TURUN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

Levers of Control -viitekehyksen rooli organisaation strategisessa muutoksessa

Laskentatoimen ja rahoituksen
kandidaatintutkielma

Laatija:
Emma Baqiri

Ohjaaja:
KTT Lauri Lepistö

8.12.2024
Pori

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

Kanditutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus
Tekijä(t): Emma Baqiri
Otsikko: Levers of Control -viitekehyksen rooli organisaation strategisessa muutoksessa
Ohjaaja(t): KTT Lauri Lepistö
Sivumäärä: 32 sivua
Päivämäärä: 8.12.2024

Yritysten markkinoilla menestymisen ja kilpailukyvyn säilymisen kannalta on elintärkeää, että ne kykenevät mukauttamaan omia liiketoimintojaan ja strategioinaan globaalien markkinoiden mukaisesti. Kilpailuolosuhteissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia kuten lisääntynyt globalisaatio, markkina-alojen sääntelyjen purkaminen ja innovaatioiden kehittyminen. Markkinat ovat siten muuttuneet monimutkaisimmiksi. Tämä osaltaan aiheuttaa organisaatioihin ja niiden strategioihin muutospainetta. Robert Simonsin (1995) kehittämä johdon ohjausjärjestelmä, Levers of Control -viitekehysmalli tarjoaa tähän haasteeseen organisaatioille työvälineitä ja ratkaisuja. LOC-viitekehys auttaa organisaation johtoa tasapainottamaan innovaation ja kontrollin välistä jännitettä, mikä on olennaista kilpailukyvyn ja pitkäaikaisen menestyksen ylläpitämiseksi.

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan Robert Simonsin (1995) kehittämän Levers of Control -viitekehyksen roolia organisaation strategisessa muutoksessa ja sen hallinnassa. Tutkielmassa keskitytään erityisesti siihen, miten LOC-viitekehystä voidaan organisaatioissa käyttää siten, että se tukee ja hallitsee strategista muutosta. Tarkoituksena on siis selvittää näiden välistä yhteyttä. Tutkielmaa on toteutettu käsiteanalyyttisenä kirjallisuuskatsauksena ja lähteinä on pyritty käyttämään monipuolisesti kirjallisuutta ja vertaisarvioituja artikkeleita liittyen kyseiseen aiheeseen. Tutkielma rakenne koostuu aluksi siitä, että johdannossa pyritään johdattelemaan aiheeseen ja tuomaan sen merkitystä esille. Tämän jälkeen keskeisimmät käsitteet määritellään syvällisesti auki, jonka jälkeen tutkimuskysymykseen on vastattu omassa luvussaan. Lopuksi on vielä koottu yhteenveto kirjallisuuden tuloksista ja johtopäätökset aiheen tiimoilta.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen tuloksista käy ilmi, että LOC-viitekehys vaikuttaa sekä epäsuorasti että suorasti organisaation strategiseen muutokseen ja sen hallintaan. Johdon ohjausjärjestelmillä on keskeinen rooli strategisen muutoksen hallinnassa. Kirjallisuuden perusteella interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä vaikutti olevan suurin ja laajin rooli sekä vaikutus strategisessa muutoksessa. Budjettien interaktiivisella käytöllä lisättiin organisaation jäsenten vuoropuhelua, viestintää sekä joustavuutta ja ne edesauttoivat myös uusien strategisten muutosten syntymistä. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät sopivat käytettäviksi erityisesti suurissa muutostilanteissa. Diagnostiset ohjausjärjestelmät taas toimivat parhaiten vakaissa olosuhteissa, joissa ei juuri esiinny muutosta. Budjettien diagnostisella käytöllä oli todettu olevan heikentävä vaikutus strategiseen muutoksen ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen sekä henkilöstön sitoutumiseen. Uskomusjärjestelmiä voidaan hyödyntää muutostilanteissa, sillä niiden avulla organisaatiot viestivät visiosta ja tarkoituksesta. Rajoitejärjestelmistä taas löytyi hyvin vähän kirjallisuutta liittyen organisaation strategiseen muutokseen. Rajoitejärjestelmät yleisesti auttavat organisaatioita määrittämään rajat toteutuneille strategioille ja organisaation sekä sen jäsenten toiminnalle. Olemassa olevan kirjallisuuden valossa sen vaikutus näyttää kuitenkin vähäiseltä.

Avainsanat: strategia, strateginen muutos, Levers of Control -viitekehys, johdon ohjausjärjestelmät

SISÄLLYS

1 Johdanto 6

1.1 Johdatus aiheeseen 6

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma 9

1.3 Tutkielman rajaukset 10

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne 10

2 Strategia ja strateginen muutos 12

2.1 Strategia 12

2.2 Strateginen johtaminen 13

2.3 Strateginen muutos 13

3 Levers of Control -viitekehys 16

3.1 Diagnostiset ohjausjärjestelmät 19

3.2 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät 20

3.3 Uskomusjärjestelmät 21

3.4 Rajoitejärjestelmät 22

4 Kirjallisuuskatsauksen tulokset 23

4.1 Diagnostiset ohjausjärjestelmät 23

4.2 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät 23

4.3 Uskomusjärjestelmät 24

4.4 Rajoitejärjestelmät 25

4.5 LOC-viitekehyksen rooli yleisesti strategisen muutoksen hallinnassa 25

5 Yhteenveto ja johtopäätökset 27

Lähteet 30

KUVIOT

Kuva 1 Levers of Control -viitekehyksen ohjausjärjestelmät, mukaillen R. Simons (1995, 7). 19

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Yritysten kilpailukyky ja selviytyminen edellyttävät kykyä mukauttaa liiketoimintoja ja strategioita globaalien markkinoiden tarpeisiin (Chapman 2005, 1). Liiketoimintamallien merkityksen kasvu johtuu erityisesti siitä, että viimeisten 20 vuoden aikana on tapahtunut merkittäviä muutoksia yritysten kilpailuolosuhteissa. Globalisaation lisääntyminen, markkina-alojen sääntelyjen purkaminen sekä kehittyvät innovaatiosyklit ovat muokanneet markkinoista dynaamisemmat, kilpailukykyisempiä ja ennen kaikkea monimutkaisemmat. Strategioihin, organisaatioihin ja niiden tuotteisiin kohdistuukin tästä johtuen muutospainetta. (Wirtz 2020, 3). Liiketoimintamalli kertoo sen, miten yritys aikoo ansaita tuottoa eli rahaa. Liiketoimintamalleihin liittyy usein erilaisia lausuntoja siitä, miten yritys asemoi itsensä markkinoilla ja käyttää teknologiaa uuden tuotteensa tai palvelunsa tuottamiseksi tehokkaammin kuin kilpailijat. Liiketoimintamalleja voidaan hyödyntää strategian ja tavoitteiden johtamistapana (Harmon 2014, 47).

Strategialla tarkoitetaan organisaation pitkän tähtäimen suunta, jonka keskeisimpinä tehtävänä on määritellä organisaation tarkoitus esimerkiksi missioiden, arvojen ja visioiden avulla (Whittington ym. 2020, 24). Strategia vastaa kysymykseen, miten aiotaan saavuttaa jokin päämäärä ja siinä kuvataan yleensä periaatteet ja keinot, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuutta. Strategia sisältää organisaation päätökset liittyen siihen, että mikä on tärkeää ja mitä tehdään ja toisaalta myös sen, että mitä aiotaan olla tekemättä. (Viitala & Jylhä 2019, 69.) Johdon ohjausjärjestelmät voivat tukea innovatiivisia strategisia ratkaisuja erityisesti nykyisessä epävarmassa toimintaympäristössä, jossa kilpailutilanne muuttuu jatkuvasti (Chapman 2005, 1). Johdon ohjaus tai valvonta on prosessi, jonka avulla johto voi vaikuttaa organisaation muihin jäseniin voidakseen toteuttaa organisaation strategioita. Tähän prosessiin sisältyy erilaisia toimintoja kuten:

- suunnittelua siitä, mitä organisaation pitäisi tehdä,
- eri osien toimintojen koordinointia,
- informaation välittämistä,
- päätöksentekoa toimiin ryhtymisestä tarvittaessa ja
- organisaation jäsenten käyttäytymiseen vaikuttamista.

Johdon ohjaus ei edellytä, että kaikki toiminnot vastaisivat aikaisemmin laadittua suunnitelmaa, kuten budjettia. Tämä johtuu osaltaan siitä, että tämän tyyppiset suunnitelmat perustuvat usein sen hetkisiin vallitseviin olosuhteisiin. Mikäli olosuhteet muuttuvat sen toteutushetkellä niin suunnitelman sanelemat toimet eivät myöskään ole välttämättä enää sopivia. (Anthony & Govindarajan 2001, 6–7.) Johdon ohjaus on kriittinen toiminto organisaatioissa, sillä sen puuttuminen tai epäonnistuminen voi johtaa mittaviin taloudellisiin menetyksiin, yrityksen maineen vahingoittumiseen ja jopa koko yritystoiminnan kaatumiseen. Tästä johtuen laajalti ollaan sitä mieltä, että hyvät johdon ohjausjärjestelmät ovat erittäin tärkeitä organisaatioille. (Merchant & Van der Stede 2007, 3–4.) Johdon ohjauksen historia ulottuu 1960-luvulle, jolloin johdon ohjaus oli hyvin erilaista, kuten ylhäältä alas suuntautuva strategian asettaminen, standardointi, tulokset olivat suunnitelmien mukaisia ja yllätyksiä ei ollut. Nämä eivät kuitenkaan ole enää merkittäviä kilpailuympäristössä, jossa luovuus ja työntekijöiden aloitteellisuus ovat keskeisiä tekijöitä liiketoiminnan menestykselle. Markkinoiden kiristyvä kilpailu, tuotteiden ja markkinoiden nopea kehitys, organisaatiorakenteiden uudistuminen sekä tiedon ja osaamisen kasvava rooli kilpailuetuna ovat ohjanneet organisaatioiden strategioita uusien painopistealueiden suuntaan. Tämä heijastuu erityisesti niiden kehittämisessä ja parantamisessa sekä asiakastarpeiden tyydyttämisessä. (Simons 1995, 3.)

Organisaatioiden rakenteissa, verkostoissa ja niiden strategioissa on tapahtunut suuria muutoksia 1990-luvulta alkaen. Näistä suurista muutoksista huolimatta, samanaikaisesti kehitetty Simonsin kehittämä Levers of Control -viitekehys on kuitenkin saavuttanut kasvavaa suosiota tutkijoiden keskuudessa, ja sitä on hyödynnetty laajalti erilaisissa tutkimusartikkeleissa. LOC-viitekehys auttaa organisaatioiden johtoa ymmärtämään strategian ja kontrollin välistä suhdetta. (Martyn, Sweeney & Curtis 2016, 281–282.) Voidaankin todeta, että LOC-viitekehys on edelleen arvostettu ohjausjärjestelmä, jota organisaatiot hyödyntävät liiketoiminnassaan sekä strategian suunnittelussa että täytäntöönpanossa. Levers of Control -viitekehyksellä tarkoitetaan Robert Simonsin (1995) kehittämää ohjaustasojen mallia, joka jakaa strategisen ohjauksen neljään erilaiseen vuorovaikutuksessa olevaan järjestelmään, joita ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset järjestelmät sekä interaktiiviset järjestelmät. Näitä kutsutaan lyhyesti ohjausvivuiksi. Uskomusjärjestelmien tarkoituksena on vahvistaa organisaation ydinarvoja ja arvojohtaminen on tässä keskeisessä asemassa. Uskomusjärjestelmiä hyödyntämällä organisaatio kykenee määrittelemään ne arvot, jotka edistävät yritystoiminnan kehittymistä halutulla tavalla sekä korostamaan haluttuja piirteitä. Niiden tulisi olla tasapainossa ja sopivia organisaation todellisten arvojen kanssa. Rajoitejärjestelmät taas määrittävät rajat toiminnalle ennalta määriteltyjen riskien sekä niiden hallinnan perspektiivistä. (Järvenpää ym. 2017, 329.) Ne varmistavat, että toteutetut

strategiat pysyvät hyväksytyillä toiminta-alueilla ja, että liiketoiminta tapahtuu hyväksytyillä riskitasoilla (Simons 2014, 301). Diagnostiset järjestelmät keskittyvät organisaation kriittisiin menestystekijöihin, jolloin se muokkaa toimintaa valvonnan, seurannan sekä ohjauksen avulla. Diagnostisessa ohjauksessa keskeisessä asemassa ovat kriittisten suorituskykytekijöiden sekä poikkeaminen seuranta ja tarvittaessa niihin reagoiminen. Järjestelmä toimii siis niin ikään organisaation palautejärjestelmänä, joka vaatii organisaatiolta kykyä mitata tuloksia, vertailuperustaa ja kykyä korjata heikot tulokset tai suoritukset. Interaktiivinen järjestelmä keskittyy niihin strategisiin epävarmuustekijöihin, jotka saattavat muun muassa estää visiota toteutumasta. Interaktiivinen ohjausjärjestelmä tukee strategista uudistumista sekä niiden kyseenalaistamista. Järjestelmää hyödyntämällä voidaan organisaation huomio suunnata tärkeisiin asioihin ja saada siten keskustelua aikaan. Interaktiivisen ohjauksen tarve korostuukin usein strategisissa muutostilanteissa. (Järvenpää ym. 2017, 329–330.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että liiketoiminnan strategian ja johdon ohjausjärjestelmien suunnittelun sekä käytön välillä on yhteyksiä. Näyttöä on myös siitä, että ohjausjärjestelmät voivat vaikuttaa proaktiivisesti organisaation strategiseen muutokseen. Strategisen muutoksen hallinta on kuitenkin usein haastavaa, ja epäonnistumisen riski on suuri. (Simons & Dávila 2021, 583, 605–606.) Strategisella muutoksella tarkoitetaan organisaation uudelleensuuntautumista, jossa strategiaa ja siten myös ydintehtävää muutetaan (Lämsä & Hautala, 2013, 185). Lisäksi Baird, Su ja Munir (2019, 358–359) ovat tutkineet LOC-viitekehyksen, innovaatiojohtamisen ja organisaation suorituskyvyn yhteyttä. Tulokset osoittavat, että LOC-viitekehyksen kontrollien käyttö liittyy suorituskyvyn parantamiseen ja innovaatiojohtamiseen.

Yritysten johdot keskittyivät aikaisemmin pääasiassa lyhyen aikavälin päätöksiin, mutta nopeat muutokset liiketoiminnan ympäristössä ovat pakottaneet ennakoimaan tulevaisuutta ja valmistautumaan paremmin. Tämän seurauksena on kehitetty järjestelmiä, kuten budjetteja, suunnittelu- ja ohjausjärjestelmiä. Näiden rinnalle on noussut tarve pitkäjänteiselle suunnittelulle, mikä on johtanut strategisen suunnittelun ja johtamisen kehitykseen. (Jeyarathnam 2008, 1.) Strategisella johtamisella tarkoitetaan laajaa prosessia, johon sisältyy strategisten analyysien tekoa, strategista suunnittelua, strategisten päätösten tekoa ja siinä pyritään toteuttamaan strategia käytännössä, jolloin se muutetaan siis toiminnaksi (Järvenpää ym. 2017, 14). Strategisen ohjauksen avulla organisaatio pyrkii varmistamaan toiminnan suunnan ja linjaamaan toimintansa valitun suunnan mukaisesti. Strateginen ohjaus asettaa tavoitteita, kehittää innovatiivisuutta, selkeyttää fokusta, mahdollistaa uusien mahdollisuuksien etsinnän ja luo toiminnalle pelisäännöt. Lisäksi

strategisen ohjauksen avulla varmistetaan strategian toteutuminen, sopivuus ja uudistuminen. (Järvenpää ym. 2017, 329.)

LOC-viitekehyksen tutkiminen on tärkeää, sillä johdon ohjausjärjestelmillä on keskeinen rooli strategisten epävarmuuksien hallinnassa sekä organisaation muutosten ja uusien strategioiden tukemisessa. Ohjausjärjestelmät tarjoavat organisaatiolle työkaluja, joiden avulla voidaan sekä suunnitella että valvoa strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi ne mahdollistavat innovatiivisten ratkaisujen löytämisen ja uusien toimintatapojen omaksumisen. Kilpailun lisääntyminen tarkoittaa yrityksille sitä, että strategiaa tarvitsee jatkuvasti muuttaa sen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Tämä osaltaan edellyttää organisaatioilta joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti markkinoiden olosuhteisiin ja asiakastarpeiden muutoksiin. LOC-viitekehys auttaa organisaatioita tasapainottamaan innovaation ja kontrollin välisen jännitteen, mikä on olennaista kilpailukyvyn ja pitkäaikaisen menestyksen ylläpitämiseksi. (Simons, 1995, 4–8.)

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan käsiteanalyyttisenä kirjallisuuskatsauksena, mikä Robert Simonsin (1995) kehittämän Levers of Control -viitekehyksen rooli on organisaation strategisessa muutoksessa ja sen hallinnassa. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan, miten viitekehystä voidaan hyödyntää tukemaan ja hallitsemaan tätä strategista muutosta organisaatiossa. Tarkoituksena on siis selvittää tämän johdon ohjausjärjestelmän sekä organisaation strategisen muutoksen välistä yhteyttä. Tässä kandidaatintutkielmassa pyritään vastaamaan aihetta johdattelevaan tutkimuskysymykseen:

”Mikä Levers of Control-viitekehyksen rooli on organisaation strategisessa muutoksessa ja sen hallinnassa?”

Kandidaatintutkielma keskittyy erityisesti siihen, että miten LOC-viitekehys, jonka neljä vipuvartta ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät, vaikuttaa organisaatioiden kykyyn hallita strategista muutosta. Jotta tutkielman tulokset olisivat mahdollisimman selkeitä, pyritään ne esittämään siten, että ne jaetaan näiden vipuvarsien mukaisesti eri alaotsikoihin. Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

1.3 Tutkielman rajaukset

Tässä tutkielmassa keskitytään siis pääosin Lever of Control -viitekehyksen rooliin juuri organisaation strategisessa muutoksessa, jolloin tässä otetaan lähitarkasteluun nimenomaan strateginen muutos. Tällöin tutkielmasta on rajattu pois LOC-viitekehyksen rooli pelkän strategian hallinnassa, sillä tutkielmasta tulee muutoin liian laaja ja tutkielma keskittyisi liikaa pelkästään valmiin strategian toteuttamiseen ja hallintaan. Lisäksi kandidaatintutkielma rajoittuu strategiseen muutokseen, eikä muihin organisaatiossa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, kuten operatiivisiin tai rakenteellisiin muutoksiin. Tämä tutkielman rajaus on tärkeä ja perusteltua, sillä organisaatiossa saattaa tapahtua monia erilaisia muutoksia, kuten operatiivista muutosta. Strateginen muutos vaatii kuitenkin erityistä huomiota ja tarkastelua, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation pitkän aikavälin suuntaan, menestykseen ja kilpailukykyyn. Kolmantena rajauksena on, että käytän ja sovellan tutkielmassani ainoastaan Simonsin (1995) kehittämää Levers of Control -viitekehystä. Täten muiden johdon ohjausjärjestelmien tarkastelu rajautuu tästä pois, koska niiden roolin analysointi strategisen muutoksen hallinnassa laajentaisi tutkielmaa liikaa ja samalla veisi fokuksen LOC-viitekehyksen perusteellisemmasta tarkastelusta pois.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne

Kandidaatintutkielma toteutetaan käsiteanalyyttisena kirjallisuuskatsauksena, joten analysoitava materiaali on suurimmaksi osaksi aikaisemmasta kirjallisuudesta saatua tietoa. Kirjallisuuskatsauksessa materiaaliksi valitaan vain sellaiset tutkimuksen kannalta relevantit aineistot, jotka liittyvät aihealueeseen. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on auttaa löytämään uuden tutkimuksen merkitys ja sen yhteys aiempaan työhön. Kirjallisuuskatsaus muodostaa yleensä tutkielman teoreettisen taustan, jolloin tutkielmassa keskitytään tutkimusongelman kannalta keskeiseen ja oleelliseen kirjallisuuteen. Katsauksessa esitellään aikaisempia näkökulmia ja tutkimuksia sekä ajankohtaisen tutkielman yhteyttä näihin. Kirjallisuutta analysoitaessa huomiota kiinnitetään esimerkiksi tutkimusmenetelmiin, keskeisimpiin tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on esittää näkökulmia, ratkaisuja sekä tutkimustuloksia aiheesta siten, että aikaisempaa tietoa pyritään analysoimaa kriittisesti. Ristiriitaiset ja erilaisten tutkimusten eroavaisuudet pyritään tuomaan esille. (Jyväskylän yliopisto.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistoon pohjautuen, jolloin puhutaan aineistolähtöisyydestä eli hyödynnetään runsaasti aineistossa olevia käsitteitä sekä lauseita, joita on käytetty. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että siinä tähdätään tuottaman yksityiskohtaista sekä monipuolista tietoa

jostakin tietystä ilmiöstä. Tieteellisessä tutkimuksessa on hyvin tavallista, että keskeistä on selvittää jokin ongelma ja tutkimuksen tavoitteet pyritään kertomaan tyypillisesti tutkimuskysymyksen muodossa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 11–12.)

Kandidaatintutkielman ollessa käsiteanalyyttinen kirjallisuuskatsaus, tutkielman rakenne muodostuu käsitteiden määritellyllä ja niiden yhteyksillä. Keskeisimmät käsitteet eli strategia, strateginen johtaminen, strateginen muutos, LOC-viitekehys sekä sen osa-alueet eli uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät on määritelty omissa kappaleissan. Näiden käsitteiden määrittämisen jälkeen tarkastellaan käsitteiden välisiä yhteyksiä ja suhteita ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen eli miten sitä, mikä LOC-viitekehyksen rooli on organisaation strategisessa muutoksessa ja sen hallinnassa. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä pyritään kokoamaan tutkimuksen tulokset lyhyeksi yhteenvedoksi ja pohtimaan aihetta syvällisemmin johtopäätöksillä.

2 Strategia ja strateginen muutos

2.1 Strategia

Strategia käsitteenä ilmestyi vasta vuonna 1950-luvulla osaksi liike-elämää. Tällöin liiketoiminnassa tuli yhä tärkeämmäksi kyky pystyä vastaamaan ympäristön epäjatkuvuuteen. (Ansoff ym. 1984, 52.). Strategialla tarkoitetaan organisaation pitkän aikavälin suuntaa, joka on muodostunut valinnoista ja toimenpiteistä liittyen organisaation resursseihin ja laajuuteen. Strategian tarkoituksena on määritellä ja ilmaista organisaation tarkoitus missio, vision, arvojen sekä tavoitteiden kautta. Organisaation strategia voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yritystason, liiketoiminnan tason ja toiminnallisen tason strategiaan. Yritystason strategiassa on kyse organisaation kokonaislaajuudesta ja siitä, että miten lisäarvoa tuotetaan organisaatiokokonaisuuden muodostaville eri liiketoiminnoille. Liiketoiminnan tason strategia koskee sitä, miten yksittäisten yritysten tulisi kilpailla omilla markkinoillaan. Liiketoiminnan tason strategiaa kutsutaan usein myös kilpailustrategiaksi. Toiminnallisen tason strategiassa on kyse siitä, miten organisaation osa-alueet tuottavat tehokkaasti yritys ja liiketoiminnan tason strategioita esimerkiksi resurssien, prosessien ja ihmisten suhteen. (Whittington ym. 2020, 12, 24.) Näiden lisäksi on myös suhde- tai yhteystason strategia, johon kuuluu esimerkiksi toimet liittyen liiketoiminnan suhteisiin ja hallintaan (Wirtz 2020, 99).

Toisen määritelmän mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen eli toimintalinjojen valinta muuttuvassa ympäristössä. Tällöin määritelmän lähtökohtana on yrityksen muuttuva toimintaympäristö. Yritys kykenee hallitsemaan ympäristöä strategian avulla. Yritys muun muassa hallitsee tietoisesti sen sisäisiä, että ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet kyetään saavuttamaan. Strategiassa on kyse monien vaihtoehtojen valinnasta, asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja samalla myös tietoisesta kieltäytymisestä vaihtoehdoista, jotka voivat olla jopa hyviä. Menestyneet yritykset pyrkivät jatkuvasti tekemään valintoja liittyen markkinoihin, tuotteisiin ja kilpailuun, jolloin ne myös samanaikaisesti vaikuttavat ratkaisevasti niiden kykyyn hallita ympäristöään. (Kamensky 2008, 19–20.) Strategia on oikein käytettynä erittäin tehokas työkalu, jota hyödyntämällä organisaatio kykenee hallitsemaan siihen kohdistuvia epäjatkuvuuksia. Strateginen kehitysprosessi on toisaalta kallis aloittaa sekä ylläpitää ja hyvin monimutkainen. Strategian voidaan kuitenkin todeta olevan ehdottomasti erittäin kannattavaa yritykselle. (Ansoff ym. 1984, 59.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen käsitetään organisaation prosessiksi, jossa toteutetaan päätöksentekoa sen strategiasta ja suunnitellaan esimerkiksi, että miten strategia pannaan täytäntöön käytännössä. Strategisen johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio kykenee mukautumaan jatkuvasti muuttuvan ympäristön mukaisesti kilpailukyvyn säilyttämisen vuoksi. (Subba Rao 2010, 26–27.) Strateginen johtaminen pitää sisällään erilaiset vaiheet kuten strategisen suunnittelun, toteutuksen ja kontrollin. Suunnitteluvaihe koostuu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden perusteellisesta selvittämisestä ja tutkimisesta. Tämä prosessin myötä voidaan määrittää yrityksen missio, tavoitteet, tarkoitus ja periaatteet. Strateginen johtaminen sisältää sellaiset päätöksenteot ja toimet, jotka liittyvät organisaation kykyyn selviytyä, menestyä tai lakata olemasta. Sen tarkoituksena on hyödyntää yrityksen resursseja parhaimmalla tavalla, joka on organisaatiolle suinkin mahdollista. (Jeyarathnam 2008, 1, 5.)

Strategista johtamista on myös järjestelmällinen lähestymistapa hoitaa yleisjohdon keskeisimmät vastuut eli yrityksen asemointi ja suhteutus ympäristöönsä siten, että hallitaan yllätykset sekä varmistetaan jatkuva menestys. Se on systemaattinen tapa pyrkiä johtamaan organisaation strategisia muutoksia. Yritys mukautuu muuttuvaan ympäristöön kehittämällä strategiaansa ja vahvistamalla valmiuksiaan, vastaamalla muutoksiin haasteita johtamalla sekä suunnitelmallisesti hallitsemalla strategiseen muutokseen liittyvää muutosvastarintaa. (Ansoff ym. 1984, 15–16.) Strategiseen johtamiseen kuuluu strategisten analyysien tekeminen, strateginen suunnittelu, päätöksenteko sekä strategian täytäntöönpano eli strategian muuttamista toiminnaksi (Järvenpää ym. 2017, 14).

2.3 Strateginen muutos

Strategisella muutoksella voidaan tarkoittaa ajan mittaan syntyvää eroa muodon, laadun tai tilan osalta, kun pyritään yhteensovittamaan organisaatiota ja ulkoista ympäristöä (van de Ven & Poole 1995, 512). Strateginen muutos voidaan myös määritellä kolmen eri teoreettisen näkökulman avulla, jotka ovat rationaalinen, kognitiivinen ja oppiminen. Rationaalisen näkökulman mukaan strategian muutosten on oltava linjassa yrityksen ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden vaatimusten kanssa, jotta ne voisivat olla onnistuneita. Kognitiivisessa näkökulmassa tuodaan esille sitä, että aukot objektiivisen todellisuuden ja johtajien kognitioiden välillä voivat johtaa siihen, että organisaatiot valitsevat olla muuttamatta strategiaansa tai tekevät sellaisia valintoja, jotka voivat johtaa organisaation lakkaamiseen. Oppimisen näkökulmaa voidaan hyödyntää tunnistamaan johtamisen

ratkaisevaa roolia organisaation ja ympäristön yhteyden luomisessa, joka taas osaltaan edistää yrityksen uusien strategioiden muodostumisen sekä strategisen muutoksen toteuttamisen tehokkaasti. Kaikki näkökulmat pitävät sisällään strategian sisällön muutoksen, mutta kognitiivinen ja oppimisnäkökulma käsittävät myös organisaatioissa sekä ympäristöissä tapahtuvat muutokset. Nämä muutokset mahdollistavat strategisen muutoksen tapahtumisen. (Rajagopalan & Spreitzer 1997, 49–50, 70–71.)

Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaation siten, että se määrittelee uudelleen, mikä organisaation ydintehtävä on ja mitkä ovat reunaehdot toiminnalle. Fuusiossa, jossa kaksi yritystä yhdistyy yhdeksi, on kyse strategisesta muutoksesta, sillä tällöin organisaatio joutuu muotoilemaan toiminnot ja tehtävät uudelleen. Strategista muutosta on myös esimerkiksi täysin uudenlaisten palveluiden sekä tuotteiden kehittäminen. Organisaation strateginen muutos on siis uudelleensuuntautumista, jossa sen strategiaa ja ydintehtävää muokataan. Uudelleensuuntautumista tapahtuu, kun yritys muun muassa arvioi tietyn markkina-alueen supistuvan tulevaisuudessa ja pyrkii tästä johtuen tavoittelemaan uusia markkina-alueita. Strateginen muutos on usein työntekijöille kaukainen asia, joten muutoksen onnistuminen edellyttää merkityksellisen tulevaisuudenkuvan viestimistä henkilöstölle. (Lämsä & Hautala, 2013, 185.)

Strateginen muutos voidaan luokitella neljään eri luokkaan: evoluutioon tai kehitykseen (evolution), vallankumoukseen tai murrokseen (revolution), mukauttamiseen tai sopeuttamiseen (adaption) ja uudistamiseen (reconstruction). Muutos, joka tapahtuu siten, että se on linjassa kuitenkin liiketoiminnan ja kulttuurin kanssa, nähdään yleensä strategian uudelleenjärjestelynä. Toisaalta laajempaa muutosta, joka ylittää liiketoiminnan ja kulttuurin rajat, kutsutaan transformatiiviseksi muutokseksi. Strategian kehittäminen on asteittaista ja perustuu usein aikaisempaan strategiaan sen sijaan, että muutos olisi radikaalia. Tällainen muutos on yleensä mukauttamista tai sopeuttamista. Muutos on siis asteittaista ja rakentuu sen pohjalle, mitä organisaatio on aikaisemmin jo tehnyt. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa muutokset tuotesuunnittelussa sekä tuotantomenetelmissä ja uusien tuotteiden lanseeraaminen tai niihin liittyvä monipuolistaminen. Tämä muutostyyppi on yleensä organisaatioissa yleisin. Toinen muutostyyppi, uudistuminen, tarkoittaa nopeaa muutosta. Se aiheuttaa yleensä paljon mullistuksia organisaatiossa, mutta se ei kuitenkaan olennaisesti muuta organisaation kulttuuria tai liiketoimintamalleja. Muutos voi pitää sisällään muun muassa organisaatiorakenteen muutoksia tai kustannusten leikkausohjelman käyttöönottoa. Tällainen muutos voi myös monialaisessa organisaatiossa olla esimerkiksi liiketoiminnan hankkimista tai myyntiä. Vallankumous tai murros on muutostyyppi, joka tarvitsee usein nopeita ja merkittäviä strategisia ja kulttuurisia muutoksia. Murrosta tapahtuu erityisesti sellaisissa olosuhteissa, joissa strategia on ollut

olemassa olevan kulttuurin rajoittama siten, että vaikka ympäristön ja kilpailun paineet olisivat edellyttäneet perusteellista muutosta, niin organisaatio ei ole onnistunut vastaamaan näihin. Tällaiset olosuhteet, kuten yritysosto uhkaa yrityksen olemassaolon jatkumista, ovat voineet johtaa tilanteeseen, jossa tarve muutokselle on erittäin suuri. Evoluutiolla tai kehityksellä tarkoitetaan sellaista muutosta, joka johtaa vähitellen tapahtuvaan muutokseen. Se on usein haastavin strategisen muutoksen muoto, sillä se edellyttää olemassa olevien strategisten valmiuksien rakentamista ja hyödyntämistä samalla, kun kehitetään uusia strategisia valmiuksia. (Whittington ym. 2020, 473, 475–477).

3 Levers of Control -viitekehys

Levers of Control -viitekehyksellä tarkoitetaan Robert Simonsin kehittämää johdon ohjausjärjestelmän mallia, joka jäsentää strategian ohjauksen neljään eri osa-alueeseen, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä neljä osa-aluetta ovat:

1. uskomusjärjestelmät
2. rajoitejärjestelmät
3. interaktiiviset ohjausjärjestelmät
4. diagnostiset ohjausjärjestelmät

Näitä osa-alueita kutsutaan yleisesti ohjausvivuiksi. (Simons 2014, 302.) Simons on määritellyt ohjausjärjestelmät siten, että ne ovat muodollisia ja informaatioon perustuvia organisaation menettelytapoja sekä rutiineja, joita johtajat hyödyntävät joko toimintojen ja mallien ylläpitämiseen tai muuttamiseen. (Simons, 1995, 5.) Määritelmä koostuu neljästä yksityiskohtaisemmasta osa-alueesta:

1. Suorituskyvyn mittaamisen ja ohjausjärjestelmien tarkoituksena on välittää tietoa, joka auttaa johtajia päätöksenteossa ja ohjaa toimintaa. Nämä järjestelmät keskittyvät sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin tietoihin, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan.
2. Suorituskyvyn mittaamisen ja ohjausjärjestelmät ovat virallisia käytäntöjä ja menettelytapoja. Tiedot kirjataan tai syötetään tietokoneihin ja tallennetaan sovittuihin muotoihin, joko paperiasiakirjoihin tai tietokantasovelluksiin. Tiedon kerääminen, analysointi ja jakaminen on vakiintunut osa organisaation toimintaa, ja perustuu useimmiten käytäntöihin ja aikarajoihin.
3. Suorituskyvyn mittaaminen ja ohjausjärjestelmät on suunniteltu ensisijaisesti johdon käyttöön. Vaikka organisaatiot tuottavatkin paljon tietoa, kaikki tiedoista ei ole suoraan oleellista johtajille heidän päivittäisessä työssään. Esimerkiksi osaston tuloslaskelma ja tiedot asiakastyytyväisyydestä kuuluvat johdon ohjausjärjestelmään, mutta toisaalta tavarantoimittajille suunnatut tiedot, jotka auttavat valitsemaan tuotteita asiakkaille, eivät kuulu.
4. Johtajat hyödyntävät suorituskyvyn mittaamisen ja ohjausjärjestelmiä toimintamallien ylläpitämiseen tai muuttamiseen. Halutut toimintamallit voivat liittyä muun muassa

tehokkuuteen ja virheettömään prosessointiin, kuten valmistusprosessin tuottoprosenttiin. Joskus ne voivat liittyä myös luovuuteen sekä innovaatioihin tuotteissa tai sisäisissä prosesseissa, kuten uusien tuotteiden myynnin osuuteen tai parantuneeseen prosessointinopeuteen. (Simons 2014, 12–13.)

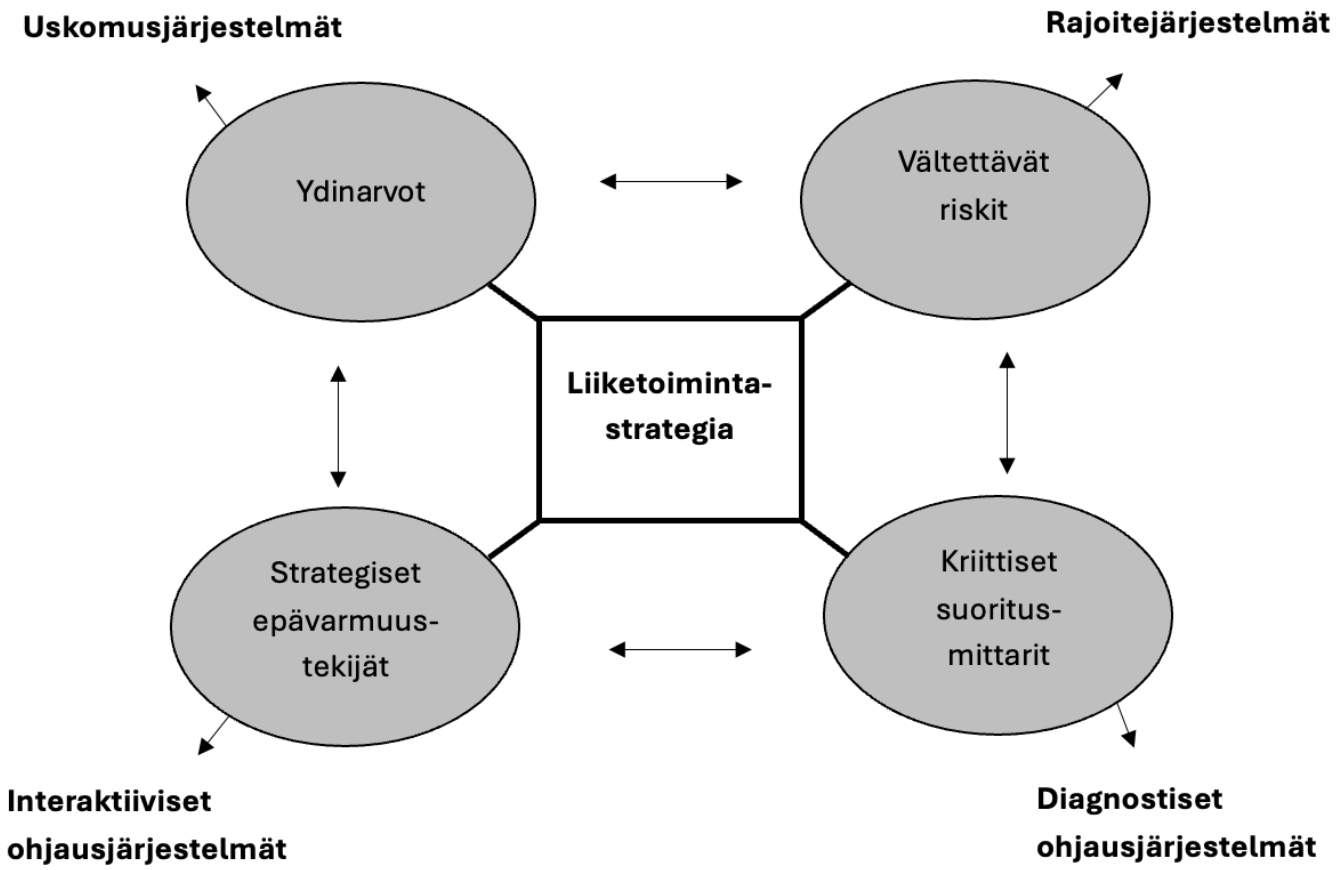
Viitekehyksen ohjausvivut luovat keskenään neljä vastakkaista voimaa strategian toteuttamiselle. Uskomusjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät luovat positiivista ja inspiroivaa voimaa. Näiden voimien vastapainoksi, kaksi muuta ohjausvipua, eli rajoitejärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät luovat rajoitteita ja varmistavat samalla määräysten sekä ohjeistusten noudattamisen. (Simons, 1995, 4–8.) Uskomusjärjestelmät ja interaktiiviset järjestelmät siis motivoivat henkilöstöä luovaan mahdollisuuksien etsimiseen ja laajentamiseen. Nämä kaksi järjestelmää luovat organisaatiossa sisäistä motivaatiota mahdollistamalla ympäristön, joka kannustaa oppimiseen sekä informaation jakamiseen. Rajoitusjärjestelmät ja diagnostiset järjestelmät taas on suunniteltu siten, että ne rajoittavat etsintää ja kohdentavat rajallisen huomion eli resurssin. Nämä kaksi järjestelmää pohjautuvat ulkoiseen motivaatioon tarjoamalla henkilöstölle selkeät tavoitteet, palkkiot sekä selvät rajat toiminnalle. (Simons 2014, 302.)

Liiketoimintastrategian hallinta saavutetaan integroimalla neljä ohjausvipua yhdeksi kokonaisuudeksi. Ohjausvipujen voima ei perustu siihen, miten niitä käytetään yksittäin ja erikseen vaan siihen, miten ne täydentävät toisiaan, kun käytetään kaikkia vastakkaisen voiman omaavia ohjausvipuja samanaikaisesti. Organisaation henkilöstöllä on jokaisessa toiminnassaan vaikuttamassa vastakkaiset voimat. Kontrollin ja oppimisen, kieltämisen ja ohjauksen, pakottamisen ja motivaation sekä rangaistusten ja palkkioiden välinen jännite muodostavat dynaamiset voimat, jotka samanaikaisesti edistävät sekä vakauttavat muutosta. (Simons 2014, 299, 304)

Kun strategiaa uudistetaan tai organisaatiossa halutaan käynnistää uudenlaisia strategisia aloitteita muuttuvien kilpailutilanteiden vuoksi, voidaan tässä soveltaa LOC-viitekehyksen eri ohjausjärjestelmiä. Johto voi painottaa uudistumisen tärkeyttä nostamalla diagnostisten tavoitteiden ja päämäärien minimitasoja. Johdon bonukset voidaan myös liittää taloudellisiin tavoitteisiin sekä sellaisiin kriittisiin suorituskykymuuttujiin, jotka tukevat näitä uusia strategisia aloitteita. Uuden strategian viestimisen suhteen johtajat voivat viestiä odotuksistaan käyttämällä ylhäältä alas suuntautuvia suorituskykytavoitteita sekä tasapainotettuja tuloskortteja. Johto voi myös hyödyntää tavoitteiden asettamisprosessia tarkistaakseen ja muokatakseen alaisten alhaalta ylös asettamia tavoitteita sekä ehdotuksia. Tämän tyyppinen prosessi opettaa henkilöstölle uudesta strategiasta ja testaa heidän ymmärrystään ja reagointikykyään. (Simons 2014, 313–314.)

Tasapainotetuilla tuloskortilla eli Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotettu mittaristo, jonka tarkoituksena on johtaa organisaation tunnuslukuja visiosta ja strategiasta käsin. Tunnuslukujen on tarkoitus ottaa huomioon tasapainoisesti yritystoiminnan eri alueet. Tasapainotetussa tuloskortissa yrityksen toimintaa mitataan neljästä erilaisesta perspektiivistä, joita ovat talouden näkökulma, oppimisen sekä kasvun näkökulma, sisäisen tehokkuuden näkökulma ja asiakkaiden näkökulma. Tuloskortissa keskeistä on, että se johdetaan yrityksen strategiasta ja tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden välillä on riippuvuus- tai vaikutussuhde. Riippuvuussuhteiden avulla voidaan rakentaa toiminnan osa-alueiden mukaisia vaikutusketjuja, joita hyödyntämällä organisaatio pystyy innovoimaan ja tehokkaisiin sisäisiin prosesseihin sekä aikaansaa kannattavia ja hyviä asiakassuhteita. (Järvenpää ym. 2017, 335–337.)

Uuden strategian toteutuksen aikataulun sekä tavoitteiden asettamisen suhteen johtajien on tuettava tätä toimintaa siten, että he varmistavat diagnostisten ohjausjärjestelmien olevan riittäviä seuraamaan edistymistä uusien tulostavoitteiden ja strategioiden saavuttamisessa. Mikäli nämä järjestelmät eivät ole riittäviä, voidaan tässä hyödyntää uusia järjestelmiä. Uuden strategian myötä, johdon täytyisi pyrkiä kääntämään koko organisaaton huomio uudistuneen strategian epävarmuustekijöihin. Tästä johtuen johto voi muuttaa ohjausjärjestelmän interaktiiviseksi, jolloin se auttaa kaikkia organisaation jäseniä seuraamaan kilpailun muutoksia sekä välittämään tämän myötä uutta dataa takaisin ylimmälle johdolle. Ajan mittaan interaktiiviset ohjausjärjestelmät antavat johtajille mahdollisuuden ohjata ja keskittää organisaation fokusta sekä keskustelua. Siten henkilöstön luovat kokeilut voidaan koota yhteen yhdenmukaiseksi toimintamalliksi, jota hyödyntämällä voidaan vastata mahdollisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Simons 2014, 313–314.)



Kuva 1 Levers of Control -viitekehyksen ohjausjärjestelmät, mukaillen R. Simons (1995, 7).

3.1 Diagnostiset ohjausjärjestelmät

Diagnostisten ohjausjärjestelmät ovat välttämättömiä johtamisen työkaluja, joita hyödyntämällä voidaan ideatasolla olevat suunnitellut strategiat muuttaa toteutettaviksi käytännössä. Niiden tarkoituksena on varmistaa yrityksen ja myös yksilöiden suorituskyvyn ja tavoitteiden saavuttaminen. Diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla voidaan mitata tuloksia ja suorittaa vertailua ennalta asetettuihin tulostavoitteisiin sekä suorituskykyyn liittyviin tavoitteisiin. Ilman näitä ohjausjärjestelmiä johto ei kykenisi arvioimaan, että saavutetaanko suunnitellut strategiat. Toisaalta jotkin suunnitellut strategiat voivat jäädä toteutumatta erinäisistä syistä johtuen, kuten olosuhteiden muuttumisesta tai epäasianmukaisten tavoitteiden asettamisesta, jolloin ne voi olla jopa mahdotonta saavuttaa. Suunnitellut strategiat voivat jäädä toteutumatta myös siksi, että niistä voi koitua

ennakoimattomia esteitä tai resurssit voivat olla riittämättömät. (Simons 2014, 301–302.) Diagnostiset ohjausjärjestelmät toimivat palautejärjestelminä, jotka toimivat johdon ohjauksen selkärankana. Diagnostiset ohjausjärjestelmät erottaa muista järjestelmistä kolmen ominaisuuden avulla: 1. kyky mitata prosessien tuotoksia, 2. ennalta annettujen standardien olemassaolo, joihin saatuja tuloksia voidaan verrata ja 3. kyky korjata poikkeamat standardeista. (Simons 1995, 59.)

Diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteitaan ilman, että sitä tarvitsisi valvoa jatkuvasti. Välttämättömät muodolliset tavoitteet ja standardit tarjoavat motivaatiota, jotta kriittiset suorituskykytavoitteet saavutettaisiin. Tavoitteiden asettaminen on keskeisessä roolissa tässä, sillä se tarjoaa tunnistettaville ongelmille vertailupohjan. Lisäksi tavoitteiden asettaminen pakottaa myös johtajat arvioimaan tavoitteita säännöllisesti, jotta voidaan mahdollistaa henkilöstön mahdollisuuksien etsimisen olevan linjassa organisaation laajempien tavoitteiden kanssa sekä selvittämään onko resursseja riittävästi käytettävissä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Simons 1995, 70–72.) Diagnostista ohjausta on esimerkiksi kuukausiraportti, joka kertoo kannattavuuteen liittyviä tietoja ja ei-taloudelliset mittarit kertovat suorituksesta taas muilla osa-alueilla (Järvenpää ym. 2017, 329). Diagnostisissa ohjausjärjestelmissä siis korostuu kontrolli ja tehokkuus, mutta esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, tulosten mittaamisessa, poikkeamisen korjaamisessa sekä palkkioiden määrittämisessä heijastuu myös oppimisen ja innovaation elementtejä (Simons 2014, 302). Diagnostisten ohjausjärjestelmien käytön haasteena on yleensä päättää ennalta jo vaikeustaso määritellylle standardille. Esimerkiksi avoimia tavoitteita ei ole suotavaa asettaa, sillä niiden on osoitettu vähentävät motivaatiota, kun tavoitteet eivät olekaan kovin tarkkoja. (Simons 1995, 73.)

3.2 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät eroavat diagnostisista ohjausjärjestelmistä siten, että niiden tarkoituksena on mahdollistaa johdon osallistuminen strategian tarkasteluun ja arviointiin tarjoamalla työkaluja, joiden avulla voidaan etsiä mahdollisuuksia, kehittyä ja oppia. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien tarkoituksena on myös viestiä strategisista epävarmuustekijöistä. Tämän prosessin tuotoksena kehittyä uudenlaisia strategioita. Interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä luodaan johdonmukaisuutta ja ohjataan luovia hakuprosesseja. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät liittyvät strategiaan toimintamallien näkökulmasta. Päivittäiset toiminnot ja luovat kokeilut voivat muodostaa toimintamallin, joka reagoi strategisiin epävarmuustekijöihin ja josta voi tulevaisuudessa kehittyä toteutunut strategia. (Simons 2014, 301–302.)

Luovan innovoinnin ja ennustettavien tavoitteiden saavuttamisen välisen jännitteen hallinta on yksi johdon ohjauksen keskeinen ydintehtävä. Interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä on tärkeä rooli, kun luodaan organisaation sisällä paineita innovoimiseen ja sopeutumiseen. Sopeutumisen onnistuminen kilpailuilla markkinoilla vaatii organisaatioiden kykyä irtautua rajoittuneista tutkimusrutiineista. Jotta ohjausjärjestelmä voisi olla täysin vuorovaikutteinen, organisaatiolla täytyy olla myös kannustimia, joilla tarvittaessa palkitaan saavutuksista. (Simons 1995, 91–92 117.) Interaktiivista ohjausta voi olla esimerkiksi asiakaspreferenssien muutokset tai tekniset läpimurrot. Interaktiivinen ohjausjärjestelmä tukee varsinkin strategista uudistumista ja sitä hyödyntämällä voidaan huomio suunnata merkityksellisiin asioihin. Tarve kyseiselle ohjausvivulle korostuu erityisesti strategisissa muutostilanteissa sekä liiketoimintaympäristön nopeissa muutoksissa. (Järvenpää ym. 2017, 330.) Ajan myötä interaktiivisista ohjausjärjestelmistä saatu tieto ja oppiminen voidaan yhdistää tavoitteisiin sekä koko strategiaan, joita taas diagnostiset ohjausjärjestelmät valvovat (Simons 2014, 303).

3.3 Uskomusjärjestelmät

Jokainen organisaatio on luotu jotain tarkoitusta varten ja monissa organisaatioissa tämä tarkoitus on kirjattu yhtiöjärjestykseen tai yhtiön perustamiskirjaan (Simons 1995, 33). Uskomusjärjestelmillä tarkoitetaan niitä järjestelmiä, joiden avulla voidaan tuoda esille organisaation tarkoitusta, arvoja, missiota, visioita ja toisaalta myös motivoida työntekijöitä työskentelemään kohti kokonaistavoitteita. Uskomusjärjestelmät motivoivat henkilöstöä luomaan ja etsimään mahdollisuuksia toteuttaa organisaation missio ja visio. (Simons 2014, 301–302.) Uskomusjärjestelmä voidaan luoda ja viestiä asiakirjojen, kuten periaatejulistusten, missiolausuntojen sekä tarkoitusta koskevien lausuntojen avulla (Simons 1995, 34). Ohjausvipu siis vahvistaa organisaation ydinarvoja ja arvojohtamisella on keskeinen rooli tämän hallinnassa. (Järvenpää ym. 2017, 329).

Usein organisaatioiden perustamis- ja alkuvaiheessa, jolloin jäsenten välinen vuorovaikutus on tiivistä, ydintarkoitus on helppo viestiä. Toisaalta ajan mittaan organisaatiot kehittyvät ja kasvavat, jolloin yhtenäisen tarkoituksen määrittämisestä sekä tehokkaasta viestinnästä tulee keskeisiä ja myös haastavampia. (Simons 1995, 33.) Kun organisaatiossa ilmenee ongelmia, uskomusjärjestelmät auttavat työntekijöitä tunnistamaan, että mitkä ovat ratkaistavat ongelmat ja minkälaisia ratkaisuja tulisi etsiä. Vielä tärkeämpää on kuitenkin, että ongelmien ollessa olemattomat, uskomusjärjestelmät kykenevät kannustamaan yksilöitä etsimään uudenlaisia tapoja luoda arvoa. Uskomusjärjestelmien

on tästä syystä johtuen oltava riittävän laajoja, jotta kaikki organisaatiossa työskentelevät pystyvät sitoutumaan organisaation arvoihin ja asetettuihin tavoitteisiin omilla ehdoillaan. (Simons 1995, 38.)

3.4 Rajoitejärjestelmät

Rajoitejärjestelmien tarkoituksena on siis asettaa rajoja organisaatiossa toteutuneille strategioille, joiden sisällä toimintatapojen tulee pysytellä. Rajoitejärjestelmät kontrolloivat strategiaa ja varmistavat siten että liiketoiminta tapahtuu organisaatiolle hyväksyttävien rajojen ja riskitasojen sisällä. Ilman rajoitejärjestelmiä, henkilöstön mahdollisuuksien etsintä sekä kokeilu voisivat vähentää merkittävästi yrityksen resursseja. (Simons 2014, 301–302.) Rajoitejärjestelmiä ovat muun muassa toimintasäännöt sekä -koodit ja strategiset toimintarajat (Järvenpää ym. 2017, 329). Vaikka rajoitejärjestelmissä painottuukin selkeästi kontrolli sekä rajoitukset, niin ne heijastavat myös samalla oppimista. Aikaisemmat virheet ja kilpailijoiden taktiset liikkeet vaikuttavat esimerkiksi strategian rajojen ja koko liiketoiminnan käytäntöjen määrittämiseen ja mukauttamiseen. (Simons 2014, 301–302.) Rajoitejärjestelmät ovat siis lähtökohtaisesti ohjaavia ja negatiivisia järjestelmiä, mutta ne mahdollistavat samalla kuitenkin sen, että päätöksenteko voidaan delegoida ja siten ne mahdollistavat organisaation joustavuuden ja luovuuden. Järjestelmä onkin monin tavoin jopa edellytys organisatoriselle vapaudelle ja yrittäjähenkiselle toiminnalle. Toiminnan rajoittaminen on tarpeen sekä myös edellytys tehokkaalle päätöksenteolla, sillä ihmisten valinnanteko vaikeutuu, mikäli mahdollisuuksia on liikaa. Lisäksi työntekijöiden uskomukset yhteisistä arvoista ja organisaation toiminnasta ovat vahvasti vuorovaikutuksessa esimerkiksi sääntöjen ja seuraamusten kanssa. Sitoutuminen on vuorovaikutuksessa annetun vapauden kanssa, mutta vain selkeästi määriteltyjen rajojen puitteissa. (Simons 1995, 40–42.)

4 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

4.1 Diagnostiset ohjausjärjestelmät

Kirjallisuuskatsauksessa nousi esille, että mikäli budjetteja käytetään diagnostisesti organisaatioiden muutosvaiheessa, niin sillä voi olla negatiivinen vaikutus strategisen muutoksen sekä suorituskyvyn väliseen suhteeseen. Diagnostinen käyttö heikentää muun muassa organisaation henkilöstön sitoutumista, sillä budjettijärjestelmä vahvistaa jo olemassa olevia toiminnallisia valtasuhteita sekä vastuualueita erityisesti silloin, kun toiminnalliset esteitä tulisi madaltaa. Budjettien diagnostinen käyttö on yleensä tehokas vaihtoehto sellaisissa tilanteissa, joissa organisaation muutos on vähäistä tai sitä ei ole lainkaan. Näissä tilanteissa organisaation prioriteetit ovat selkeitä ja toiminta on vakaata, sillä ne perustuvat jo vakiintuneisiin ja yleisesti hyvin ymmärrettyihin rutiineihin. Strategiset tavoitteet voidaan muokata konkreettisiksi päämääriksi ja sisällyttää tavoitteisiin, sekä välittää nämä organisaation sisällä alaspäin siten, että ne toimivat taloudellisina tavoitteina. (Abernethy & Brownell 1999, 192, 198.)

4.2 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät

Strategisen muutoksen ja suorituskyvyn välinen yhteys paranee silloin, kun budjetteja käytetään juuri interaktiivisesti. Budjettien interaktiivinen käyttö, jossa korostetaan siis vuoropuhelua, viestintää ja oppimista johdon ja muun henkilöstön välillä sekä saman tason johtajien keskuudessa, sopii hyvin poikkifunktionaalisten yhteysryhmien toimintaan. Toisaalta interaktiivinen budjettikäyttö ei ole vaivatonta eikä ilmaista, sillä se vaatii useimmiten ylimmän johdon aktiivisempaa osallistumista budjettiprosessiin ja lisää vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. Tästä syystä johtuen interaktiivisen budjettikäytön arvioidaan parantavan suorituskykyä erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa strateginen muutos on merkittävä ja suuri. Tällaisissa tilanteissa interaktiivisen käytön tuomat hyödyt ovat suurempia kuin siitä koituvat kustannukset. (Abernethy & Brownell 1999, 192, 198.) Strategisen muutoksen prosessissa ohjausjärjestelmät voivat lisätä tulosten seurantaa ja kustannusvalvontaa interaktiivisesti, mikä osaltaan edistää strategian muutosta. Liiketoiminnan ja operatiivisten asioiden käsittelyyn liittyvien interaktiivisten kokousten hyödyntäminen parantaa viestintää sekä edistää keskustelua organisaation eri tasojen välillä. Esimerkiksi alemmat johtajat voivat työskennellä esihenkilöidensä kanssa budjettien laatimisen ja poikkeamien seuraamisen parissa. Tällaiset interaktiiviset toiminnot rohkaisevat keskusteluun, syvälliseen pohdintaan sekä

kehittävät organisaation taloudellisten tilanteiden tuntemisen. Tämä perusteella voidaan todeta, että ohjausjärjestelmien käyttö tukee strategian muutosta ja interaktiivinen johtamisohjaus voi myös johtaa uudenlaisten strategioiden kehittymiseen. Lisäksi ohjausjärjestelmät mukautuvat niin, että ne pyrkivät vastaamaan strategian muutokseen, jolloin strategialla ja ohjausjärjestelmillä on kaksisuuntainen suhde. (Kober, Ng & Paul 2007, 447–448.)

Johdon ohjausjärjestelmään liittyvällä tiedon interaktiivisella käytöllä tiedon oikea-aikaisuudella on havaittu olevan vaikutusta organisaation strategiseen joustavuuteen ja siten strategiseen muutokseen. Strateginen joustavuus välittää myös johdon ohjausjärjestelmien ominaisuuksien sekä strategisen muutoksen välisiä suhteita. Organisaatiot ovat strategisesti joustavampia silloin, kun niiden tietojärjestelmät tarjoavat oikea-aikaista informaatiota. Organisaatioiden tulisikin keskittyä sellaiseen tietoon, joka on ajankohtaista esimerkiksi raportointitiheyden sekä -nopeuden suhteen, jolla tieto ilmoitetaan päätöksentekijöille. (Srour, Baird & Schoch 2016, 388–389.)

4.3 Uskomusjärjestelmät

Organisaatioiden johtajille, jotka toteuttavat muutosta, ovat uskomusjärjestelmät elintärkeitä osana muutosprosessia. Esimerkiksi uusi visio auttaa houkuttelemaan sekä yhdistämään alaisia ja motivoi heitä työskentelemään kovaa. Koska radikaali missio on hyvin erilainen, vaatii se usein uudenlaisia arvoja ja normeja sekä ymmärrystä siitä, että mikä on toivottavaa ja odotettua. Lisäksi se vaatii myös uusia uskomus- ja merkitys järjestelmiä. Tästä huolimatta monesti uskomusjärjestelmistä saatavat hyödyt eivät juurikaan tule itse§ periaatejulistuksista tai lausunnoista, vaan enemmänkin siitä keskustelusta, joka on tarpeen kyseisten uskomusten viestimiseksi ja ymmärtämiseksi. Juuri tämän keskustelun avulla ylimmät johtajat voivat vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Simons 1995, 37.)

Organisaatiot hyödyntävät ohjausjärjestelmiään strategisen muutoksen ja uudistumisen tukemiseksi myös yrityksen yhteiskuntavastuun (CSR) alueella. LOC-viitekehys auttaa viestimään yrityksen yhteiskuntavastuun visiosta sekä tarkoituksesta, yhdistämään suunnitellut ja kehkeytyvät strategiat, määrittämään hyväksyttävät toiminnot ja tehtävät liittyen yhteiskuntavastuuseen sekä hallitsemaan suorituskykyä. Lisäksi ohjausjärjestelmät auttavat johtajia tunnistamaan sekä hallitsemaan CSR-strategiaan liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia ja luovat siten riskienhallintaprosesseja, joita hyödyntämällä saavutetaan tavoitteet. Ohjausjärjestelmillä on potentiaalia edistää organisaation muutoksia, jotka liittyvät kestävän kehityksen edistämiseen. Tämä voi tapahtua sellaisten prosessien

avulla, jotka tukevat innovaatiota, viestintää, raportointia ja uhkien sekä mahdollisuuksien tunnistamista. (Arjaliès & Mundy 2013, 284–285, 295–298.)

4.4 Rajoitejärjestelmät

Viitekehyksen rajoitejärjestelmistä löytyi hyvin vähän tietoa aikaisemmista kirjallisuuksista, mikä olisi liittynyt strategiseen muutokseen tai sen hallintaan. Tästä voidaan tehdä jonkinlainen päätelmä, että rajoitejärjestelmillä ei juuri ole suurta roolia tai asemaa organisaation strategisessa muutoksessa tai sen hallinnassa. Toisaalta Simonsin (2014, 301–302) mukaan rajoitejärjestelmät tukevat organisaation jäsenten oppimista, sillä aikaisemmin tehdyt virheet vaikuttavat strategian rajojen ja liiketoiminnan käytäntöjen mukauttamiseen. Rajoitejärjestelmät nähdään usein negatiivisina järjestelminä, mutta ne toisaalta mahdollistavat organisaation joustavuuden ja luovuuden, kun päätöksentekoa voidaan delegoida eteenpäin johdolta muille työntekijöille (Simons 1995, 41).

4.5 LOC-viitekehyksen rooli yleisesti strategisen muutoksen hallinnassa

Ohjausjärjestelmien toteutuksella tarkoitetaan prosessia, jossa ohjausjärjestelmät otetaan organisaatiossa käyttöön ja saadaan siten ajan kuluessa toimimaan tehokkaasti. Klassisen näkemyksen mukaan ohjausjärjestelmät määritellään sekä päivitetään ajan myötä niin, että ne edistävät tiettyjä tehtäviä ja tavoitteita, joita niiden on tarkoitus saavuttaa osana strategista suunnittelua. Organisaatioiden toimet ohjausjärjestelmien aktivoimiseksi ja niiden tehokkuuden varmistamiseksi eivät perustu ainoastaan strategiaan ja strategisiin muutoksiin, vaan myös siihen, kuinka ohjausjärjestelmät itse mukautuvat ja kehittyvät tämän toteutusprosessin myötä. (Coller, Frigotto & Costa 2018, 154.)

On osoitettu myös, että yrityskauppa johtaa muutoksiin organisaatiossa, kuten muutoksiin kilpailuvoimissa, mikä taas osaltaan johtaa siihen, että organisaatio pyrkii muuttamaan strategiaansa. Strategian muuttuessa organisaatio joutuu myös muuttamaan esimerkiksi suorituskyvyn mittausjärjestelmät. Kun nämä vastaavat toisiaan, yrityksen suorituskyvyssä tapahtuu merkittävä parannus. Kilpailuvoimien, kuten toimittajien neuvotteluvoiman ja korvattavien tuotteiden uhan, on havaittu vaikuttavan varsinkin uskomus- ja rajoitejärjestelmiin. Toisaalta kilpailun muiden yritysten kanssa on havaittu vaikuttavan kaikkiin neljään ohjausjärjestelmään. (Hoque & Chia 2012, 139–140.)

Vaikka johdon ohjausjärjestelmiä on tutkittu paljon, niin ratkaisemattomia kysymyksiä tähän liittyen on silti edelleen paljon. Ei ole esimerkiksi selvää, että millainen rooli ohjausjärjestelmillä on strategian toteutumisen tukemisessa tai voidaanko niitä hyödyntämällä edes minimoida strategisesta muutoksesta aiheutuvia häiriöitä organisaatiossa erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa muutokset saattavat kestää pitkään. (Langfield-Smith 1997, 229.)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kandidaatintutkielmassa tavoitteena oli tarkastella miten Simonsin (1995) kehittämää Levers of Control -viitekehystä hyödyntää tukemaan ja hallitsemaan organisaation strategista muutosta. Tarkoituksena oli selvittää näiden välistä yhteyttä. Tutkielmassa pyrittiin vastaaman tutkimuskysymykseen: ”*Mikä Levers of Control-viitekehyksen rooli on organisaation strategisessa muutoksessa ja sen hallinnassa?”*. Levers of Control -viitekehys voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joita ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, interaktiiviset ohjausjärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta johtopäätöksenä, että johdon ohjausjärjestelmät ovat keskeisiä ja tärkeitä työvälineitä organisaatioissa ja strategisen muutoksen hallinnassa.

Diagnostisten ohjausjärjestelmien, erityisesti diagnostisten budjettien, käyttö voi vaikuttaa heikentävästi strategiseen muutoksen ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen ja heikentää esimerkiksi organisaation jäsenten sitoutumista. Budjettien diagnostinen käyttö on tehokasta usein vain sellaisissa tilanteissa, joissa muutosta ei ole tai sitä on hyvin vähissä määrin. (Abernethy & Brownell 1999, 192, 198.) Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten perusteella huomataan, että interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä oli kenties suuriin ja keskeisin rooli organisaation strategisessa muutoksessa. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät vaikuttavat positiivisesti strategiseen muutokseen ja organisaation joustavuuteen. Abernethy ja Brownell (1999, 192, 198) ovat todenneet, että strategisen muutoksen ja suorituskyvyn suhde paranee erityisesti, kun budjetteja käytetään interaktiivisesti. Näissä järjestelmissä korostuu organisaation jäsenten välinen aktiivinen vuoropuhelu, viestintä sekä oppiminen. Interaktiivisen budjetin käytössä haasteena on todettu olevan sen kalleus ja työläys, sillä toimiakseen se vaatii ylimmän johdon aktiivista osallistumista budjetointiprosessiin. Koberin, Ngn ja Paulin (2007, 447–448) tutkimuksen mukaan ohjausjärjestelmät lisäävät kustannusvalvontaa ja tulosten seurantaa interaktiivisesti. Tämä edistää myös strategista muutosta. Interaktiiviset toiminnot kannustavat keskustelemaan ja pohtimaan syvällisemmin. Ne myös parantavat tietämystä organisaation taloudellisesta tilanteesta. Interaktiivinen ohjausjärjestelmä tukee muutosta ja voi jopa johtaa uusien strategioiden syntymiseen.

Erityisesti organisaation johtajille uskomusjärjestelmät ovat tärkeitä apuvälineitä muutosprosessissa, sillä muun muassa vision avulla houkutellaan, yhdistetään ja motivoidaan työntekijöitä (Simons 1995, 37). Myös yhteiskuntavastuun (CSR) näkökulmasta organisaatiot voivat hyödyntää ohjausjärjestelmiään tukemaan strategista muutosta ja uudistumista. Ohjausjärjestelmän avulla

voidaan esimerkiksi viestiä paremmin henkilöstölle yrityksen yhteiskuntavastuun visioista ja tarkoituksesta. (Arjaliès & Mundy 2013, 285.) Rajoitejärjestelmillä näyttäisi olemassa olevien kirjallisuuksien tulosten perustella melko olematon tai vähäinen rooli organisaation strategisessa muutoksessa. Vaikka kirjallisuutta aiheesta oli vähäisesti, niin Simonsin (2014, 301–302) viitekehyksen teorian mukaan rajoitejärjestelmillä on kuitenkin tärkeä rooli organisaatiossa ja myös strategisessa muutoksessa, ainakin epäsuorasti esimerkiksi aikaisemmin tehtyjen virheiden ja oppimisen näkökulmasta. Vaikka niitä pidetään kovin negatiivisina ja rajoittavina järjestelminä, niin ne myös mahdollistavat luovuuden sekä joustavuuden organisaatiossa (Simons 1995, 41).

On selkeää, että strategian, strategisen muutoksen ja johdon ohjausjärjestelmien välillä on suora sekä epäsuora yhteys, jossa jokainen näistä osa-alueista on vuorovaikutuksessa keskenään siten, että ne muuttuvat ja muuttavat sekä kehittävät toisiaan samalla. Erityisesti jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt ja tiukentuva kilpailu aiheuttavat painetta yrityksille mukauttaa sekä kehittää omia liiketoiminnan käytänteitä sekä strategioitaan. Simonsin Levers of Control -viitekehys tarjoaa yrityksille työkaluja, joiden avulla yritykset voivat vastata näihin paineisiin ja haasteisiin siten, että liiketoiminta menestyy markkinoilla samalla. Jotta tämä voi toteutua, täytyy organisaation kyetä ymmärtämään, että esimerkiksi milloin ja millaisissa tilanteissa eri ohjausvipuja on suotavaa hyödyntää. Kuten aikaisemmin mainittu, diagnostiset ohjausjärjestelmät sopivat tilanteisiin, joissa strategista muutosta on vain vähissä määrin eli vakaisiin olosuhteisiin. Toisaalta interaktiiviset ohjausjärjestelmät sopivat sellaisiin olosuhteisiin käytettäviksi, joissa muutos on huomattavan suuri. Ohjausvivut siis toimivat parhaiten, kuten mikä muu työväline tai järjestelmä silloin, kun niitä käytetään oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Paras mahdollinen strategian hallinta saavutetaan, kun kaikki neljää ohjausvipua toimivat yhtenä kokonaisuutena edistäen sekä vakauttaen muutosta samanaikaisesti.

Johdon ohjausjärjestelmiä on tutkittu laajalti sekä runsaasti ja aiheesta löytyy paljon tietoa sen suhteesta esimerkiksi strategiaan ja sen strategiseen johtamiseen. Levers of Control -viitekehyksen ja strategisen muutoksen välistä yhteyttä on myös tutkittu, mutta ei kuitenkaan yhtä paljon ja laajasti kuin aikaisemmin mainittuja strategiaa ja strategista johtamista. Tutkimuskysymyksen vielä syvällisempään vastaamiseen ja analysointiin olisi kaivattu monipuolisempaa ja laajempaa kirjallisuutta. Tästä johtuen olisi mielekästä jatkotutkimusmahdollisuuksia ajatellen, että aihetta tutkittaisiin enemmän. Erityisesti rajoitejärjestelmistä ja myös uskomusjärjestelmistä oli hyvin vähän tietoa kirjallisuuksissa liittyen strategiseen muutokseen. Rajoitejärjestelmät koetaan hyvin rajoittavina järjestelminä, mutta aihetta voitaisiin tutkia lisää erityisesti siitä näkökulmasta, että

milloin sekä millaisissa tilanteissa rajoitejärjestelmät tukevat strategista muutosta, luovuutta ja oppimista.

Lähteet

Abernethy, M. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24 (3), 189–204.

Ansoff, H. I., Lainema, M., Ailio, P., Lahdenpää, M., Otava, kustannusosakeyhtiö, & Otava, kustannusosakeyhtiö. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Otava.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001). *Management control systems* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Arjaliès, D.-L.& Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR

strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300.

Baird, K., Su, S. & Munir, R. (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 358–375. https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0027

Chapman, C. (2005). *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement*. Oxford: Oxford University Press.

Coller, G., Frigotto, M. L. & Costa, E. (2018). Management control system and strategy: the transforming role of implementation. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 141–160.

Harmon, P. (2014). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals* (3rd edition.). Morgan Kaufmann.

Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(2), 123–145.

Jeyarathnam, M. (2008). *Strategic management* (Rev. ed.). Mumbai: Himalaya Pub. House.

Whittington, R., Johnson, G., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring strategy* (Twelfth edition.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Jyväskylän yliopisto. Literary survey. https://peda.net/jyu/ktk/educationalleadership/moemalm/eots/written-tasks/literary-survey, haettu 6.11.2024.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2017). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2.-4. painos.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kamensky, M., Talentum, kustantaja, & Talentum, kustantaja. (2008*). Strateginen johtaminen : menestyksen timantti* ([Uud. laitos]). Helsinki: Talentum.

Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425–452.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.

Lämsä, A. & Hautala, T.T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2nd ed. Harlow, England: FT Prentice Hall.

Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281–324.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Per-spective and Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 22(1), 48–79.

Simons, R., & Dávila, A. (2021). How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change. *The European Accounting Review*, 30(4), 583–609.

Simons, R. (1995*). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2014*). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases:* Pearson New International Edition: Vol. Pearson new international edition. Harlow, Essex: Pearson.

Srour, M., Baird, K., & Schoch, H. (2016). The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change. *Contemporary Management Research*, 12(3), 371–406.

Subba Rao, P. (2010). *Strategic management* (Rev. ed.). Mumbai [India: Himalaya Pub. House.

van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

Viitala, R. (Riitta L., & Jylhä, E. (2019*). Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Wirtz, B. (2020). *Business Model Management: Design - Process - Instruments* (2nd Edition 2020). Cham: Springer Nature.