

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	7.5.2021
Tekijä	Sanna Lammi	Sivumäärä	119+liitteet
Otsikko	Johdon ohjausjärjestelmät markkinashokissa – Tapaustutkimus Finnair Oyj:stä koronapandemian aikana		
Ohjaaja	KTT Erkki Vuorenmaa		

Tiivistelmä

Tutkielmassa tarkastellaan Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmien viitekehyyksen pohjalta, miten toimintaympäristön radikaali ja negatiivinen muutos vaikuttaa organisaation johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen. Tutkielma on toteutettu teoriaa havainnollistavana case -tutkimuksena, jonka tapausyhtiönä on lentoyhtiö Finnair Oyj. Lentoyhtiöiden toimintaympäristössä voitiin COVID-19 markkinashokin aikana tunnistaa liiketoiminnalle merkittäviä negatiivisia muutoksia, jotka mahdollistivat tutkimusasetelman mukaisen tarkastelun. Tällainen tutkimusasetelma perustuu kontingenssiteorian mukaisiin oletuksiin, että johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus on sidoksissa strategian toteuttamisen kautta toimintaympäristönsä. Aiemmat akateemiset tutkimukset tukevatkin näkemystä, että toimintaympäristön muutokset edellyttävät muutoksia ohjausjärjestelmien kokonaisuuksissa. Akateeminen kirjallisuus ei kuitenkaan ole tutkinut sitä, mitkä ovat ne elementit johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa, joiden tulisi toimintaympäristön muutoksessa sopia hyvin.

Tutkielmassa pystyttiin tapausyhtiön ohjausjärjestelmien kokonaisuuden pohjalta havainnollistamaan Malmin ja Brownin (2008) teoreettista mallia käytännössä. Markkinashokissa havaittuja muutoksia ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa näytti ajavan ensisijaisesti liiketoiminnan parempi sovittaminen toimintaympäristöön, mutta myös organisaatiossa tähän vastauksena tehtyjen muutosten vaikutukset kokonaisuuden muodostumiseen. Osa tapausyhtiön kontrolloissa havaituista muutoksista näytti liittyvän siis ennemmin toisen kontrollin muutoksen edellyttämään vastavuoroiseen muutokseen siitä riippuvaisessa kontrollissa, kuin suoraan itse toimintaympäristön muutokseen. Havainnot tukevat aiempien kontingenssiteoreettisten tutkimusten havaintoja, että ohjausjärjestelmien kokonaisuudet ovat tilannesidonnaisia ja muutokset toimintaympäristössä edellyttävät sopivan kokonaisuuden tarkastelua. Sekä toisaalta ne tukevat kokonaisuusien sisällä kontrollien keskinäisiä riippuvuuksia tarkastelleita tutkimuksia siitä, että ainoastaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset eivät selitä, mitkä kontrollit muodostavat menestyksekkään kokonaisuuden strategian ohjaamiselle. Näiden lisäksi empirian pohjalta tunnistettiin strategisen suunnittelun kontrollin muita kontrolleja määrittävä rooli, jota kannustetaan jatkotutkimaan.

Avainsanat	Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus, kontingenssiteoria, COVID-19, case -tutkimus, Finnair
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIEN KOKONAISUUS MARKKINASHOKISSA

Tapaustutkimus Finnair Oyj:stä koronapandemian aikana

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sanna Lammi

Ohjaaja:
KTT Erkki Vuorenmaa

7.5.2021
Tampere

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

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet	9
1.3	Tutkimuksen metodologiset valinnat sekä tutkimusetiikka	10
1.4	Tutkimuksen kulku ja rakenne	13
2	JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT KOKONAISUUTENA	14
2.1	Ohjausjärjestelmien tarkoitus ja tehtävä	15
2.2	Malmin ja Brownin ohjausjärjestelmien kokonaisuus.....	24
2.2.1	Kulttuuriset kontrollit	28
2.2.2	Hallinnolliset kontrollit.....	33
2.2.3	Suunnittelu.....	38
2.2.4	Kyberneettiset kontrollit	42
2.2.5	Palkitseminen ja kompensatio.....	48
2.3	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	51
3	COVID-19 MARKKINASHOKIN VAIKUTUKSET FINNAIRIN OHJAUSJÄRJESTELMIIN	53
3.1	Strateginen konteksti ja COVID-19 markkinashokki.....	54
3.2	Tapausyhtiön ohjausjärjestelmien kokonaisuus ja kontrolleissa havaittavat muutokset.....	61
3.2.1	Kulttuuriset kontrollit	62
3.2.2	Hallinnolliset järjestelmät.....	69
3.2.3	Suunnittelu.....	78
3.2.4	Kyberneettiset kontrollit	86
3.2.5	Palkitseminen ja kompensatio.....	95
4	FINNAIRIN OHJAUSJÄRJESTELMIEN KOKONAISUUS MARKKINASHOKIN SEURAUKSENA	103
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	109

LÄHTEET	113
LIITTEET	120
Liite 1. Haastattelurunko 1.	120
Liite 2. Haastattelurunko 2.	121

KUVIOT

Kuvio 1. Malmi ja Brownin (2008) mukainen johdon ohjausjärjestelmien viitekehys suomennettuna	27
Kuvio 2. Finnairin johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus tiivistettynä Malmi & Brown (2008) mukaisesti	62
Kuvio 3. Finnairin organisaatorakenne kuvattuna ylimpien vastuu ja viestintätasojen pohjalta täydentäen Finnair (2019b)	70
Kuvio 4. Finnair Oyj:n ohjausjärjestelmien muuttunut kokonaisuus COVID-19 markkinashokin seurauksena Malmi & Brown (2008) mukaisesti esitettynä	

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Johdon ohjausjärjestelmillä ohjataan organisaation suoritusta kohti tavoitteita. Tutkimuksissa on havaittu, että usein ohjausjärjestelmät muodostuvat usean eri kontrollin kokonaisuudesta. Vaikka akateemisessa tutkimuksessa onkin tarkasteltu kontrolleja eniten toisistaan irrallaan, tällainen asetelma ei yleensä kuvaa käytännön kontrolliympäristöä. Ohjausjärjestelmien tarkastelua kokonaisuutena enemmän kuin yksittäisinä kontrolleina puoltaa myös näkemys siitä, että ohjausjärjestelmät eivät toimi eristyksessä organisaatiosta tai sen toimintaympäristöstä. Tätä edustavat kontingenssiteorian lähtökohdat. Toisiinsa yhdistettyinä näiden pohjalta voidaan nähdä, että yksittäisten kontrollien tarkasteleminen erillisinä johtaa mahdollisesti merkittäviin harhoihin aihepiirin malleissa. Tämä näyttää johtaneen tutkimuskirjallisuudessa tilanteeseen, jossa johdon ohjausjärjestelmillä on ollut heikko yhteys varautumis- tai ennakointimuuttujiin, ja tutkimusten johtopäätökset ovat olleet pirstaloituneita. Tällöin ohjausjärjestelmät eivät sovi organisaation kontekstiin eivätkä toisaalta myöskään ohjaa suoritusta kohti tavoitteita. (Malmi & Brown 2008.)

Kontingenssiteorian mukaan organisaation suoriutuminen riippuu organisaation valintojen lisäksi sen kontekstista. Kuinka päätökset sopivat organisaation kontekstiin, on ehdollinen monelle eri tekijälle. Siihen vaikuttavat esimerkiksi toimintaympäristö, organisaation koko ja -rakenne, teknologia ja strategia. Kun yksikin näistä tekijöistä muuttuu, voi se johtaa optimaalisen kokonaisuuden muuttumiseen. Tämä edellyttäisi siis organisaatiossa muutosta, jotta suoritus pysyisi optimaalisena. Toisaalta organisaatioiden tietyt valinnat vaikuttavat myös muihin tekijöihin kontekstissa, jolloin nekin voivat muuttaa parhaimmin soveltuvan kokonaisuuden käsitystä. Parhaiden varautumismahdollisuuksien etsintä onkin tästä näkökulmasta dynaaminen ja jatkuva prosessi. (Gong & Tse 2009.) Johdon ohjausjärjestelmien ja kontingenssiteorian näkökulmien yhdistäminen onkin nähty mielenkiintoiseksi tutkimuslähtökohdaksi akateemisessa keskustelussa, koska niiden mukaan johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden tehokkuus riippuu juuri sen soveltuvuudesta toimintaympäristöön. Johdon ohjausjärjestelmien piirissä erityisenä kiinnostuksen kohteena on ymmärtää, miksi ja miten tietyt hallintajärjestelmät ovat tehokkaita tietyissä puitteissa, ja kuinka niitä voidaan parantaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. (O'Grady ym. 2016.)

Kontingenssitekijöiden voidaan nähdä muuttuvan ajan myötä myös yksittäisten organisaatioiden kohdalla. Näiden voidaan nähdä edustavan yhtä lailla muutoksen edellytystä johdon ohjausjärjestelmien sopivuudessa. Tähän liittyvästi onkin todettu, että ohjausjärjestelmä toimii, kunnes mallintamaton voima häiritsee sen toimintaa. Järjestelmä on tästä näkökulmasta tietyn ajan kuva. Se, mitä nämä häiriön aiheuttavat tapahtumat olisivat, tai kuinka ne vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien suunnitteluun, on vielä suurilta osin tutkimatonta johdon laskentatoimen empiirisen tutkimuksen kentässä. (Martin 2020.)

Ajankohtaisen koronapandemian voidaan nähdä edustavan eräänlaista hallitsematonta voimaa ainakin tietyillä aloilla. Lentäminen loppui lähes kokonaan keväällä 2020, eikä odotusten vastaisesti kesä helpottanut tilannetta lentoyhtiöiden osalta. Suomalainen lentoyhtiö Finnair kuljetti vuonna 2020 vain noin 10 % matkustajamäärästä verrattuna vuoteen 2019. Keski-Euroopan ilmatilassa lentojen määrä oli vuonna 2020 vähentynyt noin 50 % siitä, mitä lentoliikenne alueella oli vuonna 2019. Suomen ilmatila oli tästä vielä poikkeus, koska lentäminen valtion alueella vähentyi jopa 80 % vuoden 2019 tasosta. Lentoyhtiöiden kansainvälisen etujärjestön, *IATAn*, pääjohtaja *Alexandre de Juniac* nimesi järjestön tiedotteessa valtioiden suljetut rajat ja karanteenisäännöt olennaisiksi tekijöiksi sille, että olosuhteet viimeiselle neljännekselle 2020 ja alkuvuodelle 2021 olivat alalla erittäin vaikeat. Pääjohtajan mukaan mediaanilentoyhtiöillä olisi silloisilla kulurakenteilla jäljellä vain noin 8,5 kuukauden käteisvarat, mikä tarkoittaisi kesäkuun 2021 loppua. (Budd yms. 2020; Kankare 2020; Pesonen 2020.)

Nykyinen *COVID-19* – pandemian aiheuttama markkinashokki on siitä poikkeuksellinen tilanne tapausyrittäjä Finnairille, että lentoja ei oikeastaan lennetä ollenkaan, ja tätä kautta positiivista kassavirtaa ei ole tullut. Saman aikaisesti yhtiö on maksanut palautuksia yli 400 miljoonan euron edestä, koska lentoja on peruttu ja lentoalan palvelusta tyypillisesti maksetaan ennakoon. Tällä tilanteella on ollut väistämättä vaikutus siihen, että kassa on huvennut voimakkaasti. Tätä kautta organisaation johtamisessa huomio on keskittynyt ensisijaisesti kustannuksiin, koska niihin on pystytty vaikuttamaan. (Salonen 25.11.2020.) Finnairin liiketoiminta nähdään syklisenä, mikä tarkoittaa, että siihen vaikuttavat voimakkaasti ulkoiset tekijät (Finnair 7.2.2020, 7). Finnair onkin huomionut esimerkiksi uusissa strategisissa tavoitteissaan johtonsa arvion *COVID-19* aiheuttaman pandemian vaikutuksista markkinaan, jonka mukaan lentoliikenteen odotetaan toipuvan vuoden 2019 tasolle 2–3 vuodessa. Tästä syystä taloudellisia tavoitteita tai niiden

toimeenpanon aikataulua, taikka molempia, saatetaan muuttaa riippuen koronapandemian kestosta ja vaikutuksista. (Finnair 15.6.2020.)

Johdon ohjausjärjestelmien teoreetikot Malmi ja Brown (2008) esittävätkin kysymyksen artikkelissaan siitä, mitkä ovat ne elementit johdon ohjausjärjestelmissä, joiden tulisi organisaatioiden toimintaympäristöjen jatkuvassa muutoksessa sopia hyvin, ja millä elementeillä ei taas vuorostaan ole niin suurta merkitystä hallinnan ja kilpailukykyisen suorituksen ylläpitämisessä. Tässä yhteydessä korostetaan näkemystä, että suhdetta ulkoisiin tekijöihin tulisi hallita, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. Näitä kontroleja tulisi kuitenkin tarkastella nimenomaan niiden muodostamana kokonaisuutena. Jos tarkastellaan vain erillisinä yksittäisiä kontroleja, jotka todellisuudessa ovat linkittyneet organisaation muihin kontroleihin, voidaan raportoida virheellisiä havaintoja. Tästä syystä aihepiiriin parissa tehtävän tutkimuksen tulisikin pyrkiä ohjausjärjestelmien tarkasteluun kokonaisuutena mahdollisimman kattavasti, jotta ei ohjata akateemista keskustelua harhaan, vaan lisätään ymmärrystä yhä pirstaloituneeseen aihealueeseen akateemisessa keskustelussa. Vaikka selkeästi on havaittu, että organisaatiot nojaavat kaikissa tilanteissa yhdistelmiin kontrollimekanismeja, ei näiden muodostamaa kokonaisuutta ole laajasti tutkittu empiirisesti. (Bedford & Malmi 2015; Evans & Tucker 2015.) Gong ja Tse (2009) sekä O’Grady (2016) näkemykset tukevat kontingenssiteoriaa ja ohjausjärjestelmien teorioita yhdistävän viitekehyksen käyttämistä aihealueen tutkimisessa, koska tarkastelun keskiössä ovat toisaalta toimintaympäristöön liittyvät ulkoiset tekijät, joihin yritys ei toiminnallaan voi vaikuttaa, mutta samalla arvioidaan, kuinka yritys näihin reagoimalla voi pyrkiä kontrollimaan niiden vaikutuksia ja ohjamaan suoritusta suotuisampaan suuntaan.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudesta akateemisessa keskustelussa. Tutkimuskysymyksen pohjalta tavoitteena on tutkia Malmi ja Brownin (2008) esiin nostamaa toimintaympäristön muutoksen ja johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden sekä sen eri osien keskinäisiä suhteita. Tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta havainnollistetaan Malmin ja Brownin mukaisen mallin kautta, koska sillä on aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa havaittu parhaimmat edellytykset soveltua empiiriseen tarkasteluun kuin muilla johdon ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena kuvaavilla teoreettisilla malleilla (Gschwantner & Hiebl 2016). Tutkielman asetelmalla ei ole tutkielman tekohetkellä tutkijan ymmärryksen mukaan tehty aiempaa akateemista tutkimusta. Tätä kautta tutkielman tavoitteena on täydentää

akateemista ymmärrystä teoreettisesta viitekehystä. Tutkielma vastaa tutkimuskysymykseen:

- Miten toimintaympäristön radikaali, negatiivinen muutos vaikuttaa organisaation johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen?

Sekä tätä tukeviin alakysymyksiin:

- Minkälainen yhteys johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudella ja organisaation toimintaympäristöllä on?
- Minkälainen rooli johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden eri osilla on kokonaisuuden muodostumisessa?

Tutkimuksessa tavoitteena on empirian pohjalta havainnollistaa teoreettista viitekehystä käytännössä, ja tätä kautta tuoda teoriaa lähemmäksi käytäntöä. Tutkimuksessa on yhdistetty kontingenssiteorian ja ohjausjärjestelmien kokonaisuuden näkökulmia, joita on tarkasteltu tapausyrityksen pohjalta. Tapausyritykseksi valittiin Finnair Oyj, joka on koronapandemian aikana kohdannut haasteita liiketoiminnassaan yrityksen hallinnan ulkopuolella olevien toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten takia (Budd yms. 2020; Kankare 2020). Tarkasteltava teoreettinen kenttä ja rajattu tutkimuskysymys edellyttivät, että tarkasteltavan tapausyrityksen toimintaympäristössä on tapahtunut liiketoimintaan vaikuttavia muutoksia, jotta kontingenssiteoriaan pohjaavaa tarkastelua voitaisiin mielekkäästi tehdä. Aiherajaus edellytti myös, että organisaatio on pyrkinyt toimillaan hallitsemaan tilannetta. Näiden edellytysten pohjalta tapausyritykseksi valikoitui juuri suomalainen lentoyhtiö Finnair Oyj, jonka osalta tarkastelua voitiin toteuttaa teoreettisen kentän asettamien reunaehtojen puitteissa COVID-19 pandemian aikana. Koronapandemia antoi myös ajankohtaisena ilmiönä mielenkiintoisen ja tuoreen asetelman tutkielman pohjalle. Tätä kautta tutkimus myös sivutuotteena tyypittelee ajankohtaista ilmiötä. Tapaus tutkimuksena toteutettu tutkimus myös syventää ymmärrystä lentoalan organisaatioista sekä niiden suorituksen ohjaamisesta erityisesti markkinashokkeihin varautumisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on esittää tuloksena, miten tapausyrityksen johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta on muutettu vastauksena toimintaympäristön muutokseen suorituksen ohjaamiseksi.

1.3 Tutkimuksen metodologiset valinnat sekä tutkimusetiikka

Tutkielma toteutettiin tapaus tutkimuksena eli *case- tutkimuksena*, jolle tyypillisin piirre on, että aineistoa on runsaasti tietystä tapauksesta ja sitä tarkastellaan sen luonnollisessa

asiayhteydessä. Tutkimusstrategiana se mahdollisti ilmiön tarkastelun omassa kontekstissaan eri tietolähteiden pohjalta. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda teoria ja empiirinen maailma lähemmäs toisiaan. Tapaustutkimuksissa myös tyypillisesti korostetaan itse tapauksen kokonaisvaltaista selittämistä. Yksittäistapaustutkimuksen puolesta puhujat ovat nähneet niiden tuottaman tieteellisen perustan juuri siinä, että niissä mennään syvälle kontekstiin. Tutkimuksen laadukkuus syntyy tällöin rikkaasta ja monipuolisesta kuvauksesta. (Puusa & Juuti 2020, 13.)

Tapaustutkimustyypeistä tutkimusmenetelmä edustaa teoriaa havainnollistavaa case-tutkimusta. Teoriaa havainnollistava case- tutkimus on lähellä etnografista tyyppiä, joka edustaa tapaustutkimusten klassista perusmallia. Molemmille on tyypillistä intervention eli tutkijan osallistumisen minimoiminen, eli objektiivisuutta haetaan tutkijan akateemisella etäisyydellä tutkimuskohteesta. Tässäkin tutkielmassa ei näin ollen tutkijan roolina ole ollut osallistua tai ”puuttua” tutkimuskohteeseen tai tutkittavaan ilmiöön. Teoriaa havainnollistavan ja etnografisen tutkimustapojen erot syntyvät teorian roolista tutkimuksessa. Teoriaa havainnollistavassa case- tutkimuksessa teoria on tutkimuksen keskeinen lähtökohta. Tällöin olemassa olevaa teoriaa tai teorioita yritetään ensisijaisesti havainnollistaa empiirisen aineiston kautta. Tutkimustyyppissä pyritään osoittamaan teorian soveltuvuutta kyseessä olevan ilmiön kenttään käyttämällä teoriaa aineiston tulkinnan välineenä. Tällöin tarkoituksena voidaan nähdä myös teorian edelleen kehittäminen tai jalostaminen. Teoriaa havainnollistavassa case- tutkimuksessa voidaan noudattaa etnografista perusmallia empirian osalta. Tässä mallissa suositaan laadullisia menetelmiä, jossa aineistoa kerätään erityisesti havainnoin ja haastatteluin, sekä toisaalta myös arkistomateriaalista. Aineistoa leimaa usein strukturoimattomuus, jolloin yhdeksi tavoitteeksi muodostuu yleensä uusien ilmiökenttien peruskäsitteistön hahmottaminen. Analyysissä painottuu syvyys eikä laajuus, joka yleensä korostaa laadullisten menetelmien tarvetta aineiston keruussa. (Lukka 1999, 130–141.)

Tutkimusotteen mukaisesti tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksen, ajankohdaismateriaalin sekä haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta. Haastattelumenetelmät valittiin laadullisena tutkimuksena toteutettavan teoriaa havainnollistavan case- tutkimuksen mukaan sellaiseksi, jotka tuottavat syvällistä tietoa, minimoivat tutkijan intervention, mutta mahdollistavat keskustelun pitämisen tutkittavassa aihepiirissä. Tähän kuvaukseen sopi puolistrukturoitu haastattelu. Sille on tyypillistä, että jonkun tyyppinen runko on ennalta määritelty, mutta se on joustava ja avoin (ks. liitteet 1 & 2). Teemahaastattelu on tämän tyyppin kenties tunnetuin muoto. Siinä samat aihepiirit käydään läpi, mutta kysymys

muoto sekä järjestys voivat vaihtua. Haastattelut ovat tässä tutkielmassa olleet yksilöhaastatteluita. Haastattelijan rooli on ollut tehdä kysymyksiä ja aloitteita sekä kannustaa vastaamaan ja ohjata keskustelua. Haastatteluiden punaisena lankana oli tutkimuksen tavoite eli tutkimusongelma. (Kreiner & Mouritsen 2006; Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11–16, 23–26.) Haastattelut toteutettiin syksyllä 2020 ja talvella 2021 vallinneen tilanteen takia täysin etänä. Tämä tarkoitti verkkoviestintäpalveluiden, *ZOOMin* sekä *Microsoft Teamsin*, käyttämistä.

Haastattelujen pohjaksi laaditut rungot on esitetty liitteissä 1 ja 2. Nämä rungot toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastattelurungot toimivat erityisesti aihealuetta rajaavina ja keskustelua motivoivina. Kysymysten muotoilussa huomioitiin, että haastattelutilanteessa monenlaiset puheenvuorot voivat toimia keskustelun virittäjinä. Haastattelutilanteessa ei seurattu suoraviivaisesti runkoa, vaan motivoivan kysymyksen jälkeen annettiin haastateltavalle vapaus puhua aiheesta ja haastattelija saattoi esittää rungon ulkopuolelta tarkentavia kysymyksiä tai toistaa haastateltavan toteamuksia tarkistaakseen väitteen. Rungon avulla haastattelija pystyi ohjaamaan keskustelun takaisin aihepiiriin sen eksyessä. (Kreiner & Mouritse 2006; Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23–29, 51–56.) Haastattelunauhoitukset litteroitiin haastattelukielellä (suomi tai englanti) sanasta sanaan. Näistä tehtiin haastattelukielisten essee -muotoisten koosteiden lisäksi suomenkieliset koosteet. Haastateltavat itse saivat tarkastaa tiivistelmät asiasisällön osalta. Kolmen suullisen haastattelun lisäksi tutkimukseen saatiin yksi haastattelu sähköpostivastauksen muodossa. Haastateltavien valinta on pohjattu Bedfordin yms. (2016) tutkimuksen näkemykseen, että johdon ohjausjärjestelmien käytäntöjen ja strategian yhteyttä tutkittaessa on olennaista haastatella nimenomaan organisaation johtoa. Tämä perustuu siihen, että ylemmillä organisaatiotasolla työskentelevillä henkilöillä on todennäköisesti kattavin ymmärrys organisaation ohjausjärjestelmistä ja strategiasta. Haastatteluihin vastaajista kaksi edustaakin tapausyrityksen ylintä johtoa johtoryhmä tasolta, yksi alemmaa johtotasoa ja yksi talouspuolen *controller*- toimintoa.

Tutkimusta ennen on perehdytty tutkimuseettisiin periaatteisiin ja Turun yliopiston tutkimuseettisiin linjauksiin. Tutkimusta toteutettaessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä sekä voimassa olevia tieto- ja henkilötietosuojasäännöksiä. Tästä syystä tutkija on toimittanut tapausyhtiön yhteyshenkilölle tietosuojaselosteen tutkimuksesta, jossa on kirjallisesti esitetty muun muassa tutkimuksen kesto, aineiston säilytys ja valmistuvan työn julkisuus sekä haastatteluihin osallistumisen vapaaehtoisuus. Selostus on annettu Turun yliopiston virallista kaavaketta käyttäen, joten siinä on esitetty myös tutkijan

yhteystiedot sekä kanava valituksen tekemiseen. Tietosuojaselosteessa määritellään EU:n yleisen tietosuojasetuksen (EU 2016/679), *GDPR*, mukaisesti henkilötietorekisterin muodostumisesta tutkimuksessa ja niiden säilyttämisestä tutkimuksen ajan. Henkilötiedot ja haastattelumateriaali on määritelty tuhottavaksi tutkimuksen valmistuttua. Tietosuojaselosteen lisäksi tutkija on sähköpostissa avannut lomakkeen tarkoituksen ja korostanut tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Tämän lisäksi jokaisen haastattelun aluksi tutkija on käynyt asiat läpi vielä jokaisen haastateltavan kanssa. Tähän on sisällytetty tutkimuksen alussa tutkijan ja tutkimuksen esittely yhteystietoineen sekä taustaorganisaatioineen. Tämän lisäksi haastattelun aluksi on kerrottu, että valmis työ on julkinen ja pyydetty lupa viitata työssä henkilöön sekä nimellä että työnimikkeellä. Lisäksi haastateluissa on pyydetty lupa haastattelun tallentamiseen haastateltavalta. Haastattelun lopuksi on käyty vielä haastateltavan kanssa läpi prosessin kulku tästä eteenpäin ja sovittu aika-tila haastattelutiivistelmän toimittamiselle. Sen lisäksi, että haastateltavat ovat saaneet tarkastaa haastatteluista koostetut osiot asiasisällön osalta ennen niiden käyttämistä tutkimukseen, heille on toimitettu valmis työ tutkimusprosessin päätteeksi.

1.4 Tutkimuksen kulku ja rakenne

Tutkimusraportti rakentuu teorian ja empirian kautta. Raportissa esitellään ensin kirjallisuuskatsauksen havainnot tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Tässä osiossa määritellään teoreettinen kenttä, jota empiriassa havainnollistetaan. Osiossa kuvataan, miksi organisaatiot käyttävät johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuksia suorituksen ohjaamiseen sekä esitetään, kuinka aiemmat akateemiset tutkimukset ovat havainneet toimintaympäristön vaikuttavan siihen, kuinka tätä tehdään. Teoreettisen tarkastelun pohjalta muodostuu syvälinen ymmärrys Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudesta, sekä sen taustalla vaikuttavista näkemyksistä.

Empiirisessä osuudessa kuvataan tapausorganisaatiota teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tässä osiossa esitetään teoreettisen viitekehyksen määritelmiä vastaavia kokonaisuuksia käytännöstä. Empirian pohjalta on mallinnettu tapausyhtiön johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus ennen koronapandemiaa, ja tämän pohjalta tyypitellään havaittavissa olevia muutoksia ja arvioidaan niiden syy-yhteyksiä. Empirian ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta kuvataan tuloksena Finnairin ohjausjärjestelmien kokonaisuus markkinashokin seurauksena.

2 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT KOKONAISUUTENA

Johdon ohjausjärjestelmien käsite, *MCS – Management Control Systems*, on kehittynyt vuosien saatossa. Perinteisesti sen on nähty tarjoavan muodollista ja taloudellisesti mitattavissa olevaa informaatiota johdon päätöksenteon tueksi, mutta nykyisin se ymmärretään laajemman informaatiokäsityksen kautta. Tässä MCS- näkemyksessä otetaan taloudellisen informaation lisäksi huomioon markkina-, asiakas-, kilpailija- ja prosesseihin liittyvä ei-taloudellinen- sekä ennustetiedot ja laaja joukko päätöksentekoa tukevia mekanismeja sekä vapaamuotoisia henkilöstö- ja sosiaalisia- kontrolleja. Johdon ohjausjärjestelmät sisältävät sekä johdon laskentatoimen järjestelmän että toimintoja ja prosesseja muista, kuten yksilö- tai klaani- kontrolleista. Johdon laskentatoimen järjestelmään voidaan tätä kautta käsittää johdon laskentatoimen toimintojen, kuten budjetoinnin tai kustannuslaskennan, järjestelmällinen toteuttaminen tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös MCS toiminnallisuuden käsityksessä on tapahtunut muutosta. Traditionaalinen tapa on ollut ymmärtää johdon ohjausjärjestelmät passiivisina työkaluina. Nykyisissä sosiologisista suuntautumisista ammentavissa malleissa niiden rooli on kuitenkin huomattavasti aktiivisempi. Aktiivisuuden näkökulma liittyy näkemykseen siitä, että laajemman informaatiokäsityksen kautta johdon ohjausjärjestelmät pystyvät auttamaan yksilöitä juuri tavoitteiden saavuttamisessa. (Chenhall 2003; Chenhall 2011.)

Tätä johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden monitahoista merkitystä suorituksen ohjaamiseen kuvaa, että suorituksen edistyminen ja kestävyys ovat riippuvaisia useista eri tekijöistä eikä vain yhdestä tietystä osa-alueesta, johon ohjauksen voisi keskittää. Johto tarvitseekin sekä sisäistä että ulkoista informaatiota suunnitellessaan ja ottaessaan käyttöön strategiaansa. Tässä tiedonkeruu- ja -käsittelyprosessissa johdon ohjausjärjestelmät toimivat elintärkeänä palautejärjestelmänä, määrittävät vaadittavat toiminnot ja operatiivisen kehityksen tavoitteet sekä kirkastavat yhteiset odotukset, joilla kaikilla on potentiaalinen vaikutus suoritukseen. (Eker & Eker 2019.)

Tässä luvussa tehdään kirjallisuuskatsaus johdon ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena tarkasteleviin akateemisiin julkaisuihin. Katsauksessa lähdetään liikkeelle ohjausjärjestelmien tehtävästä organisaatiossa, jonka jälkeen syvennyttään tutkielmassa havainnollistettavaan ohjausjärjestelmien kokonaisuuden viitekehykseen. Tässä luvussa tutkimusta lähestytään kahden alatutkimuskysymysten näkökulmasta.

2.1 Ohjausjärjestelmien tarkoitus ja tehtävä

Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden tarkoituksena on ohjata tavoitteiden mukaista toimintaa organisaatioissa. Tehokas johdon ohjausjärjestelmä kasvattaa sen todennäköisyyttä, että ihmiset käyttäytyvät niin, että toiminta johtaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (O’Grady yms. 2016.) Johdon ohjausjärjestelmien ensisijainen tehtävä on tätä kautta yksilöiden ja ryhmän käytöksen suuntaaminen tavoitteita kohti. Johdon ohjausjärjestelmillä voidaan tämän perusteella todeta pyrittävän ratkaisemaan kolmea ydin ongelmaa: tavoitteiden kohdistusta, sopeutumiskykyä ja integraatiota. Johdon ohjausjärjestelmien tehokkuus näyttäytyy siis siinä, kuinka hyvin näitä ongelmia ratkaistaan. (Bedford yms. 2016; Chen yms. 2020.)

Tavoitteiden ohjaamisen näkökulman kautta on helppo ymmärtää, että johdon las-kentatoimen akateemisessa keskustelussa yksi kestoosuus on ollut ohjausjärjestelmien ja strategian yhteys. Yhtiötason strategia edustaa sitä pohjimmaista syytä, jonka takia yhtiö on olemassa. Tavoitteiden tehtävä organisaatiossa on ohjata tämän toteutumista. Johdon ohjausjärjestelmät ovatkin menestyksekkään strategian toteuttamisen tärkeitä väli-neitä. Tätä pohdittaessa muodostuu tärkeäksi tunnistaa yhtiötason strategia, ja kuinka ohjausjärjestelmien kautta sitä toteutetaan eri tasoilla. (Reimer 2016; Simons 2000, 16–29.) Tämän tutkimista on lähestytty erityisesti kontingenssiteorian mukaisella näkökulmalla, jotta pystyttäisiin muodostamaan järjestelmällisiä mielleyhtymiä strategian ja tiettyjen johdon ohjauksen käytäntöjen välille. Kontingenssiteoriaan pohjaava lähestymistapaa pe-rusteleekin juuri ohjausjärjestelmien kokonaisuuden kiinteä yhteys strategiaan, jonka on nähty akateemisissa tutkimuksissa edustavan organisaation vastausta toimintaympäris-töönsä. (Bedford yms. 2016; Chenhall 2003; Chenhall 2011.)

Perinteiset organisaatioteoreetikot Fayolista Tayloriin uskoivat, että on mahdollista tunnistaa optimaalinen organisaatorakenne kaikille organisaatioille (vrt. Fayol 1949 & Taylor 1912). Myöhemmin on kuitenkin havaittu, että käytännössä rakenne eroaa merkittävästi eri organisaatioiden välillä. Tämän takia nykykäsityksen mukaan väitetään, että ei voida määrittää yhtä, parasta organisaatorakennetta, vaan organisaation suoritus riippuu sen rakenteen ja muiden vastaavien kontekstitekijöiden keskinäisestä yhteensopivuudesta. Kun kontekstitekijöissä tapahtuu muutosta, edellyttää se organisaatiolta muutosta, jotta keskinäinen yhteensopivuus saavutettaisiin uudelleen. Tietynlaiset muutokset orga-nisaatiossa saattavat muuttaa myös kontekstitekijöitä ja tätä kautta edelleen vaikuttaa

yhteensopivuuteen. Yhteensopivuuden etsiminen onkin tunnistettu jatkuvaksi dynaamiseksi prosessiksi. (Gong & Tse 2009.)

Johdon ohjausjärjestelmät ovat siis strategiaa toteuttavan luonteensa kautta tilansidonnaisia. Ei voida esittää yhtä universaalista kaikkiiin tilanteisiin ja organisaatioihin optimaalisinta mallia, vaan kontrolleja mietittäessä on pohdittava paitsi tiettyjen toimintojen yksilöllisiä myös niiden keskinäisiä vaikutuksia. MCS päätöksiä ei siis pitäisi tehdä ilman, että niissä huomioidaan myös kansallinen ja kilpailullinen toimintaympäristö sekä yhtä lailla organisaation tekijät. Tällaisia tekijöitä voidaan tunnistaa esimerkiksi eroissa sääntelyssä, omistajuusrakenteissa, kilpailussa, tuotanto- ja palveluprosesseissa sekä johtamistyyllissä muutamia mainitakseen loputtomalta listalta. Vaikka todennäköisesti ei ole mahdollista huomioida, kaikkia eri tekijöitä, voidaan olennaisimpia huomioimalla saavuttaa merkittävä ero MCS päätösten onnistumisessa. Se, että onnistutaan määrittämään ne olennaiset näkökannat, joilla on erityinen vaikutus onnistumiseen, on haastavaa. Monet tekijöistä ovat kiinteästi yhteenkuuluvia ja toisaalta ne myös toimivat vuorovaikutuksessa keskenään vaikuttaessaan MCSiin. (Merchant & Van der Stede 2012, 685–688.)

Kun siis tarkastellaan johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta ja siinä havaittavia muutoksia, on ymmärrettävä, mitä strateginen konteksti tarkoittaa. Tällöin puhutaan niistä toimintamalleista ja erottuvista kyvykkyyksistä, jotka muodostavat yrityksen strategian. Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden ja strategian yhteyksien tutkimuksissa suosituksi nousee Milesin yms. (1978) strategiatypologia, koska se yhdistää yrityksen strategisen aseman toimintaympäristöön. Tämä tekee siitä läheisesti liitännäisen niihin kontekstitekijöihin, jotka vaikuttavat johdon ohjauksessa käytäntöjen valintaan. Typologiaa on sovellettu tutkimuksissa laajasti, mikä antaa sen käytölle myös laajan vertailupohjan. (Bedford yms. 2016.) Nykykäsitys siitä, kuinka kontrollimekanismit yhdistyvät kokonaisuudeksi, onkin johdettu pitkälti organisaatiotypologioista. Tällaiset typologiat tyypittelevät teoreettisesti rakenteellisten komponenttien jatkuvia kokoonpanoja ja kontekstiolosuhteita. (Bedford & Malmi 2015.)

Kärjistetyksi voidaan linjata, että strategisten typologioiden mukaan ohjausjärjestelmiä tyypittelevät tutkimukset jakavat havainnoissaan näkemyksen, että tietynlaisia markkinatilanteita tukee tietynlainen strategia, jota tukee tietynlaiset ohjausjärjestelmät. Menestyksenkäs suoriutuminen voidaan karkeasti jakaa kahteen kategoriaan: 1. vakaililla markkinoilla tuotantoon ja sen kustannuksiin keskittyen ja 2. epävarmoilla markkinoilla erilaistamisstrategiaan, jolla voidaan vastata sekä sopeutua uusiin kehityssuuntiin ja tilanteisiin. Onnistuakseen strategian toteuttamisessa organisaatioiden täytyy onnistua

käyttäytymään toimintaympäristön edellyttämällä tavalla. (Eker & Eker 2019.) Strategiatypologia pohjautuukin siis ajatukseen organisaation sopeutumisesta toimintaympäristöön ja sen muutokseen. Vaikka Milesin yms. (1978) typologia edustaa ajankuvallisesti hyvin erilaista organisaatioiden toimintaympäristöä, on sitä pystytty hyödyntämään tutkimuksissa tähän päivään asti juuri sen mahdollistaman karkean tyypittelyn ansiosta (ks. mm. Bedford yms. 2016).

Milesin yms. (1978) typologia jakaa strategiat neljään ryhmään: 1. puolustajiin, *defenders*, 2. etsijäin, *prospectors*, 3. analysoijiin, *analyzers* ja 4. reagoijiin, *reactors*. Kolmeen ensimmäiseen kategoriaan liittyy erilaiset proaktiivisen toiminnan mahdollisuudet suhteessa toimintaympäristöön, mutta reagoijiin ei. Reagoijastrategiatyypin edustajilta puuttuu sellaiset vastausmekanismit, joita voitaisiin johdonmukaisesti laittaa täytäntöön toimintaympäristön muuttuessa. Reagoijat kohtaavatkin tästä syystä lähes pysyvän epävarmuuden ja epävakauden toimintaympäristössään. Reagoijia tunnusomaisesti leimaa jatkuvat kehnot reagoinnit muutoksiin ja epävarmuuteen, jonka seurauksena suoriutuminen on heikkoa. Reagoijastrategia onkin ikään kuin ”jäjästrategia”, joka on valalla, kun joku kolmesta strategiatyypistä toteutetaan epäasianmukaisesti. Nämä strategiat edustavat paitsi yhtiön pohjimmaista tarkoitusta, myös sitä, kuinka yhtiö on valinnut sopeutua toimintaympäristöönsä (Reimer 2016; Simons 2000, 16–29).

Miles yms. (1978) typologian mukaiset etsijästrategiat toimivat hyvin dynaamisissa toimintaympäristöissä ja niiden menestys perustuu kykyyn löytää sekä hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Etsijästrategioita leimaa innovatiivisuus. Suureen määrään innovaatioita liittyy korkea epäonnistumisriski, josta syystä näiden strategioiden voi olla vaikea säilyttää jatkuvia hyviä tulostasoja. Etsijästrategioissa markkinan käsitys on usein laaja ja jatkuvasti kehityksen alla. Strategian menestymiseen liittyykin olennaisesti kyky seurata ja analysoida laajasti toimintaympäristöä ja trendejä. Tästä syystä tämän strategian edustajat tarvitsevat ohjauksessaan joustavan rakenteen ja joustavat prosessit. Etsijäorganisaatioissa onkin tyypillisesti orgaaninen rakenne, jossa enemmän allokoidaan resursseja, kuin suunnitellaan ja kontrolloidaan. Strategian ongelmaksi muodostuu herkästi heikko tuottavuus ja useiden teknologioiden aiheuttama resurssien ylitsevuotavuus. Puolustajastrategioita taas leimaa vakauden tavoittelu kapean segmentoinnin kautta. Puolustajat pyrkivät suojaamaan itselleen tietyn markkinaosan ja ajamaan kilpailijat sieltä pois esimerkiksi kilpailukykyisten hintojen tai korkealaatuisten tuotteiden avulla. Puolustajien ongelmaksi saattaa muodostua heidän kapean segmenttinsä ulkopuolisten kehitysten ja trendien huomiotta jättäminen. Ajan kanssa puolustajastrategiaa toteuttavat tyypillisesti

onnistuvat turvaamaan ja ylläpitämään pienen osan markkinaa, johon kilpailijoiden on vaikea tulla. Puolustusstrategioissa kilpailukyvyn kannalta olennaista on pienen markkinaosuuden takia tuotannon mahdollisimman hyvä tehokkuus. Tähän liittyen strategiaan kuuluu ohjauksen hallinnollisessa mielessä näkemys, kuinka saavutetaan mahdollisimman tiukka kontrolli tämän tehokkuuden varmistamiseksi. Tyypillisesti puolustajat ratkaisevat näitä prosessien vertikaalisella integraatiolla sekä mekanistisella rakenteella. Tämän strategiatyyppin suurin riski liittyy kykyyn vastata toimintaympäristön merkittäviin muutoksiin. Koska strategia nojaa vahvasti kapean markkinansa jatkuvaan elinvoimaan ja saa tuottonsa suurista teknologisista investoinneista vain, jos sitä kohtaavat haasteet liittyvät tuotannolliseen tehokkuuteen, strategialla on heikko mahdollisuus sopeutua tilanteeseen, jossa sen toimintaympäristömuutos edellyttäisi uusien mahdollisuuksien tunnistamista.

Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta ja strategiaa käsittelevä kirjallisuus tarjoaa varsin johdonmukaisen näkemyksen havainnoista. Strategiat, joissa tyypillistä on konservatismi, kustannusjohtajuus ja tehokkuus, yhdistetään yleisimmin mekanistiseen rakenteelliseen ohjaukseen ja laskentatoimen informaation diagnostiseen käyttöön, joka keskittyy taloudellisiin- ja kustannusmittareihin sekä objektiivisesti määritettyihin palkkioihin. Vastaavasti sellaiset strategiat, joissa painotetaan erilaistamista, innovaatioita ja yrittäjyyttä, yhdistetään orgaaniseen rakenteelliseen ohjaukseen ja laskentatoimen informaation interaktiiviseen käyttöön ohjauksessa, joka sisältää laaja-alaisesti mittareita, enemmän suoritus pohjaisia palkkioita, jotka ovat myös subjektiivisemmin määriteltyjä sekä painottavat enemmän epävirallisia- ja kulttuurikontrolleja. Olennaisin poikkeus näistä oletuksista liittyy etsijätyypin strategioihin, joissa useasti oletetaan käytettävän löyhiä laskentatoimen kontrolleja. On nimittäin joukko tutkimuksia, joissa on esitetty, että etsijätyyppiset strategiat toimivat tehokkaimmin tiukkojen laskentatoimen kontrollien kanssa. (Bedford yms. 2016.) Bedford ja Malmi (2015) havaitsivat kuitenkin empiirisessä tutkimuksessaan, että tarkasteltaessa ohjausjärjestelmiä hyvin laajan luokittelun kautta voidaan havaita kokonaisuuksissa taipumuksia, jotka eivät ole linjassa aikaisempien karkeiden typologioiden kanssa. He esittivät, että suhteellisen epävarmoissa ja muuttuvissa ympäristöissäkin voitiin havaita osan organisaatiosta järjestäytyneen hyvinkin byrokraattisesti, vaikka tämän on nähty perinteisesti sopivan vakaisiin ympäristöihin.

Esitetyn strategiatypologian analysoijastrategia yhdistää puolustaja- ja etsijästrategian parhaita puolia, mutta se on käytännössä vaikea toteuttaa. Analysoija toteuttaa etsijästrategian mukaista uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä, mutta vasta kun niiden

elinvoimaisuus on todettu. Samalla se ylläpitää varsin vakaita markkina-alueita, jotka tuottavat suurimman osan sen tuotoista. Täten menestyvän analysoijan tulee pystyä vastaamaan nopeasti, kun havaitsee etsijästrategiaa toteuttavan menestyksekkään liiketoimintamahdollisuuden ja toisaalta samalla ylläpitää puolustukseen tarvittavaa operatiivista tehokkuutta menestyäkseen vakailla alueillaan. Tämä tasapainottelu näkyy siinä, että strategiassa täytyy löytää tasapaino näiden kahden näkemyksen vaihtokaupan välille. Toisaalta tarvitaan suurta standardisoinnin ja mekaanisuuden astetta tehokkuuden ylläpitämiseksi, mutta toisaalta korkeaa orgaanisuuden tasoa joustavan muutoksen mahdollistamiseksi. (Miles yms. 1978.) Milesin yms. analysoijastrategiaa vastaavia näkemyksiä on esitetty organisaation monitahoisuuden käsitteen kautta. Organisaation monitahoisuuden käsite on liitetty yritysten selviytymiskykyyn. Monitahoisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä yhtäaikaisesti tasapainottaa hyödyntämistä ja etsimistä. Epävarmoissa toimintaympäristöissä monitahoisuus on liitetty korkeampiin selviytymisasteisiin, parempaan taloudelliseen suoritukseen ja suurempaan innovointimäärään. Yleisesti monitahoisemmat organisaatiot suoriutuvat paremmin ja ovat kilpailukykyisempiä. Aikaisemmissa tutkimuksissa kiisteltiin sen mahdottomuudesta, voidaanko hyödyntämisen ja etsimisen näkökulmia pyrkiä tasapainoisesti edistämään yhtä aikaa, koska niitä on pidetty toisilleen vastakkaisina. Myöhemmin monet akateemikot ovat kuitenkin esittäneet, että molempia näkökulmia täytyisikin ajaa samanaikaisesti, jotta voidaan saavuttaa tasapainoinen ja terve organisaatio. Monitahoisuuden käsite näyttäisi näiltä osilta muistuttavan Milesin yms. analysoijastrategiaa. (Gschwantner & Hiebl 2016.)

On havaittu, että useinkaan yrityksissä ei ole puutteita hyödyntämisteeseen keskittyvissä kontrolleissa. Kuitenkin etsimisteiden kontrolleihin ei panosteta juuri aikaa ja resursseja. Molempien näkökulmien yhdistämisellä monitahoisuutta tukevilla kontrolleilla voitaisiin kuitenkin auttaa varmistamaan organisaation pitkän aikavälin selviytyminen. (Gschwantner & Hiebl 2016.) Samanlaista voidaan nähdä myös Simonsin (2000, 7–9) kuvanneen liiketoiminnan jännitteiden yhteydessä. Hän näki, että jokaiseen liiketoimintaan liittyy kasvun, kannattavuuden ja kontrollin välillä tasapainottelu. Asetelmassa liian kontrollin nähdään syövän mahdollisuudet kasvulta ja taas liian vähäinen kontrolli syö kannattavuutta, jolloin kasvu ei lisää taloudellista arvoa. Tuoreemmissa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuksien tutkimuksissa on kuitenkin nähty, että vastakkaiset kontrollit voivat edistää monitahoisuuden kautta suoritusta (ks. esim. Van der Kolk yms. 2020). Tällöin tämä perinteinen näkemys kontrollin suoritusta ja kasvua heikentävästä luonteesta olisi rajoittunut suppeaan ohjausjärjestelmien kokonaisuuden käsitykseen,

jossa ei saman aikaisesti voida pitää vastakkaisia kontrolleja niin, että ne tukisivat toisiinsa. Johdon ohjausjärjestelmien osalta tutkimus on keskittynyt ohjauksen käytäntöjen analysointiin toisensa poissulkevissa strategisissa puitteissa, kuten esimerkiksi puolustaja- ja etsijästrategioissa. Tutkimusta johdon ohjausjärjestelmien käytäntöjen tehokkuudesta hybridi- tai yhteisstrategioissa, joissa yritys tavoittelee useita strategisia tavoitteita, ei juuri ole. Tällaisia analysoijastrategioita rajoittaa valinta käyttää suoritusmittausta ja suorituspohjaisia tavoitteita. Aiempien tutkimusten pohjalta onkin epäselvää, millä muilla ohjauskäytännöillä ja niiden muodostamalla kokonaisuudelle voitaisiin saavuttaa hyötyä analysoijastrategian ohjauksessa. (Bedford yms. 2016.)

Johdon ohjausjärjestelmien tarkasteleminen kokonaisuutena tuokin akateemiseen keskusteluun mukaan kysymyksen siitä, mitkä ovat ne osat, jotka muodostavat kokonaisuuden. Valalla olevan näkemyksen mukaan johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden osat koostuvat erilaisista, mutta toisiaan täydentävistä kontrollimuodoista. (Gerdin 2020.) Juuri kokonaisuuden muodostumiseen vaikuttavien kontrollien riippuvuuksien tarkastelun yhteydessä ydinkäytäntöjen ja toissijaisten käytäntöjen tunnistaminen on erittäin tärkeää, koska ydinkäytäntöjen voidaan olettaa olevan kiinteämmin toisiinsa liittyviä. Tästä syystä ydinkäytäntöjen välillä on todennäköisimmin keskinäinen riippuvuus kuin toissijaisten. Viitteellisenä voidaan pitää, että saman kokonaisuuden ydinkäytännöt näyttäytyisivät toistensa komplementteina, eli niistä saatavat edut kasvavat toistensa yhteiskäytössä. Tarkasteltuna saman strategisen kontekstin sisällä, mutta eri kokonaisuusvaihtoehtojen välillä, eri ydinkäytäntöjen voidaan olettaa olevan toistensa substituutteja, koska vain jommankumman läsnäolo on tehokkuuden edellytys. (Bedford yms. 2016.)

Kontrolleja ja niiden kokonaisuutta voidaan tällä tavoin lähestyä niiden välisten jännitteiden kautta. Tätä tarkastelevassa kirjallisuudessa yhdistetään organisationaaliset dynamiikat käytökseen. Tällaista lähestymistapaa on pidetty hyödyllisenä erityisesti sen takia, että sillä pystytään kuvaamaan ja selittämään hyvin monimutkaisiakin organisationaalisia ilmiöitä. Jännitteiden hallinnassa on tehty havaintoja, että tasapaino ei tarkoita oikeastaan kompromissien tekemistä, vaan ennemminkin tietoisuutta vastakkaisten tai täydentävien voimien olemassaolosta ja niiden tasapainottamisen tarpeesta. Tasapainottamisen näkökulmassakin halutaan nykyisin korostaa jatkuvaa, aktiivista ja dynaamista luonnetta, eikä kertaluontoista optimointia. Tämä johtuu siitä, että kyseinen suunta myös tunnistaa jännitteiden tarvitsevan ylläpitoa ja jatkuvaa panostusta, koska tavoitteiden prioriteetit vaihtuvat eri aikoina. Tämän lisäksi eri tilanteissa vaihtelee myös se, mitkä jännitteistä ovat merkittäviä. Jotkin paradoksaalit jännitteet voivat esimerkiksi olla

piileviä, eivätkä näin ollen saa organisaation jäsenten huomiota ennen kuin tilanne muuttuu. Tällaiset dynaamiset jännitteet vaativat siis johdolta jatkuvaa havainnointia sekä kykyä korostaa eri kontrolleja eri hetkissä, jotta he voisivat pyrkiä hallitsemaan liiketoiminnassa jatkuvasti vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia voimia. (Van der Kolk yms. 2020.)

Van der Kolk yms. (2020) tapaan myös Simons (2000, 3–15) näki, että johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden muodostamiseen vaikuttavat erilaiset jännitteet. Simonin näkemyksessä jännitteet olivat olemassa organisaatiossa ja niitä täytyi johtaa sekä hallita menestyksekkään suorituksen takaamiseksi johdon ohjausjärjestelmien kautta. Jännitteiden kautta ohjausjärjestelmien kokonaisuutta lähestyvän kirjallisuuden perusajatus nojaa ristiriitaisuuden asetelmaan. Sen mukaan elementit voivat olla yhtä aikaa vastakkaiset, mutta sovussa tai kilpailla keskenään ja täydentää toisiaan. Jännitteiden intensiteetti voi myös vaihdella eri aikoina ja eri tilanteissa. Tämä liittyy siihen, että johdon ohjausjärjestelmien elementit eivät toimi eristyksissä, vaan vaikutuksessa toisiinsa ja toimintaympäristöönsä (Malmi & Brown 2008). Näkemys alleviivaa, että vastakkaiset suunnat voivat olla keskinäisessä suhteessa eivätkä ole vain yksinkertaisia ristiriitoja. Johdolla voi esimerkiksi olla tietyssä tilanteessa motivaatio ja selkeä syy käyttää tai ottaa käyttöön jännitteitä ruokkivia tai niitä luovia kontrolleja. Joissakin tilanteissa johdon voi siis olla perusteltua pyrkiä tasapainon sijaan luomaan jännitteitä. Vastakkaisten kontrollielementtien etuna on se, että niillä pystytään vastaamaan erilaisiin kontrollitarpeisiin yhtä aikaa, jolloin ohjataan monipuolisemmin. On myös huomattava, että vaikka jotkin kontrollit olisivat keskenään kilpailevia lyhyellä aikavälillä, voivat ne täydentää toisiaan pitkällä aikavälillä. (Gschwantner & Hiebl 2016.)

Toimintaympäristösidonnaisuus liittyi kontingenssiteorian näkemyksiin. Kontingenssiteoreettisissa tutkimuksissa johdon ohjausjärjestelmistä on keskitytty pitkälti järjestelmien eroavaisuuksiin organisaatioiden välillä, kuten edelläkin niitä tyypiteltiin erilaisten strategioiden pohjalta. Kuitenkin kontingenssitekijöiden voidaan nähdä muuttuvan ajan myötä yksittäisten organisaatioiden kohdalla. Kuten aiemmin tässä luvussa on esitetty, näiden voidaan nähdä edustavan yhtä lailla muutoksen edellytystä johdon ohjausjärjestelmien sopivuuteen. Tähän liittyvästi on todettu, että järjestelmä toimii, kunnes mallintamaton voima häiritsee sen toimintaa. Järjestelmä on tästä näkökulmasta tietyn ajan kuva. (Martin 2020.)

Muutosympäristöiksi tai -tilanteiksi voidaan tunnistaa esimerkiksi strateginen muutos, yrityskaupat ja fuusiot, *toimintaympäristön epävarmuus*, taloudellinen paine, lisääntyvä kilpailu ympäristössä ja kaupallistaminen ja niin edelleen. Tapoja, joilla kontrollit

voisivat toisaalta helpottaa tai haitata organisatorista muutosprosessia on tutkittu näissä eri muutostilanteissa. Enemmän on kuitenkin tutkittu muodollisten kontrollien merkitystä näissä muutostilanteissa, kuin epäsuorien kontrollien vaikutusta. Vaikka johdon ohjausjärjestelmien kirjallisuudessa väitetään, että kontrollit ovat suunniteltu varmistamaan organisaation sopeutuminen muutoksiin niiden toimintaympäristöissä, yhä vain harvat tutkimukset ovat yhdistäneet johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta ja organisatorista muutostilannetta. Jotkut tutkimukset ovat kyllä havainneet johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden merkityksen organisaation muutokseen vastaamisessa, mutta kuilu akateemisessa tietämyksessä liittyy juuri siihen, kuinka näitä muutoksia voidaan tukea tai estää ohjausjärjestelmien kokonaisuudella. (Evans & Tucker 2015.)

Yksi tilannesidonnainen tekijä, jolla on laajassa kuvassa merkittävä vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin, on edellä mainittu toimintaympäristön epävarmuus. Toimintaympäristön epävarmuudella tarkoitetaan laajasti asioita, jotka yksin ja yhdessä tekevät tulevan ennustamisen haastavaksi, tai jopa mahdottomaksi. Tällainen epävarmuus voi olla lähtöisin muutoksesta tai sen mahdollisuudesta toimintaympäristössä tai siihen kiinteästi vaikuttavassa tekijässä kuten poliittisesta tai taloudellisesta tilanteesta. Yhtä hyvin sen voi aiheuttaa muutos suoraan tietyssä kilpailuympäristössä esimerkiksi kilpailijoiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien tai suoran sääntelyn kautta. (Merchant & Van der Stede 2012, 685–688.) Markkinashokit edustavat organisaatioille toimintaympäristön epävarmuuden kautta muutostilannetta (Evans & Tucker 2015). Ne ovat luonteeltaan vaikeita ennustaa ja niillä on lisäksi kyky rampauttaa yritystoimintaa, jos johto ei ole varautunut asianmukaisesti. Tähän liittyy olennaisesti se, että johto kerää ja ylläpitää historiallista tietoa toimintaympäristöstä ja siihen reagoinnista. Tämä mahdollistaa ilmiöiden ja toiminnan historiallisen mallintamisen sekä varautumisen ja puolustuksen suunnittelun tältä pohjalta. (Brown & Kline 2020.)

Merchantin ja Van der Steden (2012, 505–506) pohjalta voidaan lähestyä ulkoisia markkinashokkeja. He määrittelevät johdon hallinnan ulkopuoliset tekijät kolmeen luokkaan: 1. *taloudelliset ja kilpailutekijät*, 2. *ylivoimaiset esteet, force majeure* ja 3. *keskinäiset riippuvaisuudet*. Muutokset taloudellisissa ja kilpailutekijöissä ovat siinä mielessä haastavia, että vaikka monet niistä ovat johdon kontrollin ulkopuolelle, johto voi ja sen tulisikin vaikuttaa positiivisesti toiminnallaan niiden seurauksiin. Esimerkiksi materiaalikustannusten noustessa johto voi harkita vaihtoehtoisin raaka-aineisiin siirtymistä. Jos taas asiakassegmentissä havaitaan muutoksia tarpeissa ja kysynnässä, voi johto muuttaa tarjoomaa vastaamaan paremmin uutta kysyntää. Johdon ohjausjärjestelmien

näkökulmasta tätä kuvaa kontingenssiteoriaan pohjautuva näkökulma, joka selittää järjestelmän tehokkuutta sen perusteella, kuinka hyvin se sopii toimintaympäristöönsä. Tässä näkemyksessä käsitetään, että organisaatiot sopeutuvat yllättäviin tapahtumiin järjestelmällä heidän hallinnassaan olevia sisäisiä tekijöitä sopiviksi kokonaisuuksiksi tuottaakseen tehokasta suoritusta erilaisissa konteksteissa. Tällöin tehokkaita ohjausjärjestelmiä ovat ne, jotka muodostavat sopivan yhdenmukaisuuden kontekstimuuttujien sekä yrityksen sisäisen rakenteen ja prosessien välille. (O’Grady yms. 2016.)

Joitain markkinashokkeja pidetään niin harvinaisina, että niiden ennustaminen nähdään lähes mahdottomaksi. Tällaisia shokkeja on nimitetty myös mustiksi joutseniksi, *black swans*. Harvinaisuuden lisäksi mustiin joutseniin liittyy merkittävä hävitysvoima. Musta joutsen pystyy tuhoamaan suurilta osin sekä yrityksiä että markkinoita. Tällaiset mustat joutsenet ovat kuitenkin erittäin harvinaisia. Joissain tapauksissa johto saattaa yrittää piiloutua termin tuoman määritelmän taakse peitelläkseen valmistautumattomuuttaan. (Brown & Kline 2020.) Samaa kuvataan ylivoimaisilla esteillä, eli edellä mainitulla *force majeure*lla. Niillä tarkoitetaan tapahtumia, jotka ovat arvaamattomia ja kohtuuttomia. Niitä leimaa kertaluonteisuus, suuri mittakaava ja täydellinen hallitsemattomuus. Tällaisia ovat esimerkiksi hurrikaanit ja maanjäristykset, mellakat ja terroristi-iskut. Niitä ei siis voida katsoa aiheutuneeksi huolimattomuudesta, vahingosta tai muusta inhimillisen toiminnan onnettomuudesta. Esimerkiksi täysin odottamaton ja hallitsemattomissa ollut tapahtuma, *9/11*, edellytti johtajilta välitöntä reagoimista. Lentokonevalmistaja *Boeing* teki muutaman päivän sisällä iskusta päätöksen laskea matkustajakoneiden tuotannon tasoa ja nostaa maanpuolustukseen käytettävien tuotantoa. Iskujen tapahtumapäivänä *Marrriott* ketjun toimitusjohtaja teki päätöksen kustannussäästöohjelmasta markkinointikustannusten osalta perustuen skenaarioon, että ihmiset ovat paniikin vallassa ja alkavat välttää matkustamista. Nämä ovat esimerkkejä siitä, että johdon reagoinnilla on merkitys myös kaikista odottamattomimpien tapahtumien yhteydessä. Vaikka tapahtumat itsessään olisivat hallitsemattomia, voi johto vaikuttaa niistä jääviin seurauksiin. (Merchant & Van der Stede 2012, 506–507.)

Vaikkakin kontingenssipohjaisesti ohjausjärjestelmiä tarkasteltaessa on onnistuttu tunnistamaan yksittäisten käytäntöjen ja strategioiden välisiä yhteyksiä hyvin, ei kehitystä ole juuri tapahtunut ymmärryksessä johdon ohjausjärjestelmistä kokonaisuutena eri strategisissa konteksteissa. Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet johdon ohjausjärjestelmien käytäntöjä pääasiassa toisistaan erillään. Tällöin sokeasti oletetaan, että tehokkaan johdon ohjausjärjestelmän voi saavuttaa yhdistämällä erillisiä ohjausjärjestelmien

analyysien tuloksia toisiinsa. Strategiseen kontekstiin sopivuuden lisäksi kokonaisuuden toimivuuteen vaikuttaa myös valittujen osien keskinäinen yhteensopivuus. Kontingenssi-teorian pohjalta voidaan ajatella, että koska strateginen konteksti vaikuttaa yksittäisten käytäntöjen tehokkuuteen, se myös mahdollisesti vaikuttaa eri käytäntöjen keskinäiseen yhteensopivuuteen. Tätä voidaan havainnollistaa ajattelemalla, että tietyssä strategisessa ympäristössä voidaan tietyt ohjauskontrollit nähdä toisiaan tukevinä ja täydentävinä, mutta toisenlaiseen ympäristöön asetettuna ne voivatkin olla toistensa korvikkeita. Jokaisen yksittäin hyödylliseksi todetun kontrollin ei tarvitse olla samanaikaisesti ohjausjärjestelmäkokonaisuudessa mukana, jotta kokonaisuus voisi hallita ja ohjata toimintaa tehokkaasti eli edistää tavoitteiden saavuttamista. Onkin todettu, että erillisesti tarkasteltuna etuja osoittava käytäntö, ei välttämättä osoittaudu olennaiseksi, kun sitä tarkastellaan osana johdon ohjausjärjestelmän kokonaisuutta. Tältä pohjalta on myös pystytty esittämään, että tehokkaan johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden muodostamiseen on monia eri tapoja samoissa strategisissa ympäristöissä. (Bedford yms. 2016.)

2.2 Malmin ja Brownin ohjausjärjestelmien kokonaisuus

Malmin ja Brownin (2008) mukaan yksi haasteista tarkasteltaessa johdon ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena liittyy siihen, että johdon ohjausjärjestelmien konseptia on vaikea määritellä selkeästi. Tämä haastavuus liittyy juuri johdon ohjausjärjestelmien rooliin ja tarkoitukseen. Kysymys on siitä, nähdäänkö MCS:n rooli päätöksentekoprosessiin informaatiota tuottavana, enemmän passiivisena järjestelmänä vai vaihtoehtoisesti aktiivisempänä kontrolloivassa roolissa. Tätä voi edelleen pohtia kontrollinäkökulmasta, mihin MCS:llä pyritään vaikuttamaan; esimerkiksi ihmisiin vai kassavirtoihin ja toisaalta millä tasolla. Myös se, mitä lasketaan osaksi johdon ohjausjärjestelmiä, ja mitä taas ei, vaikuttaa määrittelyyn. Malmi ja Brown määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät niiksi järjestelmiksi, käytännöiksi, arvoiksi ja toiminnoiksi, joita johto asettaa ohjatakseen työntekijöiden käytöstä. Jos näiden voidaan katsoa muodostavan kokonaisen järjestelmän sen sijaan, että ne esittäisivät yksittäisen käskyn tai ohjeen, voidaan ne katsoa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudeksi.

Kun eri kontrolleja käytetään tällä tavalla yhdistelminä, ne ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja vaikuttavat toistensa lopputulemiin. Tällöin yhdessä käytettyjen kontrollien yhteistuotos eroaa todennäköisesti siitä, mitä yksittäisesti käytettynä kontrollien tuotokset olisivat olleet. (Van der Kolk yms. 2020.) Bedfordin yms. (2016) mukaan johdon ohjausjärjestelmän muodostumisen edellytyksenä onkin, että käytännöt ovat riippuvaisia

toisistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että käytäntöjen hyötyjen tulee riippua toisen käytäntöön soveltamisesta. Käytännöt voivat olla joko toistensa komplementteja tai substituutteja riippuen siitä, kasvavatko vai vähenevätkö hyödyt yhteiskäytössä. Tätä tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että yhtä hyvin käytännöt voiva olla itsenäisesti yhteydessä tehokkaan kokonaisuuden muodostumiseen. Kokonaisuuden tarkastelu eri käytäntöjen kanssa ja ilman ei siis suoraan kerro käytäntöjen absoluuttisesta keskinäisestä riippuvuudesta. Sen voidaan kuitenkin nähdä osoittavan todennäköisempiä ja epätodennäköisempiä riippuvuuksia, joiden pohjalta näitä mahdollisia keskinäisiä suhteita voidaan tarkastella tehokkaiden kokonaisuuksien näkökulmasta.

Toinen puoli Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmien kokonaisuuden määritelmää on se, että laskentatoimen järjestelmät, jotka on suunniteltu ainoastaan tukemaan päätöksentekoa, millä tahansa organisaatiossa, mutta eivät toteuta kontrollia tai valvontaa, eivät ole johdon ohjausjärjestelmiä, vaan johdon laskentatoimen järjestelmiä. Vaikka jo ennen Malmin ja Brownin mallia oli johdon ohjausjärjestelmiä tarkasteltu kokonaisuutena (ks. esim. Simons 2000), jättivät aiemmat mallit tarkastelun ulkopuolelle johdon jo saatavilla olevat ydin ohjausjärjestelmät tai epäonnistuivat erottamaan puhtaasti päätöksentekoa tukevat järjestelmät ohjausjärjestelmistä. Malmin ja Brownin mallissa lähdetään liikkeelle juuri siitä oletuksesta, että ohjausjärjestelmät tai kontrollit käsitteenä liittyvät nimenomaan sen varmistamiseen, että tekijöiden käytös on johdonmukaista organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Osalla informaatiojärjestelmistä voi toki olla käytöstä ohjaava luonne, mutta niitä ei ole suunniteltu vastuuttamaan organisaation jäseniä käytöksestään, eivätkä ne liitä käytöstä tavoitteisiin.

Esimerkiksi Simons (2000, 227) Levers of Control- mallissa tunnistetaan diagnostisten ja interaktiivisten järjestelmien ero. Simons määrittelee diagnostisen käytön liittyvän poikkeamaraportointiin ja merkittävien standardipoikkeamien seurantaan. Interaktiivinen käyttö taas edellyttää johdon ja tekijöiden välistä jatkuvaa vuoropuhelua. Vastaavaa määritelmää noudatettiin myös Bedford yms. (2016) strategiatypologioita ja ohjausjärjestelmien kokonaisuuksia yhdistäneessä tutkimuksessa. Määrittelyn perusteella voidaan myös havaita, että täysin yksipuolisesti diagnostisesti toteutettu järjestelmä ei täytä Malmi ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmien määritelmää. Pelkkään poikkeamaraportointiin perustuvan järjestelmän voitaisiin käsitteen määritelmän perusteella katsoa pyrkivän ainoastaan päätöksentekoa tukevan informaation tuottamiseen. Tällöin kyseessä ei olisi määritelmän mukainen ohjausjärjestelmä vaan laskentatoimen järjestelmä tai informaatiojärjestelmä. Diagnostista ohjausjärjestelmääkin voidaan kuitenkin toteuttaa

tarkoituksena ohjata käytöstä, ja tämä merkitys voi muodostua kokonaisuuden kautta toisiaan tukevista kontrolleista.

Johdon ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena käsittelevän teorian voidaankin tunnistaa liittyvän näkemykseen päätöksenteon ja valvonnan eriytymisestä. Se lähestyy asiaa niiden ohjaimien kautta, joita johto käyttää ohjatakseen työntekijöiden käyttäytymistä. Johdon ohjausjärjestelminä voidaan siis pitää kaikkia niitä keinoja ja järjestelmiä, joita johto harjoittaa varmistaakseen, että työntekijöiden käytös ja päätökset ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Tämä jättää määritelmän ulkopuolelle sellaiset järjestelmät, joilla on puhtaasti päätöksentekoa tukeva tarkoituserä. Määritelmän yhteydessä tulee kuitenkin huomata, että erot järjestelmien luonteessa ovat monesti lähinnä teoreettisia. Voidaan esimerkiksi pohtia suunnittelutoiminnon kannalta, että sitä tehdään määritelläkseen ennakolta toiminnan suunta. Suunnittelulla on kuitenkin myös käytöstä ohjaava rooli, koska siihen osallistuvat yleensä sitoutuvat näihin suunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen paremmin kuin ne, jotka eivät ole osallistuneet suunnitteluun. Vastaavasti myös esimerkiksi kustannusten hallinta voi tarkoittaa suuressa organisaatiossa uuden kustannuslaskentajärjestelmän lanseeraamista päätöksenteon tueksi. Toisaalta sillä voidaan viitata tilanteeseen, jossa ylempi johto kieltää matkustuksen kustannussäästöjen toivossa tai vaatii alaisia raportoimaan kustannuksia suhteessa budjettiin. Raportointivelvoite voi saada alaiset kontrolloimaan kustannuksia itsenäisesti. Kahden viimeisen voidaan nähdä täyttävän johdon ohjausjärjestelmien tunnusmerkistölle olennaisen käytöksen ohjaukseen pyrkimyksen vaatimuksen. (Malmi & Brown 2008.)

Tutkielmassa havainnollistettava Malmin ja Brownin (2008; kuvio1) johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden malli jakaa ohjauskontrollit viiteen osaan. Viitekehys tyypittelee johdon ohjausjärjestelmät: *kulttuurisiin, hallinnollisiin, suunnitteluun, kyberneettisiin, palkitsemisen ja kompensaation kontrolleihin*. Malli on rakennettu sen mukaan, kuinka kontrollia harjoitetaan kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Siinä kartoitetaan työkaluja, järjestelmiä ja käytäntöjä, joita johdolla on saatavillaan sekä muodollisesti että epäsuorasti käytöksen ohjaamiseen organisaatiossa. Gschwantner ja Hiebl (2016) perustelivat omassa tutkimuksessaan, että Malmi ja Brownin viitekehys on johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuksien kentässä paras teoreettinen malli, kun halutaan tyypitellä eri johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden suhteita. Olemassa olevien mallien joukosta se mahdollistaa tarkimmin tutkimusten kohdistamisen kontrollityyppeihin. Tämä johtuu siitä, että siinä on yksityiskohtaisemmat tyypitykset kuin muissa vastaavissa teoreettisissa malleissa. Mallia on jo lisäksi testattu tieteellisesti ja pystytty näyttämään sen hyödyllisyyttä.

Kulttuuriset kontrollit						
Klaanit		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu		Kyberneettiset kontrollit				Palkitseminen ja kompensaatit
Pitkän aikavälin suunnittelu	Toiminnan suunnittelu	Budjetit	Taloudelliset mittausjärjestelmät	Ei-taloudelliset mittausjärjestelmät	Hybridi Mittausjärjestelmät	
Hallinnolliset kontrollit						
Hallintorakenne		Organisaation rakenne			Menettelytavat	

Kuvio 1. Malmi ja Brownin (2008) mukainen johdon ohjausjärjestelmien viitekehys suomennettuna

Ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa käytetyt mekanismit voidaan akateemisten tutkimusten perusteella tyypitellä karkeasti joko muodollisiin ja suoriin tai epävirallisiin tai molempien edellisten yhdistelmiin. Näkemys, että suorat ja epäviralliset toimivat toistensa kumppaneina, tunnistaa kontrollimekanismien moninaisen luonteen ja edustaa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden ydinoletusta. Lisäksi näkemykseen liittyy, että erilaisia muodollisten ja epäsuorien kontrollien kokoonpanoja voi olla yhtäaikaaisesti käytössä organisaation sisällä eri yhdistelminä, eri aikoina ja eri tavoin. Tällaiset kontrollin moninaiset tarkoitukset eivät ainoastaan toimi toistensa komplementteina, vaan myös substituutteina tai mahdollisesti vastaanikin. Kun puhutaan suorista ja muodollisista kontroleista tarkoitetaan tarkoituksellisesti muotoiltuja kontrolleja. Epäsuorat taas ovat luonteeltaan vähemmän määriteltyjä käytäntöjä. Näitä edustavat sosiaaliset suhteet ja löyhät yhteydet yksilöiden välillä, jotka helpottavat vapaata, avointa ja joustavaa kommunikointia, päätöksentekoa sekä rakennetta. Vaikka muodolliset johdon ohjausjärjestelmät sekä muokkaavat että muokkautuvat kokonaisuuksissa epäsuorien kautta, on huomattava, että erilaisten kontrollien yhteistyö on heikkoa ilman johdon hyvää ymmärrystä niiden yhteisvaikutuksista. (Evans & Tucker 2015.)

Muodollisten ja suorien lisäksi on käytetty sosiaalisten ja teknisten kontrollien termejä. Sosiaaliset kontrollit ovat epäsuorempi tapa vaikuttaa tekijöiden käytökseen muutamalla ajatustapaa. Tämän tavoitteena on, että tekijät sisäistäisivät organisaation arvot ja uskomukset sekä toimisivat niiden mukaan. Tekniset kontrollimuodot taas hakevat suorempaa vaikutusta. Tekniset kontrollit ohjaavat suoritusta sääntöjen ja rutiinien sekä

tuloskontrollien kautta. (Gerdin 2020.) Tämä Gerdinin jaottelu muistuttaa läheisesti Evansin ja Tuckerin (2015) jakoa suoriin ja epäsuoriin kontrolleihin. Tällaiset ihanteellisia tyyppityksiä kuvaavat johdon ohjausjärjestelmien teoriat sopivat hyvin juuri teoreettiseen tarkasteluun, koska niiden pohjalta kontrolleja pystytään niputtamaan määritelmien perusteella siististi ja selkeästi. Niitä on kuitenkin hankala käyttää empiirisen tarkastelun ainoana pohjana tämän hyvin karkean jaottelun vuoksi. Organisaatioiden käytännöt ovat usein hyvin monimutkaisia ja niiden tyypittely karkeasti ei useinkaan tarjoa mielekkäitä havaintoja tarkasteltavista ilmiöistä. (Bedford & Malmi 2015.)

Kuviossa 1 kuvatun Malmin ja Brownin (2008) viitekehyksen mukainen jaottelu nojaa näkemykseen, että sosiaalisiksi ja pehmeiksi luokiteltavat kulttuuriset kontrollit luovat taustan muiden kontrollien toteuttamiselle. Vastaavasti hallinnollisen kontrollien nähdään määrittelevän sen rakenteen, jossa johdon ohjausjärjestelmiä toteutetaan. Keskellä esitetyt suunnittelu, kyberneettiset kontrollit ja palkitseminen on kuvattu ajallisessa toteutusjärjestyksessään. Tästä eroavia tapoja tyypitellä johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen kuuluvia kontrolleja on monia. Toiset jaottelevat karkeasti ohjauksen suoruu- den mukaan kontrollit kahteen joukkoon ja toiset pyrkivät Malmin ja Brownin tapaisesti laajempaan kuvaukseen kontrollien käyttötarkoituksen perusteella. (Eker & Eker 2019.) Tutkielmassa erilaisista jaottelutavoista esitellään viitekehyksen kannalta olennaisia tapoja, sillä Malmin ja Brownin mallin tyypittelystä nojataan vahvasti myös muiden aikaisempien teoreettisten mallien määritelmiin (ks. mm. Simons 2000 ja Merchant & Van der Stede 2012).

2.2.1 Kulttuuriset kontrollit

Malmin ja Brownin (2008) mallin yksi merkittävimmistä lisäarvoista johdon ohjausjärjestelmien tarkasteluun on juuri kulttuuristen kontrollien rooli kokonaisuuden muodostumisessa. Erityisesti kulttuuriset kontrollit ovat saaneet vain vähän huomiota akateemisessa tarkastelussa, vaikka niillä on muissakin tutkimuksissa havaittu merkittävä vaikutus organisaation suoritukseen (ks. esim. Himme 2012). Malmin ja Brownin viitekehyksessä kulttuuriset kontrollit on esitetty kuvion yläosassa (ks. kuvio 1) tarkoituksena ilmentää juuri niiden laajaa, mutta hienovaraista, luonnetta. Näiden kulttuuristen kontrollien voidaan tyypillisesti olettaa muuttuvan hitaasti, ja täten määrittävän muille kontrolleille kontekstin. Niiden määrittävää luonnetta voidaan nähdä selittävän sen, että organisaatiossa suoritusta ohjataan ihmisten käytökseen vaikuttamalla, johon on todettu eniten vaikuttavan pehmeät kontrollit, kuten uskomus- ja interaktiiviset järjestelmät (Chen yms. 2020).

Evans ja Tucker (2015) toivat samaa näkemystä esiin tutkimuksessaan suorien ja epäsuorien kontrollien välisistä keskinäisistä vaikutuksista. He korostivat, että erilaiset kontrollit toisaalta muokkaavat ja muokkautuvat toistensa kautta, ja että niitä on tehotonta käyttää yhdessä ilman hyvää ymmärrystä yhteisvaikutuksista. Myös Himmen (2012) tutkimuksessa näkyy, että kulttuuri toisaalta muokkaa ja muokkautuu toisten kontrollien ja tavoitellun strategian yhteisvaikutuksesta. Tavoiteltu organisaatiokulttuuri ohjaa muitakin kontrollikategorioita esimerkiksi siinä suhteessa, miten kontrolleja käytetään. Muodostuvaan kulttuuriin vaikuttaa esimerkiksi se, ovatko järjestelmät enemmän interaktiivisia vai diagnostisia, tai budjetit tiukkoja vai joustavia.

Aiemmin kuvattiin, kuinka eri strategioiden nähdään edellyttävän erilaisia kontrollirakenteita tai -tapoja menestyäkseen. Erilaistamiseen pyrkivien strategioiden voidaan nähdä painottavan kulttuurisia kontrolleja ohjausjärjestelmissään, mutta niiden merkityksen nähdään korostuvan myös suurissa ja listatuissa yhtiöissä (Dropulic 2013). Tietynlaiset tavat kontrolloida tukevat toisaalta myös tiettyjä kontrollirakenteita. Kulttuurin kokonaisvaltaisen, epäsuoran ja sosiaalisen luonteen takia sitä voidaan nähdä toteutettavan oikeastaan jokaisessa kontrollikategoriassa tehtyjen valintojen kautta. Tämä liittyy toisaalta useiden tutkimusten havaintoihin (ks. mm. Bedford yms 2016; Gschwantner & Hiebl 2016; Van der Kolk yms. 2020) johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa vaikuttavien eri kontrollien yhteisvaikutuksista, mutta myös Malmin ja Brownin (2008) havaintoon juuri kulttuurikontrollin laajuudesta ja määrittävästä roolista.

Kulttuurisilla kontrolleilla tarkoitetaan käytännössä organisaation arvoja, uskomuksia ja sosiaalista normistoa, joilla vaikutetaan käyttäytymiseen organisaatiossa. Nämä voidaan ohjausjärjestelmien kautta nähdä sellaisiksi, jotka organisaation jäsenet tyypillisesti jakavat, ja jotka tätä kautta vaikuttavat heidän käytökseensä ja toimintaansa. Kulttuuristen ohjausjärjestelmien haastavuus piilee johtamisen näkökulmasta siinä, että kulttuuri voi olla olemassa ilman ohjausjärjestelmiä, ja se voi olla johdon kontrollin saavuttamattomissa. (Malmi & Brown 2008.) Evansin ja Tuckerin (2015) epäsuorien kontrollien määritelmä avaa tällaisten kulttuuristen kontrollien rakentumista organisaatiossa. Heidän mukaansa epäsuoria kontrolleja, joita kulttuuriset kontrollit ovat, edustavat erilaiset sosiaaliset suhteet ja yhteydet yksilöiden välillä, joilla voidaan esimerkiksi helpottaa vapaata sekä avointa viestintää.

Malmin ja Brownin (2008; kuvio 1) viitekehyksessä kulttuuriset kontrollit on jaettu kolmeen alakategoriaan: arvot, symbolit ja klaanit. Arvokontrollit perustuvat Simonsin (2000, 275–280) viitekehyksen uskomusjärjestelmään. Simonsin uskomusjärjestelmän

ohjausnäkemysten pohjalla on ajatus, että työntekijät, joilla on toiminnassaan päätöksentekovaltaa ja joiden oletetaan ottavan vastuun työstään, tekevät päivittäin päätöksiä arvon luonnista. Tämä päätös liittyy siihen, että heidän täytyy toisaalta tasapainotella tuoton, kasvun ja kontrollin sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen sekä omien intressien ja organisatorisen menestyksen välisiä jännitteitä. Oikein johdettuna näiden nähdään edistävän organisaation arvoa ja yrityksen strategiaa. Gschwantner ja Hiebl (2016) mukaan Malmi ja Brownin mukaiset kulttuuriset kontrollit sisältävät tämän uskomusjärjestelmän lisäksi osia interaktiivisista kontrolleista *Simonsin Levers of Control*-mallista. He perustelevat näkemystään sillä, että Malmin ja Brownin mallissa kulttuurisiin kontrolleihin ei liity ainoastaan arvojen kommunikointia, vaan niitä voidaan käyttää myös kommunikoinnin ja yhteistyön kulttuurin luomiseksi.

Simonsin (2000, 214–225) määritelmässä interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovatkin vuorovaikutteisia kommunikointikanavia- ja rakenteita organisaatiossa. Niitä ei kuitenkaan määritä niiden tekninen toteutus, vaan se, kuinka niitä käytetään. Interaktiivisia ohjausjärjestelmiä leimaa keskustelu ja vuoropuhelu, jota toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla uuden tiedon analysoimiseen. Interaktiivisiin järjestelmiin liittyykin olennaisesti strategisten epävarmuuksien käsite. Epävarmuuksilla viitataan uhkiin ja mahdollisuuksiin, jotka voisivat haastaa nykyisen liiketoimintastrategian. Nämä synnyttävät uuden tiedon ja ymmärryksen tarpeen. Niihin ei auta sen varmistaminen, että nykyinen liiketoimintastrategia etenee mittareiden mukaan odotetulla tasolla. Ihanteellisesti toimivassa interaktiivisessa järjestelmässä vuorovaikutusta tapahtuisi niin, että johdon paine ohjaa alemmaa tasoa antamaan johtoon tietoa esiin nousevista uhista ja mahdollisuuksista, joiden pohjalta johto pystyy vastaamaan tilanteisiin.

Kulttuurisiin kontrolleihin mallissa (kuvio 1) kuuluvat organisaation arvot ovat ohjausjärjestelmänä tarkka joukko organisatorisia määrittelyjä, joiden kautta ylin johto viestii virallisesti sekä vahvistaa järjestelmällisesti yrityksen perusarvot, tarkoituksen ja suunnan. Ohjauksellisesti niiden tarkoitus on osoittaa työntekijöille ne arvot ja suunta, joiden mukaan johto haluaa organisaatiossa toimittavan. Tällaisia uskomusjärjestelmiä edustaa esimerkiksi organisaation missiot ja visiot. Kulttuuriset kontrollit tarkoittavat määritelmänsä puolesta kuitenkin nimenomaan sosiaalisia kontrolleja, joilla pyritään epäsuorasti ohjaamaan suoritusta muokkaamalla ajattelutapaa (Gerdin 2020; Gackstatter yms. 2019). Organisaation kulttuuri voidaankin yleisesti määritellä työntekijöiden ajattelutavaksi, johon kuuluvat jaetut uskomukset sekä arvot ja tavoitteet (Chen yms. 2020; Himme 2012). Näiden arvojen vaikutus käytökseen toimii organisaatiossa kolmella tasolla. Ensiksikin

organisaatio tarkoituksellisesti rekrytoi yksilöitä, joilla on tietynlaisia organisaation arvojen kanssa linjassa olevia arvoja. Toinen taso tarkoittaa yksilöiden arvojen muuttumista organisaation arvojen mukaisiksi sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Kolmas taso tarkoittaa arvojen tarkkaa selitystä, jonka pohjalta työntekijöiden tulee käyttäytyä. Yksilö voi noudattaa arvoja joko, koska hän on omaksunut ne henkilökohtaisesti, tai koska häneltä odotetaan niiden mukaista toimintaa. (Malmi & Brown 2008.)

Kulttuuristen kontrollien alakategoriassa, klaaneilla, tarkoitetaan organisaation alakulttuureita, joita voi syntyä yksikkö- tai ryhmätasolla. Näiden alakulttuurien syntyminen perustuu näkemykseen, että sosiaalinen prosessi, jolle yksilöt altistuvat istuttaa heihin tietyn kokoelman taitoja ja arvoja. Klaanikontrollit toimivat luomalla arvoja ja uskomuksia klaanien sisäisissä seremonioissa ja rituaaleissa. Alakategoria, symbolit, tarkoittaa visuaalisia ilmaisuja organisaatio kulttuurin kehittämiseksi. Näihin kuuluvat esimerkiksi rakennukset, työtilat ja pukukoodi. Esimerkiksi yritys voi edistää avotoimistolla avoimemman kommunikaation kulttuuria tai yhtenäisillä työasuilla ammattimaisuutta. (Malmi & Brown 2008.)

Edellä mainittujen lisäksi kulttuurisiksi kontrolleiksi voidaan lukea myös tiettyjä henkilöstökontrolleja. Esimerkiksi Gerdin (2020) lukee tutkimuksessaan sosiaalisiin kontrolleihin organisaation vision, mission ja strategialausuntojen lisäksi myös työntekijöiden sosiaalistamisen ja valintaprosessit. Työntekijävalinnan lisäksi kulttuurisia, epäsuoria kontrolleja voisivat olla myös työvoiman sijoittaminen, koulutus sekä työn suunnittelu sekä tarvittavien resurssien tarjoaminen. Näistä kuitenkin työvoiman sijoittaminen luetaan hallinnollisiin järjestelmiin organisaatorakenteen alle, ja työn suunnittelu menettelytapoihin. Koulutus voi esimerkiksi olla joko kulttuurinen tai hallinnollinen kontrolli. Se usein on enemmän hallinnollinen, koska sen tarkoituksena on saada työntekijä noudattamaan tiettyjä käytäntöjä, mutta sillä voidaan nähdä myös tietty organisaatiokulttuuria rakentava vaikutus, joka taas lukeutuu kulttuuristen järjestelmien alle. Tarvittavien resurssien järjestämisellä ei sinällään voida nähdä ohjaavaa vaikutusta, vaan se on työn edellytys. Tällöin se ei täytä ohjausjärjestelmän määritelmää. (Malmi & Brown 2008.)

Sekä muodollisilla että epäsuorilla johdon kontrolleilla on tärkeä rooli organisaation uudelleen suuntaamisessa organisatorisessa muutoksessa, jota markkinashokkikin edustaa. Kuitenkin epäsuorat kontrollit näyttäisivät tässä yhteydessä hallitsevan suhteessa muodollisiin nähden. Erityisesti vallitsevan organisaatiokulttuurin vaikutus on keskeinen sekä muodollisten että epäsuorien kontrollitoimien järjestämisessä. (Evans & Tucker 2015.) Tutkimuksissa on tunnistettu, että markkinashokkeihin liittyy yleensä

taloudellisen näkökulman korostuminen organisaatioissa. Tämän on nähty liittyvän lyhyen aikavälin suorituksen ja selviytymisen korostumiseen. (Brown & Kline 2020; Casas-Arce yms. 2020.) Markkinashokkeihin onkin ohjauksen näkökulmasta usein liittynyt jonkinlaisten kustannussäästöjen tarve. Kustannussäästöjen onnistumiselle on todettu välttämättömäksi työntekijät, jotka tekevät yhteistyötä ja ovat sitoutuneita organisaatioon (Himme 2012). Näiden yhteyttä voidaan perustella siitä näkökulmasta, että laskentatoimeen liittyvien kontrollien on todettu olevan toisistaan riippuvaisia ja ihmisiin sidottuja, jolloin niiden voidaan olettaa edellyttävän myös sosiaalisten ja pehmeiden kontrollien soveltamista toimiakseen (Gackstatter yms. 2019). Tämä korostaa kulttuuristen kontrollien roolia markkinashokin tapaisessa organisatorisessa muutostilanteessa niiden epäsuoran tavan kautta vaikuttaa ajattelutapaan (Evans & Tucker 2015; Gerdin 2020).

Kustannussäästöt herättävät myös usein organisaatioissa vastarintaa ja konflikteja. Säästötoimenpiteiden toteuttamiseen ei liity yksin suunnittelun ja suorien kontrollien mekanismit, vaan niiden yhteydessä akateemisessa kirjallisuudessa on esiin otettu myös epäsuorat, kulttuurikontrollit. Pehmeitä kontrolleja on kuitenkin tutkittu huomattavasti vähemmän tässä yhteydessä kuin perinteisiä suorita kontrolleja. Kustannussäästöjen perinteisesti kokemaa vastarintaa voidaan tarkastella tilanteessa, jossa johto julkistaa tavoittelevansa kustannussäästöjä. Eri sidosryhmät pelästyvät uutista eri näkökulmista. Organisaation eri tasoilla toimivien työntekijöiden näkökulmasta pelko ja vastustus voi liittyä omaan vaikutusvalttaan, budjettien suuruuteen tai viime kädessä työpaikan menettämiseen. Pehmeillä kontrolleilla voidaan tasoittaa näitä pelkoja ja vastarintaa vakuuttamalla henkilöstö kustannussäästöjen välttämättömyydestä. Tämä on kustannussäästöjen näkökulmasta kriittistä, sillä suurin osa kustannussäästöprojekteista epäonnistuu juuri sen takia, että niitä ei hyväksytä henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen mukaan kustannuskulttuuri, ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen ovat erityisen tärkeitä kustannussäästöjen saavuttamiselle. Näiden pehmeiden kontrollien vaikutus perustuu siihen, että ne ovat kustannussäästöjen kovien kontrollien, kuten suunnittelun, merkittävät ajurit. (Himme 2012.) Tämä on linjassa aiempien katsauksessa tehtyjen havaintojen kanssa siinä, että kulttuuriset kontrollit ohjaavat muiden kontrollikategorioiden käyttöä ja niitä nähdään toteutettavan oikeastaan kaikissa muissa kontrollikategorioiden (ks. mm. Evans & Tucker 2015; Gschwantner & Hiebl 2016; Malmi & Brown 2008).

Kustannustietoinen kulttuuri tähtää jatkuvaan laadun, ajan ja kustannusten parantamiseen innovoinnin kautta. Tällaisen kulttuurin on tutkimuksissa osoitettu olevan perusedellytys kustannussäästöjen onnistumiselle. Kustannustietoista kulttuuria voidaan luoda

ylimmän johdon esimerkillisellä kustannustietoisella käytöksellä. Tämän lisäksi koulutus voi lisätä työntekijöiden taitoja ja ymmärrystä siitä, minkälaisia kustannustekijöitä on, ja kuinka heidän käytöksensä vaikuttaa kustannuksiin. Kustannustietoisin kulttuurin ydinominaisuus on siinä, että jokainen työntekijä on vastuussa kustannusten johtamisesta. Kustannusten johtamisesta pitäisi tulla osa organisaation kuria, jota jokainen toteuttaa päivittäisessä työssään aivan kuten laatua. Tällaisen kulttuurin luominen on pitkän aikavälin prosessi. Menestyksen edellytyksenä on myös, että yrityksellä on kokonaiskuva hallussaan. Kustannustietoinen kulttuuri yksin on hyödytön, jos asiakaslähtöinen näkökulma hukataan matkan varrella. (Himme 2012.)

Kustannussäästöt teknisesti voitaisiin nähdä edustavan eniten suunnittelukontrollia, vaikka niiden toteutusta voidaan helposti pohtia tehtävän kaikissa kontrollikategorioissa. Tämän alaluvun tarkastelussa todettiin kulttuuristen kontrollien kokonaisvaltaisesti määrittävä luonne johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa. Huomioimatta kulttuurisia kontrolleja ja puhtaasti teknisiä säästöjä toteuttamalla, voidaan epäonnistua esimerkiksi selviytymään ulkoisesta markkinashokista. Tämän voidaan nähdä kuvastavan myös ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa havaittuja kontrollien keskinäisiä vaikutuksia (Evans & Tucker 2015; Van der Kolk yms. 2020; Gackstatter yms. 2019). Varsinkin markkinashokin yhteydessä voitaisiinkin pohtia, onko kulttuuri sittenkään ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa ylin määrittävä kontrollikategoria. Kustannussäästöjen todettiin edellyttävän tietynlaista kulttuuria onnistuakseen, ja kustannussäästöt kuitenkin tyypillisesti edustaisivat enemmän suunnittelua kuin kulttuurisia kontrolleja. Tässä yhteydessä näyttäytyisi, että suunnittelun kontrolli, jolla on vielä enemmän toimintaympäristön kanssa vuorovaikutteinen rooli sekä tavoitteita määrittelevä funktio, dominoisi muita kontrollikategorioita. (Himme 2012; Malmi & Brown 2008.)

2.2.2 Hallinnolliset kontrollit

Hallinnolliset järjestelmät on tarkoitettu ohjaamaan tekijöiden käytöstä organisaatiorakenteen ja -mallin kautta. Tähän liittyvät esimerkiksi vastuunjako ja suorituksen arviointi sekä tehtävien rajaukset ja kuvaukset. Hallinnollisissa ohjausjärjestelmissä ohjataan käytöstä organisoimalla yksilöitä ja ryhmiä sekä määrittelemällä, kuinka tehtävät tulee tai ei tule suorittaa, tai kuinka tulee tai ei tule käyttäytyä. Näiden pohjalta hallinnolliset järjestelmät jaetaan Malmin ja Brownin (2008; kuvio 1) mallissa kolmeen osaan: organisaatiorakenne, hallintorakenne ja menettelytavat. Hallinnolliset kontrollit ovat esitetty viitekehyksessä alimmaisena kategoriana. Tämä johtuu siitä, että hallinnollisten kontrollien

nähdään luovan rakenne, jossa suunnittelua, kyberneettisiä kontrolleja sekä kompensatioita harjoitetaan.

Malmi ja Brown (2008) korostavat, että heidän viitekehysessään hallinnollisiin kontrolleihin luetaan myös organisaation rakenne, jota ohjausjärjestelmien yhteydessä on monesti käsitelty ehdollisena muuttujana. Tällöin ei kuitenkaan huomioitaisi sitä, että johdolla on mahdollisuus käyttää ja muokata rakennetta ohjatessaan organisaation suoritusta. Organisaation rakenne tarkoittaa Simonsin (2000, 38–39) mukaan käytännössä sitä, kuinka ihmiset ja resurssit organisaatiossa on ryhmitelty organisaation kokonaisuuden rakentamiseksi strategian saavuttamisen näkökulmasta. Tätä ryhmittelyä tehdään, jotta voidaan helpottaa tiedon ja materiaalien kulkua sekä keskittää tekijöiden huomiota olennaisiin asioihin. Malmin ja Brownin näkemys organisaatorakenteesta on linjassa Simonsin käsityksen kanssa. Simons avaa käsitettä, että tiedon ja materiaalien kulkua helpotetaan eri toimintojen rakenteen kautta. Organisaatorakenteessa tämä käytännössä tarkoittaa valintoja esimerkiksi siitä, miten ja missä järjestyksessä tietty tuotannon linja rakentuu. Organisaatorakenne on tärkeä ohjausjärjestelmä, sillä tietyillä rakenteilla voidaan rohkaista tietynlaisia suhteita ja kommunikointia. Tätä kuvasivat myös Milesin yms. (1978) strategiatypologioiden yhteydessä, kun esitettiin, minkälainen hallinto- ja organisaatorakenne tukee minkälaista strategiaa. Organisaatorakenne edustaa siis kontrollimuotoa, joka toimii toiminnallisen erikoistumisen kautta. Se ohjaa käytöstä vähentämällä käytöksen eroavaisuuksia ja nostaa täten sen ennustettavuutta.

Hallintorakenne taas liittyy yhtiön hallinnon rakenteeseen ja kokoonpanoon. Siihen kuuluvat viralliset valta- ja vastuujaoit ja järjestelmät, jotka varmistavat, että eri yksiköiden sekä toimintojen edustajat kohtaavat koordinoitakseen toimintonsa vertikaalisesti ja horisontaalisesti. (Malmi & Brown 2008.) Simonsin (2000, 50–52) mukaan kontrolli- ja vastuualueet tarkoittavatkin sitä, kuinka ryhmitellyt yksiköt linkittyvät toisiinsa. Jos tätä ajatellaan organisaatiokaavion muodossa, niin vastuiden jakautumista, kontrollijänteitä, edustavat ne viivat, jotka yhdistävät eri osat toisiinsa. Tämä kertoo kuitenkin vastaisen, kuka on vastuussa ja kenelle. Ei siis esimerkiksi sitä, mistä he ovat vastuussa. Tähän tarvitaan vastuualueita, jotka määrittävät esimerkiksi suoritusmittareille sen alueen, jota käytetään henkilön arvioimisessa.

Hallinnollisista kontrolleista menettelytavat edustavat byrokraattista lähestymistapaa prosessien ja käytöksen määrittelyyn. Niihin kuuluvat Merchant ja Van der Steden (2012, 81–85) mukaiset toimintakontrollit eli käytöksen rajoitukset, toimintaa edeltävä arviointi ja toiminnan vastuuvollisuus, jonka edellä todettiin määrittävän Simonsin (2000, 50–

52) mukaan sen, mistä ollaan vastuussa. Merchant ja Van der Steden näkökulmaan nähden Malmi ja Brown (2008) hallinnolliset kontrollit edustavat kuitenkin laajempaa näkemystä, sillä toimintakollit edustavat vain yhtä hallinnollisten kontrollien osa-alueita heidän viitekehysessään.

Toimintokontrolleja voidaan pitää yhtenä suorimmista ohjausmuodoista. Käytöksen rajoitukset ovat negatiivinen tai rajoittava toimintakontrolli, joilla hankaloitetaan tai tehdään mahdottomaksi organisaatiolle haitallinen käytös. Niitä voi olla fyysisiä tai hallinnollisia. Fyysisiä rajoituksia ovat esimerkiksi lukot ja salasanasuojaukset. Hallinnollisia edustaa taas esimerkiksi päätöksenteolle asetetut euromääräiset rajat eri johtotasoilla. Toimintaa edeltävä arviointi tarkoittaa menettelyä, jota käytetään ennakolta suunnitelmien hyväksymiseksi. Tätä edustaa esimerkiksi budjettien ja suunnitelmien hyväksyttäminen. Toiminnan vastuuvollisuus liittyy työntekijöiden vastuuttamiseen heidän tekemisistään. Tämän järjestelmän toteuttaminen edellyttää, että on määritelty, mitkä toimet ovat ja eivät ole hyväksyttäviä sekä näiden viestimisen työntekijöille. Viestiminen voi tapahtua joko hallinnollisesti tai sosiaalisesti. Hallinnollinen viestiminen tarkoittaa virallisessa kirjallisessa muodossa olevia työ sääntöjä ja yhtiön käytänteitä. Sosiaalisesti viestittäessä näitä kommunikoidaan esimerkiksi kokouksissa ja koulutuksissa tai kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa. Tämän lisäksi tulee havainnoida tai seurata toimintaa ja palkita hyvästä työstä sekä rankaista hyväksyttävästä poikkeavasta käytöksestä. (Merchant & Van der Stede 2012, 83–84.)

Malmin ja Brownin (2008) mukaisten hallinnollisten kontrollien tarkoituksena on ohjausjärjestelmien määrittelyn mukaisesti ohjata käytöstä organisaatiossa. Simons (2000, 38–39) näkee, että työntekijöiden huomiota rakenteella ohjataan kolmen pääasiallisen vivun kautta: työyksiköiden suunnittelun, kontrollialueiden ja vastuualueiden kautta. Työyksiköiden suunnittelu on yleensä kuvattu organisaatiokaavion muodossa. Työyksiköiden suunnittelulla tarkoitetaan sitä, kuinka työn tekeminen on organisaatiossa järjestetty erilaisten tehtävien suorittamiseksi. Työyksiköiden vastuu voidaan määrittellä niiltä odotetun suorituksen perusteella. Työyksikön odotetaan tuottavan tietty tuotos prosessiin ja työskennellessään täyttävän tietyt suorituksen standardit. Työyksiköiden jaottelua voidaan karkeasti toteuttaa prosessien tai markkinoiden pohjalta. Prosessien pohjalta rakennetut yksiköt erikoistuvat tiettyihin toimintoihin. Tällöin tietyissä toiminnoissa työskentelee siihen vihkiytyneitä yksilöitä ja yksikössä pystytään keskittämään huomio juuri tämän toiminnon näkökulmasta olennaisiin asioihin. Käytännössä tällaista jaottelua yhtiöissä edustavat muun muassa myyntitoiminto, controller-toiminto ja

tuotantotoiminto. Tämän tyyppisellä ryhmittelyllä nähdään kustannustehokkuuden ja laadun näkökulmasta etuja markkinapohjaiseen ryhmittelyyn verrattuna, joka taas lisää asiakaslähtöisyyttä ja kilpailunäkökulmaa. (Bedford yms. 2016.)

Ohjausjärjestelmien tehtäväksi esitettiin strategian toteuttaminen (Chen yms. 2020; O’Grady yms. 2016). Tavoitteet ja strategiat voidaan saavuttaa vain, jos johto pystyy organisoimaan ja motivoimaan tekijät keskittämään riittävän määrän resursseja ja aikaa kriittisiin tehtäviin. Hallinnollisilla kontrolleilla määritetään, mistä tulisi kerätä tietoa, ja mihin pitäisi pyrkiä vaikuttamaan. Tämän kautta saadaan osoitettua tekijöille, mistä tehtävässä tulisi huolehtia ja kiinnittää erityistä huomiota. Työyksiköiden ryhmittelyn kautta tätä huomiota saadaan keskitettyä, koska ihmiset tyypillisesti kiinnittävät enemmän huomiota oman yksikkönsä toimiin kuin muiden yksiköiden. Yksikkötasolla on myös tyypillisesti yksikkökohtaisia tavoitteita, joita kohti pyritään yhdessä. Kontrolli- ja vastuualueet ohjaavat huomiota sitä kautta, että vastuussa olevat tekijät pyrkivät kontrolloimaan aluetta, josta heitä vastuutetaan, ja toisaalta ihmiset kiinnittävät huomiota asioihin, joiden perusteella heidän suoritustaan arvioidaan. Näistä näkökulmista voidaan jälleen havaita eri kontrollien toisiinsa linkittyvä luonne. Suoritukseen liittyvä mittaus ja arviointi, jotka ovat kyberneettisiä kontrolleja, ovat kiinteästi yhteydessä hallinnollisiin kontrolleihin tätä kautta. Samoin voidaan nähdä, että suunnittelua määrittää hallinnolliset kontrollit, sillä rakenteissa ja vastuujaoissa tehdään ainakin linjaukset, millä tasolla tai tasoilla suunnitellaan, ja miten tehtävät jakautuvat. (Malmi & Brown 2008; Simons 2000, 53–56.)

Vastuurakenteeseen liittyy siis olennaisesti kontrolloitavuuden periaatteen ajatus siitä, että vastuutetaan tekijöitä niistä asioista, joihin halutaan heidän kiinnittävän huomiota (Merchant & Van der Stede 2012, 508–509). Huomion keskittäminen onkin ydin käsite hajautettujen ja keskitettyjen organisaatioiden määrittelyssä ja myös Malmin ja Brownin (2008) ohjausnäkemyksessä. Keskitetyssä organisaatiossa pyritään tehokkuuden maksimointiin kapean huomion keskittämisen kautta. Tätä kautta johto pyrkii varmistamaan, etteivät tapahtumat tai informaatio harhauta keskittymistä. Tällainen keskitetty organisaatio on yleensä ryhmitelty toiminnoittain, ja yksiköiden johto on vastuussa omasta kapeasta vastuualueestaan. Hajautetumpi organisaatiomalli sopii keskitettyä paremmin tilanteisiin, joissa strategia vaatii nopeita ja ketteriä vastauksia asiakkaiden ja markkinoiden puolelta. Tämä edellyttää, että johtotasolla on laajempi huomiojänne. Tällöin yksiköt ovat tyypillisesti markkinaperusteisesti ryhmiteltyjä. (Simons 2000, 55–56.)

Tuoreemmissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että vastakkaisten kontrollien yhdistäminen tukisi organisaatioiden selviytymistä (Gschwantner & Hiebl 2016; Van der

Kolk yms. 2020). Tämän pohjalta on esitetty, että on tunnistettavissa kontrolleja, jotka tukevat tai täydentävät toisiaan, ja myös kontrolleja, jotka poissulkevat toisensa. Toimivan kokonaisuuden voi näiden tutkimusten pohjalta muodostaa monella eri tavalla. Tällöin, vaikka perinteisemmät strategisiin typologioihin ja kontingenssiteoriaan pohjaavat tutkimukset näkisivätkin kontrollien välillä ristiriidan, voivat ne kokonaisuudessa käytettyinä tukea strategian toteuttamista ja selviytymistä. (Bedford yms. 2016.)

Bedford yms. (2016) tutkivat ohjausjärjestelmien kokonaisuuksien muodostumista eri strategisissa konteksteissa. Tutkimuksessa todettiin, että orgaanisen rakenteen tehokkuus etsijästrategioissa perustuu siihen, että tällaisissa yrityksissä on haasteita standardoida asioita, hajautettu valta, lateraalinen kommunikaatio ja vapaa informaatiovirta, jotka kaikki tukevat ja kannustavat innovaatioiden tuottamiselle tarpeellisia itsenäistä keikilua sekä mahdollisuuksien etsintää. Jotta tällä tavalla esiin nousevat mahdollisuudet muuttuisivat yrityksen parantuneeksi tulokseksi, niiden pitäisi kääntyä strategisen agendan muotoon. Etsijästrategioiden yhteydessä ohjausjärjestelmien ydinkäytännöt olivat kaikissa vaihtoehdoissa samat: orgaaninen rakenne ja laskentatoimen informaation interaktiivinen käyttö. Puolustusstrategioiden kokonaisuuksista ensimmäisessä taas ohjausjärjestelmien ydinkäytäntöjä olivat mekanistinen rakenne ja diagnostiset kontrollit. Mekanistisen rakenteen ominaisuuksia ovat pystysuora komentoketju (ylhäältä alas), keskitetty auktoriteetti ja viralliset kommunikointikanavat. Nämä kasvattavat puolustusstrategian tehokkuutta keskittämällä huomion resurssien hyötykäyttöön sekä tehokkuuteen. Koska puolustusstrategioiden eri ohjausjärjestelmien kokonaisuuksien ydintoimintojen välillä ero on mittareiden monimuotoisuuden ja mekanistisen rakenteen välillä, voidaan nämä olettaa toistensa substituuteiksi. Toisen käyttö vähentää siis toisesta saatavaa hyötyä. Laajemman skaalan mittaristo kasvattaa johdolle tulevaa suoritusinformaation monimutkaisuutta, mikä edellyttää yhteisen ymmärryksen kehittämistä. Tähän tarvitaan enemmän inhimillisiä ja intensiivisiä kommunikointitapoja. Mekanistinen rakenne korostaa jäsennellyä ja rajoitettua informaatiovirtaa. Viralliset, yleisluonteiset ja koonnut informaatiovaihdon muodot eivät kykene siirtämään hiljaista ja spesifiä tietoa, jota tarvitaan monipuolisten suoritusmittareiden välisten yhteyksien ymmärtämiseen. Laaja-alainen suoritusmittaristo saattaa myös horjuttaa mekanistista rakennetta, jonka lähtökohtana on ennustettavuus ja yhdenmukaisuus. Mittariston monimuotoisuuden kasvu saattaa synnyttää ristiriitaisia signaaleita ja suunnitellusta käyttäytymisestä eroavaisuutta.

Epävarmoissa toimintaympäristöissä, kuten markkinashokissa, menestymiseen on havaittu suorituksen ohjauksen näkökulmasta liittyvän korkeampi autonomian aste ja

laajemmat vastuujänteet. Näiden on nähty ruokkivan markkinalähtöisempää näkökulmaa organisaatiossa, jota kautta toimintaympäristössä esiin nousevat uhat ja mahdollisuudet voidaan havaita sekä niihin reagoida. (Eker & Eker 2019.) Markkinalähtöisen lähestymistavan esitettiin edellyttävän orgaanisempaa rakennetta ja ohjausjärjestelmien interaktiivisempaa käyttöä. Interaktiivisten järjestelmien nähdään siis sopivan erityisen hyvin strategiaan epävarmuuksiin vastaamiseen (Peters yms. 2019), koska niiden kautta pystytään vuoropuhelun kautta analysoimaan uutta tietoa ymmärrykseksi, ja tätä kautta vastaamaan toimintaympäristön strategiaan uhkiin ja mahdollisuuksiin (Simons 2000, 214–225, 227; Reimer yms. 2016).

Markkinashokkien kaltaisiin tilanteisiin todettiin myös usein liittyvän kustannussäästöjä, joiden esitettiin asettavan omat edellytykset ohjausjärjestelmien kokonaisuudelle. Himmen (2012) mukaan näyttäisi siltä, että kustannussäästöjen menestymiselle parhaat edellytykset loisi yhtä aikaa ylhäältä alas sekä alhaalta ylös omaksuttu strategia. Tällä Himme tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon tulisi kehittää yleiset kustannussäästöjen suuntaviivat ja pitää kiinni päätöksentekovallastaan. Samalla kuitenkin työntekijöitä kaikilta tasoilta tulisi rohkaista osallistumaan säästöprosessiin. Osallistuminen tulisi sallia ja mahdollistaa työntekijöitä ottamaan vastuuta kustannussäästöprosessissa. Tämä kulttuuristen kontrollien kohdalla tuotu näkemys edellyttäisikin voimakkaampaa interaktiivisuutta myös yhtiön hallinnollisilta kontrolleilta. (Peters yms. 2019; Reimer yms. 2016.) Tämä havainnollistaa myös kulttuurin määräävää roolia hallinnollisiin nähden. Kun tarvittavien toimien havaitaan edellyttävä tietynlaista kulttuuria toimiakseen, täytyy rakenteen mahdollistaa tällaisen kulttuurin muodostuminen. (Evans & Tucker 2015; Malmi & Brown 2008; Van der Kolk yms. 2020.)

2.2.3 Suunnittelu

Suunnittelu on luonteeltaan ennakoiva kontrolli. Se muun muassa määrittää organisaation toiminnallisten alueiden tavoitteet ja täten ohjaa ponnistuksia ja käytöstä. Samalla se myös tarjoaa ne standardit, jotka pitää saavuttaa suhteessa tavoitteisiin. Tämä selkeyttää odotettua ponnistusten tasoa ja käytöstä organisaation jäsenille. Suunnittelu voi myös mahdollistaa organisaation läpäisevän koordinaation linjaamalla yhteen eri toiminnallisten alueiden tavoitteita. Tätä kautta se kontrolloi ryhmien ja yksilöiden toimintaa varmistuen, että se on linjassa organisatoristen tulostavoitteiden kanssa. Suunnittelu nähdään omaksi kontrollikseen viitekehyksessä, koska sillä voi olla merkittävä rooli työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa. (Malmi & Brown 2008; kuvio 1.) Juuri suunnittelun

tavoitteita asettavan roolin takia sitä arvostetaan ja pidetään hyödyllisenä kontrollina organisaatioissa. Tämä onkin kontrollikategoria, johon organisaatiot tyypillisesti panostavat merkittävästi aikaa ja resursseja. (Feichter yms. 2018.) Ohjausjärjestelmien tehtäväksi määriteltiin myös juuri käytöksen ohjaaminen tavoitteita kohti, jonka voidaan nähdä tekevän suunnittelusta niitä määrittävänä kategoriana, koko ohjausjärjestelmien kokonaisuuden suuntaa määrittävänä kategorian. (Chen yms. 2020; O’Grady yms. 2016.)

Suunnittelu on siis prosessi, jossa asetetaan toiminnan pyrkimykset suoritustavoitteiden muodossa sekä varmistetaan riittävä taso ja valikoima resursseja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä katsoen suunnitelmat voidaan nähdä ohjekarttoina liiketoiminnan toteuttamiselle. Suoritusmittauksella on suunnitelmien näkökulmasta avain rooli, sillä ne tarjoavat toisaalta tietoa tavoitteen asetannan pohjaksi toiminnan nykytilasta, mutta myös auttavat ohjaamaan käytöstä suunnitelmien mukaisesti. (Simons 2000, 68.) On hyvä huomata, että suunnittelua voidaan kuitenkin toteuttaa vain vähäisellä tai ei millään taloudellisella näkökulmalla. Strategisessa suunnittelussa johto voi esimerkiksi luoda strategisia projekteja, jotka on suunnattu ohjaamaan työntekijöiden käytöstä ilman selkeätä taloudellista yhteyttä. Myös toiminnan suunnitteluun usein liittyy lista tehtäviä, jotka ohjaavat tekemistä ilman suoraa yhteyttä laskentatoimeen tai rahoitukseen. (Malmi & Brown 2008.) Suunnittelu onkin moniselitteinen ohjausjärjestelmien osa-alue. Suunnittelu voidaan toisaalta nähdä tekniseksi kontrolliksi, koska sen voidaan nähdä säännöstelevän toimintaa ja määrittelevän sen rutiineja sekä tavoitteita. Toisaalta, kun suunnitteluprosessilla on osallistava luonne, voidaan sen nähdä edustavan myös sosiaalisia kontrolloja, koska osallistavuuden kautta se epäsuorasti vaikuttaa ajattelutapaan ja pyrkii sitä kautta muokkaamaan käytöstä. (Gerdin 2020.)

Gschwantner ja Hiebl (2016) näkevät, että Malmi ja Brownin (2008) suunnittelukontrolli vastaa Simonsin (2000, 214–225) interaktiivisen kontrollin tasoa. Tätä perustellaan sillä, että Simonsin kontrollissa keskitytään suunnittelutoimintoihin ja haastetaan niitä oletuksia, jotka muodostavat pohjan organisaation toiminnoille. Lisäksi Malmin ja Brownin käsittämänä suunnittelu luetaan johdon ohjausjärjestelmäksi vain, jos se sisältää suunnitelmiin sitouttamisen eikä ainoastaan päätöksiä. Tällöin suunnittelun täytyy mallissa olla ainakin jollakin asteella interaktiivinen järjestelmä.

Suunnitteluun liittyy interaktiivisuuden lisäksi mallissa myös kaksi laajempaa lähestymistapaa; toiminnan suunnittelu ja pitkän aikavälin suunnittelu (kuvio 1). Toiminnan suunnittelulla on taktinen näkökulma ja se keskittyy yleensä maksimissaan 12 kuukauden mittaiseen kauteen. Siinä suunnitellaan toiminta ja sen tavoitteet lähitulevaisuudelle.

Pitkän aikavälin suunnittelussa on strategisempi näkökulma. Siinä tarkastellaan toimintaa ja tavoitteita vähintään keskipitkän aikavälin näkymien puitteissa. (Malmi & Brown 2008.) Johdon ohjausjärjestelmien yhteydessä käsitellään paljon tätä pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden kanssa tasapainottelua. Näiden välillä nähdään usein niin sanottu *trade-off*-tilanne, jossa toista edistävä hallintamekanismi usein heikentää toista näkökulmaa, vaikka jokaisen johtajan tulisikin tehokkaasti suunnata toimintaa menestymään molemmilla aikaväleillä kestävä liiketoiminnan ylläpitämiseksi. (Merchant & Van der Stede 2012, 445.)

Suunnittelun vastuun ja interaktiivisuuden tason voidaan nähdä olevan kiinteästi vuorovaikutuksessa hallinnollisten kontrollien valintoihin rakenteesta ja vastuualueista. Toimintaympäristön tarkkailu ja tunteminen erottavat esimerkiksi yleensä ylemmän johdon muista tasoista. Tehtävässä haastavaa on pystyä tunnistamaan, mikä tieto on olennaista ja signaloii tulevista, ja mikä taas on epäolennaista strategian kannalta. Johdon tehtävänä ei ole vain uuden tiedon kerääminen suunnitelmien pohjalle. Kuten kaikki oppiminen, niin myös tässä, uusi tieto rakentuu historiallisen tiedon päälle, jota osataan hyödyntää uusien ilmiöiden valossa. Historiallinen tieto voi auttaa mallintamaan ilmiöitä ja tätä kautta varautumaan paremmin. Se auttaa suunnittelemaan toimenpiteitä, jotka toisaalta ovat olleet tehokkaita tai välttämään sellaisia, jotka eivät ole olleet. Ympäristön seurannalla tarkoitetaan informaation etsintää, keräämistä ja jakamista toimintaympäristöstä yrityksen käyttöön. Makrotason tiedon keräämisen tarkoituksena on yhdistää uutta tietoa tulevaisuuden päätöksentekoon oikaisemalla aiempia päätöksiä ja uudelleen suunnitella niitä. Sitä pidetään kriittisenä yrityksen selviytymisen kannalta, koska yhtiöt, jotka eivät huomioi tätä prosessia sortuvat useisiin johdon toimintahäiriöihin. (Brown & Kline 2020; Malmi & Brown 2008.)

Johdon tehokkuutta heikentäviä toimintahäiriöitä onkin tyypillisesti yrityksillä, joilla toimintaympäristön seurannan käytännöt ovat heikot. Tällaiseen tilanteeseen liittyviä johdon toimintahäiriöitä ovat esimerkiksi johdon likinäköisyys, strateginen peräänantamattomuus ja ryhmäajattelu. Johdon likinäköisyyttä kuvastaa tilanne, jossa yrityksen johto korostetusti keskittyy vain ilmiselvimpään saatavilla olevaan informaatioon muiden ympäröivien arvokkaiden tietojen kustannuksella. Strateginen peräänantamattomuus tunnetaan myös menestyksen paradoksina. Siinä aiempia markkinamenestys johtaa tilanteeseen, jossa johto kokee olonsa loukatuksi nykyisistä tai tulevista päätöksentekovirheistä. Ryhmäajattelu esiintyy yleensä yhtäaikaaisesti edellä mainittujen toimintahäiriöiden kanssa. Sen muodostumiseen tarvitaan luonnollisesti ryhmäasetelma, jossa eriävien

näkökulmien puute heikentää ryhmässä tapahtuvaa päätöksentekoprosessia. Markkinashokin tilanteessa näitä voisi mallintaa tilanteella, jossa yrityksellä on taustalla muutamia tuloksellisia vuosia ja se vähättelee lähestyvää negatiivista tapausta tai mallintaa päätöksiä nousukauden kokemusten pohjalta. Kun negatiivinen ilmiö, kuten markkinashokki osuu kohdalle, on jo usein liian myöhäistä kompensoida tekemättömiä puolustus päätöksiä. (Brown & Kline 2020.)

Toimintaympäristön tarkkailun todettiin olevan myös oppimista, joka kuvastaa myös sitä, että yrityksen selviytymisen kannalta on olennaista oikaista tai uudelleen suunnata päätöksiä sekä toimintaa uuden tiedon pohjalta. (Brown & Kline 2020.) Tämä liittyy toisaalta siihen, että aiemmissa suunnitelmissa ylenkatsottu riski näyttäytyykin strategisesti merkittävänä ja edellyttää omaa varautumisskenaarion mallintamista. Toisaalta se näkyy myös mahdollisuuksina, joita tunnistamalla voidaan löytää innovatiivisia tapoja lähestyä markkinaa etsijästrategian tyypisesti. (Bedford yms. 2016; Miles yms. 1978.) Toimintaympäristön epävarmuuden lisääntymisen todettiin kasvattavan tätä markkinalähtöisyyden vaatimusta (Simons 2000, 53–56). Kun olosuhteet ovat epävarmemmat suositaan suunnittelussa yleensä varautumisskenaarioita, *contingency scenario*, tai entä - jos - suunnittelua, *what - if - planning*. Näihin yleensä liitettävät joustavat suoritusstandardit asetetaan niin, että niiden saavutusta odotetaan, kun suunnitelman mukaiset olosuhteet toteutuvat. Tällaiset toimet esittävät, miten organisaation resurssiedellytykset, riskit ja suoritus tulevat vaihtelevaan makroekonomisten ja kilpailuun liittyvien olosuhteiden muuttuessa. Varautumisskenaarion on nähty parantavan yritysten kykyä selviytyä mahdollisesti radikaaleistakin muutoksista liiketoiminnan tärkeimmässä näkökohdissa, mahdollistavan monimutkaisten riskien hallinnan sekä hallintaongelmat ja valmistavan ennaltaehkäiseviin toimiin. (Merchant & Van der Stede 2012, 510–513.) Aiemmin tuotiin kuitenkin esiin, että eri kontrollien sopivuuteen vaikuttaa paitsi strateginen konteksti, myös ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa olevat muut kontrollit. Suoritustavoitteiden tiukkuus näyttäisi tältä pohjalta tarkasteltuna dominoivaksi käytännöksi joustavien suoritusstandardien sijaan. Ohjausjärjestelmien eri kokonaisuuksien muodostumisessa suoritustavoitteiden tiukkuus painottui sekä puolustaja- että etsijästrategiatyypeissä. Tämän pohjalta näyttäisi siltä, että myös epävarmemmissa ympäristöissä suunnittelun joustavuutta haetaan muutoin kuin suoritusstandardien löyhyyden kautta. (Bedford yms. 2016.)

Yleisesti markkinashokkeihin on esimerkiksi liitetty lyhyen aikavälin ja taloudellisen puolen korostuminen. Vaikka lyhyen aikavälin suunnittelussa painotus siirtyy tyypillisesti voimakkaasti selviytymiselle tärkeisiin taloudellisiin tavoitteisiin (Casas-Acre yms.

2020), täytyy strategisesti tärkeisiin osa-alueisiin yhä panostaa, jos halutaan säilyttää kilpailukyky pitkällä aikavälillä. (Cefis yms. 2020.) Strateginen näkökulma kustannussäästöihin näkeekin ne jatkuvana ja ennakoivana toimintana, kuten Malmi ja Brown (2008) määrittelevät suunnittelun. Tämän näkökulman mukaan kustannussäästöt ovat osa yrityksen kilpailustrategiaa. Tällöin kustannussäästöt ohjaavat myös pitkän aikavälin lähestymistapaa. Kustannussäästöjen saavuttaminen vaatii kustannustavoitteiden ja -toimintojen sekä nykyisen kustannustilanteen suunnittelua syvällisen analyysin pohjalta. Vaikka informaation sisäisestä tilanteesta on usein olennaisempaa kustannussäästöjen pohjalle kuin ulkoinen tieto esimerkiksi asiakkaista tai tavarantoimittajista, voi organisaation ulkoisesta ympäristöstä, kuten kilpailijoista tai markkinoista, saatavilla oleva tieto tarjota myös olennaisia näkemyksiä säästöohjelman pohjalle. (Himme 2012.)

Suunnittelu, kyberneettiset kontrollit sekä palkitseminen ja kompensatiot ovat esitetty Malmin ja Brownin (2008) viitekehyksessä kuviossa 1 keskellä. Nämä kolme kategoriaa oletetaan liittyvän läheisesti nykyorganisaatioihin. Ne ovat tarkoituksellisesti esitetty mallissa ajallisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle. Kuten jo tässä suunnittelukontrollia havainnollistaessa huomattiin, kaksi jälkimmäistä kategoriaa muotoutuvat suunnittelun kautta ja niitä on mahdoton käsitellä täysin erillisinä. Näiden kolmen kontrollikategorian välille onkin siis hankala vetää selkeitä rajoja. Esimerkiksi Gschwantner ja Hiebl (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että tyypittely erityisesti suunnittelun ja kyberneettisten kontrollien välillä oli haastavaa, koska niiden kontrollit olivat läheisesti toisiinsa yhteydessä. He noudattivat omassa tutkimuksessaan peukalo sääntönä, että tavoitteen asetanta tyypiteltiin suunnittelukontrolleiksi ja mittaus sekä palautteen anto kyberneettisiin kontrolleihin.

2.2.4 Kyberneettiset kontrollit

Kyberneettisten kontrollien käsitteeseen liittyy kybernetiikka, joka on täysin oma tutkimusalanansa. Se keskittyy tietoon sekä sen käyttämiseen palauteprosessissa. Kybernetiikan piirissä nähdään, että palauteinformaatiota käytetään erilaisissa elollisissa ja elottomissa järjestelmissä kontrolloimiseen. Tällaisia järjestelmiä edustavat myös johdon ohjausjärjestelmät. (Simons 2000, 57.) Kyberneettisiä kontrolleja on määritelty sellaisiksi prosesseiksi, joissa on palautekehä. Tämä tarkoittaa sitä, että suoritusta mitataan järjestelmässä suoritusstandardeihin verraten ja näistä saatua ei-toivottua palautetta käytetään järjestelmän eri komponenttien kehittämiseen. (Malmi & Brown 2008.) Suoritusmittausjärjestelmien yhteydessä on tärkeä korostaa myös sitä, että niiden tehokkuus riippuu siitä,

kuinka ne vaikuttavat yksilöiden käytökseen (Chenhall & Langefield-Smith 2007), kuten viitekehysten mukaan ohjausjärjestelmistä määriteltiin.

Kyberneettisen järjestelmän ohjausvaikutus ei perustu yksin suorituksen mittaamiseen, vaikka suoritusmittauksen näkökulmaa voidaan pitää yhtenä ohjausjärjestelmien kokonaisuuden keskeisimmistä kontrolleista, sillä se näyttäisi olevan osa lähes kaikkia nykyaikaisia johdon ohjausjärjestelmien malleja jossakin muodossa (O’Gardy yms. 2016). Ilman standardia tai *benchmarkia* vasten tehtyä vertailua ei mittauksesta saataisi informaatioarvoa. Standardi tai benchmark tarkoittaa virallista esitystä odotetusta suorituksen tavoitetasosta. Toisaalta myös, jos ei ole palautekanavaa, jonka kautta poikkeamista voidaan viestiä ja niihin reagoida, ei standardiinkaan vertailu yksin ohjaa suoritusta tehokkaasti. Mitattavasta suorituksesta tulisi siis kiertää palaute takaisin mitattavalle tai mitattavaan yksikköön, jotta suoritustasoa osataan ylläpitää tai tehdä tarvittavia muutoksia. (Simons 2000, 60–61.) Malmin ja Brownin (2008) kyberneettiset kontrollit edustavat siis suorituksen mittausta, sen standardeja ja tämän pohjalta kerättävän palautteen käyttämistä kehitykseen. Kyberneettisten kontrollien viisi ominaisuutta voidaan tiivistää: 1. *Mahdollistavat* taustalla vaikuttavien ilmiöiden, toimintojen tai järjestelmien *mittaamisen*, 2. Tarjoavat suorituksen *standardit tai tavoitteet*, jotka on saavutettava 3. *Palauteprosessi*, joka mahdollistaa tuloksen vertailun standardiin 4. *Poikkeama-analyysi* 5. *Mahdollisuus muokata* järjestelmän käytöstä tai taustalla vaikuttavia toimintoja. Kyberneettisiä kontrolleja edustavat tältä pohjalta mallissa (kuvio 1): budjetit, taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit sekä näiden hybridi yhdistelmät, kuten *BSC, Balanced Scorecard*.

Kyberneettisten kontrollien palautekehällä on ohjauksen näkökulmasta kaksisuuntainen tarkoitus. Johto tarvitsee toisaalta tietoa toiminnasta, mutta tekijöiden tulisi myös tietää odotetut strategiat ja suunnitelmat. Johdon pitää pystyä seuraamaan tavoitteiden saavuttamista ja arvioimaan toiminnan tilaa pystyäkseen suunnittelemaan kilpailukykyistä liiketoimintaa ja täyttääkseen raportointivelvoitteensa sidosryhmille. Tätä varten täytyy olla olemassa rakenteita, joiden kautta johto voi arvioida suoritusta. Jos johto ei keskustele alemmille tasoille strategiaa ja suunnitelmia, ei se kuitenkaan voi olettaa, että suoritus kehittyisi haluttuun suuntaan. Tarvitaan siis palautetta molempiin suuntiin, jotta johto tietäisi, missä tilanteessa mennään kullakin hetkellä, ja jotta tekijät tietäisivät, mitä heiltä milloinkin odotetaan. Palautekehän tarkoituksena on myös mahdollistaa ilmeneviin uhiin ja mahdollisuuksiin reagoiminen. Tästä näkökulmasta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät myös organisaation strategista aluetta. Johdon tulisi siis viestiä strategiaa ja tavoitteita niin, että organisaation tekijät ymmärtävät, miksi tiettyjä asioita tulee tehdä, ja

miten he voivat osallistua suunnitelmien toteutumiseen. (Chenhall yms. 2011; Simons 2000, 58–59.) Myös Knox (2020) havaitsi, että palautteella on kaksi suuntainen rooli. Hän toi myös tästä näkökulmasta esille suhteellisen hierarkkisiin rakenteisiin liittyvän haasteen johdon näkökulmasta. Jos hallinnollisesti on toimintaa päätetty kontrolloida suhteellisen korkean hierarkian kautta, muodostuu keskijohdolle suhteellinen valta ylimpään johtoon nähden, koska alemmalla johdolla on mahdollisuus kontrolloida ylöspäin kiertävää palautetta.

Kaikkia kyberneettisiä järjestelmiä leimaa siis palautekehä. Kyberneettiset järjestelmät voidaan kuitenkin jakaa neljään eri alakategoriaan, joista budjetit ovat universaalein ohjausjärjestelmä, sillä ne ovat käytössä liki jokaisessa organisaatiossa. Tämän on nähty johtuvan niiden kyvystä nivoa yhtenäiseksi suunnitelmaksi erilaisia organisaation pyrkiä ja toimintoja sekä mahdollistaa suorituksen arviointi suunnitelmaan verrattuna. Budjetoinnilla voi olla monta käyttötarkoitusta, mutta ohjausjärjestelmänä se keskittyy suunnittelemaan hyväksytyt suorituksen tason ja arvioimaan suoritusta sitä vasten. (Malmi & Brown 2008.) Cools yms. (2017) tutkivat vertailevalla case- tutkimuksella erilaisten luovien yritysten budjetointikontrollia. He havaitsivat, että aiemmin esitetystä poiketen myös diagnostisesti käytettynä budjetointikontrolli voi ruokkia tietynlaista luovuutta. Diagnostisesti käytetty budjetointi voi esimerkiksi saada työntekijät kehittämään luovia ratkaisuja budjetissa pysymiselle. Operatiivisessa johtamisessa onkin havaittu muutos kulujen raportoinnista ja budjettiin vertaamisesta siihen, että pyritään ymmärtämään ja kontrolloimaan kustannusten syytä. Tämän kanssa samaan aikaan on nähty myös muutos asiakaslähtöisempään ja vähemmän monimutkaiseen suoritusmittaukseen. Tämä edellyttää ensiksikin kustannustekijöiden tunnistamista sekä toisekseen parannusprosessin näkyvyyttä ja tuntemista operatiivisen henkilöstön keskuudessa. (Chenhall & Langefield-Smith 2007.)

Budjettien lisäksi kyberneettisillä järjestelmillä on myös muita alakategorioita. Taloudelliset mittarit ovat yleinen ohjausmuoto, joka vastuuttaa työntekijää tietyn suoritusmittarin perusteella. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi pääoman tuotto, *ROE – Return on Investment* ja yritysarvon lisäys, *EVA – Economic Value Added*. Kyberneettisten järjestelmien alakategorian, ei- taloudellisten mittareiden, avulla taas on lievennetty näistä taloudellisista mittareista aiheutuvia toimintahäiriöitä. Tällaisten strategialähtöisten, ei-taloudellisten mittareiden voidaan myös nähdä ennustavan paremmin organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista kuin taloudelliset lyhyeen aikaväliin suuntautuneiden mittareiden. Niiden rooli on kasvanut nykyorganisaatioissa, koska ne

paikkaavat taloudellisten mittaristojen rajoitteita sekä auttavat tunnistamaan suoritusta ajavia tekijöitä. Mallin mukaiset hybridimittaristot yhdistävät edellä esitettyjä ei- taloudellisia ja taloudellisia mittareita. Hybridimittaristoja edustavat kokonaisvaltaiset suoritustmittauksen viitekehykset, joista yksi tunnetuimmista teoreettisista malleista on BSC. (Malmi & Brown 2008.) Tutkimuksissa on todettu, että siinä, missä taloudellisiin mittareihin liittyy niiden korostuessa mahdollisuus laatu- näkökulman kärsimiselle, voi ei- taloudellinen mittari väärin käytettynä ohjata suoritusta myös harhaan. Näyttäisikin siltä, että monipuolisesti näitä yhdistelevä mittaristo tukisi parhaiten suoritusta organisaatiossa, jossa eri toiminnot ovat voimakkaasti toisistaan erikoistuneita ja tulosta ei toisaalta voida tavoitella laadun kustannuksella. (Brazel & Lail 2019; Chenhall & Langefield-Smith 2007.)

Simons (2000, 59–67) määrittelee, että suoritusta voidaan mitata toisaalta panosten, prosessien tai tuotosten osalta. Kaikissa kolmessa voidaan käyttää taloudellisia- ja ei- taloudellisia mittareita. Hän erottaa tässä jaottelussa panoksiksi työvoiman, informaation, materiaalit, energian ja tukipalvelut, joita tuotannossa tarvitaan. Prosesseiksi hän laskee muutosprosessin, jossa näistä panoksista luodaan arvoa. Tuotokset taas edustavat väli- tai lopputuotteita. Tällä jaottelulla tilauksen käsittelyn ei- taloudellisia mittareita voisivat olla esimerkiksi panosten osalta tilauksia vastaanottavan henkilöstön lukumäärä, prosessien osalta tilauksen valmistumisaika ja tuotosten osalta käsiteltyjen tilausten lukumäärä. Vastaavan toiminnon osalta taloudellisia mittareita voisivat olla panosten osalta kyseiseen tehtävään kuluneet työvoimakustannukset, prosessien osalta jälkitoimitusten kustannukset ja tuotosten osalta käsiteltyjen tilausten yksikkökustannukset. On kuitenkin huomattava, että johdolla on tiettyjä rajoituksia sen suhteen, mitä se voi mitata. Kokoavasti voidaan todeta, että panoksia mitataan, kun ei ole mahdollista mitata muita alueita tai panokset ovat suhteellisen arvokkaita tuotokseen nähden ja laatu sekä turvallisuus ovat tärkeitä. Prosesseja taas mitataan, kun niitä pystytään ja sen kustannus on matala tai standardisointi on laadun ja turvallisuuden kannalta kriittistä, sekä kun omanlaiset prosessikehitykset voisivat johtaa strategiseen kilpailuetuun. Tuotoksia taas kontrolloidaan, kun niitä pystytään havainnoimaan tai halutaan edistää vapautta innovoida tai syy- seuraus -suhteita ei ymmärretä hyvin.

Sekä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita pidetään suorituksen ohjauksen kannalta olennaisina, mutta laadun ohjaamiseen liittyvillä mittareilla on yleisesti osoitettu merkittävin yhteys organisaatioiden kilpailukykyyn (Lucianetti yms. 2018). Tutkimuksissa on esimerkiksi pystytty osoittamaan, että asiakasuskollisuuden mittarit selittivät

liikevaihdon kasvun tasoa ja kannattavuutta, koska asiakastyytyväisyys johtaa tilauksiin ja tilaustason säilyttämiseen, jotka taas tekijöinä edeltävät parempaa markkinaosuutta, asiakaskannattavuutta ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Asiakaslähtöinen näkökulma johtamisessa asettaa omat vaatimuksensa johdon ohjausjärjestelmille sekä johdon laskentatoimelle. Akateemisissa tutkimuksissa on tuotu esiin, että asiakaslähtöisyys muuttaa organisaatiossa myös hallinnollisia kontrolleja kuten vastuualueita tehden uudenlaiset suorituksen osa-alueet näkyviksi. (Chenhall & Langefield-Smith 2007.) Eker ja Eker (2019) taas toivat esille tutkimuksessaan, että kustannustehokkuuden kautta strategista kilpailuetua tavoittelevat organisaatiot tyypillisesti painottavat voimakkaammin taloudellisia mittareita, ja erilaistamisstrategioita toteuttavat yritykset laadullisia mittareita. Tällaisilla mittaristojen käyttöpainotuksilla on tutkimuksissa havaittu positiivinen yhteys suoritukseen kyseisissä strategisissa konteksteissa (Bastian & Muchlish 2012). Tutkimuksissa on kuitenkin linjattu, että kustannustehokasta toimintaa painotetaan nimenomaan vakailla ja kapeilla markkinoilla, kuten Miles yms. (1978) typologiassa määritellään puolustajastrategia.

Strategian yhteys suoritusmittariston kehittämiseen on tunnistettu 80-luvulta lähtien johdon laskentatoimen kirjallisuudessa. Puolustusstrategioita on esimerkiksi todettu tutkimuksissa tukevan objektiivisempi suorituksen arviointi ja palkkiojärjestelmä. Sen sijaan etsijästrategioihin sopii paremmin subjektiivisempi suoritusmittaus. Yksi tekijä, joka todennäköisesti ajaa tätä johdonmukaisuutta, on toimintaympäristön epävarmuuden taso. Etsijästrategioihin liittyy yleensä korkea toimintaympäristön epävarmuuden taso. Tällöin voi olla haasteellista asettaa tavoitteita tarkasti ja mitata johdon suoritusta objektiivisesti. (Chenhall & Langefield-Smith 2007.) Strategiatypologioiden pohjalta voidaan myös tunnistaa tiettyjä kokonaisuudessa vallitsevia säännönmukaisuuksia. Kontingenssitekijöistä toimintaympäristön epävarmuuden lisäksi erityisesti organisaation keskittymisellä on todettu vaikutus suoritusmittauksen kokonaisuuden muodostumiseen (Lucianetti yms. 2018). Kyberneettisten kontrollien havaittiin myös esimerkiksi korostuvan yhdessä kulttuuristen kanssa. Näin ollen erilaistamisstrategia ja suurempi organisaatio yleensä edellyttävät sekä kulttuuristen että kyberneettisten kontrollien korostamista ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa. (Dropulic 2013.)

Puolustusstrategioille on nähty tyypilliseksi laskentatoimen informaation diagnostinen käyttö, joka keskittyy taloudellisiin- ja kustannusmittareihin sekä objektiivisesti määritettyyn palkkioon. Laskentatoimen käytön diagnostisena kontrollina nähdään vahvistavan mekanistista rakennetta luomalla vastuut tietyistä suoritustasoista. Lisäksi

poikkeamiin perustuva seuranta mahdollistaa ylimmän johdon tunnistaa suorituksen ongelma-kohtia, ja allokoita tehokkaasti keskittymisen ilman kalliimpaa alaisia osallistavaa kommunikointitapaa. Vastaavasti myös diagnostisesta käytöstä saatavat hyödyt kasvavat mekanistisen rakenteen käytön yhteydessä, koska tehtävien standardointi ja spesifioiminen helpottaa alaisten panosten määrittämistä. Orgaaniseen rakenteelliseen ohjaukseen taas, joka on etsijästrategioille tyypillisempää, yhdistetään laskentatoimen informaation interaktiivinen käyttäminen ohjauksessa. Interaktiivinen käyttö lisää orgaanisesta rakenteesta saatavia hyötyjä alaisten ja johdon tiheän keskusteluyhteyden kautta. Tämä mahdollistaa, että johto pystyy tunnistamaan sekä keskittämään resurssit sekä huomion potentiaalisimpiin mahdollisuuksiin, jotka ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Orgaaninen rakenne tukee interaktiivisesta käytöstä saatavia hyötyjä tarjoamalla tarvittavan joustavuuden nopeaan strategisiin epävarmuuksiin sopeutumiseen, jotka tunnistetaan alaisten ja johdon välisen vuorovaikutuksen pohjalta. Tällöin mittaristot ovat laaja-alaisia ja käytetään enemmän suorituspohjaisia palkkioita, jotka ovat myös subjektiivisemmin määriteltyjä. Orgaanisten rakenteiden yhteydessä on myös suurempi painotus epävirallisissa- ja kulttuurikontrolleissa. (Bedford yms. 2016; Hofmann yms. 2012.)

Epävarmoissa ympäristöissä interaktiivisten järjestelmien korostuminen perustuu juuri siihen, että strategisen toimintaympäristön muuttuessa ei auta, että seurataan strategian toteutumista tiettyihin mittaritasoihin nähden (Simons 2000, 214–225). Kun toiminnan hallintaa toteutetaan epävarmuuden vallitessa, tulisi kehittää myös tietämys siitä, mitkä toimet ovat ihanteellisia tilanteen hallitsemiseksi. Tämä vaatii johdolta enemmän osallistumista toimiin, joita kontrolloidaan. (Merchant & Van der Stede 2012, 508, 685–688.) Vaikka perinteisesti puolustajastrategian kontekstin yhteydessä mittarit on mielletty kustannuskontrolleiksi, ei tämä yksin näyttäisi maksimoivan näiden yritysten suorituksen tehokkuutta. Sen sijaan juuri ei- taloudellisten suoritusmittareiden, kuten laadun ja operatiivisten prosessien, käyttäminen tehostaisivat suoritusta tietynlaisessa ohjauksjärjestelmien kokonaisuudessa. Laajempi mittaristo mahdollistaa tätä kautta tehokkaamman toiminnan ja suunnitelmien muutoksen silloin, kun tulokset poikkeavat odotuksista. (Bedford yms. 2016.) Toimintaympäristön epävarmuuden voidaan havaita vaikuttavan myös suorituksen arvioinnin valintoihin. Yleisesti tutkimuksissa on havaittu, että toimintaympäristön epävarmuuden ollessa korkea, voidaan tätä epävarmuutta pyrkiä hallitsemaan laajoilla, tulevaisuuteen orientoituneilla suoritus -benchmarkeilla, ei-taloudellisilla näkökulmilla ja laadullisella ympäristöllä. (Bastian & Muchlish 2012.)

Ohjausjärjestelmien monipuolisuuden tulisikin vastata sen toimintaympäristön monipuolisuutta myös markkinashokissa. Yleistäen tästä voidaan todeta, että mitä monimutkaisempi toimintaympäristö ja tilanne on, sitä suurempaa joustavuutta säätäjältä vaaditaan, jotta järjestelmä pysyisi toimintakykyisenä. Järjestelmälle asetetut tavoitteet vaikuttavat täten asettajan ja tilanteen väliseen suhteeseen. Yrityksellä voi esimerkiksi olla useita tiukasti asetettuja tavoitteita, jotka edellyttävät tilanteessa monipuolisempaa kontrollia, kuin harvemmat ja helposti saavutettavissa olevat tavoitteet, jotka ovat jo luonnostaan joustavampia. Tehokkaat ohjausjärjestelmät tarkoittavat tällöin, että organisaatio on onnistunut luomaan dynaamisen tasapainon toimintaympäristönsä kanssa, joka on johdonmukainen sen tavoitteisiin nähden. (O’Grady yms. 2016.) Tätä kuvaa myös Ekerin ja Ekerin (2019) havainnot, että perinteisesti kustannustehokkuuden tavoitteluun parhaiten sopivaksi nähty kontrollien diagnostinen käyttö ei toimi kilpailutilanteen kiristyessä. Kiristyneessä kilpailutilanteessa se muodostuisi riskiksi menestyksekkäälle suoritukselle, koska diagnostisesti käytettyjen järjestelmien kautta keskitytään voimakkaasti menneeseen. Epävarma toimintaympäristö edellyttää tulevaan suuntautunutta arviointia, jolloin diagnostinen järjestelmä yksinään on tehoton. Osaltaan tämä tukee Malmin ja Brownin (2008) näkemystä siitä, että täysin diagnostista kontrollien käyttöä ei välttämättä voisi edes laskea johdon ohjausjärjestelmäksi heidän määritelmänsä perusteella, vaan poikkeama-analyysi on vain yksi kyberneettisen järjestelmän ominaisuus. Toisaalta se myös alleviivaa toimintaympäristön ja ohjausjärjestelmien kokonaisuuden sekä kokonaisuuden ja siihen valittujen eri kontrollien keskinäisiä riippuvaisuuksia (Bedford yms. 2016; Van der Kolk 2020.)

2.2.5 Palkitseminen ja kompensatio

Palkitseminen ja kompensatio esitetään omana järjestelmänään mallissa (kuvio 1), vaikka se usein liitetäänkin kyberneettisiin kontrolleihin. Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että organisaatiot usein palkitsevat myös kyberneettisten kontrollien ulkopuolisista syistä. Tähän liittyy esimerkiksi työntekijöiden säilyvyyden kannustimet ja ryhmäpalkitsemiset organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi. Palkitseminen ja kompensatio on tarkoitettu motivoimaan ja parantamaan suoritusta yksilö- ja ryhmätasolla. Toimintaan liitetyn palkitsemisen nähdään ohjaavan toiminnan suuntaa, panostuksen kestoa ja intensiteettiä, joilla on vaikutus suorituksen lopputuloksen kannalta. Vaikka palkitsemisjärjestelmät voivat vaihdella ulkoisista sisäisiin, keskitytään laskentatoimessa pitkälti ulkoiseen palkitsemiseen. Tätä on perusteltu tutkimuksilla, joissa on näytetty, että rahalliset

kannustimet nostavat panostusta ja suoritusta keskittämällä panokset niihin sidottuihin tehtäviin. Tämän on havaittu voivan ohjata suoritusta kolmella tapaa: 1. ohjaamalla, *mihin tehtäviin yksilöt keskittyvät*, 2. ohjaamalla *panostuksen kesto* ja 3. ohjaamalla, *kuinka paljon huomiota uhrataan* tehtävään. (Malmi & Brown 2008.)

Malmin ja Brownin (2008) mukaan palkitsemisjärjestelmät ohjaavat suoritusta siis keskittämällä yksilöiden huomion tiettyihin tehtäviin tietyn ajanjakson ajaksi ja ohjaavat, kuinka paljon huomiota tehtäville uhrataan. Kyberneettisten kontrollien todettiin viestivän ja kiinnostavan tekijöiden huomiota vastuualueisiin, jotka hallinnollisissa kontrolloissa on määritelty. Hallinnollisten kontrollien yhteys näkyy myös tätä kautta palkitsemisjärjestelmissä, kun suoritussmittareiden perusteella mitattua vastuualueelle kuuluvaa suoritusta palkitaan. Näiden pohjalta voidaan havaita, että kannustinohjelmien kestot ohjaavat *panostuksen kesto*, ja niihin kiinnitetyt mittarit, *mihin keskitytään*. Palkitsemismuodon ja määrän voidaan nähdä ohjaavan, *kuinka paljon huomiota uhrataan*. Kulttuurisia kontroleita tukevat ja henkilöstöä sitouttavat palkitsemisjärjestelmät taas voidaan nähdä osaltaan tukevan Malmin ja Brownin näkemystä kulttuuristen kontrollien laaja-alaisuudesta. Molemmat näkökulmat myös edustavat tässä tutkielmassa esiin nostettuja kokonaisuuden eri kontrollien keskinäisiä riippuvaisuuksia (Bedford yms. 2016; Van der Kolk yms. 2020). Ohjausjärjestelmien määritelmän mukaan kontrolli voidaan katsoa ohjausjärjestelmäksi, jos sillä pyritään vaikuttamaan käytökseen ja sitä kautta suoritukseen organisaatiossa. Tutkimuksissa on havaittu, että asiakas- ja laatusuoriutumisen on korkeampaa silloin, kun sovelletaan asiakas- ja laatuilittännäisiä suorituserusteista palkitsemista verrattuna kiinteään palkkioon. Laajan suoritussmittauksen yhteys suoritukseen paranemiseen näyttää olevan kuitenkin sidoksissa nimenomaan kompensaatioon. Laajemman, ei-taloudellisia mittareita sisältävän mittariston positiivinen vaikutus suoritukseen havaitaan, kun ne yhdistetään kompensaatioon, mutta ilman kompensaatiota samaa ei havaita. (Chenhall & Langefield-Smith 2007.)

Kun palkitsemisjärjestelmiä tarkastellaan strategiaa vasten, voidaan myös sen pohjalta tehdä tiettyjä tyypityksiä. Kompensaation osalta suorituksesta riippuvainen palkitseminen painottuu etsijästrategiassa, jossa korostuivat joustavuus ja autonomisuus. Puolustajastrategioihin liittyi suurempi työn laadun vaade, jonka voitaisiin nähdä edellyttävän osaavan henkilöstön sitouttamista painottaen kiinteämpää ja enemmän organisaatiokulttuuria tukevia muotoja. Eri strategisissa konteksteissa voidaan havaita myös eroa kannustintavoitteiden määrittelytavassa. Objekttiivinen kannustintavoitteiden määrittelyä painotetaan puolustusstrategiassa ja subjektiivista taas etsijästrategioissa. Kannustin

tavoitteiden määrittelyssä subjektiivisella tarkoitetaan ylimmän johdon arvioon perustamista ja objektiivisuudella ennalta määriteltyyn tavoitteeseen perustuvaa. Henkilökohtaiset tavoitteet eivät välttämättä yksinään edusta subjektiivista palkitsemista, jos niiden standardit ovat yhä objektiivisesti määriteltyjä. Jos räätälöinti kuitenkin viittaakin yhtä lailla tavoitteiden muokkaamiseen arvion pohjalta sopivammiksi tietylle henkilölle tai ryhmälle, on niihin perustuva palkitseminen silloin subjektiivista. (Bedford yms. 2016; Hesford yms. 2020; Malmi & Brown 2008.)

Edellä kuvatun objektiivisen ja subjektiivisen lisäksi palkitsemista voidaan tyypitellä kiinteäksi ja suorituksesta riippuvaiseksi. Suoriteperusteinen palkitseminen on nimensä mukaisesti suorituksen laadusta ja tasosta riippuvaista, kun taas kiinteä palkitseminen on ei. Kiinteän ja suoriteperusteisen kompensaaion tasapainottaminen liittyy tekijöiden vastuuttamiseen ja riskiin suhtautumiseen. Yleisesti ollaan yhtä mieltä, että työntekijöitä ei pitäisi vastuuttaa kontrolloinnin ulkopuolelle jäävistä liiketoimintariskeistä. Suurin osa työntekijöistä on haluttomia ottamaan riskejä ja suosii suorituksesta riippuvaista palkitsemista, joka kumpuaa suoraan heidän panostuksestaan. Työntekijöitä ei voida olettaa riskineutraaleiksi, vaan riskiin suhtautuminen on yksilöllisten ominaisuuksien ja tekijöiden vaikuttamaa. Jos organisaatio vastuuttaa riskihaluttomia työntekijöitä heidän hallintansa ulkopuolelle jäävistä asioista, täytyy kompensaaion olla niin huomattava, että sen odotusarvo on työntekijän näkökulmasta riittävä korvaamaan riskin oton. Toisaalta kustannuksia organisaatiolle voi muodostua myös siitä, että tässä epäonnistutaan. Silloin kustannukset näyttäytyvät työntekijöiden vaihtuvuutena ja hankaluutena saada palkattua osaavaa työvoimaa. Maanläheisesti tähän liittyy myös ajankäytöllinen ongelma. Työntekijällä on motivaatio kehittää selityksiä suoritukselle, johon hän ei ole voinut täysin vaikuttaa. Tämä voi helposti johtaa epäsuotuisaan ilmapiiriin, stressiin ja jännitteisiin organisaatiossa. Näistä syistä liiketoimintariskit tulisi aina jäädä omistajien kannettaviksi. Omistajat voivat hajauttaa riskiä sijoitusportfoliossaan tai ovat valinneet riskihakuisuuden yrittäjyydellä. Liiketoiminnan omistajat palkitsevat itseään suoraan riskin ottamisesta, koska heidän sijoituksensa arvo joko nousee tai laskee liiketoiminnan menestyksen mukaan. Työntekijöillä ei ole yleisesti samanlaisia hajautusmahdollisuuksia. (Merchant & Van der Stede 2012, 504–505.)

Kiinteän palkan kannustavuus nähdään Hesfordin yms. (2020) mukaan perustuvan nimenomaan markkinoihin nähden kilpailukykyisellä tasolla, joka esimerkiksi laskusuhdanteessa täten laskee. Kilpailukykyinen ja kiinteä palkitseminen houkuttelee kyvykkäitä tekijöitä ja täten tukee tietynlaisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Koska kulttuuri

katsotaan hitaasti muuttuvaksi, voidaan näiltä osin pitää myös perusteltuna, että sitä tukevia kontroleja ylläpidetään myös epävarmemmissa kilpailutilanteissa, kuten markkinashokissa. Tätä voitaisiin loogisesti pohtia myös sitä kautta, että puhtaasti suoritusperusteiseen palkitsemiseen siirtyminen organisaation tehdessä markkinashokissa tappiota voisi todennäköisesti aiheuttaa osaamiskadon yrityksestä. Tähän liittyen Casas-Arce yms. (2020) toivatkin esille, että matalasuhdanteissa markkinoihin liittyvät heikommat tulotason odotukset osaltaan laskevat odotettuja suoritusperusteisesta palkitsemisesta saatavia hyötyjä. Näiden voitaisiin nähdä tukevan kiinteän kompensaation käyttämistä epävarmemmissa toimintaympäristöissä. (Malmi & Brown 2008.)

Casas-Arce yms. (2020) pohjalta palkitsemisjärjestelmissä voidaan markkinashokin aikana havaita samoja muutoksia kuin kyberneettisissä järjestelmissä. Suhteellisesti niissä nähdään korostuvan taloudellisten suoritusmittareiden, mitä ajaa korostunut lyhyen aikavälin suorituksen ja selviytymisen näkökulmien painottuminen. Palkitsemisjärjestelmien yhteydessä havaittiin myös se, että samat taloudelliset mittarit eivät ole motivoivia ja toisaalta edes mahdollisia seurata, kun tehdään tappiota ja ei voida vaikuttaa ulkoisen kilpailuympäristön muutokseen (Budd yms. 2020; Cefis yms. 2020; Merchant & Van der Stede 2012, 504–505). Kiinteän, markkinoilla kilpailukykyisen palkan nähdäänkin akateemisessa kirjallisuudessa tukevan suoritusta silloin, kun suoritus pohjaista palkitsemista on hankala soveltaa. (Hesford yms. 2020; Malmi & Brown 2008.)

2.3 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Johdon ohjausjärjestelmien määriteltiin pyrkivän ohjaamaan ihmisten käytöstä niin, että organisaation tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys kasvaisi (O’Grady yms. 2016). Ohjausjärjestelmät käsitetään tässä kokonaisuutena, jonka tarkoituksena on strategian toteuttaminen (Reimer 2016; Simons 2000, 16–29). Tämä kokonaisuus tyypitellään Malmi ja Brownin (2008; kuvio 1) mukaisesti kaikiksi niiksi toimiksi, joita johto asettaa ohjataksaan tekijöiden käytöstä niin, että yksittäisten käskyjen sijaan kontrollien voidaan katsoa muodostavan kokonaisuuden. Viitekehyksessä erilaisia kontroleja on tyypitelty sen mukaan, kuinka niitä harjoitetaan organisaatiossa. Kaikkia kategorioita yhdistää se, että jokaisen kautta ja sitä tilanteiden muuttuessa uudelleen sovittamalla voidaan vaikuttaa ihmisten käytökseen. Tässä yhteydessä tunnistettiin markkinashokki ulkosyntyisenä muutosympäristönä, johon organisaation tulee vastata, vaikka ei voisikaan sen kulkuun vaikuttaa. Erityisesti organisaation toimintaympäristön epävarmuus ja sen kasvu tunnistettiin tähän liittyväksi käsitteeksi. (Brown & Kline 2020; Merchant & Van der Stede

2012, 505–507.) Kontingenssiteoreettiset tutkimusten ja strategiatypologioiden pohjalta löydettiin yhtymäkohta epävarman toimintaympäristön ja markkinashokin väliltä, jonka pohjalta pystyttiin tyypittelemään markkinashokkiin ilmiönä liittyviä mahdollisia muutoksia ohjausjärjestelmissä (Evans & Tucker 2015; Martin 2020). Muutosten ei kuitenkaan havaittu kumpuavan ainoastaan toimintaympäristöstä, vaan kokonaisuudessa eri kontrollien välillä vallitsevien riippuvuuksien nähtiin myös vaikuttavan siihen, minkälaiseksi optimaalinen ohjauskokonaisuus muodostuu (Gschwantner & Hiebl 2016; Van der Kolk yms. 2020). Riippuvaisuudet eivät myöskään vaikuttaisi olevan täysin tasaverlaisia hierarkialtaan, sillä toisten kontrollien muutokset näyttäisivät automaattisesti määrittävän, minkälainen muutos tietyssä kategoriassa tarvitaan ohjauksen täydentämiseksi (Bedford yms. 2016; Gerdin 2020). Toisaalta jo alkuperäisenkin malli on tunnistanut tiettyjä hierarkia tasoja kontrollien välillä, joita ei kuitenkaan ole akateemisessa kirjallisuudessa laajemmin noteerattu ja tutkittu (Bedford & Malmi 2015). Esimerkiksi kulttuuristen kontrollien määrittävä rooli ja hallinnollisten kontrollien organisaation rakenne ovat kategorioita, joilla kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin viitekehyksen mukaisesti muille kategorioille reunaehdoja sanelevat roolit kirjallisuuskatsauksessa. Tämän lisäksi katsauksessa tunnistettiin strategisen suunnittelun korkeampi hierarkia taso suhteessa muihin kategorioihin (Cefis yms. 2020; Chen yms. 2020; Feichter yms. 2018). Jotta tutkielma voisi tavoitteensa mukaisesti kaventaa teorian ja käytännön välistä kuilua tulee näitä akateemisesta kirjallisuudesta tehtyjä havaintoja peilata käytäntöön empiirisesti.

3 COVID-19 MARKKINASHOKIN VAIKUTUKSET FINNAIRIN OHJAUSJÄRJESTELMIIN

Tutkimuksen empiria on koostettu teemahaastatteluiden ja aineiston havainnoinnin kautta. Teemahaastatteluissa käytetyt haastattelurungot on esitetty liitteissä 1 ja 2. Rungot olivat viitteellisiä ja haastatteluissa teemahaastattelulle tyypillisesti annettiin haastateltaville vapaus puhua aiheesta tutkijan ohjaillessa suuntaa kysymyksillä tarvittaessa. Haastatteluissa on huomioitu, että haastattelutilanteessa monenlaiset puheenvuorot voivat toimia keskustelun virittäjinä. Perinteisten kieliopillisten kysymysten lisäksi haastatteluissa voi esimerkiksi oman tietämättömyyden ilmaisu, hiljaisuus ja myönteistä tai kielteistä vastausta hakevat vaihtoehtokysymykset olla tällaisia. Haastattelija saattoi esimerkiksi perustella tulevaa kysymystä keskustelussa esiin tulleella asialla, ja tätä kautta tarkistaa ennen kysymyksen esittämistä, voiko aiheesta jatkaa, ennen itse kysymyksen esittämistä. Kolmen suullisen haastattelun lisäksi tutkimukseen saatiin yksi haastattelu sähköpostivastauksen muodossa. Haastatteluihin vastaajista kaksi edustaa tapausyrityksen ylintä johtoa johtoryhmä tasolta, yksi alemmaa johtotasoa ja yksi talouspuolen *controller*-toimintoa. Haastateltavien valintaa voidaan perustella Bedfordin yms. (2016) tutkimuksen mukaan, jossa he valitsivat haastateltaviksi johdon ohjausjärjestelmien käytäntöjen ja strategian yhteensopivuudesta nimenomaan yritysten ylintä johtoa, koska totesivat näiltä henkilöiltä löytyvän todennäköisimmin kaikista kattavimman ymmärryksen yrityksen ohjausjärjestelmästä ja strategiasta. Sähköpostihaastattelusta saadut vastaukset olivat kuitenkin enemmän tiedonhakua yhtiön julkaisuista ohjaavia, kuin empiriaa suoraan täydentäviä (Turpeinen 27.11.2020). Haastatteluiden lisäksi empiiristä havainnointia on tehty organisaation virallisista kanavista, kuten heidän kotisivuiltaan, virallisista pörssijulkaisuista ja raporteista sekä talousalan aikakauslehdistä. Siinä missä organisaation sisäisten haastatteluiden voidaan nähdä tuovan syvyyttä tarkasteluun, voidaan aineiston laajemmän havainnoinnin nähdä lisäävän empiriaan perspektiiviä. (Kreiner & Mouritse 2006; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23–29, 51–56.)

Tässä luvussa muodostetaan syvälinen näkemys lentoyhtiön toimintaympäristöstä sekä tapausyrityksen strategiasta, ja kuinka nämä vaikuttavat tapausyrityksen johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden muodostumiseen. Tutkimusasetelman pohjalta tätä kokonaisuutta peilataan ajankohtaisen koronapandemian aiheuttamaan markkinashokkiin ja sen edellyttämiin muutoksiin ohjausjärjestelmissä. Luvussa empiriaa käsitellään teoreettista taustaa vasten ja luodaan pohja tuloksissa esitettävälle vastaukselle

tutkimuskysymykseen: Miten toimintaympäristön radikaali, negatiivinen muutos vaikuttaa organisaation johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen?

3.1 Strateginen konteksti ja COVID-19 markkinashokki

Tapausyhtiö, *Finnair Oyj*, on suomalainen lentoyhtiö, joka on yksi vanhimmista edelleen operoivista lentoyhtiöistä. Se on alun perin perustettu vuonna 1923, jolloin se toimi nimellä *Aero*. Sotien jälkeen 1946 yhtiön osake-enemmistö siirtyi Suomen valtiolle, jota ennen se oli ollut täysin yksityisomistuksessa. Se on erikoistunut Aasian ja Euroopan väliseen matkustaja- ja rahtiliikenteeseen. Yhtiö kertoi myös tilinpäätöksessään 2019, että sen seuraavan kauden strateginen missio oli kestävä ja kannattava kasvu, jolla tarkoitettiin Aasian markkinakasvun mukaisen kasvun tavoittelua. Kestävyyttä edustaa toisaalta kustannustehokkaan kasvun tavoittelu, jossa halutaan korostaa, että kasvua ei haeta taseen tai kassavirtojen kustannuksella. Finnair onkin verkostolentoyhtiö, jonka verkon tarkoituksena on palvella Euroopan ja Aasian välisiä nopeimpia yhteyksiä. Yhtiön strategia nojaa maantieteellisen sijainnin ja verkoston vahvuuksiin. Se on ollut historiallisesti tarkasteltuna sekä Japanin että Kiinan suuntaan ensimmäinen lentoyhtiö, joka on tarjonnut Euroopasta välilaskuttomia yhteyksiä kyseisiin maihin. Tapausyhtiö Finnairille 2019 oli kasvukautta. Toimitusjohtaja Manner nimesi tilinpäätöksessä 2019 menestyksen tekijöiksi osaavan ja sitoutuneen henkilöstön, jonka nähtiin mahdollistaneen hyvän asiakaskokemuksen kautta uuden matkustajaennätyksen tekemisen. 2019 kaudella kasvu näkyikin lisätyissä henkilöstöresursseissa, joiden avulla pystyttiin lisäämään lentoja strategisesti merkittäviin kohteisiin ydinmarkkinalla Aasiassa. (Finnair 7.2.2020, 3–7; 2021b.) Finnair on ensisijaisesti vapaa-ajan matkustusyhtiö. Virallisia tilastoja asiasta ei ole, mutta yhtiössä on vakiintunut käsitys, että liikematkustusta on noin 20–30 % hieman reitistä ja ajankohdasta riippuen. Finnairilla ei lähtökohtaisesti ole yhtäkään täysin rahtiin tarkoitettua konetta, vaan rahtia kuljetetaan matkustajakoneiden ruumissa. (Salonen 25.11.2020.)

Palepu yms. (2013, 51–53) analysoivat eurooppalaista lentoliikennemarkkinaa teoksessaan. He tunnistivat, että alaa oli leimannut voimakas asiakasmäärien kasvu 1980-luvulta 2000-luvulle. Kasvu ei kuitenkaan suoraan heijastunut parantuneena suorituksena, vaan suuretkin yhtiöt, kuten *Lufthansa*, *SAS* ja *KLM*, raportoivat epävakaata suoritusta 2000-luvulla. Toimiala oli pirstaloitunut, ja eri yhtiöiden tarjoomat olivat hyvin samankaltaisia. Koska alalle tulon esteet olivat pienet, oli lentoliikenteeseen tullut useita uusia yhtiöitä ja vain harvat olivat poistuneet markkinalta. Monia piti toiminnassa valtion tuki,

mitä on perusteltu sillä, että lentoliikenne nähdään valtioiden näkökulmasta taloudellisen kehityksen strategisena sektorina, koska yhteyksien määrä ja taajuus korreloivat voimakkaasti kansallisen taloudellisen kehityksen kanssa (Abate yms. 2020). Asiakkaiden näkökulmasta lentoyhtiön vaihtaminen oli myös helppoa erityisesti Euroopan sisäisillä lennoilla, joissa tuotteet olivat käytännössä samanlaiset. Ainoita eroja palveluihin tuli kanta-asiakasjärjestelmistä. Asiakkaiden vahvan neuvotteluvoiman kautta lentoyhtiöt kohtasivat markkinalla voimakkaan hintakilpailun, koska tuotteita ei ollut mahdollista erilaistaa muilla keinoilla. Valtioiden väliintulo markkinoilla esti useimmat fuusioitumiset, jonka seurauksena alalle kehitettiin alliansseja, jotka eivät ole kuitenkaan tutkimusajankohtaan mennessä onnistuneet tehostamaan kapasiteetin käyttöä markkinalla. Ensimmäisiä merkkejä markkinan konsolidoitumisesta olivat *Air France* ja *KLM* fuusio sekä *Lufthansan* yritysostot 2009–2011, joita ennen markkina edellytti lentoyhtiöiltä kapasiteettien pienentämistä kilpailukyvyn hallitsemiseksi. Palepu yms. tuovatkin esille, että kasvusta ja erilaisista ponnisteluista huolimatta 2000-luvulla osa toimijoista joutui käymään läpi uudelleen järjestelyitä ja osa koki jopa konkurssin.

Voimakas hintakilpailu, kannattamaton kasvu, heikot täyttöasteet ja allianssien heikko kyky vastata ongelmiin tukisivat näkemystä, että alalla on keskimäärin valittu toteuttaa toimintaympäristöön heikosti soveltuvia strategioita ja niiden ohjausta, jonka kautta on ajauduttu reagoijastrategiaan. Etsijästrategioihin herkästi liittyvä heikko tuottavuus voisi aiheuttaa lentoalan tapaisessa voimakkaan hintakilpailun toimintaympäristössä merkittäviä taloudellisia haasteita, vaikkakin alan syklisyyteen sopisi strategian kyky seurata ja analysoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Kuten Palepu yms. (2013, 51–53) toivat esille, asiakkaiden merkittävän neuvotteluvoiman ja alalla vallitsevan ylikapasiteetin takia yhtiöt kohtaavat markkinalla voimakkaan hintakilpailun. Hintakilpailussa voidaan strategiseksi vahvuudeksi nähdä nousevan tarjottujen reittien näkökulmasta kilpailijoihin nähden suotuisa maantieteellinen sijainti, joka mahdollistaa kustannustehokkaan lentämisen kohteiden välillä. Tämän lisäksi luonnollisesti myös yhtiön optimaalinen kulurakenne edesauttaa hintakilpailun edellyttämää kustannustehokkuutta. Finnairin strategia on helpoin asettaa näistä puolustajastrategian muottiin, koska se pyrkii palvelemaan tiettyä maantieteellistä aluetta, ja tätä kautta pakenemaan kaikista kovinta kilpailua markkinalla. Yhtiö korostaa kaikessa strategisessa viestinnässään tätä ydinmarkkinan keskittymistä liiketoiminnan laajempien mahdollisuuksien etsimisen sijaan. Ydinmarkkinaa tukee maantieteellisen sijainnin tuoma etulyöntiasema. (Finnair 7.2.2020, 7; 2021a; b; Miles yms. 1978.)

Lentomarkkinan syklisyys on näkynyt muun muassa siinä, että se on tyypillisesti reagoinut voimakkaasti negatiivisiin suhdannevaihteluihin ja muutoksiin. Esimerkiksi 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä kasvu oli keskimääräisesti 2 % tasolla. Kuitenkin 2001 *World Trade Center*-iskujen jälkeen kasvu oli negatiivista (-5 %) joitain vuosia. Sama havaittiin myös luottokriisin alussa (-8 %). (Palepu yms. 2013, 52.) Finnair (7.2.2020, 8) listaa tilinpäätöksessään 2019 alaan vaikuttaviksi ulkoisiksi tekijöiksi: polttoaineen hinnan, valuuttakurssit, poliittisen toimintaympäristön sekä sääntelyn, globaalit suhdannevaihtelut, matkustussesongit, luonnonilmiöt, pandemiat sekä muut ulkoiset shokit. Edellä kuvatut tapausyritykseen liittyvät konteksti- ja organisaatiotekijät ovat kuitenkin ristiriidassa puolustajastrategian onnistuneen toteuttamisen kanssa, mikä edellyttäisi tiukan kontrollin saavuttamista tehokkuuden ylläpitämiseksi sekä vakaata toimintaympäristöä (Miles yms. 1978). Lentoalalla toimittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien voimakkaat neuvotteluvoimat heikentävät lentoyhtiöiden omaa kykyä tiukasti kontrolloida kustannuksia ja tuottoja. Heikon neuvotteluvoiman lisäksi alan toiminnan syklinen luonne altistaa markkinan voimakkaasti suhdanteiden vaihteluille, joihin puolustajastrategioilla on heikko kyky reagoida.

Jos tarkastellaan ulkoisia markkinashokkeja lentoalalla ylipäätensä, ovat ne olleet varsin yleisiä. Lentoalalla toisen maailman sodan jälkeisen ajan ulkoiset markkinashokit voidaan jaotella kolmen yleisen kategorian alle: taloudellisiin, terrorismiin ja terveydellisiin. Näiden lisäksi voitaisiin tarkasteluun ottaa erikseen myös ympäristöön liittyvät, kuten 2010 tuliperäisen aktiivisuuden aiheuttama viikkojen seisahdus Islannin osalta. Tai 2018–2020 *Boeing 737 Max* alusten onnettomuudet ja tutkinnat, jotka kaikki ovat lentoyhtiöille ulkoisista tekijöistä johtuvia, mutta niiden toimintaan vakavasti vaikuttavia tapauksia. Terrorismiin ja epävarmuuteen liittyvistä markkinashokeista tunnetuin liittynee syyskuun 11. vuonna 2001. Tämäkään ei kuitenkaan ole ollut ainutkertainen, vaan erityisesti kaappauksia ja pommituksia toisen maailmansodan jälkeisenä aikana on tapahtunut jo 1960-luvulta lähtien tasaisin väliajoin. Viimeisin tapaus kosketi *Ukrainian Airlinesin* lentoa 752 vuonna 2020. 9/11-terroristi-isku on ollut näistä kuitenkin eniten uhreja vaatinut. Tarkasteltaessa sen aiheuttamia muutoksia alalle, voidaan havaita, että se muutti pysyvästi johdon harkintavallan lentoyhtiöiden turvallisuudesta. Viranomaissäätelyä määrättiin lentoyhtiöille, lentokentille ja näiden toimitusketjuun osallisille. Isku aiheutti merkittävän markkinashokin lentoyhtiön johdon hallittavaksi, koska koneet pysyivät Yhdysvalloissa maassa useita päiviä ja iskun seurauksena asiakkaat muuttuivat marginaaliseksi pelokkaammiksi lentämistä kohtaan. Onkin todettu, että 9/11-iskun jälkipyykki loi

toimintaympäristön, joka edellytti haastavaa johtamissuunnan muutosta. (Brown & Klines 2020; Jacobides & Reeves 2020.) 2001 Finnair oli myös pakotettu aloittamaan säästötoimia syyskuun terroristi-iskun seurauksena ja sopeuttamaan kapasiteettiaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Yhtiö pyrki tuolloin hallitsemaan heikentyneitä kysyntää siirtämällä kapasiteettia voimakkaammin Aasian- liikenteeseen siellä vallitsevan paremman markkinatilanteen vuoksi. (Finnair 2021b.)

Taloudellisten shokkien näkökulmasta markkinashokkeja on nähty paljon. Yksi esimerkki Yhdysvaltojen lentoliikenteessä oli 1970- luvun alkupuolen lama, johon liittyi korkean inflaation ja alhaisen bruttokansantuotteen kanssa samanaikaisesti korkeat polttoainekustannukset. Polttoainekustannusten nousu liittyi Yhdysvaltoihin kohdistuneeseen kauppasaartoon. Vaikka shokki olikin lentoyhtiöiden liiketoiminnan kannalta merkittävä, pystyttiin sitä lieventämään jonkin verran säädellyn matkustajaliikennemarkkinan avulla. Viranomaisten avustukset matkustajaliikenteen hinnankorotuksiin lievensivät shokin vaikutuksia. Yhdysvaltojen lentoliikenteessä havaittiin merkittävä kysynnän kato, myös 80- luvulla, jolloin maassa koettiin kaksi perättäistä lamaa lyhyen aikajänteen sisällä. Näiden lamojen vaikutuksessa näkyi myös 70- luvun lopulla tapahtunut sääntelymuutos, joka edellytti lentoyhtiöiden vastaavaan kysynnän haasteisiin ilman sääntelyviranomaisten hintakontrollia. 90- luvun lama oli Yhdysvalloissa varsin lievä näiltä osin, mutta 2008–2009 taas ei. (Brown & Kline 2020.)

2008–2009 markkinashokissa likvidien varojen helppo saatavuus markkinoilta loppui. Rahoitusmarkkinat eivät pystyneet enää vastaamaan yritysten rahoituksen kysyntään ja finanssikriisi tarkoittikin loppua jo 80-luvulta alkaneelle luottojen paisumiselle. Luottojen paisuttamiselle on nähty syyksi rahoitusmarkkinoiden sääntelyiden purkaminen. Kriisin syystä riippumatta seurauksena oli, että monet markkinat lakkasivat toimimasta. Koska tiettyjen markkinoiden ja rahoitusarvopapereiden osalta valuuttakurssin ja korkoriskin osalta suojautumisesta tuli rajoittunutta tai varoista jopa kokonaan epälikvidejä, eivät yritykset pystyneet enää johtamaan likviditeettiä ja arvioimaan tiettyjä riskejä kunolla. Tämän seurauksena ilmeni myös liitännäisiä riskejä muun muassa toimittaja- ja asiakassopimusten kautta, kun yritykset alkoivat omaksua laajempaa käsitystä maksuvalmiuden johtamisesta markkinashokin myötä. (Polak. ym. 2011.) Finnairilla markkinashokin vaikutukset näkyivät vuonna 2011 aloitettuina merkittävinä säästötoimenpiteinä ja rakennemuutoksena. Yhtiö toteutti toimenpiteitä parantaakseen taloudellista tilannettaan sekä valmistautuakseen paremmin tulevaisuuden kasvuun. Vuonna 2014 yhtiö sai päätökseen kolme vuotta aiemmin aloitetun säästöohjelman ja rakennemuutoksen. Tämän

jälkeen vuonna 2015 yhtiön tulos kääntyi voitolliseksi ja se pystyi aloittamaan laajan rekrytointiohjelman kasvun tarpeisiin. (Finnair 2021b.)

Terveydellisestä näkökulmasta, jota COVID-19 myös edustaa, on toisen maailman sodan jälkeen nähty ainakin seuraavat kansainväliset influenssapandemiat aikajärjestyksessä esitettynä: *Aasian influenssa H2N2* (1957), *Hong Kong influenssa H3N2* (1968), *Sikainfluenssa H1N1* (1976), *Venäjän influenssa H1N1* (1977), *Severe Acute Respiratory Syndrome SARS* (2003), *Sikainfluenssa H1N1* (2009). Näistä aikaisimmat ovat olleet kaikista tappavimpia ja terveydelle haitallisimpia, mutta viimeisimmät ovat vaikuttaneet merkittävimmin lentoliikenteeseen. Tämä liittyy osittain siihen, että kasvu oli ollut eksponentiaalista sekä itse matkustajaliikenteessä, mutta myös uutisten peiton osalta. Lisäksi pitää huomata, että vaikka viimeisimmät pandemiat eivät yksinään olleet nykyisen koronapandemian tasoa, ajoittuivat ne muiden lentoliikennettä voimakkaasti ravistelleiden tapahtumien kanssa samoihin aikoihin (2001 terroristi-iskut ja 2009 talouskriisi). COVID-19 edustaa yritykselle ulkoista tapahtumaa, jota nimitetään pandemiaksi. Ulkoisia tapahtumia voidaan yksinkertaistetusti arvioida todennäköisyyden ja vaikutusvoiman perusteella. Perinteistä flunssaepidemian tapahtumista voidaan esimerkiksi pitää erittäin todennäköisenä, mutta ne eivät tyypillisesti rasita yritysten taloutta tai logistiikkaa. Toisaalta taas jo hävinneiden tautien puhkeamien on hyvin epätodennäköistä, mutta seuraukset olisivat tuhoisia. Näiden välimaastoon sijoittuu pandemiat ja epidemiat, joita aiheuttavat muun muassa *corona- ja rhinovirukset*. Ne ovat vakavampia muodoltaan kuin perinteiset flunssat, mutta todennäköisempiä puhjeta kuin isorokon tapaiset jo hävitetyt taudit. On hyvä huomata, että näiden lisäksi on vielä pandemian luontoisia tapauksia kuten *Ebola- ja Zika-* puhkeamiset vuosina 2014 ja 2016, joilla on levitessään valtava tuhovoima. Viruksen aiheuttamat epidemiat ovat kansainvälisesti tarkasteltuina erittäin tyypillisiä, ja vuosittain osa maailmasta kärsii niistä eri tasolla. Lentoyhtiöiden päättäjiä tulisi pystyä ennakoimaan näitä tapauksia siinä mielessä, että mitä pidempää aikajännettä tarkastellaan, sitä todennäköisemmäksi lentoyhtiöille taloudellisesti vakavien tapausten toteutuminen tulee. (Brown & Kline 2020; Jacobides & Reeves 2020.)

Markkinashokkien tuhovoimaa osaltaan selittää lentoliikenteeseen liittyvät korkeat pääoman kustannukset, jotka vaikeuttavat selviytymistä aikoina, jolloin tulovirrat katkeavat tai pienenevät merkittävästi. Tyypillinen lentoyhtiö pystyy kattamaan parin kuukauden liikevaihdon tappiot kassallaan. Keskipitkän aikavälin ennustetta synkentää näkymä koronamarkkinashokin aiheuttamasta matkailukysynnän laskun jatkumisesta todennäköisesti vuoden 2021 loppupuolelle asti. Useat valtiot ovatkin, tai aikovat, parantaa

kansallisten lentoyhtiöidensä asemaa tukemalla taloudellisesti yhtiöitä. Tuen ensisijaisena perusteluna on turvata saavutettavuus ja toisaalta suojella suurta määrää työpaikkoja, jotka alaan liittyvät. Samalla ne myös muodostavat välillisen tuen matkailuliiketoiminnalle herkille aloille mahdollistaen nopeamman kriisistä palautumisen. Vaikka nämä voitaisiinkin nähdä perusteltuina tietyn valtion näkökulmasta, niiden merkittävään kokoon ja epätasaiseen jakautumiseen liittyy epäselvyyden kilpailun mahdollisuus. Kansainvälinen markkina saattaa vääristyä menettelyn seurauksena tulevaisuudessa. (Abate yms. 2020.)

Tapausyhtiön liiketoiminta on kärsinyt COVID-19 pandemiasta selkeästi. Syyskuussa 2020 Finnairilla oli lentoja rahtilennot mukaan laskettuna keskimäärin 83 päivässä. Lokakuussa 2020 tilanne ei ollut merkittävästi erilainen. Talvikaudelle 2021 on arvioitu keskimäärin 75 päivittäistä lentoa, joka on noin viidennes edellisen kauden (2019–2020) 350 päivittäisestä lennosta. (Hertsi 2020.) Finnairin *toimitusjohtaja Topi Manner* arvioi lokakuussa 2020, että toiminta tuottaa noin 2 miljoonan euron päiväkoh- taisia tappioita. Hän toteaa, että alalla tarvitaan lähemmäs 50 % kapasiteetin täyttö, jotta kiinteille kuluille saadaan riittävää katetta, ja nykyisessä tilanteessa matkustajamäärät ovat noin 10 % normaalista. (Lähteenmäki 2020.) Finnairin *strategiajohtajan Nichlas Illebrandin* (24.11.2020) mukaan tulevaisuuden markkina näyttää erittäin kilpaillulta. Alalle jää markkinashokista huolimatta edelleen runsaasti kapasiteettia, vaikka joitain lentoyhtiöitä tulee todennäköisesti katoamaan markkinashokin seurauksena. Näistä syistä tuotot ovat todennäköisesti vielä jonkin aikaakin paineen alla.

Brownin ja Klinen (2020) mukaan COVID-19 markkinashokki ei kuitenkaan täytä kirjallisuuskatsauksessa esitetyn mustan joutsenen kriteereitä, koska pandemiat ovat säännöllisesti ilmaantuvia tapahtumia, joiden joukossa erittäin vaaralliset ja tappavat pandemiat ilmaantuvat noin vuosikymmenen välein. Lisäksi historian valossa tiedettiin, että vakavat pandemiat vähentävät voimakkaasti matkustajaliikenteen kysyntää. Tutkijat havaitsivat yli 20 vuoden jaksolta tarkasteltujen dokumenttien pohjalta, että yhdysvaltalaiset lentoyhtiöt eivät joko huomioineet pandemian riskiä lainkaan tai pitivät sitä erittäin pienenä. Teoreettisessa tarkastelussa keskusteltiin ylimmän johdon tehtävästä toimintaympäristön seurannassa ja arvioinnissa, jotta yhtiö kykenee hyödyntämään avautuvat mahdollisuudet ja toisaalta varautumaan nouseviin uhkiiin. Tästä näkökulmasta pandemian uhkaa on alalla vähätelty, vaikka sen todennäköisyys ja vakavuus olisi ollut tiedettävissä etukäteen erityisesti huomioitaessa eksponentiaalisesti kasvanut kansainvälinen matkustajaliikenne. Sikainfluenssan jälkeinen ja COVID-19 edeltävä aika tarjosivat lentoyhtiöiden johdolle parhaan mahdollisen tilaisuuden valmistautua markkinashokkiin. Ei

ainoastaan, koska kokemusta oli kertynyt jo parista aiemmasta pandemiasta, vaan myös koska lentoliikenteen kasvu tarjosi yhtiöille alan parhaat vuodet, joiden aikana puskurin kerryttäminen olisi ollut mahdollista. Tätä tukisi myös aiemmin esitetyt Merchantin ja Van der Steden (2012, 505–506) näkemykset, joiden pohjalta COVID-19 pandemia ei myöskään täyttäisi force majeurein määritelmää juuri käsitteen edellyttämän kertaluontoisuuden takia. Koronapandemiassa voidaan todennäköisesti nähdä kohtuuttomuuden täytyvän, mutta toistuvuuden kautta sitä ei voida nähdä täysin odottamattomana. Tämän perusteella COVID-19 voitaisiin määritellä terveydelliseksi markkinashokiksi, joka on erityisesti johdon hallinnan ulkopuolisten taloudellisten ja kilpailutekijöiden muutosten kautta edellyttänyt lentoyhtiöitä sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen.

Finnairissakin nähdään, että valitettavasti on todennäköistä, että seuraavakin pandemia tulee. Toiveita tietenkin elätellään, että ei aivan yhtä suuressa mittakaavassa kuin nykyinen koronapandemia. Korona-aika on näyttäytynyt Finnairin toiminnassa aivan erimittaluokassa kuin SARS- tai muut aiemmat pandemiat. Korona-aika on myös toiminut oppimiskokemuksena, ja tapausyhtiössä uskotaan, että muutoksiin reagoimisen kanssa ollaan aivan eri asemassa tulevaisuudessa kuin ennen koronapandemiaa. Sama tilanne on kuitenkin ollut myös kilpailijoilla. Kansainvälisellä tasolla lentoyhtiöt kaikkialla ovat käyneet läpi markkinashokin ja pystyvät jatkossa reagoimaan entistä paremmin muuttuviin olosuhteisiin. (Salonen 25.11.2020.)

Asetelman tarkasteluun voidaan löytää perusteluita myös kriisien hallinnan näkökulmasta. Tästä näkökulmasta voidaan nostaa esille, että vaikka jotain kriisiä ei voitaisikaan täysin välttää, voidaan organisaation valmiuskykyä parantaa havaitsemisen ja ehkäisyn näkökulmista. COVID -19 kriisillä on nähtävissä syvemmät vaikutukset lentoliikenteen alalla kuin 9/11- ja 2008- finanssikriisillä yhteensä. (Kao yms. 2020.) Lentoyhtiöiden reagoimista koronapandemian aiheuttamaan markkinashokkiin voidaan nähdä leimanneen toiminnan vähentäminen tai täydellinen pysäyttäminen, joka on tarkoittanut nopeita muutoksia yhtiöiden liiketoimintaprosesseissa (Budd yms. 2020). Tisdall ja Zhang (2020) tutkivat COVID-19 pandemiaa johtamiskäytäntöjen näkökulmasta Australian ilmailualalla yleisesti. Heidän haastatteluidensa perusteella vain harvojen toimijoiden skenaariosuunnittelu käsitti ulkosyntyisen liiketoiminnan keskeytymisen, markkinashokin, mallintamista. Ilmailualalla mallintamisen pohjalle olisi kuitenkin ollut tarjolla esimerkkejä SARSin ja MERSin osalta mahdollisten vaikutusten arvioimisesta.

Finnairin Ilebrand (24.11.2020) näkee, että tapausyhtiön strategia pitkällä aikavälillä ei ole muuttunut markkinashokin myötä. Helsingin maantieteellinen sijainti, joka tukee

yhtiön strategiaa toimia Euroopan porttina Aasiaan, pitää kilpailukykynsä hyvin tilanteesta huolimatta. Markkinashokin aikanakaan ei indikaattoreiden odotuksissa ole tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka heikentäisivät strategisia näkymiä pitkällä aikavälillä. Indikaattoreita tässä suhteessa ovat muun muassa Aasian markkinoiden bruttokansantuotteen ja elinkeinoelämän kehitykset sekä Aasian ja Euroopan välisen kaupan odotukset, joihin kaikkiin liittyy positiivisia odotuksia pidemmällä aikavälillä. Myös *IR-johtaja Erkka Salonen* (25.11.2020) näkee, että markkinashokista huolimatta kilpailustrategian pääkohdat tulevat tulevaisuudessakin pysymään samoina. Uudelleen rakennusaika on tässä oma lukunsa, jossa strategiaa ei täysimittaisesti voida toimeenpanna. Toisaalta tulevaisuudessa yhtiön toiminnassa tulee näkymään myös se, että henkilöstöä on vähemmän kolmenkin vuoden päästä kuin, mitä sitä oli vuonna 2019. Toiminta saattaa tulevaisuudessa keskittyä siis hieman eri tavalla ja tehostua kokonaisuutena.

3.2 Tapausyhtiön ohjausjärjestelmien kokonaisuus ja kontroleissa havaittavat muutokset

Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden ja kontingenssiteoriaa yhdistävien tutkimusten näkemyksenä on, että johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus ja sen toimivuus ovat sidoksissa toimintaympäristöön (O'Grady yms. 2016). Tämän pohjalta on esitetty, että toimintaympäristön muutokset edellyttävät muutoksia ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa, jotta suoritusta voitaisiin tehokkaasti ohjata organisaatioissa (Gong & Tse 2009; Martin 2020). Johdon ohjausjärjestelmät määriteltiin tutkielmassa Malmin ja Brownin mukaan kaikiksi keinoiksi ja järjestelmiksi, joita johto harjoittaa varmistaakseen, että tekijöiden päätökset sekä käytös ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Näiden perusteella johdon ohjausjärjestelmien ensisijaiseksi tehtäväksi voidaan nähdä yksilöiden ja ryhmän käytöksen suuntaaminen tavoitteita kohti (Bedford yms. 2016; Chenhall 2003). Tältä pohjalta empiriassa on havainnointu tapausyhtiön johdon ohjausjärjestelmiä ennen koronapandemiaa ja sen aikana. Kuviossa 2 on tyypitelty Malmin ja Brownin (2008) mukaan tapausyhtiön ohjausjärjestelmien kokonaisuutta ennen koronapandemiaa.



Kuvio 2. Finnairin johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus tiivistettynä Malmi & Brown (2008) mukaisesti

Logo: Syödään yhdessä (9.11.2016) Haettu: 26.1.2021. Haettavissa: <http://syodaanyhdessa.fi/finnair-logo/>. Seuraavaksi käydään kuviossa havainnollistettua kokonaisuutta läpi kontrollikategorioitain ja tyypitellään niissä mahdollisesti havaittavia muutoksia koronapandemian aikana. Empiirisillä havainnoilla tarkoituksena on kuvata teoreettisessa taustassa esiin tuotuja seikkoja sekä peilata käytännön ilmiötä teoreettiseen viitekehykseen.

3.2.1 Kulttuuriset kontrollit

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta kulttuurisilla kontrolleilla todettiin tarkoitettavan organisaation arvoja, uskomuksia ja sosiaalista normistoa, joilla vaikutetaan käyttäytymiseen organisaatiossa. Nämä jaettiin mallissa arvo-, klaani- ja symbolikontrolleihin. Näistä arvot kuvattiin joukoksi virallisia määrityksiä, joiden kautta johto viestii virallisesti sekä vahvistaa perusarvot, tarkoituksen sekä suunnan. Tapausyhtiön kohdalla vision, mission ja strategian lausunnot ovat kirjallisesti dokumentoituja. Finnairin visio on asiakkaan kanssa yhteistyössä luotava sopiva matkustuskokemus. Yhtiön missio on mahdollistaa sujuvat yhteydet kestävämmällä tavalla. Strategian muodossa tämä tarkoittaa Aasian ja Euroopan väliseen matkustus- ja rahtiliikenteeseen erikoistunutta verkostolentoyhtiötä, jonka tarkoituksena on tuottaa arvoa osakkeenomistajille ydinliiketoimintaan sekä sille läheisiin mahdollisuuksiin keskittymällä. Tätä toteutetaan investoimalla kilpailukykyyn sekä kasvuun. (Finnair 15.6.2020.) Tapausorganisaation arvolausunnot edustaisivat arvojen vaikutuksen kolmatta tasoa, joka tarkoittaa arvojen tarkkaa selitystä, jonka pohjalta työntekijöiden tulee käyttäytyä. Niissä tarkasti selitetään arvot, joita työntekijöiden

odotetaan työskentelyssään noudattavan. Ne eivät kuitenkaan vielä kuvaa sitä ajattelutapaa, joka organisaatiossa on omaksuttu käytäntöön. (Finnair 2021a; Malmi & Brown 2008; kuvio 2.)

Tapausyhtiöllä on myös näissä lausunnoissa määritelty arvot, jotka ohjaisivat strategian mukaisen mission ja vision toteuttamista sekä organisaatiokulttuurin muodostamista. Finnairin strategian toteuttamista päivittäisessä työssä ohjaaviksi arvoiksi on määritelty: *yhdessä työskenteleminen, välittäminen, yksinkertaistaminen ja rohkeana oleminen* (kuvio 2). Yhdessä työskentelyn yhteydessä korostetaan, että menestyminen vaatii kaikkien panosta. Tämä syntyy toisiinsa luottamisesta ja yhteistyöstä yli organisaatiorajojen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä arvolla halutaan korostaa jokaisen yksilön osuutta organisaation suoritukseen. Suoritukseen vaikuttaminen tulee oman panoksen merkityksen ymmärtämisen kautta sekä toisaalta avoimen ja joustavan organisaatiotekniikan korostamisen kautta. Välittämisellä tarkoitetaan asiakkaista ja työtovereista välittämistä, jonka tarkoitus on näkyä suorituksessa vastuunkantamisena. Siinä suoritukseen halutaan vaikuttaa erityisesti asiakaslähtöisyyden korostamisella, mutta myös kunnioittavan työyhteisön luomisella. Yksinkertaistaminen kuvataan työn tekemisen tavaksi. Sen halutaan vaikuttavan suorituksessa niin prosesseissa, avoimuudessa, läpinäkyvyydessä, selkeydessä, tehokkuudessa, ammattitaidossa, matalassa hierarkiassa ja joustavuudessa. Rohkeana olemisella tarkoitetaan tulevaisuuteen suhtautumista. Sillä korostetaan inspiraatiota ja luovuutta, sisua, uskallusta kysyä ja toisaalta antaa palautetta. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa suorituksen kehitys ja toisaalta sen joustavuus. (Finnair 2021a.)

Kulttuuriset kontrollit määriteltiin kuitenkin teoriassa nimenomaan sosiaalisiksi kontrolleiksi, jotka pyrkivät epäsuorasti ohjaamaan suoritusta ajattelutapaa muokkamalla (Gerdin 2020; Gackstatter yms. 2019). Haastatteluissa nousi esille tapausyhtiössä vallitseva yhteistyön kulttuuri. *Controller -toiminnossa* työskentelevän *Ville Toikan* (20.1.2021) sanoin: ”*Se, että Finnair kokonaisuutena saavuttaa strategiset tavoitteet, on tiimipeliä. Jokaisella tiimillä on omat vastuut ja oma fokusalue, minkä takia he ovat olemassa organisaatiossa.*” Myös asiakkaasta välittämisen näkökulma voitiin havaita haastatteluissa. Sekä IR-johtaja Salosen (25.11.2020) että strategiajohtaja Ilebrandin (24.11.2020) vastauksissa korostui asiakaslähtöisyyden merkitys kilpailukykyisyyden säilyttämiseksi. Asiakaslähtöisyyteen todettiin myös panostettavan ja investoitavan huononakin aikoina. Se nähtiin pitkän ajan kilpailukykyyn edellytyksenä, johon panostamista ei voida täysin lopettaa missään tilanteessa. Haastatteluiden pohjalta vaikuttaisikin,

että organisaatiossa on ajattelutavaksi omaksuttu yhteistyön, välittämisen ja asiakaslähtöisyyden arvot. Yhteistyötä ja organisaation sisäistä keskinäistä kunnioitusta kuvaa jaettu näkemys menestyksen rakentumisesta jokaisen merkityksellisen panoksen ja vastuun pohjalle. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaista välittäminen taas näkyivät näiden näkökulmien priorisoimisena ja panostuksena myös huonoissa taloudellisissa tilanteissa. (Malmi & Brown 2008.)

Tapausyhtiössä toimii myös esimerkiksi viestintä- ja yhteistyökanava johtokunta. Sen voidaan katsoa edustavan Simonsin (2000, 214–225) interaktiivista järjestelmää, josta osia todettiin sisältyvän Malmin ja Brownin (2008) mukaisiin kulttuurisiin kontroleihin uskomusjärjestelmän lisäksi. Johtokunnan tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstön osallistaminen hallintoon siihen liittyvissä asioissa. Johtokunta voidaankin nähdä yhdeksi tavaksi toteuttaa kulttuurista ohjausjärjestelmää, koska sen kautta voidaan edesauttaa tietynlaisten arvojen omaksumista organisaation jaetuksi ajattelutavaksi. Se havainnollistaa siis näkyvää vuorovaikutteista rakennetta, jonka avulla voidaan luoda sosiaalinen prosessi arvojen viestimiseksi. (Finnair 2019b.)

Viitekehyksen mukaisten symbolikontrolleiden osalta Finnairin tapauksessa näkyvimpiä visuaalisia ilmaisuja organisaatiokulttuurista on matkustamohenkilökunnan virka-asujen pukukoodi. Niiden tarkoituksena on, paitsi edellä mainitun ammattimaisuuden korostaminen, viestiä yhtiön ajattomuudesta. Ne ovat avainosa asiakaspalvelua, sillä niiden oikeanlaisen käytön on tarkoitus heijastaa yhtiön laadukkuutta ja erinomaisuutta sekä luoda turvallisuutta. Finnairin virka-asut ovat samaa sinisen sävyä, kuin yhtiön symbolina käytetyt nimi ja F- logo. Finnairin symbolina käytetään tietyn tummansinisen sävyisiä lentokoneen malliseksi muotoiltua F- kirjainta ja/tai Finnair -nimeä. Symboleiden takana on Finnairin brändikuva, jonka ydinsanomana voi tiivistää neljään viestittävään ominaisuuteen: tuoreus, luovuus, laatu ja inspiroiva ilo, joista ainakin kolme viimeistä voidaan tunnistaa myös edellä esitetyissä yhtiön arvoissa. (Finnair 2021a; c; d.) Yhtiö määritteli symboleidensa tarkoitukseksi ammattimaisuuden, laadun ja turvallisuuden korostamisen, jotka voitiin haastatteluiden pohjalta havaita yhteisesti ymmärretyiksi lentoyhtiön toiminnan prioriteeteiksi. Kaikissa haastatteluissa esiin nousi turvallisuus, joka nähtiin lentoyhtiölle elintärkeäksi osa-alueeksi tilanteessa kuin tilanteessa. Sitä seurataan lentovolyymeistä riippumatta ja siitä ei tingitä. Myös asiakaslähtöisyyden näkökulman todettiin jo korostuneen haastatteluissa. Haastatteluissa nousi esiin, miten esimerkiksi uudet protokollat halutaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla juuri asiakkaan

näkökulmasta. (Ilebrand 24.11.2020; Malmi & Brown 2008; Salonen 25.11.2020; Toikka 20.1.2021.)

Yksikkö- ja ryhmätasolla havaittavien alakulttuurien, klanikontrollien, tunnistaminen vaatisi tämän tutkielman asetelmaa kajoavamman tarkastelutavan organisaation toimintaa, jotta niitä voitaisiin tunnistaa. Voidaan kuitenkin todeta, että tapauslentoyhtiössä työskentelee tiettyyn asiaan erikoistuneita ammattiryhmiä ja yhtiö on rakenteellisesti jaettu erilaisiin toimintayksiköihin. Näiden voitaisiin ajatella mahdollistavan klanikontrollien syntymisen, koska klanikontrollien todettiin muodostuvan tekijöiden altistuessa sosiaaliselle prosessille, joka altistaa heihin tiettyjä taitoja ja arvoja. Voimakkaasti erilaistuneiden yksiköiden, jotka edellyttävät erilaisia taitoja, voitaisiin tältä pohjalta olettaa synnyttävän omat alakulttuurinsa. (Finnair 2019b; Malmi & Brown 2008.)

Malmin ja Brownin (2008) määritelmän mukaan kulttuuriset kontrollit muuttuvat hitaasti ja luovat kontekstin muille kontroleille. Tältä pohjalta näyttää loogiselta, että markkinashokki ei näyttäisi merkittävästi muuttaneen Finnairissa kulttuurisia kontroleja. Haastatteluiden perusteella vaikuttaisi, että samat yhteistyön ja asiakaslähtöisyyden arvot korostuvat organisaatiossa jaetussa ajattelutavassa myös korona-aikana. Korona-aika ei ole muuttanut Finnairin pitkän aikavälin kilpailustrategiaakaan, vaan sen pääpiirteet ovat pysyneet samoina. Aiemmissä tutkimuksissa, joissa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus on yhdistetty juuri strategiaan, on nähty, että erityyppiset strategiat asettavat tiettyjä ehtoja ja vaatimuksia ohjausjärjestelmille. Strategian pitävyyden yhteydessä havaittavan kulttuuristen kontrollien muuttumattomuuden voitaisiin siis nähdä olevan linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. (Chenhall & Langefield-Smith 2007; Chenhall yms. 2011; Drupolic 2013; Miles yms. 1978.) Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että Finnair ei pysty täysimittaisesti toteuttamaan strategiaansa koronapandemian ja uudelleen rakentamisen aikana. Lisäksi todettiin, että tulevaisuudessakin yhtiössä tulee todennäköisesti näkymään henkilöstössä tehdyt merkittävät vähennykset esimerkiksi toiminnan erilaisen keskittymisen ja kokonaisuuden tehostumisen kautta. (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020; Toikka 20.1.2021.)

Tapausyhtiö on markkinashokin aikana korostanut voimakkaasti kustannustehokkuuden näkökulmaa säästöohjelman muodossa. Taloudellisen puolen korostuminen markkinashokeissa on tunnistettu tutkimuksissa, ja sen on nähty liittyvän lyhyen aikavälin suorituksen ja selviytymisen korostumiseen (Casas-Arce yms. 2020). Toimintaympäristön kuvauksen ja koronamarkkinashokin tyypittelyn yhteydessä kuvattiin, kuinka voimakkaasti Finnairin liiketoiminnan volyymi on laskenut korona-aikana.

Markkinashokkeja tarkasteltaessa havaittiin lisäksi, että säästöohjelmat ovat olleet yhtiön historiassa myös aiemmissa markkinashokeissa käytössä. (Finnair 2021b; Hertsi 2020; Lähteenmäki 2020.) IR- johtaja Salonen (25.11.2020) avaa koronapandemiasta selviytymiseksi aloitettua vuosittaista 140 miljoonan euron säästöohjelmaa. Ohjelma on jo pandemian aikana käynnistetty ja sen on määrä saavuttaa täysimääräisesti asetettu vuosittainen säästötavoite vuoden 2022 alusta alkaen. 140 miljoonan säästöjä haetaan verrattuna vuoden 2019 tasoon. Salonen toteaa, että vaikka yksi säästökohde ovatkin henkilöstökulut, haetaan säästöjä kaikista kuluryhmistä. Säästöjen hakemista toteutetaan käytännössä esimerkiksi uudelleen neuvottelemalla sopimuksia. Haastatteluissa nousi myös esille, että nyt toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset epävarmempaan suuntaan edellyttävät ketterämpää reagoitua yhtiöltä. Tähän liittyen on ollut olennaista pystyä ylläpitämään hyvää keskusteluyhteyttä ja positiivista ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa lomautuksista huolimatta. (Gackstatter yms. 2019; Himme 2012; Ilebrand 24.11.2020.)

Finnairin yhteistoimintaneuvotteluiden alkuperäinen irtisanomisarvio oli tuhat henkilöä, mutta erilaisilla henkilöstön kanssa sovituilla muilla säästötoimenpiteillä saatiin säästettyä 150 työpaikkaa. Finnairin ylempien toimihenkilöjen, FINTO, pääluottamusmies Kari Lappalainen kokee, että irtisanomiset voivat olla erityisen kovia sellaisille erityisesti lentoliikenteeseen erikoistuneille osaamisalueille koulututtuneille, kuten lentokoneinsinööreille. (Pesonen 2020.) Yhteistoimintaneuvottelut neuvoteltiin auditoriossa niin, että koko Finnair mahtui paikalle. Finnairin *henkilöstöjohtaja Johanna Karppi* näkee, että *finnairilaisuus* on ollut neuvotteluissa voimavara. Esimiehet ovat pitäneet yhteyttä lomautettuina olleisiin tiimeihin, ja työntekijät ovat tavanneet vapaamuotoisilla kahvihetkillä virtuaalisesti. Näiden havaintojen pohjalta voidaan nähdä, että erityisesti henkilöstön lomauttaminen on edellyttänyt uudenlaisten interaktiivisten järjestelmien soveltamista organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi. Tätä kuvaa esimiesten yhteydenpito ja yhteisvirtuaalilaisuuksien järjestäminen lomautetuille. Näillä voidaan nähdä puhtaasti ilmapiiriä ja arvoja ruokkiva tarkoitusperä. Irtisanomisilla voitaisiin nähdä ensiksikin vaikutus kulttuuriin pienemmän organisaatiokoon ja matalamman hierarkian kautta, mutta myös toisaalta klaanikontrolleihin, koska eri ammattiryhmät ovat markkinoilla eri asemassa erikoistuneen työnkuvansa takia. (Gerdin 2020; Malmi & Brown 2008; Simons 2000, 214–225.)

Kustannussäästöjä tukevan kustannustietoisen kulttuurin piirteitä voitiin tunnistaa Finnairin arvo- ja symbolijärjestelmistä jo ennen korona-aikaa. Sekä haastatteluiden havaintojen että yhtiön kirjallisten aineistojen pohjalta yhtiössä havaittiin korostettavan

yhteistyötä, jossa jokainen on vastuussa omasta organisaation kokonaissuoritukselle tärkeästä osa-alueestaan (Finnair 2021a; Toikka 20.1.2021). Tämän voidaan nähdä edellä esitetyn perusteella tukevan korona-aikana korostunutta kustannustehokkuuden arvon omaksumista. Kustannussäästöjen hyväksyttävyyttä organisaatiossa voidaan analysoida edistävän myös korona-ajan radikaali vaikutus lentoliikenteeseen (Abate yms. 2020; Hertsi 2020; Kao yms. 2020). Kysynnän palautumista odotetaan yhtiössä, koska positiivinen kassavirta on liiketoiminnan jatkuvuuden perusedellytys. Salonen (25.11.2020) toteaa, että nykytilannetta, jossa on vain kassasta lähteviä maksuja, ei tietenkään kovin pitkiä aikoja pystytä ylläpitämään. Toisaalta tiedostetaan, että kysyntätilanteeseen ei tällä hetkellä voida vaikuttaa yhtiöstä käsin. Kysynnän palautumisen ja siitä seuraavien tulovirtojen myötä pystyttäisiin tavoitteitakin taas asettamaan monipuolisemmin. Nykytilanne kuitenkin rajaa yhtiön omia vaikutusmahdollisuuksia, ja tätä kautta myös tavoitteiden asetantaa kustannuspuoleen. Ylimmän johdon tuki kasvattaa arvostuksen kautta työntekijöiden mahdollista kontribuutiota yrityksen kustannussäästöjen tavoittelun eteen. Ilman ylimmän johdon sitoutumista kustannussäästötoimenpiteet kariutuvat siihen, että työntekijät yrittävät säilyttää nykyistä tilaa. Tätä kautta ylin johto voi tuellaan edistää kustannussäästöjen hyväksyntää merkittävästi. Tapausyhtiön toimitusjohtajan, johtoryhmän jäsenten sekä hallituksen tekemät vapaaehtoiset tilapäiset palkkioiden alennukset voidaan nähdä ylimmän johdon esimerkkinä ja sitoutumisena kustannussäästöihin ja kulttuurin muodostumisen edistämisenä. (Finnair 18.2.2021, 58; Himme 2012; Merchant & Van der Stede 2012, 506–507.)

Vaikka markkinashokin aikana tapausyhtiössä on korostunut kustannusten karsiminen, on investoinneissa yhä nähty sellaisia pakollisia hankkeita, joiden toteuttaminen on ollut välttämätöntä kilpailukyvyn näkökulmasta. Tiettyihin tekijöihin on pakko investoida, jotta pärjätään tulevaisuudessa ja pystytään ylös-ajamaan toimintaa onnistuneesti. Osa investoinneista on laitettu täysin jäihin ja osaan on saatu neuvoteltua aikataulun lykkäyksiä. Esimerkiksi lentokoneinvestointien ja kapearunkolaivaston uudistushankkeiden osalta aikatauluja on onnistuttu siirtämään. (Salonen 25.11.2020.) Tärkeänä osana uudistumista ja toimintaympäristöön sopeutumista nähdään Finnairissa myös asiakaslähtöisyys, joka tunnistettiin arvoksi jo ennen korona-aikaa. Ilebrand (24.11.2020) toteaa, että yhtiön pyrkimyksenä on pysyä merkityksellisenä ja lähellä asiakkaitaan, vaikka useimmat eivät lennäkään vielä toviin. Liiketoiminnan kannalta yhtiö voi pyrkiä kustannustehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden kautta hallitsemaan asemaansa. Tämän takana on ajatus, että kun kysyntä palaa markkinalle, se palaa alusta asti takaisin juuri Finnairille.

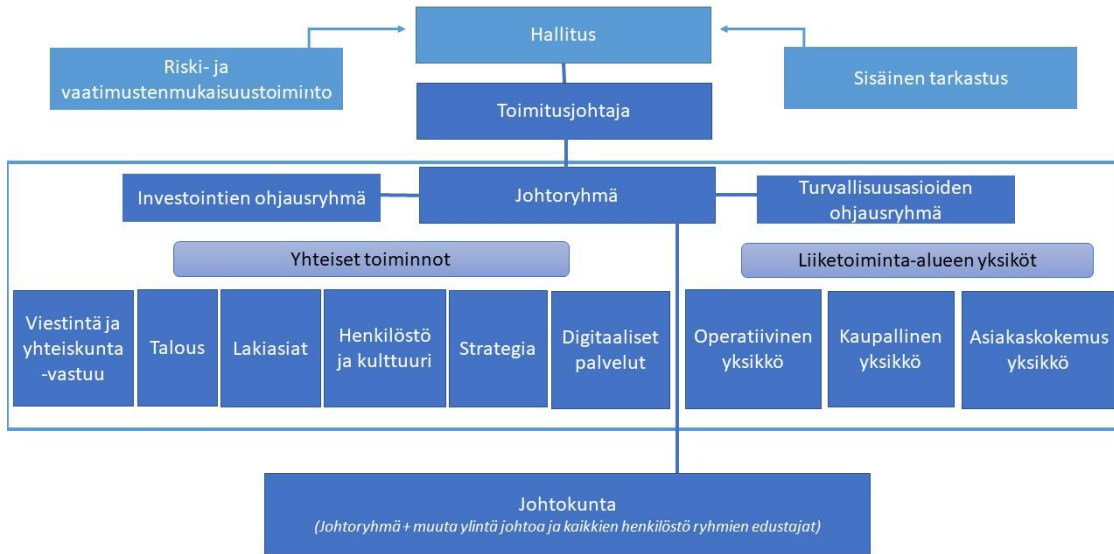
Asiakkaiden tavoittamiseen panostamisen lisäksi tähän liittyy olennaisesti sellaisen kustannustason saavuttaminen, joka tekee yhtiöstä kilpailukykyisen markkinalla ja mahdollistaa tarvittavan hintatason tarjoamisen. Tämä havainnollistaa toisaalta, kuinka kustannustietoinen kulttuuri ja laatu ovat Himmen (2012) mukaisesti toisiinsa liittyviä. Lisäksi tämä kuvaa, kuinka korona-aikana organisaatiokulttuuri on omaksuttu siitä huolimatta, että liiketoimintaa ei ole pystytty normaalisti toteuttamaan ja täten normaaleja kulttuuria ylläpitäviä sosiaalisia rakenteita ei ole ollut vaikuttamassa ajattelutapaan. (Cefis yms. 2020; Gerdin 2020; Malmi & Brown 2008.)

Kulttuuristen kontrollien kohdalla havaittua tiettyjen kontrollimuotojen korostumista pandemian aikana voidaan nähdä ajaneen taloudellisen tilanteen edellyttämät kustannussäästöt (Budd yms. 2020; Finnair 2021a; Hertsi 2020; Lähteenmäki 2020). Säästöjen itessään todettiin edellyttävän tietynlaista organisaatiokulttuuria onnistuakseen, mutta säästöjen kohdistuessa henkilöstökustannuksiin todettiin myös tarvittavan erityisiä kontroleja kulttuurin ylläpitämiseksi (Himme 2012; Gerdin 2020). Sinänsä arvojen havaittiin pysyneen pitkälti samoina, vaikka kustannustehokkuuden näkökulman selkeä korostuminen voitiinkin nähdä. Empirian perusteella myös interaktiivisten järjestelmien roolin merkitys näytti korostuvan markkinashokissa kulttuurin ylläpitämiseksi. (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020; Toikka 20.1.2020.) Tapausyhtiön kulttuurisista kontroleista tehtyjä havaintoja voidaan peilata strategiatypologian tyypityksiin. Tehokkuuden, selkeyden ja laadun korostumiset haetuissa arvoissa ovat linjassa puolustajastrategian näkemyksen kanssa, mutta matala hierarkia, luovuus ja joustavuus taas liittyisivät enemmän etsijästrategiaan (Miles yms. 1978). Näistä näkökulmista markkinashokkiin vastaamisen voidaan havaita edellyttäneen organisaation monitahoisuuden kasvattamista erityisesti interaktiivisuuden lisääntymisen kautta. Monitahoisuus on yhdistetty organisaation parempaan selviytymiskykyyn, jonka voitaisiin olettaa korostuvan markkinashokkin aikana. (Gschwantner & Hiebl 2016.) Tässä yhteydessä voidaan myös havaita, että vaikka tapausyhtiössä on selkeästi korostunut kustannustehokkuuden näkökulma, joka tukisi vahvemmin puolustajastrategian mukaisia tyypittelyjä, voidaan sen toimintaympäristön havaita muuttuneen entisestään epävarmempaan suuntaan ja edellyttävän enemmän etsijästrategian tyyppisiä markkinalähtöisiä, interaktiivisempia kontroleja. Tältä pohjalta onkin avattava tarkastelua sille, että vaikka Finnairin kilpailustrategian ei todettukaan muuttuneen, voidaanko sitä enää toimintaympäristön asettaman kontekstin ja strategiaa toteuttavien ohjausjärjestelmien perusteella nähdä ensisijaisesti puolustajastrategiaksi,

vaan ennemminkin hybridistrategiaksi, analysoijaksi. (Bedford yms. 2016; Miles yms. 1978; Peters yms. 2019; Simons 2000, 214–225).

3.2.2 Hallinnolliset järjestelmät

Hallinnollisten kontrollien kuvattiin teoriaosuudessa ohjaavan käytöstä huomion keskitämisellä organisaatorakenteen ja -mallin kautta. Hallinnolliset kontrollit ovat viitekehysessä jaettu hallintorakenteeseen, organisaatorakenteeseen ja menettelytapoihin (kuvio 2). Finnair Oyj:n organisaatorakenteen muodostumista on kuvattu organisaatiokaavion muodossa kuviossa 3. Tapausyhtiö on järjestetty siten, että lentoliikenteen ydintoiminnot ovat konsernin emoyhtiössä Finnair Oyj:ssä. Muut liiketoiminta-alueet, kuten esimerkiksi tekniset huoltopalvelut, matkapalvelut ja taloushallinnon palvelukeskus, ovat tytäryhtiöissä, jotka Finnair omistaa kokonaan. Finnair toimii yhdellä liiketoiminta-alueella, joka jakautuu kaupalliseen ja operatiiviseen yksikköön sekä asiakaskokemuksyksikköön. Konsernihallintoon kuuluvat yhteiset toiminnot, joita ovat talous, henkilöstöhallinto, digitaaliset palvelut, strategia, viestintä ja yhteisvastuu, lakiasiat, riski- ja vaatimustenmukaisuustoiminto sekä sisäinen tarkastus. Tämä havainnollistaa, että Finnairissa yksiköt on ryhmitelty ylimmältä tasolta toiminnoittain. Yhtiössä voidaan nähdä organisaatorakenteen kautta ohjauksessa pyrkimys kustannustehokkuuteen ja laatuun yksiköiden erikoistumisen kautta. On kuitenkin hyvä huomata, että oli yhtiön rakenne, mikä hyvänsä, kokonaisuutena tarkasteltuna, jokainen yhtiö on markkinaorientoitunut vähintään strategiansa kautta. Toisaalta myös, mitä alemmas ruohonjuuri tasolle mennään, sitä todennäköisemmin tehtävät ovat ryhmitelty toiminnoittain. (Finnair 2019b; Malmi & Brown 2008; Simons 2000, 38–39, 48.)



Kuvio 3. Finnairin organisaatorakenne kuvattuna ylimpien vastuu ja viestintätoimintojen pohjalta täydentäen Finnair (2019b)

Malmin ja Brownin (2008) viitekehyksen pohjalta kuviota 3 voidaan tarkastella siis niin, että organisaatorakenteen kontrollia edustaa se, kuinka työ on järjestetty yrityksessä toimintoittain. Hallintorakenteen kontrollia taas edustavat vastuujänteet eli kuka on vastuussa ja kenelle. Hallintorakenne kuvastaa siis myös yhtiön hierarkiaa. Se, mistä ollaan vastuussa, liittyy menettelytapojen kontrolliin. Tähän vastuurakenteeseen liittyy olennaisesti kontrolloitavuuden periaatteen ajatus siitä, että vastuutetaan tekijöitä niistä asioista, joihin halutaan heidän kiinnittävän huomiota. (Merchant & Van der Stede 2012, 508–509.) Rakenteellisesti Finnairin johtoryhmään kuuluu toimitusjohtajan lisäksi kahdeksan johtajaa. Johtajat edustavat yhtiön eri toimintoalueita. Johtoryhmässä toimivien nimikkeet ovat: strategiajohtaja, henkilöstöjohtaja, kaupallinen johtaja, digitaalinen johtaja, lakiasianjohtaja, operatiivinen johtaja, talousjohtaja sekä viestintäjohtaja. (Finnair 4.9.2020.) Johtoryhmän alla toimii lisäksi kaksi ohjausryhmää; investointien- ja turvallisuusasioiden ohjausryhmät. Vuoden 2019 aikana Finnairin johtoryhmässä tapahtui paljon muutoksia, kun sekä toimitusjohtaja, talousjohtaja, digitaalisista palveluista vastaava johtaja, kaupallinen johtaja, henkilöstöjohtaja ja strategiajohtaja aloittivat tehtävissään. Uusi johtoryhmä keskittyi erityisesti yhtiön uusien arvojen, vision ja strategian määrittelyyn vuosille 2020–2025. (Finnair 2019b.)

Salonen (25.11.2020) avaa yhtiön vastuualueita haastattelussa, että toimintaympäristön seuranta on johtoryhmän tehtäväkenttää, kuten strategia ja ohjausjärjestelmätkin. Tämä johtuu siitä, että ohjausjärjestelmä nähdään yhtiössä strategialähtöiseksi ja strategia

on myös ylimmän johdon tehtäväkenttää. Käytännössä tämä tarkoittaa, että niihin liittyvistä asioista päätetään johtoryhmätasolla eikä alemmissa johtoportaisissa. Kun lähdetään tarkastelemaan ohjaamista sekä tavoitteen asetantaa yksiköiden johtoryhmien tasolta alaspäin, pitää ottaa huomioon, että yhtiön sisällä on hyvin erilaisia toimintoja. Toikka (20.1.2021) tuo esiin, että esimerkiksi Finnairin operaatioiden yksikössä on niin huolto- toimintaa, cateringtoimintaa kuin rahtitoimintaa ja operatiiviset ohjausjärjestelmät. Yhtiössä ohjataan juuri suunnittelun ja tavoitteen asetannan kautta näiden eri osien ponnisteluja samaan suuntaan. Hyvin erilaisten toimintojen suoritukset saadaan integroitua tavoitteen asetantaprosessin kautta. Täysin eriytyneiden tavoitteiden ja mittareiden kautta riskiksi muodostuisi, että niiden eteen tehtävät ponnistelut ajaisivat yhtiön eri osia täysin eri suuntiin ja strategian näkökulmasta harhaan. Tällainen rakenne havainnollistaa keskitetyn organisaation toimintaa. Finnairin tapaisessa keskitetyssä organisaatiossa pyritään tehokkuuden maksimointiin kapean huomion keskittämisen kautta, jolloin epäolennaiset tapahtumat tai informaatio eivät harhauta keskittymistä. Keskitetyn organisaation todettiin teoreettisessa tarkastelussa olevan yleensä ryhmitelty toiminnoittain, kuten tapausyhtiökin. (Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012, 508–509; Simons 2000, 50–58; kuvio 2.)

Strategiset tavoitteiden asettaminen ja hyväksyminen onkin tapausyhtiössä keskitetty hallituksen tehtäväkenttään. Tavoitteita on tätä ennen työstetty johtoryhmätasolla, mikä tekee valmistelusta johtoryhmän tehtävän, josta he ovat vastuussa. Tässä tehdään yhteistyötä muiden toimintojen kanssa esimerkiksi niin, että taloudellisissa tavoitteissa keskustellaan taloustoiminnon kanssa ja muista vastaavien yksiköiden. Strategisista tavoitteista seuraava taso on johtoryhmän ja kaikkien yksiköiden johtoryhmien kanssa tehtävää tavoitteiden hienojakoa vastuualueita kuvaaviksi. (Toikka 20.1.2021.) Tämä kuvaus edustaa hallintorakenteen kautta kontrolloimista, koska se kuvaa yhtiön hierarkian rakentamista ylhäältä alaspäin ja päätöksenteon keskittymistä ylimmälle johtoportaalalle. Toisaalta se myös kuvaa menettelytapojen kontrollia, koska se kuvaa byrokraattista määrittystä prosesseista ja tehtäväalueista. (Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012, 83–84; kuvio2.)

Haastatteluiden perusteella havaittiin, että myös suunnittelun ja suoritusmittauksen kontrollit linkittyvät tällä tavalla hallinnollisiin kontrolleihin rakenteiden ja vastualueiden kautta. Prosessi, jossa tavoitteet ja niiden mittarit asetetaan, jakaa ylätason strategisia tavoitteita jokaiselle organisaatiotasolle sopiviksi mittareiksi. Nämä alempien tasojen mittarit eivät ainoastaan ohjaa ja viesti strategiaa, vaan myös kuvastavat kunkin

yksikön tai tiimin vastuualueita. Alamittarit kuvastavat vastuualuetta kuitenkin siitä näkökulmasta, että niitä tavoiteltaessa edistetään strategisia tavoitteita ja vision toteuttamista. Tämä strategiaa toteuttava ohjaus saavutetaan juuri koordinoimalla ja synkronoimalla alatasen tavoitteet. Kun ne on johdettu strategisista tavoitteista siitä näkökulmasta, mikä kunkin toiminnon merkitys ja rooli on strategian toteuttamisessa, tukevat yksittäiset tavoitteet myös kokonaisuutta. Samalla ne havainnollistavat sitä, kuinka eri tasot ja kontrollit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden erillisten käskyjen sijaan. (Hofmann yms. 2012; Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012, 83–84; Toikka 20.1.2021.)

Muita menettelytapoihin luettavia kontrolleja voidaan kuvata tapausyhtiön keskeisimpien sisäisten sääntöjen muodossa lähtien lakiperusteisesta yhtiöjärjestyksestä ja jatkaen eettisiin toimintaohjeisiin, eri elinten työjärjestyksiin sekä standardeihin ja manuaaleihin. Finnair määrittelee esimerkiksi selvityksessään hallinto- ja ohjausjärjestelmistään (2019b), että johtoryhmän tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa strategian toteuttamisessa. Se koordinoi koko yhtiötä koskevia kehityshankkeita ja määrittää toimintaa ohjaavat periaatteet. Johtoryhmään kuuluu yksiköiden ja yhteisten toimintojen johtajat. Tämän pohjalta voidaan havaita, että menettelytavat ja muut hallinnolliset kontrollit vaikuttaisivat olevan kiinteästi toisiinsa sidoksissa ja määrittävän toinen toisiaan. Menettelytavoissa voidaan tehtävien kuvausten ja vastuualueiden kautta tunnistaa samaa keskitettyä päätöksentekoa ja korkeaa hierarkiaa, jota analysoitiin jo rakenteellisten kontrollien kohdalla. (Malmi & Brown 2008; kuvio 2.)

Perinteisten hierarkkisten rakenteiden lisäksi tapausyhtiössä toimii myös jo aiemmin esiin nostettu johtokunta. Se on pääasiassa viestintä- ja yhteistyökanava. Sen tarkoituksena on, että henkilöstö voi osallistua yhtiön hallintoon erityisesti siihen liittyvissä asioissa. Johtokuntaan kuuluu johtoryhmän jäsenten lisäksi eräitä muita ylimmän johdon edustajia sekä edustajat kaikista henkilöstöryhmistä. (Finnair 2019b.) Tutkielmassa strategioita tarkasteltaessa on todettu, että tyypillistä puolustajastrategioille olisi konservatismi ja mekanistinen rakenteellinen ohjaus yhdistettynä laskentatoimen informaation diagnostiseen käyttöön. Yhtiöön on kuitenkin rakennettu tämä kontrollien interaktiivisuutta tukeva rakenteellinen elin (kuvio 3). Perinteisen jaottelun mukaan kontrollien interaktiivinen käyttö tukee erilaistamiseen ja innovaatioihin pyrkiviä strategioita. Myös Finnairin kulttuuristen kontrollien yhteydessä arvoilla ja symboleilla havaittiin haettavan organisaation luovuutta ja joustavuutta, joita kontrollien interaktiivisen käytön esitettiin tukevan (Finnair 2021a). Finnairin ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa osa kontrolleista

vaikuttaisi siis olevan toisilleen vastakkaisia. (Bedford yms. 2016; Miles yms. 1978; Simons 2000, 55–56, 214–225; Van der Kolk yms. 2020.)

Puolustajastrategian asetelmaan istuva tehokkuuden tavoittelun voitaisiin myös olettaa tarvitsevan lentoyhtiössä rinnalleen laajan suoritusmittariston, koska liiketoiminnan toiminnot ovat toisistaan voimakkaasti erilaistuneita ja samoilla mittareilla ei voida ohjata kaikkia. Lentoyhtiöissä turvallisuus ja asiakaslähtöisyys nähtiin myös kilpailukyvyn edellytyksiksi, jolloin pelkkien taloudellisten mittareiden seuranta ei ole toimivaa. Näillä voidaan edesauttaa huomion kiinnittämisen kautta tehokkuutta sekä laadukkuutta, jotka lentoalalla nousivat keskeisiksi strategisen kilpailukyvyn tekijöiksi. Tätä kautta mittaristosta todennäköisesti muotoutuu myös laajempi. Laajan mittariston ja mekanistisen rakenteen nähtiin vähentävä puolustajastrategiassa toisistaan saatavaa hyötyä, joka voisi selittää edellä esitettyjä interaktiivisia rakenteellisia ja kulttuurisia kontroleja tapausyhtiössä. (Bedford yms. 2016; Finnair 2019; Gschwantner & Hiebl 2016; Ilebrand 24.11.2020; Merchant & Van der Stede 2012, 83–84; 508–509; Palepu yms. 2013, 51–53; Toikka 20.1.2021.)

Tapausyhtiön toiminnoittain ryhmiteltyä, suhteellisen mekanistista rakennetta, perustelee siis eri toimintojen voimakas erikoistuminen, turvallisuuden ja laadun näkökulmien korostuminen sekä alalla vallitsevan kovan hintakilpailun edellyttämä kustannustehokkuuden tavoittelu. Hyvin selkeästi toisistaan erilaistuneita, mutta toisiinsa yhden liiketoiminta-alueen kautta kiinteästi integroituneita toimintoja, voidaan ajatella tukevan yhtiössä tavoitteiden ja mittareiden kautta viestittävät selkeät vastuualueet. Näiden nähdään pystyvän kiinnittävän huomion toimintotasolla oikeisiin asioihin, samalla kuitenkin mahdollistaen strategiatasolta johdetun yhteisen näkemyksen sekä kunkin panoksen merkityksen muodostumisen. Toisaalta lentoalan todettiin olevan syklinen ja reagoivan voimakkaasti toimintaympäristön muutoksiin, sekä asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoimat arvioitiin alalla erittäin vahvoiksi (ks. Palepu 2013, 51–53). Näistä näkökulmista näyttäisi perustellulta, että alalla toimiva yhtiö ajaisi rakenteessaan jonkinlaisia pyrkimyksiä myös markkina- ja asiakaslähtöiseen suuntaan kilpailukykyä ja selviytymisensä varmistamiseksi, koska niiden todettiin aiemmin tutkielmassa olevan liiketoiminnan selviytymisen edellytyksiä kyseisissä ympäristöissä (Bedford yms. 2016). Gschwantner ja Hiebl (2016) toivat esiin tutkimuksessaan tätä monitahoisuuden ja selviytymiskyvyn yhteyttä. Finnairin rakenteen voidaankin analysoida pyrkivän tätä kohti. Rakenteessa on tunnistettavissa eniten mekanistisia piirteitä selkeät kapeat vastuujänteet ja toiminnoittain ryhmitelty työskentely tehokkuuden ja laadun lisäämiseksi. Samalla kuitenkin on

rakenteita, jotka tukisivat markkinalähtöisempiä ja orgaanisempia rakenteita. Näihin voidaan lukea ainakin johtokunta ja asiakaskokemuksen toiminto, johon liittyvät turvallisuus, asiakastytyväisyys sekä sosiaalinen vastuu voidaan nähdä tematiikoiksi, joita käsitellään todennäköisesti organisaatiossa useissa muissakin toiminnoissa. (Finnair 2019b; Ilebrand 24.11.2020; Malmi & Brown 2008; Salonen 25.11.2020; Simons 2000, 214–225, 50–55; Toikka 20.1.2021; kuvio 2; 3.)

Malmin ja Brownin (2008) mallissa tunnistettiin myös johdon mahdollisuus tarvittaessa muuttaa organisaatorakennetta, josta syystä se luetaan osaksi hallinnollisia kontroleja viitekehyksessä. Haastatteluissa nousikin esille, että yhtiön kohdalla tämä näkyy markkinashokissa toisaalta kysynnän romahtamisesta johtuvana toiminnan kokoluokan pientymisenä, ja tähän vastauksena toteutettujen yhteistoimintaneuvotteluissa tehtyjen irtisanomisten kautta. Nämä toimet madaltavat yhtiön hierarkiaa ja ovat tätä kautta vaikuttaneet siihen, kuinka rakennetta on muutettu markkinaehtoisemmaksi ja ketterämmäksi kuin aiemmin. (Bedford yms. 2016; Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020; Simons 2000, 55–56.)

Finnairissa vastuujänteet ovat olleet kapeat, hierarkia korkea ja toimintaa kuvannut ensisijaisesti ylhäältä alas suuntautuva järjestäytyminen (Bedford yms. 2016; Finnair 2019b; kuvio 2; 3). Organisaatorakenteessa voidaan kuitenkin havaita muutosta korona-ajan seurauksena. Yhteistoimintaneuvotteluiden seurauksena konsernin hierarkian todettiin madaltuneen. Ihmisiä ja esimiehiä on irtisanomisten jälkeen vähemmän, mikä taas toisaalta voi tehdä yhtiöstä hieman ketterämmän tulevaisuudessa. (Salonen 25.11.2020.) Esimiesten vähenemisen voidaan esimerkiksi nähdä johtavan aiemmin kapeiksi todettujen vastuujänteiden laajenemiseen, mikä edellyttäisi orgaanisempaa rakennetta. Ketterä ja joustava organisaatio kuvastaa orgaanisempaa rakennetta, joka liitetään markkinalähtöiseen organisoitumiseen ja vuorovaikutuksen edellytykseen (Simons 2000, 53–56). Finnairissa tunnistettiin jo ennen korona-aikaa markkinalähtöisiä ja interaktiivisuutta tukevia rakenteita, mutta mekanistisella toiminnoittain järjestäytymisellä nähtiin dominoiva rooli rakenteessa. Edellisessä alaluvussa tehtiin havaintoja, että henkilöstössä tapahtuneet lomautukset edellyttivät myös aiemmasta poikkeavia interaktiivisia kontroleja kulttuurin ylläpitämiseksi havaitun madaltuneen hierarkian lisäksi (Ilebrand 24.11.2020; Malmi & Brown 2008; Gerdin 2020). Näiden tarkastelujen perusteella näyttäisi, että rakenteellisesti tapausyhtiö on muuttunut astetta orgaanisemmaksi markkinashokin myötä.

Vaikka Finnair on jo valmiiksi toiminut voimakkaasti kilpaillulla alalla, voidaan koronapandemian todeta lisänneen toimintaympäristön epävarmuutta. Finnairissa nähdään,

että muuttunut päätöksentekoympäristö näkyy lyhyen tähtäimen johtamisessa ja suunnittelussa muun muassa siinä, että yhtiötä johdetaan tiukemmin ja läheisessä yhteistyössä kaupallisen ja operatiivisen puolen kanssa. Johtaminen on yhteistyössä toteutettavaa jatkuvaa suunnittelua muutosten pohjalta. Näiden suunnitelmien pohjaksi saatetaan tunnuslukuja seurata jopa tunneittain esimerkiksi myynnin osalta, joiden perusteella pyritään parhaalla mahdollisella tavalla sopeutumaan valalla olevaan tilanteeseen. (Ilebrand 24.11.2020.) Taloudellisen tilanteen edellyttämiä kustannussäästöjä on täytynyt tehdä kaikista kulukategorioista, jolloin henkilöstökulujen vähentämisen kautta on täytynyt tehdä hallinnollisiin kontroleihin vaikuttavia valintoja (Budd yms. 2020; Casas-Arce yms. 2020; Malmi & Brown 2008). Toisaalta markkinan kasvava epävarmuus on johtanut tilanteeseen, jossa toimintaympäristön entistä tarkempi seuranta ja eri toimintojen kiinteä yhteistyö sen suhteen ovat selviytymisen edellytyksiä (Eker & Eker 2019; Gschwantner & Hiebl 2016). Epävarmempiin toimintaympäristöihin onkin aiemmissakin tutkimuksissa havaittu sopivan joustavammat ja orgaanisemmat rakenteet, jotka tukevat markkinalähtöisyyttä (Miles yms. 1978; Simons 2000, 53–56).

Markkinashokin kautta ohjauksessa voidaan havaita muutoksia vastuunjakoon liittyvissä kontroleissa ja tehokkuutta tukevien ohjainten korostumisena. Yhtiön koon ja henkilöstömäärän todettiin pienentyneen ja kilpailukyvyn näkökulmasta korostettiin toiminnan tehostamista. Samalla haastatteluissa nousi esiin, että markkinashokin aikana ketterä reagointi toimintaympäristön muutoksiin on muodostunut tärkeäksi. (Finnair 4.9.2020; Ilebrand 24.11.2020; Simons 2000, 38–39, 53–56.) Finnairin toiminta on korona-ajan mukanaan tuomista markkinalähtöisyyden vaatimuksista huolimatta järjestetty tehokkuutta edistävästi toiminnoittain, vaikka hierarkian voidaankin nähdä madaltuneen henkilöstömäärän ja esimiesten vähentymisen kautta. Tähän liittyen Bedford ja Malmi (2015) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että juuri epävarmassa ja muutosalttiissa toimintaympäristössä osa organisaatioista valitsee järjestäytyä byrokraattisemmin kustannustehokkuuden ja laadun takia, mikä saattaisi selittää myös Finnairin rakenteellisia valintoja. Lisäksi yhtiön ydinliiketoiminta on pysynyt pandemiasta huolimatta samana ja alalla vallitsevat kilpailurakenteet muuttumattomina, josta kertoo myös haastatteluissa esiin noussut pitkän aikavälin strategian pitävyys. Nämä tukisivat samojen ohjaustekijöiden korostumista pitkän aikavälin kilpailukyvyn näkökulmasta. (Cefis yms. 2020; Miles yms. 1978.)

Kustannusten hallinnan korostuminen tapausyhtiössä markkinashokin aikana liittyy siihen, että yhtiön tarkoituksena on hallita niitä alueita, joihin se pystyy yhä vaikuttamaan. Tältä pohjalta sisäiset tekijät, kuten kustannukset ovat ensisijaisia sen kokoiseen

lentoyhtiötoimintaan sopeutumiseen, jota toiminta tulee olemaan jonkin aikaa. Tässä yhteydessä on ensiksikin otettu käyttöön kaikki klassiset lievittimet, kuten henkilöstön merkittävä vähentäminen pääkonttorista. Prosessien parantamista kerrotaan toisaalta tehdyn myös kaupallisella ja operatiivisella puolella siinä mielessä, että asioita pyritään tekemään hieman eri tavalla – vähän tehokkaammin ja fiksummin. (Ilebrand 24.11.2020.) Kustannustehokkuuden näkökulman korostuminen tukee hallinnollisissa järjestelmissä pidettyä toiminnoittain järjestäytymisen strategiaa, jonka todettiin maksimoivan tehokkuutta ja laatua (Simons 2000, 38–39; 48). Voidaankin analysoida, että alalla jo valmiiksi vallinnut voimakkaan hintakilpailun edellyttämä kustannustehokkuus on entisestään korostunut markkinashokin aikana (Palepu yms. 2013, 51–53).

Finnairissa osallistavaksi rakenteeksi tunnistettiin johtokuntaelin ja tavoitteenasetannan prosessi, jotka ovat säilytetty korona-aikanakin (Finnair 2019b). Haastatteluissa nostettiinkin tärkeäksi korona-aikana hyvä keskusteluyhteys lomautuksista huolimatta Tällaisen vuoropuhelumaisen ohjauksen eli interaktiivisen kontrollin voidaan ajatella olevan myös yksinkertaisempi ja kustannustehokkaampi toteuttaa kevyemmässä organisaatiossa, jonkalaiseksi Finnairia kuvattiin korona-aikana haastatteluissa. Strategiajohtaja Ilebrand (24.11.2020) näkee, että toisaalta erittäin lyhyt näkyvyys markkinalla on pakottanut yhtiön tekemään asioita eri tavalla, mutta toisaalta myös markkinashokin kautta muuttunut lentoverkon koko on mahdollistanut joustavamman toimintatavan. Nykyinen toiminnan laajuus mahdollistaa ketterämmän, *agile*, reagoinnin. Ilebrand täsmentää tämän tarkoittavan sitä, että yhtiö pystyy seuraamaan markkinaa ja tapahtumia lähemmäksi lähtöaikaa. Tämä mahdollistaa esimerkiksi viime hetken vaihdokset lähtevien lentojen lentokonetyypeissä. Myös lomautuksiin liittyy vastaavanlainen suhteellisen lyhyenkin aikavälin reagointimahdollisuus muutoksiin. Tästä näkökulmasta on ollut tärkeää edellisessäkin alaluussa kulttuuristen kontrollien kautta luotava keskusteluyhteys ja positiivinen ilmapiiri henkilöstön keskuudessa lomautuksista huolimatta. (Eker & Eker 2019; Himme 2012; Salonen 24.11.2020; Simons 2000, 38–39, 53–56.)

Suomen valtiolla suurimpana omistajana on ollut myös merkittävä rooli Finnairin kannalta markkinashokissa monessakin mielessä. Toisaalta valtion avustukseksi luettava lainatakaus ja suuri rooli osakeannissa ovat olleet iso apu pandemian aikana ja mahdollistanut yhtiön katsomaan hieman pidemmälle tulevaisuuteen, kuin monet muut kilpailijat ovat pystyneet. Suomessa on kuitenkin ollut yksi voimakkaimmin lentoliikennettä rajoittaneista valtioista, joka on näkynyt Finnairin toiminnassa kuluneella jaksolla. (Ilebrand 24.11.2020.) Tätä nykyä yhtiön hallituksessa on yksi valtion osoittama jäsen, mikä on

muutos viime vuosiin. Korona-aikana tietyt asiat ovat korostuneet omistajaohjauksen näkökulmasta, kuten huoltovarmuus, mutta yhtiö on edelleenkin pystynyt tekemään päätöksiä suhteellisen itsenäisesti. Valtioiden väliintulo on leimannut aiemminkin lentoalaa (Papelepu yms. 2013, 51–53). Suomen valtio oli jo ennen korona-aikaa pörssiin listatun Finnairin suurin omistaja, vaikka tämän ei normaalissa kilpailutilanteessa todettu näkyvän yhtiön operatiivisessa toiminnassa juurikaan (Finnair 2019; Salonen 25.11.2020). Abate yms. (2020) näkivät valtioiden väliintulon perusteluksi alalla lentoliikenneyhteyksien määrän voimakkaan korrelaation taloudellisen kehityksen kanssa. Tästä syystä valtiolla on koronapandemiankin aikana intressejä tukea lentoyhtiötä varmistaakseen saavutettavuutta tulevan taloudellisen kehityksen tukemiseksi.

Tiiviimpi yhteistyö valtion omistajaohjausyksikön kanssa korona-aikana on liittynyt erityisesti siihen, että valtio on osallistunut osakeantiin ja taannut yhtiön lainoja. Nämä toimet ovat edellyttäneet yhtiötä pitämään valtion jatkuvasti ajan tasalla. Kuitenkin on huomioitava, että osakeanti on ollut markkinaehtoinen transaktio, jossa valtio on ollut yksi toimija muiden joukossa, vaikka ottikin siinä varsin aktiivisen roolin. Valtion takaus taas *TyEL*-lainasta oli siinä mielessä poikkeuksellinen, että valtion rooli oli keskeinen. Valtio takasi 90 % ja pankit 10 %. Juuri näiden rahoitustoimenpiteiden takia keskustelu on ollut aiempaa aktiivisempaa. Vaikka rahoitus, jota nyt osakeannilla ja lainatakauksilla on haettu, on strategisestikin merkittävä, on se ensisijaisesti ollut sidonnainen juuri valalla olevaan korona-aikaan. (Salonen 25.11.2020.) Tästä näkökulmasta voidaan analysoida, että Finnairin hallitus on tiukentanut johdon ohjaustaan, kun yhtiö on turvautunut lisärahoitukseen. Omistajien voidaan nähdä Simonsin (2000, 3–15) mukaan haluavan varmistua siitä, että toiminta on heidän intressiensä mukaista ja suuntaa pitkällä aikavälillä omistaja-arvon maksimoimiseen siitä huolimatta, että toimintaympäristön muutoksen keskitävät johdon huomion taloudelliseen lyhyen aikavälin selviytymiseen (Casas-Acre yms. 2020).

Toimintaympäristön epävarmuuden kasvun korona-aikana voidaan nähdä kasvattaneen painetta käyttää markkinalähtöisempiä näkökulmia tukevia kontrolleja (Simons 2000, 38–39, 53–56; Evans & Tucker 2015). Gschwantner ja Hiebl (2016) toivat tutkimuksessaan esiin monitahoisuuden käsitteen, jolla nähtiin yhteys yritysten pitkän aikavälin selviytymiseen. Monitahoisuuden todettiin näyttäytyvän organisaatioissa hieman jo ennen korona-aikaa. Monitahoisuuteen viittaaviksi rakenteellisiksi elementeiksi tunnistettiin tapausyrityksessä ainakin johtokunta, jonka interaktiivinen luonne ei suoraan sovi toiminnoittain mekanistisesti ylhäältä alas järjestettyyn rakenteeseen. (Finnair 2019b.)

Organisaation monitahoisuutta ja sen korostumista markkinashokissa tukee myös Van der Kolk yms. (2020) havainnot vastakkaisten jännitteiden luomasta tasapainosta. Tutkimuksessa todettiin, että erilaisten jännitteiden luominen on organisaatioille hyödyllistä eri tilanteissa. Kun ulkoiset voimat vaihtuvat tulee sisäisiä jännitteitä säätää. Tämän voitaisiin nähdä selittävän osaltaan hallinnollisissa kontroллеissa tapahtunutta muutosta entistä monitahoisempaan suuntaan. Toimintaympäristöön nopean reagoinnin korostuminen alalla, jossa äärimmäinen tehokkuus ja laatu luovat kilpailukyvyyn, edellyttävät tällaista kahden vastakkaisen jännitteen tasapainottamista. (Palepu yms. 2013, 51–53.)

3.2.3 Suunnittelu

Hallinnollisten kontrollien yhteydessä kuvattiin tapausyhtiön tavoitteen asetannan prosessia haastatteluiden perusteella interaktiiviseksi (Hofmann yms. 2012; Simons 2000, 214–215). Samalla havaittiin, että Finnairin suunnitteluprosessi on siis kuvatun kaltainen interaktiivinen ketjumainen prosessi, joka täyttää Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmien sekä suunnittelulle annetun määritelmän. Vaikka strategiset linjaukset onkin tapausyhtiössä keskitetty ylimpään johtoon ja tavoitteen asetannan kulku painottuu enemmän ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi, näkyy prosessissa eri tasojen osallistuminen kohdennettujen alatavoitteiden ja -mittareiden asetannassa. (Toikka 20.1.2021.)

Yhtiön interaktiivinen prosessi voidaan kuvata käytännössä niin, että johtoryhmä työstää yhteistyössä asianmukaisen toiminnon kanssa hallitukselle hyväksyttäväksi strategiset tavoitteet. Tämän jälkeen johtoryhmä yhdessä yksiköiden johtoryhmien kanssa määrittelee kullekin yksikölle ylätasoon tavoitteet, joihin pääseminen on edellytyksenä yhtiötason strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Tässä yhteydessä määritellään myös ne tasot, joille näissä mittareissa tulee päästä, että vastaavasti yhtiötasolla olevissa mittareissa voidaan saavuttaa haluttu taso. Kun tarkastellaan ohjaamista ja strategista tavoitteen asetannaa yksiköiden johtoryhmien tasolta alaspäin, tulee huomioida, että yhtiön eri yksiköt sisältävät keskenään hyvin erilaisia toimintoja, kuten hallinnollisten kontrollien yhteydessä esitettiin. Yksiköiden johtoryhmät eivät voi siis asettaa yhtä yhteistä mittaria kaikille, niin että se ohjaisi suoritusta. Tällä tasolla yksiköiden johtoryhmissä tarkastellaankin, että mitkä ovat näissä yksiköissä sellaisia mittauskohteita, mitkä tukisivat asetettujen isojen mittareiden saavuttamista. Näiden linjausten jälkeen mittareita lähdetään sitten jalostamaan. Tämän jälkeen voidaan tarkastella vielä taso alaspäin, jossa näitä linjattuja mittareita saatetaan vielä kertaalleen peilata yksittäisen toiminnon osalta. (Toikka 20.1.2021.)

Teoreettisessa tarkastelussa eri organisaatiotasojen kohdalla voitiin kirjallisuuskatsauksessa tunnistaa vastaavaa suunnittelun erilaista keskittymistä. Toimintaympäristön tarkkailu ja tunteminen erottavat yleensä ylemmän johdon muista tasoista (Brown & Kline 2020). Finnairissakin tunnistettiin tämä keskitetty organisoituminen hallinnollisten kontrollien yhteydessä, jossa ylempi johto suunnittelee strategian ja tekee strategisia päätöksiä, jotka edellyttävät ympäristön seuranta ja arviointia (Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012, 508–509; Simons 2000, 50–58). Finnair seuraa, *benchmarkkaa*, erityisesti *British Airwaysia*, *Air France-KLM:ää* sekä *Lufthansaa*. Myös *SAS* ja *Norwegian* löytyvät tarkasteltavien lentoyhtiöiden listalta, mutta niiden strateginen profiili eroaa hieman Finnairista. *SAS* on suuntautunut erityisesti Pohjois-Amerikan yhteyksiin, jolloin sen kohdemarkkina on luonteeltaan hyvin eri kuin Finnairin Aasian markkina. *Norwegian* taas edustaa halpalentoyhtiön ja laatulentoyhtiön hybridiä. Paitsi, että sen kilpailustrategia eroaa tätä kautta Finnairin strategiasta, vaikeuttaa vertailua entisestään sen hyvin erilainen taloudellinen tilanne. Ympäristön seuranta suunnittelun pohjaksi toteutetaan tapausyhtiössä benchmark -yritysten lisäksi ydinmarkkinan kehitystä seuraamalla. Finnairin tapauksessa kotimarkkina on todella pieni. Yhtiö on hyvin riippuvainen Aasian markkinasta, sijaintinsa ja strategiansa takia. Finnairin kasvu on aiempina vuosina ollut suhteellisen reipasta noin 10 % luokkaa ja tulevat kasvutavoitteet oli näiltä pohjilta asetettu pääkohdemarkkina Aasian kasvuodotusten mukaan 3–5 %. Indikaattoreita tässä suhteessa ovat Aasian markkinoiden bruttokansantuotteen ja elinkeinoelämän kehitykset sekä Aasian ja Euroopan välisen kaupan odotukset, joita kaikkia seurataan pidemmän aikavälin skenaarioiden pohjalle. (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020.)

Malmin ja Brownin (2008) mallissa suunnittelu todettiin teoreettisessa tarkastelussa jaettavan ajallisesti erotettaviin strategiseen ja taktiseen suunnitteluun. Finnairin todettiin toimivan syklisellä alalla, jossa lyhyen aikavälin suunnitelmiin voi siis sisältyä paljonkin epävarmuutta (ks. esim Palepu yms. 2013, 51–53). Vaikka ennustamista yhtiössä tehdäänkin rullaavasti, pyritään tavoitteet asettamaan tietylle kaudelle kiinteiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kun asetetaan suoritukselle standardeja, niin niitä ei lähdetä helposti muuttamaan. Edellytyksenä tällöin on, että standardit perustuvat johonkin suhteellisen muuttumattomaan arvoon. Päivityksistä näkymistä huolimatta itse tavoitteita ei siis muuteta. Tällöin kaikki tavoitteet tukevat pidemmän aikavälin näkemystä, eikä niihin juuri vaikuta kuukausitason heilahtelut. Tällaista standardien pysyvyyttä ja tavoitteiden tiukkuutta saadaan haettua esimerkiksi ottamalla standardiksi menneen ajanjakson toteuma, joka ei siis enää voi muuttua. Näiden pohjalta tavoitteet pyritään asettamaan niin, että ne

ovat realistisia, yhtiön vaikutusvallan piirissä ja haastavia, mutta saavutettavissa. (Toikka 20.1.2021.)

Finnairissa lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua kuvaa myös suoritusmittarit ja palkitsemisjärjestelmät (*STI, Short Term Incentive*, ja *LTI, Long Term Incentive*), joiden muodossa tavoitteet ja mittarit esitetään eri ajanjaksoille tietyille henkilöstöryhmille. Näistä STI on vuositason ohjelma, joka on suunnattu laajalle joukolle organisaation henkilöstöä ja edustaa tätä kautta suunnittelussa taktisempaa toiminnan suunnittelua ja ohjaamista. LTI taas on pidemmän aikavälin ohjelma, joka on tarkoitettu lähinnä yhtiön avainhenkilöille, ja edustaa tätä kautta strategista suunnittelua ja ohjaamista. (Toikka 20.1.2021) Eri ohjelmien välisen jaon voi nähdä heijastavan myös yhtiön rakennetta, jossa pitkän aikavälin strateginen päätöksenteko on johdon vastuualuetta. Malmin ja Brownin (2008) mukainen näkemys, että hallinnolliset kontrollit luovat rakenteen, jossa muita toteutetaan, näyttäisi tällä tavoin vastuunjaon kautta määrittävän suunnittelua, suoritusmittausta ja palkitsemista. Se siis heijastaa eri suunnittelujänteiden vastuiden jakautumista organisaatiossa. Tämä myös havainnollistaa selvästi, kuinka kiinteästi suunnittelu-, kyberneettiset- ja palkitsemisjärjestelmät ovat toisiinsa sidoksissa.

Finnairin suunnitteluprosessista voidaan myös havaita jo teoreettisessa tarkastelussa esiin noussut näkemys, että strateginen ja taktinen taso eivät näyttäisi olevan täysin tasa-vertaisia. Strategia on keskitetty ylimpään johtoon ja taktinen taso muodostetaan sen pohjalta. Strategia havaittiin haastatteluissa sellaiseksi, jota ei herkästi lähdetä muuttamaan, vaan sen tulee kestää kovienkin aikojen yli. Tällöin suunnittelun pidemmän ajan strateginen näkökulma lähenee kulttuuristen kontrollien muuttumattomuutta. Strategisella suunnittelulla voitaisiin tapausyrityksen ohjausjärjestelmien perusteella havaita siis vastaavaa muita kontrolleja määrittävää luonnetta, kuin hallinnollisilla ja kulttuurisilla kontrolleilla. Sen sijaan taktinen suunnittelu, kyberneettiset kontrollit ja palkitseminen vaikuttaisivat olevan osa yhtenäistä prosessia. (Gschwantner & Hiebl 2016; Ilebrand 25.11.2020; Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021.)

Malmin ja Brownin (2008) mukainen suunnittelujärjestelmä tunnistettiin ennakkoivaksi kontrolliksi, joka määrittää toiminnallisten alueiden tavoitteet ja tältä pohjalta ohjaa käytöstä. Markkinashokit taas tunnistettiin vaikeasti ennustettaviksi ja merkittävän tuhovoiman liiketoimintaa kohtaan omaaviksi. Pandemioita ei kuitenkaan pidetty täysin arvaamattomina ja kertaluonteisina niiden toistuvuuden takia. (Brown & Kline 2020; Merchant & Van der Stede 2012, 506–507.) Pandemioiden osalta lentoliikennettä tarkastelleet Tisdall ja Zhang (2020) totesivatkin, että pandemiaa koskevien skenaarioiden

pohjalle olisi lentoalalla löytynyt käytännön kokemusta aiempien pandemioiden osalta, mutta harvojen yhtiöiden mallinnus kattoi pandemiavarautumista heidän otannassaan. Voitaisiinkin olettaa, että suunnittelujärjestelmien rooli ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa korostuisi koronapandemian myötä ja markkinoiden tulevan kehityksen mallintamisella olisi merkittävä rooli tässä prosessissa.

Tapausyhtiö Finnairissa toimintaympäristön seuranta ennen korona-aikaa liittyi strategiseen suunnitteluun. Suunnittelussa voidaan kuitenkin havaita sama markkinalähtöisyyden kasvava merkitys taktisemmallakin tasolla, kuin hallinnollisissa havaittiin madaltuneen hierarkian kautta. Finnairin strategiajohtaja Ilebrandin (24.11.2020) mukaan kaikista kriittisintä yhtiön selviytymisstrategian kannalta onkin pandemian hoitokeinojen sekä rokotteiden aikataulu, ja tästä edelleen, koska maailma alkaa avautua matkustamiselle. Tämän osalta hän näkee, että yhtiöllä ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Ne ovat siis toimintaympäristöön liittyviä ulkoisia tekijöitä. Yhtiöllä on kuitenkin monia eri skenaarioita erilaisilla aikataulunäkymillä sen suhteen, koska ja miten markkinat alkavat jälleen avautumaan. Tässä yhteydessä strategiajohtaja korostaakin, että on hyvä huomioida, että kaikki ei palaudu heti yhdellä kerralla. Ainakin eri markkinoiden avautumisessa tulee todennäköisesti olemaan eroja, joilla skenaarioita pohtiessa pelataan. Empirian pohjalta edellisissä alaluvuissa kuvattiin, kuinka organisaation kokoa ja rakennetta on muutettu, mutta myös, kuinka kulttuurin ylläpitämiseen on täytynyt panostaa joustavuuden ja ketteryyden saavuttamiseksi sekä säästöohjelman onnistumiseksi. Finnairissa nähdäänkin, että selviytymisstrategiassa on aina oltava olemassa lista toimia, joita voi asteittain alkaa toteuttaa, kun lähdetään kohti tiettyä skenaariota. Suunnittelussakin markkinan muutoksiin reagointikyky on selviytymisen kautta entistä isommassa roolissa ohjausjärjestelmissä. (Malmi & Brown 2008; Simons 2000, 53–56; Salonen 25.11.2020.)

Myös jo ennen korona-aikaa tunnistettu tavoitteiden kiinteys näkyy tapausyhtiö Finnairissa pandemian aikana. Esimerkiksi kustannussäästöohjelmassa tavoitellut 140 miljoonan euron pysyvät säästöt on standardoitu vuoden 2019 tasoon nähden. Vuosi 2019 on mennyt ja silloin olleet kustannukset sekä rakenteet eivät enää muutu. Tähän pohjaan peilaavat tavoitteet saavat siis kiinteän pohjan. Nykyisessä markkinatilanteessa tällainen tavoitteen asetanta on luonnollisesti haastavaa. Tavoitteen asetanta pitääkin tehdä niin, että ne eivät romutu maailman menon mukana. Tähän liittyy olennaisesti se, että mittarit valitaan sellaisiksi, joita voidaan työstää ja mitata tapahtui mitä tahansa. Korona-aikana tapausyhtiö näkee, että tavoitteen asetannassa on korostunut pitkän aikavälin näkökulma. Tavoitteet ja mittarit on asetettu tukemaan sitä pidemmän aikavälin näkemystä, jota

tavoitellaan. Tällöin niihin ei vaikuta kuukausitason heilahtelut, kun ne suuntaavat pidemmälle tulevaisuuteen. Tapausyhtiön kiinteät tavoitteet ovat ristiriidassa Merchantin ja Van der Steden (2012, 510–513) näkemysten kanssa epävarmoihin ympäristöön sopivien joustavien tavoitteiden kanssa. Kuitenkin tapausyhtiön havaittiin empirian perusteella noudattavan markkinalähtöistä joustavaa skenaariosuunnittelua, jota Merchant ja Van der Stede kuvasivat. Epävarman markkinan näkökulmasta skenaarioiden arvon todettiin näkyvän tapausyhtiölle juuri siinä, että on aina olemassa lista toimia, joita lähteä toteuttamaan, kun tehdään havainto tietyn skenaarion suuntaan liikkumisesta. Bedford yms. (2016) havaitsivat kuitenkin Merchantista ja Van der Stedestä poiketen, että suoritustavoitteiden tiukkuus on itseasiassa dominoiva kontrolli sekä vakaisa että epävarmoissa toimintaympäristöissä. Samoin Burt yms. (2020) havaitsivat, että tavoitteiden muuttaminen kesken kauden johtaa usein kontrolloimattomiin ja negatiivisiin seurauksiin suoritukselle. Näin ollen toimintaympäristön epävarmuuden kasvu yhdessä markkinalähtöisyyden ja joustavuuden korostumisen kanssa ei siis todennäköisesti edellyttäisikään joustavampia tavoitteita, vaan ainoastaan tiiviimpää toimintaympäristön seurantaa. (Ilebrand 24.11.2020; Toikka 20.1.2021.)

Markkinashokeissa organisaatioiden todettiin voivan reagoida yllättäviin tapahtumiin toimintaympäristössään järjestelemällä uudelleen sisäisiä tekijöitään paremmin tilanteeseen sopivaksi kokonaisuudeksi (O’Grady yms. 2016). 2001 terroristi-iskujen jälkeen Finnairin kerrottiin käynnistäneen säästötoimia ja sopeuttaneen kapasiteettiaan (Finnair 2021b). Tapausyhtiön voidaan nähdä toteuttavan samankaltaisia toimia suunnitelmissaan korona-aikanakin haastatteluiden perusteella (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020). Strateginen näkökulma tällaisiin kustannussäästöihin näkee ne jatkuvana ja ennakoivana toimintana, kuten Malmi ja Brown (2008) määrittelevät suunnittelun. Tämän näkökulman mukaan kustannussäästöt ovat osa yrityksen kilpailustrategiaa. Tällöin kustannussäästöjen todettiin ohjaavan myös pitkän aikavälin lähestymistapaa ja niiden saavuttaminen vaatii kustannustavoitteiden ja -toimintojen sekä nykyisen kustannustilanteen suunnittelua syvällisen analyysin pohjalta. (Himme 2012.)

Tapausyhtiön kustannussäästöohjelma liittyy paitsi korona-ajasta selviytymiseen, myös toiminnan ylös-ajon mahdollistamiseen markkinashokin päätyttyä. Ylös-ajosuunnitelman näkökulmasta olennaista lyhyen aikavälin kustannussäästöjen lisäksi on, että tase mahdollistaa toiminnan uudelleen laajentamisen. Ylös-ajoon liittyy kustannuksia, jotka realisoituvat ennen tulojen muodostumista. Vaikka lentoyhtiöiden kohdalla lentämisen aloittamisella on positiivisempi kassavirtavaikutus kuin useimmilla muilla aloilla

toiminnan uudelleen käynnistämässä, liittyy siihen kuitenkin tiettyjä kustannuksia, joita pitää hallita. Tästä näkökulmasta kassan ja taseen hallinta ovat olennaisessa roolissa. Finnair on tästä näkökulmasta vahvistanut tasettaan osakeannilla, hybridilainan uudelleen järjestelyllä sekä muilla vastaavilla toimilla. (Ilebrand 24.11.2020; Palepu yms. 2013, 51–53.)

Tähän liittyen Finnairilla on myös uudelleenrahoitussuunnitelma, jonka tarkoituksena on turvata riittävä rahoitus. Yksi toimi vahvistaa omaa pääomaa oli Finnairin kesällä 2020 toteuttama osakeanti, jonka bruttotuotot olivat noin 512 miljoonaa euroa ja nettotulot 501 miljoonaa euroa. Suomen valtio osallistui antiin ja suurimpana osakkeenomistajana sitoutui merkitsemään 55,9 % kaikista osakkeista. Annin seurauksena Finnairin osakekanta kasvoi 128 136 115 osakkeesta 1 407 401 265 kappaleeseen. (Finnair 28.10.2020; 7.7.2020; 9.12.2020.) Suunnitelma sisältää muutoksia valmiusluottolimiittiin, 600 miljoonan euron TyEl-takaisinlainsopimuksen Ilmarisen kanssa, ulkona olevien hybridivelkakirjojen uudelleenrahoituksen sekä mahdollisesti sellaisten koneiden myynti- ja takaisin vuokrajärjestelyt, joita ei ole kiinnitetty. (Finnair 28.10.2020.) IR-johtaja Salonen (25.11.2020) mainitsee, että valtiolta saatuun takaukseen liittyy tiettyjä Euroopan komissiolta tulevia rajoituksia liiketoiminnan tulevaankin suunnitteluun. Näihin kuuluu esimerkiksi yritysostokielto. Se ei aivan täysin sulje kaikkia yritysjärjestelyjä pois, mutta yhtiö ei usko, että tällä saralla olisi mitään merkittäviä liikkeitä heidän osaltaan odotettavissa lähivuosien aikana. Mahdollisuutena nähdään ennemmin kalustohankinnat kuin kokonaisten yhtiöiden ostot. Kilpailijoiden joukossa on Euroopan tasollakin sellaisia yhtiöitä, jotka ovat kykeneviä ostamaan kriisiytyneitä yhtiöitä. Etenkin halpalentoyhtiöiden puolelta voidaan odottaa tapahtuvan konsolidaatiota, koska niiden markkinalla on muutamia isoja ja vahvoja toimijoita, joiden ei ole tarvinnut tukeutua valtion apuun. Budd yms. (2020) nostivatkin esiin kuvatessaan lentoyhtiöiden taktisia suunnitelmia vastata koronapandemiaan, että alaa jo ennen pandemiaa rajoittaneet tekijät rajoittavat myös pandemiaan reagointimahdollisuuksia.

Suunnittelussa näkyy myös operatiivisen ja kaupallisen puolen aikaisempaa tiiviimpi yhteistyö vastauksena muuttuneeseen toimintaympäristöön. Suunnitelmien pohjaksi havaittiin seurattavan hyvin tiiviisti erilaisia markkinan kehityssuuntaa ennustavia tunnuslukuja. Pidemmän aikavälin toiminnan ylös-ajosuunnitelman näkökulmasta yhtiö seuraa erityisesti erilaisia herkkyyksiä, kuten eri asiakasryhmien kysynnän kehitystä ja vapaa-ajan matkustuksen ja yritysmatkustuksen palautumisia. Markkinalähtöinen tilanteen seuranta ja sen pohjalta tunnistettaviin mahdollisuuksiin tarttuminen näkyvät korona-ajan

suunnittelussa esimerkiksi siinä, miten tapausyhtiö on pyrkinyt löytämään liiketoimintamahdollisuuksia markkinalta. Tapausyhtiöllä ei esimerkiksi ole lähtökohtaisesti yhtäkään täysin rahtiin tarkoitettua konetta, vaan rahtia kuljetetaan matkustajakoneiden ruumissa. Joillakin kilpailijoilla löytyi vain rahtiin tarkoitettuja koneita jo ennen korona-aikaakin. Finnairille pelkkien rahtilentojen lentäminen oli uudenvuodenavaus markkinalla korona-aikana. Markkinashokin aikana yhtiön laajarunkokoneita on käytetty myös pelkän rahtin lentämiseen, koska matkustajalentojen loputtua kansainvälisesti muodostui tarjontapula rahtiliikenteeseen. Laajarunkokoneissa on enemmän tilaa, jota voidaan sellaisenaan hyödyntää rahtin kuljettamiseen. Lisäksi myös tietyn mallin koneista pari on muokattu niin, että rahtia on saatu kuljetettua myös niiden matkustamoissa. Tämä on käytännössä edellyttänyt penkkien pois ottamista. Matkustusliikenteen asteittainen lisääntyminen ei ole ollut pois rahtiliikenteestä, koska matkustuslennoille voidaan ottaa rahtia aivan kuten ennen korona-aikaakin. Asiakasmäärien ollessa yhä erittäin pienet, on vähäisillä matkustuslennoilla pystytty kuljettamaan suhteellisesti enemmän rahtia kuin aiemmin. Rahti onkin pystynyt hyvin tukemaan reittien uudelleen aloituksia. (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 24.11.2020.)

Pandemia on tuonut siis mukanaan uudistuksia määrittelemättömälle aikajänteelle, johon lentoyhtiöt itse eivät voi vaikuttaa. Yhtiön omaehtoisten uudistusten lisäksi, Finnairin on täytynyt huomioida uudet terveystokot ja -menettelyt, jotka täytyy pyrkiä toteuttamaan asiakkaan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Näihin liittyy esimerkiksi testaaminen. Korona-ajasta selviytymisen suunnittelussa lentoyhtiöille yleisesti näkyy taloudellisen puolen lisäksi laadullinen turvallisuuden ja asiakaslähtöisyyden puoli, kuinka rohkaistaan asiakkaat uudelleen ilmaan. Siivoamisen ja testaamisen lisäämiset tarkoittavat tietenkin lentoyhtiöille lisää kallista aikaa maanpinnalla, joka täytyy kompensoida taloudellisesti muuta kautta. Finnairissakin on skenaarioissa otettu huomioon, että vaikka rajat jälleen aukeaisivat, ei suuri joukko ole välttämättä valmis matkustamaan heti. (Budd yms. 2020; Cefis yms. 2020; Ilebrand 24.11.2020; Salonen 24.11.2020.)

Innovatiivinen mahdollisuuksien etsiminen ja niihin tarttuminen on perinteisesti liitetty etsijästrategioihin. Tapausyhtiössä markkinalähtöiset pyrkimykset ovat kuitenkin yhdistetty selkeästi kustannustehokkuuteen ja oman markkina-alueen turvaamiseen tähtääväan strategiaan, jolloin ne muodostaisivat yhä selkeämmin analysoijastrategian toteuttamisen. (Miles yms. 1978.) Toimintaympäristön epävarmuuden lisääntymisen todettiin kasvattavan markkinalähtöisyyden vaatimusta, ja empirian havainnot

ydinliiketoiminnan lähes täydellisestä pysähtymisestä sekä markkinan haastavasta ennustettavuudesta voidaan määritellä epävarmuuden lisääntymiseksi. (Bedford yms. 2016; Ilebrand 24.11.2020.) Finnairissa nähdään, että koronan aiheuttamassa markkinashokissa on pystytty suhteellisen nopeasti ja hyvin reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen. Kapasiteetin laskeminen ja kulujen hallitseminen on onnistuttu toteuttamaan suhteellisen lyhyellä aikataululla. Jatkossa tätä oletetaan voitavan tehostaa entisestään. Pandemioihin reagointiin liittyy kuitenkin juuri edellä kuvattu epävarmuuden haaste, että varmuudella ei tiedetä, miten laajalle, ja kuinka pitkäkestoisesti ne leviävät. Useat pandemian alussa tehdyt ennusteet ovat jo moneen kertaan menneet pieleen. Esimerkiksi vuoden 2020 alussa rajoitukset koskivat oikeastaan vain osaa Kiinasta, eikä voitu mitenkään kuvitella, kuinka nopeasti se leviäisi Eurooppaankin. Tämä ei ollut yksin yhtiön, vaan myös Suomen valtion näkemys, että riski viruksen rantautumisesta Suomeen oli erittäin pieni. Pandemiassa aktiivisella tilanteen seuraamisella ja nopealla muutokseen reagoinnilla näyttäisi olevan avain rooli. (Salonen 25.11.2020.)

Markkinashokin myötä suunnittelussa havaittiin innovatiivisempaa lähestymistapaa markkinoihin sekä taloudellisen puolen korostumista. Vaikka markkinashokin aikana tapausyhtiössä on korostunut kustannusten karsiminen, on investoinneissa nähty sellaisia pakollisia hankkeita, joiden toteuttaminen on ollut välttämätöntä kilpailukyvyyn näkökulmasta. Markkinashokkia leimaava taloudellisen puolen korostuminen ei tarkoita yksin kustannuksiin keskittävää ajattelutapaa, vaan ennemminkin kilpailukyvyyn kokonaisvaltaista johtamista optimoinnin kautta. Tiettyihin tekijöihin investoinnit on nähty pakollisina tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta. (Salonen 25.11.2020.) Ilebrand (24.11.2020) nostaa asiakkaiden lähestymisen ja keskustelun parantamisen digitaalisten jakelukanavien ja digitaalisten alustojen kehityksen kautta kilpailukyvyille merkittäviksi tekijöiksi, joihin panostamalla voidaan parantaa markkinashokista selviytymistä ja tulevaan kilpailukykyä. Näiden voidaan nähdä toisaalta edustavan samoja markkinavoimia ja arvoja, joita jo ennen korona-aikaa on kuvattu (Finnair 2019b; Palepu yms. 2013, 51–53). Tutkielman tapausyhtiön todettiin myös näkevän, että pitkän aikavälin strategia säilyttää kilpailukykyä markkinashokista huolimatta. Tätä tukee se, että markkinoilla kilpailuun vaikuttavat jännitteet eivät sinällään ole ainakaan vielä markkinashokin myötä muuttuneet. Vaikka tapausyhtiössä havaitaan selkeää taloudellisen puolen ja lyhyen aikavälin markkinashokista selviytymisen painotus, jota myös aiemmat tutkimukset ovat esittäneet (Casas-Acre yms. 2020), haastatteluissa tuodaan myös esille, että vaikka toimet keskittyvät tähän hetkeen, niin tavoitteet painottuvat enemmän pitkälle aikavälille. Osittain tämä

johtuu niiden kiinteästä luonteesta ja osittain markkinashokin aiheuttamasta epävarmuudesta. (Toikka 20.2.2021.) Empiiriset havainnot tukisivatkin näkemystä, että strategisella suunnittelulla on kulttuuristen kontrollien tapainen hitaasti muuttuva ja muita kontrollikategorioita määrittävä luonne. Markkinashokin aikana empirian pohjalta havaittu strategisen suunnittelun pääpiirteinen muuttumattomuus kuvaa strategisen suunnittelun eri tasoista roolia taktiseen suunnitteluun, kyberneettisiin kontrolleihin ja palkitsemiseen nähden. (Cefis yms. 2020; Malmi & Brown 2008; Simons 2000, 50–58.)

3.2.4 Kyberneettiset kontrollit

Aiemmissa alaluvuissa tuotiin esille, että Finnairilla suoritusmittaus on osaltaan tapa viestiä strategiaa ymmärrettäväksi organisaation eri tasoille. Jokaisella tasolla tavoitteet ja mittarit voidaan osoittaa johtuvan yhtiötason strategisiin tavoitteisiin. Tämä edesauttaa jokaista organisaatioissa ymmärtämään yhtiötason tavoitetilaa ja ohjaa strategian toteuttamista päivittäisessä työssä. Samalla tällainen tavoitteiden johtaminen myös viestii jokaisen toiminnon ja panoksen merkityksestä strategian toteutuksessa. Tapausyhtiössä kyberneettistä kehää voidaan havainnollistaa aiemmin esitetyn ketjumaisen prosessin pohjalta. Suunnitelmissa, kulttuurisissa ja hallinnollisissa kontrolleissa määritellyt strategisen kilpailukyvyyn kannalta keskeiset osa-alueet, joihin kussakin toiminnossa tulee keskittyä, osoitetaan *mittaamalla*. Suunnittelussa näille on asetettu tietyt kiinteät tavoitteet, *standardit*, jotka mahdollistavat suorituksen *poikkeama-analyysin* sitä vasten. Saatava mitaustulos kuvaa suorituksen tasoa ja antaa siitä tätä kautta *palautetta*. Näiden mittauksissa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan tarvittavia alueita *muokata* suorituksen parantamiseksi tai suunnitelmia korjata. (Toikka 20.1.2021.) Tämän prosessin todettiin jo aiemmin tutkielmassa suunnittelukontrollin yhteydessä linkittyvän sekä organisaatio kulttuurin tukemiseen että hallinnollisiin kontrolleihin. Tämä havainnollistaa aiemmissä tutkimuksissa esitettyä ohjausjärjestelmien eri osien keskinäistä riippuvuutta ja vaikutusta toisiinsa (ks. esim. Bedford yms. 2016 ja Van der Kolk yms. 2020) sekä ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa vallitsevaa kontrollien yhtenäistä suuntaa. (Malmi & Brown 2008; kuvio 2.)

Tavoitteen asetannan ja suoritusmittareiden prosessi kulkevat siis käsi kädessä tapausyhtiössä. Finnairissa strategisen tason tavoitteet jalostetaan organisaation eri tasoille sopiviksi omiksi mittareiksi ja tavoitteiksi, jotta niiden avulla voidaan ohjata toimintaa kaikilla tasoilla. Kun strategisen tason tavoitteet johdetaan organisaation eri tasoille se tarkoittaa käytännössä sitä, että syntyy alamittareita yksikkö- ja tiimitasolle. Alamittarit

kuvastavat kunkin yksikön ja tiimin omaa vastuualuetta, kuitenkin siitä näkökulmasta, että niitä tavoiteltaessa edistetään strategian toteutumista. Tämä strategiaa tukeva ohjaus saavutetaan juuri koordinoimalla ja synkronoimalla alatasen tavoitteet. Kun ne on johdettu strategisista tavoitteista siitä näkökulmasta, mikä kunkin toiminnon merkitys ja rooli on strategian toteuttamisessa, tukevat yksittäiset tavoitteet organisaation kokonaisuutta. (Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021.)

Kyberneettisen kehän teoreettisen tarkastelun yhteydessä tunnistettiin myös palautteen kaksisuuntainen rooli, johon yhdistettiin haasteita informaation epätasaiseen jakautumiseen eri tasojen välillä. Finnairissa todettiin normaali tilanteessa hallinnollista kontrollia toteutettavan suhteellisen korkean hierarkian kautta. Tämän todettiin teorian perusteella muodostavan keskijohdolle suhteellisen vallan ylimpään johtoon nähden, koska alemmalla johdolla on mahdollisuus kontrolloida ylöspäin kiertävää palautetta. Toisaalta Finnairissa tätä ohjaukseen liittyvää riskiä voitaisiin nähdä lievennettävän johtokunnan tapaisen koko henkilöstön läpileikkaavan vuorovaikutuskanavan kautta. Tapausyhtiössä mittareiden asetanta on siis interaktiivinen prosessi siitäkin syystä, että parempi ymmärrys eri yksiköiden toiminnasta ja sen mitattavuudesta on alemmilla tasoilla. Aiemmin todettiin, että ei voida edes yksikkötasolla asettaa yhtä yhteistä mittaria kaikille, niin että se tarkoituksenmukaisesti ohjaisi suoritusta. Jos vaikka operaatioiden toiminnan mittarina olisi, kuinka nopeasti businessluokan lämmin ruoka-ateria saadaan tuotantolinjalta läpi, ei se ohjaisi suoritusta tekniikan ja huollon puolella. Tällä tasolla yksiköiden johtoryhmissä tarkastellaankin, että mitkä ovat näissä yksiköissä sellaisia mittauskohteita, mitkä tukisivat strategisten mittareiden saavuttamista. Näiden linjausten jälkeen mittareita lähdetään sitten jalostamaan. Tämän jälkeen voidaan tarkastella vielä taso alaspäin, jossa näitä linjattuja mittareita saatetaan vielä kertaalleen peilata yksittäisen toiminnon osalta. (Chenhall yms. 2011; Finnair 2019b; Malmi & Brown 2008; Knox 2020; Simons 2000, 58–59; Toikka 20.1.2021.)

Tätä voidaan havainnollistaa organisaatiossa toimivien tekijöiden kautta, joiden käytöksen ohjaamiseen ohjausjärjestelmillä pyritään. Jos verrataan strategisia tavoitteita asetavaa hallituksen puheenjohtajaa ja suorittavalla tasolla toimivaa lentokonemekaanikkoa, voidaan todeta, että strategia ja sen myötä tavoitteet näyttäytyvät näille hyvin erilaisina. Ylimmällä tasolla ei välttämättä tarvitse olla kaikkea yksityiskohtaista tietoa organisaatioiden eri tasojen toiminnoista, jos suoritusta ohjaavia tavoitteita ja mittareita asetetaan ketjumaisesti yhteistyössä ylempien ja alempien tasojen kanssa. Se, että varmistetaan lentokonemekaanikonkin toteuttavan strategiaa, linkittyy myös juuri tähän ketjuun.

Lentokonemekaanikolle tämä näyttäytyisi siten, että hän tietää, kun päivittäisessä työssä tietyt mittarit ovat vihreällä, niin silloin tuetaan yhtiön strategiaa. (Toikka 20.1.2021.)

Malmin ja Brownin (2008) mallin todettiin sulkevan puhtaasti diagnostiset, ainoastaan päätöksentekoa tukemaan tarkoitettut informaatiojärjestelmät määritelmän ulkopuolelle. Tämä osaltaan selittää, miksi tässäkin tutkimuksessa ei havaita puhtaasti diagnostisia kontrolleja, vaikka kyberneettiset järjestelmät pitävätkin sisällään poikkeama-analyysin, joka muistuttaa niiden määritelmää. Finnairin suunnittelun ja suoritusmittauksen prosessi todettiin ketjumaiseksi ja osallistavaksi, ja yhtiön rakenteen yhteydessä havaittiin vuorovaikutuksen lisäämiseen pyrkiviä rakenteita. Hallinnollisten kontrollien yhteydessä tuotiin esiin, että yhtiön eri yksiköt sisältävät toisistaan eroavia toimintoja. Tämän pohjalta todettiin, että kaikissa yksiköissä ei ole mahdollista mitata suoritusta samalla tavalla. Haastatteluissa nostettiin myös esille turvallisuuden ja laadun näkökulmat, jotka ovat yhtiön kilpailukyvyyn edellytykset. Molemmat näkökulmat perustelevat havaintoa, että tapausyhtiön toiminta edellyttää laajaa suoritusmittaristoa, jossa laadullisia ja taloudellisia mittareita sovelletaan eri tavoin eri toiminnoissa. Laajan suoritusmittariston todettiin heikentävän mekanistisia ja diagnostisia kontrolleja, koska laajempi mittaristo edellytti enemmän vuorovaikutusta ohjausvaikutuksen saavuttamiseksi. Tämä toisaalta kuvaa myös sitä, miten Finnairiin normaalitilanteessa yhdistettyä puolustusstrategian toteuttamista on toteutettu perinteisesti etsijästrategioille tyypillisempien kontrollien kautta. Osaltaan se myös kuvaa juuri johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuksiin liittyvää perusajatusta siitä, että eri kontrollit toimivat vuorovaikutuksessa keskenään eivätkä irrallisina kontrolleina (Evans & Tucker 2015). (Bedford yms. 2016; Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021.)

Finnairilla saapumistäsmällisyydestä saa hyvän esimerkin kyberneettisestä kontrollin prosessin pilkkoutumisesta ja linkittymisestä strategiaan sekä muihin kontrollikategorioihin. Saapumistäsmällisyys on yhtiön tavoite, jota seurataan ja julkaistaan yhtiötasolla. Strategiassa voidaan haluta olla luotettava ja täsmällinen lentoyhtiötä, jota saapumistäsmällisyyden mittaamisen nähdään ohjaavan. Se kertoo, saapuvatko lennot suunnitellussa aikataulussa viidentoista minuutin sisään. Jotta lento voisi saapua ajoissa, on sen päästävä lähtemään ajoissa. Lennon ajoissa lähteminen edellyttää taas, että lentokone on lentokelpoinen ajoissa. Tähän liittyy olennaisesti, että huoltotoiminto ja rahti ovat tehneet oikeita asioita tehokkaasti. Tätä kautta alamittareiksi voisi muodostua esimerkiksi rahdin käsittelyn täsmällisyyden hyvä taso tai lentokoneiden teknisen lähtövalmiuden taso, joiden voidaan nähdä tukevan lopulta saapumistäsmällisyyttä. Tämä esimerkki kuvastaa sitä

ketjua, jolla alataason tavoitteet johdetaan strategiselta tasolta ohjamaan suoritusta kaikilla organisaatiotasolla. (Toikka 20.1.2021.)

Esimerkin perusteella voidaan havaita, että suoritusmittauksen laajuus näyttäytyy tapausyhtiössä myös siinä suhteessa, että mitataan organisaation prosessimallin eri osia. Saapumistäsmällisyyden kattotavoitteena voidaan nähdä mittaavan Simonsin (2000, 59–61) mukaisesti *tuotosta*, koska se kuvastaa lentojen osuutta, joka saavuttaa tietyn standardin prosessin lopuksi. Tämä tuotosperusteinen seuranta on ylimmällä tasolla perusteltu, koska prosessin tarkka mittaaminen ja havainnointi läpi organisaation jokaisen toiminnon ei todennäköisesti olisi kannattavaa tai edes mahdollista. Toisaalta se ei myöskään tukisi kulttuuristen kontrollien yhteydessä haettua luovuutta. Sen sijaan tätä palvelemaan asetettujen alamittareiden voidaan havaita kohdistuvan sekä *prosesseihin* että *panoksiin*, koska todettiin mitattavan lentokoneen lentokelpoisuutta ja toisaalta sitä, ovatko tietyt toiminnot tehneet oikeita asioita. Teorian pohjalta näitä valintoja voidaan perustella lentoyhtiöille alatyypillisellä turvallisuuden ja laadun tärkeydellä, jotka nousivat esiin myös organisaatio kulttuurin yhteydessä. Panos- ja prosessikontrollien mittaaminen todettiin olennaiseksi silloin, kun turvallisuus ja laatu olivat tärkeitä, joka perustelisi, että nämä osa-alueet korostuvat lentoyhtiön suoritusmittauksessa. Saapumistäsmällisyyden mittauksen voisi tämän tarkastelun perusteella nähdä tukevan ohjausta kohti tehokkuutta riskeeraamatta laatua ja turvallisuutta. (Budd yms. 2020; Ilebrand 24.11.2020; Toikka 20.1.2021.)

Budjetit nähtiin suunnittelun kanssa lähes päällekkäiseksi kontrollikategoriaksi, koska niiden tärkein ohjausominaisuus näyttäisi liittyvän standardeihin ja tavoitteisiin, joita suunnittelussa määritellään. Tapausyhtiön haastatteluiden yhteydessä budjettien nähtiinkin liittyvän enemmän suunnitteluun ja tavoitteen asetantaan. Edellä esitettyä havaintoa tukee, että suunnittelun määritelmän kanssa vastaavaan tapaan budjetti ei ole sama asia kuin taloudellinen suoritusmittaristo. Budjetti on määritelty laajaksi, kokonaisvaltaiseksi tekniikaksi, kun taas taloudelliset mittaristot voivat olla hyvinkin kapeasti suunnattua tavoitteenasetantaa. Osa näistä taloudellisista mittareista voi olla läheisesti yhteydessä budjettiin, siitä näkökulmasta, että ne ovat määritelty siinä. Tämäkin tukisi näkemystä, että budjetti on suoritusmittausta määrittävä ja edeltävä kontrolli. Budjettien erottaminen kyberneettisistä kontroleista osaksi suunnittelua voitaisiin nähdä myös vastauksena suunnittelun-, kyberneettisten- ja palkitsemisen kontrollien erottamisen haasteeseen. Budjetoinnin esittämisellä osana suunnittelua, kyberneettisten järjestelmien määritelmästä häviäisi suoritusstandardien, tavoitteiden, määrittely, joka on päällekkäinen

suunnittelukontrollin kanssa. Tämä selkeyttäisi rajan vetoa eri kontrollien välille viitekehksessä. (Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021; kuvio 2.)

Kyberneettisiä kontrolleja tarkasteltaessa suoritusmittaus on keskeisessä roolissa. Normaalitylanteessa tapausyhtiöllä on esimerkiksi tavoitetasot velkaantuneisuudelle ja kassan suhteelle liikevaihtoon, *cash-to-sales*, jotka edustavat *taloudellisia mittareita*. Finnairissa käytössä olevat taloudelliset mittarit ovat johdettu myös ketjumaisesti eri tasolle. Finnairilla, kuten monissa muissa organisaatioissa, tavoitellaan tiettyä kannattavuustasoa, jota voidaan mitata esimerkiksi liiketuloksen suhteellisella tasolla. Tämän mittarin suoritus on tietenkin sidoksissa siihen, millä tasolla eri yksiköiden myynti tai toisaalta kustannukset ovat. Tällaisen ylimmän tason taloudellisen mittarin suoriutumiseen vaikuttaa siis toisaalta eri yksiköiden suoriutuminen sekä organisaation kulurakenteet. Liiketuloksen suhteellisuutta tarkastelevan mittarin menestymisen edellytyksenä on yksinkertaistetusti, että tuloja muodostuu kuluihin nähden enemmän. (Malmi & Brown 2008; Salonen 25.11.2020; Toikka 20.1.2021; kuvio 2.)

Yleisesti Finnairilla tavoitteet ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti laadullisten ja taloudellisten mittareiden välille. Jako ei ehkä näyttäyty organisaation joka osassa täysin samanlaisena, koska se on hyvin riippuvainen siitä, mikä on kunkin yksikön rooli organisaatiossa. *Laadulliset mittarit* myös tyypillisesti vaativat luotettavuuden pohjaksi suuremman volyymin. Yksi laadullinen mittari, jota yhtiö julkaiseekin, on asiakastytyväisyys, jota mittaa *NPS, Net Promoter Scorella*. Voidaan esimerkiksi miettiä, kun yhtiöllä on paljon asiakkaita, saadaan myös mittarille suurempi tartuntapinta ja enemmän vastauksia. Kun mittari edustaa suurempaa joukkoa, voidaan sen antamaan kuvaan laadusta luottaa enemmän, kuin jos vastaajia olisi vain murto-osa. Pienellä otannalla mittarista saatu palaute ei välttämättä kerro todellisesta laadusta, eikä näin ollen ole asianmukaista informaatiota toiminnan kehittämisen pohjaksi. (Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021; kuvio 2.)

Suoritusmittauksen *hybridijärjestelmiä* tapausyhtiö Finnairissa ovat lyhyen aikavälin STI ja pitkän aikavälin LTI. LTIssä mittareiden painotus on erityisesti taloudellisissa mittareissa. LTI:ssä mittareita ovat esimerkiksi olleet vuosina 2019–2021 osakekohtainen tulos, *EPS*, jonka painoarvo mittaristossa oli 50 %. Liikevaihdon kasvu 16,7 % painoarvolla ja yksikkökustannus, *CASK*, kiinteillä polttoainehinnoilla ja valuutoilla 33,3 % painoarvolla. Vuosille 2020–2022 mittareiksi oli määritelty osakekohtainen tulos 50 % painoarvolla ja yksikkökustannus 50 % painoarvolla. Vuosien 2014–2019 välissä ohjelmissa seurattiin sijoitetun pääoman tuottoa, *ROCE*, ja osakkeen kokonaistuoton kehitystä, *TSR*.

(Finnair 2019.) Tätä taloudellisempaa painotusta selittää se, että mittaristo on suunnattu ylimmän johdon suoritusmittaukseen. Sen tulisi siis mitata kokonaisvaltaisella tasolla strategian onnistumista pitkällä aikavälillä, joka on rakenteellisesti johdon vastuualuetta. STI:ssä mittariston rakenne muodostuu niin, että on tietty määrä annettuja yhtiötason mittareita, taloudellisia ja laadullisia, ja lisäksi tietty osa tavoitteista voidaan asettaa yksikössä tai tiimissä. Yhtiötason tavoitteisiin tulee päästä ja yksikkötason mittarit tukevat sitten sen saavuttamista. STI ja LTI eroavat paitsi aikavälin suhteen myös siinä, että LTI:ssä mittareita ei lähdetä räätälöimään erikseen. STI:n puitteissa on mahdollista lähteä strategisen tason tavoitteista, ja jalostaa tietty osa lähemmäs tietyn henkilön tai tiimin suoritusta. Molempiin mittaristoihin liittyy myös palkitsemisjärjestelmä. Hybridimittaristojen yhteydessä voidaan havaita hallinnollisten kontrollien tarkastelussa esiin tuotua vastuualueiden viestimistä ja osoittamista. Tuossa yhteydessä todettiin, että suoritusmittaus on yksi tapa kiinnittää huomiota, jonka määrittelemine koettiin hallinnollisten kontrollien tehtäväksi (Simons 2000, 38–39). Empiiriset havainnot tukevat näiltäkin osilta aiempien tutkimusten näkemyksiä ohjausjärjestelmien kokonaisuuden rakentumisesta sekä kontrollien keskinäisistä riippuvuuksista (ks. mm. Bedford yms. 2016; Evans & Tucker 2015; Van der Kolk yms. 2020). (Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021; kuvio 2.)

Kontingenssitekijöistä toimintaympäristön epävarmuuden lisäksi erityisesti organisaation keskittymisellä on todettu vaikutus suoritusmittauksen kokonaisuuden muodostumiseen (Lucianetti yms. 2018). Tapausyhtiö Finnairissakin havaittiin hallinnollisissa kontroleissa, että aiemmin hyvin keskitetyn organisaation hierarkia on markkinashokin myötä madaltunut ja tätä kautta vastuujänteet laajentuneet. Voidaankin tältä pohjalta olettaa, että suoritusmittaukseen liittyvissä kyberneettisissä järjestelmissä on tapahtunut myös muutoksia markkinashokin aikana. (Malmi & Brown 2008; Simons 2000, 53–56.) Tapausyhtiön tavoitteet ovat myös korona-aikana kasvusta siirtyneet säästöjen suuntaan. Yhtiö ei odota kasvua verrattuna vuoteen 2019 ainakaan lähivuosina. Aiempina vuosina kasvu on ollut suhteellisen reipasta noin 10 % luokkaa ja tulevat kasvutavoitteet oli asetettu pääkohdemarkkina Aasian kasvuodotusten mukaan 3–5 %. Näitä ei kuitenkaan nyt odoteta ainakaan seuraavaan kolmeen vuoteen. Markkinashokki on korostanut kustannuspuolen merkitystä voimakkaasti. Nykyinen markkinashokki on kuitenkin siitä poikkeuksellinen tilanne, että lentoja ei oikeastaan lennetä ollenkaan, ja tätä kautta positiivista kassavirtaa ei ole tullut. Saman aikaisesti on maksettu palautuksia yli 400 miljoonan euron edestä. Tilanteella on ollut väistämättä vaikutus siihen, että kassa on kulunut. Tätä kautta huomio on keskittynyt ensisijaisesti kustannuksiin, koska niihin pystytään

vaikuttamaan. (Merchant & Van der Stede 2012, 81–85; Mishra yms. 2020; Salonen 25.11.2020.)

Finnairin controller -toiminnoissa työskentelevä Toikka (20.1.2021) näkee, että nykyisessä tilanteessa moni asia on yhtiön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Kysymys ei ole yksin siitä, koska yhtiö saa jälleen suorittaa rajoitusten puitteissa liiketoimintaansa normaalisti, vaan myös siitä, koska ihmiset ovat valmiita lentämään jälleen. Tästä syystä yhtiön täytyy suunnitelmissaan olla tarkkana, asetetaanko huomion kohteeksi sellaisia mittareita ja tavoitteita, joissa voitaisiin edes päästä suorittamaan. Ennen lentäminen, liiketoiminnan toteuttaminen, oli yhtiölle itseänselvyys ja tiedettiin, mitä mittareita sille voidaan asettaa. Nykyisessä tilanteessa täysin samat mittarit eivät toimi, koska ei tiedetä, miten paljon ja minne voidaan lentää. Mittarit on nyt pyritty muuttamaan sellaisiksi, että niitä voidaan mitata ilman, että tiedetään, kuinka paljon päästään lentämään.

Koronapandemia on kuitenkin keskittänyt tapausyhtiön tavoitteenasetannan ja suoritustittauksen voimakkaasti taloudellisiin mittareihin. Tämä johtuu osittain siitä, että käynnistetty kustannussäästöohjelma on hyvin eurokeskeinen. Toisaalta laadulliset mittarit usein vaativat luotettavuuden pohjaksi suuremman volyymin, mikä nykyisessä tilanteessa ei ole mahdollista. Tämä heikentää laadullisten mittareiden käytettävyyttä, ja on osaltaan vaikuttanut siihen, että painotus on entisestään keskittynyt taloudellisiin mittareihin. Casas-Arce yms. (2020) havaitsivat vastaavasti, että organisaatiot painottavatkin suoritustittauksessa suhteellisesti enemmän taloudellisia mittareita laadullisiin nähden markkinashokissa. Markkinashokin voidaankin tunnistaa eroavan normaalin tilanteen epävarmasta toimintaympäristöstä siinä, että epävarmaan toimintaympäristöön liittyy yhtäaikaaisesti talouden rajoittuneisuus, joka siirtää huomiota lyhyellä aikajänteellä voimakkaammin taloudelliseen selviytymiseen (Brown & Kline 2020). Toinen näkökulma taloudellisten mittareiden roolin kasvamiseen tapausyhtiössä on se, että niihin keskittyminen on COVID-19 pandemiasta yli selviytymisen edellytys yhtiölle. Koska käynnissä on tietynlainen taisto, että markkinashokista selviydytään taloudellisesti, on huomio organisaatiossa ohjattu tavoitteilla ja mittareilla näihin tekijöihin. Toisaalta samalla katsotaan myös korona-ajasta pidemmälle, ja tavoitellaan taloudellista valmiutta ja vahvuutta lähteä toiminnan ylös-ajamiseen kysynnän palautuessa. (Hofmann yms. 2012; Ilebrand 24.11.2020; Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021.)

Suoritusmittausta rajoittaa tapausyhtiössä korona-aikana myös toteutetut rahoitustoimenpiteet. Valtion vahva rooli Finnairin rahoitustoimenpiteissä aiheutti sen, että voimassa olleet hybridimittaristoihin liittyneet palkitsemisjärjestelmät eivät olleet enää

kaikkien ehtojen mukaisia. (Finnair 19.2.2021b.) Toisaalta LTI:ssä vuosille 2020–2022 määritellyistä tavoitteista - osakekohtainen tulos ja yksikkökustannus – ainoastaan jälkimmäinen olisi ollut jollakin asteella mielekäästä seurattavaa ja suoritusta ohjaavaa korona-aikana, jolloin tapausyhtiö tuottaa tappiota, eikä myyntiä muodostu juuri (Budd yms. 2020; Finnair 2019a). Yhtiö onkin ottanut korona-aikana käyttöön täysin uuden hybridijärjestelmän *Rebuild Incentiven*. Siihen liittyviä mittareita ei haastatteluissa tai yhtiön viestinnässä voida avata tarkasti. Vaikka tämän ohjelman kehitystä on motivoinut koronapandemia ja suorituksen ohjaaminen siitä selviytymiseksi, on huomioitava, että ohjelma on osa yhtiön ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Sen ei siis ole tarkoitus edustaa irrallista osaa, vaan tukea Finnairin pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, mikä edellyttää kustannussäästöjen lisäksi yhtiön perusasioiden toimivuutta. *Rebuild Incentivessä* mittarit ovat yhtiötason tavoitteita, ja ne ovat samat kaikille ohjelman piirissä oleville organisaatiotasosta riippumatta. Ohjelman mittareilla mitataan niitä tavoitteita, joihin Finnairin tulisi päästä ohjelman aikana, jotta saavutettaisiin haluttu taloudellinen asema markkinashokista selviytymiseksi ja toiminnan ylös-ajon mahdollistamiseksi. (Brazel & Lail 2019; Malmi & Brown 2008; Toikka 20.1.2021.)

Tapausyhtiön kulttuuristen kontrollien ja suunnittelun yhteydessä havaittiin myös, että taloudellisen kustannusnäkökulman korostumisen lisäksi yhtiöllä on silti koronaaikana käytössä tätä tasapainottavia laadullisia kontroleja, joiden todettiin olevan jopa edellytys kustannussäästöjen onnistumiselle (Himme 2012). Lentoliikenteeseen onkin todettu liittyvän alatyypillisesti tiettyjä mittareita, joita ei voida missään tilanteessa jättää tarkastelusta pois. Tällainen on esimerkiksi turvallisuus. Se on lentoyhtiöille aina prioriteetti, jota mitataan lentovolyymista riippumatta. Toinen näkökulma on Finnairin laatu- lentoyhtiöstrategiaan liittyvä palvelutaso. Yhtiö ei kustannusorientoituneesta näkökulmastaan huolimatta halua edistää taloudellista tilannettaan täysin esimerkiksi operaatioiden laadun tai asiakkaan kokeman laadun kustannuksella. Tiedyt laadulliset mittarit ovat siis olemassa näiltäkin osin taustalla, mutta niiden paino suhteessa taloudellisiin näyttäisi muuttuneen pandemian ajaksi. (Toikka 20.1.2021.) Nämä tukevat aiempia havaintoja laadun ohjaamiseen liittyvien mittareiden merkittävästä yhteydestä organisaatioiden kilpailukykyyn (Brazel & Lail 2019; Lucianetti yms. 2018). Ne koetaan pitkän ajan kilpailukykyille niin merkittäviksi, että vaikka laadullisten mittareiden todettiin volyymin laskiessa menettävän luotettavuuttaan, halutaan näiden osalta huolehtia riittävän tason saavuttamisesta. Samalla ne myös kuvastavat lentoalalle liittyvien piirteiden tunnistettavuutta. Vaikka käytössä olevien hybridimittaristojen määrää onkin joksikin aikaa jouduttu

laskemaan, seurataan mittareita korona-aikanakin silti monipuolisesti, jonka nähtiin johdettavan alalle tyypillisestä toimintojen erilaistumisesta sekä hallinnollisten kontrollien yhteydessä tehdyistä valinnoista ja alan voimakkaasta kilpailusta. (Malmi & Brown 2008; Palepu yms. 2013, 51–53; Bedford yms. 2016.)

Tapausyhtiössä nähdäänkin, että keskeinen asia markkinashokissa on mitata ja tätä kautta kiinnittää huomio niihin asioihin, joihin yhtiössä voidaan yhä vaikuttaa. Yhtiön kustannussäästöohjelma edustaa niitä tavoitteita ja mittareita, joita Finnairissa on tunnistettu mahdollisuuksiksi vaikuttaa yhtiön suoriutumiseen korona-aikanakin. Kustannussäästöohjelman kautta yhtiö ohjaa huomion kiinnittämistä asioihin, jotka yhä ovat yhtiön vaikutettavissa yksin tai yhteistyökumppaneiden kanssa. (Merchant & Van der Stede 2012, 81–85; Toikka 20.1.2021.)

Haastatteluissa nousi esille, että tavoitteiden kiinteys näkyy myös korona-aikana (Toikka 20.1.2021). Toisaalta haastatteluissa tuli myös esiin, että Finnair harjoittaa skenaariosuunnittelua, joka mahdollistaa sen, että aina, kun havaitaan, että mittareiden tai muun seurannan perusteella kehityssuunta on muuttumassa, on valmiina olemassa lista toimia, joita lähdetään toteuttamaan (Ilebrand 24.11.2020). Näiden Merchant ja Van der Steden (2012, 510–513) mukaisten varautumisskenaarioiden todettiin tarjoavan yhden tavan joustavaan suoritusmittaukseen. Mittausperiodin aluksi johto valmistelee suunnitelmat kullekin skenaariolle ja lopuksi heitä vastuutetaan sen suunnitelman mukaan, mikä toteutui. Tämä osaltaan kuvaa myös kyberneettisten kontrollien palautekehää ja toiminnan kehitystä sen pohjalta, kuinka suunnitelmia muutetaan sen perusteella, minkälaista palautetta mittaristosta saadaan. Se kuvaa myös sitä, kuinka ohjauksen kokonaisuudessa voidaan erilaisten kontrollien avulla saavuttaa strategiaa edistäviä yhteisvaikutuksia, vaikka osa kontroleista vaikuttaisikin vastakkaisilta toisiinsa nähden, kuten tässä toisaalta tavoitteiden tiukkuuden kautta tuetaan joustavaa suunnittelua ja ketterää kulttuuria (Bedford yms. 2016; Malmi & Brown 2008; Van der Kolk yms. 2020).

Positiivisimmat lyhyen aikavälin skenaariot odottaisivat jonkin asteista lentoliikenteen elpymistä keväälle 2021. Yhtiöllä on kuitenkin vaihtoehtoisia skenaarioita, jos nämä näkymät eivät toteudukaan odotetusti. Näistä näkökulmista yhtiö seuraa erityisen tarkasti hakumalleja, *search patterns* ja varauskäytöstä, *booking behaviours*. Näiden pohjalta arvioidaan trendin kääntymistä. Ne nähdään aikaisina indikaattoreina, joiden pohjalta voidaan alkaa reagoida toiminnan asteittaiseen ylös-ajoon. Indikaattoreiden seuraamisella on olennainen merkitys toiminnan ylös-ajon mahdollistamisessa, koska toiminnassa tehtyjen väliaikaisten muutosten takia tarvitaan aikaa, että lentokoneita saadaan jälleen käyttöön

ja työvoimaa kutsuttua takaisin työmaalle sekä kaikki nämä prosessit takaisin muotoonsa. (Ilebrand 24.11.2020.) Tämä kuvastaakin ytimekkäästi Malmin ja Brownin (2008) mukaisia kyberneettisten järjestelmien ominaisuuksia. Seuraamalla varauskäytäntöjä ja hakumalleja tapausyhtiön suoritusmittaristo *mahdollistaa taustalla vaikuttavien ilmiöiden mittaamisen*. Näille kiinteiksi määritellyt tavoitteet, *standardit*, on asetettu suunnittelun yhteydessä. *Palautteena* saadaan tietoa, jota verrataan *poikkeama-analyysissa* standardiin. Tämän perusteella yhtiö voi arvioida toiminnan kehitystä ja *muokata toimintaa* vastaamaan skenaarion toteutumista.

Myös korona-ajan suoritusmittauksen voidaan siis nähdä tapausyhtiössä edustavan Malmin ja Brownin (2008) määritelmän mukaista kyberneettistä järjestelmää ja toisaalta tunnistaa sen muuttuneen aiemmasta. Hallinnollisissa kontrolleissa tapahtuneesta hierarkian madaltumisesta ja interaktiivisuuden lisääntymisestä huolimatta tavoitteen asettamisen ja palauteprosessit voitiin yhä kuvata ketjumaisiksi. Toimintaympäristön radikaalin ja negatiivisen muutoksen voitiin havaita siirtäneen huomion organisaatiossa voimakkaasti taloudellisiin mittareihin ja niistä tarkemmin kustannuksiin, koska niihin pystyttiin yhä vaikuttamaan. (Casas-Acre yms. 2020; Merchant & Van der Stede 2012, 508, 685–688; Simons 2000, 38–39, 53–56.) Tämän ei kuitenkaan haluta vaarantavan kilpailukykyä, ja samojen kulttuurisissa kontrolleissa arvoissa korostuneiden ja strategisessa suunnittelussa nähtyjen laadullisten osa-alueiden voitiin havaita säilyttäneen asemansa myös seurannassa koronapandemiasta huolimatta. (Ilebrand 24.11.2020; Lucianetti yms. 2018; Salonen 25.11.2020; Toikka 20.1.2021.) Tiettyjen toteutettujen toimenpiteiden todettiin myös rajoittavan palkitsemisjärjestelmien käyttöä, jonka voitiin havaita vaikuttaneen myös käytössä oleviin hybridijärjestelmiin (Finnair 19.2.2021b). Vaikka suoritusmittauksen voidaankin todeta kaventuneen markkinashokin myötä tapausyhtiössä, toteutetaan sitä edelleen suhteellisen monipuolisesti ja laajasti, mikä on osaltaan linjassa aiempien tutkimusten havaintojen kanssa toimintaympäristön ja ohjausjärjestelmien kokonaisuuksien sekä siinä olevien eri kontrollien keskinäisistä riippuvuuksista (Bedford yms. 2016; Van der Kolk 2020).

3.2.5 Palkitseminen ja kompensatio

Palkitsemisperiaatteista linjataan Finnairissa yhtiön ylimmällä johtotasolla, kuten strategiasta ja muista ohjausjärjestelmistäkin. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan päätehtävänä on valmistella hallitukselle yhtiön palkitsemiseen liittyvät keskeiset periaatteet. Tähän kuuluvat muun muassa suoriutumisen arviointi, johtoryhmän kokoonpano ja

vastualueet, henkilöstöstrategia ja osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. Valiokunta esimerkiksi arvioi ja vahvistaa hallituksen antaman valtuutuksen nojalla lyhyen aikavälin kannustinpalkkiotavoitteiden toteutumisen sekä hyväksyy niiden maksatuksen toimitusjohtajalle ja muulle ylimmälle johdolle. (Finnair 2019a.) Hallitustasolla tehdään siis päätökset koko henkilöstöä koskevista kannustin-, tulos- ja osakejärjestelmistä, eikä ainoastaan ylimmän johdon palkitsemisesta. Hallitustasolla tehdään myös päätökset muuttuvaan palkanosaan vaikuttavista yhtiökohtaisista tavoitteista, joita kuvattiin jo tutkielman edellisissä alaluvuissa konsernitason mittareiden ja tavoitteiden jakautumisesta alatason mittareiksi ja tavoitteiksi suunnittelun ja kyberneettisten järjestelmien yhteydessä. (Finnair 19.2.2021a; b; Malmi & Brown 2008; kuvio 2.)

Finnairissa onkin määritelty, että palkitsemisen tulee perustua suoritukseen, oikeudenmukaisuuteen ja kilpailukykyyn. Tästä lähtökohdasta nähdään, että palkitsemisen tulee tukea yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista, yhdistää eri sidosryhmien intressejä keskenään sekä tukea arvojen noudattamista ja erinomaista suoritusta. Finnairin palkitsemisstrategiassa linjataan sen yhdeksi tavoitteeksi tarvittavan osaamisen sitouttaminen sekä tekijöiden motivoiminen strategian toteuttamiseen (Finnair 19.2.2021b). Finnairissa normaali kompensatio työstä on kuukausipalkka (Toikka 20.1.2021). Esimerkiksi vuoden 2019 lopussa toimitusjohtajan kuukausittainen peruspalkka luontoisetuineen oli 62 000 euroa (Finnair 2019a). Kiinteän kuukausipalkan voidaan nähdä olevan teorian kanssa linjassa tekijöiden riskiin suhtautumisen suhteen. Tapausyhtiö on ensisijaisesti halunnut siirtää palkitsemismuodon kautta riskin pois tekijöiltä, jotka eivät voi sitä hajauttaa. (Hesford yms. 2020; Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012, 504–505.)

Tämän lisäksi yhtiöllä on erilaisia palkitsemisjärjestelmiä: *henkilöstörahas*to, STI ja LTI (kuvio 2). Henkilöstörahas to on suoraviivainen järjestelmä, jossa sovittu osuus vuoden tuloksesta siirretään henkilöstörahas toon. Se on siis suoraan tulokseen perustuvaa palkitsemista ja sen piiriin kuuluu laajasti henkilöstöä operatiiviselta tasolta asti. STI taas on vuositason ohjelma, johon liittyy sekä laadullisia että taloudellisia suoritusmittareita. Se on strategiaan pohjautuva palkitsemisjärjestelmä, jonka piirissä on merkittävä määrä ihmisiä. LTI on yleensä kolmen vuoden ohjelma, joka on suunnattu yhtiön avainhenkilöille ja koostuu lähinnä taloudellisista suoritusmittareista. (Toikka 20.1.2021.) Finnairin palkitsemisjärjestelmissä toistuu tällä tavalla muissakin kontrollikategorioissa tunnistettavissa oleva rakenne. Strateginen, pitkän aikavälin näkemys on keskitetty johtoon ja alemmat tasot sitoutettu strategiaan johtamalla ylätasoon tavoitteista sopivat mittarit

kullekin erikoistuneelle toiminnolle, joiden perusteella palkitaan. Toimintotasojen palkitsemisjärjestelmissä näkyy myös selkeästi lyhyempi aikajänne kuin avainhenkilöille asetetussa. Simons (2000, 3–15) ja Van der Kolk yms. (2020) ovat tuoneet esille erilaisten jännitteiden vaikutusta johdon ohjausjärjestelmiin ja organisaatioiden suoritukseen. Myös Merchant ja Van der Stede (2012, 445) ovat tunnistaneeet juuri lyhyen ja pitkän aikavälin ohjauksen trade off- tilanteen yhdeksi ohjausjärjestelmillä hallittavista ydin ongelmista. Finnairin palkitsemisjärjestelmän yhdeksi periaatteeksi onkin linjattu, että tavoitteiden ja palkkioiden kautta pyritään tasapainottamaan pitkän aikavälin arvonluontia ja lyhyen aikavälin tavoitteita (Finnair 19.2.2021b). (Malmi & Brown 2008.)

STI:ssä, joka on kyberneettiseen hybridimittaristoon perustuva kannustinohjelma, hallitus päättää lyhyelle aikavälille vuosittaisen rakenteen. Suoritusmittauksen aikajänne on siis vuosi ja palkkio maksetaan seuraavan kauden aikana. Standardien saavuttamisen vahvistaa hallitus, kun mittausjakso on päättynyt. Ohjelman tavoitteena *on tukea lyhyen välin tavoitteiden saavuttamista ja keskittää yhtiö- sekä yksilötasolla tavoitteet kauden tärkeimpiin strategisiin alueisiin*. Palkkiomahdollisuus oli vuonna 2019 määritelty maksimisuorituksella 60 % peruspalkasta, mutta tavoitetaso 30 %. Tämän kannustinjärjestelmän laskennan pohjana toimii siis jakson aikana maksettu peruspalkka. LTI:ssä taas tarkoitus on tukea *pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista ja sitouttaa toimitusjohtaja sekä johtoryhmä yhtiöön*. Samalla pyritään yhdenmukaistamaan ylimmän johdon ja yhtiön omistajien intressejä. Myös tämän järjestelmän rakenne ja standardien saavutus päätös tulevat hallitukselta. Järjestelmässä palkkiomahdollisuudessa on 20 % tavoitetaso, kuitenkin niin, että muuttuvat kannustimet yhteensä eivät voi ylittää 120 % henkilön vuosittaista peruspalkkaa. Tämän ohjelman palkkiot annetaan osakkeina osallistujille jaksoa seuraavana kautena. Nämä osakkeet ovat vapaasti käytettävissä. (Finnair 2019a.) Tämän pohjalta havaitaan aiempien alalukujen kanssa johdonmukainen suunta. Kyberneettisten kontrollien todettiin viestivän ja kiinnittävän tekijöiden huomiota vastuualueisiin, jotka hallinnollisissa kontrolleissa on määritelty. Hallinnollisten kontrollien yhteys näkyy myös tätä kautta palkitsemisjärjestelmissä, kun suoritusmittareiden perusteella mitattua vastuualueelle kuuluvaa suoritusta palkitaan. Näiden pohjalta voidaan havaita, että *kannustinohjelmien kestot ohjaavat panostuksen kestoa, ja niihin kiinnitetty mittarit, mihin keskitytään. Palkitsemismuodon ja määrän voidaan nähdä ohjaavan, kuinka paljon huomiota uhrataan*. (Malmi & Brown 2008.)

Malmin ja Brownin (2008) määritelmän mukaisia kyberneettisten järjestelmien ulkopuolista palkitsemista tehdään myös tapausyhtiö Finnairissa. *Fly Share* -

osakesäästöohjelma ja *spot reward* -palkitsemisjärjestelmä edustavat Malmin ja Brownin mainitsema kyberneettistenjärjestelmien ulkopuolisia palkitsemisjärjestelmiä. Niistä kumpikaan ei perustu mihinkään mittaristoon. FlyShare – henkilöstön osakesäästöohjelma on pitkän aikavälin palkitsemista. Sen tarkoituksena on kannustaa tekijöitä yhtiön osakkeenomistajiksi ja sitä kautta sitouttaa henkilöstöä omistaja-arvon kehitykseen. Samalla se myös palkitsee tekijöitä pitkällä aikavälillä. Myös toimitusjohtajalla on oikeus osallistua ohjelmaan. Yhtiön hallitus päättää vuosittain myös tämän järjestelmän ehdoista. Ohjelma on vapaaehtoinen ja sen puitteissa osallistuja voi säästää osuuden (2–8 %) kuukauden palkastaan ja sijoittaa sen Finnairin osakkeisiin. Palkkiomahdollisuus tarkoittaa tässä ohjelmassa sitä, että tietyn ajanjakson jälkeen Finnair antaa ohjelmaan osallistuneille henkilöille lisäosakkeita määrättyssä suhteessa säästöosaketta kohden. Hallituksella on oikeus lykätä tai perua nämä oikeudet. Esimerkiksi vuonna 2019 yhtiö luovutti 105 112 osaketta kannustinpalkkiona osallistujille. (Finnair 2019a.) Fly Sharella on selkeä tekijöitä yhtiöön sitouttava pyrkimys omistususuuden kautta. Sitä voidaan siis pitää työntekijöiden säilyvyyden kannustimena. Tämän lisäksi sen voidaan nähdä tukevan strategian mukaista toimintaa ja kulttuuria, koska se palkitsee pitkän aikavälin strategian onnistumisesta omistajuuden kautta. Spot reward taas voidaan nähdä tukevan organisaatiokulttuuria juhlimalla onnistumisia sekä osoittamalla ihannetoimintaa. Se mahdollistaa palkitsemisen ehdottamisen henkilöille, jotka ovat esimerkiksi tehneet työnsä erityisen hyvin tai olleet mukana jossain hankkeessa. Tämä palkitseminen on tyyliltään kertaluonteista ja tapauskohtaista.

Finnairin palkitsemisjärjestelmässä on pääpaino objektiivisesti määritellyillä suoritustasmittareilla ja -tavoitteilla. Näitä edustavat esimerkiksi henkilöstörahaston tulokseen perustuva palkitseminen ja STI:n sekä LTI:n taloudelliset ja laadulliset mittarit, joiden arviointi ei perustu subjektiiviseen harkintaan. STI:ssä todettiin kuitenkin olevan mahdollista henkilö- tai tiimikohtaisempi tavoitteiden räätälöinti. Henkilökohtaiset tavoitteet eivät välttämättä yksinään edusta subjektiivista palkitsemista, jos niiden standardit ovat yhä objektiivisesti määriteltyjä. Jos räätälöinti kuitenkin viittaakin yhtä lailla tavoitteiden muokkaamiseen arvion pohjalta sopivammiksi tietyille henkilölle tai ryhmälle, on niihin perustuva palkitseminen silloin subjektiivista. Spot rewardit edustavat subjektiiviseen näkemykseen perustuvaa palkitsemista, koska niitä ei ole ennalta tarkasti määritelty, vaan jälkikäteen subjektiiviseen arviointiin perustuen harkitaan palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmienkin kohdalla havaitaan siis, että vaikka painotus on selkeästi puolustajastrategialle tyypillisissä objektiivisessa palkitsemisessä, on näiden lisäksi tunnistettavissa

etsijästrategioille tyypillisempiä kontrollimuotoja. Tapausyhtiössä voidaankin siis myös palkitsemisjärjestelmiä tarkasteltaessa havaita pyrkimys kohti organisaation monitahoisuutta (Gschwantner & Hiebl 2016). Tapausyhtiössä on yhtäaikaaisesti käytössä toisaalta pitkän ja lyhyen aikavälin näkemyksiä tasapainottavia järjestelmiä, objektiiviseen ja subjektiiviseen suoritukseen arviointiin perustuvaa palkitsemista ja rahallista että osakeperusteista palkitsemista. Näillä voidaan nähdä yhtä aikaa ohjattavan suoritusta edistämällä organisaatiokulttuurin toteuttamista, tukemalla hallinnollisia kontroleja sekä ohjata suunnitelmien toteutumista tavoitteiden kautta. (Bedford yms. 2016; Malmi & Brown 2008; Finnair 2019a; Toikka 20.1.2021.)

Normaali kompensatio työstä yhtiössä on pysynyt korona-aikanakin kuukausipalkkana (Toikka 20.1.2021). Hesford yms. (2020) pohjalta tunnistettiin, että kilpailukykyinen ja kiinteä palkitseminen houkuttelevat kyvykkäitä tekijöitä ja täten tukevat haetun ammattimaisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Koska kulttuuri katsottiin hitaasti muuttuvaksi, voidaan näiltä osin pitää myös perusteltuna, että sitä tukevia kontroleja ylläpidetään myös markkinashokin aikana. Vuoden 2020 aikana tämän kiinteän palkitsemisen piirissä tehtiin kuitenkin muutoksia tapausyhtiössä. Toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet ovat toteuttaneet vapaaehtoisen tilapäisen peruspalkan alennuksen (Finnair 18.2.2021, 58). Myös hallituksen jäsenet alensivat tilapäisesti palkkioitaan ja myös palkankorotukset on tuleville vuosille jäädytetty (Pesonen 2020). Näiden voidaan nähdä Himmen (2012) mukaisesti tukevan kustannussäästöjen onnistumista kulttuurimuodostumisen kautta, koska johdon sitoutumisen ja esimerkin nähtiin vaikuttavan positiivisesti siihen. Casas-Arce yms. (2020) toivat esille matalasuhdanteissa markkinoihin liittyvät heikommat tulotaso odotukset, jotka osaltaan laskevat odotettuja suoritusperusteisesta palkitsemisesta saatavia hyötyjä. Tämän voitaisiin osaltaan nähdä selittävän myös vapaaehtoista kiinteän palkanosan laskemista siitä näkökulmasta, että kiinteän palkan kannustavuuden nähtiin Hesfordin yms. mukaan perustuvan nimenomaan markkinoihin nähden kilpailukykyisellä tasolla, joka laskusuhdanteessa täten laskee. Toisaalta puhtaasti suoritusperusteiseen palkitsemiseen siirtyminen organisaation tehdessä tappiota voisi todennäköisesti aiheuttaa osaamiskadon yrityksestä. (Malmi & Brown 2008.)

Peruskompensaation lisäksi tapausyhtiön palkitsemisjärjestelmissä voidaan havaita muutoksia hybridimittaristoihin perustuvassa palkitsemisessa. Euroopan komissio teki päätöksen Finnairin valtion osallistumisesta Finnairin osakeantiin. Sen mukaan Suomen valtion osallistuminen antiin oli linjassa valtiontukisääntelyn kanssa, jonka takia yhtiötä koskee myös palkitsemiseen liittyviä rajoituksia kauden 2022 loppuun asti. Tämän takia

voimassa ollut palkitsemispolitiikka ei ollut enää toteuttamiskelpoinen. Yhtiön täytyi peruuttaa kaikki voimassaolleet toimitusjohtajan ja johtoryhmän sekä lyhyen että pitkän välin kannustinohjelmat. Samassa yhteydessä yhtiö teki päätökset uudesta osakeperusteisesta kannustinohjelmasta. Myös henkilöstölle linjattiin uusi jälleenrakennuskannustin, joka linjattiin samaan ajanjaksoon 6/2020–7/2023 sekä samoihin tavoitteisiin. (Finnair 19.2.2021b.) Tähän valtiotukisääntelyyn liittyen kaikki johtotasolla voimassa olleet ennen vuotta 2020 alkaneet ohjelmat perutettiin ja tilalle perustettiin uusi pitkän aikavälin osakeperusteinen ohjelma Rebuild Incentive (Finnair 18.2.2021, 58–60). Edellisessä aluvussa havaitusti sama vaikutus on nähtävissä kyberneettisten järjestelmien puolella, joka osaltaan kuvastaa näiden kahden kategorian keskinäistä voimakasta riippuvuutta. Voidaan myös havaita, että tässä yhteydessä näkyy myös hallinnollisten kontrollien yhteydessä esiin tuotu tiiviimpi omistajaohjaus markkinashokissa. Haastatteluissa todettiin, että normaalina aikana valtio-omistus ei juurikaan ole vaikuttanut yhtiön operatiiviseen toimintaan (Salonen 25.11.2020). Vaikka valtioiden väliintulo onkin ollut lentoalalle aikaisemmissakin kriiseissä tyypillistä (Palepu yms. 2013, 51–53), ei se tarkoita, että omistajaohjauksen jänne ei tiukentuisi haastavina aikoina. Suoritusperusteisessa mittaristossa ja -palkitsemisessa voidaankin nähdä tätä kautta omistajien näkökulman korostumista ja sen tiukempaa ohjaamista. (Bedford yms. 2016; Malmi & Brown 2008; Van der Kolk 2020.)

Palkitsemiseen liittyvä ideologia oikeudenmukaisuudesta ja kilpailukykyisestä suorituksesta on korona-aikanakin pysynyt samana. Palkitsemisjärjestelmien ydin ajatuksena on myös säilynyt tarvittavan osaamisen sitouttaminen sekä strategian toteuttamisen ja arvonluonnin motivoiminen. Voimassa on pysynyt myös ehto, että kaikkien voimassa olevien osakepalkkiojärjestelmien osalta johtoryhmätasolla toimivien on kerrytettävä ja ylläpidettävä kiinteän vuosipalkkansa määrää vastaava osakeomistus niin kauan kuin on johtoryhmän jäsen. (Finnair 19.2.2021a.) Näiden tausta-ajatusten toteuttamisen puitteiden voidaan kuitenkin havaita muuttuneen toimintaympäristön muuttumisen myötä. Edellisessä luvussa todettiin esimerkiksi, että LTI hybridijärjestelmään liittynyt osakekohtaisen tuloksen kasvun tavoite ei esimerkiksi olisi ollut kovin hedelmällinen mittari tappiollisena kautena, jolloin yhtiö ei itse pysty vaikuttamaan kysynnän palautumiseen. Näin ollen esimerkiksi tausta-ajatuksena vaikuttavaa arvonluonnin motivointia on täytyy lähestyä suunnasta, johon tekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, tässä tapauksessa kustannusten kautta. Tätä kautta osan yhtiöön jääneiden henkilöstöryhmien kanssa on päästy sopimukseen, joiden kannustimeksi on asetettu aiemmin mainittu uusi

palkitsemisjärjestelmä, Rebuild Incentive. Näiden henkilöstöryhmien osalta on esimerkiksi sovittu työehtosopimuksista ja haettu tätä kautta säästöjä. Näiltä osin kyseessä ovat olleet esimerkiksi lomarahojen karsimiset. Uusi kannustinjärjestelmä on suunnattu näille henkilöstöryhmille, jotka tätä kautta osallistuvat säästöihin markkinashokin aikana, kun kassa on tiukalla. (Merchant & Van der Stede 2012, 504–505; Ilebrand 24.11.2020; Salonon 25.11.2020.)

Malmin ja Brownin (2008) mukaan palkitsemisjärjestelmät ohjaavat suoritusta keskittämällä yksilöiden huomion tiettyihin tehtäviin tietyn ajanjakson ajaksi ja ohjaavat, kuinka paljon huomiota tehtäville uhrataan. Tapausyhtiön käyttöönottama Rebuild Incentive on johtoryhmän lisäksi suunnattu kustannussäästöihin osallistuneille henkilöstöryhmille. Kannustinohjelma on 7/2020–6/2023 kaudelle asetettu ohjelma, jossa henkilöstö voi ansaita yhden kuukauden palkkaa vastaavan summan, mikäli tavoitteet saavutetaan. Sen mittarit ovat yhtiötason tavoitteita, ja ne ovat samat kaikille ohjelman piirissä oleville organisaatiotasosta riippumatta. Niillä mitataan niitä tavoitteita, joihin Finnairin tulisi päästä ohjelman aikana, jotta saavutettaisiin haluttu taloudellinen asema markkinashokista selviytymiseksi ja toiminnan ylös-ajon mahdollistamiseksi. Tämän pohjalta voidaan myös tunnistaa objektiivisen palkitsemisen korostuminen markkinashokin myötä (Bedford yms. 2016). Tavoitteiden ylittävstä suorituksesta voidaan palkita korkeintaan kahden kuukauden peruspalkkaa vastaavalla määrällä. Eroa henkilöstölle ja johdolle tarkoitettujen kannustinohjelmien välillä on maksatuksessa. Johtoryhmälle ja toimitusjohtajalle mahdollinen palkkio maksetaan osakkeiden ja rahan yhdistelmänä, kun taas henkilöstölle rahana. Jos johtoryhmän osalta yhteenlasketut muuttuvat palkkiot ylittäisivät Rebuildin kanssa 120 % osuuden peruspalkasta, siirrettäisiin Rebuild- palkkion maksatus seuraavalle vuodelle. (Finnair 18.2.2021, 58–60; Toikka 20.1.2021.) Rebuild Incentiven kohdalla kannustinjärjestelmän voidaan tämän pohjalta nähdä Malmin ja Brownin määritelmän mukaisesti *ohjaavan uudelleen rakennukseen suunnattujen ponnistusten kestoa ohjelman keston mukaisesti, keskittävän kaikkien tasojen tekijöiden huomion selviytymiselle kriittisiin kustannustavoitteisiin ja palkkion kautta ohjaavan tämän panostuksen määrää.*

Vaikka Rebuild Incentive - ohjelman kehitystä on motivoinut koronapandemia ja suorituksen ohjaaminen siitä selviytymiseksi, on huomioitava, että ohjelma on osa yhtiön ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Sen ei siis ole tarkoitus edustaa irrallista yhteen ilmiöön keskittyntä osaa, vaan tukea myös Finnairin pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, joka edellyttää kustannussäästöjen lisäksi yhtiön perusasioiden toimivuutta. Rebuild Incentivessä, kuten aiemmassa LTI:ssä, mittarit ovatkin ylätason tavoitteita eikä

niitä lähdetä räätälöimään henkilökohtaisesti. (Toikka 20.1.2021.) Näitä havaintoa ohjausjärjestelmien käsittämisestä kokonaisuutena tukee myös, että vastaavia kustannustehokkuutta ja markkinashokista selviytymistä ohjaavia kontrolleja tunnistettiin muissakin viitekehysten mukaisissa kontrollikategorioissa (Casas-Acre yms. 2020; Himme 2012). Ohjelman voidaan havaita myös heijastavan hallinnollisissa kontrolleissa tapahtunutta hierarkian madaltumista ja vastuuajanteiden laajenemisen kautta muodostuvaa toiminnan markkinalähtöisyyttä (Simons 2000, 38–39, 53–56). Samalla se myös kuvaa Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmien kokonaisuuden määritelmän toteutumista. Viitekehysten määritelmän mukaan kokonaisuudeksi voidaan katsoa sellaiset järjestelmät, jotka erillisten ohjeiden tai käskyjen sijaan voidaan katsoa muodostavan yhtenäisen ohjauskokonaisuuden.

Vaikka tapausyhtiön tarkastelussa onkin korostunut kyberneettisiin hybridijärjestelmiin pohjaavat kannustinohjelmat, voidaan palkitsemisjärjestelmät kuitenkin korona-aikanakin erottaa kyberneettisistä järjestelmistä Malmin ja Brownin (2008) määritelmän mukaisesti. Kyberneettisten järjestelmien ulkopuolista kompensatiota edustaa toisaalta kiinteä palkitseminen, jossa havaittiin esimerkiksi johdon suostuneen vapaaehtoiisiin määräaikaisiin muutoksiin juuri kustannustietoisenkulttuurin muodostumisen tukemiseksi. Samoin pitkälle aikavälille suuntaavasta henkilöstön osakesäästöjärjestelmä Fly Sharen uudesta säästökaudesta tehtiin päätös joulukuussa 2020. Ohjelman perusperiaatteet pysyivät samoina, mutta eroa on havaittavissa ensi kertaa osallistuvilla tarjottavissa bonusosakkeiden määrässä (nyt 110 osaketta 3 kk jälkeen vrt. ennen 20 osaketta 3 kk jälkeen). (Finnair 17.2.2021; Finnair 18.2.2021, 58–60; Finnair 19.2.2021a.) Näiden kyberneettisten järjestelmien ulkopuolisten korona-aikanakin toteutettujen palkitsemisjärjestelmien voidaan nähdä vahvistavan kulttuurisia kontrolleja ja sitouttavan osaamista yhtiöön pitkälle aikavälille. Vaikka Rebuild Incentiveä ei voida myöskään pitää lyhyen aikavälin palkitsemisena, voidaan Fly Sharen hyötyjen olettaa ajoittuvan vielä uudelleenrakennusajan jälkeiseenkin aikaan. Tästä näkökulmasta eri palkitsemistapojen välillä voidaan yhä korona-aikanakin nähdä myös eri aikajänteiden välisen tasapainon ohjaamista (Simons 2000, 3–15; Mercahnt & Van der Stede 2012, 445)

4 FINNAIRIN OHJAUSJÄRJESTELMIEN KOKONAISUUS MARKKINASHOKIN SEURAUKSENA

Oletus siitä, että johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa voitaisiin havaita tapahtuneen muutoksia markkinashokin aikana, liittyi aiempien tutkimuksien havaintoihin ohjausjärjestelmien tilannesidonnaisuudesta. Ohjausjärjestelmien kokonaisuuden voitiin olettaa toimivan, kunnes mallintamaton voima häiritsee sen toimintaa. (Martin 2020.) Yhdeksi tilannesidonnaiseksi tekijäksi, jolla todettiin merkittävä vaikutus johdon ohjausjärjestelmiin, tunnistettiin toimintaympäristön epävarmuus (Merchant & Van der Stede 2012, 685–688). Markkinashokkien tunnistettiin edustavan toimintaympäristön epävarmuuden kasvua. Ne myös todettiin varsin yleisiksi lentoalalla. (Brown & Kline 2020.) Toimintaympäristön epävarmuuden kasvu määriteltiin organisaation näkökulmasta muutosympäristöksi, jossa ohjausjärjestelmien kokonaisuutta säätämällä voitiin vastata ulkoisten voimien muutokseen (Evans & Tucker 2015; Van der Kolk yms. 2020). COVID-19 aiheuttama markkinashokki ilmiönä edustaa terveydellisistä markkinashokeista pandemiaa, joita voidaan pitää säännöllisesti ilmentyvinä ja suuren liiketoiminnallisen tuhovoiman omaavina (Brown & Klines 2020; Budd yms. 2020). Kuviossa 4 on tyypitelty Finnair Oyj:n johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta Malmin ja Brownin (2008) viitekehysten pohjalta koronapandemian seurauksena.



Kuvio 4. Finnair Oyj:n ohjausjärjestelmien muuttunut kokonaisuus COVID-19 markkinashokin seurauksena Malmi & Brown (2008) mukaisesti esitettynä

Logo: Syödään yhdessä (9.11.2016) Haettu: 26.1.2021. Haettavissa: <http://syodaanyhdessa.fi/finnair-logo/>

Ohjausjärjestelmien kokonaisuusien tutkimuksista havaittiin, että erilaiset kontrollit muokkaavat ja muokkautuvat toistensa sekä strategian kautta, ja että eri strategiat

edellyttävät erilaisia ohjausjärjestelmiä menestyksekkään suorituksen ohjaamiseen (Bedford yms. 2016; Gschwantner & Hiebl 2016; Himme 2012). Vaikka muutoksessa todettiin tarvittavan sekä suorita että epäsuoria kontroleja, havaittiin epäsuorilla kontroleilla hallitseva rooli suhteessa muodollisiin (Evans & Tucker 2015). Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmien kokonaisuuden määritelmän mukaan kulttuuriset kontrollit luovat kontekstin muille kontroleille ja tätä kuvattiin jo ennen korona-aikaa tapausyhtiön ohjausjärjestelmien tyypittelyssä. Tätä selitettiin sen pohjalta, että ihmisten käytökseen organisaatiossa vaikuttavat eniten pehmeät, sosiaaliset kontrollit (Chen yms. 2020; Gerdin 2020). Niiden hitaasti muuttuvaan luonteeseen nähtiin liittyvän myös sen, että toimintaympäristössä ja organisaation kontekstitekijöissä (esim. koko ja rakenne) tapahtuneista muutoksista huolimatta, kulttuurin voitiin havaita pysyneen suhteellisen samana. Tätä pohdittiin myös strategian pohjalta, joka nähdään organisaatioiden tavaksi toimia toimintaympäristössään, ja jonka toteuttamista ohjausjärjestelmillä ohjataan. Tapausyhtiössä pitkän aikavälin strategialle ei koettu muutospainetta, vaikka jonkin aikaa strategiaa ei pystytäkään täysimittaisesti toteuttamaan. Tämän pohjalta tarkasteltuna onkin loogista, että strategiaan liittyvien pidemmän ajan linjausten havaitaan pysyneen muuttumattomina markkinashokissa. (Chenhall & Langefield-Smith 2007; Drupolic 2013; Ilebrand 24.11.2020; Miles yms. 1978; Salonen 25.11.2020; kuvio 4.)

Kokonaisvaltaisesti kaikissa kategorioissa muutosajurina korostuivat kustannussäästöt, joihin yhtiön havaittiin ryhtyneen myös edellisen markkinashokin yhteydessä (Finnair 2021b). Teknisiin kustannussäästöihin todettiin kuitenkin liittyvän tiettyjä edellytyksiä lähes kaikissa kontrollikategorioissa, myös pehmeissä kontroleissa. Kustannussäästöjen onnistumisen todettiin esimerkiksi edellyttävän kustannustietoista kulttuuria, joka tähtää jatkuvaan laadun, ajan ja kustannusten parantamiseen. Tämä näkökulma korostaa kokonaiskuvaa, jossa kustannussäästöt yksin ovat hyödyttömiä, jos asiakaslähtöisyys hukataan matkanvarrella. (Himme 2012.) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna onkin perusteltua, että kustannustehokkuuden korostumisesta huolimatta Finnairin kulttuurisissa kontroleissa voidaan tunnistaa samat arvot kuin ennen koronaakin. (Malmi & Brown 2008; kuvio 4.) Siinä missä asiakaslähtöisyyden ja turvallisuuden nähtiin olevan sellaisia edellytyksiä kilpailukyvyille, joihin tulee investoida myös haastavampina aikoina, voitiin havaita, että kustannussäästöjen tekninen toteuttaminen on nostanut osaltaan interaktiivisten kontrollien osuutta (Gerdin 2020; Reimer yms. 2016). Henkilöstön lomauttaminen ja markkinashokkiin liittyvä hankala ennustettavuus ovat lisänneet joustavien rakenteiden ja organisaation ketteryyden tarvetta (Eker & Eker 2019). Toimintaympäristön

muutoksiin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti, joka taas edellyttää, että alas-ajettua toimintaa saataisiin ajettua nopeasti myös ylös. Kulttuuristen kontrollien näkökulmasta tämä tarkoittaa uusia haasteita ylläpitää jaettua ajattelutapaa lomautettujen keskuudessa, jotta mahdollistettaisiin nopea sekä sujuva töihin kutsuminen. Hallinnollisesti irtisanomisten nähtiin madaltaneen hierarkiaa ja toisaalta laajentaneen vastuujänteitä, koska esimiehiä on entistä vähemmän. Nämä ovat akateemisessa kirjallisuudessa yhdistetty markkinälähtöisempään organisoitumiseen, jonka korostuminen toimintaympäristön epävarmuuden kasvaessa voidaan nähdä aiempien tutkimusten kanssa johdonmukaiseksi (Bedford yms. 2016; Simons 2000, 38–39, 53–56). Toisaalta tapausyhtiön voitiin havaita edelleen alalle ja myös markkinashokin aikaan sopivasti tavoittelevan kustannustehokkuutta toiminnoittain organisoitumisen kautta. Markkinashokin voitiinkin havaita täten vastakkaisten kontrollien soveltamisen kautta kasvattaneen organisaation monitahoisuutta, joka oli tutkimuksessa yhdistetty yrityksen selviytymiskykyyn (Gschwantner & Hiebl 2016). (Ilebrand 24.11.2020; Malmi & Brown 2008; Salonen 25.11.2020.)

Malmin ja Brownin (2008) mallissa kulttuuriset ja hallinnolliset kontrollit on nostettu muita kategorioita määrittäviksi kontrolleiksi. Tämän tutkielman kolmannessa luvussa nostettiin esiin kuitenkin sekä empiiristen havaintojen että kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettu strategisen suunnittelun määrittävä rooli. Suunnittelujärjestelmät on tunnistettu viitekehyksessä ennakoivaksi kontrolleiksi, josta erotetaan ajallisesti kaksi eri suuntaa. Kaikki mallissa keskellä esitetyt kategoriat nähdään kuitenkin esitettävän aikajärjestyksessä rinta rinnan. Strategisen suunnittelun havaittiin kuitenkin pysyneen suhteellisesti muuttumattomampana markkinashokissa kuin taktisen suunnittelun, minkä nähtiin viittaavan kulttuuristen kontrollien tapaiseen hitaasti muuttuvaan ja muita kontrollikategorioita määrittävään luonteeseen. Suunnittelun todettiin myös prosessinsa kautta tukevan kulttuurin muodostumista ja sitä toisaalta todettiin toteutettavan hallinnollisissa kontrolleissa määritellyissä rakenteissa. Finnairin tapauksessa hallinnollisten kontrollien ja suunnittelun välinen yhteys kuvastaa myös hallinnollisiin kontrolleihin kuuluvaa vastuujakoa. Brown ja Kline (2020) tunnistivat, että toimintaympäristön tarkkailu erottaa ylemmän johdon muusta organisaatiosta, jonka takia myös strateginen päätöksenteko on keskitetty ylempään johtoon. Finnairin tapauksessa strategia ja ohjausjärjestelmät sekä toimintaympäristön seuraaminen olivat keskitetty ylimmän johdon vastuulle. Myös tässäkin yhteydessä tunnistettiin empirian ja aikaisempien tutkimusten perusteella strategisen suunnittelun määrittävä luonne taktiseen suunnitteluun, kyberneettisiin kontrolleihin ja palkitsemisjärjestelmään nähden. Havaintojen pohjalta ei näyttäisi mielekkäältä

erottaa strategista suunnittelua taktisesta ainoastaan ajallisesti, koska strateginen suunnittelu määrittää reunaehdot näiden muiden kontrollien toteuttamiselle. (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020; kuvio 4.)

Hallinnollisissa kontrolleissa korostuneen markkinalähtöisyyden voitiin havaita painottuvan myös suunnittelussa entistä voimakkaammin. Tapausyhtiössä tätä markkinalähtöisempää ja joustavampaa suunnittelua valittiin toteuttaa skenaarioiden kautta sen sijaan, että tavoitteita lähdetäisiin korjailemaan kesken kauden. Suunnittelukontrolli oli jo ennen korona-aikaakin sosiaalinen osallistava kontrolli, joten sen interaktiivisuus tuki markkinalähtöisyyden lisääntymistä automaattisesti madaltuneen hierarkian kautta (Gerdin 2020). Joustavan skenaariosuunnittelun todettiin näkyvän tapausyhtiön suunnittelussa siten, että aina on olemassa lista toimia, joita lähteä toteuttamaan, kun havaitaan tilanteen kehittyvän tietyn skenaarion suuntaan. Tavoitteiden tiukkuus voikin tätä kautta yhdistyä johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa markkinalähtöisyyteen ja joustavuuteen epävarmoissakin toimintaympäristöissä, kunhan interaktiivisia kontrolleja on riittävästi tukemassa tiivistä toimintaympäristön seurantaan (Burt yms. 2020; Bedford yms. 2016). Aiempaa innovatiivisempi markkinoiden mahdollisuuksiin tarttuminen näkyikin erityisesti lyhyen aikavälin suunnitelmissa esimerkiksi rahdin tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisenä. Toisaalta todettiin myös, että tietyt uudet protokollat edellyttävät myös innovatiivisuutta lentoyhtiöiltä siinä mielessä, että ne pitäisi pystyä toteuttamaan yhtä aikaa kustannustehokkaasti, mutta myös asiakaslähtöisesti. Tällaiset havainnot tukevat näkemystä, että Finnairin strategiaa ei voida enää ensisijaisesti pitää puolustajastrategiana, vaan sillä on havaittavissa selkeitä etsijästrategiainkin pyrkimyksiä markkinalähtöisyyden hyödyntämisestä. Vaikka haastatteluissa todettiin, ettei Finnairin pitkän aikavälin strategia ole muuttunut, on sen toteuttamistapa muuttanut sitä vastaamaan tyyppittelyistä eniten analysoijastrategiaa. (Brown & Kline 2020; Budd yms. 2020; Ilebrand 24.11.2020; Merchant & Van der Stede 2012, 445, 510–513; Miles yms. 1978; Salonen 25.11.2020; Simons 2000, 53–56, 214–225; Toikka 20.1.2021.)

Tapausyhtiön kustannussäästöohjelma ja uudelleen rahoitussuunnitelma edustavat tapausyhtiön suunnitelmia koronamarkkinashokista selviytymiseksi (Casas-Acre yms. 2020). Tapausyhtiössä voitiinkin havaita, että normaalitilanteessa tavoiteltavat liikevaihdon ja kassan suhdeluvut tai kasvuluvut ovat vaihtuneet kustannuksiin liittyviin tavoitteisiin (Salonen 25.11.2020). Malmin ja Brownin (2008) mukaan suunnittelu on ennakoivaa ja jatkuvaa toimintaa, jota tukevat myös empiriassa tehdyt havainnot pysyvien kustannussäästöjen tavoittelusta ja pysyvästi erilaisesti organisaatio- ja kustannusrakenteesta.

Juuri kustannussäästöjen ja rahoitustoimenpiteiden kautta muodostui myös tiettyjä muita kategorioita rajoittavia ehtoja. Rahoitustoimenpiteiden kautta voitiin havaita hallinnollisissa kontrolleissa omistajaohjauksen tiukentuminen, joka edelleen heijastui kyberneettiin - ja palkitsemisjärjestelmiin. (Finnair 19.2.2021b.)

Vaikka perinteisesti epävarmoihin ympäristöissä menestymiseen liitettiin tutkimuksissa laadulliset mittarit (Bastian & Muchlish 2012), markkinashokit erosivat tästä niiden toimintaympäristöön liittyvän heikentyneen taloudellisen tilanteen takia (Casas-Acre yms. 2020). Tapausyhtiössä käytössä oleva kustannussäästöohjelma on myös hyvin eurokeskeinen, jonka kautta suunnittelussa havaittu taloudellinen painotus edellyttää sitä myös kyberneettisiltä kontrolleilta. Tämä kuvastaa myös sitä, että yhtiössä on havaittavissa tietynlainen taloudellinen selviytymistaistelu tilanteessa, jossa positiivisia kassavirtoja ei juuri ole (Budd yms. 2020). Tämän pohjalta yhtiö kyberneettisten ohjausjärjestelmien avulla Malmin ja Brownin (2008) määritelmän mukaisesti ohjaa toimintaa keskittymään selviytymiselle olennaisiin tekijöihin. Näitä ovat tässä tapauksessa kustannukset, joihin yhtiö pystyy vaikuttamaan tilanteessa, jossa kysynnän palautumisen aikataulu on heidän hallintansa ulkopuolella (Merchant & Van der Stede 2012, 508, 685–688). Kustannustehokkuutta ei kuitenkaan tapausyhtiössä haluta ajaa kilpailukyvyn kustannuksella, joka näkyi pitkän aikavälin strategiassa ja kulttuurisissa kontrolleissa laadun ja asiakaslähtöisyyden arvoissa, joiden merkitystä korostettiin myös kustannussäästöjen onnistumiselle (Himme 2012; Lucianetti yms. 2018). Tästä näkökulmasta olikin loogista, että yhtiön havaittiin yhä seuraavan tiettyjä strategisesti kriittisiä laadullisia mittareita ja tavoitteita, vaikka laadullisten mittareiden luotettavuuden todettiin kärsivän volyymin laskemisesta. (Toikka 20.1.2021; Salonen 25.11.2020.)

Tapausyhtiön toteuttamien rahoitustoimenpiteiden todettiin johtaneen tilanteeseen, jossa yhtiössä käytössä olleet suoritusmittaukseen perustuneet palkitsemisjärjestelmät olivat rahoitustoimenpiteiden ehtojen vastaisia. Tästä syystä yhtiössä laadittiin tilalle uusi hybridimittaristo, Rebuild Incentive, johon perustuu myös kannustinjärjestelmä. Tähän perustuvan kannustinohjelman todettiin Malmin ja Brownin (2008) mukaisesti *keskittävän* kaikkien tasojen tekijöiden *huomion* selviytymiselle kriittisiin tavoitteisiin toiminnan uudelleen rakentamisen *ajan* ja palkkion kautta ohjaavan tämän *panostuksen määrää*. Samalla näiden voidaan havaita heijastavan hallinnollisissa kontrolleissa havaittua hierarkian madaltumista sekä vastuujänteiden laajenemisen kautta muodostuvaa toiminnan markkinalähtöisyyttä. (Simons 2000, 53–56, 215–225.) Tätä kuvaavat ohjelmassa yhteisesti jaetut samat tavoitteet kaikille organisaatiotasolle. Näiden todettiin jo aiemmin

viestivän vastuujakoa organisaatiossa ja kiinnittävän tekijöiden huomiota, joka taas tekee niistä osaltaan hallinnollisiin kontroleihin vastavuoroisesti vaikuttavia. Toisaalta tavoitteiden nähtiin tukevan myös kulttuurisia kontroleja paitsi laadullisten mittareiden myös kyberneettisten järjestelmien ulkopuolisen palkitsemisen kautta (Bastian & Muchlish 2012). Empiriasta voidaan havaita, että laadun ohjaamiseen liittyvillä mittareilla on nähty merkittävä yhteys organisaatioiden kilpailukykyyn (Lucianetti yms. 2018), jota myös Finnairinkin kannustinohjelmien voitiin nähdä tavoittelevan niille asetettujen periaatteiden pohjalta. (Ilebrand 24.11.2020; Salonen 25.11.2020; Toikka 20.1.2021; kuvio 4.) Vaikka ohjausjärjestelmissä kyberneettisten - ja palkitsemisjärjestelmien välillä onkin voimakas riippuvuus, voitiin ne kuitenkin korona-aikanakin erottaa Malmin ja Brownin määritelmän mukaisesti toisistaan. Kyberneettisten järjestelmien ulkopuolista kompensatiota edustaa tapausyhtiössä toisaalta kiinteä palkitseminen, jossa havaittiin esimerkiksi johdon suostuneen vapaaehtoiseen määräaikaisiin muutoksiin kustannuskulttuurin muodostumisen tukemiseksi. Samoin pitkälle aikavälille suuntaavasta henkilöstön osakesäästöjärjestelmän, Fly Sharen, uudesta säästökaudesta tehtiin uusi päätös korona-aikana. (Finnair 17.2.2021; Finnair 18.2.2021, 58–60; Finnair 19.2.2021a; b; Himme 2012.)

Kokonaisuutena Finnairin johdon ohjausjärjestelmien muutosta näytti ajavan ensisijaisesti liiketoiminnan parempi sovittaminen toimintaympäristöön, mutta myös organisaatiossa tähän vastauksena tehtyjen ohjausjärjestelmien muutosten vaikutukset kokonaisuuden muodostumiseen. Osa tapausyhtiön kontroleissa havaituista muutoksista näytti liittyvän siis enemmän toisen kontrollin muutoksen edellyttämään vastavuoroiseen muutokseen siitä riippuvaisessa kontrollissa, kuin suoraan itse toimintaympäristön muutokseen. Nämä havainnot tukevat aiempien kontingenssiteoreettisten tutkimusten havaintoja siitä, että ohjausjärjestelmien kokonaisuudet ovat tilannesidonnaisia ja muutokset toimintaympäristössä edellyttävät sopivan kokonaisuuden tarkastelua (Chenhall 2003; Chenhall yms. 2011; Eker & Eker 2019; Gong & Tse 2009; Martin 2020; O’Grady 2016). Lisäksi ne ovat johdonmukaisia kokonaisuuksien sisällä kontrollien keskinäisiä riippuvuuksia tarkastelleiden tutkimusten kanssa siitä, että ainoastaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset eivät selitä, mitkä kontrollit muodostavat menestyksekkään kokonaisuuden strategian ohjaamiselle (Bedford yms. 2016; Evans & Tucker 2015; Van der Kolk yms. 2020). Empirian havainnot myös kuvaavat, miten kaikkien organisaatiossa käytöstä ohjaavien käytäntöjen ja järjestelmien voidaan katsoa muodostavan kokonaisen järjestelmän, jos ne yksittäisten käskyjen sijaan muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Malmi & Brown 2008).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tapausyhtiön ohjausjärjestelmän perusteella pystyttiin kuvaamaan Malmin ja Brownin (2008) kaikkia viittä kontrollikategoriaa: kulttuurisia-, hallinnollisia-, suunnittelu-, kyberneettisiä- ja palkitsemiskontrolleja. Empirian pohjalta havainnollistettiin kulttuuristen ja hallinnollisten kontrollien muita kategorioita määrittävä rooli, jota myös viitekehyksen laatijat olivat kuvanneet. Kulttuuristen kontrollien havaittiin myös markkinashokin yhteydessä pysyvän suhteellisen muuttumattomina, jonka todettiin olevan linjassa alkupe- räisessä teoriassa esitetyn hitaasti muuttuvan luonteen kanssa. Toisaalta taas hallinnollis- ten kontrollien osalta markkinashokin myötä havaittiin organisaatorakenteen muuttu- neen orgaanisempaan suuntaan lisääntyneiden interaktiivisten kontrollien, madaltuneen hierarkian sekä laajempien vastuujänteiden kautta (Simons 2000, 38–39, 214–225). Tämä tukee Malmin ja Brownin mallin näkemystä, että organisaation rakennetta ei nähdä muut- tumattomaksi kontekstitekijäksi, vaan ohjausjärjestelmäksi, jota voidaan tilanteiden muuttuessa säätää optimaalisen ohjauksen saavuttamiseksi. Näiden markkinalähtöisyyttä tukevien kontrollien lisääntyminen toimintaympäristön epävarmuuden kasvun yhtey- dessä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Merchant & Van der Stede 2012, 685– 688; Miles yms.1978; Bedford yms. 2016). Toisaalta markkinashokkiin liittyvässä epä- varmuudessa todettiin korostuvan taloudellinen epävarmuus, jossa organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa vain rajattuihin arvonluonnin tekijöihin (Brown & Kline 2020; Budd yms. 2020; Casas-Arce yms. 2020). Markkinalähtöisten kontrollien lisääntymisen voitiin nähdä tapahtuvan yhtäaikaaisesti kustannustehokkuuden näkökulman korostumi- sen kanssa. Tätä selitettiin sitä kautta, että kustannussäästöjen voitiin tunnistaa tarvitsevan tietynlaisen kontrolliympäristön onnistuakseen ja ollakseen vaarantamatta organisaation kilpailukykyä (Gacksstatter yms. 2019; Himme 2012; Lucianetti 2018).

Hallinnollisissa ja kulttuurisissa kontrolleissa korostunutta joustavuutta ja ketteryyttä havaittiin tuotavan suunnittelukontrolliin skenaarioiden kautta, koska tavoitteet kiinteys näyttäytyi dominoivana sekä empirian että kirjallisuuskatsauksen pohjalta markkinasho- kista riippumatta. (Bedford yms. 2016; Merchant & Van der Stede 2012, 510–513; Tisdall & Zhang 2020.) Tavoitteiden osalta voitiin havaita voimakkaampaa taloudellisen puolen painotusta, jota on aiemmissakin tutkimuksissa esitetty markkinashokkien yhteydessä. Tavoitteiden osalta havaittiin myös, että niiden määrittelyyn näytti kulminoituvan suunnittelukontrollin ja kyberneettisten järjestelmien välisen rajanvedon ongelma. Kyberneet- tisten järjestelmien budjettikontrolli näyttäytyi sekä teoreettisen määritelmän että

empirian pohjalta suunnittelun kanssa päällekkäisenä standardien ja tavoitteiden saman määritelmän takia. Tämän pohjalta pohdittiin standardien asettamisen poistamista kyberneettisten kontrollien ominaisuuksista, koska sen nähtiin vastaavan suunnittelun tavoitteen asetantaa. Suunnittelussa havaittua taloudellisen puolen korostumista voitiin nähdä myös kyberneettisten kontrollien osalta, joissa kuvattiin saman suuntaisen taloudellisten mittareiden korostuminen korona-aikana. Tämän nähtiin kuvaavan näiden kahden järjestelmän voimakasta keskinäistä riippuvaisuutta. Kyberneettisten järjestelmien osalta havaittiin myös hybridijärjestelmissä muutoksia, joita oli toimintaympäristöön sopeutumisen sijaan ajanut suunnittelussa toteutettaviksi valittujen toimenpiteiden ehdot. Saman nähtiin toistuvan edelleen palkitsemisjärjestelmissä. Havaintojen pohjalta esitettiin tuoreimpien tutkimusten kanssa johdonmukaisia näkemyksiä, että ei ainoastaan toimintaympäristön muutokset, vaan myös niihin vastaamaan valitut toimenpiteet ja kontrollit määrittelevät sitä, minkälainen ohjausjärjestelmien kokonaisuus on optimaalinen tilanteessa. (Cools yms. 2017; Malmi & Brown 2008; Van der Kolk yms. 2020.)

Tutkielmassa esitetty strategisen suunnittelun kokonaisvaltainen rooli poikkeaa alkuperäisestä teoreettisesta viitekehyksestä. Sitä voidaan perustella havainnoilla, että strategisessa suunnittelussa täytyi ensiksikin huomioida haettu organisaatiokulttuuri, koska suunniteltujen toimien ja kontrollien tuli tukea kulttuurin toteuttamista (Chen yms. 2020; Gerdin 2020; Himme 2012; Simons 2000, 214–225). Kulttuurin todettiin määrittävän konteksti ohjausjärjestelmien kokonaisuudelle Malmin ja Brownin (2008) viitekehyksessä. Toiseksi myös hallinnolliset kontrollit tuli huomioida strategisessa suunnittelussa, sillä niiden todettiin määrittävän sen rakenteen ja reunaehdot, joissa muita kontroleja toteutetaan. Strategiaa ohjaavan suunnittelun todettiin kuitenkin lähtevän liikkeelle strategiasta ja johtavan sen pohjalta lyhyen tähtäimen näkemykset, joiden todettiin taas määrittävän kyberneettisiä – ja palkitsemisjärjestelmiä. Näiden havaintojen pohjalta Malmin ja Brownin viitekehystä voisi kehittää suuntaan, joka korostaisi voimakkaammin strategisen suunnittelun määrittävää roolia mallissa. Vaikka tämän havainnon pohjalla onkin kattavaa teoreettista tarkastelua tieteellisistä julkaisuista, tulee ottaa huomioon, että empiirinen havainnointi perustuu tässä tutkielmassa yhteen case-tapaukseen. Vastaavalaista tutkimusta tai havaintoja ei ole tutkijan ymmärryksen mukaan tehty aiemmin, mikä kannustaisi tämän osa-alueen syvempään tarkasteluun johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuusien muodostumisessa.

Tutkielmassa havaittiin myös, että vaikka strategian todettiin tapausyhtiössä pysyneen muuttumattomana markkinashokin aikana, sen typologinen tyypittely oli COVID-

19 pandemian pohjalta muuttunut toteutuksen kautta. Lentomarkkinoiden todettiin olevan voimakkaasti hintakilpailtu ja syklinen ala, joka on tyypillisesti reagoanut voimakkaasti negatiivisiin suhdannevaihteluihin ja muutoksiin (Palepu yms. 2013, 51–53). Finnairin havaittiin kohdanneen erityisen radikaalin negatiivisen muutoksen liiketoiminnassa korona-aikana. Tämän havaittiin muuttaneen sen aiemmin eniten puolustajastrategiaa muistuttavaa toimintaympäristöön vastaamisen tapaa markkinalähtöisemmäksi. Tunnistetut markkinalähtöiset toimenpiteet ja niitä tukevat kontrollit yhtäaikaisen kustannustehokkuuden korostumisen kanssa analysoitiin edustavan selkeästi Milesin yms. (1978) mukaista analysoijastrategiaa. Havainto tukee näkemystä organisaation monitahoisuuden yhteydestä liiketoiminnan selviytymiskykyyn korostuessaan juuri markkinashokissa. (Bedford yms. 2016; Budd yms. 2020; Gschwantner & Hiebl 2016; Simons 2000, 53–56, 214–225; Van der Kolk yms. 2020.)

Tutkielman pohjalta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin, että toimintaympäristön radikaali, negatiivinen muutos näyttäisi vaikuttavan organisaation johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen lisäämällä monitahoisuutta keskenään vastakkaisia kontroleja tasapainottamalla. Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudella ja organisaation toimintaympäristöllä näyttäisi olevan yhteys sekä strategian että toimintaympäristön monimutkaisuuden kautta. Toimintaympäristön monimutkaisuuden lisääntyessä tulisi johdon ohjausjärjestelmiä muuttaa vastaamaan sitä. Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden eri osilla on tämän pohjalta kokonaisuuden muodostumisessa sellainen rooli, että monimutkaisuus haastaa organisaation selviytymiskyvyn, joka edellyttää monitahoisuutta. Monitahoisuuden luomiseksi johto voi valita eri tilanteissa ja eri aikoina erilaisia jännitteitä muodostavia yhdistelmiä kokonaisuuteen tukeakseen yhtenäisen johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden muodostumista erillisten ja irrallisten kontrollien sijaan. Valinnat näyttäisivät olevan kuitenkin alisteisia kontrollikategorioiden keskinäisille riippuvuuksille, joista olennaisimpina tunnistettiin strategisen suunnittelun, kulttuuristen kontrollien sekä hallinnollisten kontrollien muita kategorioita määrittävät roolit. (Gschwantner & Hiebl 2016; Bedford yms. 2016; Malmi & Brown 2008; Van der Kolk yms. 2020; Evans & Tucker 2015.)

LÄHTEET

- Abate, Megersa – Christidis, Panayotis – Purwanto, Alloysius Joko (2020) Government support to airlines in the aftermath of the COVID -19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 89, s. 1-15.
- Bastian, Elvin – Muchlish, Munawar (2012) Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65, s. 787-792.
- Bedford, David S. – Malmi, Teemu (2015) Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 27, s. 2-26.
- Bedford, David S. – Malmi, Teemu – Sandelin, Mikko (2016) Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 51, s. 12-28.
- Brazel, Joseph F. – Lail, Bradley E. (2019) How the interplay between financial and non-financial measures affects management forecasting behavior. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 31 (3), s. 41-63.
- Brown, Richard S. – Kline, William A. (2020) Exogenous shocks and managerial preparedness: A study of U.S. airlines' environmental scanning before the onset of the COVID-ap pandemic. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 89. s. 1-9.
- Budd, Lucy – Ison, Stephen – Adrienne, Nena (2020) European airline response to the COVID-19 pandemic – Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business Management*. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100578>.
- Burt, Ian – Libby, Theresa – Presslee, Adam (2020) The impact of superior-subordinate identity and ex post discretionary goal adjustment on subordinate expectancy of reward and performance. *Journal of management accounting research*, Vol. 32 (1), s. 31-49.
- Casas-Arce, Pablo – Indjejikian, Raffi J. – Matejka, Michal (2020) Bonus plan choices during an economic downturn. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32 (2), s. 85-105.
- Cefis, Elena – Bartoloni, Eleonora – Bonati, Marco (2020) Show me how to live: Firms' financial conditions and innovation during the crisis. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 52, s. 63-81.

- Chen, Clara Xiaoling – Lill, Jeremy B. – Vance, Thomas W. (2020) Management Control System Design and Employees' Autonomous Motivation. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32 (3), 2. 71-91.
- Chenhall, Robert H. – Kallunki, Juha-Pekka – Silvola, Hanna (2011) Exploring the relationships between strategy, innovation and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 23, s. 99-128.
- Chenhall, Robert H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, s. 127-168.
- Chenhall, Robert H. – Langfield-Smith, Kim (2007) Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, Vol. 25 (4), s. 226-282.
- Cools, Martine – Stouthuysen, Kristof - Van den Abbeele, Alexandra (2017) Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 29 (3), s. 1-21.
- Dropulic, Ivana (2013) The effect of contingency factors on management control systems: a study of manufacturing companies in Croatia. *Economic Research Special Issue 2013*.
- Eker, Melek – Eker, Semih (2019) Exploring the Relationships between Environmental Uncertainty, Business Strategy and Management Control System on Firm Performance. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 10 (1), s. 115-129.
- EU (27.4.2016) *Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2016/679*. Luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelystä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasäätös).
- Evans, Mark – Tucker, Basil Philip (2015) Unpacking the package – Management control in an environment of organizational change. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12 (4), s. 346-376.
- Fayol, Henri (1949) *General and industrial management*. Pitman, Lontoo; Iso-Britannia.
- Feichter, Christoph – Grabner, Isabella – Moers, Frank (2018) Target setting in multi-divisional firms: state of the art and avenues for future research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 30 (3), s. 29-54.
- Finnair (2021a) *Finnairin arvot*. Luettu: 26.1.2021. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/eettiset-toimintaohjeet> .

- Finnair (2021b) *Finnairin historia*. Luettu: 19.1.2021. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/historia> .
- Finnair (28.10.2020) *Finnair- konsernin osavuositiedot 1.1.-30.9.2020*. Luettu: 16.11.2020. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2020/osavuositiedot-1-1-30-9-2020.pdf> .
- Finnair (7.7.2020.) *Finnairin merkintäoikeusannin lopullinen tulos*. Luettu: 9.12.2020. Luettavissa: <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet/tiedote?id=3713226> .
- Finnair (15.6.2020) *Finnair sijoituskohteena*. Luettu: 5.11.2020. Luettavissa: https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment?_ga=2.188892331.1649179032.1604568791-1729888786.1603354793 .
- Finnair (4.9.2020.) *Johtoryhmä*. Luettu: 20.1.2021. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/fi/governance/company-management/executive-board-members>.
- Finnair (19.2.2021a) *Muuttuva palkitseminen*. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/fi/governance/remuneration/incentives> . Luettu: 8.3.2021.
- Finnair (19.2.2021b) *Palkitseminen – Periaatteet ja päätöksenteko*. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/fi/governance/remuneration/principles-and-decision-making> . Luettu: 8.3.2021.
- Finnair (2019a) *Palkka- ja palkkioselvitys 2019*. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/governance/palkka-ja-palkkioselvitys-2019.pdf> . Luettu: 8.3.2021.
- Finnair (2019b) *Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä*. Luettu: 30.12.2020. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/governance/selvitys-hallinto-ja-ohjausjarjestelmasta-2019.pdf> .
- Finnair (7.2.2020) *Taloudellinen tieto 2019 – tilinpäätös 2019*. Luettu: 5.11.2020. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2020/tilinpaatos-2019.pdf> .
- Finnair (18.2.2021) *Taloudellinen tieto 2020 – tilinpäätös 2020*. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2021/taloudellinen-tieto-2020.pdf> . Luettu: 8.3.2021.
- Finnair (17.2.2021) *Toimielinten palkitsemispolitiikka*. Luettavissa: https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/Finnair_Toimielinten_palkitsemispolitiikka.pdf . Luettu: 8.3.2021.

- Finnair (2021c) *The finnair uniforms*. Luettu: 26.1.2021. Luettavissa: <https://brand.finnair.com/visual-guidelines/uniforms/> .
- Finnair (9.12.2020) *Vahvana kohti tulevia matkoja*. Luettu: 9.12.2020. Luettavissa: <https://investors.finnair.com/fi/rights-offering> .
- Finnair (2021d) *Visual guidelines*. Luettu: 26.1.2021. Luettavissa: <https://brand.finnair.com/visual-guidelines/> .
- Gackstatter, Thomas – Müller-Stewens, Benedikt – Möller, Klaus (2019) Effective accounting processes: the role of formals and informal controls. *Journal of Management Control*, Vol. 30, s. 131-152.
- Gerdin, Jonas (2020) Management control as a system: Integrating and extending theorizing on MC complementarity and institutional logics. *Management Accounting Research*, Vol. 49.
- Gong, Maleen Z – Tse, Michael S.C. (2009) Pick, Mix or Match? A Discussion of Theories for Management Accounting Research. *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol. 16 (2), s. 54-66.
- Hertsi, Anneli (21.10.2020) *Koronasta on tullut kotoperäinen ongelma, sanoo Finnairin toimitusjohtaja – Eurooppalaiset lentoyhtiöt saavat vauhtia pikatestauksesta, mutta Suomessa pidetään kiinni tiukoista matkustusrajoituksista*. Talouselämä. Luettu: 2.11.2020. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/koronasta-ontullut-kotoperainen-ongelma-sanoo-finnairin-toimitusjohtaja-eurooppalaiset-lentoyhtiöt-saavat-vauhtia-pikatestauksesta-mutta-suomessa-pidetaan-kiinni-tiukoista-matkustusrajoituksista/77511770-5130-429b-9982-8fa3c2b614a4> .
- Hesford, James W. – Mangin, Nicolas – Pizzini, Mina (2020) Using fixed wages for management control: an intra-firm test of the effect of relative compensation on performance. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32 (3), s. 137-154.
- Himme, Alexander (2012) Critical success factors of strategic cost reduction – Results from an empirical survey of German cost reduction projects. *Journal of Management Control*, Vol. 23, s. 183-210.
- Hofmann, Stefan – Wald, Andreas – Gleich, Ronald (2012) Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, Vol. 23, s. 153-182.
- Ilebrand, Nicholas, strategijaohdaja, Finnair Oyj. Haastattelu 24.11.2020.

- Jacobides, Michael G.; Reeves, Martin (2020) Adapt your business to the new reality – start by understanding how habits have changed. *Harvard Business Review*, Vol. 98 (5), s. 74-81.
- Kankare, Matti (28.10.2020) *Lentoyhtiöjärjestöltä harvinaisen karu arvio: Lentoyhtiöiden kassat tyhjenevät 8-9 kuukaudessa, Finnair voi selvitä hieman muita paremmin*. Talouselämä. Luettu: 28.10.2020. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/lentoyhtiojarjestolta-harvinaisen-karu-arvio-lentoyhtioiden-kassat-tyhjenevat-89-kuukaudessa-finnair-voi-selvita-hieman-muita-paremmi/ff68b1e1-1343-46e6-8e95-a662cedc7f9d>.
- Kao, Grace Hsiu-Ying – Wang, Stephen W. – Farquhar, Jillian Dawes (2020) Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal of Air Transport Management*, Vo. 89, s. 1-9.
- Knox, Brian D. (2020) A strategy maps's effect on the feedback that middle managers pass along to upper manager. *Journal of Management Control*, Vol. 30, s. 381-404.
- Kreiner, Kristian – Mouritsen, Jan (2005) The analytical interview. Teoksessa: Tengblad – Solli – Czarniawska, *The Art of Science*, s. 153-176. Liber/CBS Press.
- Lucianetti, Lorenzo – Jabbour, Charbel Jose Chiappetta – Gunsekar, Angappa – Latan, Hengky (2018) Contingency factors and complementary effects of adopting advanced manufacturing tools and managerial practices: Effects on organizational measurement systems and firms' performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 200, s. 318-328.
- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimissa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.): *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija*, s. 129-150.
- Lähteenmäki, Pekka (9.10.2020) *Tuhannen ihmisen yyeet, 2 miljoonaa tappiota päivittäin – Finnairin Topi Manner vaatii matkailun rajoitusten pikaista höllentämistä: "Ihmisillä on oikeus tehdä töitä"*. Talouselämä. Luettu: 2.11.2020. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhannen-ihmisen-yyteet-2-miljoonaa-tappiota-paivittain-finnairin-topi-manner-vaatii-matkailun-rajoitusten-pikaista-hollentamista-ihmisilla-on-oikeus-tehda-toita/f228d751-78ee-450e-9d02-8713ace16dc8>.

- Malmi, Teemu – Brown, David A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, s. 287-300.
- Merchant, Kenneth A. – Van der Stede, Wim A. (2012) *Management control systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd ed. Pearson Education Limited. Edinburgh, Iso-Britannia.
- Miles, Raymond – Snow, Charles – Meyer, Alan – Coleman, Henry Jr. (1978) Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, Vol. 3 (3), s. 546-562.
- Mishra, Debi P. (2020) COVID-19 Disruption and service firms' adaptation strategies: institutional theory perspectives. Julkaisussa: *COVID-19 and the future of the service industry post-pandemic: insights and resources*, Prof. H. Han and Jungwoo Lee, Springer Press.
- O'Grady, Winnie – Morlidge, Steve – Rouse, Paul (2016) Evaluating the completeness and effectiveness of management control systems with cybernetic tools. *Management Accounting Research*, Vol. 33, s. 1-15.
- Pesonen, Eeva-Stiina (21.0.2020) *Finnair- pomo ja luottamusmies avautuvat dramaattisen vuoden käännteistä – ”Nokia-paketteja” ei ole yt-pommin jälkeen luvassa*. Talouselämä. Luettu:2.11.2020. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/finnair-pomo-ja-luottamusmies-avautuvat-dramaattisen-vuoden-kaanteistanokia-paketteja-ei-ole-yt-pommin-jalkeen-luvassa/bce7124e-ca1f-41ab-8808-e8e6249336d0> .
- Peters, Matt D. – Gudergan, Siegfried – Booth, Peter (2019) Interactive profit-planning systems and market turbulence: A dynamic capabilities perspective. *Long Range Planning*, Vol. 52, s. 386-405.
- Polak, Petr – Robertson, David C. – Lind, Magnus (2011) The New Role of the Corporate Treasurer: Emerging Trends in Response to the Financial Crisis. *International Research Journal of Finance and Economics*, Vol. 78, 48-69.
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Verkkopainos. Gaudeamus.
- Reimer, Marko – Van Doorn, Sebastiaan – Heyden, Mariano L. M. (2016) ”Where the rubber hits the road”: a panel discussion on management control systems at the middle management level. *Journal of Management Control*, Vol. 27, s. 281-287.
- Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (2005) *Haastattelu*. Vastapaino. Tampere, Suomi.

- Salonen, Erkka, IR- johtaja, Finnair Oyj. Haastattelu 25.11.2020.
- Simons, Robert (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall. New Jersey, Yhdysvallat.
- Taylor, Frederick W. (1912) The principles of scientific management. *The Economic Journal*, Vol. 22 (87), s. 471-475.
- Tisdall, Lucas – Zhang, Yahua (2020) Preparing for ‘COVID-27’: Lessons in management focu – An Australian general aviation perspective. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 89, 101922.
- Turpeinen, Terhi, Risk & Compliance johtaja, Finnair Oyj. Sähköpostivastaus 27.11.2020.
- Van der Kolk, Berend – Van Veen-Dirks, Paula M.G. – Ter Bogt, Henk J. (2020) How combinations of control elements create tension and how these can be managed: An embedded case study. *Management Accounting Research*, Vol. 48, 100677.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko 1.

Haastattelurunko

- *”Selvityminen edellyttää yhtiön uudistumista, jotta Finnair olisi kilpailukykyinen tulevina vuosina.” – hallituksen puheenjohtaja Jouko Karvinen*

Minkäläisten uudistumisten edessä Finnair näillä näkymin on?

- *Yhtiö on sanonut varautuvansa siihen, että koronan jälkeisestä markkinasta tulee erittäin kilpailtu.*

Minkälaisia skenaarioita yhtiöllä on tulevasta kilpailuympäristöstä?

Minkäläinen prosessi on skenaarioiden muodostamisen taustalla?

Mitä ja miten yhtiö benchmarkkaa?

- *Yhtiö on todennut näkyvyyden markkinaan olevan poikkeuksellisen lyhyt, ja tästä syystä on rakennettu ketteriä prosesseja, joiden avulla toimintaa sopeutetaan muuttuvaan ympäristöön. Näiksi voidaan nähdä tiedotteissa ja mediassa esitutkittu kapasiteetin hallintaan liittyviä ratkaisuja pitkäaikaispääkärnistä, Norran- pienempi kapasiteettisten alusten käytöstä sekä henkilöstön lomautuksesta, jotka voidaan nopeastikin ottaa käyttöön kysynnän noustessa.*

Onko yhtiö tehnyt muita prosessi uudistuksia?

Miten poikkeuksellisen lyhyt näkyvyys markkinaan on huomioitu yhtiön strategisessa ohjauksessa?

- *Tilinpäätöksen 2019 mukaan yhtiön riskienhallinnan toiminto seuraa tavoitteiden saavuttamisen vaikuttavien ulkoisten ja sisäisten tapahtumien tunnistamista, analysoi riskejä ja mahdollisuuksia sekä arvioi niitä. Johtoryhmän jäsenet ovat vastuussa riskienhallinnan ja valvontatoimenpiteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. PDCA – tyyli.*

Miten tämä käytännössä näkyy?

Minkälaisia valvonta/seuranta toimenpiteitä vastuulliset käytännössä toteuttavat?

Pystyisitkö kertomaan esimerkkiä prosessin kautta tapahtuneesta jatkuvasta parantamisesta?

- *Finnair määrittelee toteuttavansa kasvustrategiaan ja tavoittelevansa kestäväää ja kannattavaa kasvua, jota mitataan EBIT-ille ja ROCE:lle asetetuin mittarein. Finnair myös julkisti uuden kannustinjärjestelmän 2020-2023 kaudelle yhtiön elvyttämisen tukemiseksi.*

Mitä lukuja johto on erityisesti seurannut korona-aikana ja miksi?

Mitä asiat koetaan kriittisiksi liiketoiminnan elpymisen onnistumisen kannalta ja miksi?

Mitä ulkoiset tekijät nähdään vaikuttavan yhtiön elpymisstrategian toteutumiseen ja miten?

Mitä nähdään käytännössä tarkoittavan kestävä ja kannattavan kasvun strategia koronan jälkeen?

- *Yhtiö on julkaissut kuluneen vuoden 2020 aikana merkittäviä rahoitusratkaisuja mm. osakeannin ja hybridilainan uudelleen järjestelyn muodossa.*

Miten rahoitusasemaan liittyvät tavoitteet ovat muuttuneet korona-aikana?

Miten osakkeelle asetetut tavoitteet ovat muuttuneet pandemian aikana?

- *Yhtiön johto on tuonut mediassa esiin, että yhtiön vaikutusvallan ulkopuolisilla tekijöillä on nähtävissä vaikutus Finnairin kilpailuasemaan.*

Miten yhtiö on varautunut seuraavaan pandemiaan?

Interview

- *”The survival of the business requires company to renew itself so that Finnair would maintain its competitiveness in following years” – Chairman of the Board, Jouko Karvinen*

What kind of renewals Finnair will face in the future from current perspective?

- *Company has said that they prepare for a very competitive market after corona pandemic.*

What kind of scenarios company has of the future competitive environment?

How the scenarios are formed?

What kind of benchmarks company has and how they are monitored?

- *Company has noted that the market visibility is exceptionally short at the moment. Due to this company has built flexible processes which makes it possible to respond quicker to changing environment. Based on the media and announcements these include at least capacity management actions such as the long-term parking of part of the fleet, using Norra's lower capacity fleet in operation and part time lay-offs of the staff.*

Has company made some other changes in processes?

How the exceptionally short market visibility is taken into account in strategic controls?

- *According to the financial statement of 2019 the risk management function of the company monitors the external and internal factors which affect the achievement of the objectives. They detect, and analyze risks and opportunities as well as assess them. The executive board is responsible of the planning and execution of the risk management actions and control measures. PDCA – style.*

How does this work in practice?

What kind of control or tracking measures the executives use in practice?

Could you give an example of continuous improvement happened through the process?

- *Finnair defines their strategy as growth strategy. Company pursues sustainable and profitable growth, which is measured by EBIT and ROCE. Finnair also renewed their incentive program for 2020-2023 to support the recovery of the company.*

What key figures has the executive board paid special attention to during the pandemic and why?

What are the critical factors of the successful business recovery and why?

What external factors affect the implementation of the recovery strategy and how?

What does "sustainable and profitable growth strategy" mean in practice after corona pandemic?

- *Company has announced some significant financing solutions during 2020. These include for example issuing new shares and hybrid loan reorganization.*

How have the financial position objectives changed during corona pandemic?

How have the targets set for the share changed during pandemic?

- *Company management has brought up in the media that factors out of company's control affect Finnair's competitive position in the market.*

How company is prepared for the next pandemic?

Liite 2. Haastattelurunko 2.

Haastattelu suoritusmittauksesta:

- Miten suoritusmittausta toteutetaan Finnairissa? Onko suoritusmittausta läpi organisaatorakenteen joka tasolla vai kohdistuuko se ainoastaan johtoryhmään? Onko käytännössä tapahtunut muutoksia eri tilanteissa?
- Millä tavalla suoritusmittaus eroaa eri tasojen välillä? Esimerkiksi johtoryhmä vs. alempi johtoporras, alempi johtoporras vs. työntekijät
 - Onko eroja esimerkiksi kompensatiomuodoissa
 - Onko eroja kuka asettaa tavoitteet ja osallistuuko mitattava itse asetantaan
 - Onko eroja siinä, ovatko tavoitteet yksilö- tai ryhmäkohtaisia
- Miten suoritusmittauksessa huomioidaan mitattavan mahdollisuus vaikuttaa mittauksen tulokseen?
 - Tämä erityisesti siitä näkökulmasta, että aiempien haastatteluiden pohjalta korona-aika näyttäytyy yhtiön liiketoiminnalle haasteellisena ja siihen liittyvistä elementeistä monet eivät ole yhtiön hallittavissa (kuten matkustusrajoitukset ja kysynnän palautuminen), yhtiö on julkaissut uudelleen rakentamista tukemaan kannustinohjelman, jonka tarkoituksena on palkita niitä henkilöstöryhmiä, jotka ovat osallistuneet säästötalkoisiin. Miten esimerkiksi näissä mittareissa ja niihin pohjaavissa kannustimissa toteutuu mitattavan vaikutusmahdollisuus?