaan selkeästi enemmän kantaa konsernin tasolta. *'Toimialajohtajilla on tietenkin tulostavoitteet, mutta nykyisin konsernin johtoryhmässä puhutaan tarkemmin jopa yksiköiden synergiaeduista.'* (Konsernin talousjohtaja, 2008) Tällä hetkellä konsernin johdossa toimivat jokaisen yksikön johtajat mukana, ja näin ollen tieto saadaan kulkemaan hyvin konsernin johdon ja yksiköiden välillä. (Käyttötavarayksikön talousjohtaja, 2011)

Konserni hyödyntää kaikkiin yksiköihinsä pääsääntöisesti samanlaista strategista ohjausta. 2000-luvun alkupuolella konsernin harjoittama strategiaprosessi sisälsi viisi komponenttia ja ne olivat kaikille yksiköille samat. Uudet strategiset hankkeet selkeyttivät ja syvensivät strategiaprosessia entisestään. Tämä prosessi oli selkeä merkki konsernin tarkemmasta huomion kiinnittämisestä yksiköiden toimintaan strategisellakin saralla. Konsernin tarjoamat palveluyksiköt ovat kaikille yksiköille samat. Palveluyksiköt ovat toistaiseksi melko kevyitä ja niihin liittyvää työtä tehdään vielä paljon osaksi itse yksiköissä.

Konsernin palvelukeskukset toimivat siis lähinnä konsultteina, jotka ohjaavat asiantuntijoina, kuinka asiat tulee itse yksikössä tehdä. Näin myös itse toiminta vaihtelee yksiköittäin, koska paljon työstä tehdään itse yksikössä. Tällaisesta palvelutukikeskuksesta on hyvä esimerkki konsernin rahoitusosasto, joka on hyvin pieni osasto, mutta tukee asiantuntemuksellaan tarvittaessa kaikkia konsernin eri yksiköitä. (Konsernin talousjohtaja, 2008)

Vuonna 2007 strategiaprosessia uudistettiin. Nykyisin strategiaa johdetaan teemojen välityksellä. Kaksi kertaa vuodessa yksiköissä pyörähtää läpi strategiakerros. Syksyn kierros on perinteinen strategian tarkastus. Kevään kierroksessa taas painotetaan jotain konsernin päättämää yhteistä teemaa. Tällä hetkellä konsernissa on melko uusi ulkopuolelta tullut talousjohtaja, jolla on mennyt ensimmäiset vuodet suurelta osin myös konsernin toimintaan perehtymisessä. *'Kenties tämä kevennetty teemoihin perustuva ohjaaminen on toimivampi, ja talousjohtajalla on paremmin aikaa keskittyä strategian johtamiseen.'* (Konsernin talousjohtaja, 2008)

Vaikka ohjaustyylit ja sen välineet ovat samanlaisia kaikille yksiköille, painotetaan niitä hieman erilailta. On aivan ymmärrettävää, että isoimman yksikön strategiaan pureudutaan tarkemmin, mutta samat prosessin osat suoritetaan myös aivan pienimmissä yksiköissä.

Konsernin talousjohtaja (2008) painotti haastattelussaan, että *'Vaikka kyseessä on iso konserni, joka toimii monella eri toimialalla, liittyvät kaikki yksiköt kuitenkin toisiinsa.'* Kyseessä ei hänen mielestään ole niin sanottu monialakonserni, koska kaikki yksiköt liittyvät tavarakauppaan. *'Myytävä tuote vain vaihtelee yksiköittäin hyvinkin paljon.'* (Konsernin talousjohtaja, 2008) Joka tapauksessa konserni toimii usealla liiketoiminta-alalla, vaikka kaikki kaupan alaan jotenkin liittyvätkin.

Konsernin erityisosaaminen on konsernin talousjohtajan (2008) mukaan kiteytettävissä tavaranhankintaan ja kauppapaikkatoimintaan, *'Jo historiansa myötä konsernin osaava ostotoiminta ja tehokas logistiikka ovat olleet sen erityisosaamista.'* Kauppapaikkojen hallinta ja kehittäminen on koettu myös erittäin suureksi valttikortiksi. Nämä kolme erityisosaamista ovat olleet historiallisesti konsernin vahvuudet. Viime vuosina konsernin erityisosaamispaletti on voitu laskea myös brändijohtaminen, osaamisen kehittäminen ja kauppapaikkojen esimiesmenetelmät. Vuosien saatossa perinteiset osaamisalueet ovat jo siirtyneet itse konsernista yksiköihin ja konsernin tuoma lisäetu on painottunut myös näihin uusiin osa-alueisiin. (Konsernin talousjohtaja, 2008) Koska kyseessä on suuri ja pitkään toiminut konserni, on sen tuoma luotettavuus ja maine koettu pienemmissä yksiköissä erittäin hyödylliseksi.

Seuraavassa kuvataan konsernin ohjaustyyli tarkemmin, sen hyödyntämien ohjausvälineiden avulla. Konsernin talousjohtajan haastattelusta voidaan kuitenkin jo todeta, että konserni käyttää strategisena ohjaustyylinään strategista ohjaamista. Taloudellinen valvonta on perinteisesti konsernissa ollut vahvaa, mutta myös strategian suunnitteluun paneudutaan jatkuvasti enemmän. Strategia työ tehdään yhdessä yksiköiden johdon kanssa.

## 8.2 Konsernin taloushallinnolliset ohjausvälineet

Tässä kappaleessa listataan tarkemmin millä eri taloushallinnollisilla välineillä konserni ohjaa yksiköitään. Kuvaamalla erilaiset välineet voidaan havaita mistä elementeistä yksiköt mahdollisesti saavat lisäarvoa verrattuna siihen, että toimisivat omana yksikkönään. Ohjausvälineet listaamalla voidaan myös havaita mitä strategista ohjaustyyliä konserni käyttää yksiköihinsä. Yksiköiden mielipiteet eri ohjausvälineiden etuihin ja haittoihin on havaittavissa yksiköiden haastatteluissa. Konsernin käyttämät taloushallinnon ohjausvälineet on selvitetty erityisesti haastattelemalla käyttötavaratoimialan alayksikön talousjohtajaa sekä konsernin talousjohtajaa. Samat ohjausvälineet ovat käytössä kaikissa eri yksiköissä, joten saatu listaus pätee kaikkiin konsernin toimialoihin ja yksiköihin. Käyttötavarayksikkö toimittaa kootusti alayksiköidensä luvut konserniin, muista yksiköistä luvut toimitetaan suoraan konsernin talousosastolle.

Konsernissa on käytössä laajasti SAP toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmää on hieman laadittu yksiköittäin, mutta perustoiminnot ovat kaikille samat. SAP on apuväline kaikkeen päivittäiseen toimintaan ja kirjanpitoon. OneFico nimisen järjestelmäprojektin myötä eri yksiköiden hieman toisistaan poikkeavat SAP ohjelmat on tarkoitus yhdistää talousosastoittain yhteneviksi. Projekti etenee siten, että vuorollaan kukin yksikkö liitetään uuteen SAP ja kehitystyötä tehdään tässä yhteisessä järjestelmässä jatkuvasti.

Kirjanpidolle konserni asettaa kaikille yksiköille saman aikataulun. Myös tilikartta ja tilikartan kirjausohje on konsernista käsin laadittu. Laskentamanuaalia päivitetään konsernista käsin tasaisin väliajoin. Konsernin tytäryhtiönä toimii talouspalvelukeskuksen tyyppinen yhtiö Tampereelle. Yhtiöön on keskitetty lähes jokaisen yksikön kirjanpito ja reskontrat ainakin jossain määrin. Tässä on vaihtelua hieman yksiköittäin, mutta tavoitteena konsernissa olisi tässäkin suhteessa yhtenäinen linja. Suurelta

osin esimerkiksi kaikkien yksiköiden pääkirjanpitäjät toimivat talouspalvelukeskuksesta käsin. (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

SAP toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi konsernissa on käytössä toinen kaikki yksiköt kattava järjestelmä. Hyperion -tietojärjestelmä on talouden suunnittelu- ja raportointijärjestelmä, jonka avulla eri yksiköiden luvut muokataan konsernille käyttökelpoisempaan muotoon. Kukin yksikkö syöttää sinne omat lukunsa ja sen avulla konserni voi tuottaa alueellisia, toimialakohtaisia ja koko konsernin kattavia lukuja. Hyperionissa muun muassa oikaistaan kaikki sisäiset myynnit ja ostot, joten se on välttämätön väline konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Kuukausittaisten lukujen lisäksi Hyperioniin syötetään viikoittain ja kuukausittain kunkin yksikön ja alayksikön myyntiluvut. Aluemyynnit kerätään järjestelmään kvartaaleittain. (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

OnDemand on konsernin käyttämä elektroninen laskujen arkistointijärjestelmä. Sieltä löytyy kaikki konsernin myynti- ja ostolaskut. Erilaisin käyttöoikeuksin sen tietoja voidaan jakaa aina kullekin yhtiölle erikseen. Kuluostolaskut kiertävät konsernissa SAP järjestelmän kautta. Siellä on ohjelma nimeltään Workflow, jonka avulla sekä sähköiset, että paperiset laskut reititetään oikeille asiattarkastajille ja edelleen hyväksyjille. Kuten kaikkia muitakin tähän mennessä mainittuja konsernin järjestelmiä, myös Workflow'ta ylläpidetään konsernin talouspalvelukeskuksesta käsin. Laskujen sähköistämistä on pyritty koko ajan laajentamaan ja nyt tavoitteena on saada suurin osa ostolaskuista sähköisinä niin sanottuina EDI -laskuina. (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

Yksiköiden valuuttariskipolitiikka on ohjeistettu konsernista käsin. Kukin yksikkö laatii oman valuuttariskipolitiikkansa, mutta konserni valvoo että suunnitelma on laadittu ja siinä pysytään. Konsernin puolesta politiikkaan annetaan reunaehdot ja suosituksia. Ulkomaisten valuuttojen ostot on suojattava ja suojaus hoidetaan pääsääntöisesti konsernin tekemin termiinkaupoin. Valuuttariskipolitiikan mukaista toimintaa seurataan valuuttapositionraportoinnin avulla. Kukin yksikkö laatii kuukausittain konsernin talousosastolle oman valuuttapositionraporttinsa, josta selviää avoinna olevat ulkomaisten valuuttojen ostot ja myynnit ja niiden suhde suojattujen valuuttojen määrään. Myös kaikki valuuttakaupat tehdään konsernin kautta keskitetysti. Tällöin massa on suurempi ja valuutat voidaan saada edullisempaan hintaan. Yksittäisillä yksiköillä ei näin tarvitse varsinaisesti olla omaa rahoitusosastoaan ja dealeritkin on saatu keskitettyä. Konsernin rahoitusosasto toimii konsernin pääkonttorilla, eli sitä ei ole ulkoistettu talouspalvelukeskukseen. (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

Tulosraportointi yksiköistä konserniin päin tapahtuu kuukausittain ja kvartaaleittain tuotetaan vielä tarkemmat luvut. Myyntilukuja seurataan siis Hyperionin avulla viikoittain, mutta varsinaiset myynti-ilmoitukset kommenttien kera tehdään kuukausittain. Konserni määrittelee kaiken kaikkiaan kuukausittaiselle talousraportoinnille hyvinkin tarkat ohjeet ja aikataulut, joista myynti- ja tulosraportit ovat selkeimmät esimerkit. Myyntisaamisten ja vaihto-omaisuuden kehittymistä seurataan myös kuukausittain osana myynti-ilmoitusta. Muun muassa yksiköiltä saatujen myynti-ilmoitusten perusteella konserni laatii julkisuuteen koko konsernin kattavan myyntiennusteen ja toteutuneen myynnin raportin. (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012, Konsernin talousjohtaja 2008)

*'Tulosraportointi on yksi talousosastojen suurimpia työtehtäviä konserniin päin. Kuukausittain laadittava kattava tulosraportointityö vie kuukaudesta aina noin pari viikkoa.'*, toteaa Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja. Muutaman kuukauden välein raporttivaatimuksia uudistetaan konsernista päin ja silloin raporttipohjia muokataan yksiköissä jälleen. Konserni vaatii kaikilta yksiköiltä pääsääntöisesti samat raportit, mutta kuukausittain sillä voi olla suuremmassa tarkkailussa eri yksikkö. Jos esimerkiksi johonkin yksikköön on investoitu runsaasti, voi sen kehitysluvut kiinnostaa sillä hetkellä enemmän. Konserni vaatii kaikilta yksiköiltä pääsääntöisesti siis samat luvut, mutta käytännössä on havaittavissa joustoa yksiköittäin. *'Yksikön on joskus muokattava raportointimallia omalle yksikölleen sopivammaksi. Tällöin konserniin saattaa riittää tämä muokattu malli, tai sitten yksikkö laatii omaan käyttöönsä ja konsernin käyttöön omat raporttinsa.'* (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

Konsernin budjetoinnissa on käytössä rullaavan suunnittelun malli. Kvartaaleittain laaditaan aina seuraava RS (rullaava suunnittelu) pohjaksi tulevalle toiminnalle. RS -raportit aikataulutetaan konsernilta käsin ja niitä ylläpidetään sekä SAP -järjestelmässä, että Hyperion -järjestelmässä. RS luvut tulevat vastaan myös kuukausittaisessa tulosraportoinnissa. Kaikkia lukuja verrataan aina vuoden päätavoitteisiin eli RS2 lukuihin, sekä myös uusimpiin RS -lukuihin, riippuen missä vaiheessa vuotta mennään (RS1, RS2, RS3 tai RS4). (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

Kaikkien yksittäisten ohjelmien ja ohjeiden lisäksi konserni valvoo yksiköidensä toimintaa keskitetyllä sisäisen tarkastuksen osastollaan. Sisäinen tarkastus havainnoi epäkohdat ja antaa kehitysehdotukset kuinka yksikön toiminta saatetaan yhtenäiselle tasolle. Myös tilintarkastus tapahtuu konsernin ohjeistuksen mukaisesti. Tilintarkastajat toimivat yksiköissä aina konsernin tilintarkastuksen ohjeistuksessa. Veroasiantuntijat, eläkeasiantuntijat, IFRS -asiantuntijat ja muut talouden asiantuntijat toimivat myös keskitetysti konsernista käsin. Talouspalvelukeskus tarjoaa kärjistetysti tekijöitä perustaloudentehtä-

viin, mutta erilaiset asiantuntijuustehtävät hoidetaan konsernin talous ja rahoitus –yksiköstä käsin. (Konsernin talousjohtaja 2008)

Konserni myös ylläpitää yksiköidensä talousosastojen ajan hermolla pysymistä. Konsernin verkkoympäristöstä löytyy kunkin hetken voimassa oleva talouden lakipykälät ja konsernin laatimat ohjeistukset. Konsernitalous järjestää säännöllisesti koulutuksia eri järjestelmistä, sekä muuttuvaan lainsäädäntöön liittyen. Vuosittain järjestetään myös laajemmat Controller -päivät, joissa koulutetaan ja käydään läpi erilaisia ajankohtaisia talousasioita. (Käyttötavarayksikön alayksikön talousjohtaja 2012)

### 8.3 Ruokakauppayksikön näkökulmat

Tässä kappaleessa käydään läpi ruokakauppayksikön kokemuksia konsernin harjoittamasta strategisesta ohjauksesta. Yksikkö toimii konsernin ydintoiminta-alalla ja näin ollen se sijoittuu parentifit -matriisissa aivan oikeaan ylänurkkaan. Konsernin entinen talousjohtaja toimii nykyisin ruokakaupan talousjohtajana. Seuraavassa on yhdistetty sekä vuonna 2008 tehdyn haastattelun, että vuonna 2011 tehdyn haastattelun kommentit. Aiemman haastattelun antoi yksikössä pidempään toiminut talousjohtaja ja nyt uusin haastattelu on tosiaan tuon entisen konsernin talousjohtajan antama. Uusi yksikön talousjohtaja voi siis olla hieman epäobjektiivinen arvioimaan konsernin ohjaustyyliä yksikön näkökulmasta, mutta toisaalta hän tuntee sen taas hyvin tarkasti. Kuitenkin mukana ovat myös ruokakauppayksikön entisen talousjohtajan kommentit objektiivisuutta vahvistamassa.

#### 8.3.1 Ruokakauppayksikön kriittiset menestystekijät

*'Yksikön kriittiset menestystekijät ovat ennen kaikkea laadukkuus, edullisuus ja toimivat asiakkuusohjelmat',* totesi ruokakauppayksikön talousjohtaja heti haastattelun kärkeen (2008). Edullisuus -mielikuvaan yksikön talousjohtaja täsmensi vielä, että *'Emme kuitenkaan halua halpahalli-imagoa, vaan lähinnä halutaan viestiä, ettei olla kallis yritys asiakasnäkökulmasta.'*

Kokonaisratkaisujen tarjoaminen asiakkaalle on nykyään erittäin tärkeää. Laskusuhdanteessakin asiakkaan toiveet pitää ylittää tarvittaessa tarjoamalla laajempaa valikoimaa edullisemmissa tuotteissa. *'Tyytyväiset asiakkaat ovat ehdoton edellytys. Asiakkuuksien onnistumista on viime aikoina kehitetty muun*

*muassa laajentamalla valikoimaa, panostamalla oman merkin tuotteisiin, suunnittelemalla tarkemmin kauppojen ulkoasua ja kehittämällä sähköistä kauppaa ja asiointia.*’, tiivistä talousjohtaja asiakkaan merkitystä (2008). Ruokakauppayksikössä tärkeä voimavara ovat myös yksittäiset kauppiat. Muissakin yksiköissä toimii itsenäisiä kauppiaita, mutta ruokakauppayksikössä kauppiaiden määrä on selvästi suurin, kun pieniä toimipisteitä on niin paljon. *’Kauppiaiden avulla pystytään huomioimaan asiakkaiden tarpeet paikallisesti.*’, kiitteli talousjohtaja kauppiaiden roolin merkitystä tässäkin suhteessa (2008).

Kysyttäessä tulevaisuuden vahvuuksia vastasi talousjohtaja seuraavasti (2011): *’Tulevaisuuden keskeisenä tavoitteena on lisätä yksikön markkinaosuutta kotimaassa asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden avulla. Kauppapaikkaverkoston laajentaminen ja kehittäminen ovat kasvussa tärkeässä roolissa. Kauppapaikkatyössä konsernilla on vankka osaaminen. Kauppapaikkojen lisäksi sähköistä kaupankäyntiä kehitetään jatkuvasti, jotta siitä saataisiin myös menestystekijä yksikölle. Lähitulevaisuudessa olisi myös tarkoitus kansainvälistyä nykyistä enemmän. Ulkomaille laajentumisessa on osaamista haettu erityisesti toiselta suurelta yksiköltä, rautakauppayksiköltä.*’

### 8.3.2 Konsernin strategiatyö saa kiitosta

Konsernilta saadaan ruokakauppayksikölle strategista ohjausta erittäin voimakkaasti. Yksikkö on konsernin suurin yksikkö, ja tämän vuoksi on ymmärrettävää, että konsernin johdon mielenkiinto kohdistuu erityisesti tähän liiketoimintayksikköön. Yksikön mielestä konsernin tuomista erityisosaamisen osa-alueista erittäin tärkeässä roolissa on konsernin yhteinen tunnus, yhteiset brändit, esimiesratkaisut kauppapaikoilla sekä kanta-asiakasohjelma kokonaisuudessaan. Yksikön talousjohtaja (2011) sanoi, että *’Nykyisin asiakastiedon hyödyntäminen oikein on entistä tärkeämpää kiristyneen kilpailun vuoksi.*’ Myös esimiesten kouluttaminen ja ammattimaisuus johtamisessa nähdään entistä tärkeämpänä. Vähittäiskaupan konsernilta saama tuki koetaan sopivaksi, ja konserni on ruokakauppayksikön talousjohtajan mukaan kehittynyt hyvin tukkukaupasta vähittäiskaupan osajaksi.

Yksikön talousjohtaja kiinnitti huomiota myös konsernin strategisten toimien syventymiseen. Talousjohtajan (2011) mielestä ennen strateginen ohjaustyö oli enimmäkseen taloudellista ohjausta, kun taas nyt hän näkee sen strategisena suunnitteluna. *’Toki taloudellisella ohjauksella on edelleen roolinsa, mutta nykyisen konsernin ylimmän johdon osaaminen näkyy eritoten strategisena suunnitteluna.*’ Yksi-

kön talousjohtaja kuitenkin totesi, että yksikön eri tasoilla saatetaan strateginen ohjaustyyli nähdä eritavalla. Hän on asemansa puolesta usein näkemässä ylimmän johdon vaikutuksen yksikön strategiaan, kun taas alemmilla tasoilla saatetaan hyvinkin olla sitä mieltä, että kyseessä olisi vain taloudellisten lukujen avulla tapahtuva ohjaus. Voisi ajatella, että periaatteessa konserni harjoittaa strategista ohjausta, mutta esimerkiksi vuosittaiset konsernin kattavat strategiset teemat ovat enemmänkin strategista suunnittelua. *'Ennen oli yksittäisiä hankkeita, nyt asiat laajennettu teemoiksi, jonka alla yksittäiset hankkeet kulkevat.'* totesi ruokakauppayksikön talousjohtaja (2008) aivan kuten saimme tietää jo konsernin talousjohtajan haastattelussa (2008).

Strategisen ohjauksen toimivuus koetaan siis ruokakauppayksikössä toimivana. Mikäli sitä vielä kehitettäisiin, olisi hyvä puuttua konsernin ja yksikön välisiin rajauksiin tarkemmin. *'Olisi hyvä, jos etukäteen sovittaisiin, mihin asioihin konserni puuttuu ja mihin ei. Tällä hetkellä rajanveto on hieman häilyvä. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista yksikössä, jos jonkin asian eteen on tehty jo töitä ja tämän jälkeen siihen saadaan uudet ohjeet konsernilta.'* totesi ruokakauppayksikön talousjohtaja (2011) kehittämiskohteeksi.

### 8.3.3 Konsernin strategisen ohjaustyylin välineet ruokakauppayksikössä

Yksikkö kokee, että taloudelliset luvut nähdään edelleenkin tärkeinä. Jos asetetuista tavoiteluvuista jäädään, korostuu strategisen suunnittelun painotus vahvemmin. Talousjohtaja näkee tämän periaatteen hyvänä. Taloudelliset luvut ovat jatkuvan seurannan alla. Lukujen seuranta ei kuitenkaan ole niinkään budjettiseurantaa vaan tuloskehitys seurantaa.

Palkkio- ja kannustinjärjestelmät ovat konsernissa yhtenäiset. Yksikkö hyödyntää konsernin yhteistä talouden palvelukeskusta sekä konsernin rahoitusta. Yrityskulttuuri ja tavat toimia vaikuttavat konsernin johdosta yksiköihin selvästi. Johtajien kierrättäminen saa tavat samanlaistumaan.

Kvartaalisuunnittelu on konsernin johdosta lähtöisin, se on julkisen osakeyhtiön tapa toimia. Tämä aikataulu sopii ruokakauppayksikölle hyvin. Sen perusteella tulee kehitystä seurattua jatkuvasti. *'Joku saattaa kokea tämän tavan liian raskaana, mutta muuten toiminnan tarkoitus saattaisi kadota.'* totesi yksikön talousjohtaja tyytyväisenä (2008). Aktiivisen tulosraportoinnin avulla konserni saa pidettyä yksiköiden toiminnat hallinnassa.



Ydintoimialalla toimiva ruokakauppayksikkö kokee konsernin strategisen ohjaamisen pääasiassa erittäin hyvänä. Tällä hetkellä yksikössä eletään suhteellisen hyviä aikoja ja talousjohtaja toteaa (2008), että mikäli huonot ajat joskus koittavat, on konsernin tarjoama tuki silloin entistä tärkeämpää. *'Nyt ei esimerkiksi olla niin riippuvaisia taloudellisesta tuesta, joka huonoina aikoina voisi tulla kovaankin tarpeeseen.'*

*'Yksikön toiveet huomioidaan hyvin, ja yhteistyö on avointa koko ajan.'*, kiittelee talousjohtaja (2008). Konsernin ja ruokakauppayksikön talousjohtajat tulevat keskenään todella hyvin toimeen, ja tämä mahdollistaa avoimen ja tiiviin keskusteluyhteyden jatkuvasti. Toki yksikön talousjohtaja myönsi, että konsernirakenne aiheuttaa joitakin turhiakin töitä (2008): *'Välillä joutuu tekemään päällekkäisiä hommia ja jotkut ohjeet eivät ole aivan optimaalisia meidän yksikön kannalta.'* Talousjohtajan aikaisemman kokemuksen mukaan konsernissa on kuitenkin todella vähän tällaisia turhia tehtäviä verrattuna moneen muuhun konserniin. *'Tärkeää on jatkossakin ymmärtää, ettei selvityksiä tehtäisi vain selvittämisen ilon takia. Tehokkuus on muistettava tässäkin asiassa.'* (Ruokakauppayksikön talousjohtaja, 2008)

#### 8.3.4 Konsernin antama tila mahdollistaa kehittymisen

Ruokakauppayksikkö kiittää, ettei konsernin strateginen ohjaustyö ole liian tiukkaa. *'Konserni määrittelee suunnan ja tukee, mutta muuten yksikö saa vastuuta itsekin.'* (Ruokakauppayksikön talousjohtaja, 2011) Esimerkiksi viimeisimmässä strategisessa temakierroksessa ruokakauppayksikkö hyödynsi ulkopuolista konsulttitoimistoa. Konserni ei ollut strategian luomisessa mukana ja yksikkö tarvitsi apua. Yksikkö kuitenkin koki tämän positiivisena mahdollisuutena. Se että heillä oli mahdollisuus käyttää ulkopuolista konsulttitoimistoa, avasi silmiä eri tavalla. *'Strategian luominen sai ihan uutta potkua ja vauhtia konsultin vuoksi. Olisi huonoa, jos konserni ei tukisi eikä konsulttia saisi käyttää.'*, yksikön talousjohtaja summasi (2011).

Yksikön mielestä on hyvä, että toimialat saavat itse vastuuta ja resursseja kehittyä. Mikäli konserni määräisi liian tiukasti, ei kehittymistä mahdollisesti pääsisi niin helposti itsenäisesti tapahtumaan. Konsernin tuki nähdään riittävänä, eikä sen katsota rajaavan yksikön toimintamahdollisuuksia liiaksi.

## 8.4 Rautakauppayksikön näkökulmat

Rautakauppayksikkö on ruokakauppayksikön tavoin konsernin suurimpia yksiköitä, ja sen asema konsernissa on vahvistunut koko ajan. Voimakas kansainvälistyminen ja menestyminen ulkomailla, ovat velvoittaneet yksikön kehittämään jatkuvasti uusia menestystekijöitä. Tässä luvussa kuvataan rautakauppayksikön edustajan haastattelussa saadut kommentit. Konsernin harjoittama strategiatyö kuvataan tässä kappaleessa hieman tarkemmin. Rautakauppayksikön talousjohtaja on aikaisemmin toiminut konsernin ylimmässä johdossa ja siksi näkemykset konsernin toiminnasta ovat kenties muita yksiköitä voimakkaammat, koska tietoakin on enemmän.

### 8.4.1 Kansainvälistymisen edelläkävijä

Rautakauppayksikössä on tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana strateginen muutos. *'Kotimaan tukkukauppiasta on pikku hiljaa kehittynyt kansainvälinen vähittäiskauppias'*, kiteytti yksikön talousjohtaja (2011). Toimintaympäristö muuttui kansainvälistymisen myötä ja näin ollen yksiköltä alettiin vaatia uusia ja erilaisia menestystekijöitä. Suomessa rautakauppayksikön myynti on hoidettu itsenäisten kauppiaiden kautta, kun taas ulkomaisille markkinoille on menty omana vähittäiskauppana. Vähittäiskaupan osaamisen merkitys itse yksikön johdossa on siis korostunut, kun loppuasiakkaille tapahtuvaa myyntiä on nyt myös itse keskusyksikössä.

Strateginen päätös keskittyä vähittäiskaupan osaamiseen on näkynyt myös kotimaan toiminnassa. Talousjohtaja on havainnut, että itsenäisten kauppiaiden työhön halutaan vaikuttaa koko ajan enemmän. *'Se, että osaamista vähittäiskaupan työssä kehitetään, halutaan viedä myös kauppiaiden toimintaan mukaan entistä enemmän.'* (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011) Toisaalta talousjohtaja myöntää, että vähittäiskaupan osaaminen ei ehkä vielä ole yksikön vahvimpia menestystekijöitä. *'Ehkä se on vasta toiminnan edellytys ja sitä opetellaan vielä, jotta siitä kehittyisi todellinen menestystekijä.'*, summasi talousjohtaja (2011).

Rautakauppayksikkö on toiminut konsernissa kansainvälistymisen selvänä edelläkävijä. Viime aikoina muita yksiköitä on pikku hiljaa lähtenyt samalle tielle ja rautakauppayksikkö on saanut toimia neuvonantajan roolissa. Kansainvälistymisessä ja kasvavassa vähittäiskaupan osaamisen tarpeessa yksikkö on

kokenut saavansa melko vähän tukea konsernilta. Talousjohtaja (2011) kokee toimivansa edelläkävijäyksikössä: 'Historiallisesti koko konsernin osaaminen on ollut tukkukauppaytyössä, ei niinkään vähittäiskaupan osaamisessa, saati kansainvälistymisessä. Rautakauppayksikkö on siis pääsääntöisesti itse opiskellut reittinsä uuteen strategiaan ja toimii nyt tiennäyttäjänä muille yksiköille ja konsernille.' Kansainvälistä osaamista ei siis ole ollut etukäteen, mutta yksikön lisäksi konsernin intressi kansainvälisille markkinoille on ollut voimakasta. Yksikön näkemyksen mukaan konsernin kannattaisi jatkossa panostaa lisäksi erityisesti vähittäiskaupan osaamisen kehittämiseen, se kun koetaan seuraava merkittävänä haasteena.

#### 8.4.2 Rautakauppayksikön kriittisimmät menestystekijät

Hankinta on toinen tärkeä osa-alue, jossa yksikkö kokee olevansa erittäin vahvoilla. Osaava hankintatyö on ollut konsernin vahvuus ja kriittinen menestystekijä jo pitkään. Hankinta, logistiikka ja valikoidun mahallinto ovat koko konsernin tärkeimpiä osaamisalueita yksikön talousjohtajan mielestä. Näitä toimia kuvataan konsernissa monesti yhteisnimikkeellä tavarapeli. *'Konsernin panostus kilpailukykyiseen tavarapeliin on ollut suurta. Konserni on yhdistänyt eri yksiköiden tavarapelialueita saman katon alle luodakseen voimakkaan toimijan. Rautakauppayksikön tapauksessa tavarapeli on osattu loistavasti entuudestaan, mutta uusia haasteita on luonut se, kuinka harjoittaa yhtä onnistunutta tavarapeliä kansainvälisesti.'* toteaa yksikön talousjohtaja (2011) samalla hankinnan vahvuudet ja kehittämiskohteet yksikössään.

Kauppapaikkaverkoston kehittäminen on onnistuneen hankinnan ja tavarapelin lisäksi konsernin päävahvuusalueita. Kauppapaikkojen löytäminen kansainvälisesti on ollut uusi toiminta-alue rautakauppayksikön myötä, mutta nyt yksikkö osaa auttaa tehtävässä muita kansainvälisesti levittyviä yksiköitä. Talousjohtaja näkee toimivansa tässäkin suhteessa edelläkävijäyksikössä.

#### 8.4.3 Strategiatyö rautakauppayksikön ja konsernin välillä

Konserni luo vuosittain koko yhtiön kattavat strategiset teemat. Tämä tyyli on nyt ollut käytössä muutamana vuonna. Yksikön talousjohtaja listaa, että *'Vuonna 2010 teemana oli digiaika ja vuonna 2011 pääteemat olivat sähköinen asiakaskanta ja verkkokauppa.'* Strategiatyötä tehdään konsernin johdolla

teemakohtaisesti. Muilta osin rautakauppayksikkö on strategiansa kanssa melko yksin. Yksikkö saa itse luoda, suunnitella ja toteuttaa strategiansa. *'Toki strategia pohditaan läpi ja hyväksytään toimialahallituksessa, johon kuuluu sekä yksikön että konsernin johtoa.'*, muistuttaa talousjohtaja. Konsernin pääjohtaja ja rautakauppayksikön johtaja keskustelevat pääpiirteistä jo strategian luomisvaiheessa. Kulloisellakin pääjohtajalla on suuri merkitys strategiatyöhön. *'Pääjohtajan persoona ja työtavat vaikuttavat paljon. Nykyisen pääjohtajan aikana konserni on puuttunut yksikön strategian luontiin melko voimakkaastikin.'*, toteaa talousjohtaja nykyisen pääjohtajan rooliksi. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Strategisille tavoitteille ei ole konsernissa kovin tarkkoja mittareita. Konserni ei ole rautakauppayksikön talousjohtajan mukaan niin sanottu mittarillinen, paitsi tietenkin taloudellisia lukuja seurataan niiden avulla. Vuosittainen budjettirakenne sellaisenaan ei enää ole käytössä, vaan yksikkö hyödyntää rullaavaa suunnittelua, kuten tuli myös aikaisemmissa haastatteluissa ilmi. Konsernin perinteiden mukaan taloudellinen ohjaus ja seuranta on ollut melko tiukkaa. Taloudelliset asiat ovat jatkuvassa seurannassa ja muita tavoitteita seurataan lähinnä tilannekohtaisesti. Maakohtainen kannattavuus on talousjohtajan mukaan rautakauppayksikön tärkein ja seuratuin mittari. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

#### 8.4.4 Konsernin strategisen ohjaustyylin välineet rautakauppayksikössä

Rautakauppayksikkö kokee konsernin hallintoajattelun tiukaksi (governance). *'Tiukka hallinto luo toki puitteet toiminnalle, mutta samalla jäykistää päätöksen tekoa. Byrokratiaa on runsaasti.'*, toteaa talousjohtaja. Konsernissa ei niinkään ole liiaksi käytössä erilaisia manuaaleja, mutta muuten hallinto on tarkkaa. Esimerkiksi sisäisen tarkastuksen rooli konsernissa on voimakasta. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Konserni on asettanut yksiköille tietyt rajat investoinneille. Rajan ylittävät investoinnit on hyväksyttävä konsernilla. Isot kauppapaikkapäätökset menevät näin ollen aina konsernin päätettäväksi. Konserni vaikuttaa myös kaikkien yksiköiden palkitsemisrakenteisiin ja henkilöstöpolitiikkaan kokonaisuudessaan. Tulospalkkaus säännökset ulottuvat keskijohtoon asti. Konsernin kattavalla palkkauspolitiikalla on myös hyvät puolensa, koska esimerkiksi kateus yksiköittäin saadaan poistumaan, kun palkkataso on jokaisessa yksikössä suunnilleen samanlaista. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Siirtohinnoittelu on käytössä rautakauppayksikössä lähinnä kotimaan ja ulkomaiden välillä, ei niinkään yksiköiden välillä. Yksiköt ylittävät työryhmät ovat sen sijaan todella yleisiä. *'Näiden työryhmien avulla osaamista voidaan siirtää koko konsernissa ja synergiat lisääntyvät.'*, kiittelee talousjohtaja (2011). Keskitettyä toimintaa ei ole talousjohtajan mielestä muuten kovin paljon. Merkittävimmät ovat yhteinen talouspalvelukeskus sekä konsernin yhteinen rahoitusosasto, jotka kuvattiinkin jo aiemmassa. Keskitetty toiminta hoidetaan muutoin työryhmien ja hankkeiden kautta, ei niinkään pysyvillä keskitetyillä toiminnoilla. Konsernilla on lisäksi käytössä yhteinen koulutuskeskus. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Viestintä, pois lukien mainonta, on melko vähäistä toimialakohtaisesti. Yksikön talousjohtaja kokeekin, että on turvallisempaa hoitaa julkisen osakeyhtiön koko konsernin viestintä samassa pisteessä eli konsernin toimesta. Myös yhteiskuntavastuulliset kysymykset ovat pääsääntöisesti konsernin vastuulla. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

#### 8.4.5 Rautakauppa yksikkö toivoo selkeämpää rajanvetoa

Yksikölle on jäänyt hieman epäselväksi rajaus, missä strategisissa asioissa konserni haluaa olla mukana ja mitkä strategiset valinnat ovat yksikön omassa päätäntävallassa. Yksikössä koetaan, että konserni on välillä voimakkaasti mukana ja että välillä se taas antaa vapaat kädet. Yksikön näkökulman mukaan konsernin kannattaisi ottaa strategiatyö joko selvästi tiukempaan käsittelyyn tai sitten sallia yksikölle selvästi enemmän valtaa. *'Epätietoisuus saa aikaan tehottomuutta.'*, kuvaa talousjohtaja (2011).

*'Noin 10 vuotta sitten eri toimialayksiköt yhtiöitettiin, minkä voisi ymmärtää suunnaksi itsenäistää yksiköiden toimintaa.'*, kertoo talousjohtaja (2011). Yksikkö kokeekin, että kenties konsernin tulisi antaa tämän päätöksen myötä yksiköille enemmän vastuuta ja vetäytyä strategiatyöstä enemmän. (Rautakauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Yksiköiden ylin johto kiertää konsernissa sisällä paljon. Talousjohtaja toteaaakin, että *'Tämä on koko konsernin vahvuus ja sitä myötä osaaminen saadaan liikkeelle.'* Haastatteluidenkin osalta työnkierto on ollut havaittavissa. Entinen konsernin edustaja oli nyt ruokakauppayksikössä, konsernin ylimmän johdon edustaja rautakauppayksikössä ja autokauppayksikön edustajaa haastateltiin myös koneyksikön edustajana eri vuosina.

Taloudelliset suuruusedut voidaan nähdä konsernin ehkä merkittävimpinä voimavaroina ja lisäedun tuottajina. Rautakauppayksikkö kuitenkin kokee, että näistä suuruuseduista pystytään hyötymään paremmin silloin, jos konserni hieman vetäytyisi yksikön päätöksen teosta. Yhtenäinen palkitsemispolitiikka on koettu hyväksi. Mutta strategisten teemojen tärkeys on hieman mietityttänyt. Esimerkiksi digiaika ja sen tuomat uudet tuulet. *'Eikö yksikön kuuluisi itsekin ymmärtää niiden merkitys ja ottaa oppia asiasta, ilman että konserni valjastaa siihen strategisten teemojensa avulla?'*, pohtii yksikön talousjohtaja (2011).

Konsernin mukana olo saattaa aiheuttaa sen, että yksikkö jää ehkä liiaksi odottamaan ohjeita konsernilta. Yksikkö ei kehity oma-aloitteisesti, kun se odottaa konsernin opastusta. Jos konserni olisi enemmän taka-alalla, jäisi yksikölle suurempi rooli kehittyä. Tiivistettynä rautakauppayksikkö toivoo konsernilta selkeitä rajoja, mihin strategiin asioihin se puuttuu ja mihin ei. Talousjohtajan mielestä yhtenäisestä strategiatyöstä on vaikea saada voimavaraa, kun yksikköä ei valjasteta itse kehittymään ja toimimaan pro aktiivisesti. *'Konsernin on otettava suurempaa roolia tai vetäydyttävä, välimaastossa toimiminen ei ole ikinä hyväksi.'*, kiteyttää yksikön talousjohtaja (2011).

## 8.5 Käyttötavarakauppayksikön näkökulmat

Käyttötavarakaupan yksikkö poikkeaa muista konsernin yksiköistä moninaisuudellaan. Käyttötavarayksikkö on usean eri alayksikön väliporras ennen konsernia. Selvästi suurin osa toiminnoista hoidetaan alayksiköissä itsenäisesti. Talousraportointi on kuitenkin yhtenäistetty. Kukin yksikkö tuottaa itse omat talouslukunsa, mutta toimittavat ne konsernin sijasta käyttötavarayksikön talousosastolle, jossa kaikkien eri alayksiköiden luvut yhdistetään ennen konserniin lähettämistä. Konsernin talousasioiden ohjeistus tapahtuu myös pääsääntöisesti käyttötavarayksikön kautta. Konsernin talousjohtaja hyödyntää samoja ohjausvälineitä käyttötavarayksikköön, kuin muihinkin yksiköihin. Käyttötavarayksikön talousosastolla muokataan kuitenkin alayksiköiden mahdollisesti hieman eri tavoin raportoimat luvut yhteäisiksi. Moninaisuus asettaa omat paineensa, mutta siitä huolimatta raportointitapoja ja ohjausvälineitä yhdistetään jatkuvasti alayksiköiden kesken konsernin ohjeistuksesta. (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011 ja 2012)

Käyttötavarakaupan talousjohtaja (2011) tiivistää konsernin nykyisen strategisen roolin seuraavasti: *'Konsernissa toimi aikaisemmin strateginen yksikkö, joka johti eri toimialayksiköiden strategiatyötä. Nykyisin konsernin rooli on pikemminkin holdingyhtiön tyyppinen, jolloin kaikki resurssit pitäisi olla yksiköllä itsellään.'* Käyttötavarayksikön keskusjohto, joka sisältää myös talousosaston koostuu vain neljästä henkilöstä: talousjohtajasta, assistentista, kehityspäälliköstä ja controllerista (Käyttötavara yksikön talousjohtaja, 2011). Talousjohtaja kokee tämän liian pieneksi omaan strategisen johtamisen kehittämiseen. Hän toteaa, että kenties ruokakauppayksiköllä ja rautakauppayksiköllä on resurssit kattavaan strategiseen johtamiseen, mutta pienemmissä yksiköissä tarvitaan konsernin ohjausvastuuta.

### 8.5.1 Käyttötavarakaupan yksikkö muodostuu useammasta alayksiköstä

Käyttötavarakaupan kaksi suurinta alayksikköä yhdistettiin vuonna 2011. Nämä yksiköt muodostavat nyt yhdessä laajan päivittäistavara yksikön. *'Yhdistyminen mahdollistaa laajemmat resurssit myös strategiatyöhön. Isolla yksiköllä on varaa palkata kulloiseenkin tehtävään osaavat ammattilaiset vaikka konsernin ulkopuolelta.'*, totesi talousjohtaja (2011). Hankinnan massaedut saadaan myös entistä paremmin käyttöön. Talousjohtaja kokee, että käyttötavarakaupan yksi päävahvuus on osaaminen vähittäiskaupan kentässä. Yksin laajempi koko, tunnetut brändit ja tunnetun konsernin tuki ovat merkittävässä roolissa. (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011)

Vaikka käyttötavarakaupan yksikkö on suuri toimija alallaan, pääsee se myös lähelle loppuasiakasta toimimalla pienempien alayksiköiden ja ketjujen kautta. Asiakkaalle tarjotaan erilaisia yksiköitä hypermarketeista erikoisliikkeisiin. Toisaalta yksikön hajanaisuus aiheuttaa paineita strategian ohjaamisen ja esimerkiksi raportoinnin yhtenäistämiseksi. . (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011)

Talousjohtaja tiedostaa, että vaikka vähittäiskaupan osaaminen on yksikössä vahvaa, niin strategisesti yksikkö toimii hieman kauempana konsernin ydinosaamisesta. *'Jos konsernin tulisi myydä joitain osiaan pois, niin ruokakauppa- tai rautakauppayksikkö se tuskin ainakaan olisi. Muista yksiköistä kannattaisi mieluummin luopua.'* totesi talousjohtaja (2011) Sekä ruokakauppayksikössä, että rautakauppayksikössä lähes kaikki kuluttaja-asiakkaille suunnattu toiminta toteutetaan yksittäisten kauppiasyrittäjien kautta. Käyttötavarakaupan talousjohtajan mielestä, se että kahdessa isoimmassa yksikössä toiminta on kauppiasvetoista takaa sen, että kyseiset yksiköt pysyvät jatkossakin lähellä konsernia. *'Kauppiaat yl-*

*läpitävät valtaa ja samalla huolehtivat, että ovat toiminnan ytimessä koko ajan.*’ . (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011)

### 8.5.2 Muiden yksiköiden vahvuudet ja konsernin tuki

Käyttötavarakaupan talousjohtaja toteaa suoraan, ettei vähittäiskaupan osaaminen ole konsernin vahvuusalueita. Mutta koska, yksikkö on jo merkittävän suuri toimija voi se tosiaan kehittyä ja oppia ihan oma-aloitteisesti. Konsernin suurimmaksi tueksi hän mainitsee rahoituksen. Yksittäinen alayksikkö voi esimerkiksi tehdä muutamankin vuoden tappiota perättäin ja silti sen toiminta voi jatkua. Konsernin rahoituksen avulla voi kehityskelpoinen yksikkö tai sen alayksikkö selvittää vaikeasta ajankohdasta helpommin. Hän tunnustaa, että *’Yksittäisenä toimijana olisi monikin alayksikkö jo aikojensaatossa kenties joutunut lopettamaan, mutta jos potentiaalia löytyy, on konserni tukenut tarvittaessa rahallisesti ja vaikeista vuosista on selvitty.*’ (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011)

Taloushallinnon tuki asiantuntijoiden muodossa on myös ollut yksikölle tärkeää. Konsernista löytyy esimerkiksi veroasiantuntija ja IFRS -asiantuntija. Myös tietohallinnonosaaminen on ollut hyvä keskitää konsernitasolla. Konsernin tarjoama talouspalvelukeskus on käytössä yhtä lukuun ottamatta kaikissa alayksiköissä (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2012)

Aikaisemmin kauppapaikkayhteistyö tuli myös konsernin taholta, mutta viime vuosina se on toteutettu pääsääntöisesti yhteistyössä muiden yksiköiden kesken ilman, että konserni on varsinaisesti ollut keskusteluissa lainkaan mukana. Talousjohtaja kiittelee, että tiivistynyt yhteistyö eri yksiköiden kesken on ollut opettavaista. *’On parempi, että toimintamallit keksitään ja opitaan yhdessä eri yksiköiden kesken eikä niin, että ne sanellaan ylhäältä konsernista päin*’, totesi talousjohtaja. (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011)

Käyttötavarayksikössä koetaan muiden yksiköiden tavoin, että konserni ohjaa strategisesti yksiköitään ennen kaikkea taloudellisten lukujen pohjalta. *’Konserni antaa teemat, mutta yksikkö luo strategiansa muutoin itse. Valvonta toteutetaan taloudellisten lukujen avulla*’, tiivistä talousjohtaja (2011). Talousjohtajan (2011) mukaan strategian määrittäminen konsernin taholta on löystynyt viime aikoina: *’Ennen oli käytössä strategialomake, joka kunkin yksikön piti täyttää, nyt ei ole edes sitä käytössä*’. Joku vuosi sitten konsernissa toimi jopa oma strategiyksikkö, mutta se on sittemmin lopetettu. Talousjohtajan



mielestä (2011) konsernin strateginen ohjaustyyli kulkee nyt taloudellisen ohjauksen ja strategisen ohjauksen välimaastossa. *'Mitä lähempänä konsernin ydintoimintaa yksikkö toimii, sen tiukemmassa suunnittelussa ja ohjauksessa on myös sen strategian toteuttaminen. Nykyinen konsernin pääjohtaja on aina kannattanut hajautusta ja kenties uuden pääjohtajan myötä myös tämä suunta saattaisi muuttua.'* pohti talousjohtaja (2011). Talousjohtajan mielestä toteutustavan aaltoiltu pääjohtajien mukaan, on hyvä asia. Hän kokee, että aina kun toimintaa kehitetään uuteen suuntaan, tulee myös pohdittua sen tarkoituksenmukaisuus.

Kuten todettu, käyttötavarakaupan talousjohtaja on tyytyväinen yksiköiden välisen yhteistyön antiin. Rautakauppayksikön kansainvälistyminen on toiminut suunnannäyttäjänä muille yksiköille. Kun strategiasuunnitelmissa on laajentua kansainvälisesti, voi apua kysyä rautakaupalta. Käyttötavarakaupan omaksi vahvuusalueeksi talousjohtaja nimeää vähittäiskauppaosaamisen lisäksi verkkokauppatyön. Hän mainitseekin (2011), että *'Verkkokauppaosaamista on yksiköstä jaettu jo useampaan sisaryksikköön.'* Talousjohtaja toteaa useampaan otteeseen, että yhteistyöstä muiden toimialayksiköiden kanssa on melkein jopa enemmän hyötyä kuin yhteistyöstä konsernin kanssa. Talousjohtajat esimerkiksi pitävät tiivistä yhteyttä eri yksiköiden välillä. *'Jos omassa yksikössä tulee vastaan uusi ongelma, saa apua usein muilta talousjohtajilta ja keskustelukulttuuri on varsin avointa talousjohtajien kesken.'*, kiittelee käyttötavarakaupan talousjohtaja (2011). Toimialajohtajat ja yksiköiden talousjohtajat valitaan ja hyväksytetään kuitenkin aina konsernilla, eli tätä kautta konserni pääsee tarvittaessa kiinni tähän edellä mainittuun yhteistyöhön. Lopuksi talousjohtaja vielä toteaa, että *'Vuosien saatossa raportoinnit konserniin päin ovat koko ajan vähentyneet. Konsernin pääjohtajan rooli vaikuttaa todella paljon kuhunkin aikakauteen. Toistaiseksi konsernin pääjohtaja on aina valittu konsernin sisältä, kenties uuden pääjohtajan valinta konsernin ulkopuolelta, voisi muuttaa strategisen ohjaustyylin radikaalistikin'* (Käyttötavarakaupan yksikön talousjohtaja, 2011)

## 8.6 Autokauppayksikön näkökulmat

Autokauppayksikkö on ehkä niin sanotusti persoonallisin konsernin yksiköistä. Konsernin emoyhtiön lisäksi sen toimintaan vaikuttaa suurelta osin ulkomainen päämies. Yksikön toimii kahden eri tahon välillä, konsernin ja päämiehen, ja tämä vaikuttaa strategiatyöhön jonkin verran. Myös yksikön myymät tuotteet poikkeavat selvästi konsernin muiden yksiköiden tuotteista myyntitavoiltaan ja raportoin-

niltaan. Seuraavassa kerrotaan yksikön talousjohtajan näkemykset autoyksikön ja konsernin välisestä strategisesta ohjaustyylistä. Yksikössä suoritettiin kaksi haastattelua vuosina 2008 ja 2011.

#### 8.6.1 Brändit johtavat autokauppayksikköä

Yksikkö kokee kriittiseksi menetystekijöikseen ennen kaikkea osaavan henkilöstön, laajan jälleenmyyjäverkoston, hyvät kauppapaikat ja tuotteidensa kilpailukyvyyn. Yksikkö eroaa konsernin muista yksiköistä siinä, että sitä ohjaa toisen päämiehen kautta useat brändit. Autokauppayksikön talousjohtaja (2008) myöntää, että *'Brändien näyttämä suuntaa ohjaa toimintaa selvästi konsernin emoyhtiötä enemmän.'*

Kärjistäen talousjohtaja kertoo, että teoriassa heille kävisi emoyhtiöksi jokin muukin suomalainen ketju, koska ulkomainen päämies ja brändit ovat se, joka määrää heidän toimintansa tarkemmin. *'Hyvillä brändeillä on helppo myydä, vaikka huonommankin myyjän.'*, toteaa talousjohtaja (2011). Tunnetun ja laadukkaan brändin avulla myyntivolyymi pysyy isona ja yksikkö saa itsekin hyödynnettyä suuruudenetuja.

#### 8.6.2 Suuren ja tunnetun konsernin maine on tärkeää

Konsernin antama tuki on autokauppayksikölle erittäin tärkeä. Konsernin tuesta yksikkö näkee tärkeimpänä ison konsernin maineen tuoman edun. Konserni on perinteisesti nähty luotettavana toimijana ja sen eri yksikötkin hyötyvät tästä maineesta. *'Esimerkiksi rahoituskustannukset ovat selkeästi pienemmät, kuin mitä ne olisivat yksikön toimiessa itsenäisenä yrityksenä.'*, kertoo talousjohtaja (2011). Myös kauppapaikkoja kartoitettaessa konsernin apu on ollut äärimmäisen hyödyllistä. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Konserni auttaa yksikköä ennen kaikkea kanta-asiakasjärjestelmän avulla ja yhteisellä rahoitustoiminnalla. Myös erilaisissa neuvottelutilanteissa konsernin vahvuus on tullut esille. Esimerkiksi vakuutuksia on saatu edullisemmin, kun konserni voi yhdistää sopimukseen useamman yksikön. *'Pääjohtajan panos synergioihin on myös huomattavaa.'*, kiittelee talousjohtaja (2011). Kun konserni myy jotain merkittävää, on samaan sopimukseen usein yhdistetty autoyksikön maahantuomat autot. Sen sijaan kuten jo

mainittiin rautakauppayksikön haastattelussa, on vähittäiskaupan osaamisen tukeminen konsernilta melko heikkoa. Autokauppayksikkö kaipaisi konsernilta nimenomaan panostusta vähittäiskaupan osaamiseen. Toisaalta talousjohtaja (2008) toteaa, että yksikön oma vähittäiskaupan osaaminen on niin korkeatasoista, että ilman konsernin apuakin on kehitytty hyvin.

### 8.6.3 Autokauppayksikön tyytyväisyys konserniin on kasvamassa

Konsernin johto on mukana yksikön strategisissa suurissa linjoissa, mutta niiden puitteissa yksikkö saa toimia melko vapaasti. Valvonta koetaan yksikön talousjohtajan mukaan eniten taloudellisena ja tarvittaessa otetaan myös strategiset tavoitteet valvonnan alle. Talousjohtaja sanoo, että *'Budjettiseuranta on tiukkaa ja sen avulla seurataan strategian toteutumista.'* Kuitenkaan mitään sen tarkempia strategian seurantamittareita ei ole autokauppayksikössäkään käytössä. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Ennen yksikkö on toiminut melko itsenäisesti ja nykyisin yhteistyötä on selkeästi enemmän. *'Ennen tehtiin monet asiat täysin itsenäisesti, kun taas nyt on ruvettu hyödyntämään entistä enemmän konsernin tarjoamia palveluita, esimerkiksi palveluyksiköitä.'*, toteaa talousjohtaja (2008). Yksikön työntekijöihin on viime vuosina tullut paljon henkilöitä konsernin sisäpuolelta. Tämä on vaikuttanut konserni-myönteisyyteen yksikössä. Konsernia ei koeta enää pelkkänä vaivana, kuten kenties joskus aikoinaan. Aikaisemmin haluttiin toimia hieman erillään, kun taas nyt yhteydenotto konserniin on luontevampaa entisten konsernin työntekijöiden tuntiessa konsernin tarjoaman tuen paremmin. Yhteistyön tiivistyminen on nähty kaikkien osapuolten kannalta hyvänä suuntana. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2008)

Viime vuonna aloitetut konsernin strategiset teemat saavat kiitosta autokauppayksiköltä. Yksikkö kokee, että teemojen avulla koko konsernissa pysyy samanlaisen strategian tekemisen innostus. Teemojen onnistumisen valvonta tosin on vielä heikkoa. Teemat luodaan yhdessä, mutta niiden käytännön toteutuksen yksikkö saa hoitaa täysin itse. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Yksikkö kokee, että konserni luo hyvät puitteet toiminnalle ja takaa muun muassa aikaisemmin mainitun halvemman rahoituksen. *'Vakavarainen konserni on aina vahva taustatuki yksikölle.'*, kiittää talousjohtaja (2011). Tällä hetkellä yksiköllä on käytössään itselleen paremmin sopiva asiakkuusohjelma ja tämän takia konsernin tarjoama kanta-asiakkuusjärjestelmä ei tuo heille lisäarvoa niin paljon kun voisi. Tähän vaikuttaa erityisesti se, että kyseessä olevan yksikön tuotteet ovat epäsouvia konsernin tarjoa-

maan asiakkuusjärjestelmään. Talousjohtajan mielestä konsernin muissa yksiköissä toteuttamat esimiesmenetelmät eivät myöskään sovellu yksikön hyödyntämään jälleenmyyjäverkostoon. *'Haasteita yhteistyölle luo päätöksenteon byrokraattisuus ja kahden ison toimijan, päämiehen ja konsernin, välillä tasapainoilu.'*, toteaa talousjohtaja (2011).

#### 8.6.4 Konserni puolittain mukana autokauppayksikön strategisissa päätöksissä

Konserni on investointien kautta eniten mukana yksikön strategiatyössä. Tiettyjen investointien on läpäistävä konsernin hyväksyntä, kuten totesimme jo aikaisempien yksiköiden kohdalla. Välillä tämä aiheuttaa turhautumista yksikössä. Esimerkiksi tällä hetkellä yksikkö on jo valinnut itselleen toimivimman uuden IT -järjestelmän, kun taas hankkeen edistäminen viivästyy, kun konsernilta ei ole vielä saatu kantaa heidän mielestään parhaimmasta IT -järjestelmävaihtoehdosta. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Kuten jo rautakauppayksikön edustaja totesi, autokauppayksikkökin toivoisi konsernilta tarkempia määrittelyksiä siitä, mihin strategiaan asioihin se puuttuu ja mihin ei. Yksikkö kokee, ettei konsernin strategiatyö ole aina tarpeeksi pitkänäköistä ja välillä puututaan yksikön toimintaan liiankin yksityiskohtaisesti. Toisaalta taas välissä annetaan hyvinkin avoimet kädet yksikölle itselleen. Perinteisesti yksikkö saa suunnitella ja luoda oman strategiansa, joka sitten vain hyväksytetään konsernilla. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

#### 8.6.5 Konsernin strategisen ohjaustyylin välineet autokauppayksikössä

Yleishallinnollisten johtajien kierto konsernin eri yksiköiden välillä on runsasta. Talousjohtajat ja toimitusjohtajat omaavat kokemusta usein monista eri konsernin yksiköistä. Sen sijaan brändin sisällä kierto konsernilta päin on hyvin vähäistä. Tämä selittyy tietysti sillä, että brändin sisällä toimiminen vaatii sellaista osaamista, jota ei konsernissa muualla toimineilla entuudestaan ole. Oman yksikön vähittäiskaupan ja maahantuonninvälillä tehtävien kierto on sen sijaan hyvinkin yleistä. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Autokauppayksikkö ei hyödynnä konsernin yhteistä talouden palvelukeskusta. Yksiköllä on menossa parhaillaan oma ERP -projekti ja talousjohtaja on päättänyt, että se toteutetaan ja aloitus testataan ensiksi omalla ryhmällä. Sen jälkeen kun oma ryhmä on sisäistänyt uuden järjestelmän, tehdään laskelmat kannattavuudesta siirtää taloustoimet konsernin palvelukeskukseen. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Yksiköt ylittävät työryhmät ovat konsernissa yleisiä. Erilaiset ohjausryhmät ja johtoryhmät koetaan etuna. *'Osaamista saadaan siirrettyä konsernin sisällä.'*, kiittää talousjohtaja. Palkkio- ja kannustinjärjestelmät ovat myös yhtenäiset, kuten jo aiemmin todettu. Tosin autokauppayksikön monen myyjän ollessa provisiopalkalla eivät he voi käyttää konsernin laatimaa palkkauspolitiikkaa. (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

*'Aikaperiodien, kappalemäärien ja euromääräisten lukujen ristiriitaisuus tuottaa välillä ongelmia.'*, kertoo talousjohtaja. Konsernissa lasketaan usein myyntejä kutakin viikkoa kohden. Autokauppanyksikössä sen sijaan paljon kuvaavampi luku olisi markkinaosuus. *'Joskus kun lasketaan myyjien määriä, yksittäinen automyyjä on hieman eri asia kun kokonainen hypermarket.'*, selkeyttää talousjohtaja (2011). Monessa yksikössä eurot ovat ne joita lasketaan, mutta autokauppayksikössä lasketaan monesti autojen lukumääriä. Konsernilla monissa asioissa tapahtumat tapahtuvat intensiteetillä yksi kuukausi. Autokaupassa monesti intensiteetti on yksi viikko, kun taas päivittäistavara kaupassa se on yksi päivä. Välillä tulee siis tehtyä hieman turhaa työtä tiettyjen lukujen parissa konsernia varten, vaikka niistä ei itse yksikölle ole juurikaan hyötyä. Hyperionin kautta myyntiluvut ilmoitetaan kuitenkin samalla jännteellä, kuin muissakin yksiköissä (Autokauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Kokonaisuudessa autokauppayksikkö kuitenkin kokee konserniin kuulumisen lisäarvoa luovana ja uskoo sen tulevaisuudessa korostuvan entisestään. Konsernin vaatimat raportit osataan yksikössä hyödyntää itse, jolloin niistä ei nähdä syntyvän liikaa lisätyötä. Yksikkö saa myös tarvittaessa joustaa konsernin vaatimista raporteista, mikäli ne eivät heille sovi. Jotkin selvitykset esimerkiksi täytetään vain puollittain, jos toisen osan tekeminen on yksikön mielestä täysin turhaa. Konserni siis yksikön mielestä kuuntelee yksikön toiveita ja yhteistyö on tarpeeksi joustavaa. Autokauppa yksiköltä vaaditaan siis samaa raportointia kuin muiltakin yksiköiltä, eli samat kun on jo aikaisemmin listattu, mutta tarvittaessa niistä joustetaan. Ja jokaisen raportin perään ei kysellä, jos ne jäävät toimittamatta, ja niiden merkitys autokauppayksikön kohdalla on konsernille lähes merkityksetön. *'Tietysti aina tulee täytettyä muuta-*

*mia yksikölle täysin turhia lomakkeita, mutta sen ymmärtää konsernirakenteen takia.*’, summaa autokauppayksikön talousjohtaja (2011).

Myös autokauppayksikön kohdalla tulee ilmi, että konsernin pääjohtajan persoonalla on merkitystä. *’Nykyinen pääjohtaja ottaa paljon kantaa yksiköiden toimintaan.*’, toteaa talousjohtaja (2011). Toisaalta autokauppayksikkö erilaisuudessaan on saanut toistaiseksi toimia melko omin päin. Konsernin strategia viedään yksiköissä läpi kahdesti vuodessa. Tämä aiheuttaa paljon työtä, mutta se koetaan yksikössä tärkeäksi.

Yksikön talousjohtaja (2011) toteaa, että *’Ainahan sitä toivoisi enemmän vapautta, mutta ei ole niinkään varma, olisiko siitä tässä tapauksessa mitään etua.*’ Kun konserni joustaa menetelmissään, pystytään sitoutumaan brändiin vahvemmin, ja sen yksikkö kokee hyvänä. *’Tietenkin jokaisella yksiköllä voisi olla oma strategia, mutta mikä silloin olisi koko konsernin strategia? Silloin synergia katoaisi kokonaan, jos konsernilla ei olisi yhteistä suuntaa.*’, tiivistää talousjohtaja (2011). Yksikön edustaja kokee, että konsernin on hyvä vetää suuret linjat, joita sitten yksiköt saavat hoitaa käytännössä.

## 8.7 Konekauppayksikön näkökulmat

Autokauppayksikön tavoin konekauppayksikkö on suhteellisen pieni toimija, melko kaukana konsernille historiallisesti muokkaantuneesta ydintoiminnasta. Konekauppayksikön toimintaan vaikuttaa autokaupan tavoin konsernin lisäksi toinen päämies, tosin ei ihan niin voimakkaasti kuin autokauppayksikköön. Ulkomainen päämies on hieman eri suhteessa yksikköön kuin autokauppayksikön päämies. Konekaupan päämies ostaa myös jonkun verran tuotteita konekauppayksiköltä, eli kyseessä on enemmän yhteistyö kuin autokauppa yksikössä, jossa päämiehellä on selvästi määrääjän asema. (Konekauppayksikön talousjohtaja, 2011)

Toinen persoonallinen piirre konekauppayksikölle on sen tuotelinjojen jakaantuminen. Alayksiköt eivät ole itsenäisiä kuten käyttötavarayksiköllä, mutta niitä johdetaan hieman samanlaisella periaatteella. Johtaminen ei tapahdu alueittain tai maittain, kuten muissa yksiköissä, vaan toimintaa johdetaan eri tuotelinjoin. Jokaisella konealueella on oma niin sanottu tuotelinjansa. Konekauppayksikköä voidaan sanoa kansainväliseksi monimerkkiyritykseksi. *’Vaikka konsernin sisällä olemme hyvin pieni yksikkö, niin kilpailijoihin verrattuna olemme toimialallamme todella suuri toimija.*’, toteaa konekauppayk-

sikön talousjohtaja (2011). Moni kilpailija toimii vain tietyllä konealalla yhdessä tietyssä maassa. Konekauppayksikön vahvuustekijät ovat talousjohtajan (2011) mielestä *'Tunnetut brändit ja vahvat päämiehet'*.

#### 8.7.1 Konekauppayksikkö hyödyntää konsernin tarjoaman tuen

Konekauppayksikkö on toiminut konsernissa pidempään kuin autokauppayksikkö. Sen takia yksikkö mahdollisesti mielletään konsernin puolelta läheisemmäksi. Henkilöstön liikkuminen konekaupan ja konsernin välillä on säännöllistä, kun taas autokaupan ja konsernin välillä harvinaisempaa, koska siellä leimaudutaan ulkomaiseen päämieheen konsernia enemmän. Henkilöstön siirtyminen konsernin ja konekauppayksikön välillä on tehnyt konekauppayksikön ajattelumalliin muutoksen. *'Yksikkö on muuttunut selvästi konserniystävällisemmäksi aikaisemman konsernivastarinnan sijaan'*, kuvailee talousjohtaja (2011)

Kenties konsernin ja yksikön välisen henkilöstön liikkumisen seurauksena konsernin tarjoamia taloudentukivälineitä hyödynnetään konekauppayksikössä koko ajan enemmän. Heillä on taloustoiminnoissa käytössään konsernin tarjoama talouspalvelukeskus ja talousjohtaja (2011) toivoo jatkossakin välineitä talousasioihin konsernilta enemmän. Esimerkiksi SAP järjestelmä on helpottanut yksikön toimintaa valtavasti ja sitä kautta on helpompi kerätä yhteen eri tuotelinjojen lukuja.

#### 8.7.2 Konsernin strateginen ohjaustyö koetaan konekauppayksikössä ristiriitaiseksi

Konekauppayksikön tapauksessakin konsernin vaatimat taloushallinnon raportointi säädökset ovat yhtenäiset muiden yksiköiden kanssa. Talousjohtaja (2011) kuitenkin toivoo, että seurantaa ja valvontaa tiukennettaisiin. *'Meille ei loistavilla kauppapaikoilla ja prameilla tiloilla ole niin merkitystä. Asiakas on usein niin sanotusti maanläheinen ja siksi suurin tuki konsernilta pitäisi saada juuri taustatyöhön, ei niinkään myynti ja markkinointityöhön'*, toteaa talousjohtaja (2011) Hän toivoo, että konsernin raportointivaateet olisivat konkreettisemmat tai tarkemminkin, että vaatimuksia valvottaisiin. Konekaupan talousjohtaja (2011) sanoo siis samaa kuin autokauppayksikön talousjohtajakin, *'Meiltä ei vaadita talouspuolen toimia yhtä tarkasti kuin muilta yksiköiltä, ja se ei aina ole hyvä asia.'*

Konekauppayksikön talousjohtajan (2011) mielestä konserni toteuttaa ohjaustyylinään strategista ohjaamista: *'Mitään ei saa tehdä aivan yksin ja taloudellinen ohjaaminen on pääpiirteissään tiukkaa. Kuitenkaan taloudellinen valvonta ei ole aivan yhtä tarkkaa kuin suuremmilla yksiköillä ja strategia-työhön saa vaikuttaa paljon myös itse.'* Konekauppayksikön talousjohtaja toteaa useaan otteeseen, että konserni on hänen mielestään jopa liiankin löysä raportoinnin seurannassa. Raportointimalli on samanlainen kun kaikilla yksiköillä, mutta ainakin heidän kohdalla siitä joustetaan jatkuvasti. Koska yksikkö on suhteellisen pieni, kokee talousjohtaja, että tiukemmalla valvonnalla ja ohjaamisella yksikköä voisi kehittyä helpommin. Omat resurssit kehitystyölle ovat liian rajalliset. Konserni määrittelee vuosittain tietyt strategiset teemat ja pyytää raportteja niiden toteutumisesta. Kuitenkin usein käy niin, ettei konserni käytännössä edes oleta, että autokauppa- tai konekauppayksikkö vastaa raportointivaatimukseen. Yksiköt ovat niin pieniä, että niiden kohdalla joustetaan. Kun joustoa tapahtuu tarpeeksi usein, ei raportteja tehdä yksiköissä laisinkaan. *'Valitettavan usein käy niin, että yksikkö olettaa ettei raportointia tälläkään kertaa meiltä kaivata, ja sitten viikkoa ennen palautusaikaa sen perään kyselläänkin. Muutama kerta on strategiaporotteja laadittu kovassa kiireessä viimeisinä päiviä'*, tunnustaa talousjohtaja. (Konekauppayksikön talousjohtaja, 2012)

Konekauppayksikön talousjohtaja (2012) toteaa samaa kuin rautakauppayksikön talousjohtaja: *'Konsernin strateginen ohjaustyyli on hieman sekava. Joko linjaa pitäisi tiukentaa selvästi tai yksiköille pitäisi antaa selkeästi vapaat kädet'*. Jos linja olisi selvästi vapaampi, voisi yksikkö käyttää ulkopuolisia konsultteja, kuten ruokakauppayksikkö on jo käyttänyt. Kuitenkin konekauppayksikön talousjohtajan näkemyksistä voidaan havaita, hänen kannattavan tiukempaa ohjausta, oman yksikkönsä ollessa varsin pieni. Konsernin strategiatyyliin toivotaan tiukennusta ulkopuolelta palkatun uuden konsernin talousjohtajan myötä. *'Jos linja ei tiukennu, niin ainakin tavoitteet ja seuranta tulisi selkeyttää'*, toteaa konekauppayksikön talousjohtaja (2011).



Goold ja Campbell (1987, 26) ovat määritelleet tutkimustensa perusteella yhden jaottelun strategisille ohjaustyyliille. Nämä ohjaustyylit on määritelty sen mukaan, kuinka niissä painotetaan suunnittelua ja valvontaa. Ohjaustyylien päätyypit ovat: strateginen suunnittelu, strateginen ohjaus ja taloudellinen ohjaus. Tutkijoiden mukaan näistä tyyleistä sopivat eri tyylit erilaisille liiketoimintayksiköille. Ohjaustyylin tulee vastata yritystoiminnan luonnetta. Konsernin ja yksikön suhteen tulee määräytyä sen mukaan, millaisessa ympäristössä yksikkö toimii. (Goold ja Campbell, 1992, 141) Konsernin pitää tuottaa yksiköilleen lisäarvoa, parenting –etua, jotta konsernirakenne on perusteltua.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia monialaisen konsernin strategista ohjaustyyliä. Tarkoitus oli selvittää, hyödyntääkö konserni erilaista vai samanlaista ohjaustyyliä yksiköihinsä. Onko ohjaustyylin standardointi kannattavaa, vai tulisiko ohjaustyyli enemmän räätälöidä yksiköittäin. Pääpaino tutkimuksessa oli valitun ohjaustyylin etujen ja haittojen tutkiminen yksiköiden näkökulmasta. Pyrittiin selvittämään, kokeeko yksikkö saavansa lisäarvoa eli hyötyvänsä konsernirakenteesta ja kokevatko erilaiset yksiköt lisäarvon eri tavalla.

Tutkimuskohteena oli valitun vähittäiskaupan konsernin strateginen ohjaustyyli ja konsernin viiden eri yksikön näkökulmat konsernin harjoittamasta ohjaustyylistä. Konsernin talousjohdon haastattelun jälkeen haastateltiin viiden eri yksikön talousjohtajien näkemykset. Yhdestä yksiköstä oli valittu myös alayksikkö haastateltavaksi käytännönläheisen näkökulman saamiseksi. Tässä on vielä tiivistettynä muutama kysymys, joihin tutkimuksella haettiin vastauksia: Tuottaako konserni strategisen ohjaustyylin avulla lisäarvoa liiketoimintayksiköilleen? Mitkä ovat ohjaustyylin edut ja haitat yksiköiden näkökulmasta? Tarvitsevatko erilaiset liiketoimintayksiköt erilaista ohjausta eli räätälöintiä, vai sopiiko kaikille samanlainen standardoitu strateginen ohjaustyyli?

### 9.1 Konsernin strateginen ohjaustyyli

Gooldin ja Cambellin jaotteluun pohjautuen pyrittiin tutkimuksen alussa selvittämään, mitä ohjaustyyliä konserni toteuttaa yksiköihinsä. Strategisen suunnittelun ohjaustyyliille on tyypillistä muun muassa

se, että konserni hyväksyy investointihankkeet, lopettaa kannattamattomat yksiköt ja nimittää yksiköiden johdon. Näiden toimien perusteella konsernin ohjaustyyli voitaisiin luokitella tähän kategoriaan. Strategisen suunnittelun ohjaustyyliin on kuuluu myös se, että fokuksena on pidemmän aikavälin kehittyminen ja lyhyen aikavälin mahdolliset epäonnistumiset sallitaan helpommin. Case – konsernissa on myös havaittavissa tätä, koska konserni haluaa toimia laaja-alaisesti vähittäiskaupan alalla huolimatta siitä, että väillä joku toimiala ei ole niin kannattava. Strategisen suunnittelun ohjaustyyliin kuuluu oleellisesti se, ettei valvonta ole kovin tiukkaa, vaan painotus on enemmän suunnitteluvallassa. Haastatteluiden perusteella tämä ei kuitenkaan päde case –konserniin. Valvontaa suoritetaan jatkuvasti talouden järjestelmien avulla, esimerkiksi myyntejä seurataan jopa viikoittain. Tästä syystä case- konsernin ohjaustyyli ei aivan vastaa strategista suunnittelua.

Toinen ääriä, taloudellinen ohjaus ohjaustyylinä, ei myöskään aivan istu case –konsernin ohjaustyylin määrittelyksi. Vaikka haastatteluiden perusteella taloudellisia lukuja seurataan jatkuvasti ja suhteellisen tarkastikin, ei muut määrityksen aivan sovi. Esimerkiksi taloudellisen ohjauksen ohjaustyyli on ominaista, että markkinoiden muutoksiin reagoidaan nopeasti ja kurssikehitys on nopeaa lyhyellä aikavälillä. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, case –konsernissa ei yksiköitä lakkauteta lyhyen aikavälin epäonnistumisten takia vaan strategisissa päätöksissä on aina fokuksena myös pitkän aikavälin kehittyminen. Täten konsernin kurssikehityskin noudattelee usein pidemmän aikavälin kasvua, eikä lyhyen aikavälin markkinamuutoksiin reagoida niin ärhökkäästi.

Strategisen ohjauksen ohjaustyyli on edellä mainittujen ohjaustyylien välimuoto. Valvonta hoidetaan strategisten tavoitteiden, mutta myös tulostavoitteiden avulla. Tämän suuntauksen yritykset ovat usein kannattavia ja osakekehitys on terveellä pohjalla. Toisaalta kasvukehitys on usein hyvin varovaista, kuten case –konsernin kohdalla on havaittavissa. Tuloskehitystä seurataan säännöllisesti, mutta konserni ei analysoi tulosraportteja yhdessä yksikön kanssa, vaan useimmiten ottaa niihin kantaa vain jos tuloskehitys poikkeaa huomattavasti asetetuista tavoitteista. Joissakin tapauksissa yksiköt saattavat kokea tällaisen tulosraportoinnin jopa turhauttavaksi. Heille saattaa tulla mielikuva, että materiaalia toimitetaan konsernille jopa niin paljon, ettei se tosiasiasa koskaan kerkeäisi edes paneutumaan kunnolla kaikkeen informaatioon. Tällaisia kommentteja oli selvästi havaittavissa useammassakin yksikköhaastattelussa.

Goold ja Campbell (1992, 142 -143) sanovat, että kun yrityksellä on kaksi tai kolme erillistä toimialaa, konsernin on vielä mahdollista olla asioista hyvin perillä, että se voi osallistua yksikköjä koskevien tär-

keiden ratkaisujen tekemiseen. Jos toimialoja on enemmän kuin kolme, konserni ei enää kykene vaikuttamaan tehokkaasti yksiköiden toimintaan ja strategiaan ratkaisuihin ja sen aloitteellisuus saattaa olla jopa vahingoksi yrityksen toiminnalle. Mitä monimuotoisempi toimialarakenne on, sitä selvemmin konsernin tulee keskittyä valvontaan. Toisaalta mitä enemmän yksiköiden välillä on yhteistyötä, sitä tärkeämpää konsernin on toimia aloitteellisesti suunnittelun kysymyksissä. Case –konserni toimii periaatteessa viidellä päätoimialalla. Gooldin ja Cambellin mukaan tämä lukumäärä siis johtaisi siihen, että konsernin pitäisi ottaa enemmän roolia valvontavallan puolella, eikä liikaa pyrkiä käyttämään suunniteluvaltaa. Toisaalta case –konsernin yksiköitä ei aina voi ajatella viitenä täysin eri toimialana, kaikkien kuuluessa kuitenkin vähittäiskaupantoimialalle.

Haastatteluiden perusteella todetaan, että konserni ohjaa kaikkia tytäryrityksiään samanlaisella ohjaustyyllillä. Tosin painotuksia ja erilaista joustamista on havaittavissa tutkimukseen valittujen yksiköiden välillä, erityisesti valvonnan suhteen. Konsernin valitsema toimintatyyli noudattelee sekä Gooldin ja Campbellin, että Nilssonin suositusta. Gooldin ja Campbellin mukaan eri johtamistyyli sopivat eri liiketoiminta-aloille (1987) ja toisaalta yrityksen olisi parentig -teorian mukaan suositeltavaa noudattaa samaa ohjaustyyliä koko portfolioonsa (Goold, et al.1994). Tästä voidaan vetää johtopäätös, että konserniin olisi hyvä kuulua vain samaa liiketoiminta-alaa olevia yksiköitä heidän mukaansa. Toisaalta Nilsson (2000) on korostanut, kuinka konsernin johto voi luoda lisäarvoa hyödyntämällä erilaisia ohjaustyyliä eri osissa portfolioaan.

Kuten kuviosta 4. *'Liiketoimintayksiköiden sijoittuminen parentigfit matriisissa'* voidaan havaita, konsernissa on toimialoja, jotka vaatisivat hieman erilaista ohjausta. Konserni hyödyntää kaikkiin kuitenkin suhteellisen standardoitua ohjaustyyliä, mutta räätälöi sitä erityisesti valvonnan osalta. Konserni ei siis toimi aivan kuten Goold et al. (1994) suosittelevat käyttävän vain yhtä ohjaustyyliä kaikkiin yksiköihin, toisaalta se ei myöskään räätälöi ohjaustyyliään yksiköittäin, kuten Nilsson (2000) suosittelee. Konserni toimii periaatteessa Simonsin (1990) suosituksen mukaan ja suorittaa lievää räätälöintiä pääasiassa standardoituun ohjaustyyliinsä.

Tutkimukseen valittu case -konserni siis tasapainoilee edellä mainittujen teorioiden välillä. Pääasiassa se harjoittaa samaa ohjaustyyliä kaikkiin portfolion osiinsa, mutta muokkaa sitä hieman kullekin parhaiten sopivaksi. Parentigfit -matriisin mukaan tutkimukseen valitut yksiköt sijaitsevat eri kohdissa konsernin portfolioa. Tutkimuksen perusteella yksiköitä voidaan siitakin huolimatta ohjata samalla ohjaustyyllillä huomioiden pienet muokkaukset ja saavuttaa näin kaikkien yksiköiden kohdalla paren-

ting –etua. Case -konsernin tapauksessa yksiköt olivat pääpiirteissään tyytyväisiä tähän toimintamalliin ja seuraavassa kappaleessa on tiivistetty näitä yksiköiden näkemyksiä.

## 9.2 Konsernin ohjaustyylin suurimmat edut ja haitat yksiköiden näkökulmasta

Konsernin talousjohtajan mukaan konsernin strategista ohjaustyyliä voidaan luonnehtia strategiseksi ohjaamiseksi. Konserni antaa ohjaustyylin myötä tietyt rajat, jonka puitteissa yksikkö sitten toimii. Ruokakauppayksikön haastattelussa konsernin ohjaustyyli nähtiin hieman toisin. Yksikön talousjohtajan mukaan konsernin johto on erittäin selkeästi mukana strategisessa suunnittelutyössä. Suunnittelutyön jälkeen konsernin johdon vaikutus hieman vähenee, mutta edelleen se on selkeästi mukana yksikön strategistyössä. Konsernin panostus ei siis jää vain suunnitteluun, vaan on mukana myös valvonnassa. Yksikön talousjohtaja näki konsernin ohjaustyylin siis enemminkin strategisen suunnittelun ja ohjaamisen välimuotona. Tämä näkökulmien ero on perusteltavissa sillä, että konsernin johto puhui koko konsernista. Ruokakauppanyksikköön konserni varmaan panostaakin suunnittelussa enemmän, mutta puhuttaessa kaikista yksiköistä yhdessä on strateginen ohjaus kenties kuvaavampi ohjaustyyli-muoto. Ydintoiminnasta kaukaisempien yksiköiden, eli konekaupan ja rautakaupan yksiköiden, mielestä oli konsernin ohjaustyyllissä kyse strategisesta ohjauksesta ja taloudellisesta ohjauksesta. On vaikea määrittellä näille ohjaustyyliille yksiselitteistä määritelmää ja näin ollen ero saattaakin olla hieman häilyvä. Eli kenties periaatteessa suurempaa eroa itse ohjaustyyllissä ei ole, vaan haastateltavat vain kokevat sen eri tavoin.

Autokaupan ja konekauppanyksikön mielipiteissä ilmeni tyytyväisyys asioissa joustamiseen. Konsernin puolesta joustetaan yksikön mielestä turhissa raportoinneissa. Yksikön mielipidettä kuunnellaan ja he saavat tarpeen mukaan jättää joitain muilta vaadittuja strategian seurannan toimia tekemättä. Ruokakaupan ja rautakaupan yksikön haastattelussa tällaista joustoa ei niinkään ilmennyt. Toisaalta konsernin johdon vaatimat strategiatoimet sopivatkin kenties paremmin yhteen heidän oman työnsä kanssa, kuin vastaavasti pienemmillä yksiköillä.

Käyttötavarakaupan haastatteluissa korostui erityisesti toive saada selkeämmät linjaukset ohjaustyyli-lle. Ohjeistus on tiukkaa, mutta valvonta sitten taas ei. Useampi yksikkö toivoi, konsernilta selvästi vapaammat kädet, tai sitten selkeästi tiukemman linjan. Välimaastossa liikkuminen ei saanut suurta kiitosta. Eli vaikka valvonnan joustamista pienemmissä yksiköissä kiiteltiin, tuntui siltä, että hekin olisi-

vat halunneet tähän kunnon linjanvedon. Ettei pelkästään jätetä kyselemättä tiettyjen raporttien perään, vaan alusta lähtien kerrottaisiin mitä raportteja ei tietyiltä yksiköiltä vaadita.

Haastatteluiden perusteella yksiköt sijoittuvat parentigfit -matriisissa kuten aikaisemmin on kuviossa 4. havainnollistettu. Rautakaupan, ruokakaupan ja käyttötavarakaupan yksiköt kuuluvat konsernin ydintoimintoihin. Niiden kriittiset menestystekijät ovat yhteydessä konsernin erityisosaamiseen ja konserni pystyy toiminnallaan tuottamaan yksikölle lisäarvoa. Ostotoiminta, logistiikka ja kauppapaikkatoiminta, talousohjelmistot ja talouspalvelukeskukset ovat tiivistä toimintaa konsernin ja yksiköiden välillä. Auto- ja konekauppayksiköiden tapauksessa siirrytään matriisissa hieman ydintoiminnoista kauemmaksi. Esimerkiksi autokauppayksikön erikoisempi toimiala ja vahva toinen ulkopuolelta tuleva päämies asettavat sen erilaiseen asemaan. Myös taloudellisten lukujen raportointiyksiköt ovat usein muista poikkeavat (puhutaan myydyistä kappalemääristä, ei niinkään myydyistä euroista). Perinteiset konsernin erityisosaamisalueet eivät mene siis täysin yksiin pienempien ja niin sanotusti kaukaisempien yksiköiden kanssa. Suurimmat hyödyt konsernista pienemmille yksiköille tulevat konsernin vankan maineen ja rahoittamismahdollisuuksien myötä. Myös konsernin kehittämispotentiaalia kiitellään, mutta todetaan myös tulevaisuuden kehityksen vinkkien tulevan enemmän muista yksiköistä konsernin sijaan.

Konsernin koetaan pystyvän toimillaan tuottamaan yksiköilleen lisäarvoa. Tämä oli todettavissa jokaisen yksikön kohdalla. Kaikki tutkimukseen valitut yksiköt olivat siis pääosin tyytyväisiä konsernin johdon strategiseen ohjaukseen. Tärkeää oli, että konserni kuuntelee yksikön toiveita ja osaa olla joustava. Se, että strateginen ohjaus on muuttunut konsernissa viime aikoina tiukemmaksi, koettiin positii-visena suuntana, ja saman suunnan toivottiin jatkuvan entisestään. Isompien yksiköiden toimintaan konserni puuttuu selkeästi enemmän, mutta tämäkin nähtiin hyvänä asiana yksiköissä.

Konsernin tuki rahoittajana ja tukipalveluiden tarjoajana nähtiin merkittävänä lisäarvon tuottamisen tekijänä yksiköissä. Yksiköiden välinen yhteistyö on kehittynyt viime vuosina ja sitä kiiteltiin kaikissa yksiköissä, koska yhteistyön avulla saadaan täydennettyä yksiköiden strategiatyötä, omien resurssien ollessa rajalliset. Konserni tarjoaa strategian raamit, mutta varsinainen kehitystyö strategiassa tapahtuu nykyisin yksiköiden mielestä yksiköiden välisessä yhteistyössä. Esimerkiksi rautakaupan yksikkö toimii roolimallina kansainvälisissä toiminnoissa, kun taas käyttötavarakauppa on esimerkillisesti kehittänyt sähköistä kaupankäyntiä. Autokaupan ja konekaupan yksiköiden yhteistyö on helpottanut molempia yksiköitä ratkaisemaan kriittiset kysymyksensä toimittaessa konsernin lisäksi toisen päämiehen kanssa.

Vaikka siis yksiköissä toivottiin konsernin selkeyttävän strategista ohjaustyyliään tiukentamalla linjaansa, nähtiin toisena vaihtoehtona yksiköiden suurempi itsenäistäminen. Tällöin konsernin toimisi vain tukipalveluiden tarjoajana, sekä päärahoittajana. Varsinainen strategiatyö tehtäisiin kokonaan itse yksikössä. Yksiköiden välinen strategiatyöryhmä voisi olla mahdollinen kehityssuunta, mikäli tällaiseen suuntaan haluttaisiin pyrkiä. Osaaminen siirtyisi paremmin yksiköiden välillä, mutta jäisikö konsernille silloin liian ulkopuolinen rooli? Olisiko se hyvä vai huono kehityssuunta? Seuraavassa on pohdittu lyhyesti, kuinka konsernin ohjaustyyliä voisi lähteä työstämään enemmän parenting –etua ja lisäarvoa tuottavaksi.

Tutkimuksen perusteella haastateltavat toivovat selkeämpää linjausta konsernin strategiseen ohjaustyyliin. Yksiköt myöntävät, että omat resurssit ovat rajalliset, mutta toteavat, että ulkopuolisen konsultin käyttäminen voisi olla tehokkaampaa kuin konsernin tekemä strateginen suunnittelu. Jos yksiköiden välille luotaisiin yhteinen strategiatyöryhmä, voisi siinä olla edustajia yksiköiden lisäksi ulkopuolelta. Näin saataisiin palkattua kulloisenkin teeman ympärille suunnittelijoiksi sen aiheen asiantuntijat konsulteiksi. Mikäli konserni ei halua liiaksi irtautua strategian suunnittelusta, voisi työryhmään ottaa muutamia edustajia myös konsernin puolelta. Tällaisessa tilanteessa Gooldin ja Cambellin strategiattylien jaottelu ei olisi niin toimiva, konserni olisi mukana sekä strategisen suunnittelun ohjaustyyliin, että taloudellisen ohjaustyylin kategoriassa. Kuitenkin tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yksiköt kokisivat tästä suuremman hyödyn. Virallisesti konserni harjoittaisi tällöin taloudellista ohjaustyyliä ja pystyisi paremmin panostamaan yksiköiden taloudellisten lukujen seurantaan. Konsernilla olisi tällöin mahdollisesti enemmän resursseja kehittää raportointia ja määrittellä yksiköiden toiveiden mukaisesti tarkemmat linjaukset miltä yksiköltä vaaditaan mitään valvontaa, eikä yksiköt hermostuisivat turhilta vaikuttaviin raportointeihin. Toisaalta strategisen suunnittelun ohjaustyyli toteutuisi yksiköiden välisen strategia työryhmän kautta. Tällä yhteisellä työryhmällä vahvistettaisiin myös konsernirakenteen perusedellytystä, yhdessä yksiköt tuottavat enemmän lisäarvoa, kuin erillisiä itsenäisinä yrityksinä toimiessa. Tällä hetkellä yksiköiden omat talousosastojen resurssit ovat sen verran rajalliset, että kenties kattavaan strategiseen suunnitteluun ei olisi mahdollista panostaa tarpeeksi, jos konserni vetäytyisi siitä tehtävästä pois.

Kuten yksiköiden omissa esittelyissä kävi ilmi, sijaitsevat ne fyysisesti erillään toisistaan. Pidemmällä aikavälillä voisi harkita olisiko yhteinen fyysinen sijainti parempi tiiviin toisilta oppimisen kannalta. Erilaiset talouden tietojärjestelmät toki helpottavat yhteistyötä fyysisesti eri paikoistakin, mutta mikäli strategisen suunnittelun toimintaa haluttaisiin yhtenäistää, voisi sama toimipiste toimia paremmin. Nykyisin esimerkiksi käyttötavarakaupan yhtiöiden talousosastojen sijainti samassa toimipisteessä on edesauttanut muilta oppimista merkittävästi (Käyttötavarakaupan alayksikön talousjohtaja, 2012). Tällaisiin käytännön järjestelyihin viitekehyksen teoria ei ota juuri kantaa, vaikka strategisen suunnittelun ohjaustyö toimii luultavasti paremmin silloin, kun etäisyydet pienempiä ja taloudellinen ohjaustyö voisi olla ainoa mahdollinen ratkaisu, jos yksiköt esimerkiksi toimisivat jopa eri maanosissa. Tällainen voi tulla case –konsernissakin pidemmällä aikavälillä vastaan kansainvälistymisen edetessä konsernisakin jatkuvasti.

#### 9.4 Jatkotutkimussuositukset

Tämä tutkimus on tehty liiketoimintayksiköiden näkökulmasta. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyvä ottaa kantaa strategiseen ohjaukseen enemmän myös itse konsernin näkökulmasta. Olisi hyvä tutkia, että millaisesta ohjauksesta konserni hyötyy itse eniten ja näin ollen saataisiin aikaan kaikkein suurin kehitys, lisäarvo ja parenting -etu. Tätä kautta tutkimusta voitaisiin laajentaa enemmän normatiiviseen suuntaan, antamalla koko konsernille tarkemmin suosituksia miten strategiatyötä pitäisi kehittää. Mihin suuntaan sitä olisi konkreettisesti vietävä, kun yksiköt selvästi tällä hetkellä toivovat siihen selkeämpää linjaa. Normatiivista linjaa jatkamalla, case –konsernia voisi myös kiinnostaa tarkempi suunnitelma siitä, kuinka yksiköiden välinen strategiatyöryhmä tulisi toteuttaa.

Tulevissa tutkimuksissa voisi harkita monikansallisen konsernin tutkimista, kuinka strateginen ohjaustyö toimii sellaisessa konsernissa. Tämä tutkimuksen viitekehyksen testaus tällaisessa konsernissa voisi antaa erilaisen tuloksen. Kenties yksi yhtenäinen ohjaustyö ei enää tuottaisikaan suurinta lisäarvoa, kun esimerkiksi kulttuuriset eroavaisuudet tulevat mukaan.

Tässä tutkimuksessa on strategisen ohjaustyölin toimivuutta tutkittu yksiköiden mielipiteisiin tukeutuen. Jatkossa olisi mielenkiintoista lisätä mukaan selkeämmin taloudellisen lisäarvon rooli. Kenties kvantitatiivinen tutkimus siitä, kuinka erilaiset strategiset ohjaustyölin vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tulokseen, olisi hyvä lisä ohjaustyölin teoriaan.

## LÄHTEET

Kirjalliset:

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus

Chenhall, R. & Lanfield-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.

Got ERP (2012) *The Rumours of ERP's Death Have Been Greatly Exaggerated*, A Business Systems & Software Technology Blog, Got ERP

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

Goold, M. & Campbell, A. (1987c), *Many best ways to make strategy*, *Harvard Business Review*, Vol. 65, Issue 6, 70-76

Goold, M. & Campbell, A. (1992), *Keskusjohdon Strategiamallit*, OyRastorAb

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

Goold, M. & Campbell, A. & Alexander, M. (1995), *Corporate strategy: The quest for parenting advantage*, Harvard Management Review, 73, 120-132.

Goold, M. & Quinn, J. (1990a), *Strategic Control, Milestone for long-term performance*, The Economist Books, London

Goold, M. & Quinn, 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.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business School, May-June.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

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.

Konsernin internetsivut (2008, 2011 ja 2012)

Konsernin intranet (2008, 2011 ja 2012)

Konsernin laskentamanuaali 2011

Konsernin valuuttariskipolitiikka 2011

Konsernin vuosikertomus 2011

Konsernin vuosikertomus 2012

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*.

Osuuskunta Vastapaino, Tampere

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

Malmi, T. & Brown, D.(2008),*Management control system as a package: Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, Vol. 19, Iss 4, December 2008, 287-300.

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

Merchant, K. (1998), *Modern Management Control Systems*, Text & Cases, Prentice Hall, New Jersey.

Merchant, K. & Van der Stede, W.(2007),*Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education Limited, Essex.

Micheli, P. & Mura, M. & Agliati, M. (2011), *Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Iss: 10 pp. 1115 – 1139

McKinnon, J. (1988),*Reliability and Validity in field research: Some strategies and Tactics*. Accounting, Auditing and Accountability, 1:1, 34-54.

Mäkinen, V. (2011), *Erp elpyy mutta räätäleitä tarvitaan vähemmän*. 15 / 2011.Tietoviikko

Nilsson, F. & Rapp, B. (1999), *Implementing business unit strategies: the role of management control systems*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 15, 65-88.

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

Nuutinen, Antti. *Konsernihallinnon rooli konsernin ohjauksessa Case Kesko*, Helsingin kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos, 2005

Petersen, T. & Waterman, B. (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row

Polák, P. & Klusáček, I. (2010), *Centralization of Treasury Management*, Publishing Company “Business Perspectives”

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Pyörälä, E. (1995). *Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki: Ykköspaino Oy. 11 – 25

Scapens, R. (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. ½, 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. (1995), *Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

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

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

Vaivio, Juhani (2008), *Qualitative management accounting research: rationale pitfalls and potential*. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 5 (1), 64–86.

Viljanen, E., Aitamurto, K., Lassila, J., & Salmi, A-M. (toim.) (2010). *Suuri ja mahtava metodologia. Lähestymistapoja Venäjän ja Itä-Euroopan tutkimukseen*. Helsinki: Edita

Virtanen, T. (2001), *Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4/2001, s. 539-574.

Virtanen, T. (2005), *Konsernijohtaminen parenting teorian näkökulmasta*. Helsingin kauppakorkeakoulu, HeSePrint, Helsinki

Virtanen, T. (2006), *Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, HSE Print, Helsinki.

Virtanen, T. (2006), *Johdon ohjausjärjestelmät tukemaan kilpailustrategiaa*. *Tilisanomat*, 3/2006, s. 17-19.

Wilde, K. (2009), *Standardize or Customize*, *Talent Management Magazine*, 5/2/2009

Suulliset haastattelut:

Autokauppayksikön business controller. Haastatteli Viivi Alaluusua 28.10.2008

Autokauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 12.04.2011

Konekauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 12.04.2011

Konsernin talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 24.10.2008

Käyttötavarakauppayksikön alayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 8.2.2012, 22.2.2012, 10.4.2012

Käyttötavarakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 15.04.2011

Rautakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 12.04.2011

Ruokakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 28.10.2008

Ruokakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 12.04.2011

Sähköpostihaastattelut:

Autokauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 13.3.2012

Konekauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 13.3.2012

Käyttötavarakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 15.3.2012

Rautakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 13.3.2012

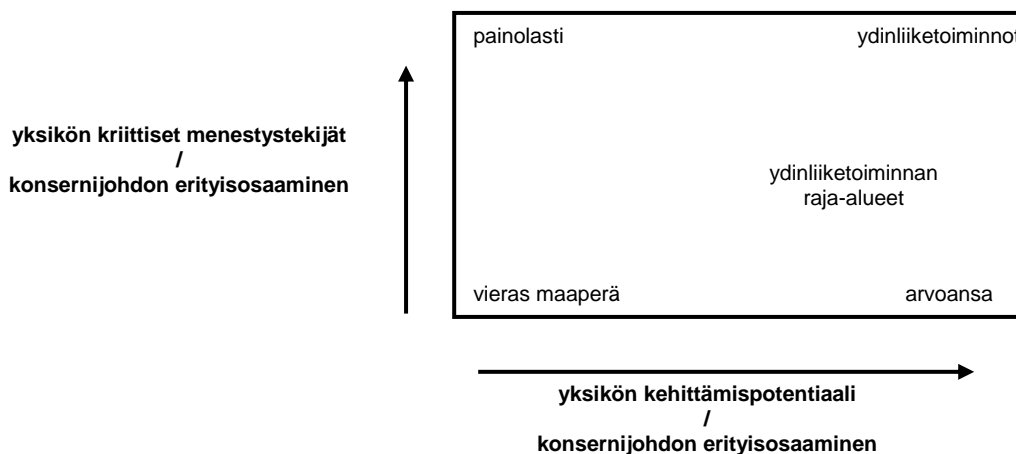
Ruokakauppayksikön talousjohtaja. Haastatteli Viivi Alaluusua 15.3.2012

## LIITTEET

### Liite1. Haastattelu, konsernin talousjohtaja

Tämä haastattelu on osa Helsingin Kauppakorkeakoulussa laskentatoimen laitokselle tehtävää Pro Gradu tutkimusta. Tutkimuksessa käsitellään konsernin strategisen ohjaustyylin hyötyjä ja haittoja erilaisien yksiköiden näkökulmasta. Konsernijohtoa haastatellaan strategisen ohjaustyylin kokonaiskuvan saamiseksi. Kysymysrunko on suuntaa antava ja siitä voidaan poiketa haastattelussa. Tutkimuksessa ei mainita case yrityksen, eikä sen yksiköiden nimiä.

1. Konsernin strateginen ohjaustyyli
  - Kohdistetaanko kaikille toimialayksiköille samanlaista ohjaustyyliä? Onko ohjausta räätälöity yksiköittäin?
  - Ohjaustyylin jaottelu: Strateginen suunnittelu (suunnittelussa pääpaino, valvonta vähemmällä), strateginen ohjaus (suunnitteluvastuu yksiköllä, valvonta strategisten tavoitteiden ja tulostavoitteiden avulla), taloudellinen ohjaus (taloudelliset mittarit ja tavoitteisiin pääsy)
2. Miten valittu ohjaustyyli ilmenee käytännössä? Mitä tapoja hyödynnetään ohjauksessa?
  - Yksikön autonomia (yksikön johdon valinta, budjettiohjaus, strategian hyväksyminen, investointien hyväksyminen, johdon palaverit)
  - Toimintojen integrointi (siirtohinnoittelu, yksikkörajat ylittävät työryhmät, palkkio- ja kannustinjärjestelmät, esimiesten työnkierto, keskitetyt ohjeet)
  - Konsernin palveluyksiköt (yhteiset osaamiskeskukset)
  - Konsernin kehittämistoimenpiteet (yrityskaupat, yhteistyösopimukset)
  - Mitä muita ohjausvälineitä on käytössä?
3. Konsernijohton erityisosaaminen
  - Mitkä ovat emoyhtiön tärkeimmät tehtävät konsernissa?
  - Mistä tekijöistä muodostuu konsernin johdon erityisosaaminen?
  - Palveleeko keskitetyt palveluyksiköt kaikkia toimialayhtiöitä samoin?
4. Valittujen toimialayksiköiden sijoittuminen parentingFit matriisissa (avaan kuvion haastattelussa)



## Liite 2. Haastattelu, toimialayksikön edustaja, talousjohtaja / business controller

Tämä haastattelu on osa Helsingin Kauppakorkeakoulussa laskentatoimen laitokselle tehtävää Pro Gradu -tutkimusta. Tutkimuksessa käsitellään konsernin strategisen ohjaustyylin hyötyjä ja haittoja erilaisten yksiköiden näkökulmasta. Tutkimukseen on valittu viisi konsernin toimialayhtiötä. Haastattelun avulla pyritään selvittämään yksikön mielipide konsernin strategisesta ohjaustyylistä, sen eduista ja haittoista. Kysymysrunko ovat suuntaa antava ja siitä voidaan poiketa haastattelussa. Tutkimuksessa ei mainita case yrityksen, eikä sen yksiköiden nimiä.

1. Toimialayksikön kriittisten menestystekijöiden yhteys konsernin erityisosaamiseen
  - Mitkä ovat yksikön kriittiset menestystekijät? Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka yksikkö osaa erittäin hyvin ja jotka ovat tärkeitä menestymisen kannalta.
  - Koetko, että menestystekijöillä on yhteys konsernin johdon erityisosaamiseen?
2. Konsernin strateginen ohjaustyyli toimialayksikön näkökulmasta
  - Strateginen suunnittelu (yhteistyössä ja suunnittelussa pääpaino, valvonta vähemmällä)
  - Strateginen ohjaus (suunnitteluvastuu yksiköllä, valvonta strategisten tavoitteiden ja tulostavoitteiden avulla)
  - Taloudellinen ohjaus (taloudelliset mittarit ja tavoitteisiin pääsyn seuranta)
  - Kuinka emoyhtiö pyrkii vaikuttamaan strategiseen suunnitteluun yksikössä?
  - Minkälaiset yksikön asiat ovat emoyhtiössä jatkuvan seurannan alla?
  - Onko budjettiseuranta tiukkaa?
3. Mitä strategisen ohjaustyylin keinoja konserni hyödyntää toimialayksikköön?
  - Yksikön autonomia (yksikön johdon valinta, budjettiohjaus, strategian hyväksyminen, investointien hyväksyminen, johdon palaverit)
  - Toimintojen integrointi (siirtohinnoittelu, yksikkörajat ylittävät työryhmät, palkkio- ja kannustinjärjestelmät, esimiesten työnkierto, keskitetyt ohjeet)
  - Konsernin tarjoamat palveluyksiköt (yhteiset osaamiskeskukset)
  - Mitä muita ohjausvälineitä on käytössä? Miten koet ohjausvälineiden edut ja haitat, erittele näitä eri keinojen kohdalla? Onko esim. keskitetyistä palveluista hyötyä yksikölle, millaista?
4. Miten strateginen ohjaus koetaan yksikössä?
  - Vastaako konsernin tuki yksikön tarpeita? Onko ohjaustyyli sopiva yksikölle?
  - Kuunnellaanko yksikön toiveita tarpeeksi?
  - Miten kehittäisit strategista ohjausta? Muuttaisitko konsernin käyttämiä ohjaustapoja? Voisiko niitä kehittämällä tuottaa enemmän lisäarvoa?  
Onko toimenpiteistä (valvonnasta) liikaa vaivaa suhteessa hyötyyn?
5. Konsernin strateginen ohjaustyyli yksiköittäin, avointa pohdintaa
  - sama tyyli läpi koko konsernin
  - erilaisia ohjaustyyliä eri yksiköihin
  - saman ohjaustyylin erilaista hyödyntämistä, räätälöintiä yksiköittäin