



Tuija Virtanen

KONSERNIJOHTAMINEN PARENTING-
TEORIAN NÄKÖKULMASTA

Tuija Virtanen

KONSERNIJOHTAMINEN PARENTING-
TEORIAN NÄKÖKULMASTA

Laskentatoimi

Syyskuu
2005

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

© Tuija Virtanen and
Helsinki School of Economics

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

Helsinki School of Economics -
HeSE print 2005

KONSERNIJOHTAMINEN PARENTING-TEORIAN NÄKÖKULMASTA¹

Tuija Virtanen²

Tiivistelmä

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

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

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

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

² Helsingin kauppakorkeakoulu, PL 1210, 00101 Helsinki, e-mail: tuija.virtanen@hse.fi

JOHDANTO

Tutkimuksen aihealue liittyy strategiseen ohjaukseen johdon laskentatoimen näkökulmasta. Se sijoittuu strategisen johdon laskentatoimen³ alueelle ja tuo kontribuutiota konsernijohtamiseen liittyvään konsernistrategian sekä konsernijohdon suunnittelua ja valvontaa avustavien ohjausjärjestelmien tutkimukseen. Goold et al. (1994, 399) mukaisesti konsernijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa konsernin sisäistä johtoa, joka toimii liiketoimintayksiköiden ulkopuolella. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä konsernijohtamiseen liittyvää *parenting-teorian*⁴ tutkimusta. Parenting-teoria tarkastelee konsernin ja liiketoimintayksiköiden johtamisjärjestelmien välistä synergiaa ja konsernijohdon kykyä luoda arvoa konsernin liiketoimintayksiköille sopivien suunnittelu- ja valvontajärjestelmien välityksellä (Goold et al. 1994, Campbell et al. 1995, Nilsson 2000, Goold & Campbell 2002). Teoria täydentää aikaisempia, lähinnä liiketoimintayksikkötasolle kehitettyjä malleja. Esimerkiksi Porterin (1985) mukainen luokittelu *kustannusedun, differoinnin tai keskittymisen* avulla kilpailuetua tavoitteleviin strategioihin soveltuu parhaiten liiketoimintayksikkötasolle.

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

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

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

ustyyliä. Goold et al. (1994) mukaan se ilmaisee konsernihallinnon roolia konserni- ja liiketoimintastrategioiden määrittämisessä ja toteuttamisessa⁵. *Tutkimusongelmana on tarkastella, millainen yhteys konsernistrategialla ja konsernijohdon ohjaustyyllillä on johdon ohjausjärjestelmien suunnitteluun ja käyttöön kohdeorganisaatiossa. Tarkemmin määriteltyjä tutkimuskysymyksiä ovat:*

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

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

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

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

⁴ Parenting-teoriaa käytetään tutkimuksessa synonyymina konsernin ohjausta käsittelevälle teorialle.

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

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

Tutkimuksen metodologia on hermeneuttisen tutkimustradition mukaisesti holistinen ja tulkitseva (Humphrey & Scapens 1996, Llewellyn 1993). Neilimon ja Näsin (1980) luokittelun mukaan tutkimusta voidaan pitää metodologialtaan toiminta-analyyttisena. Tutkimusmetodina on yhden yrityksen aineistoon perustuva case-metodi. Case-metodia on yleisesti käytetty johdon laskentatoimen muutosprosesseja tarkastelevissa tutkimuksissa ja se mahdollistaa tutkijan syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä organisatorisessa yhteydessään (Scapens 1990, Lukka & Kasanen 1995). Tutkimusta voidaan Scapensin (1990) mukaisesti luonnehtia osittain kuvailevaksi ja osittain selittäväksi, koska siinä kuvataan muutoksia johdon ohjausjärjestelmissä ja pyritään ymmärtämään ja selittämään käytännön havaintoja. Keatingin (1995) luokittelun mukaan tutkimusta voidaan pitää teoriaa täsmentämään pyrkivänä tutkimuksena (theory specification case), jolloin tulkittaessa empiiristä case-aineistoa aikaisemman teorian perusteella syntyy tarve teorian täsmentämiselle ja kehittämiselle⁶.

⁶ Ks. myös Whetten 1989.

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

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Konsernijohtoon ohjaustyyli

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

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

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

Goold et al. (1994) kehittivät parenting-käsitteen ja määrittivät Gooldin ja Campbellin aikaisemmin esittämät strategiset ohjaustyylit vastaaviksi parenting-tyyleiksi. Monitoimialaisilla konserneilla erilaisten liiketoimintayksiköiden kuulumisen konsernihallinnon alle tulee voida perustella konserniorganisaation tuomalla kilpailuedulla⁷, joka muodostuu siitä, millaista lisäarvoa konsernitason ja eri liiketoimintojen välisestä yhteydestä syntyy (Porter 1987). Hyvä synergia konsernitason ja liiketoimintayksiköiden välillä voi luoda arvoa, kun taas synergian puuttuminen voi vähentää arvoa. Gooldin et al. mukaan konsernihallinto voi luoda arvoa neljällä tavalla, joita ovat liiketoimintayksiköiden autonomia (*stand-alone influence*), integrointi (*linkage influence*), konsernin palveluyksiköt (*functional and services influence*) sekä konsernin kehittämistoimenpiteet (*corporate development activities*).

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

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

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

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

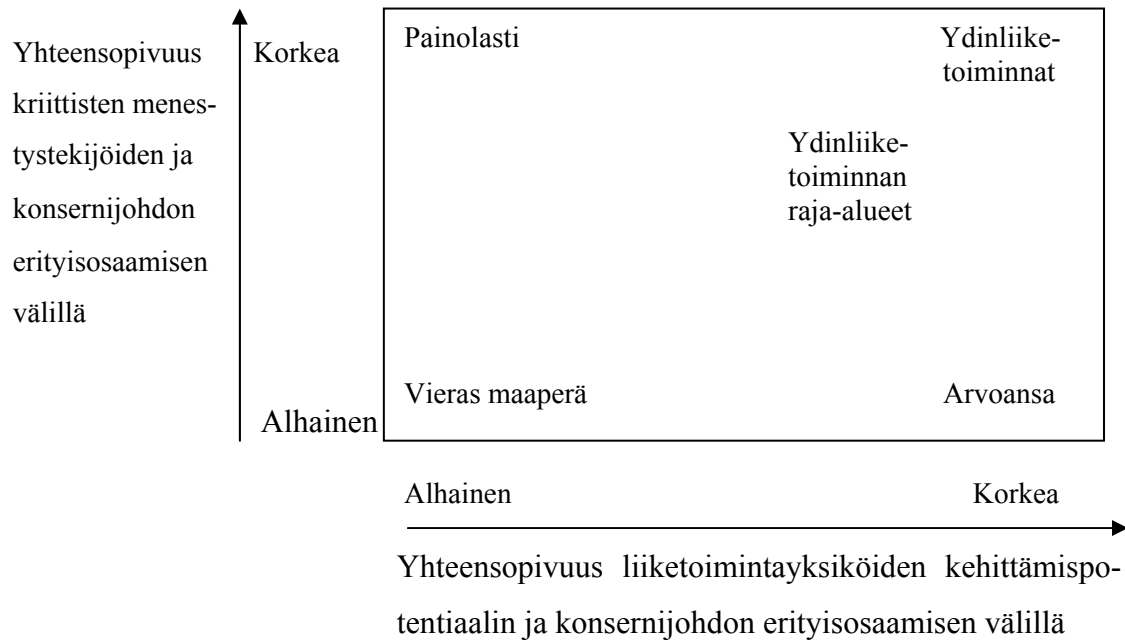
Taulukko 1. Konsernin ohjaustyylin mukaiset arvonluontimahdollisuudet.

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

”Parenting-Fit” –matriisi

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

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

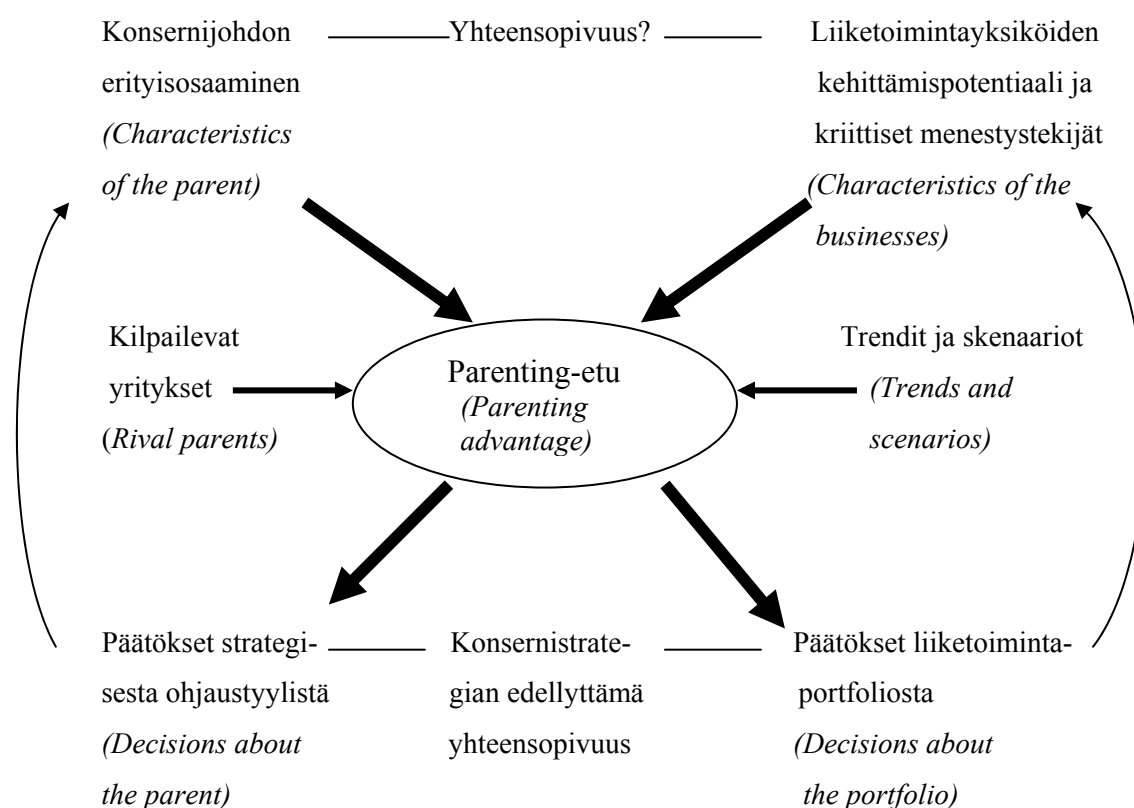


Kuvio 1. ”Parenting-Fit” –matriisi (Campbell et al. 1995, mukailtu).

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

Parenting-edun viitekehys

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



Kuvio 2. Parenting-edun viitekehys (Goold et al. 1994, 265, mukailtu⁸).

⁸ Goold et al. käyttävät viitekehyksestä synonyymeinä sekä *parenting advantage framework* että *corporate strategy framework* -nimityksiä. Viitekehystä on mukailtu käsitteiden osalta.

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

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

Konserniohjauksen ja liiketoimintayksiköiden ohjauksen yhteensovittaminen

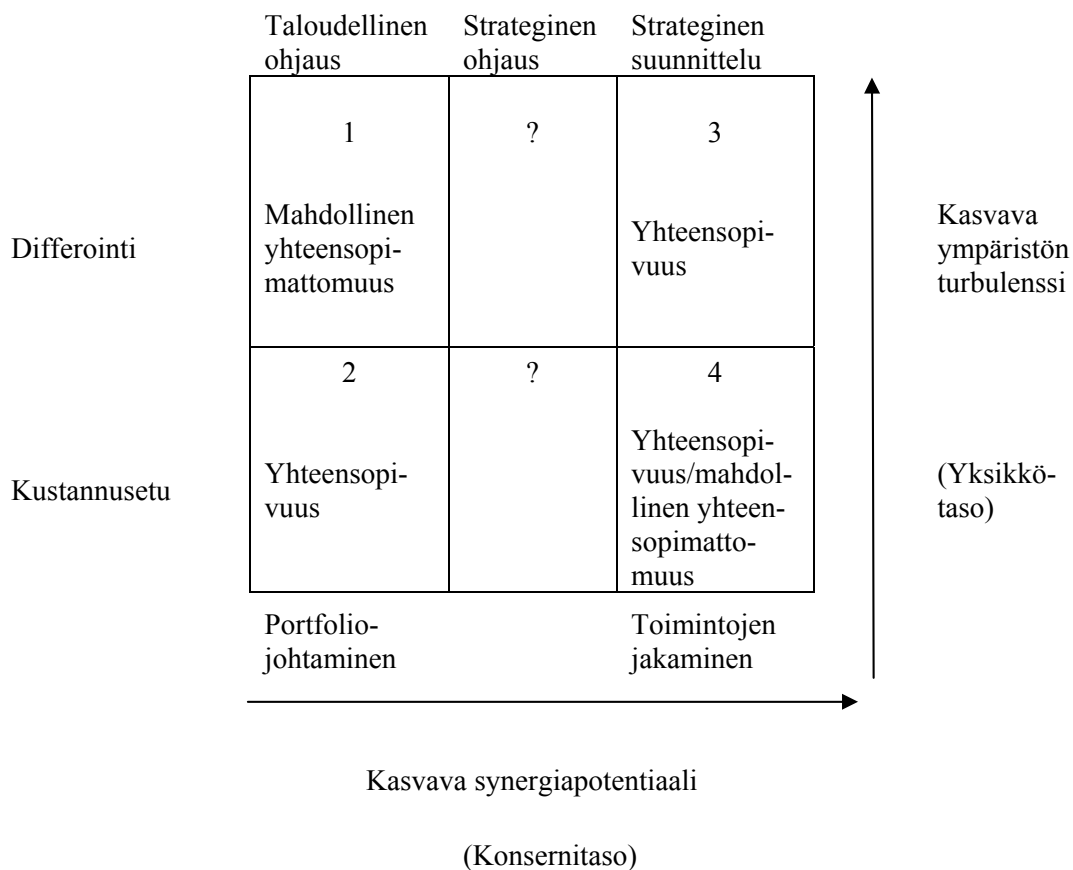
Gooldin et al. tutkimustulosten (1987a, 1987b, 1993, 1994) mukaan konsernin arvonluontimahdollisuudet ovat sidoksissa tietyn tyyppiseen liiketoimintaan ja toimiakseen menestyksellisesti konsernijohdon on sovellettava samaa ohjaustyyliä ja erityisosaamista koko portfolioonsa. Jos konserniin kuuluvien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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimusaineisto

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

Vuonna 2003 Finnair-konsernin liikevaihto oli 1 558 milj. euroa ja henkilöstö keskimäärin 9 981 henkeä. Finnairin kilpailustrategia perustuu korkeatasoiseen palveluun, asemaan yhtenä alan täsmällisimmistä¹¹ yhtiöistä sekä kattavaan, yhteistyön kautta edelleen laajenevaan reittiverkoston (Finnair 2003). Finnair-konsernin syksyllä 2002 yhteensä 10:stä liiketoimintayksiköstä valittiin konsernihallinnon ohella tutkimuskohteeksi 5 liiketoimintayksikköä, jotka olivat toimintaympäristöltään ja liiketoiminnan ominaispiirteidensä osalta mahdollisimman eri tyyppisiä. Tutkittavista yksiköistä yksikkö A edusti Campbellin et al. (1995) kehittämän ”Parenting-Fit” –matriisin mukaista ydinliiketoimintaa. Yksikkö B oli luokiteltavissa ydinliiketoiminnan raja-alueelle. Kolme muuta yksikköä (C, D ja E) olivat ydinliiketoimintaa tukevia yksiköitä ja sijoittuivat matriisin muihin luokkiin. Tutkimuskohteeksi valituista yksiköistä neljä (B, C, D ja E) oli yhtiötetty osakeyhtiömuotoisiksi.

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

Tutkimus on osa laajempaa pitkittäistutkimusta, jota varten Finnair-konsernista on kerätty empiiristä aineistoa lähes koko 1990-luvun ajalta. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut toteutettiin 1993-1995 välisenä aikana¹². Toisessa vaiheessa haastattelut ajoittuivat ajanjaksolle lokakuusta 1998 huhtikuuhun 1999¹³. Tätä tutkimusta varten aineiston keräys aloitettiin elokuussa 2002 ja aineiston keräystä jatkettiin kesäkuuhun 2003 asti. Kolmannen vaiheen aikana tehtiin yhteensä 15 haastattelua, joiden yhteinen kesto oli noin 25 tuntia. Haastateltavia henkilöitä oli 18, joista 6 oli konsernihallinnon edustajia ja 12 haastateltavaa oli liiketoimintayksiköiden toimitusjohtajia, johtajia,

¹¹ Saapumistäsmällisyydessä Finnair oli vuonna 2003 lentoyhtiöiden eurooppalaisessa vertailussa ensimmäisellä sijalla.

¹² Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on aikaisemmin laadittu julkaisut Virtanen (1995) ja Virtanen (1998).

¹³ Kyseisen haastatteluaineiston pohjalta on laadittu julkaisu Virtanen (2001).

controllereita sekä talous- ja henkilöstöhallinnosta vastaavia henkilöitä. Tarkemmat tiedot haastatelluista henkilöistä sekä haastatteluiden ajankohdista ja kestoista on esitetty liitteessä 1. Haastattelurungon pääteemoja olivat: 1) toimintaympäristön muutoksen yhteys liiketoimintaportfolion kehitykseen, 2) konsernistrategia, konsernijohdon ohjaustyyli ja ohjausjärjestelmät sekä 3) liiketoimintayksiköiden ohjausjärjestelmät ja ohjaustarpeet¹⁴. Lisäksi tutkimuskäyttöön on saatu sisäistä materiaalia konsernin strategiayksiköstä ja taloushallinnosta sekä liiketoimintayksiköistä. Yrityksen sisäistä materiaalia ja julkista aineistoa on analysoitu 1990-luvun alusta lähtien vuoteen 2004 saakka.

Konsernijohdon ohjaustyylin kehitys taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ajattelutavan muutosta ilmentää myös seuraava strategiayksikön erään apulaisjohtajan toteamus:

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

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

Kriisiohjaus

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

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

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

Balanced Scorecardin muodostaminen konsernin johtamisjärjestelmäksi

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

hittämään Balanced Scorecardia konsernin strategian viestintä- ja toiminnan seurantajärjestelmäksi.

Haastatteluiden aloitusajankohtana syksyllä 2002 Balanced Scorecardia oltiin ottamassa käyttöön konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla ja mittariston jalkauttaminen alemmille organisaatiotasolle oli meneillään. Liiketoimintayksiköiden ja osastojen johtoryhmien jäsenille oli tehty henkilökohtaiset tuloskortit ja niitä oltiin kytkemässä kannustinpalkkiojärjestelmään¹⁵. Vuoden 2003 aikana tavoitteena oli mittariston jalkauttaminen kaikissa yksiköissä osastotasolle. Kestävä, kannattava kasvu on konsernijohdosta käsin asetettu strategiseksi tavoitteeksi kaikille liiketoimintayksiköille ja yksiköiden mittarit on johdettu tämän tavoitteen pohjalta. Tietyistä mittareista, mm. liikevoitto, taloudellinen lisäarvo, asiakastyytyväisyysindeksi ja toimintakulut/avainsuorite, on päätetty konsernitasolla, minkä lisäksi yksiköillä on omaan liiketoimintaansa sopivia mittareita. Konsernin suunnittelu- ja seurantajärjestelmä, johon kuuluvat kolmen vuoden strateginen suunnitelma, vuosisuunnitelma, rullaava ennustaminen ja neljännesvuosiseuranta sekä kuukausiraportointi, on kytketty Balanced Scorecardiin. Vuoden 2004 tavoitteeksi oli asetettu, että Balanced Scorecard ohjaa strategista suunnittelua, toteutusta ja seuranta eikä vuosittaista strategiaproessia enää tarvita. Tällöin tavoitteena olisi Balanced Scorecardin käyttäminen konsernin strategisena johtamisjärjestelmänä.

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

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

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

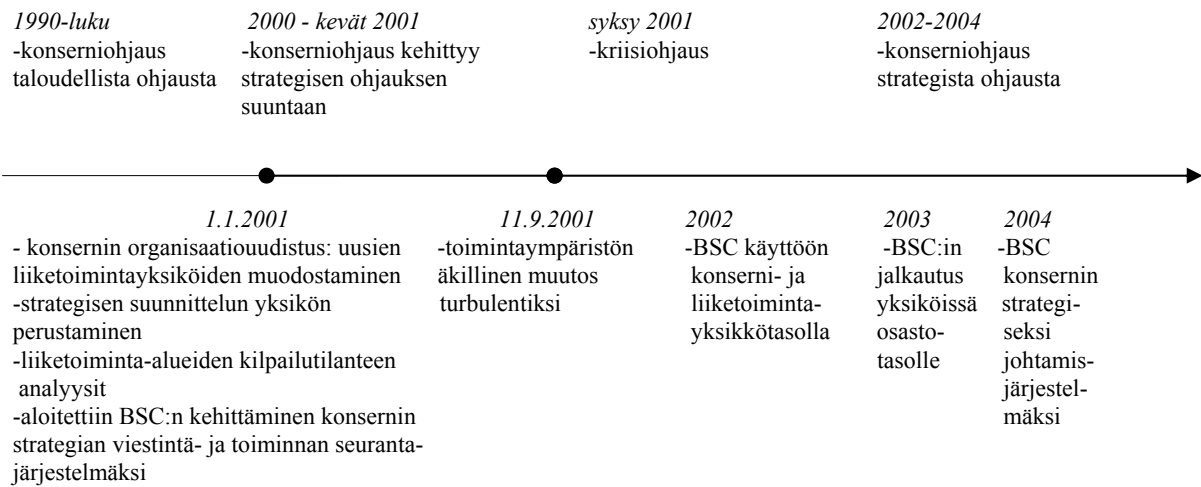
Balanced Scorecardin käyttöönoton konsernin johtamisjärjestelmänä voidaan katsoa osaltaan yhtenäistäneen konserniohjausta kaikissa liiketoimintayksiköissä strategisen ohjauksen tyyppiseksi, mitä osoittaa seuraava strategiayksikön apulaisjohtajan kommentti:

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

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

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

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



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

Konserniohjaus liiketoimintayksiköiden näkökulmasta

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

Toimintaympäristö

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

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

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

Kilpailustrategia ja kriittiset menestystekijät

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

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

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

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

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

Yksiköiden ohjausjärjestelmän piirteet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Johdon laskentatoimen informaatiotarpeet

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

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

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

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

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

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

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

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

Konsernin ohjaustyyli

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANALYYSI JA KESKUSTELU

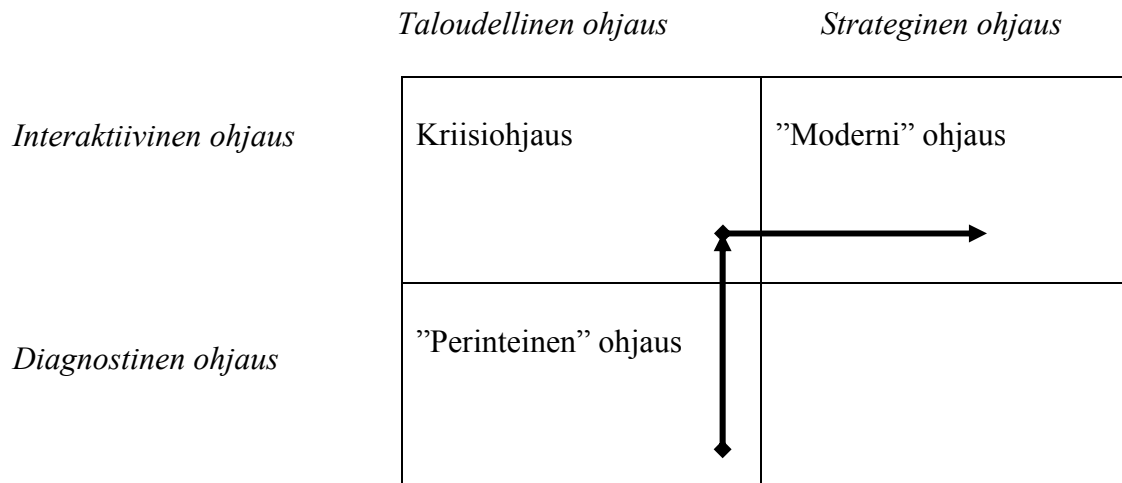
Konsernijohdon ohjaustyyli

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

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

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

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



Kuvio 5. Konsernijohdon ohjaustyylin yhteys ohjausjärjestelmien käyttöön.

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

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

Balanced Scorecard konsernin johtamisjärjestelmäksi

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

Tarkasteltaessa konserniohjausta Simonsin ohjausjärjestelmien luokittelun näkökulmasta on nähtävissä, että Balanced Scorecardia ollaan muodostamassa konsernissa interaktiivisen ohjauksen välineeksi. Tällainen johtamismalli mahdollistaa tulevaisuuteen suuntautuvan keskustelun ja tukee strategista ohjausta ja strategian toteuttamista¹⁶ parantamalla strategian kommunikointia ja lisäämällä organisaation oppimista. Voidaankin tehdä johtopäätös, että tavoitteena on Balanced Scorecardin käyttäminen konserniohjauksessa interaktiivisesti synergioiden¹⁷ ja parenting-edun luomisen välineenä.

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

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

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

Konserniohjaus liiketoimintayksiköiden näkökulmasta

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

tivaatimukset konserniin ovat yhdenmukaistuneet Balanced Scorecardin ja SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Muutos strategiseen ohjaukseen tukee myös erityisesti yksiköiden D ja E toiveita siitä, että niiden hallituksessa keskusteltaisiin enemmän strategisista linjauksista johtamisen tueksi¹⁸.

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

Vaikka konserniohjauksen muutospyrkimykset koettiin yksiköissä pääosin positiivisena asiana, myös muutosvastarintaa oli olemassa. Muutosvastarinta ilmeni mm. Balanced Scorecard –projektin tavoitteiden kyseenalaistamisena. Balanced Scorecardin ja muiden uusien ohjausjärjestelmien käyttöönottoa vaikeutti myös epävarmuus joidenkin yksiköiden (erityisesti yksikön E) strategiasta. Havainnot tukevat Kasurisen (2002) tuloksia¹⁹ Balanced Scorecardin implementointiprosessin esteistä organisaatiossa.

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

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

JOHTOPÄÄTÖKSET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LÄHDELUETTELO

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

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

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

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

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

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

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

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

FINNAIR (2003), Vuosikertomus 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LIITE 1: Haastattelut

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

LIITE 2: Finnairin konserniohjaus liiketoimintayksiköiden näkökulmasta analysoituna

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

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

<p>Yksikön ohjausjärjestelmä</p>	<ul style="list-style-type: none"> -raportointiväline Hyperion -BSC vuodesta 2003 lähtien -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -rullaava ennuste -taloudelliset mittarit, vahva brandi ja asiakaslähtöiset mittarit -SAP HR henkilöstöohjauksessa -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa -konsernin arvot 	<ul style="list-style-type: none"> -oma toiminnanohjausjärjestelmä, synergiatuoja tytäryhtiön kanssa -BSC vuodesta 2003 lähtien -BSC:n kytkentä kannustinpalkkioihin ja laatujärjestelmään -mittarit painottuvat prosessinäkökulmaan -ei-rahamääräiset mittarit korostuvat -SAP HR henkilöstöohjauksessa -palvelut tuoteistettu -rullaava ennuste -konsernin arvot 	<ul style="list-style-type: none"> -BSC vuodesta 2003 lähtien -oma toiminnanohjausjärjestelmä, yhteinen toisen yksikön kanssa -ei-rahamääräiset, palvelun laataa ja asiakastyövyvällisyyttä kuvaavat mittarit korostuvat -omat arvot, strategian jalakautus arvojen kautta -henkilöstön palkitseminen -kytketty arvoihin ja BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa 	<ul style="list-style-type: none"> -oma talousohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -uuden toimintamallin kehittäminen vuonna 2002 -asiakaslähtöisyys ja -kannattavuus korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -SAP HR henkilöstöohjauksessa -rullaava ennuste -osa taloushallinnon palveluista ostetaan konsernihallinnon tukipalveluista -yksiköllä omat arvot 	<ul style="list-style-type: none"> -oma talousohjausjärjestelmä -BSC vuodesta 2003 lähtien -rahamääräiset mittarit ja toiminnan kannattavuuden seuraaminen korostuvat -kannustinpalkkiojärjestelmän kytkentä BSC:iin -tuoteistettu sisäisiä palveluita, kartoitettu ydinprosesseja -rullaava ennuste soveltuu huonosti -SAP HR henkilöstöohjauksessa -kirjanpito konsernihallinnon tukipalveluissa -arvot eivät esillä ohjauksessa
<p>Johdon laskenta-toimen informaatio-tarpeet</p>	<ul style="list-style-type: none"> -kriittikkä laskentajärjestelmien toimivuutta kohtaan -tiedon hajauttaminen ja hyödyntäminen yksikössä työlästä -raportoinnin kohdentaminen ongelmiana osastotason BSC-mittareiden määrittämisessä -ongelmiana päällekkäinen raportointi konsernihallinnon eri osastoille -kaivataan enemmän tukea ja tietoa järjestelmistä -dialogia taloushallintoon ns. controllerien foorumissa -ongelmia konsernin ja yksikön vastuunjaon ja resurssien määrittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> -BSC keskusteluväline konsernihallintoon, opetusväline johtamismeneteltyssä, auttaa näkemään prosesseja ja estää siiloutumista -strategiayksiköstä saatu tukea BSC:n rakentamiseen -ongelmiana päällekkäinen raportointi konsernihallinnon eri osastoille -ennustepohjaa ei pystytä hyödyntämään loppuraportoinnissa -konserninlaajuista dialogia johtoryhmien kokouksessa -ongelmia konsernin ja yksikön vastuunjaon ja resurssien määrittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> -konserniohjaus strategiatyössä toimitun hyvin -BSC:n katsotaan sopivan hyvin yksikön ohjaukseen, mutta halutaan, että ohjaus on ”yksikön näköistä” -konsernihallinnosta saadaan lähinnä taloudellista päätöksentekoa avustavaa tietoa -konsernihallinnosta saatu apua johtamisjärjestelmien kehittämiseen mm. controllerien foorumissa 	<ul style="list-style-type: none"> -BSC:ia pidetään hyvänä ohjaus- ja johtamisvälineenä sekä viestittämistä saatu tukea BSC:n rakentamiseen, mutta enemmän tukea olisi kaivattu alkuvaiheessa yksikön rajallisten resurssien vuoksi -dialogi konsernijohdon konsernijohdon päivien sekä hallitustyöskentelyn kautta 	<ul style="list-style-type: none"> -tukitoimintoluonteen johdosta BSC:in ei katsota sopivan ohjaukseen -epätietoisuus strategiasta vaikeuttanut BSC:in muodostamista -konsernin taloushallinnon mittareita vaikea kytkeä strategian pohjalta laadittuihin -BSC muodostettu yhteistyössä strategiyksikön kanssa -tarve toimintaympäristön ja tehokkuuden seurantaan sekä asiakasraportointiin -liialliset ohjausjärjestelmät koetaan rasittaviksi -johdon päiviltä informaatiota

<p>Konsernin ohjaustyylit</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, perusta konsermistratigialle -muutosvastarintaa lisääntyneelle strategia-ohjaukselle -konsernin talousohjaus lähinnä valvovaa -talouden ohjausjärjestelmät konsernivoitoista -SAP HR:n kautta panostettu osaamisen hallintaan ja kehittämiseen -konsernijohdossa riittävästi osaamista yksikön alueelta -konsernijohdolta odotetaan parempaa tiedottamista synergioista -BSC yhdessä kannustinpalkkiojärjestelmän kanssa luonut synergioita ohjausvälineenä</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, raamit konsernista -konserniohjauksessa ohjaus ja tuki painottuvat valvontaa enemmän -tiukka ohjaus ja raportointivaatimukset korostuvat konsernin talousohjauksessa -kriisitilanteessa 11.9.2001 jälkeen vapauksia vähennettiin, kaivataan lisää toimintavapauksia -konsernin johtamismenotelmät ei kaivata enempää -dialogi konsernihallintoon toimii yksikön hallituksen kautta -ohjauksessa kaivattaisiin enemmän yksikön liiketoiminnan huomioimista -yksikön rooli palvelun tuottajana hankala synergioiden osalta -synergioita mm. talouden ohjausjärjestelmän ja SAP HR:n osalta, mittakaava-etuja esim. ostojen kohdalla -synergioista toivotaan enemmän tietoa</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, dialogi konserniin toimii hyvin -konsernin strategiayksikön rooli ohjausta tukevaa -konserniohjauksessa suunnittelu painottuu valvontaa enemmän -ohjaus- ja seuranta-järjestelmän kytkentä BSC:iin parantanut konserniohjausta -uusia johtamisjärjestelmiä ei kaivata enempää -toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys sekä eri organisaatiotasojen yhteistyö lisääntynyt -korostetaan yksikön itsenäisyyttä ja hallituksen roolia ohjauksessa -mm. jakeluverkostoon liittyviä synergioita -synergioiden hyödyntämistä haittaa yksiköiden osittainen kilpailuasema, mutta kilpailijoiden kanssa tehdään myös yhteistyötä -ongelmana sisäisten palveluiden hinnoittelu</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, käydään läpi konsernin strategiaosastolla -kaivataan selkiyttämistä yksikön rooliin konserni-strategiassa -ongelmana ristikkäiset ohjeet yksikön hallitukselta ja konserniorganisaatiosta -toivotaan, että yksikön hallituksessa keskusteltaisiin enemmän strategioista -konserniohjauksessa korostuu valvontaa enemmän kuin suunnittelun avustaminen, valvonta taloushallinnon raportoinnin kautta -tarvittaessa konserni-johdosta löytyy erityisosaamista yksikön asioista -konserniohjaus tiukentui yhtiöittämisen yhteydessä vuonna 2001 -yksiköllä synergioita muiden saman toimialan yksiköiden kanssa, mutta kilpailuaseman vuoksi esteitä hyväksikäytölle -halutaan tietoa synergioista mm. järjestelmien, palvelu- ja tuoteratkaisujen osalta, mutta ei pakollisia konsernimääryksiä</p>	<p>-strategia tehdään yksikössä, hallituksessa katsotaan, että sopusoinnussa konserni-strategian kanssa -konserniohjauksessa korostuu valvontaa -strategiayksiköllä pitkän tähtäimen suunnittelua tukeva rooli -ongelmana konsernin eri tahoilta tulevat raportointivaatimukset -koetaan, että konserni-johtaminen ei ole kovin suunnitelmallista -toivotaan, että yksikön strategiaan annettaisiin mandaatti -konsernin johtamisjärjestelmät kehittyneet ja tukevat johtamista -synergioita muiden yksiköiden kanssa ei kovin paljon, koska yksikkö on tukiyksikkö -synergiaa keskittämisen ja mittakaava-etuisten sekä Finnairin brandin kautta -konsernihallinto voisi edistää synergioiden luomista</p>
--------------------------------------	--	---	---	--	---