

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

SUHDANTEIDEN ENNAKOINTI YRITYKSEN
KOKONAISVALTAISEN OHJAUKSEN OSANA

Stetson Harrisonia ja vähän muutakin

Pro gradu
Laskentatoimi
Huhtikuu 2011
Laatija: Sanna Niemi
Ohjaaja: Jukka Pellinen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Sanna Niemi	
Työn nimi Suhdanteiden ennakointi yrityksen kokonaisvaltaisen ohjauksen osana	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu
Aika Huhtikuu 2011	Sivumäärä 70
<p>Tiivistelmä</p> <p>Laskusuhdanteessa yritysten johtajien on opittava käyttämään suhdanteita kilpailuetuna. Muutokset yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat yhä nopeammin. Yritysten ohjausta muutetaan osana strategista asemointia ja organisaatio- ja kustannusrakenteita päivitetään useammin kilpailuedun saavuttamiseksi. Sisäisen tarkastuksen ja riskien arvioinnin tehtävänä on valvoa ja ohjata yrityksen toimintaa toimintaympäristön muutokset huomioiden. Johdon ohjauksesta ja suhdanteiden ennakoinnista laskusuhdanteessa on vähän tutkimusta.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suhdanteiden ennakointia ICT-toimialalla. Tutkimuskysymys muotoutui kaksiosaiseksi. Ensiksi pyrittiin todentamaan ennakoivatko yritykset suhdanteita ja miten haastateltavat olivat kokeneet onnistuneensa suhdanteiden ennakoinnissa. Toiseksi havainnoitiin miten yritykset olivat ennakoineet suhdanteita kokonaisvaltaisen ohjauksen osana ja miten uudet linjaukset otettiin huomioon yrityksen toiminnassa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että yritykset ennakoivat suhdanteita. Yritysten hallitukset ja johtoryhmät käyttävät ulkopuolisen asiantuntijan tekemiä tai yrityksen omia analyysyjä osana strategian suunnittelua ja strategian tarkistusta. Päätöksentekoon vaikuttavat käytettävissä olevat tiedot ja tuntuma suhdanteiden heijastumisesta omalle markkina-alueelle. Johdon ohjausprosessi menetelmänä muuttui: strategian tarkistusta tehtiin puolen vuoden välein aiemman vuoden sijaan. Kaikilla yrityksillä menestystekijöiden ohjaus korostui. Ennakointi onnistui parhaiten yrityksissä, joissa ohjaus oli orgaaninen. Yrityksissä, joiden toiminta oli modifioitua, osatekijät olivat paremmin yhteydessä toisiinsa.</p>	
Asiasanat ohjaus, suhdanteet, riskienhallinta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/Kauppakorkeakoulu	

Sisältö

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimusmenetelmä ja - aineisto.....	10
1.4	Tutkimuksen eteneminen.....	12
2	SUHDANTEIDEN ENNAKOINTI OHJAUKSEN OSANA.....	13
2.1	Ohjaus.....	13
2.1.1	Strateginen ohjaus	16
2.1.2	Operatiivinen ohjaus.....	22
2.2	Suhdanteiden ennakointi.....	26
2.2.1	Suhdanteiden ennakoinnin haasteet.....	26
2.2.2	Suhdanne-ennakointi ohjauksen osana yrityksissä.....	28
2.3	Strategisten riskien kartoitus ja hallinta ERM:n avulla.....	29
2.3.1	Sisäinen valvonta ja hyvä hallintotapa.....	29
2.3.2	Riski	30
2.3.3	Riskienhallinnan kehittyminen	32
2.3.4	Riskienhallintaprosessi	32
2.3.5	Riskien ja riskiprosessin arviointi	36
2.4	Laskusuhdanteen ohjauksen haasteet	37
3	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
3.1	Suhdanteiden ennakointi.....	40
3.2	Ennakoinnissa onnistuminen.....	40
3.3	Kokonaisohjaus yrityksittäin	40
3.3.1	Yritys 1.....	41
3.3.2	Yritys 2.....	42
3.3.3	Yritys 3.....	43
3.3.4	Yritys 4.....	44
3.3.5	Yritys 5.....	45
3.3.6	Yritys 6.....	46
3.3.7	Yritys 7.....	46
3.3.8	Yritys 8.....	46
3.3.9	Yritys 9.....	47
3.4	Yritysten johdon ohjaustyylit.....	48
3.5	Kokonaisvaltainen ohjaus yrityksissä laskusuhdanteessa	49
3.5.1	Suhdanteiden ennakointi ja toimintatavat.....	50
3.5.2	Toimintojen sopeuttamista ja liiketoiminnan kehittämistä.....	50
3.5.3	Kulttuurin ohjaus.....	51
3.5.4	Hallinnon ohjaus.....	52
3.5.5	Riskinhallintaan heijastuminen	52
3.5.6	Kyberneettinen ohjaus	53
3.5.7	Kannustin ja palautejärjestelmä.....	55
3.6	Lopputulokset	55

4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	57
4.1	Jatkotutkimuksen aiheita.....	60
	LÄHTEET	62
	LIITTEET.....	66
	LIITE 1 Suostumus tutkimukseen.....	66
	LIITE 2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset.....	67
	LIITE 3 Yrityksen ohjaus pakettina.....	68
	LIITE 4 Yritysten menestystekijät ja suhdanteiden seuraaminen ja ohjaaminen	69

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Muutokset yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat yhä nopeammin, sillä globalisaation, teknologian lisäksi myös asiakaskeskeisyys, verkostot ja suhdanteet lisäävät kilpailua toimialalla. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 10.) Laskusuhdanteessa muutoksen nopeus lisääntyy ja kilpailu toimialan menestystekijöiden saavuttamisesta kasvaa yhä. Johtamiskulttuurin muuttuessa on myös tarve kehittää ohjausjärjestelmiä uudelleen (Power 2009, 849–855).

Johdon ohjausta on tutkittu vuosikymmenten ajan (Malmi & Brown 2008, 287–300). Pellinen, Kaplan ja Norton sekä Kamensky ovat tutkineet johdon ohjausprosesseja ja Järvenpää, Partanen ja Tuomela ovat kehittäneet toimintamalleja strategisen laskentamenetelmän ja markkinaohjauksen yhdistämiseksi. Navarro osaltaan on tutkinut yrityksiä menestystekijöitä laskusuhdanteessa ja Collier puolestaan koonnut hyviä käytäntöjä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan näkökulmasta laskusuhdanteessa.

Malmin ja Brownin (2008) mukaan laajemmalla näkökulmalla voidaan kehittää uusia innovaatiota ohjausjärjestelmien kehittämiseksi. Yrityksen ohjausjärjestelmä tulisi tutkittaessa nähdä pakettina – velvollisuuksina, haasteina ja tutkimussuuntauksina. Näin pystyttäisiin arviomaan tehtyjä toimintoja suhteessa linjattuihin tavoitteisiin ja tekemään luotettavia johtopäätöksiä. Myös yrityksen ohjausjärjestelmän taustalla olevaan teoriaan tulisi kiinnittää huomiota, jolloin kokonaisuus tukisi paremmin yrityksen tavoitteita, ohjaustoimintoja ja tuloksellisuutta. Kokonaisuutta tutkittaessa haasteita tuovat tutkimuksen näkökulmat, tutkittava organisaatiotaso sekä johdon ohjauksen osa-alueet ja kytkökset ohjausjärjestelmien osatekijöiden välillä. (Malmi & Brown 2008, 287–300.)

Malmin ja Brownin (2008) mukaan tehokuutta tutkittaessa keskitytään erityisesti ohjausjärjestelmien kytkentöjen vaikutukseen. Tutkimalla yrityksen ohjausta pakettina ja osien keskinäisiä suhteita, ymmärrämme paremmin yksittäisten elementtien tehokkuutta. Toisaalta voimme myös löytää seikkoja, miten erilaiset ohjausjärjestelmät toimivat toistensa substituuttina ja miten ne toimivat käytännössä. Suurissa yrityksissä on haasteena myös se, miten järjestelmä toimii alemmilla organisaatiotasoilla. Liiketoimintayksiköt voivat painottaa eri asioita, jolloin niissä myös kontrolloidaan erilaisia asioita. (Malmi & Brown 2008, 287–300.)

Epävarmoina aikoina tarvitaan enemmän tietoa päätöksenteon ja kontrollin tueksi (Malmi & Brown 2008, 287–300; Macintosh 1995, 37). Ympäristöä ja ympäristön epävarmuutta aiheuttavien tekijöiden tietoa seurataan yhä enemmän (Malmi & Brown 2008, 287–300; Power 2009, 849–855).

Ohjausjärjestelmän rakentamisessa on oltava tietämys siitä, mitä tarvitaan, sillä päätöksentekoa ja kontrollia varten tarvitaan laskentajärjestelmään aivan eri tekijöitä ympäristön epävarmuuden tekijöistä. (Power 2009, 849–855; Malmi & Brown 2008, 287–300). Laamasen (2005) mukaan johdon kyky investoida ja toteuttaa erilaisia tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia on riippuvainen siitä, miten hyvin johto hahmottaa strategisia optioita ja miten se tunnistaa varjo-optioita. Varjo-optiot ovat strategisia optioita, jotka ovat olemassa, mutta joita johto ei ole vielä tiedostanut. (Laamanen toim. 2005, 106.) Malmin ja Brownin (2008) mukaan tulevaisuudessa tutkijoiden tulee olla yhä enemmän kiinnostuneita rajoitteista, joita osoitetaan. (Malmi & Brown 2008, 287–300.)

Navarro on tutkinut taantumalta suojautuneiden yritysten menestystekijöitä ja selvittänyt mitä johtajat ja yritykset voivat tehdä sopeuttaakseen toimintojaan laskusuhdanteessa. Johtaja voi oppia ennakoimaan talouden suhdanteita. Toiseksi johtoryhmän on opittava implementoimaan joukko talouden suhdanteiden strategisia työkaluja, joilla vastataan ennustetietoon. Kolmanneksi menestyvät yritykset johtavat suhdanteita paremmin kilpailijoihin nähden. Taantuma voi tuhota yritystä enemmän kuin kymmenen kilpailijaa, joten tarvitaan kokonaisvaltaisempaa tietoa talouden suhdanteiden johtamisesta ja siitä kuinka oppia suojautumaan taantumalta. Kaikkien johtajien on opittava ennakoimaan yrityksen taloutta ja soveltamaan strategioita ja taktiikoita. Ennen kaikkea on rakennettava yrityskulttuuria, jossa on vahva talouden johtamisen orientaatio, rakenne ja kulttuuri. (Navarro 2009, 44–51.)

Kaplanin ja Nortonin (2008) mukaan katkokset yrityksen ohjausjärjestelmässä aiheuttavat suorituskyvyn heikentymisen, ei niinkään johtajien kyky tai tehokkuus. Heidän selvityksensä mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että 60–80 % yrityksistä kaatuu lyhyen tähtäimen ennustuksiin strategioissaan. Yrityksen johtamisjärjestelmän tiivis kytkeytyminen strategiaan ja toimintaan osoittaa järjestelmän toimivuuden. Yrityksen strateginen johtaminen on jatkuvaa kehittämistä: analyysiä, suunnittelua ja uudelleen kehittämistä, muotoilua, toimeenpanemista, valvomista ja rajoittamista, testaamista ja yhdessä oppimista strategiaan linjattuna. (Kaplan & Norton 2008, 66–77.)

Kaplan ja Norton (2009) ovat kehittäneet strategian johtamiseen integroidun silmukoinnin prosessin. Strategian johtamisessa edetään strategian laatimisesta strategian suunnitteluun ja strategiaan hankkeisiin. Yrityksen sopeuttaminen strategiaan etenee organisaatioyksiköiden ja henkilöstön sopeuttamiseen sekä operatiivisen toiminnan suunnitteluun: prosessiparannusohjelmien sopeuttamiseen ja myyntiennusteisiin, voimavarasuunnitteluun ja dynaamisiin budjetteihin. Operatiivisen toiminnan ja strategian seurantakokoukset antavat palautetta ja oppimisen mahdollisuuksia. Strategian testaus- ja päivityskokouksista silmukoidaan uudelleen strategian laadintaan. (Kaplan & Norton 2009, 5–7, 333.)

Järvenpään ym. (2003) mukaan yrityksen johtamisen haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä vuorovaikutteisen johtamisen, teknologian

kehittymisen ja globalisaation myötä vaativat yhä enemmän kilpailuetua tuovan strategian ohjauksen kehittämistä. Yrityksen strategian ohjausta on viety operatiiviselle tasolle kehittämällä budjetointia ja toimintojen synergiaa Balanced Scorecard huomioiden. Markkinalähtöinen toiminnanohjaus tuo myös uusia haasteita laskentainnovaatioiden käyttöönottoon ja osaamisen kehittämiseen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 6-10.) Laskentatoimen rooli korostuu yhä enemmän strategisessa laskentatoimessa. Strateginen laskentatoimi tukee päätöksentekoa, operatiivinen laskentatoimi on mukana strategian tarkistuksessa ja liiketoimintayksiköiden sopeuttamisessa. (Collier, Berry & Burke 2007, 20; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10-17.) Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan yrityksen johtamisjärjestelmä ja strategiakartta toimivat viitekehyksenä ja auttavat toimimaan johdonmukaisesti. Viitekehyksen mukainen kokonaisvaltainen johtaminen ja integroitu ohjausjärjestelmä auttavat yrityksiä pääsemään eroon vaikeuksista, joita muutokset ilman kokonaisvaltaista johtamista ovat saaneet aikaan. (Kaplan & Norton 2009, 21-22.)

Suhdanteiden ennakkoinnista yritysten ohjausjärjestelmissä on tällä hetkellä vain vähän tutkimustietoa (Malmi & Brown 2008, 287-300). Oman haasteensa ohjausjärjestelmien kehittämiseksi tuovat suositukset, direktiivit ja uudistuva lainsäädäntö (Power 2009, 849-855). Malmin ja Brownin (2008) mukaan suhdanteiden ennakkoinnilla osana kokonaisvaltaista ohjausta voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Yrityksissä sisäisen tarkastuksen riskinarviointi kehittyy osana strategista johtamista. Tarvitaan tutkimustietoa siitä, millaisia strategisia työvälineitä on käytössä suhdanteiden johtamisessa ja miten niitä yrityksissä käytetään. On myös hyvä tutkia mihin eri tekijöihin suhdannevaihtelu on yritysten ohjausjärjestelmässä integroitu ja tapahtuuko yrityksen ohjauksessa muutoksia laskusuhdanteessa. (Malmi & Brown 2008, 287-300.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten suhdanteiden ennakkointia kokonaisvaltaista ohjausta käyttäen ja siihen liittyviä ajankohtaisia haasteita laskentatoimen näkökulmasta.

Tutkimusaihe on kiinnostava erityisesti finanssikriisin merkityksen lumipalloefektiä ajatellessa. Globaalissa yritys ympäristössä on useita talousalueita, joista yritykset hakevat omaa talouskasvua. Johdon laskentatoimen näkökulmasta on tärkeää tutkia, miten yritykset seuraavat suhdanteita ja ennakoivat niiden vaikutusta omassa liiketoiminnassaan. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja mahdollistaa monia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Onko suhdanteiden ennakointi otettu huomioon yrityksen kokonaisvaltaisessa ohjauksessa?
 - Onko ennakoitu laskusuhdannetta?
 - Onko onnistuttu laskusuhdanteen ennakoinnissa?

2. Miten suhdanteiden ennakointi on otettu huomioon yrityksen kokonaisvaltaisessa ohjauksessa?
 - Miten suhdanteiden ennakointi on otettu huomioon kokonaisvaltaisessa ohjauksessa Malmin ja Brownin teorian mukaisesti?
 - Miten on onnistuttu suhdanteiden ennakoinnissa Malmin ja Brownin teoriolla jaotellen?
 - Millainen kokonaisvaltainen ohjaus yrityksessä on käytössä?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on löytää uutta empiiristä havaintoihin perustuvaa tietoa yritysten suhdanteiden ennakoinnista kokonaisvaltaisen ohjauksen osana. Tutkimus on laadullinen kartoittava ja vertaileva tutkimus.

Kartoittamalla yritysten suhdanteiden ennakointia voidaan löytää tietoa uusista ilmiöistä toimintaympäristössä ja tietoa hypoteesien kehittämiseksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 129). Johdon ohjausjärjestelmä on laaja ilmiö, jonka käsitteellisen viitekehyksen ja rakenteiden kehittämiseen tarvitaan case - tutkimusta (Malmi & Brown 2008, 287–300). Case-tutkimusta voidaan tehdä monella organisaaatiotasolla toimialatasoisesta aina yksilötasoon saakka (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 157).

Tutkimus on field- tutkimus, joka toteutetaan vertailevana case-tutkimuksena ICT- toimialalla. Paikallinen selittäminen tuo aineistosta esiin yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia ja uusia ilmiöitä ja mahdollisesti pohjaa uusille teorioille (Alasuutari 1994, 235). Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja haastatteluun valitut teemat perustuvat viitekehykseen eli jo tutkimusaiheesta tiedettyyn (Alasuutari 2009, 75). Puolistrukturoidun haastattelun avulla käydään läpi samat teemat ja aihealueet mahdollistaen kuitenkin kysymysten muotoilu ja järjestyksen vaihtelu eri haastatteluissa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 109; Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11). Teemahaastattelu tuo esiin haastateltavien äänen ja heidän tulkintansa asioista ja asioiden merkityksistä heille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Malmin ja Brownin (2008) mukaan haastattelumenetelmällä saadaan tutkimusaineistosta syvempää tietoa ja parempaa laatua. Tutkijan tulisi olla

liikkeellä ilman ennako-oletuksia, jottei nykytilanteesta ajattelisi optimoidusti (Malmi & Brown 2008, 287–300). Tutkimuksen ydin on sen asetelmassa ja tavassa rakentaa johtopäätökset (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 158).

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty edistämään arvioimalla tutkimuksen uskottavuutta, vahvistettavuutta, kestävyyttä ja siirrettävyyttä. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä kohdentamalla tutkimus sopivaan ympäristöön ja kohderyhmään sekä määrittelemällä sopiva lähestymistapa ja aineiston koko. Tulosten uskottavuutta voidaan lisätä myös analyysinvaiheen kuvaamisella. Tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan lisätä selventämällä tutkijan tulkinnat ja aineiston erot. Tutkimuksen kestävyyttä voidaan vahvistaa tarkastelemalla tutkimusprosessin aikana tapahtuneita muutoksia ja pitämällä yhtenäistä linjaa aineiston keruussa ja analysoinnissa. Tutkimuksen tulosten soveltavuutta erilaiseen ympäristöön mahdollistaa selkeä kuvaus tutkimuksen toimintaympäristöstä, tutkimukseen osallistuvien piirteistä, aineistonkeruusta ja aineiston analyysivaiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa lukija tekee päätöksen tutkimuksen siirrettävyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.)

Tutkimusprosessissa käytettiin kenttäpäiväkirjaa, johon tutkija kirjasi päivittäisiä kommenttejaan tutkimuksen etenemisestä. Kenttäpäiväkirjan pitäminen on yksityiskohtaista tapahtumien ja tunteiden raportointia (Alasuutari 1994, 253). Tässä tutkimuksessa käytettiin yhdistettyä kenttäpäiväkirjaa, jossa oli oma sarake tutkijan ajatuksille ja havainnoille, toinen sarake oli tehdyille toiminnoille.

Tutkimuksen aineisto koostui Keski-Suomen ICT-toimialan yhdeksän yrityksen johtohenkilön haastattelusta. Teemahaastateltavaksi kutsuttiin yrityksessä henkilö, jonka vastuualueena on yrityksen strategian toteutus. Haastateltavat toimivat yrityksen toimitusjohtajana, yksikönjohtajana tai talousjohtajana. Tutkimusaineisto valikoitui Jyväskylän Innovations Oy suosituksen mukaan.

Tutkimukseen pyydettäviä yrityksiä lähestyttiin puhelimitse henkilökohtaisesti kutsumalla yritystä mukaan pro gradutyöhön, joka painottuu suhdannekäänteisen integroinnin kehittämiseen ohjauksjärjestelmissä ja suhdanteiden johtamiseen yrityksessä. Tutkija oli yhteydessä yrityksiin mahdollisuuksien ja mielenkiinnon kartoittamiseksi. Yritysten kanssa sovittiin haastattelupäivät heille sopivalle ajankohdalle. Kahdeksan haastattelua tehtiin yritysten tiloissa. Yksi haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia ja haastatteluun käytetty aika oli sovittu etukäteen haastateltavien kanssa. Aineistonkeruu tehtiin toukokuussa 2010.

Haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluista tehtiin päätelmiä ja teemojen koodaamista suoraan nauhalta kuunnellen ad hoc- menetelmällä. Haastatteluista kirjattiin ylös avainsanat ja ilmiöt, joista edelleen tehtiin merkitysanalyysiä teorioiden avulla. Tutkimusprosessin ajan aineisto oli vain tutkimuksen tekijän käytössä. Haastattelut kuunneltiin kahteen kertaan ja niihin palaaminen oli mahdollista myös myöhemmin. Haastattelujen aikana tutkija kirjasi merkintöjä, jolloin aiheen syventäminen haastatteluissa oli

mahdollista tehdä tutkimuskysymyksiin rajaten. Tutkimusta varten kysyttiin haastattelulupa jokaiselta haastateltavalta kirjallisesti haastattelun alkaessa. (Liite 1). Haastatteluluvassa yritykset saivat päättää, osallistuvatko tutkimuksen anonyyminä yrityksenä vai yrityksen nimellä (Liite 2).

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi tuo esiin aineistosta teemat (Hirsjärvi 2004, 157). Teemoilla on tärkeä rooli uusissa ilmiöissä ja hypoteeseissa. Tämän tutkimusaineiston analyysissä käytettiin sekä teoriaohjaavaa analyysiä että aineistolähtöistä analyysia, jotta mahdollistettaisiin uusimman tiedon löytyminen osana yritysten kokonaisvaltaista ohjausta. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan edeten aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni haastatteluiden kuuntelemisesta ja sisältöön perehtymisestä pelkistettyjen ilmausten listaamiseen. Sisällönanalyysi eteni samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimiseen sekä ilmausten yhdistämiseen, alaluokkien ja yläluokkien muodostamiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109.) Tutkimusaineisto analysoitiin haastattelujen edetessä kuuntelemalla nauhoiteaineistoa ja silmäilemällä tutustumisvaiheessa kirjattua aineistoa läpi useamman kerran haastattelujen jälkeen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto määrää tutkimuksen etenemisen ja kohdentumisen. Tutkimusaineistosta etsittiin hahmoja ja toistuvia teemoja, jotka mahdollistavat hypoteesien syntymisen ja hypoteesien testaamisen. Analyysivaiheessa edettiin analyttiseen induktioon käyden läpi jokainen yritys. Kartoittavan tutkimuksen lisäksi edettiin myös vertailevaan tutkimukseen. Vertailevassa analyysissä keskityttiin eroihin ja yhtäläisyyksiin havaintoyksikköjen välillä. Tulosten yhteenvetoa tehtiin Macintoshin yritysjaottelun ja Malmin ja Brownin yrityksen ohjaus - teorian mukaan jaotellen. Nämä teoriat esitellään myöhemmin käsiteosiossa. Lisäksi tutkimusaineisto käytiin läpi aineistolähtöisesti uusien toimintatapojen kartoittamiseksi.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus etenee seuraavissa kappaleissa käsitteiden määrittelyyn. Ensin määritellään kokonaisvaltainen ohjaus sekä strategisen ohjauksen ja operatiivisen ohjauksen osatekijät. Sen jälkeen edetään suhdanteiden ennakointiin ja sisäisen tarkastuksen koordinoimaan riskienhallintaan. Tämän jälkeen edetään tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin.

2 SUHDANTEIDEN ENNAKOINTI OHJAUKSEN OSANA

2.1 Ohjaus

Yrityksen liiketoimintaa ohjataan monenlaisen tietojärjestelmään kerätyn tiedon avulla (Granlund & Malmi 2003, 148–150). Pellisen (2005) mukaan tietoa voidaan käyttää päätöksenteon ja ohjauksen välineenä. Ohjaus voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Yrityksen strateginen ohjaus määrittelee yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Operatiivinen ohjaus keskittyy strategiaan linjaavaan toiminnan ohjaukseen. (Pellinen 2005, 23.)

Kokonaisvaltainen ohjaus tarkoittaa Kamenskyn (2008) mukaan yrityksen kokonaisvaltaista johtamista ja muotoilemista linjatun strategian mukaisesti tavoitteet huomioiden. Kokonaisvaltaiseen ohjaukseen kuuluvat kaikki vaiheet yrityksen ohjausjärjestelmän rakentamisesta ja toteuttamisesta valvontaan vuorovaikutuksessa muiden osapuolten kanssa. (Kamensky 2008, 346–347.) Kokonaisvaltaisen ohjauksen haasteena on yhdistää osatekijät yhtenäiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. (Partanen 2007, 397) Yhdensuuntaisuus on yritykselle taloudellisen arvon lähde. Kokonaisvaltaisen ohjauksen edellytykset ovat toteuttaminen, strategian määrittäminen, organisaation yhdenmukaistaminen, työntekijöiden motivointi sekä johtaminen. (Kaplan & Norton 2007, 13–15.)

Pellisen (2005) mukaan ohjauksella on kohde, johon pyritään vaikuttamaan. Ohjauksen kohteet jakautuvat laitejärjestelmiin ja ihmisorganisaatioihin. Ohjauksessa huomioidaan havainnot nykytilanteen kehityksestä, vertaillaan havaintoja tavoitteeseen sekä pyritään vaikuttamaan erilliseen tekijään, joka vaikuttaa nykytilanteen kehitykseen. Anthonyn (1965) termostaattiperiaatteen mukaan termostaatin on kyettävä havainnoimaan tekijää ja siinä tapahtuvia muutoksia, vertailemaan lämpötilaa haluttuun lämpötilaan ja kyettävä vaikuttamaan toiseen tekijään niin, että sillä voidaan vaikuttaa laskevasti tai nousevasti havainnoitavaan tekijään. Näiden osatekijöiden, termostaatin, havainnoitavan tekijän sekä toisen tekijän, yhteensovittaminen on ohjausjärjestelmän tarkoitus. Laskentatoimessa mittauksen kohde jaetaan kolmeen käsitteeseen, vaikuttavuuteen, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Toiminto on vaikuttava, kun se johtaa tavoiteltuun tulokseen tai saavuttaa asetetut kannattavuustavoitteet. Toiminnon tehokkuus on osoitettavissa käytettävissä olevilla voimavaroilla saavutettavien tuotosten määrällä tai kertoimella. Taloudellisuus todentuu käytettyjen voimavarojen hintaan. (Pellinen 2005, 49–54, 67–71.)

Pellisen mukaan (2005) ohjauksen päämuotoja ovat markkinat ja hierarkia. Kolmanneksi tärkein ohjausmuoto on klaaniohjaus. Markkinaohjauksessa hinta

määrää, mitä tuotetaan. Hierarkiassa vastaavasti johdon päätökset ovat toimintaa ohjaava tekijä. Klaani-ohjauksessa ohjaavana tekijänä ovat organisaation arvot ja niiden sisäistäminen. Ohjattavuuden parantaminen on jatkuva haaste yrityksen johtamisessa. Organisaation ohjattavuutta voidaan parantaa automatisoimalla enemmän, keskittämällä päätöksentekoa ylimmälle johdolle tai jakamalla riskiä ulkopuolisen kanssa. Yrityksen ohjattavuutta voidaan parantaa palaute-, tavoite-, tulos-, käyttäytymisen tai talouden syklin ohjauksella. Palauteohjauksen edellytyksenä on välittömän palautteen saamista seurauksista sekä välitöntä vaikutusmahdollisuutta kohteen toimintaan. Tavoiteohjauksessa toiminta kohdentuu tavoitteen saavuttamiseen. Tulosohtauksessa johto asettaa tavoitetaso, tuotannon suoritusasoja mitataan ja tavoitetaso saavuttaneet palkitaan. Käyttäytymisen ohjauksella pyritään ohjaamaan henkilöstö toimimaan tehokkaiksi todetuilla toimintamalleilla ja välttämään ei-toivottuja toimintamalleja. (Pellinen 2005, 49–54.)

Pellisen (2005) mukaan yrityksen hallinnassa tarvitaan tavoiteohjausta ja palauteohjausta. Pellisen teoksessa (2005) kerrotaan Tocherin ja Hofsteden malleista. Tocherin (1970) kehittämän kyberneettisen ohjausmallin mukaan kokonaisuuden ohjaaminen edellyttää useita tekijöitä. Ohjauksen kohde on tunnettava hyvin ja voitava ennustaa vaihtoehtoisten toimintatapojen seuraukset. Toiseksi toiminnan tavoitteiden on oltava yksiselitteiset ja selkeästi määritellyt. Kolmanneksi toiminnan tuloksia on kyettävä mittaamaan ja vertaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Näiden lisäksi toimintaan on voitava vaikuttaa. Kontingenssiteorian (Hofsteden 1981) mukaan on olemassa kuusi erilaista ohjaustapaa, joita voidaan valita tilanteeseen soveltuvuuden mukaan. Vaihtoehtoiset ohjausmuodot ovat rutiini-ohjaus, asiantuntijaohjaus, kokeileva ohjaus, intuitiivinen ohjaus, arvionvarainen ohjaus ja poliittinen ohjaus. (Pellinen 2005, 55–60.) Johdon päätöksenteon ja ohjausprosessien päätyypejä ovat strateginen suunnittelu, johdon ohjaus ja operatiivisen työn ohjaus (Pellinen 2005, 67–71).

Yrityksen ohjausta kokonaispakettina tarkastellessa voidaan nähdä myös useita eri ohjaustasoja. Malmin ja Brownin (2008) mukaan (Taulukko 1) ohjaustasoja ovat suunnittelu, kyberneettinen ohjaus, palkkio ja kannustinjärjestelmät sekä hallinnon ohjaus ja kulttuurin ohjaus. (Malmi & Brown 2008, 287–300) Kulttuurin ohjaus muodostaa perustan, jolle suunnittelua tehdään. Pitkällä suunnittelulla Malmi ja Brown tarkoittavat strategista suunnittelua ja toiminnan suunnittelulla operatiivista suunnittelua. Kyberneettinen ohjaus pitää sisältää budjetit, taloudellisen ja ei taloudellisen mittaussuunnitelman tai niiden yhdistelmän tai jopa modifioidun eli uudelleen muotoutuvan toiminnan ja ohjauksen. Hallinnollinen ohjaus sisältää yritysrakenteen, organisaatorakenteen sekä menetelmät ja toimintatavat.

TAULUKKO 1 Yrityksen kokonaisvaltainen ohjaus pakettina, Malmi ja Brown

Kulttuurin ohjaus						
Uskomukset		Arvot			Tunnuskuvat	
Suunnittelu		Kyberneettinen ohjaus				Kannustin ja palautejärjestelmä
Pitkä	Toiminnan suunnittelu	Budjetit	Talouden mittausjärjestelmä	Ei taloudellinen mittausjärjestelmä	Hybridi	
Hallinnon ohjaus						
Yritysrakenne		Organisaatorakenne			Menetelmät ja toimintatavat	

Macintosh (1995) vastaavasti huomioi kontingenssiteoriassa ohjaukseen vaikuttavissa tekijöissä lähestymistavan lisäksi myös tilannetekijät ja riippuvuudet. (Taulukko 2) Lähestymistapoja voivat olla agenttiteorian mukainen funktionaalinen lähestymistapa tai orgaanisen ohjauksen mukainen tulkinnallisempi lähestymistapa. Tilannetekijöitä voivat olla yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Riippuvuuksia voivat olla asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät. Työntekijöiden osalta ohjaus voi tulla markkinoilta tai komento-ohjauksena yrityksestä.

TAULUKKO 2 Kontingenssiteoria Macintoshin mukaan

Lähestymistapa	Ohjaus	Tilannetekijät	Riippuvuudet	Työntekijät	Kyberneettinen ohjaus
----------------	--------	----------------	--------------	-------------	-----------------------

Raportoinnin pohjana on johdon laskentatoimen tietojärjestelmä (Pellinen 2005, 67–71). Granlundin ja Malmin (2003) mukaan yritykset ovat siirtyneet yhä enemmän integroituun ympäristöön, jolloin käytössä on vain yksi laskentajärjestelmä. Integroidussa taloushallinnossa se tarkoittaa yhtä taloushallinnon laskentajärjestelmää, joka toimii reaaliaikaisesti. Järjestelmä edellyttää, että jokainen prosessin vaihe ja käytetty tai käytettävissä oleva osa on mukana laskentajärjestelmässä nimettynä ja koodattuna ja että järjestelmää käytetään laadittujen toimintaohjeiden mukaisesti. Integroidun järjestelmän suunnitteleminen edellyttää hyvää liiketoimialatuntemusta sekä toimintaprosessin hallintaa, käsitteiden yhdenmukaistamista, hyviä yhteistyötaitoja ja toimivaa toiminnanohjausjärjestelmää partnereineen. Integroidun taloushallinnon toteuttaminen vaatii uusien toimintatapojen sisäistämistä ja niiden jatkuvaa päivittämistä. Integroitu taloushallinto edellyttää myös jatkuvaa kehittämistä ja investointeja. (Granlund & Malmi 2003, 148–150.)

Toiminnanohjausjärjestelmiä käytetään huomion kiinnittämiseen yrityksen menestyksen tai selviytymisen kannalta olennaisiin asioihin (Pellinen

2005, 61). Yrityksen menestyksekkäässä johtamisessa ohjausjärjestelmillä on siis olennainen rooli erityisesti strategian toteutumisen osalta (Kamensky 2006, 46). Granlundin ja Malmin (2004) mukaan integroitu ohjausjärjestelmä mahdollistaa toiminnan organisoinnin yrityksessä keskityksen tai hajautuksen näkökulmaa painottaen. Keskittämisen edut ovat kustannustehokkuus ja vertailun helpottaminen. Hajauttamisen etuina ovat paikallisoaamisen kehittäminen. Kaikkien näiden muutosten myötä on kehitetty edelleen prosessijohtamista ja mittaristoja toimintojen kehittämiseen, tehokkuuteen, laatuun ja tuloksellisuuteen eri näkökulmat huomioiden. (Granlund & Malmi 2004, 118–120.) Seuraavaksi käsittelyn määrittely etenee strategiseen ohjaukseen.

2.1.1 Strateginen ohjaus

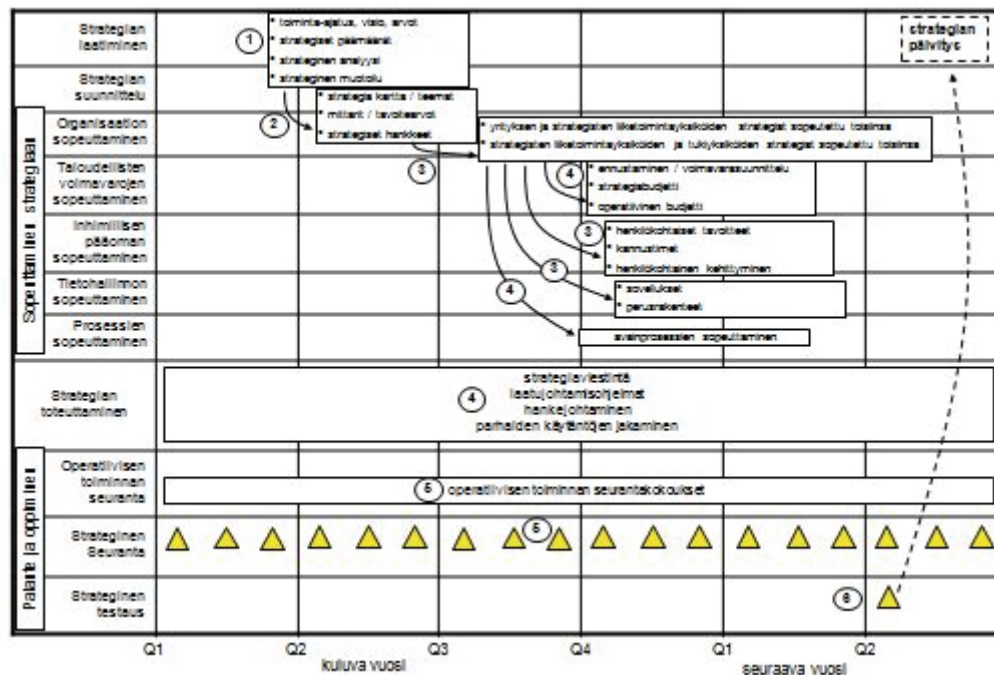
Kamenskyn (2006) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Strategian kriittiset ominaisuudet auttavat ymmärtämään käsitettä. Strategian päähuomio on tulevaisuudessa menestyminen, josta etsitään tärkeimpiä ja olennaisimpia asioita. Kyky muodostaa näkemyksiä, ajatella käsitteellisesti sekä toteuttaa ne konkreettiseksi auttavat ymmärtämisessä. Strategia vastaa kysymykseen miksi ja mitä. Strategiaa katsotaan aina tietystä näkökulmasta ja tasosta. Strategian tekeminen on ikuista kehitysprosessia, jossa edellytetään kykyä ja rohkeutta tehdä tietoisia valintoja ja tunnistaa ja tunnustaa tosiasioita. Menestyvä yritys pystyy luomaan menestysstrategian, toteuttamaan ne hyvin ja uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten mukaan. (Kamensky 2006, 20–29.)

Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan strateginen ohjaus tarkoittaa yrityksen strategian toteutumisprosessia, jolla pyritään yhdistämään yrityksen toiminnot toisiinsa niin, että yrityksellä on yhteinen tavoite, jolla tavoiteltu strategia voidaan mahdollistaa ja operatiivinen toiminta on linjattu strategian mukaiseksi. Strategian toteutus on yksi yritysjohtamisen tärkeimmistä tavoitteista. (Kaplan & Norton 2009, 18.) Strategisen arkkitehtuurin pääelementit ovat Kamenskyn (2006) mukaan elämäntehtävä, strategiset bisnesalueet, analyysit, strategiset tavoitteet, kilpailustrategiat, toimenpideohjelmat, pitkän tähtäimen budjetit sekä strategioiden toteutumisen turvaaminen. Kaikkein tärkeintä on Kamenskyn mukaan nähdä pääelementtien keskinäiset vuorovaikutussuhteet ja saada eri osat vahvistamaan toisiaan. Vuorovaikutussuhteiden avulla asiat muuttuvat näkemyksiksi ja näkemysten kautta muodostuvat menestysstrategiat. Strategiset tavoitteet sisältävät usein taloudellisen, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet sekä kehittämistavoitteet. (Kamensky 2006, 45–46.)

Strategisen johtamisen käsitteet ovat kehittyneet historian myötä pitkän tähtäimen suunnittelusta strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen usean kehitysvaiheen kautta (Laamanen toim.) 2005, 103; Kamensky 2006, 34–37). Kamenskyn (2006) mukaan strategisen johtamisen päävaiheita ovat olleet pitkän tähtäimen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen,

strateginen ajattelu ja käyttäytyminen sekä edelleen vuorovaikutusjohtaminen. Pitkän tähtäimen suunnitelmassa pääpaino oli tulevaisuuden taloudellisissa luvuissa, joita kohdennettiin erityisesti rahoittajille. Strategisessa suunnittelussa painopiste siirtyi toiminnan suunnitteluun, jolloin johtoryhmä laati strategiaa omistajille ja ylimmälle johdolle. Edelleen strateginen johtamisen myötä avainhenkilöillä laajennettu johtoryhmä laati strategiaa liiketoiminta-alueittain yritystoiminnan, ympäristön ja osaamisen hallinnalle. Strategisen ajattelun ja käyttäytymisen myötä painopiste laajeni edelleen ympäristön ja osaamisen yhteensovittamiseen ja toimeenpanoon. Strategian laadintaan osallistuivat johdon lisäksi myös toimihenkilöt. 2000-luvulla jalansijaa on saanut vuorovaikutusjohtaminen, jossa koko henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen ja strategiaa tehdään koko organisaatiolle. Painopisteenä on monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta ja nopea toteutus. (Kamensky 2006, 34-37.) Kokonaisvaltaisen ja integroidun järjestelmän avulla strategia ja operatiivinen toiminta voidaan yhdistää toisiinsa. Järjestelmään kuuluu useita suunnittelu-, valvonta-, ja palauteprosesseja. (Kuvio 1)

2.1.1.1 Strategian laatiminen



KUVIO 1 Strategian johtaminen, integroitu suljetun silmukoinnin prosessi (Lähde: Kaplan & Norton 2009)

Strategian laatimisen ensimmäisessä vaiheessa (Kuvio 1) johtoryhmä vahvistaa yrityksen toiminta-ajatuksen, arvot ja vision ja laatii strategian, jonka avulla tavoitellaan lisäarvoa sidosryhmille (Kaplan & Norton 2009, 323-325). Strategian laatimisessa käytetään toiminta-ajatus, arvo- ja visiojulistuksia sekä ulkoisia kilpailu-, talous- ja ympäristöanalyysseja. Näiden pohjalta laaditaan

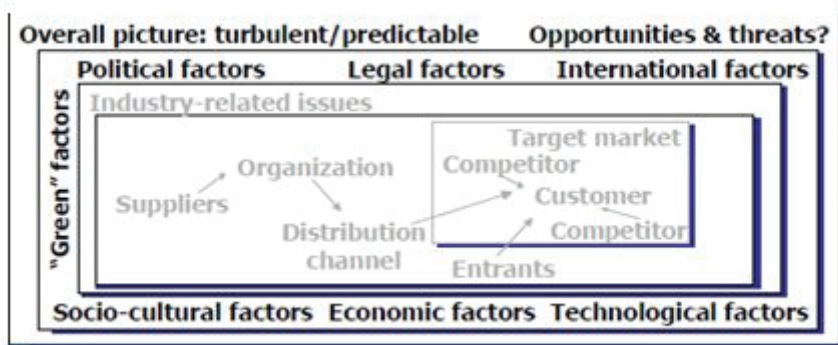
SWOT – analyysi yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. (Kaplan & Norton 2009, 21, 323–325.) Kamenskyn (2006) mukaan missio on yrityksen strategisen arkkitehtuurin pysyvin ja arvoihin perustuva elementti, joka luo lähtökohdan muulle strategiselle suunnittelulle. Toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen on tuettava toisiaan. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi olemme olemassa. Lisäksi sen tulee olla niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa ja olemaan pysyvin elementti yrityksen rakenteessa. Hyvän vision tunnusmerkit ovat selkeys, uskottavuus, vaikuttavuus, joustavuus ja suhde muuhun yrityksen arkkitehtuuriin. Perusarvoja on yleensä alle kymmenen ja hyvin toimivissa yrityksissä jopa alle viisi. (Kamensky 2006, 46–49, 54, 63.) Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan strategian muotoilemisessa käytetään Porterin voimaviisikkoa ja kilpailukykyisen asemoinnin viitekehystä sekä voimavaroihin perustuvaa näkemystä strategiasta. Myös ydinosaamisalueiden, radikaalien strategioiden sekä sinisen meren strategioiden hahmottaminen on tärkeää. Skenaariosuunnittelua, dynaamisia simulaatioita ja sotapelejä käytetään strategioiden elinvoimaisuuden ja vahvuuden testaamiseen. (Kaplan & Norton 2009, 21.)

Kamenskyn (2006) mukaan strategisten bisnesalueiden (SBA) avulla määritellään missä yritys on ja missä toimialalla se haluaa tulevaisuudessa olla. On hyvä huomioida myös mistä näkökulmasta ja miltä laajuudelta liiketoimintaa käsitellään. Muodostuva toimiala on määriteltävä mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan kuvata toimialan nykytilanne, tulevaisuuden vetovoima sekä määrittämään oman strategisen bisnesalueen asema toimialalla. Strategisia bisnesalueita erottavat tekijät ovat kysyntäkäyttäytyminen, asiakaskäyttäytyminen, kilpailukäyttäytyminen, oma osaaminen ja resurssit sekä menestystekijät. Kysyntäkäyttäytymisen päätekijöitä ovat markkinoiden koko, kasvuvauhti ja oma markkinaosuus. Asiakaskäyttäytymisen erottaviksi tekijöitä voivat tulla erilainen asiakasrakenne, erilaiset ostomotiivit tai -kriteerit sekä erisuuruinen asiakaspotentiaali. Kilpailukäyttäytymisen eroja ovat kilpailun rakenne, kilpailijoiden erilaiset tavoitteet ja strategiat tai erilainen kilpailuasema. Yrityksen sisäiset tekijät, kuten organisaatorakenne, ohjausjärjestelmät, teknologia, resurssit, osaaminen, johtamistapa tai organisaatiokulttuuri vaikuttavat voimakkaasti, joten niiden tulisi vaikuttaa strategisessa bisnesalueen jaossa. Menestystekijät ovat yhteenveto aiemmista. Hyvä strateginen bisnesalueen jako auttaa näkemään bisneksen mahdollisuudet ja uhat. (Kamensky 2006, 72–76.) Strategisen bisnesalueen määrittelyssä on huomioitava tuote- ja markkinakriteerit. Kamenskyn (2006) mukaan tuotekriteereitä ovat tarve, teknologia, tuotelaajuus ja osaaminen. Teknologia sisältää tuoteominaisuudet, raaka-aineteknologian, laatuerot ja koon. Tuotelaajuudessa huomioidaan myydäänkö erillisiä tuotteita tai palveluita vai suurempia järjestelmäkokonaisuuksia. Osaamisessa ydinpätevyyksien on oltava vuorovaikutuksessa strategiseen bisnesalueeseen sekä päinvastoin. Markkinakriteereitä ovat yritysasiakkaat, kuluttajat, maantieteellinen jako ja jakelukanava. Asiakkaat voivat olla yrityksiä tai kuluttajia tai molempia.

Yritysassiakkaiden osalta tärkeitä tekijöitä ovat yritystyyppi, asiakkaan toimiala, asiakasyrityksen koko, asiantuntemus ja kehittyneisyys, tuotteen rooli asiakkaan liiketoimintajärjestelmässä, asiakkaan toimintatapa ja teknologia, päätöksenteko- ja ostoprosessi, osto- ja tilaustavat sekä kannattavuus ja rahoitusasema. Kuluttaja-asiakkaiden osalta kriteereinä ovat sekä kovat että pehmeät tekijät sekä käyttötarkoitus. (Kamensky 2006, 79–86.) Toimialalla toimivat yrityksen lisäksi myös asiakkaat, toimittajat, kilpailijat sekä muut sidosryhmät. Toimialan menestystekijät ovat niitä, joilla toimialalla menestyy. (Kamensky 2006, 115–116.)

Kamenskyn (2006) mukaan analyysit muodostavat perustan, jolle tuloksekas liiketoiminta rakennetaan. Analyysityöskentelyllä on kolme tavoitetta. Ensimmäiseksi tulisi saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle, lisäksi tulisi kehittää lähtötilanteen tuntemusta ympäristöstä ja yrityksestä sekä edelleen kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle. Lähtötilanteen tuntemus on haastava, koska tilanne on dynaaminen ja on tiedettävä nykytilanne, tiedettävä, miten siihen on tultu ja pystyttävä muodostamaan näkemystä tulevaisuudesta. (Kamensky 2006, 115–116.) Yrityksen bisnesjärjestelmä antaa hyvän viitekehyyksen analyysien rytmitykselle.

Kamenskyn (2006) mukaan analyysit voidaan jakaa ympäristöanalyyseihin, yrityksen sisäisiin analyyseihin ja synteesianalyyseihin. Ympäristöanalyyseja ovat kysyntä-, asiakas-, toimittaja- ja kilpailija-analyysit sekä yleiset ympäristötekijät kuten poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. PESTEL -teoria tuo esiin yleisiä ympäristötekijöitä (Kuvio 2). Kysyntäanalyysi on yksi tärkeimmistä analyyseistä lähdettäessä selvittämään yrityksen toimintaympäristöä. On pystyttävä arvioimaan markkinoiden koko ja kasvuvauhti sekä oma osuus markkinoista. (Kamensky 2006, 118–133.)



KUVIO 2 PESTEL- ympäristöanalyysi

Kamenskyn (2006) mukaan analyysejä tehdessään tulisi olla kattavaa ja luotettavaa tietoa käytössä sekä yrityksen ulkopuolella ja sisällä.

Analysointiprosessi etenee tiedon hankinnasta analysointiin ja synteisiin, jossa muodostuu yhteinen näkemys. Näkemyksen perusteella tehdään johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä edelleen arvioidaan analyysien vaikutus yrityksen suunnitelmiin ja toimintaan. Tämän jälkeen toteutetaan suunnitellut toimenpiteet ja valvotaan toteutumista analysoiden. Tiedon analysointi edellyttää analyysoijalta myös useita vaatimuksia. Tiedon analyysoijan on pyrittävä objektiivisuuteen ja kyettävä kyseenalaistamaan tietoa. Toiseksi analyysoijan on tunnettava ja ymmärrettävä analysoitavat asiat. Lisäksi on tunnettava kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia analysointitekniikoita ja -menetelmiä. Analysointityötä tekevien on myös kyettävä analyttiseen ajattelutapaan ja heillä on oltava oppimis- ja kehittymishalua. Aikaa vievä analyysiprosessi etenee kokonaisnäkömyksen muodostamiseen. (Kamensky 2006, 120–126.) Synteesianalyysin avulla voidaan yhdistää ympäristön ja sisäisen tilan tekijöitä. Tärkeimpiä synteesianalyysijä ovat toimialan menestystekijät, SWOT- ja ydinpätevyysanalyysit sekä portfolioanalyysit (Kamensky 2006, 45.)

2.1.1.2 Strategiakartta

Strategian laatimisen toisessa vaiheessa (Kuvio 1) johtoryhmä suunnittelee Kaplan ja Nortonin (2009) mukaan strategiakartan, joka rakentuu valittujen strategisten teemojen ympärille. Johtoryhmä valitsee mittarit ja tavoitearvot kaikille strategiakartan tavoitteille. Edelleen strategisten teemojen/toimintojen omistajat valitsevat sopivat hankkeet ja hankkivat hyväksynät strategiabudjeteilleen. (Kaplan & Norton 2009, 323–325.)

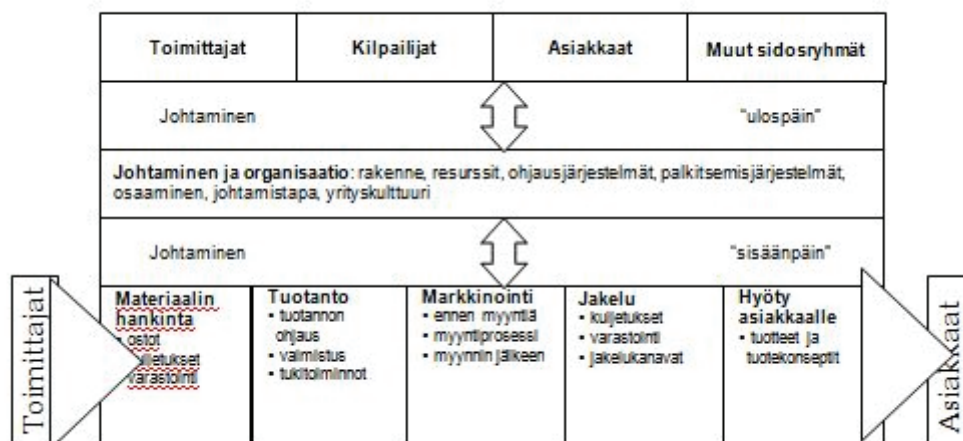
Strategian muuntamiseen, viestimiseen ja mittaamiseen saadaan apua strategiakartoista ja tuloskorteista (Kaplan & Norton 2009, 21). Strategiakartta kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda lisäarvoa sidosryhmilleen (Kaplan & Norton 2009, 125). Niiden avulla yrityksen johto saa myös käsityksen strategisten tavoitteiden ja tasapainotetun tuloskortin neljän osa-alueen tavoitteiden välillä vallitsevista syy-seuraussuhteista. (Laamanen toim. 2005, 111). Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan tuloskortti on toiminnan ohjaamiseen kehitetty tasapainotettu suorituksen mittausjärjestelmä. Tavoite-keinojohtamista käytetään korkean tason strategisten päämäärien muuntamiseen operatiiviselle tasolle. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen menetelmiä käytetään operatiivisten prosessien tehokkuuden ja reagoitakyvyn jatkuvaan kehittämiseen. Strategian tuloksellisuuden seurantaan käytetään pitkälle kehitettyjä analyysityökaluja kuten asiakassuhdehallintaohjelmia ja analyttistä mallinnusta, joiden avulla seurataan, määritellään ja seurataan asiakkaiden käyttäytymistä. Toimintolaskennan avulla arvioidaan strategian onnistumisen avainmittareita, kuten tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuutta. (Kaplan & Norton 2009, 21–22.)

Laamasen (2005) mukaan strategiatarinoita voidaan pitää yhtenä tapana esittää johdon strategiakarttaa. Tarinoissa nähdään johdon sekä tiedostettu että tiedostamaton kognitiivinen kartta vallitsevista riippuvuussuhteista ja

näkemyksistä. Strategiatarinat edustavat narratiivista näkökulmaa strategiaan. Kertomukset ja niistä pääteltävät implisiittiset ja eksplisiittiset riippuvuussuhteet auttavat ymmärtämään johdon itsekin tiedostamattomia näkemyksiä ja vertaamaan ajattelu- tai näkemystapoja johdon jäsenten välillä. Strategiatarinoilla tavoitellaan yhteistä käsitetasoa. (Laamanen toim. 2005, 32.)

2.1.1.3 Yksikköjen sopeuttaminen, kriittiset menetystekijät ja voimavarat

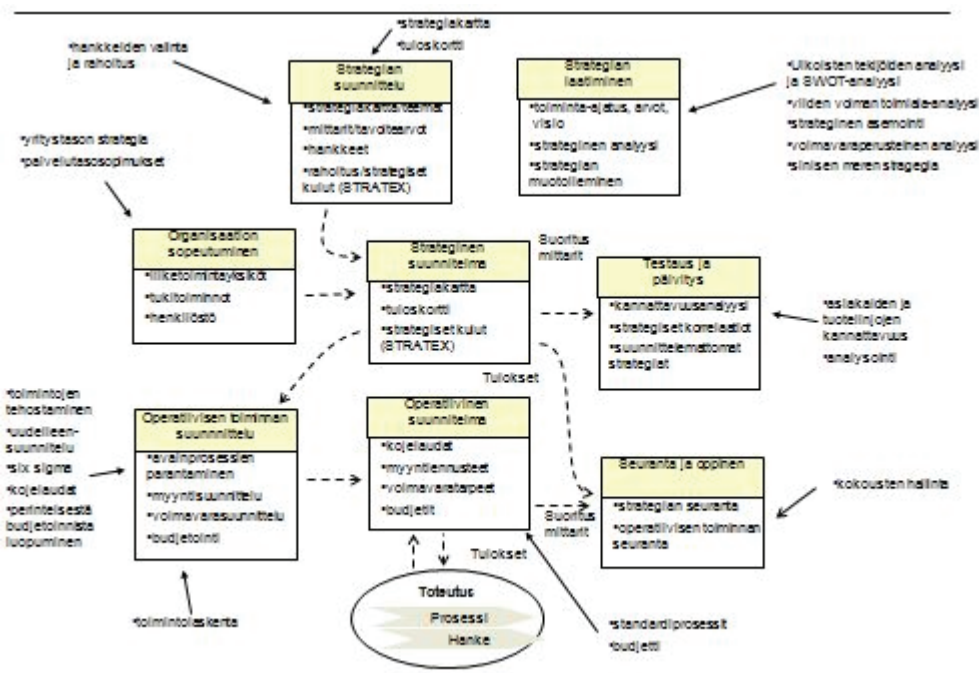
Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan strategian laatimisen kolmannessa vaiheessa (Kuvio 1) yritys sopeuttaa organisaatioyksikkönsä strategiaan yksikkötasojen strategiakarttojen ja tuloskorttien avulla. Yksikkötasojen strategiakartat ja tuloskortit yhdistävät paikalliset tavoitteet yrityksen ja muiden liiketoimintayksiköiden tavoitteisiin. Ne toimivat myös viestintävälineinä tiedotettaessa strategiasta henkilöstölle, ohjaavat henkilöstöprosesseja ja työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita, kannustinohjelmia ja osaamisen kehittämissuunnitelmia, jotta myös ne ovat linjassa strategiaan. Edelleen neljänteen strategian vaiheeseen edeten strategiasta syntyy yhteys operatiiviseen toimintaa johdon nostaessa esiin niitä osa-alueita, joilla prosessien tehokkuuden ja reagointikyvyn parantaminen on strategian menestyksellisen toteuttamisen kannalta olennaisinta (Kuvio 1). Johto hyväksyy voimavarojen rahallisen tukemisen niihin toimintoihin, jotka tarvitaan strategiseen suunnitelmaan liittyvien myynti- ja tuotantoennusteiden toteuttamiseen (Kaplan & Norton 2009, 323–325.) Kamenskyn (2006) mukaan yrityksen liiketoimintajärjestelmässä voidaan nähdä kaksi tavoiteryhmää: ulkoinen ja sisäinen tehokkuus (Kuvio 3), joille reaali-prosessin konkretisoimiseksi tarvitaan taloudelliset tavoitteet. Strategian toteuttamiseksi tarvitaan myös kehittämistavoitteita. Yrityksen on ymmärrettävä strategisten tavoitteiden vuorovaikutus ja löydettävä sopiva tasapainotus niiden välillä. (Kamensky 2006, 208–211)



KUVIO 3 Yrityksen liiketoimintajärjestelmänä (Kamensky 2006, 208)

2.1.1.4 Raportointijärjestelmä

Yrityksessä voidaan ottaa käyttöön operatiivisista kojelaudoista ja strategisista tuloskorteista koostuva raportointijärjestelmä, joista saatavia tietoja hyödynnetään erilaisissa johdon kokouksissa viidennessä vaiheessa (Kuvio 1) eli operatiivisen ja strategian seurantakokouksissa sekä kuudennessa vaiheessa strategian testaus- ja päivityskokouksissa. Erilaisista johtamisprosesseista voi tulla helposti hajanaisia ja irrallisia, koska niissä käytetään paljon erilaisia johtamistyökaluja (Kuvio 4). (Kaplan & Norton 2009, 323–325) Käytännössä taloudellinen kehitys ja suhdanteet niiden osatekijänä tulevat esiin strategian testauksessa ja päivityksessä. Edelleen odotukset ja ennusteet heijastuvat organisaation sopeuttamiseen ja operatiivisen toiminnan suunnitteluun. Uudet päivitettyt linjaukset näkyvät myös myynnin, tuotannon ja tukitoimintojen suhteuttamisessa ja odotusarvojen muutoksena ja seuraamisena.

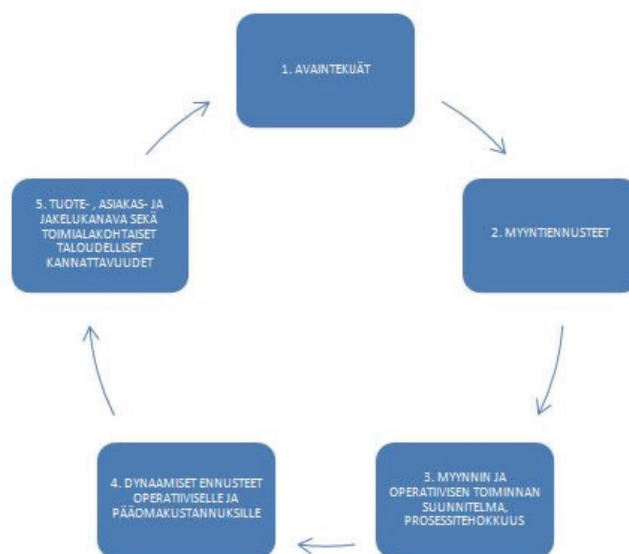


KUVIO 4 Johtamisprosessin hajanaisuus (Kaplan & Norton 2009, 324)

2.1.2 Operatiivinen ohjaus

Kaplan ja Nortonin (2009) mukaan strategiasuunnitelman yhdistämisessä voimavarabudjettiin ja operatiiviseen budjettiin on tärkeää huomioida aikaperusteinen toimintolaskennan malli. Malli yhdistää strategian operatiiviseen ja pääomabudjettiin ja se etenee viiden vaiheen kautta (Kuvio 5). Ensimmäisenä huomioidaan avaintekijäperusteisen liikevaihtosuunnittelun käyttämistä tulevien ajanjaksojen myyntiennusteiden laatimisessa. Toiseksi korkean tason myyntiennusteet muunnetaan yksityiskohtaisemmaksi myynnin ja operatiivisen toiminnan suunnitelmaksi. Kolmanneksi edetään myynnin ja

operatiivisen toiminnan suunnitelman sekä arvioitujen prosessitehokkuuksien syöttämiseen aikaperusteiseen toimintolaskentamalliin, joka laskee ennusteet voimavaramallille. Neljänneksi laaditaan dynaamiset ennusteet operatiiviselle ja pääomakustannuksille. Viidenneksi arvioidaan tuote-, asiakas-, jakelukanava ja toiminta-aluekohtaiset taloudelliset kannattavuudet. (Kaplan & Norton 2009, 224.) Päivitetyt ennusteet ovat tärkeitä, koska sidosryhmille ei haluta tuottaa pettymystä.



KUVIO 5 Strategiasuunnitelman yhdistäminen operatiiviseen budjettiin

Operatiivisia suoritusmittareita ovat Tableau de Bord, suorituskykypyramidi ja Balanced Scorecard. Tableau de Ford pyrkii korostamaan eri mittareiden, eri organisaatiotasojen ja -funktioiden välisiä yhteyksiä. Tableau de Ford on ollut interaktiivisen ohjauksen välineenä ja sitä korostetaan enemmän prosessina eikä suoritusmittaristona. Suorituskykypyramidin tarkoituksen oli kehittää parempia tuottavuusmittareita JIT- tuotantomoduuliin. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 192–196.)

Balanced Scorecard eli tuloskortti on toiminnan ohjaamiseen kehitetty tasapainotettu suorituksen mittausjärjestelmä, jossa kriittisiä menestystekijöitä kuvaavat avainmittarit on ryhmitelty näkökulmittain (Friedag & Schmidt 2005, 11; Partanen 2007, 253–254; Kamensky 2006, 211–212). Kamenskyn (2006) mukaan tasapainotettu tuloskortti voidaan nähdä myös kehittyneempänä tavoitejohtamisen versiona. Sidosryhmäteorian myötä tasapainotettu mittausjärjestelmä on yleistynyt. (Kamensky 2006, 211–212.) Sidosryhmät ovat ryhmiä, joiden kanssa yrityksellä on panos-, vastike- tai vuorovaikutussuhde. Sidosryhmä antaa panoksia yritykselle käyttöön, mutta vaatii myös niille vastikkeita. Sidosryhmiä ovat henkilöstö, omistajat, rahoittajat, asiakkaat, toimittajat, valtio ja kunta. (Kamensky 2006, 349.)

Partasen (2007) mukaan tasapainotetun tulokortin mittausulottuvuuksia ovat yleisesti talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Tulokortin tehtävänä on tukea yrityksen strategian toteutumista, joten strategisten ja operatiivisten tavoitteiden konkretisoimiseksi on löydettävä sopivan kattava, mutta kuitenkin rajattu määrä mittareita. Strategian toteuttaminen on yrityksessä todennäköisempää, jos strategiset tavoitteet on saatu mitattavaan muotoon. Mittariketjujen muodostamista tulisi tehdä sekä näkökulman sisällä että näkökulmien välissä. Strategisten lisäarvotekijöiden tunnistamiseksi mittariketjussa tulisi olla tulosmittareiden lisäksi myös suorituskykyä osoittavia mittareita. Strategiakartta on hyvä väline jäsentämään mittareiden liittymistä toisiinsa. Tasapainotettuun tulokorttiin valittavat mittarit määritetään kriittisten menestystekijöiden avulla. Kriittinen menestystekijä (Key Performance Indicators) osoittaa yrityksen tuloksetekokyvyn olennaisen tekijän. Kriittinen menestystekijä on määritelty jokaiselle tulokortin näkökulmalle erikseen ja se on yleensä linkitetty laadunparannusohjelmiin. Haasteena on ollut kriittisten menestystekijöiden mittaristojen suuri mittarien määrä ja mittarien välisten riippuvuussuhteiden täsmentymättömyys. Lisäksi kriittiset menestystekijät ovat enimmäkseen parantaneet operatiivista toimintaa eli niiden strategista ohjausta tukeva rooli on jäänyt vähäiseksi. Mittariketjujen oletettuja riippuvuussuhteita kannattaa pohtia henkilöstön kanssa, sillä riippuvuussuhteiden analysointi tuottaa yleensä parannusta toimintaan. Näin myös strategian taustalla olevat oletukset tulevat näkyviksi. (Partanen 2007, 254–257.)

Tulokortin rakentamiseen on olemassa suosituksia. Partasen (2007) ja Friedagin ja Schmidtin (2005) mukaan mittaristoa määrittäessä tulisi olla pysyviä ja vaihtuvia mittareita, jotta toimintaa sekä ohjataan että kehitetään. Suoritusmittaus edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Hyvän mittarin ominaispiirteitä ovat linkit strategiaan ja muihin mittareihin. Hyvä mittari mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Siinä on herkkyyttä, ennustuskykyä ja proaktiivuuutta. Lisäksi se on selkeä, ymmärrettävä ja luotettava. Edelleen mittarin tiedot ovat suhteellisen helposti ja kustannustehokkaasti käytettävissä ja tietoja on mahdollista käyttää useissa erilaisissa muodoissa eri organisaatio- ja tasoilla ja tiedot on mahdollista integroida palkkiojärjestelmään. Mittarivalinnat kertovat johdon tärkeiksi kokemista asioista. Käytännössä mitataan usein helposti mitattavia asioita tärkeiden asioiden sijaan. Toisaalta moni mittari ei mittaa sitä, mitä sen pitäisi mitata. Mittarin tulee olla validiteetti, jotta se antaa oikeaa tietoa. Mittarin tulee olla luotettava. Hyvä mittaristo täyttää myös KISS -periaatteen eli keep it simple and smart. Hyvä mittari kannustaa haluttuun käyttäytymiseen ja palkkiojärjestelmään linkittäminen voimistaa sen vaikutusta. Tällöin mittarille on voitava asettaa mielekkäät tavoitearvot, asioihin on voitava vaikuttaa omalla toiminnalla eikä mittaria voida manipuloida (Partanen 2007, 279–281; Friedag & Schmidt 2005, 14–15.)

Taloudellista tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata absoluuttisella tai suhteellisella kannattavuudella sekä vakavaraisuudella ja maksuvalmiudella. (Kaplan & Norton 2007, 262). Yrityksen arvoa mittaavat osakekurssi ja yrityksen arvosta johdettu tulosmittari, kuten taloudellinen lisäarvo (EVA, Economic Value Added). EVAn arvo saadaan vähentämällä liikevoitosta kaikki pääoman kustannukset ja verot. Kannattavuutta voidaan mitata sijoitetun pääoman tuotolla, liikevoitolla, oman pääoman tuotolla tai yksityiskohtaisemmin erilaisilla myynti- tai käyttökatteilla tai sisäisen laskennan kateprosentteilla ja pääoman tuottoasteilla. Yrityksen vakavaraisuus kertoo yritystoiminnan rahoitusriskin tasosta. Omavaraisuustasossa tulee huomioida, että korkea liiketoimintariski tulee kompensoida matalalla rahoitusriskillä. Kasvuyhtiöiden ja suhdanneherkkien yritysten tulisi ylläpitää hieman korkeampaa omavaraisuusastetta kuin vakaamman toimintaympäristön yritysten. Maksuvalmiuden suositellaan olevan matala, jotta tuottamatonta pääomaa on mahdollisimman vähän. Tämä kuitenkin edellyttää, että kannattavuus on kunnossa. (Kamensky 2006, 212–215; Kaplan & Norton 2007, 262.)

Kamenskyn (2006) mukaan asiakasnäkökulma tai vastaavasti toimittajanäkökulma ja ympäristönäkökulma mittaavat ulkoista tehokkuutta yrityksen ja ympäristön välisestä suhteesta. Asiakkaiden palvelutasoa voidaan mitata toimitusvarmuudella, asiakastyytyväisyyttä asiakastyytyväisyysindeksillä, asiakasuskollisuutta asiakaspysyvyydellä tai -vaihtuvuudella ja uusilla asiakkuuksilla. Asiakasjakauman lisäksi mitataan myös asiakaskannattavuutta kannattavuusjakaumien sekä asiakaskohtaisten markkinointikatteiden ja - tulosten avulla. Markkina- ja kilpailuasemaa markkinoilla mitataan markkinaosuudella ja tuotejohtajuudella. Toimittajien palvelutasoa mitataan toimitusvarmuusprosentilla sekä virheellisillä toimituksilla, toimittajajakaumaa lukumäärällä. Suhdetta muihin sidosryhmiin voidaan mitata tunnettuutta, mainetta sekä verkostojen ja verkostoissa toimivien määrää. (Kamensky 2006, 215–216.)

Prosessinäkökulman tavoitteilla saavutetaan sisäistä tehokkuutta toimivampien prosessien avulla. Siihen sisältyvät koko liiketoimintaketjun resurssien käyttöön liittyvät tavoitteet kuten läpimenoaikaan liittyvät toiminnot, kiertonopeudet, tuottavuus ja laatu. Läpimenoaikaan mitataan uuden tuotteen syntyäikää, valmistuksen läpimenoaikaa tai ketjun käyttämää aikaa tilauksesta toimitukseen. Myös joustava reagointi ja innovaatiot lisäävät toimivuutta. Kiertonopeudessa mitataan myyntisaamisten tai varaston kiertoa tai liikevaihdon ja sidotun pääoman suhdetta. Tuottavuutta voidaan mitata suhteuttamalla liikevaihto/henkilöön, myynti/asiakaskäyntiin tai uudet tuotteet/vuosi. Laadun mittaamisessa huomioidaan laatukustannukset sekä virheprosentti. (Kamensky 2006, 216; Kaplan & Norton 2007, 262–263.)

Kasvun ja oppimisen näkökulman tavoitteisiin kuuluu, että yrityksen osastojen henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot, joilla voidaan parantaa suorituskykyä ja näin luoda lisäarvoa asiakkaille (Kaplan & Norton 2007, 262–263). Yrityksessä voidaan myös painottaa muita näkökulmia, jolloin myös

niiden tavoitteille asetetaan tuloskorttiin kriittiset painopisteet ja mittarit (Partanen 2007, 254–257).

Strategiakartta jäsentää toiminnan menestystekijät ja niiden suhteet toisiinsa ja oikein laadittuna konkretisoi yrityksen liiketoimintamallin ainutlaatuisuuden perustekijät. Innovatiivista strategiatyötä tulisi tehdä riittävästi, jotta strategiakarttaan perustuva tuloskortti toisi yritykselle tavoiteltavan kilpailuedun, eikä tuloskortti jäisi vain operatiivisen tason tehokkuuden mittareiksi. Strategiakartan osalta yleinen tietämys strategisten tavoitteiden ja oman toiminnan mittareiden yhteensopivuudesta on tärkeää, jotta ne myös tukevat toisiaan. (Friedag & Schmidt 2005, 11; Partanen 2007, 253–254; Kamensky 2006, 211–212.)

Yrityksen liiketoimintaa ohjataan toimintaympäristössä yritysten linjausten mukaisesti. Strateginen ohjaus on yrityksen tietoinen valinta hallita ympäristöään ja operatiivisen ohjauksen avulla menestystekijät tukevat strategian toteutumista.

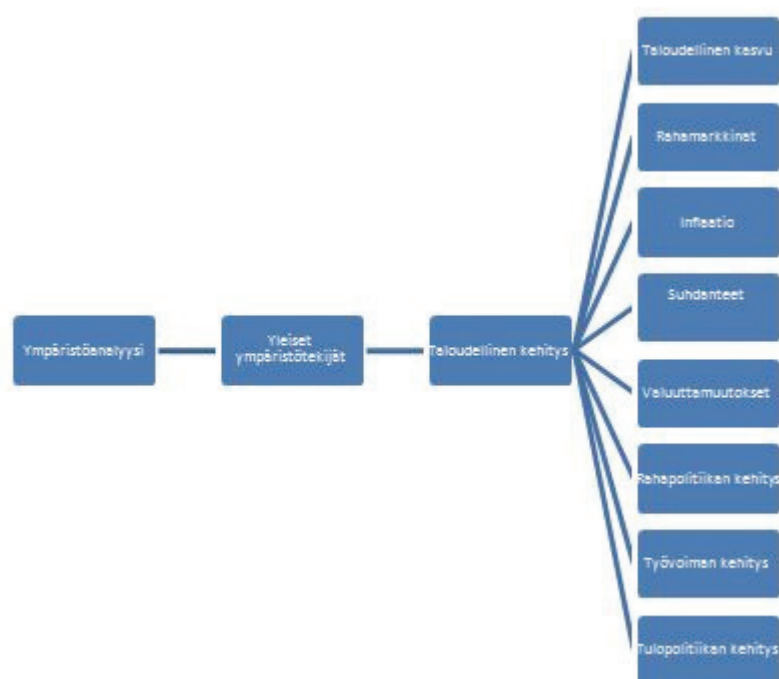
2.2 Suhdanteiden ennakointi

2.2.1 Suhdanteiden ennakoinnin haasteet

Suhdanne tarkoittaa lyhytaikaista muutosta suunnassa ja se on hyvä erottaa rakenteellisesta muutoksesta, joka vastaavasti tarkoittaa pitkäaikaista tai pysyvää muutosta (Kiander & Vartia 1998, 307). Pekkarisen ja Sutelan (2002) mukaan suhdannevaihteluilla tarkoitetaan lyhytaikaisia, muutaman vuoden pituisia vaihteluita kokonaistuotannon vaihteluissa pitkällä aikavälillä keskimääräisen kasvun molemmiin puolin. Suhdannesyklin pituus on keskimäärin neljästä viiteen vuotta. Vaihtelut eivät tavallisesti ole säännöllisiä vaan taajuus ja voimakkuus voivat vaihdella. Suhdannevaihteluiden ongelmat ovat usein ristiriidassa keskenään. Suhdannevaihteita ovat laskukausi, taantuma, lama ja nousukausi. Hitaimman kasvun kausi, laskusuhdanteen pohja, muodostaa matalasuhdanteen ja keskimääräistä syvemmän laskusuhdanteen pohjaa nimitetään taantumaksi. Jos kokonaistuotannon määrä vähenee suuresti, kyseessä on lama. Kansantalouden näkökulmasta suhdanneongelmia ovat työttömyys, inflaatio ja ulkomaan kaupan epätasapaino (Pekkarinen & Sutela 2002, 199–202).

Suhdanne-ennakoinnin avulla ennakoidaan tulevaisuuden suuntaa. Kamenskyn (2008) mukaan muutoksen heikot signaalit ovat oman toimialan ulkopuolella. Niiden hyödyntäminen edellyttää liitääntä strategiseen arkkitehtuuriin sekä systemaattista työprosessia heikoille signaaleille. (Kamensky 2008, 178–179) Kamenskyn (2006) mukaan yrityksessä suhdanteiden ennakointi nähdään ulkopuolisena tekijänä, joka heijastuu yrityksen toimintaan erityisesti toimialan epätäydellisillä markkinoilla, joille yrityksen strateginen bisnesalue on fokuoitu. Yrityksen johtamisessa

suhdanteet kuuluvat ympäristöanalyysiin yleisten ympäristötekijöiden taloudellisen kehityksen yhtenä osatekijänä (Kuvio 6) (Kamensky 2006, 121). Taloudelliseen kehitykseen kuuluvat suhdanteiden lisäksi myös taloudellinen kasvu, rahamarkkinat, inflaatio, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehitys, työvoiman kehitys ja tulopolitiikan kehitys. (Kamensky 2006, 132–133.) Yrityksen sisäiset analyysit voidaan jakaa kolmeen osaan, organisaatioanalyysiin, toimintokohtaisiin analyysiin sekä taloudellisiin analyysiin.



KUVIO 6 Suhdanteet osana taloudellista kehitystä

Talouden ennakointi ja suhdanne-ennusteiden tekeminen on vaikeaa. Tulevaisuudesta voidaan asettaa vain odotusarvoja. Hyvä ennustekatsaus käsittelee vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja analysoi niihin liittyviä todennäköisyyksiä. Käsitys tulevaisuudesta voi sisältää myös kollektiivisen harhan. Toisaalta uudet toimintaympäristöt saavat aikaan sen, ettei ole tietoa kuinka uudessa tilanteessa käyttäydytään. (Kiander & Vartia 1998, 178–190). Ennustamista voidaan tehdä tilastollisten analyysimenetelmien avulla. Aikasarja-analyysillä voidaan kuvata ja selittää sekä seurata ja säädellä taloudellisia aikasarjoja ja prosesseja (Högmander, Kankainen, Kärkkäinen, Leskinen, Lyyra, Nissinen ja Pahkinen 2006(2), 94–95). Faktorianalyysien ja monimuuttujamenetelmien avulla voidaan selvittää painokertoimia eri osatekijöille ja asettaa niitä vastakkain (Högmander ym. 2006(1), 2-168). Vastakkainasettelua tehdään päätöspuumenetelmän avulla. Suhdanteet nähdään yhtenä osana strategiaa riskejä, joita on kartoitettava, jotta niitä voidaan hallinnan avulla sopeuttaa ja johtaa.

2.2.2 Suhdanne-ennakointi ohjauksen osana yrityksissä

Yritykset ennakoivat suhdanteita kokonaisvaltaisen ohjauksen osana. Yritysten suhdanne-ennakointiin olevia varautumiskeinoja ovat Kianderin ja Vartian (1998) mukaan vakuuttaminen, varastointi, riskien hajottaminen, ongelmatilanteiden harjoittelu, valvonnan tehostaminen ja joustavuutta lisäävien toimintatapojen omaksuminen. Taloudelliset ennusteet ovat useiden epävarmuustekijöiden vuoksi erittäin epätarkkoja. Epävarmuudesta huolimatta päätöksiä on kuitenkin tehtävä, pelko ei saa lamaannuttaa päätöksentekijöitä. Päätöksen lykkääminen voi olla joskus vieläkin huonompi vaihtoehto. (Kiander & Vartia 1998, 178–190.)

Yrityksen onnistunut sopeuttaminen suhdanteisiin on merkittävä kilpailutekijä. Navarron (2009) mukaan laskusuhdanteen aikana taktisiin päätöksiin kuuluvat varaston, tuotannon, markkinoinnin ja hinnoittelun päätökset. Työvoimaa ennakoidaan supistuksiin, vaikka kilpailijat palkkaavat korkeammalla palkalla. (Navarro 2009, 44–51.) Yritykset lomauttavat ja irtisanovat henkilöstöä, eivätkä rekrytoi uutta henkilöstöä (Pekkarinen & Sutela 2002, 200). Navarron (2009) mukaan markkinoinnissa ajoitus on tärkeää. Hankintojen sopeuttamisessa markkinoinnin kulut ovat pienet, lisäksi synergia tuo etuja. Lisääntyvä markkinointi taantumassa on todettu olevan erittäin tehokas tapa kasvattaa brändiä ja markkinaosuutta. Markkinat ovat vähemmän tukossa, joten mukaansatempaavalla viestillä on paremmat mahdollisuudet. Mainosviestejä ja markkinointi-mixiä on kuitenkin muutettava kohtaamaan taloussuhdanteen muutosilmapiiri. Tuotteen markkinointimixin on kohdattava tarpeensa huonona aikana, markkinointiviestin tulee tällöin myydä arvoja. Hinta on joustava kysyntään. Kriittinen piste on ajassa joustava ja muuttuva. Hintajousto lisääntyy erityisesti, jos taantuma jatkuu pitkään. Aina hinnanlasku ei kuitenkaan ole järkevää, erityisesti jos tuote on tuotu markkinoille hyvänä aikana tai sen kysyntä olennaisesti laskee. Pääoman kasvattaminen taantumana aikaan tuo monia etuja. Pääomakustannukset ja raaka-aineet ovat pienemmät. Mahdollisuudet nähdään parempana, koska epäonnistuessa on mahdollisuus pienempään tappioon. Rahoituspuolella lyhyen ja pitkän tähtäimen korot ovat jäämässä taustalle ja painopiste on siirtymässä yhä enemmän talouden suhdanteisiin ja siihen liittyvään kurssivaihteluun. Talouden suhdanteiden herkkyyys tuo mahdollisuuden alentaa pääomakustannuksia kiinnittämällä enemmän huomioita lyhyen ja pitkän aikavälin velkoihin sekä velan suhteellisuuteen omaan pääomaan. (Navarro 2009, 44–51.)

Nousukaudella tuotannon kasvuvauhti on keskimääräistä vauhtia nopeampaa. Nousukauden aikana yritysten tuonti kasvaa nopeasti. Ulkomaan kauppa jää tällöin alijäämäiseksi ja valuuttavaranto supistuu. (Pekkarinen & Sutela 2002, 199–202.) Tällä on vaikutusta rahan hintaan. Navarron (2009) mukaan älykäs johtaja alkaa palkata henkilöstöä aiemmin kuin kilpailijat nousukautta ennakoivissaan. On myös hyvä seurata, jäävätkö vastapalkkatut henkilöt yritykseen. Tyytyväiset työntekijät eivät aktiivisesti hae tietoa vapaista työpaikoista. Toisaalta työpaikan vaihdossa on paljon kustannuksia, joten

monet yritykset pystyvät pitämään henkilöstön, jonka palkkaavat taantuman aikaan. (Navarro 2009, 44–51.) Raju nousukausi voi johtaa suhdanteiden ylikuumenemiseen korkeasuhdanteen aikana ja johtaa pahoihin tasapainottomuuksiin (Pekkarinen & Sutela 2002, 199–202).

Korkeasuhdanne on Pekkarisen ja Sutelan (2002) mukaan tila, jossa tuotannon taso on korkeimmillaan pitkän ajan keskimääräisen kasvuvauhdin mukaiseen tasoon nähden. Korkeasuhdanteen aikana inflaatio voi kiihtyä ja aiheuttaa tulojen ja varojen arvojen muuttumista. Rahan arvo heikkenee ja mahdollistaa paremman hyödyn tavoittelun lainarahasta. Pankkitalletuksissa rahan arvo laskee. Yritysten hintakilpailukyky heikkenee ulkomaan kaupassa, kun hintatason nousu vaikeuttaa vientiä ja lisää tuontia. Inflaation rajoittaminen lähelle euroalueen keskiarvoa on Euroopan talous- ja rahaliiton yhteinen tavoite. (Pekkarinen & Sutela 2002, 201–202.)

Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan yritysten nykyiset prosessit mahdollistavat suhdanteiden ennakoinnin ja toimivat puskurina. Rullaavat taloudelliset ennusteet ennakoivat ja mahdollistavat taloudellisen suunnittelun ja verosuunnittelun. Tulokortti mahdollistaa tavoitteiden asettamisen ja suoritusten arvioinnin linjassa strategiaan. Toimintolaskenta, kehityssuuntaraportointi ja ulkoinen benchmarking korvaavat kiinteiden kustannusten valvonnan. Pääomakustannusten hyväksymisessä puolestaan on siirrytty paikallistason hyväksymiseen pienissä projekteissa, suuremmat projektit on mahdollistettu toimipaikoittain vaihtelevien kynnystuottojen avulla. Strategiset projektit tehdään tapauskohtaisesti hallituksen hyväksymänä. (Kaplan & Norton 2009, 223.) Yrityksissä laskusuhdanteen ennakointia tehdään osana strategisten riskien kartoitusta ja hallintaa.

2.3 Strategisten riskien kartoitus ja hallinta ERM:n avulla

2.3.1 Sisäinen valvonta ja hyvä hallintotapa

Strategiset tavoitteet ja päämäärät ilmaisevat, mitä halutaan saada aikaan ja milloin tulokset halutaan saavuttaa. Tulosten saavutettavuudesta ne eivät kerro. (Kamensky 2006, 46–348.) Corporate Governancen eli hyvän hallintotavan näkökulmasta riskienhallinta on Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan osa yrityksen linjattua ja avointa toimintatapaa. Hyvä hallintotapa on yhtiön johdon, hallituksen ja osakkeenomistajien sekä muiden sidosryhmien välillä linjattu toimintatapa. Corporate Governance nostaa yleisesti yrityksen arvostusta ja luottamusta. Suositus Corporate Governance:stä on ollut Suomessa 1.7.2004 alkaen listayhtiöissä. Comply or Explain- periaatteen mukaan listayhtiöiden on noudatettava suositusta tai annettava selitys poikkeamiselleen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 123 – 125.)

Hyvän hallintotavan osana yrityksen on määriteltävä myös keskeisen elementin eli sisäisen valvonnan periaatteet. Sisäinen valvonta ja ulkoinen

valvonta muodostavat yhdessä yrityksen valvonnan kokonaisuuden. Ulkoisen valvonnan muodostavat lakisääteinen tilintarkastus, rahoitustarkastus ja vakuutusvalvontavirasto. Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa, että yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan, resursseja käytetään taloudellisesti ja tehokkaasti sekä riskejä hallitaan asianmukaisesti ja riittävästi. Lisäksi sisäisen valvonnan tulisi huolehtia siitä, että yrityksen raportointijärjestelmät tuottavat luotettavaa ja oikeaa tietoa. Toiminnallisesti sisäiseen valvontaan kuuluvat sisäinen valvontajärjestelmä ja sisäinen tarkastus. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 123 - 125.)

2.3.2 Riski

Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan riski kuvaa vaaraa ja epätietoisuutta, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Riski on olosuhde, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta. Vakuutusmielessä kyse on tapahtumista, jotka voivat kohdata yritysten tai sidosryhmien joukkoa sekä niitä arvoja ja pääomia, joita he omistavat. Riskiä määriteltäessä on tarkasteltava epätoivotun seuraamuksen haitallisuutta ja todennäköisyyttä. Riski voi olla myös toivotusta poikkeaminen, tappion mahdollisuus, menettämisen uhka, epävarmuus, tapahtumien hajonnan vaihtelu ja yksilöllinen toteutuminen. Riskin toteutumisen mahdollisuus on nollan ja yhden välillä. Tarkastelunäkökulma, tilanne tai maantieteellinen sijainti vaikuttavat riskikäsitteen ymmärtämiseen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17, 28-37, 123.)

Riskejä voidaan luokitella Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan dynaamisiksi ja staattisiksi. Dynaamisia eli fundamentaalisia riskejä ovat tekniset, taloudelliset ja poliittiset riskit. Ne sisältävät menetyksen mahdollisuuden laajalle joukolle. Riskit ovat kokonaisuuksien aiheuttamia. Niihin ei voi itse vaikuttaa, eikä riskiä voi siirtää muiden kannettavaksi. Dynaamiset riskit muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33.)

Staattiset eli vakuutusriskit eli ns. puhtaat riskit, ovat menetyksiä, jotka ovat yrityksen tahdosta riippumattomia. Ne voidaan edelleen jakaa henkilökohtaisiin ja omaisuusriskeihin sekä vastuu- ja riippuvuusriskeihin. Henkilökohtaiset riskit kohdentuvat yksilön riskiin. Omaisuusriskillä tarkoitetaan omaisuuden menettämisen uhkaa ja sen aiheuttamia haitallisia vaikutuksia. Vastuuriskit liittyvät vahingonkorvausvelvollisuuteen kolmannelle osapuolelle. Riippuvuusriski on toisen osapuolen sitoutumisen toteutumatta jääminen. Riippuvuusriskiä on vaikea vakuuttaa, mutta sitä voidaan hallita sopimuksin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33-34.)

Dynaamisissa riskeissä toteutuu tietty määrä tapahtumia, vaikka riskit tiedostetaan. Niiden todennäköisyys voidaan arvioida helpommin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 34.) Toisaalta riskejä voidaan jakaa Suomisen (2001) mukaan myös Gahinin riskifilosofian mukailleen; yrityksen riskejä tarkastellaan toiminnoittain aiheutuvien hyötyjen ja kustannusten mukaan. Liike- ja

vahinkoriskit eivät ole erillisiä vaan ne riippuvat toisistaan. Yrityksen aktiviteetit voidaan jakaa taloudellisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin toimintoihin, joissa jokaisessa on liikeriskejä. Liikeriskit jaetaan potentiaalsiin hyötyihin ja potentiaalsiin kustannuksiin eli vahinkoihin. Vahingot jaetaan edelleen henkilö, omaisuus ja vastuuriskeihin. (Suominen 2001, 13.) Taloudellinen riski havaitaan markkinatilanteessa, jossa se korostuu kalliiden kestokulutushyödykkeiden osalta ja niiden tuotteiden osalta, jossa nopeat hinnannuutokset ovat yleisiä (Kuusela & Ollikainen 2005, 196). Liikeriskejä ovat taloudelliset, markkina-, hinta-, asiakas-, toimittaja-, kustannus-, investointi-, rahoitus- ja veroriskit (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 7-9).

Erilaisia riskityyppejä ovat Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan voittamisen ja menettämisen riski, toimintapuitteiden riski, riskit, jotka voivat aiheuttaa tuhoa tai vahinkoa, rikoksen kohteeksi joutumisen riski, vahingosta vastuuseen joutumisen riski ja tulojen hankkimiskyvyn menettämisen riski. Kansainvälistyminen, markkinoiden avautuminen sekä nopeat teknologiset ja taloudelliset muutokset muuttavat käsitystämme riskeistä, koska kansainvälisiä poliittisia sopimuksia seuraava lainsäädäntö, rajoitukset ja valvonta tulevat aina hieman jäljessä. Suurimpia riskejä ovat kasvanut kilpailu, tiukentuneet säädökset, valuuttariskit, avainhenkilöiden menettäminen, terrorismi, pääomakustannukset, yrityksen maineeseen liittyvät riskit ja osakemarkkinoiden volatiteetti. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17, 28, 29, 37, 123, 127.) Kauppalehden mukaan taantuma on lisännyt rikoksen riskiä yrityksissä ja hävikki on lisääntynyt. (Kauppalehti, 30.4.2010)

Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan riski on pelottava kun se on kontrolloimaton, hallitsematon, sisältää katastrofin ainekset tai katastrofilla on paljon uhreja ja seuraukset ovat kohtalokkaat. Riskin pelottavuutta voi lisätä se, että tapahtuma on riski tuleville sukupolville ja haitta on epäoikeudenmukainen. Tuntemattomia riskit ovat silloin, kun niitä ei voi aistein havainnoida, seuraukset tulevat viiveellä, riskit ovat uusia ja tieteelle tuntemattomia. Täsmällisyyden puute tai vaikeasti kuvatut asiat lisäävät riskin pelottavuutta. Riskikokemukseen vaikuttavia tunnuspiirteitä ovat riskien hallittavuus ja rajoitettavuus, henkilön arviointikyky, henkilökohtaiset ominaisuudet ja vapaaehtoisuus. Vaaralle altistuminen voi olla vapaaehtoista, pakonomaista tai yllätyksellistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17.)

Riski toteutuu Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan vaaralle altistumisen seurauksena ja sen hyväksyttävyyttä riippuu monista tekijöistä. Yritystä uhkaavat onnettomuudet, markkinoinnin yllättävät muutokset ja omien virhearviointien seuraukset. Riskin ottaminen on kuitenkin välttämätöntä menestyäkseen kilpailussa. Yritykset pyrkivät suunnittelulla parantamaan turvallisuuttaan ja tulevaisuuden ennustettavuutta. Riskien kanssa elämiseen on olemassa useita keinoja: riskialttiin toiminnan välttäminen, tietoinen riskin otto, riskin kanssa eläminen, luottaminen tuuriin ja yhteiskunnan apuun, huolellinen suojautuminen ja vahingon rajoittaminen riskin toteutuessa sekä riskin siirtäminen muualle ottamalla vakuutus. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15-16.)

Suomisen (2001) mukaan laskusuhdanteessa on olemassa selkeä toimittajariski eli yritysten ja toimittajien valtasuhteet muuttuvat ja valta on siirtynyt asiakasyrityksille. Kysyntä markkinoilla heikkenee ja asiakasyritys voi vaatia hintojen laskemista. Lisäksi voi näkyä toimitusaikariskiä. (Suominen 2001, 166–168.)

2.3.3 Riskienhallinnan kehittyminen

Riskienhallinnan lähtökohtana Kuusela ja Ollikainen (2005) pitävät matematiikkaa, numeroihin ja todennäköisyyksiin perustuvia malleja. Epävarmuus ja riskit ovat ennakoitavissa, mitattavissa ja mallinnettavissa ja arvioitavissa. Riskienhallinta on kehittynyt sitä mukaan, kun kulttuurissa riskien määrä ja sisältö ovat lisääntyneet. Babyloniassa (1700 eKr) olennaista oli ravinnon löytäminen ja lajin säilymiseksi. Kaupankäynnin kehittyessä renessanssin aikaan riskin mittaaminen kehittyi, jolloin Paccioli kehitti kahdenkertaista kirjanpitoa (1494). Systemaattisen todennäköisyyksien analyysi sai alkunsa ja kehittyi edelleen uhkapelejä hyödyttäväksi teoriaksi. Pascal ja de Fermat kehittivät todennäköisyysteorian 1654, joka antoi pohjan tulevien tapahtumien todennäköisyyksien systemaattiselle analysoinnille. Keskiajalla kehitettiin keräilymenetelmiä. Kaupallinen vakuutustoiminta alkoi 1600 – luvulla. 1700 ja 1800 – luvulla tiedon laadun ja todennäköisyyksien yhteyttä kehitettiin Bernoullin, de Moivre'n ja Bayesin asiantuntemuksella. Bernoulli kehitti hyödyn arvonnodotusmallin. 1800- luvulla riskienhallinta otti tilastollisia edistysaskeleita ja ensimmäisen maailmansodan jälkeen näkökulmaksi on otettu yhä enemmän päätösten seuraukset. Peliteoria (von Neumann), investointien hajauttamisen edut (Markowitz) ja prospektiteoria (Kahneman & Tversky) sekä käytännön riskienhallintatyön malli (Arrow) ovat luoneet pohjaa käytännön päätösanalyysille. (Kuusela & Ollikainen 2005, 13, 20–27.)

Riskienhallinnan elinkaaren kehittyminen voidaan Suomisen (2001) mukaan nähdä kolmivaiheisena. Aloitusvaiheessa keskitytään riskitietoisuuden kasvuun ja painopiste on toiminnan hyväksymisessä. Kasvuvaiheessa painotetaan ongelmien ratkaisua ja koulutetaan riskienhallintasovelluksia. Kypsyysvaiheessa painopiste on siirtynyt strategiaan sovelluksiin, jota pyritään tukemaan ja kehittämään. Johdon aktiivinen ote ja pyrkimys kauaskantoisiin optimiratkaisuihin, riskinkantamisen hyödyntäminen, harkittu vakuutuspolitiikka sekä monipuolinen vahingontorjuntatyö tukevat integroidun riskienhallintastrategian toteutusta. (Suominen 2001, 166–168.)

2.3.4 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinta on prosessi, jonka kautta tunnistetaan ja arvioidaan riskejä, valitaan ja toteutetaan toimenpiteitä, jotka vähentävät hallitsemattomia seurauksia (Kuusela & Ollikainen 2005, 35). Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan riskienhallintaa kehitettäessä määritellään tavoitteet ja periaatteet

yritystasolla. Riskienhallintapolitiikka on hallituksen linjaama periaatedokumentti ja siinä kuvataan, miten riskienhallinta linkittyy yhtiön strategiaan tavoitteisiin sekä määritellään osapuolten roolit ja tehtävien dokumentointi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 128.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) perustana on mahdollistaa jokaisen liiketoimintayksikön perustehtävä eli luoda lisäarvoa sidosryhmilleen. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa on prosessi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Se on osa suunnittelu- ja strategiaprosessia joka on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun mukaan. (Kuusela & Ollikainen 2005, 126.)

Kamenskyn (2008) mukaan strategian toteutumisen turvaamiseksi on linjattava riskianalyysi, valvontajärjestelmä, operatiivinen johtaminen ja strateginen viestintä ja koulutus. Riskianalyysi tuo esiin strategisen suunnitelman kriittiset pisteet ja mahdollistaa varasuunnitelman. Varasuunnitelmassa mietitään, miten pieleenmeno voidaan estää tai jos kuitenkin epäonnistutaan, miten silloin tulee toimia. Valvontajärjestelmä tuo esiin strategian toteutumisen valvomisen. Operatiivisessa johtamisessa katsotaan, miten sillä tuetaan strategista johtamista. Syvällisen ja laaja-alaisen strategisen osaamisen ja ajattelun mahdollistamiseksi tarvitaan myös strategista viestintää ja koulutusta. (Kamensky 2008, 46–348.)

2.3.4.1 Riskiprofiilin määrittäminen

Riskien tunnistaminen on Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan jatkuva käytäntö yrityksessä osana johtamisprosessia yhä laajemmalle ulottuvan integroidun tietojärjestelmän avulla. Riskien esiintymistiheyden ja vakavuuden avulla voidaan arvioida riskin merkittävyyttä. Jos riskin todennäköisyys ja vakavuus on suuri, tulisi riskejä pienentää hallintatoimien tai strategisten toimien avulla. Mutta jos vakavuus on vain pieni, voidaan se hyväksyä omalle vastuulle. Jos riskin todennäköisyys on vähäinen, mutta vakavuusaste suuri, riskit on syytä vakuuttaa tai pohtia muita vaihtoehtoja. Jos taas sekä vakavuusaste että todennäköisyys on vähäinen, riskit hyväksytään omalle vastuulle. (Kuusela & Ollikainen 2005, 159.)

Riskien tunnistamisen, arvioinnin ja riskianalyysin avulla yritys voi määrittää riskiprofiilinsa (Kuusela & Ollikainen 2005, 156). Heidän mukaansa riskejä pyritään tunnistamaan ja tarkastelemaan karkean ja myöhemmin kohdennetun ja tarkemman riskikartoituksen avulla kartoittamalla nykyiset ja potentiaaliset riskit ja tekemällä arvioita riskien vaikutuksesta ja todennäköisyydestä. Riskienhallinnan keinoja on viisi. Sen jälkeen pyritään arvioimaan riskin rahamääräinen vaikutus, joka pyritään kohdentamaan riskirekisteriin ja riskikarttaan. Riskikartta kokoaa yhteenvedot valituista rekistereistä ja sen tulisi olla selkeä ja helposti päivitettävä. Riskikarttaa muuttavat jättyyritysten muodostuminen, yritysten verkostoituminen, lisääntyvä riippuvuus, varastoinnin välttäminen, jot – ajattelu, muuttuva

lainsäädäntö, kansainvälisen vaihdon lisääntyminen tuotannossa ja kaupassa, kuluttajien riskitietoisuuden kasvu, palvelun merkityksen nopea kasvu tekniikassa ja laitetoimituksissa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 36.) Mitä kehittyneempi järjestelmä, sitä pienemmän virhemarginaalin se sietää.

Yrityksen vahinkoriskeihin kuuluvat omaisuusriskit, henkilöriskit, vastuu- ja keskeytysriskit, tietoriskit, kuljetusriskit, ympäristöriskit ja muut vahinkoriskit. Liikeriskeihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Liikeriskien luokittelu on hankalaa ja keinotekoista. Niiden arviointi ja suojaustoimien suunnittelu on tärkeää liikemiestaitoa. Liikeriskit ovat toimialakohtaisia, ainutkertaisia ja nopeasti muuttuvia. Liikeriskien kartassa tulisi huomioida ainakin henkilöstövoimavarat, valmistus ja tuotanto, alihankintasuhteet, ostot, varastointi ja kuljetukset, myynti, markkinointi ja asiakassuhteet, talous, rahoitus ja johtaminen, investoinnit, kilpailijat ja suhdanteet, normit, julkinen valta ja sidosryhmäsuhteet. (Kuusela & Ollikainen 2005, 153.)

Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan tarkempaan arvioon pyritään arvioimaan riskin rahamääräinen vaikutus sekä käytetään asiantuntijalausuntoja, tilastoja ja herkkyyksianalyysijä. Riskeille voidaan myös määrittää kerrannaisvaikutuksia, korrelaatioita ja linkkejä muihin riskeihin. Olennaista on löytää tasapaino suunnitelmien ja niiden toteuttamisen välillä. Riskit priorisoidaan työkalujen ja linjattujen periaatteiden avulla. Riskienhallintapäätöksiä voidaan valmistella riskipuun avulla. Riskipuu kuvaa päätöksentekijän suhtautumista riskiin. Riskeihin reagoimiseksi ja kontrolloimiseksi on määriteltävä kontrollit. Riskiposition avulla pyritään löytämään tasapaino suunnitelmien, tuottojen ja riskitason välille. Taloudelliselle vaikutukselle voidaan antaa rahamääräiset tai prosentti/liikevaihto vaihteluvälit. Todennäköisyyttä on helpointa arvioida prosentteina tai esiintymistiheytenä. Vaikutusajanjakson määrittäminen suositellaan, koska vaikutuksen kriittisyys on siitä riippuvainen. Riskien liiketoimintayksikkökohtaisen listaamisen jälkeen riskit analysoidaan sekä liiketoimintayksikkökohtaisesti että yhtiökohtaisesti riskin merkittävyyttä kuvaavan matriisin avulla. (Kuusela & Ollikainen 2005, 115–143.)

2.3.4.2 Riskien käsittelyvaihe

Riskiprofiilin tuntemisen jälkeen riskienhallintaprosessi voi edetä riskien käsittelyvaiheeseen. Johto tekee päätöksiä riskien kontrolloinnista ja rahoituksesta sekä linjaa riskienhallinnan perusstrategiat. (Suominen 2001, 164.) Riskin välttäminen tai poistaminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen, joissa kaikissa voi riskiin vaikuttaa. Sen sijaan riskin pitäminen ja riskin vakuuttaminen eivät vaikuta itse riskiin mitenkään vaan ovat riskin rahoituskeinoja. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2001, 27.) Riskienhallinnan perusstrategian valinnassa painavat strategiatietoisuus ja riskienhallinnan aste. Jos riskienhallinnan aste on korkea ja strategiatietoisuus puntaroitu, laaditaan monipuolinen ja harkittu hallintastrategia. Jos strategiatietoisuus on

vähäisempi, valitaan vakuutuspainotteinen siirtostrategia. Molemmat tarjoavat hyvän riskisuojausjärjestelmän. Yritys voi valita myös riskitietoisesta strategian tai tuuritietoisesta strategian, mikäli riskienhallinnan aste on vähäinen ja hallintakustannukset nousevat korkeaksi. (Kuusinen & Ollikainen 2005, 160.) Riskienhallintastrategian toteutumisen ehtona on, että päätöksentekijä on tehnyt sellaisia valintoja riskien arvioinnin, kontrollin ja rahoituksen suhteen, että näiden kolmen elementin välillä on vuorovaikutus (Suominen 2001, 164).

Riskienhallinnan periaatteet porautuvat edelleen syvempään käytäntöön. Kehitetään sopivien riskienhallintakeinojen käyttöä ja riskienhallintakontrollien arviointia, riskienhallinnan seuranta ja arviointia yrityksen merkittävimmille riskialueille. Määritellään yksityiskohtaisesti organisatoriset vastuut eli riskien omistajat, seuranta ja raportointi sekä menetelmät, joilla riskienhallinnan onnistumista mitataan. On myös määriteltävä, miten johto varmistuu riskienhallinnan prosessien ja toimenpiteiden tehokkuudesta ja riittävydestä (Kuusela & Ollikainen 2005, 128.) Yhtiötasoisesta avainriskien tarkemmat analyysit voivat sisältää riskin kuvauksen, riskin omistajan, riskin syyn tai lähteen, todennäköisyyden, vaikutusajan, bruttovaikutuksen, nettovaikutuksen, liitännäisriskit, todennäköisen kokonaisvaikutuksen, pahimman mahdollisen vaikutuksen, suunnitellut kontrollit ja toimenpiteet, riskienhallinnan kustannukset, riskin suunnan, seurantavastuun ja aikataulun sekä tarkistuspäivämäärä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 144.)

Suhdanteiden osalta yrityksen riskiksi voidaan myös katsoa yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden liikkeet tai heidän käymät johdannaismarkkinat. Luottoriski voi aiheuttaa dominoilmion, jolloin luottoriskin realisoituessa konkurssiin ajautunut osapuoli aiheuttaa muillekin osapuolille vaikeuksia. Likviditeettiriskin voi aiheuttaa aktiivinen kaupankäynti tai position muuttaminen samanaikaisesti. (Puttonen & Valtonen 1996, 36–37.) Kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin tehtävänä on suojata menetykset tai minimoida tappio. Yrityksen viestintästrategialla tuetaan linjauksia ja henkilöstön osaamisen varmistamiseksi huomioidaan myös koulutus, päivitetään ohjeistus ja käytännöt.

Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan tarvittaessa voidaan käyttää myös suojausratkaisuja, jos ne ovat mielekkäitä ja taloudellisesti perusteltuja. Yritys voi perustaa erillisen vakuutusyhtiön (Captive-yhtiö), jos vakuutusta riskin varalle ei saa lainkaan tai sen hinta on liian korkea. (Kuusela & Ollikainen 2005, 156.) Liikevaihdoltaan suurimpien yhtiöiden käyttöön soveltuvan Captive-yhtiön kautta voidaan vakuuttaa vahinkoriskejä sekä rajoitetusti liikeriskejä. Suojausratkaisut ovat yksilöllisiä ja mielenkiintoisia erityisesti alihankintaketjuja käytettäessä, jolloin tuotevastuuriski pysyy yrityksellä itsellään, ellei asiaa sopimusteknisesti ole muutoin sovittu. Vakuutusyhtiöt seuraavat riskien seurausvaikutuksia ja niiden todennäköisyyden arviointia, josta puolestaan yrityksellä ei välttämättä ole tarpeeksi laajaa tietoa. Vakuutusyhtiö arvioi tuotevastuuriskille hinnan vakuutusta myöntäessään ja yritys arvioi onko pyydetty hinta riskisuojauksesta kohtuullinen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 156–157.) Enterprise- Wide Risk Management (ERM) avulla

myös yritys itse pystyy arvioimaan ja mittamaan riskien kumulatiivisia vaikutuksia. Riskikarttojen tunteminen ja luotettava analysointi tulee yhä tärkeämmäksi. Yritysturvallisuusprojektin mukaan riskien kartoitus on tärkeä painopiste myös tulevaisuudessa. (www.helsinki.chamber.fi; Kuusela & Ollikainen 2005, 164.)

Rajoitejärjestelmän tehtävänä on tukea organisaation eri tasoja toiminnoissaan kokonaisuutena huomioiden ja se voidaan toteuttaa IT-toimintojen avulla (Partanen 2007, 388–398). Tietoturvan tehtävänä on tukea riskienhallintaa. Ihmisten ja tietovarastojen, välineiden, laitteiden, ohjelmien ja niiden sopeuttaminen tuovat riskin mahdollisuuden. Tietojärjestelmiin voidaan luoda varmistuksia ja tarkistuksia, jotta toimintoja ohjataan linjatusti vapaudet ja vastuut huomioiden. Jokaiselle käyttäjälle on luotu profiili ja profiiliin sopivat käyttöoikeudet. Riskin pienentämiseksi voidaan sopia, mitä tietoja saa käyttää, mitä saa tehdä, milloin tietoja saa käyttää ja mistä yhteyden voi ottaa. Salasanojen päivitykset ja lokitiedostot ja kulunvalvonta tuovat lisäturvaa, koska ne mahdollistavat asioiden selvittämisen jälkikäteen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 242–251.)

Partanen (2007) mukaan laskentatoimen avulla voidaan antaa tarvittavaa tietoa strategisten perussääntöjen määrittämiseen. Yrityksen toimintasääntöjä määriteltessä voidaan yhdistää kilpailija-analyysit ja toimintolaskentainformaatio, jolloin toiminnalliset ja tehokkuuserot saadaan näkyviksi. Rajoitesääntöjä määrittäessä asiakaskannattavuuslaskenta auttaa tunnistamaan ja kohdentamaan toimintaa strategian mukaisiin asiakkuuksiin sekä luopumaan kannattamattomista asiakkaista. Prioriteetteja määrittävät säännöt saadaan selville tekemällä tuotekehitysprojektien kannattavuusarviointi esimerkiksi nykyarvon, reaaliopitoiden tai päätöspuumallien laskennan avulla. Ajoitussääntöjen määrittelyssä voidaan skenaariotyöskentely yhdistää strategiseen investointilaskentaan (laajennusinvestointien ajoitukseen liittyvät toimintamallit). Luopumissääntöjen määrittelyssä voidaan elinkaarikustannus yhdistää toimintojohtamiseen tai huomioida strateginen kustannuslaskenta arvoketjuanalyysin tukena. (Partanen 2007, 369.)

2.3.5 Riskien ja riskiprosessin arviointi

Valvontajärjestelmä tuo esiin Kuuselan ja Ollikaisen (2005) mukaan ne toiminnot, joita yrityksessä on tehty. Tämä mahdollistaa sisäiselle tarkastukselle mahdollisuuden strategian toteutumisen valvomiseen ja toimintojen kehittämiseen. Sisäisen tarkastajan rooli on muuttumassa poliisimaisesta kirjanpidollisten riskien vahtimisesta yhä enemmän kehittämisen ja kumppanuuteen yritysten kaikkien riskien kattamisen osalta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 132.)

2.4 Laskusuhdanteen ohjauksen haasteet

Navarron tutkimuksessa tuli esiin useita tekijöitä, joilla yritykset voivat säilyttää kilpailukykyänsä laskusuhdanteen aikana ja saavuttaa etua suhteessa muihin. Suhdanteiden sopeuttamisessa johtajien tulee kehittää ja toteuttaa tekijöitä, joilla mahdollistaa liikkeitä avaintekijöiden käännepeisteissä. Ensimmäinen vaihe on ottaa käyttöön talon sisäinen laskentajärjestelmä ennusteena tai käyttää ulkopuolista ennustepalvelua. Yrityksellä, joka tähtää strategiseen johtamiseen, on käytettävä jompaa kumpaan järjestelmää tai niiden yhdistelmää. Tärkeintä on kuitenkin se, että yritysjohto on osattava ennakoida vaihtelua talouden syklissä sekä parannettava talouden ja rahoituksen lukutaitoa, käytettävä ennakoinnin työkaluina bruttokansantuotetta sekä kulutuksen luottamusta, osakemarkkinoiden kehitystä ja tuottokäyrää. Bruttokansantuotteen osatekijät ovat yksityinen ja julkinen kulutus, investoinnit ja nettovienti. Ensimmäiset signaalit yleisen taloustilanteen muutoksesta näkyvät rahoitusmarkkinoilla, joten jatkuvan toimintaympäristön reflektointi tuo yritykselle kilpailuedun, koska se mahdollistaa myös ensimmäiset liikkeet. (Navarro 2009, 44–51.)

Yritysten tulee myös soveltaa hyvin aikataulutettua talouden strategista ja taktista johtamista toiminnassa synergia ja yhteneväisyys huomioiden. Strategisiin päätöksiin kuuluvat pääoman laajentuminen, hankinnat ja investoinnit. Strategisessa johtamisessa strategian toteutuksella on tärkeä rooli. Menestyksellä strategian toteutus edellyttää kahta asiaa. Täytyy ymmärtää johtamisen kierto, joka tulee strategiasta ja toiminnasta. Lisäksi tulee tietää, mitä työkaluja tulee lisätä johtamisen jokaiselle tasolle. Helposti keskitytään liikaa operatiiviseen johtamiseen, jolloin voidaan jopa ylittää agenda. Silloin yritys harmittelee menetettyjen tulosten perään, mutta ei modifioi strategiaansa parempiin mahdollisuuksiin tai tappiokierteen katkaisemiseen. (Kaplan & Norton 2008, 64–77.) Strategisessa johtamisessa on otettava huomioon milloin hankintaa ja divestointeja koskevat päätökset otetaan käytäntöön. Yritykset, jotka johtavat strategisesti talouden suhdanteita, leikkaavat varastoja taantumassa ja laajentavat varastoja nousukaudella. Näin johtajat skaalavat varastoja suhteessa tulevaan tuotantoon. Myös yritysrahoituksen johtaminen on yhä enemmän nähtävillä strategisena ja taktisena johtamisena. (Navarro 2009, 44–51.)

Navarron (2009) mukaan pitkällä tähtäimellä yritystä rakennettaessa tarvitaan johtoryhmä, joka on orientoitunut korkean tason talous- ja rahoitusmarkkinoiden lukutaitoon ja johtamaan organisaatorakennetta sekä organisaatiokulttuuria. Vahvan talousorientaation omaavalla johtotiimillä on korkean tason tietämystä makrotaloudesta ja rahoitusmarkkinoista. Toimiva organisaatorakenne helpottaa ennustetiedon laskemista ja ajallista päätöksentekoa. Organisaatiokulttuuri tukee suhdanteiden johtamista. Vahva suhdanteiden orientaatio saavutetaan tunnistamalla liikkeet suhdanteiden mahdollisissa tekijöissä ja määrittelemällä sekä muutoksen että pysyvyyden tulevaisuuden tulokset. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä saadaan

selville etsimällä tietoa erilaisista ennusteista, kysynnästä, asiakkaista sekä kaikesta, joka helpottaa tulevaisuuden kysynnän suunnittelua ja strategisia tarkoituksia. Toisaalta vaikka kokonaisuus olisi olemassa, ei välttämättä osata johtaa tehokkaasti jokaista toimintoa. Rahoitusmarkkinoista ja talousjohtamisesta tiedot on hallittava, jotta pystyy ennusteita tekemään. Organisaatorakenteen on helpotettava ajallisen, prosessin ja tiedon levittämisen ennustettavuutta ja edistettävä strategisia ja taktisia ajallisia toimeenpanoja. Hälytysjärjestelmien ja rajoitteiden tulee tukea jokaisella elementillä suhdanteiden johtamista. (Navarro 2009, 44–51.)

Kaplan & Norton esittävät, että strategian johtamistoimisto edesauttaisi yrityksen strategian johtamisprosessin integrointia. Strategian johtamistoimisto integroisi ja koordinoisi toimia, jotta operatiivinen toiminta olisi strategian mukaista. Lisäksi se pitäisi suunnittelu-, toteutus-, ja valvontaprosessit samassa tahdissa, vaikka niitä strategian toteuttamisprosessissa käytetään eri toistumistiheyksillä. (Kaplan & Norton 2009, 325.) Strategian johtamisprosessilla olisi monia rooleja ja vastuita. Arkkitehdin roolissa sen toimenkuvaan kuuluisi strategian johtamisen viitekehyksen ja käytäntöjen määrittäminen sekä strategian johtamisprosessin suunnitteleminen. Prosessin omistajan roolissa sen vastuisiin kuuluvat strategian laatiminen, strategian suunnittelu, organisaation sopeuttaminen strategiaan ja strategian seuranta ja päivitys. Kolmantena roolina on integraattori, jonka haastavana roolina on työskennellä yhdessä prosessin omistajina olevien organisaatioiden ja toimintojen kanssa ja yhdistää strategia heidän vastuulla olevaan prosessiin. Tällöin olennaista on eri tekijöiden yhdistäminen toisiinsa: yhdistäminen operatiiviseen suunnitteluun ja budjetointiin, yhdistäminen operatiivisiin avainprosesseihin, yhdistäminen henkilöstötoimintoon, tietohallintoon ja tukitoimintoihin sekä strategian viestiminen organisaatiolle, strategisten hankkeiden johtaminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen. (Kaplan & Norton 2009, 323–331.)

Laskentatoimessa tarvitaan tietoa strategisen ja operatiivisen ohjauksen suoritemittaukseen (Pellinen 2005, 23). Laskentatoimen tehtävä on tukea liiketoiminnan kehittämistä mittaamalla yrityksen suoritustasoa, motivoimalla jatkuvaan parantamiseen osoittamalla muutostarpeita ja arvioimalla niiden toteuttamisvaihtoehtoja (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 80). Laskentatoimi toimiikin prosessien kehittämisen tukena ja tuoden lisäarvoa kustannuslaskennan kehittämisen lisäksi myös prosessijohtamiseen mittaamalla ja raportoimalla asioita oikealla tavalla ja oikeaan aikaan (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 83).

Menestyneet yritykset johtavat suhdanteita paremmin. Kaplan ja Norton (2009) osoittivat tutkimuksessaan osoittaa kuusi erovaisuutta yritysten strategian toteutusprosessissa menestyvien (virallista strategian ohjausjärjestelmää käyttävien) sekä häviäjien (ei ole käytössä virallista strategian ohjausjärjestelmää) välillä. (Kaplan & Norton 2009, 19–21.)

Eroavaisuudet menestyjien ja häviäjien välillä

1. strategian muuntaminen operatiiviseksi toiminnaksi
 - a. yrityksen strategia ja mittareiden selkeä kuvaaminen
2. strategisten hankkeiden johtaminen
 - a. rajallinen määrä strategian kannalta tärkeimpiä hankkeita
3. organisaation yksikköjen sopeuttaminen strategiaan
 - a. liiketoimintayksiköiden tai tukitoimintojen sopeuttaminen strategian mukaiseksi
4. strategiasta tiedottaminen
 - a. strategiasta viestiminen
5. strategian seuranta
 - a. säännölliset kokoukset, joissa seurataan ja johdetaan strategian toteutumista
6. strategian päivitys
 - a. säännöllinen päivitys niin, että olosuhteet huomioidaan

(Lähde: Kaplan & Norton 2009)

Erityisesti tiedottaminen ja sopeuttaminen olivat puolet parempaa menestyvissä yrityksissä, lisäksi strategiaa seurataan ja johdetaan paremmin, organisaatiota kehitetään. Kaplan ja Nortonin (2009) teoksessa viitattiin Institute of Management Accountin julkaisemasta tutkimuksesta, jonka mukaan tulokortista on tullut suosituin suorituksen johtamisjärjestelmä ja laatujohtaminen ja taloudellisen lisäarvon tuovat taloushallinnon järjestelmät ovat jääneet varjoon. (Kaplan & Norton 2009, 20–21)

Vuosien 2008, 2009 ja 2010 aikana on markkinoilla ollut nähtävillä useita hälytysmerkkejä, jotka ovat osoittaneet, että ohjausjärjestelmät tarvitsevat kehittämistä yritystä ympäröivien olosuhteiden seurantaan. Näitä ovat mm. USA:n finanssikriisi 2008, finanssikriisin leviäminen Eurooppaan, Islannin pankin kaatuminen 2009, Kreikan rahoituskriisi toukokuussa 2010, Irlannin lainatakaukset joulukuussa 2010 ja Portugalin ja Espanjan hätälaina-tilanne vuoden 2010 lopussa. Asiantuntijoiden mukaan viimeaikaiset suhdannemuutokset ovat lähteneet rahoitusmarkkinoilta. Vaikka taantuma oli Suomessa jo taittunut tätä tutkimusta analysoitaessa, on taloudellisen kehityksen ennakointi vaikeutunut Euroopan raha-alueen haasteiden yhä jatkuessa. Muutokset ovat yhä nopeampia. Toisaalta tilanne on uusi ja tekee siitä yhä vaikeamman ennakoitavan.

Seuraavaksi raportti etenee suhdanteiden ennakkoinnin tutkimustuloksiin tutkimusaineiston osalta.

3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

3.1 Suhdanteiden ennakointi

Suhdanteita oli ennakoitu jokaisessa yrityksessä. Yritysten kokonaisvaltainen ohjaus oli yksilöllinen. Myös suhdanteiden ennakoinnin toimintatavassa oli eroavaisuuksia. Suhdanteiden ennakointi oli huomioitu yritysten strategisessa suunnittelussa ja erityisesti strategisen suunnittelun taloudellisen kehityksen arvioinnissa osana ympäristöanalyysiä. Osassa yrityksiä ei ollut käytettävissä suhdanteiden raja-arvoja maittain tai alueittain, jotka olisivat käynnistäneet vastaliikkeitä operatiivisessa toiminnassa. Yrityksen johto katsoi suhdanteiden ennakointia osana yrityksen kokonaisvaltaista ohjausta ja yhtenä osana taloudellista kehitystä, ei erillisenä osatekijänä. Operatiiviseen toimintaan muutokset vietiin strategian toteuttamisprosessin kautta.

3.2 Ennakoinnissa onnistuminen

Ennakoinnissa korostuivat tieto, tuntuma ja päätöksenteko. Yritykset olivat enimmäkseen onnistuneet suhdanteiden ennakoinnissa. Yritykset olivat onnistuneet joissakin toiminnoissa ja epäonnistuneet toisissa toiminnoissa, painopisteistään johtuen. Suhdanteiden ennakointi tapahtui usein yrityksen johtoryhmän kokouksissa, joissa keskityttiin strategian toteutukseen tai strategian tarkistukseen. Yritykset ylläpitivät kilpailukykyään tekemällä omia tarkistuksiaan ja siirtojaan strategisella bisnesalueella. Yrityksen operatiiviseen liiketoimintaan suhdanteiden ennakoinnin vastaliikkeet heijastuivat rullaavan budjetoinnin avulla. Johtajat pysyivät ajan tasalla seuraamalla talousuutisia, tarkkailemalla sisäisiä raportteja ja keskustelemalla seuraavista liikkeistä yrityksessään. Johdon ohjausprosessi oli nopeutunut joissakin yrityksissä. Kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset täyttivät Kaplanin & Nortonin (2009) menestyvien yritysten kriteerit. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia yrityksittäin analysoituna.

3.3 Kokonaisohjaus yrityksittäin

Malmin ja Brownin mukaan yritys tulisi nähdä pakettina, jossa jokainen yritys on omanlaisensa. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuvista yrityksistä pyrittiin näkemään ohjauksen tärkeimmät tekijät, joilla kilpailukykyä oli ylläpidetty laskusuhdanteen aikana. Näitä tekijöitä olivat yrityksen ohjaus kokonaisuutena, suhdanteiden ennakointi ja ennakoinnissa onnistuminen. Lisäksi pyrittiin näkemään, miten nämä kilpailutekijät kytkeytyivät toisiinsa kokonaisohjauksen

osana. (Liite 3). Yritykset käytiin läpi Malmin ja Brownin mallin mukaisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti.

3.3.1 Yritys 1

Kasvuyritys 1 kirkasti arvojaan laskusuhdanteessa. Strategian uskomuksissa heijastui ylempi arvoketju, jonne tavoiteltiin. Yritys haki uskottavuutta kasvulla.

Yrityksen ohjausta kokonaisuutena katsottaessa korostuivat sekä tietojärjestelmät että vahvat toimintatavat, joissa yhdessä rakennetaan ja toteutetaan linjattua toimintaa. Ohjausjärjestelmästä käytettävät ja saatavat tilastot olivat liikevaihto, tarjouskanta, tarjous-toteumaprosentti, tulostila, ennusteet tulevalle kuudelle kuukaudelle. Päätöksenteot ja linjaukset perustuivat näiden lisäksi tuntumaan ja osaamiseen. Ohjausjärjestelmästä ei ollut käytettävissä tietoa yleisestä taloustilanteesta ja suhdanteiden vaikutuksesta yrityksen ennusteisiin. Päätöksenteossa oli talous- ja sopimusteknistä osaamista oman toimialatuntemuksen lisäksi. Yrityksessä oli laatujärjestelmä. Järjestelmän prosessien toimintatapoihin oli kytketty ohjausjärjestelmästä saatava tieto ja tapa ja paikka käsitellä asioita.

Kyberneettistä ohjausta ohjasi kysynnän vaihtelu. Yrityksessä toimi hybridi malli, jossa käytössä olivat sekä taloudelliset että ei taloudelliset mittarit. Tärkeimpänä työkaluna oli myynnin asiakkuudenhallintajärjestelmä, josta johtoryhmä kävi läpi viikoittain tapaamiset, tarjous- ja tulostilat sekä resurssitarpeet. Kuukausipalaverissa henkilöstön kanssa käytiin läpi tilannetta, näkymää ja muita asioita. Henkilöstön osaaminen oli kirjattu osaamistietokantaan, joka toimi sekä osaamis pääoman osana että myynnin työkaluna. Hallitus kokoontui kerran kuukaudessa.

Suhdanteiden vaikutusta yrityksen toimintaan yritettiin ennakoita. Riskienhallintaa oli huomioitu laajalla asiakaskunnalla usealta eri toimialalta, jolla mahdollistettiin liiketoiminnan tasaisuus. Lisäksi yritys toimi palveluntuottajana eri arvoketjujen vaiheissa ja varautui kassavajeen varalle. Yritys toimi tulorahoituksella. Kassavajeeseen varauduttiin tel-maksujen takaisin otolla. Lisäksi varauduttiin myyntisaatavien uudelleen myynnillä. Pienenä kasvuyrityksenä yritys pyrki lisäämään uskottavuuttaan yritysostojen ja henkilöstömäärän kasvulla sekä uudella tuotteella.

Laskusuhdanteeseen reagoitiin ajoissa ja ennakoinnissa onnistuttiin monilta osin. Yritys ylläpiti avoimuuden arvomaailmansa mukaisesti ja sitoutti henkilöstöä muutoksiin sekä kysynnän laskiessa että noustessa. Yhteinen ymmärrys rakentui viikko- ja kuukausipalaverissa sekä niiden välillä. Kysynnän laskiessa mittareissa näkyi joutokäyntiä, jolloin yritys sopeutti toimintaansa vähentämällä osaamista irtisanomalla henkilöstöä. Vastaavasti kysynnän kasvaessa palautumiseen varauduttiin osaamisen lisäämisellä rekrytoimalla lisää henkilöstöä. Henkilöstön sopeuttamistoiminnot koettiin oikeaksi ratkaisuksi ja kassavajeen varalle tehdyt varasuunnitelmat jätettiin

toteuttamatta. Laaja asiakaskunta mahdollisti jatkuvuutta. Kasvutavoitteita saavutettiin yritysostoin. Lisäksi kehitettiin uusi tuote. Yritys oli myös mukana verkostoyhteistyössä, josta saattoi tulla jatkoyhteistyötä myöhemmin. Kilpailukykyä heikentävänä tekijänä tulivat esiin peliliikkeiden ajoituksissa olleet ongelmat.

Yritys toimi varovaisuuden periaatteilla, osaltaan tähän varmasti vaikutti toimiminen tulorahoituksella. Kasvuun keskityttiin ja yritys sai osaavaa henkilöstöä yritysostoin. Toisaalta osa osaavasta henkilöstöstä ehti hakeutua muihin tehtäviin sopeuttamisen aikana. Jatkossa yrityksen olisi varmasti hyvä kehittää mittaristoa ajoituksen havaitsemiseksi, yrityskoon kasvaessa ja riskitietoisuuden lisääntyessä.

3.3.2 Yritys 2

Yrityksellä 2 karkea ja viestintästrategia oli päivitettyinä yritysjärjestelyiden vuoksi. Yrityksen strategiassa oli fokusoitu toimintaa. Yrityksen arvoissa näkyivät asiakaskeskeisyys ja asiantuntijuus, uskomuksissa voittaja. Tutkimushaastattelun aikana menossa oli strategian tarkempi suunnittelu.

Yrityksen ohjausta kokonaisuutena katsottaessa yritys pyrki ymmärtämään miten markkinoilla toimitaan ja toimimaan dynaamisesti seuraamalla mekanismiaan, etsimällä selityksiä ja tekemällä toimenpiteitä. Yritys pystyi näkemään kolmen kuukauden näkymää, sillä oli reaaliaikainen taloushallinto ja raportointijärjestelmä sekä asiakkuudenhallintaohjelma. Käytössä oli rullaava budjetti. Strategisista tavoitteista rahan saatavuuteen ei ollut käytössä mittareita ja raja-arvoja. Sen sijaan kassanhallintaan ja nettovelkaan oli sovittu mittarit ja toimintatavat miten niitä tarkastellaan. Yrityksen tilauskannassa korostuivat pitkät sopimukset.

Kyberneettinen ohjaus yrityksessä oli modifioivaa. Talousjohtajan tehtävänä oli seurata tietoja ja raportoida ne liiketoimintakatsauksessa hallitukselle kerran kuukaudessa. Tärkein seurattava oli yhtiön käyttökate. Projektit toimivat liiketoimintayksiköiden alla, osaaminen niihin kohdentui eri tiimeistä. Myös tiimien osaamisen käyttökate seurattiin tiedon ja reagoimisen mahdollistamiseksi rullaava budjetti huomioiden. Yrityksen hallituksessa oli osaamista ict - toimialalta sekä talous- ja rahoitusalan osaamista.

Suhdanteen ennakoinnissa kasvuyritykselle tärkeää olivat kassanhallinta ja rahan saatavuus. Riskinhallinnassa kassanhallintaa pyrittiin suunnittelemaan vuosisuunnitelmassa, samoin rahan saatavuutta.

Suhdanteeseen reagointia ja siinä onnistumista arvioitaessa yritys koki onnistuneensa ennakoinnissa taloudellisilla mittareilla. Suhdanneheijastumat tulivat yritykseen asiakkaiden kautta. Suhdanteet saivat aikaan muutoksen asiakkaissa ja nopeuttivat fokusoitumista, jolloin osa henkilöstöstä siirtyi uuteen toimintoon ja heidän osaamisensa päivitettiin. Projektien osalta mittaristoa oltiin kehittämässä uudelleen. Yritys oli epäonnistunut rahan saatavuudessa finanssikriisin vuoksi yritysjärjestelyiden aikana. Resurssien saatavuus oli ollut ongelma.

Yrityksen toiminta oli ollut kannattavaa. Ohjauksen muutokset tapahtuivat ketterästi ja se koettiin vahvuudeksi. Monilta osin yrityksessä oli kehitettävää edelleen. Raja-arvoja kaivattiin rahan saatavuuteen sekä kassavirtaankin heijastuvaan projektien käyttökäteen muodostumiseen. Myös asiantuntijuus ja rekrytointi kaipaisivat kriittistä analyysiä.

Yrityksen toimintaa arvioitaessa on havaittava, että taustalla oli yritysfuusio, jolloin monet prosessit ovat työn alla. Yrityksessä oli vahva talousorientaatio. Prosesseja kehitettiin osana normaalia liiketoimintaa. Haastattelussa käytiin myös hissipuheita, jolloin syy-seuraus suhteita ei saatu rakentumaan.

3.3.3 Yritys 3

Yritys 3 oli kasvuyritys, jonka arvoissa ei tapahtunut muutosta laskusuhdanteen aikaan. Yrityksen toiminnoissa korostui vuorovaikutusjohtaminen. Laskusuhdanteessa yritys laajeni mm. energia-alalle, jonne oli tulossa vakaata kasvua lainsäädännöstä johtuen. Strategisessa suunnittelussa oli pyritty kehittämään markkinoiden ostokäyttäytymisen muuttuessa.

Yrityksen ohjausta kokonaisuutena katsottaessa toiminnalliset tavoitteet tulevalle tilikaudelle laadittiin laajennetun johtoryhmän turvin. Laajennetun johtoryhmän tavoitteena oli sitouttaa avainhenkilöitä. Hallitus toteutti strategian tarkistuksen kerran vuodessa.

Kyberneettisessä ohjauksessa yrityksessä heijastui taloudellinen mittausjärjestelmä ja vahva vuorovaikutteinen johtaminen. Yritys saavutti ketteryyden painottamalla osaamisen kohdentamista eli henkilöstön työtehtävien uudelleenjärjestämistä tilanteiden muuttuessa. Riittävä osaaminen ja osaamisen kohdentaminen uuteen projektiin käytiin läpi yhdessä keskustellen tiiminvetäjien kanssa.

Yrityksessä nähtiin laskusuhdanteen merkit lukemalla lehdestä ja ennakoitiin nostamalla asiat yhteiseen keskusteluun johtoryhmässä. Yrityksessä päädyttiin ennakoimaan laskusuhdannetta kolmella tavalla: laskettiin kasvutavoitetta, tehtiin kulujen säästöohjelma ja kaksinkertaistettiin myyntipanosta. Kasvutavoitteen laskeminen heijastui liikevaihto-, tulostavoite-, ja laskutus per henkilö- tavoitteiden laskuun. Kysynnän elpymiseen varauduttiin henkilöstöhallinnon kehittämällä, jotta henkilöstön rekrytointi sujuisi hyvin kysynnän kasvaessa. Osaamispääomapainotteisessa yrityksessä henkilöstökulut ovat suurin säästöerä.

Laskusuhdanteeseen reagoitiin ajoissa ja onnistumisen eteen tehtiin töitä joka päivä. Samalla jo valmistauduttiin uuteen nousuun. Asiakkaiden käyttäytymisen muutos heijastui yrityksen toimintaan nopeutuneena aikajänteenä ja ostettavien projektien pilkkomisena. Asiakkaat halusivat projektit nopeasti käyntiin, jopa viikossa. Yrityksen toiminnan suunnittelujänne oli lyhentynyt noin kolmeen kuukauteen. Toiminnan muutoksia tehtiin

jatkuvasti projektien alkaessa. Henkilöstön sitouttaminen korostui ja laajennettu johtoryhmä palveli asiaa hyvin. Kassavirtaennustetta seurattiin useita kertoja viikoissa. Laskutus tehtiin kuukausittain tehtyjen tuntien mukaan. Kulujen säästöohjelma näkyi rekrytoinnin minimoimisessa vaikka myyntiä tuplattiin.

Yrityksen vahvat arvot ovat havaittavissa laskusuhdanteen ennakoinnissa ja valmistautumisessa uuteen nousuun. Jokaisen henkilön sitouttamista ja hyvinvointia haluttiin vahvistaa, jotta myynnin tehostuessa joustavuutta olisi käytettävissä ja tuottavuus paranisi yhä. Yrityksellä ei ollut tarvetta sopeuttaa henkilöstöä, vaan se valitsi kasvutavoitteiden laskemisen ja myynnin tehostamisen, jotta yrityksen kassavirta ei pysähdy. Taantuma nähtiin kasvuyrityksiä suosivana, sillä kasvuyritykset pystyvät vastaamaan haasteisiin nopeammin.

3.3.4 Yritys 4

Yrityksessä 4 korostui tekemisen meininki. Yritys oli globaali toimija. Uutena arvona yrityksen strategiaan oli tullut asiakasarvon lisääminen.

Yrityksen ohjausta kokonaisuutena katsottaessa ylimmällä johdolla oli tuntuma päätöksentekoon sekä käsitys mitä ja miksi tehdään. Strategiaa tarkistettiin kerran vuodessa. Johtoryhmä ja hallitus kokoontuivat kerran kuukaudessa. Analyytikon raportteja hyödynnettiin, avainasiakkuuksien toimintaa ja osuutta markkinoilla pyrittiin ennustamaan. Päätöksenteossa pyrittiin hyödyntämään liikennevaloja ja käsitteellisiä raja-arvoja asiakkuuksien johtamiseen. Päätökset tehtiin kuitenkin aina kokonaisvaltaisella käsityksellä ja tuntumalla. Budjetointitarkistuksesta tehtiin kolmen kuukauden välein nähden kuuden kuukauden karkea ennuste. Karkeassa arviossa pyrittiin arvioimaan rahallinen arvo investointien ja henkilöstön osalta sekä arvioimaan asiakkaittain kulu ja voitto euromääräisenä.

Kyberneettinen ohjaus oli hybridimalli tasapainotettu tulokortti huomioiden. Riskienhallintaa katsottiin kuukausittain liikennevaloperiaatteella ympäristön, asiakkaan ja talouden näkökulmasta.

Suhdanteita ennakoitiin osana strategista suunnittelua parin vuoden välein. Laskusuhdanteessa päädyttiin operatiivisen suunnittelun kiihdyttämiseen. Strategian tarkistusta muutettiin vuodesta kuuteen kuukauteen. Näiden lisäksi bonusohjelmia leikattiin ja valmisteltiin yhteistoimintaneuvottelut.

Yritys pyrki reagoimaan näkyymiin oikea-aikaisesti ja nopeasti. Toimintoja seurattiin riskienhallinnan toimesta. Asiakkaiden venyvät maksuajat näkyivät kassanhallinnassa. Sopimuskestot olivat lyhyempiä. Kumppanuusasiakkaat päättivät laskutustavan ja käytössä olivat useat laskutustavat. Tuntilaskutusta oli viime kuitenkin mennyt enemmän kuin aiemmin. Yhteistoimintamenettelyt ja bonusten leikkaukset näkyivät jonkin verran henkilöstön tyytyväisyyden laskuna. Vaihtuvuus henkilöstössä oli kuitenkin vähäistä, joka oli yrityksessä jo ennakoitavissa. Yritys teki yritysostoja, joissa riskienhallinnan näkökulmasta oltiin rohkeita. Sen myötä uutta osaamista hankittiin. Kysyntä

kohdemaittain/asiakkaittain ohjasi yksiköiden osaamistarvetta. Osaaminen oli yhteydessä myös henkilöstön urapolkuun. Osaaminen rajoitemielessä oli kytketty tuotteiden ja palveluiden kysynnän vaihteluun. Hintajoustoja tehtiin alaspäin asiakkaiden vaatimuksesta. Operatiivinen toiminta oli kannattavaa, mutta yrityksen liikevaihto laski 10–15%. Viiveitä oli odotettavissa edelleen.

Yrityksen toiminnoista on havaittavissa nopeita päätöksiä ja toimintojen linjauksia. Tuntuma toimialaan ja yritykseen sekä riski korostuivat. Siirtyminen strategisella bisnesalueella laskusuhdanteessa on mahdollisuus, mutta edellyttää myös tietynlaista riskinottoa ja rohkeutta. Yritys oli myös harjoitellut tasapainotetun tulokortin käyttöä palaverissa. Kuitenkin päätökset tehtiin keskustellen raporttien liikennevalolinjauksiin pohjautuen.

3.3.5 Yritys 5

Yrityksessä 5 korostuivat globaali kasvu, asiakkuuksien hajauttaminen sekä pelurina toimiminen.

Yrityksen ohjausta kokonaisuutena katsottaessa kyberneettinen ohjaus oli hybridimalli. Toimintoja tarkistettiin vuosittain neljän tarkistuspisteen ja kolmen päivityspisteen avulla. Lisäksi katsottiin päivittäin tiettyjä lukuja kuten ebita, liikevaihto, sisään otetut tilaukset ja varastonkierto. Tässä yrityksessä riskienhallinta ja yritysostot tehtiin erillisen yksikön toimesta.

Suhdanteen ennakointia oli katsottu yrityksessä juuri riskienhallinnan ohjaamana. Kilpailutilanne oli ollut tiukka ja mahdollinen hintajousto arvioitiin näkyvän pudotuspelinä toimialalla. Lisäksi hankinnoissa oli katsottu mistä ja millä valuutalla ostetaan. Kyberneettistä ohjausta ei muutettu laskusuhdanteessa.

Suhdanteeseen reagoinnissa ja siinä onnistumisessa todettiin olevan kehitettävää. Yrityksen ei koettu olevan ketterä asiakasnäkökulmasta kommunikoinnin ja päätöksenteon osalta. Myös toiminnanohjausjärjestelmän koettiin vaativan kehittämistä ketteryyden mahdollistamiseksi. Suhdanteet heijastuivat yritykseen viiveellä asiakkaiden kautta. Asiakkaiden maksukyky heikentyi taantuman aikaan. Kysynnän lasku näkyi yhteistyökumppaneiden määrän laskuna. Yritys oli onnistunut asiakkaiden hajauttamisessa, rekrytoinnissa ja näkyvyydessä. Yrityksen kilpailukykyä olivat ylläpitäneet asiakkaiden hajauttaminen, joka mahdollisti tuloksen kompensoitumisen. Yritys siirsi kysynnän vaihtelua yli- ja alikuormituksessa ketjutuksessa yhteistyökumppaneille. Yritys jatkoi normaalia liiketoimintaa suunnitelman mukaan.

Havaintoina yrityksen toiminnoista voidaan nähdä, että liiketoimintayksikkö pystyy juuri niihin muutoksiin, joihin sillä on päätösvalta. Toimintajärjestelmä, kommunikointi ja päätöksenteko olivat tässä yrityksessä esteitä laskusuhdanteen mahdollisuuksiin. Toisaalta yrityksellä oli linjattuja muutoksia menossa muutoinkin. Osaaminen oli kytketty strategiseen kompetenssiin, eikä laskusuhdanteella koettu olevan vaikutusta sen

muuttumiseen. Kulttuurin muutosta oli tapahtunut, mutta sen ei katsottu johtuvan suhdanteiden vaikutuksesta.

3.3.6 Yritys 6

Yrityksen 6 toimialalla ei laskusuhdanne juurikaan näy. Lainsäädännön muutokset aiheuttivat kysyntäpiikin. Asiakasohjautuvasti yritys siirtyi yhä enemmän palvelutoimialalle. Näitä asioita ei tässä tutkimuksen osiossa käsitellä, koska kyseessä olivat muusta kuin laskusuhdanteesta johtuvat tekijät.

3.3.7 Yritys 7

Yritys 7 oli globaali toimija.

Yrityksen strategian toteutuksen suunnittelussa hyödynnettiin vuosittain vahvasti ulkopuolisen asiantuntijan raportteja, joissa oli huomioitu yleiset talouden tunnusluvut maittain. Ulkopuolinen asiantuntija teki markkinatutkimukset kaksi kertaa vuodessa. Näkyvyys oli pitkä, 18 kuukautta. Yrityksen liikevaihto perustui enimmäkseen kiinteistä sopimuksista tulevaan kassavirtaan. Muiden kuin kiinteiden sopimusasiakkaiden kanssa kassavirran jaksotuksesta sovittiin sopimusteknisesti. Yrityksen kyberneettinen ohjaus oli modifioivaa.

Suhdannetta ennakoitiin. Muutosnäkyvä johti toimenpiteisiin, joilla pyrittiin kasvaville palvelualueille.

Suhdanteeseen reagoitiin oikeaan aikaan osittain siitä syystä, että konserniin laskusuhdanne tuli aiemmin. Yrityksen vahva muutosvalmius näkyi jokaisella osa-alueella. Markkinapaikan muutos ohjasi liiketoiminnan kehittämistä, joihin pyrittiin kehittämään osaamista ja kouluttamaan henkilöstöä. Myös asiakkuuksia pyrittiin aktiivisesti siirtämään uusille kasvaville palveluille. Muutosvalmiutta ja sopeuttamista vietiin läpi hallitusti projekteilla.

Yrityksen vahva muutosvalmius oli havaittavissa. Muutoksen toteuttaminen oli linjattua ja riskinäkökulmasta hallittua, kun kassavirta tuli kiinteistä sopimuksista. On kuitenkin todennäköistä, että vähemmän riskialttiilla toiminnoilla kannattavuus on pienempi.

3.3.8 Yritys 8

Yritys 8 oli globaali toimija. Asiakkaita oli usealta toimialalta, pääpaino oli yrityksissä.

Ohjausjärjestelmää kokonaisuutena katsottaessa järjestelmä oli kattava ja asiakasnäkökulmaa korostava. Johtoryhmässä oli toimialan osaamista ja näkyvyyttä markkinoille. Henkilöstöhallinto teki tarvittavat raportit keskustelun pohjaksi, joista lähdettiin hahmottelemaan tavoitteita maittain.

Talouseläntalantuntijuutta pyydettiin tarvittaessa. Konsernin johtoryhmässä ja hallituksessa pelattiin isommilla pelimerkeillä. Heillä koettiin myös olevan kovan kokemuksen bisnesammattilaisia, joilla oli strategista näkemystä. Asiakkaiden strategisia liikkeitä bisnesalueella seurattiin asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Asiakashankkeiden laatua ja kustannustehokkuutta sekä asiakastyytyvääisyyttä seurattiin. Kannustinjärjestelmässä oli prosessi ja välineistö, jossa arvioitiin toimintaa suhteessa yrityksen keskiarvo tasoon: vastuu, taso ja tavoitteet huomioiden. Samaan prosessiin oli yhteydessä myös osaaminen ja sen kehittäminen. Yksilön hyötyä seurattiin laskutusasteella, koulutuksen osallistumisen määrällä sekä osallistumisella muuhun toimintaan.

Kyberneettinen ohjaus oli hybridimalli. Toimintojen modifiointeja oli harjoiteltu ja siinä on kehitytty kokoajan.

Suhdanteen ennakkoinnissa yrityksessä korostuivat kilpailukyvyyn ylläpitäminen kulukuurilla, tuottavuuden lisääminen ja toiminnan tehostaminen. Kannustinjärjestelmää muokattiin avainhenkilöiden osalta.

Suhdanteeseen reagoitiin niiltä osin kuin se oli mahdollista ja siinä onnistuttiin. Asiakkaan tuleviin liikkeisiin pyrittiin vaikuttamaan omien palveluiden avulla. Tilakuluja ja matkustelua vähennettiin, henkilöstöä lomautettiin ja irtisanottiin, toimintakäytäntöjä yhtenäistettiin. Tuotannon siirtämistä kustannustehokkaiisiin maihin jatkettiin. Liiketoiminnan kehittämistä palveluihin jatkettiin.

Havainnot yrityksen suhdanteiden ennakkointiin liittyen ovat palvelutoimintojen kehittämiseen liittyviä kuten asiakasnäkökulman korostaminen, toimintojen modifiointi ja asiakkaiden ohjaaminen. Osaltaan laskusuhdanne mahdollisti toimintakäytäntöjen yhtenäistämisen ja tehostamisen, jolloin ilmapiiri yrityksessä on vastaanottavaisempi kululeikkauksille kuin pitkässä noususuhdanteessa.

3.3.9 Yritys 9

Yritys 9 oli globaali toimija. Yritys oli kehittymässä asiakasohjautuvaan suuntaan.

Yrityksen ohjausjärjestelmää kokonaisuutena katsottaessa prosessijärjestelmää oltiin rakentamassa ja laajentamassa. Hallituksessa ja johtoryhmässä oli hyvä talous- ja toimialaosaaminen sekä näkymä markkinoille. Yrityksen johtoryhmässä käytiin keskustelua ja arvioitiin myyntiä ja kilpailutilannetta tulevalle kolmelle ja kuudelle kuukaudelle. Tällä hetkellä johto seurasi vain kuukausittaista kokonaistulosta. Käytössä oli asiakkuudenhallintaohjelma, osaamistietokanta sekä reaaliaikainen tieto taloudesta. Markkinointi seurasi asiakkaiden myyntiä ja kilpailijoita sekä haastatteli avainasiakkaita. Asiakkaiden kanssa oli sopimusteknisesti sovittu useista eri laskutustavoista, yleisimpiä olivat kiinteä kuukausiveloitus ja tuntiveloitus. Yrityksellä oli enimmäkseen yhdestä neljään vuoden sopimukset.

Suhdanteita ennakoitiin seuraamalla raportteja, lehtiä ja talousuutisia. Joidenkin kohdemaiden taloustieto jäi tuntumapohjalle, sillä taloustietoa ei haettu aktiivisesti. Laskusuhdanne antoi tilaisuuden vaihtaa johtoa ja edetä uudessa strategiassa. Rekrytoinnin puolelta saatiin tietoa osaamisen saatavuudesta. Palkkavaatimukset kertoivat markkinatilanteesta toimialalla maittain.

Suhdanteeseen reagoitiin. Johdon kulttuuri muuttui. Toimintoja keskitettiin ja toiminnoille asetettiin rajat ja vastuita jaettiin. Talouteen kiinnitettiin huomioita. Myyntistrategiaa muutettiin ja asiakkaaksi otettiin myös pienempiä asiakkaita. Tehtäviä keskitettiin ja tuotekehitystä lisättiin. Sopimusteknisesti mahdollistettiin joustojen käyttäminen ja ylikuormitusta purettiin ketjutuksella kustannustehokkuus huomioiden. Yrityksellä oli kehitettävää kassavirran hallinnassa laskutustavat huomioiden. Yrityksessä jatkettiin prosessijärjestelmän toteutusta. Uusien linjausten myötä yritysrakenteessa tapahtui laajentumista. Yrityksen kannustinjärjestelmään tulivat avainhenkilöiden osakeanti ja myyntibonusjärjestelmä, kehittymistä tapahtui myös uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla, jonka kautta myös osaamisen tarve arvioidaan.

Yritys hyödynsi laskusuhdanteen strategian päivittämisessä. Yritys lisäsi tuottavuutta tehostamalla toimintoja sekä lisäsi tuotekehitystä. Uudet asiakkuudet ja järjestelmät mahdollistavat jatkossa suhdanteiden ennakoinnin mahdollisesti paremmin.

3.4 Yritysten johdon ohjaustyylit

Tutkimukseen osallistuneet yritykset arvioitiin Macintoshin mallilla (Taulukko 3). Yritysten lähestymistapa oli enimmäkseen ajan hermolla olevaa eli yritykset pyrkivät pysymään kartalla siitä mikä oli tilanne nyt, miten tähän oli tultu ja mitä tulisi tehdä, jotta pysytään linjassa tavoitteisiin. Yritysten johdon ohjaus tuli tässä tutkimuksessa enimmäkseen esiin orgaanisena universaaliteoriaa myötäillen. Joissakin yrityksissä oli huomattavissa orgaanisen ohjauksen lisäksi myös agenttiteorian mukaista eli mekaanisen ohjauksen piirteitä konsernitahoilta ohjattuna. Yritykset, joilla oli partneriasiakkuuksia, käyttivät enemmän mekaanista ohjausta. Tilannetekijät vaihtelivat yrityksittäin. Yritysten riippuvuudet vaihtelivat ja he saattoivat toimia ketjutuksen eri vaiheissa. Yrityksillä oli sekä kumppanuus- että partneriasiakkuuksia. Joillakin yrityksillä ei tullut tutkimuksessa esiin riippuvuuksia. Kaikilla yrityksillä oli työntekijöiden ohjausmekanismina markkinaohjaus. Kyberneettinen ohjaus oli viidellä yrityksellä hybridiohjaus, yhdellä yrityksellä hybridin ja modifioidun ohjauksen siirtymävaihe ja kolmella yrityksellä modifioitu ohjaus.

TAULUKKO 3 Yritysten jaottelu Macintoshin kontingenssiteorian mukaan

Yritys	Lähestymistapa	Ohjaus	Tilannetekijät	Riippuvuudet	Työntekijät	Kyberneettinen ohjaus
Yritys 1	Ajan hermolla	Orgaaninen	Epävarmuus	Integraattori + kokonaismyynti	Markkina-ohjaus	Hybridi
Yritys 2	Ajan hermolla	Orgaaninen	Epävarmuus Yritysjärjestelyt	Yritysjärjestelyt	Markkina-ohjaus	Modifioitu
Yritys 3	Ajan hermolla Vuorovaikutusjohtaminen	Orgaaninen	Lyhentynyt asiakas aikajänne		Markkina-ohjaus	Modifioitu
Yritys 4	Ajan hermolla	Orgaaninen	Epävarmuus	Kumppanuus-asiakkaita	Markkina-ohjaus	Hybridi
Yritys 5	Agenttiteoria Ajan hermolla	Mekaaninen	Markkinat pienentyneet	Ketjutusta alihankkijoille Kokonaismyynti	Markkina-ohjaus	Hybridi
Yritys 6	Ajan hermolla	Orgaaninen	Siirtyminen palvelutuotteisiin	Kokonaismyynti	Markkina-ohjaus	Hybridi
Yritys 7	Agenttiteoria Ajan hermolla	Orgaaninen ja mekaaninen	Stabiili Kysyntä kasvanut	partnerit	Markkina-ohjaus	Modifioitu
Yritys 8	Ajan hermolla Agenttiteoria	Mekaaninen ja orgaaninen	Muutoksen aika	partnerit	Markkina-ohjaus	Hybridistä modifioituun
Yritys 9	Agenttiteoria	Orgaaninen ja mekaaninen	Stabiili+ Kehitys	partnerit	Markkina-ohjaus	Hybridi

Ohjaustyyplejä verrattaessa voidaan nähdä, että agenttiteorian mukainen mekaaninen ohjaus oli yrityksissä, joissa markkinat olivat pienentyneet tai joilla riippuvuuksissa oli partneri tai kumppanuusasiakkuus. Myös kokoluokaltaan suuremmat yritykset käyttivät todennäköisemmin mekaanista ohjausta. Selkeästi parhaiten laskusuhdanteen haasteisiin ja mahdollisuuksiin pystyivät vastaamaan ne mekaanisen ohjauksen yritykset, joilla oli modifioitu ohjaus ja kiinteät pitkät sopimukset. Myös ne pienemmät yritykset, joilla oli orgaaninen ohjaus, pystyivät tekemään hallittuja muutoksia. Tämä edellytti ajan tasalla pysymistä johdon ja tiiminvetäjien yhteistyöllä ja suurta joustavuutta henkilöstöltä. Näissä yrityksissä korostui yhtenäinen ja linjattu toiminta, joilla pyrittiin päivitettyihin tavoitteisiin.

3.5 Kokonaisvaltainen ohjaus yrityksissä laskusuhdanteessa

Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat ICT- toimialalla. Seuraavaksi tutkimustuloksia koko haastatteluaineistosta teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla Malmin ja Brownin mallilla analysoituna.

3.5.1 Suhdanteiden ennakointi ja toimintatavat

Kaikki yritykset olivat ennakoineet suhdanteita. Suhdanteita oli ennakoitu kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi sekä kasvun mahdollistamiseksi. Yritykset olivat ennakoineet suhdanteita dynaamisella ohjauksella, riskienhallinnalla, tilanteen seuraamisella, yhteisen näkemyksen rakentamisella sekä sopeuttamalla. Jotkut yritykset olivat nopeuttaneet strategian tarkistusta, koska laskusuhdanne heijastui yritykseen muutoksen nopeutumisenä.

"Strategisessa johtamisessa on pyritty ennakoimaan, en tiedä onko aina onnistuttu kauheen hyvin. Sanotaan, että ajoituksen kanssa on ollut eniten ongelmia. Kaikki tiesi, että lama tulee. Se tuli nopeesti ja vaikutti nopeesti.."

"..Ennakointimenetelmänä oli niin sanottu Stetson Harrison – menetelmä... nykyinen tilanne, tulevat tilaukset, hitreit ja tuntuma näkymään..yhdessä pohtimalla...".

"Tulevaisuutta pyritään ottamaan huomioon, käytännössä näkyvyys on puoliuotta, mitä pystytään näkemään ja mitä pystytään ennakoimaan..."

Riskienhallinnassa oli arvioitu suhdanteita nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Osaltaan järjestelmät eivät vielä tukeneet suhdanteiden merkkien heijastumista strategiselle bisnesalueelle, jolloin suhdanteiden ohjaus oli koettu yrityksessä haasteelliseksi. Tällöin tilannetta seuraamalla oli saatu tietoa yleisestä globaalista taloustilanteesta. Yhteistä näkemystä oli myös rakennettu yhdessä esimiesten kesken.

3.5.2 Toimintojen sopeuttamista ja liiketoiminnan kehittämistä

Yksikön toimintojen sopeuttaminen oli toteutettu säästöohjelmien tai kasvutavoitteen laskemisen avulla. Laskusuhdanne oli nähty mahdollisuutena kasvun ja kilpailukyvyn lisäämiseksi. Taantuma lisäsi kysyntää joillakin markkina-alueilla. Liikevaihto saattoi olla hallittua kiinteiden sopimusten myötä, jolloin riski laajenemisessa oli pieni. Myös näkyvyys tehostui ja tuloksellisuus parani hankintojen ja kurssien harkinnan myötä. Strategisella markkina-alueella tehtiin siirtymisiä ja myyntiä tehostettiin.

Yritykset olivat kokeneet onnistuneensa ennakoinnissa strategisessa ohjauksessa, operatiivisessa toiminnassa, operatiivisen toiminnan ennakoinnissa ja sopeuttamisessa, investoinneissa, rekrytoinnissa ja

henkilöstöhallinnon kehittämässä. Myös medianäkyvyys oli koettu hyväksi. Strategisen viestinnän avulla oli onnistuttu tukemaan uutta kasvua. Operatiivisesti koettiin onnistuneen, kun vuosi oli ollut voitollinen tai liikevaihdossa ei tapahtunut laskua. Suunnitelluissa säästöissä ja myynnin lisäämisessä, osaamisen kohdentamisessa ja asiakasriskin hajauttamisessa sekä riskin siirtämisessä alihankintaketjussa oli myös onnistuttu. Toimenpiteet ja reagointi olivat olleet oikea-aikaisia. Osa yrityksistä ei kokenut onnistuneensa ennakoinnissa konsernin ohjauksen osalta. Joillakin kysyntä oli laskenut ja asiakkaat olivat rajoittaneet investointeja. Osalla yrityksistä ajoitus laahasi jäljessä reagoinnin ja toimenpiteiden osalta. Yritykset olivat myös tietoisia sopeuttamisen viiveistä.

3.5.3 Kulttuurin ohjaus

Laskusuhdanteen aikana oli tullut muutoksia yritysten kulttuuriseen ohjaukseen strategian ohjauksen, kyberneettiseen ohjaukseen ja laatujärjestelmään liittyen. Strategian osalta arvoja tai politiikkaa oli muutettu ja kirkastettu vain vähän. Lisäksi haluttiin vahvistaa uskomusta ja ymmärrystä, miten markkinoilla toimitaan ja keskittyä normaaliin liiketoimintaan tai sen kehittämiseen strategisella bisnesalueella. Taantuma nähtiin mahdollisuutena ja kysynnän lisääntymisenä. Vahvistusta sai myös tehtävien luontainen muutos. Monikansallisissa yrityksissä toimintatavat saattoivat vaihdella maittain. Kyberneettisen ohjauksen osalta oli koettu, että talouden sykli oli nopeutunut. Sopeuttamistoimenpiteitä oli toteutettu. Osassa yrityksiä henkilöstötyytyväisyys oli laskenut.

Kulttuurin muutos koettiin tapahtuneen viidessä yrityksessä. Näistä kahdessa yritykset olivat ohjanneet kulttuuriaan kasvuun. Yhdessä yrityksessä koettiin kulttuurimuutoksen johtaminen tehtävän hallitusti projektijohtamisen menetelmillä. Toisessa yrityksessä kehitettiin organisaatiokulttuuria osana osaamis pääomaa. Yritykset olivat tukeneet organisaatiokulttuurin muutosta etuisuuksien ja toimintakäytäntöjen yhtenäistämisen avulla, joiden viestinnässä käytettiin nonformaalia ja formaalia viestintää. Osassa yrityksistä ei puututtu henkilöstöetuihin. Organisaatiokulttuurin muutosta ei koettu tapahtuneen kolmessa yrityksessä. Osa koki yrityksensä liian raskaaksi nopeisiin muutoksiin.

Organisaatiokulttuurin ohjauksessa oli nähtävillä kytköksiä yritysten johtamisjärjestelmästä ja suhdanteiden ennakoinnista, erityisesti yritys rakenteen, hallinnollisen ohjauksen, strategisen ohjauksen, operatiivisen ohjauksen osatekijöitä. Operatiivisen ohjauksen näkökulmissa korostuivat osaaminen, henkilöstö, kannattavuus tuotteittain, linjoittain ja asiakkaittain sekä muutosohjaus projektien avulla. Ohjaukseen oli myös kehitetty mittaristoja. Erityisesti muutosohjaus projektikulttuurissa oli todettu ylläpitävän ketteryyttä ja jatkuvaa muutosvalmiutta organisaatiossa.

3.5.4 Hallinnon ohjaus

Hallinnon ohjauksessa keskityttiin taloudellisten riskien tunnistamiseen, riskien seuraamiseen ja hallintaan sekä päätöksentekoon. Ajankohtaista tietoa tulevaisuudesta saatiin formaalisti, informaalisti ja nonformaalisti. Järjestelmistä saatavaa tietoa käytiin läpi keskustellen ajankohtaiset talouskriisin aiheuttamat muutokset ja heijastumat markkinoilla huomioiden. Tulevaisuuden tuntumalla koettiin olevan merkitystä, sillä talouden sykli oli nopeutunut. Mittareiden seuraaminen koettiin tärkeäksi, sillä ohjausjärjestelmästä saatavien tietojen avulla liiketoiminnan vastaliikkeet olivat mahdollisia. Osa yrityksistä koki, ettei hallinnon ohjauksella pystytä vaikuttamaan suhdanteiden aiheuttamaan muutokseen, koska organisaation päätöksentekoprosessi oli liian hidas. Osa yrityksistä vastaavasti koki organisaationsa dynaamiseksi. Tietoa yleisestä tilanteesta ja pörssien liikkeistä ei automaattisesti seurattu useimmissa yrityksissä ohjausjärjestelmän avulla. Kannattavuuden ylläpitäminen muutti myös johtamistyyliä joissakin yrityksissä. Johdon vaihtuminen ja toiminnan tehostaminen näkyivät myös toimintakäytäntöjen muutoksena. Osa päätöksistä tehtiin peliliikkeiden avulla, osa painopisteiden avulla. Liiketoiminnan kehittäminen näkyi laskusuhdanteessa tarjonnan kehittämisenä ja markkinoinnin tehostumisena. Näiden peliliikkeet tehtiin yhteisellä päätöksellä. Ohjauksen tasoissa oli siis nähtävillä universaalin ohjausteorian lisäksi agenttiteorian piirteitä. Jokaisessa yrityksessä tehtiin liiketoiminnan kehittämistä.

Riskienhallinnan tietoa saatiin formaalin, nonformaalin ja informaalin tiedon muodoissa. Formaalia tietoa olivat yrityksen ohjausjärjestelmästä saatavat tiedot. Nonformaalia tietoa olivat työpaikan palaverissa ja työyhteisössä käytävät keskustelut, joiden myötä riskienhallinnan kokonaisnäkemys rakentui. Informaalia tietoa olivat median ja ystävien välityksellä tulevat tiedot, joita seurattiin vapaa-ajalla. Joistakin asioista ei ollut tietoa ja kokonaisuutena riskienhallinnan kokonaisuus koettiin vaikeaksi ja haastavaksi. Riskienhallinnan aikajänne vaihteli strategisella tasolla vuodesta kvartaaliin. Käytettäviä menetelmiä olivat enimmäkseen skenaario ja päätöspuumenetelmä. Operatiivisella tasolla riskiarvioinnin aikajänne johtoryhmässä oli kuukauden välein, myynnin puolella uusia asiakkuuksia harkitessa. Henkilöstön ja tuotteiden tuottavuutta seurattiin jatkuvasti myös yksilö- ja projektitasolla, jotta tarvittaviin asioihin pystyttiin puuttumaan. Jatkuva seuraaminen ja kuukausiraportointi kuuluivat normaaliin liiketoimintaan.

3.5.5 Riskienhallintaan heijastuminen

Laskusuhdanne heijastui yritysten riskienhallintaan. Yritykset käyttivät kokonaisvaltaista ohjausta ja valitsivat oman tapansa toimia. Yritysten riskitaso vaihteli. Kaksi yritystä pelasi riskillä varasuunnitelman kanssa. Yritysten

riskienhallintaa tehtiin keskitetysti ylemmällä liiketoimintatasolla juristien toimesta, riskinhallintaan erikoistuneessa liiketoimintayksikössä tai riskimatriisin avulla liiketoiminnoissa.

Riskejä laskusuhdanteessa olivat yrityksen strategiasta riippuen asiakkaat, kassanhallinta, rahan saatavuus, kannattavuus, henkilöstö, investoinnit, myyntisopimukset ja laskutustavat. Riskiä jaettiin hajauttamalla asiakkuuksia laajemmalle liiketoiminta-alueelle.

"...joku voisi syyttää meitä fokuksen puuttumisesta, mutta asiakkaiden hajauttaminen oli tietoista riskienhallintaa..."

"..meillä on tietoisesti loppuasiakkaita ja integraattoreita...pyritään pitämään sopivassa suhteessa..."

Riskiä saatettiin myös siirtää muihin yrityksen maihin tai ketjutuksessa alaspäin. Yritykset hallitsivat riskiään ohjausmekanismin avulla, sopimusteknisesti tai sopimusvakuutusmenettelyllä sekä näiden yhdistelmillä. Osa oli ottanut oman riskin. Yritykset olivat varautuneet tuotannon ali- tai ylikuormituksen varalle sekä kassakriisin välttämiseen sopimusteknisesti ja toimintakäytäntöjen avulla. Yritykset kokivat tarvitsevansa riskienhallinnan kehittämistä projektinhallintajärjestelmiin ja sopimustekniseen kehittämiseen myynnin tueksi kassavirran huomioimiseksi. Lisäksi rahan saatavuudessa ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä olisi edelleen kehitettävää. Riskienhallintaa tulisi lisätä.

3.5.6 Kyberneettinen ohjaus

Yritysten kyberneettinen ohjaus operatiivisessa toiminnassa oli yksilöllistä yritysten strategia huomioiden. Kyberneettinen ohjaus toi esiin menestystekijät. Kaikilla yrityksillä kysyntä ohjasi toiminnan ohjausta. Yritysten menestystekijät olivat ensisijaisesti asiakkaat (Taulukko 2). Menestystekijöitä oli kolmesta viiteen per yritys. Kaikki yritykset korostivat asiakkuuksien merkitystä laskusuhdanteessa. Toiseksi yleisin menestystekijä oli kassanhallinnan huomioiminen. Kasvu korostui jokaisella yrityksellä, mutta erityisesti menestystekijänä se tuli esiin neljällä yrityksellä. Kasvua toteutettiin yritysostojen ja osaamispääoman avulla.

Tuotekehitystä tehtiin jokaisessa yrityksessä, erityisesti menestystekijänä se tuli esiin kolmessa yrityksessä, jotka olivat kasvuvaiheessa.

Näiden lisäksi kaksi yritystä koki kilpailutilanteen laskusuhdanteessa menestystekijäksi ja yksi yritys tehosti lisäksi myyntiään. Myynti korostui eniten siinä yrityksessä, jossa oli lyhyin näkyvyys. Kilpailutilanne heijastui menestystekijöihin yrityksissä, jotka olivat tekemässä seuraavaa siirtoaan kehittämistyössään.

TAULUKKO 4 Yritysten tärkeimmät menestystekijät laskusuhdanteessa

Yritysten tärkeimmät menestystekijät laskusuhdanteessa								
	kassan- hallinta	osaaminen	kilpailu- tilanne	asiakkaat	kasvu	myynti	yritys- ostot	tuote
1	x			x	x		x	x
2	x	x		x	x		x	
3	x		x	x	x	x		
4				x			x	
5				x				
6				x	x			x
7	x	x		x				x
8	x			x				
9	x		x	x				

Asiakkaiden rooli korostui laskusuhdanteessa, sillä toiminnan ohjaus tuli enimmäkseen asiakkaiden kysynnän ja ennusteen kautta. Asiakkuudenhallintajärjestelmien kautta seurattiin asiakkaiden tilauskantaa, tarjouskantaa, myyntiä, laskutusta ja asiakkuuksien kokonaishallintaa. Asiakkaille oli siirtynyt valtaa sopimusneuvotteluissa.

Kassavirran merkitys korostui, koska sopimukset asiakkaiden kanssa olivat hyvin vaihtelevia ja heijastuivat kassanhallintaan. Kustannuksia ja tuottavuutta seurattiin. Esimerkiksi tiimi- ja henkilötasolla seurattiin tuottoa työ/€, koulutustunnit/hlö sekä osallistumista projekteihin/hlö. Tehostamista haettiin yhtenäistämällä toimintakäytäntöjä. Lisäksi saatettiin rajoittaa kuluja joka osa-alueella.

Kasvu korostui yrityksissä, jotka olivat siirtymässä uudelle tuotealalle strategisella bisnesalueella. Kasvua toteutettiin yritysostojen ja osaamis pääoman avulla. Näihin tarvittiin rahoituspääomaa. Pääomaa haluttiin vapauttaa muuhun käyttöön yhteistoimintaneuvottelujen, lomautusten ja irtisanomisten avulla. Osaaminen menestystekijänä heijastui myös organisaatorakenteeseen ja tuotteisiin. Usein tuotekehitystä vietiin eteenpäin projekteittain. Modifioidun ohjauksen yrityksissä osaaminen korostui linjassa muiden menestystekijöiden kanssa. Tällöin osaaminen oli yhteydessä asiakaslupauksiin, prosessiin, asiakaslupauksiin, hyvään tuottavuuteen ja edelleen talouteen.

Laskusuhdanne toi parempaa näkyvyyttä. Osa yrityksistä hyödynsi sen yritysimagea kautta tai rekrytoinnin kautta. Osa hyödynsi sitä aktiivisena uusasiakkuusneuvottelijana ja myynnin tehostamisena. Kokonaisuutena voidaan nähdä, että menestystekijöiden huomioiminen tarkoittaa käytännössä taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa, tuottavuuden huomioimista ja

liiketoiminnan kehittämistä oman paikan vahvistamiseksi liiketoiminta-alueella.

3.5.7 Kannustin ja palautejärjestelmä

Kannustinjärjestelmään oli tehty muutoksia kolmessa yrityksessä. Näistä yhdessä yrityksessä oli leikattu bonusohjelmia. Kahdessa yrityksessä oli laadittu erityisjärjestelyt kannustinjärjestelmään myynnille ja avainhenkilöille. Kannustinjärjestelmään ei ollut tehty muutoksia viidessä yrityksessä taantuman aikaan. Yksi yritys oli päätenyt jakamaan kannustinpalkkiot koko henkilöstölle hallituksen päätöksellä, vaikka kannustinjärjestelmän tavoitteita ei muutoin ollut saavutettu. Lisäksi yksi yritys oli päätenyt kehittämään kannustinjärjestelmää tulevaa huomioiden. Osassa yrityksiä oli nähtävillä vahva kytkös kulttuurin ja kannustinpalkkioiden järjestelmässä.

3.6 Lopputulokset

Yritysten ohjauksella ja ennakoinnilla voidaan vaikuttaa yritysten kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja saavuttamiseen markkinoilla. Suhdanteita ennakoidaan yhdessä pohtimalla ja arvioimalla käytettävissä olevia tilastoja ja analyyseja suhteessa yrityksen tavoitteisiin strategian tarkistuksen yhteydessä. Ennakoinnin toteutus onnistui parhaiten yrityksissä, joissa oli orgaaninen ohjaus. Yrityksissä, joissa oli modifioitu ohjaus, osatekijät olivat paremmin yhteydessä toisiinsa. Johdon ohjausprosessi menetelmänä muuttui laskusuhdanteessa: strategian tarkistusta tehtiin puolen vuoden välein aiemman vuoden sijaan.

Yrityksen johdon näkemys toimintaympäristöstä ja sen mahdollisuuksista, tieto yrityksen tulevasta tilausvarauksista sekä yhteinen päätös toimintatavoista ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat suhdanteiden ennakointiin yrityksessä. Johdon näkemysten lisäksi myös työntekijöiden näkemystä haluttiin rakentaa ymmärryksen ja sitoutumisen parantamiseksi. Laskusuhdanteessa yrityksen menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joiden rooli korostuu entisestään. Käytännössä yrityksen ohjausjärjestelmät eivät välttämättä muutu, mutta niiden avulla ohjauksella voidaan pitää uusi yhtenäinen linja suhteessa yrityksen taloudelliseen tavoitteeseen. Yritysten ohjaustyyliin vaikuttavat yritysten koko, menestystekijät ja riippuvuudet.

Uusien linjausten toteuttaminen orgaanisen ohjauksen menetelmin eli vuorovaikutuksessa muiden kanssa sitouttaa henkilöstöä ja johtoa yrityksen tavoitteisiin sekä heijastuu yhä laajemmalle toimintakäytäntöihin ja kulttuuriin. Tämä tuli esiin sekä sopeuttamistoimenpiteissä että kasvun ja tuotekehityksen osalta.

Lisäksi tutkimustulosten perusteella nähdään, että liiketoimintayksiköt pystyivät tekemään päätöksiään annetun päätösvaltan puitteissa. Päätösvaltaa ei kuitenkaan ollut käytettävissä välttämättä oikeaan aikaan. Osa koki, että

konsernin ohjauksen valutus alaspäin tuli myöhässä. Kolmanneksi kulttuurin osalta tuli vahvasti esiin asenne: näkymät olivat mahdollisuuksiin katsovia rajoitteiden sijaan. Lisäksi yrityksissä koettiin luontaisen muutoksen ylläpitäminen aivan normaaliksi toiminnaksi yrityksen kilpailukyvyin vuoksi. Kulttuurin muutos oli koettu yli puolessa yrityksistä. Neljänneksi hallinnon ohjauksessa oli nähtävillä tuottavuuden tehostamista. Myös uuteen kasvuun tehtiin tarjontaa ja markkinointia. Yritysten riskinhallinta oli linjassa strategiaan.

Kyberneettinen ohjaus toi selkeästi esiin menestystekijät, joista yleisimmät olivat asiakkaat, kassanhallinta ja kasvu. Yrityksissä, joissa oli modifioitu ohjaus, osatekijät olivat paremmin vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kannustinten lisäykset painottuivat myyntiin ja johtoon.

Tässä tutkimuksessa kohteena oli dynaaminen toimiala. Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että talouden sykli oli yhä nopeutunut. Uutena toimintatapana näkyi johdon ohjausprosessin muutos, jossa strategian tarkistusta tehtiin puolen vuoden välein. Epävarmuutta toivat lyhentynyt näkymä, sopimusmuutokset, kova kilpailu, asiakkuudet, riippuvuudet ja vallan siirtyminen asiakkaalle. Yritysten johdon vahva talousorientaatio näkyi haastatteluissa. Luontainen toimialan kehitys käytiin kilpailun kautta ja muutoksia ennakoitiin tulevan jatkossakin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, olivatko yritykset ennakoineet suhdanteita ja miten yritykset olivat onnistuneet ennakoinnissa. Näihin tutkimuskysymyksiin pystyttiin tässä tutkimuksessa vastaamaan. Yritykset olivat ennakoineet suhdanteita. Suurimmalta osin yritykset kokivat onnistuneensa suhdanteiden ennakoinnissa. Lisäksi pyrittiin selvittämään miten yritykset olivat ennakoineet suhdanteita. Tutkimuksessa pyrittiin näkemään ohjauksen tärkeimmät tekijät, joilla kilpailukykyä oli yrityksessä ylläpidetty laskusuhdanteen aikana. Yrityksien strategiset valinnat vaikuttivat siihen, mitä asioita he aktiivisesti johtivat laskusuhdanteessa. Nämä yritysten menestystekijät olivat yksilöllisiä, mutta ICT-toimialalla voidaan nähdä myös yhteneväisyyksiä laskusuhdanteen menestystekijöissä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että yritykset keskittyivät aktiivisesti omaan liiketoimintaan strategisella bisnesalueella ja johtivat liiketoimintaansa ja asiakkuuksiaan siellä. Rhodes ja Stelter (2009) tutkivat laskusuhdannetta ja heidän mukaansa yritykset voivat laskusuhdanteessa saavuttaa pitkän tähtäimen etua investoimalla, muuttamalla yritysrakenteita ja tehostamalla myyntiä. Suurin riski epävarmuudessa on olla tekemättä mitään. (Rhodes ja Stelter 2009, 50–54)

Tässä tutkimuksessa mukana olleet yritykset seurasivat asiakkaiden liikkeitä ja pyrkivät kehittymään heidän mukana. Ulkoisten tekijöiden arviointi riskinhallinnan näkökulmasta, taloudellisen kehityksen osalta, vaihtelee yrityksittäin. Tämän tutkimuksen osalta voidaan arvioida, että kaikki yritykset halusivat nähdä laskusuhdanteen mahdollisuutena. Kasvuyritykset hakivat uskottuutta ja kasvua yritysostoilla ja osaamispääoman lisäämisellä. Suuremmat yritykset keskittyivät erikoistumaan ja tehostamaan toimintojaan. Vastaavanlaisia tuloksia ovat saaneet myös Kallunki ja Silvola (2008), joiden mukaan kustannustehokkuus ja tuottavuus ovat tärkeämpiä yritykselle, jotka ovat jo kehittyneet. Heidän tutkimuksessaan kasvuyrityksille ne olivat vähemmän tärkeitä. (Kallunki ja Silvola 2008, 62–79) Tässä tutkimuksessa yritykset, joiden kyberneettinen ohjaus oli modifioitun mallin mukaista, sopeutuivat muutoksiin paremmin. Kaikilla tutkimukseen osallistuvista yrityksistä toiminnan ohjauksessa kysyntä ohjasi suunniteltuja toimintoja ja niiden nopeutta laskusuhdanteen käänneliikkeissä. Verbeetenin (2010) mukaan hallinnollisella ohjauksella ja yrityksen rakenteella on vaikutusta ohjauksen muutokseen. Liiketoimintayksiköissä yksiköiden rakenne ja liiketoimintayksikön strategia vaikuttaa ohjauksen muutokseen, niiltä osin kuin päätöksentekoon voidaan yksikössä vaikuttaa. (Verbeeten 2010, 123) Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että pelkästään laskusuhdanteen vuoksi ei rakennetta tai strategiaa laiteta uudeksi koska laiva kääntyy hitaasti ja toteuttaminen vie aikaa. Kuitenkin moni yritys oli valinnut juuri laskusuhdanteen ajankohdan

strategian päivittämiseksi tai organisaation uudistamiseksi ja mahdollisti näin pitkän tähtäimen edun saavuttamisen. Uusia toimintatapoja ei juurikaan ollut aloitettu. Näin mekaanisen ohjauksen yrityksen valitsivat käytettävissä olevat toiminnot enimmäkseen tehostamiseen ja kulukuuriin liittyen.

Tutkimusalue oli erittäin mielenkiintoinen ja siitä on vähän tutkimustietoa. Kriisejä tutkiessa on kuitenkin haastavaa rajata tutkimusta (Arnold 2009, 833). Toisaalta juuri kriisin tai laskusuhdanteen epävarmuus herättää mielenkiintoa tutkimukseen. Danfordin (2009) mukaan johtajien tiedon tarve on tiedostettu myös johtamiskirjallisuudessa, jossa laskusuhdanteen johtamiskirjallisuuden kysyntä on lisääntynyt. Erityisesti laskusuhdanteen aiheet kuten kestävä kehitys, design, lahjakkuus, yksinkertaisuus ja päätöksenteko ovat kysytyjä osa-alueita. (Danford 2009, 20–23)

Tutkimusprosessissa tuli esiin tutkittavan osa-alueen haasteet. Malmin ja Brownin malli sopi hyvin teoriaksi. Tutkimus kohdentui yksikönjohtajiin ja Malmin ja Brownin mallin käyttäminen toi esiin ohjauksen ja strategian toteutuksen monimuotoisuuden. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin se, että yritykset johtavat ja ennakoivat suhdanteita yhtenä osana taloudellista kehitystä yrityksen kokonaisvaltaisessa ohjauksessa. Osittain on vaikea arvioida, kuinka paljon yritysten päätöksiin vaikuttivat juuri suhdanteet. Tämän vuoksi on parempi nähdä tutkimustulokset niin, että tutkimuksessa oli kyseessä yrityksen ohjaukseen vaikuttavat tekijät laskusuhdanteessa. Tutkimusaluetta tulisi tutkia lisää kokonaisuuden yksityiskohtien hahmottamiseksi.

Tutkimushaastattelut tehtiin ajankohtana, jolloin Kreikan lainapaketin vaikutusta globaaliin taloustilanteeseen pyrittiin ennakoimaan ja talousuutiset ovat otsikoissa. On mahdollista, että talousuutisten seuraaminen tuli haastatteluissa esiin vahvana juuri sen vuoksi. Toisaalta haastattelujen lyhyt kesto ja ainutkertaisuus eivät mahdollista kovin syvää tutkimustietoa. Pelkästään haastatteluilla ei saada kattavaa tietoa suhdanteiden merkityksen tärkeydestä yritysten kilpailukyvyille. Tutkimustiedosta saataisiin kattavampi kokonaisuus, jos olisi mahdollista keskittyä haastattelujen lisäksi myös yrityksen tietojärjestelmiin ja samalla työskennellä yrityksessä toimintatapoja arvioiden toimintatapatutkimuksen menetelmillä.

Tutkimuksen analysointi oli haastava johtuen tutkimusalueen ja teorian monitahoisuudesta, jossa yhden yrityksen analysointi oli kokonaisuus. Yritysten vertailu Macintoshin mallilla toi esiin sen, että yritysten riippuvuudet vaikuttavat niiden ohjaustyyliin. Kokonaispalveluissa toimivalle yritykselle mekaaninen ohjaus on yleisempää. Vastaavasti ketjutuksessa alempana olevalle yritykselle orgaaninen ohjaus tuo paremman kilpailuedun. Haastattelujen pohjalta syntyi näkemys, että isommillakin yrityksillä on pyrkimys orgaanisen ohjauksen lisäämiseen erityisesti projektien avulla. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa ICT- toimialan suhdanteiden ennakoimista ja ennakoinnissa onnistumista sekä toimialan menestystekijöitä laskusuhdanteessa. Yrityksittäin analysoinnille toivat rajoitteen tutkimukseen osallistuneet yritykset, jotka eivät halunneet yritysten tunnistettavuutta

tutkimuksesta. Tämän vuoksi suuri osa yritysten menestystekijöistä on raportoitu kokonaisuutena. Yhden yrityksen strategian toteutus jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska muutosta johtavat tekijät olivat johtuneet lainsäädännön muutoksista. Päätös jättää yritys tutkimuksen ulkopuolelle perustui tutkimus tietoon, jonka mukaan kaikki tehdyt muutokset perusteltiin lainsäädännön aiheuttamilla muutoksilla. Tutkimukseen osallistuvat yritykset kokivat, että globalisoituminen merkitsee enemmän yritykselle kuin suhdanteet. Suhdanteet ehkä vain nopeuttavat globalisoitumista.

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että ict- toimialalla menestystekijöitä laskusuhdanteessa olivat sopimusteknisesti hallitut asiakkuudet, jotka heijastuivat kassanhallintaan sekä sopimusteknisesti hallitut ketjutukset. Lisäksi menestystekijöitä olivat asiakkuuksien hajauttaminen sekä yrityksen ketteryys seurata asiakkuuksia tai johtaa niitä strategisella bisnesalueella sekä osaamis pääoma. Ketteryyteen vaikuttivat liiketoimintayksikön ohjaustyyli ja kyberneettinen ohjaus, toki myös organisaatorakenne. Yritysten ennakkoinnin aikajänne vaihteli ja sillä oli vaikutusta hallinnan tunteeseen. Suunnittelun aikajänne vaihteli yrityksittäin parista viikosta 18 kuukauteen. Yrityksissä, joissa oli pitkä aikajänne, ehdittiin tehdä muutoksenäkymän kautta toiminnan ohjaukseen uusia linjauksia ja projekteja, joilla johdettiin käänneliikkeitä. Yrityksissä, joissa oli lyhyin aikajänne, pyrittiin pitäytymään linjauksissa viimeiseen asti. Näissä yrityksissä se näkyi henkilöstön joustavuuden vaatimuksena. Lisäksi yrityksen hallinnan tunnetta voitiin vahvistaa nopeuttamalla strategian tarkistusprosessia toiminnassa tapahtuneen nopeutuneen muutoksen myötä. Strategian tarkistus tehtiin tällöin puolen vuoden välein. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voida arvioida hallinnan vaikuttavuutta.

On hyvä huomioida, että osa yritysjohtajista koki paremmaksi keskittyä liiketoiminnan perustoimintaan ja ydinprosesseihin. Osa yritysjohtajista taas koki, että on kehityttävä ja modifioitava yrityksen ohjausprosesseja tilanteen mukaan. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että asioista käydään yhteistä keskustelua ja luodaan tulevaa visioiden ja raameja asetellen. Tulokset ovat yhtenevät Englen ajatusten kanssa.

*The future is not a result of choices among
alternative paths offered by the present, but a
place that is created — created first in the mind
and will, created next in activity.*
(Lähde: Engle Paul 2010, 22)

Myös Collierin, Berryn ja Burken (2007) riskienjohtamisen tutkimuksessa heuristinen toimintatapa oli yrityksissä yleisempi kuin pelkkä järjestelmälähtöinen tapa. Muutokset heijastuivat myös toimintakäytäntöihin. (Collier, Berry & Burke 2007, 116-117.) Niin myös tässä tutkimuksessa. Erityisesti orgaanisen ohjauksen yrityksissä talouden orientaatio siirtyi myös

kulttuuriin, koska henkilöstöä sitoutettiin ja henkilöstö oli osaltaan rakentamassa prosessia.

Jones-Blissin ja Kapetanovicin (2009) mukaan parhaimmat innovaatiot syntyvät laskusuhdanteessa ja pienet askeleet voivat johtaa uuteen nousuun. Heidän mukaansa innovaatiossa ajattelemiseen ja keskusteluun käytetty aika on yhtä tärkeää kuin itse toteuttaminen. (Jones-Bliss ja Kapetanovic 2009, 17) Johtajien tulisi kuitenkin linjata päätökset faktatiedon tuella. (Kaplan, Mikes, Simons, Tufano ja Hofmann 2009,69-75) On tärkeää, että liikeriskeihin kuuluvien suhdanteiden ennakoinnissa käytettävät mittarit ovat KISS-periaatteen mukaisia ja huomioivat myös rajoitteet.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että asiakkaiden liikkeet olivat nopeutuneet. Aikajänteen nopeutumiseen reagoiminen oli kilpailutekijä joillekin yrityksille ja näissä yrityksissä ketteryyttä pyrittiin edelleen kehittämään. Sisäisten järjestelmien lisäksi myös toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä tulisi seurata enemmän. Autryn ja Navarron (2009) mukaan kansantalouden tunnuslukujen seuraamiseen menisi vain muutama minuutti päivässä. (Autry ja Navarro 2009, 36). Jatkuvilla kansantalouden tai rahoitusmarkkinoiden tietojen seuraamisella voitaisiin löytää yhteneväisyyksiä omaan liiketoimintaan ja niitä voitaisiin hyödyntää skenaarioanalyyseissä oman tai toimialan liiketoiminnoissa. Dobbsin, Kollerin ja McKinseyn (2009) mukaan johtajat huomioisivat tällöin kohdemaiden, rahoitusmarkkinoiden muutokset sekä näiden heijastumisen toimialaansa. Erityisesti yritysten tulisi huomioida normaali eteneminen sekä kilpailijoiden toiminta, jotta kykenisi erottautumaan markkinoilla. (Dobbs, Koller, McKinsey 2009)

Tutkimushaastatteluihin tuli välillä tunne, että ajoittain puhuttiin hissipuheita ja ei ymmärretty tai tiedetty jotain asiaa. Tutkimuksen aiheena olevat suhdanteet ovat osa yrityksen liikeriskejä, joten on ymmärrettävää, että osa asioista jätetään kertomatta. Toisaalta kyseessä on vaikea osa-alue myös yritysjohtajille, sillä päätöksentekoon ei ole valmiita ratkaisuja, on valittava se paras käytettävän tiedon ja tuntuman perusteella. Osaltaan tämä vaikuttaa myös tutkimustuloksiin ja siihen, että jokin osa-alue jäi edelleen ilmaan. Myös tutkimusanalyysiä tehdessä yhteyksiä ei välttämättä löytynyt mihinkään. Tavoitteena oli selvittää tapahtuuko ohjausjärjestelmässä kehittymistä, muotoutumista, tehostumista tai ilmaantuuko uusia tekniikoita. Yhdellä haastattelulla ei kattavaa kaaviota syy-seuraus- suhteista saatu rakentumaan.

Tutkimus oli laadullinen kartoittava ja vertaileva tutkimus. Tutkimustuloksia ei voida yleistää tai siirtää muille toimialoille. Tutkimustuloksia voidaan tietysti varauksin soveltaa ICT- toimialalla Suomessa toimivissa yrityksissä. Lopulta lukija aina tekee oman tulkintansa tutkimustiedon soveltamisesta. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa.

4.1 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksissä koettiin, että suhdanteiden ennakoitua ja riskinhallintaa tulisi lisätä. Riskinhallinnan kehittymisen näkökulmasta on huomioitu ja muodostettu yhteinen näkemys suhdanteiden vaikutuksesta yrityksen liiketoimintaan. Edelleen tulisi kehittää työkaluja strategisen ohjauksen välineiksi. Strategian ohjausprosessi oli nopeutunut laskusuhdanteessa. Olisi mielenkiintoista tutkia sen vaikuttavuutta eli tuloksellisuutta konkreettisesti jossakin yrityksessä tilastojen perusteella. Myös tarkempi seurantatutkimus yrityksessä strategian seurantakokouksissa ja niiden välillä toisi tietoa yritysten yhteneväisestä ja heuristisesta ohjaukulttuurista: rakennetaanko linjattua strategiaa ja miten jatkuvan oppimisen kulttuurissa edetään talousorientaatio huomioiden.

Tutkimustulosten perusteella voidaan kehittää edelleen teoriaa taloudellisen kehityksen sekä suhdanteiden heijastumien osalta yrityksen strategiselle bisnesalueelle ja niiden toiminnan ohjaukseen. Tässä tutkimuksessa yhtenä menestystekijänä tuli esiin vahva osaamispääoma, jonka sopeuttaminen ja kehittäminen korostuivat kysynnän vaihdellessa. Monet yritykset, joiden kyberneettinen ohjaus ei ollut modifioivaa, sopeuttivat toimintaansa yhteistoimintamenettelyjen avulla. On mahdollista, että yritykset tekivät samalla myös pitkän aikavälin mukaista osaamispääoman päivitystä, jolloin linjatut ratkaisut olivat myös strategisia. Tätä kohderyhmää, joka on ohjautunut päivittämään osaamistaan eri oppimisympäristöihin sekä osaamisen uutta kasvua alueen verkostoissa voisi myös tutkia erityisesti ICT-alalla.

Jatkotutkimuksen aiheita voisivat ovat myös strategisen bisnesalueen ympäristöanalyysien tilastolliset analyysit ja päätöspuumenetelmät. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yksikönjohtajien näkemyksiä suhdanteiden ennakoinnista. Olisi hyvä tutkia asiaa myös konsernien riskienhallintayksiköissä, jotka vastaavat sisäisestä tarkastuksesta ja työssään arvioivat myös suhdanteiden riskejä laajemmalti yrityksen näkökulmasta. Tilastomenetelmien avulla voitaisiin tutkia erikseen suhdanne heijastumia asiakkaiden, henkilöstön saatavuuden, rahan saatavuuden ym. kautta. Toisaalta tutkimuksessa korostui asiakkuus ja sen ohjaaminen, joten varmasti asiakkuudenhallintaa voitaisiin vielä kehittää suhdanteet huomioiden eurotasolle saakka, jolloin se luontaisestikin motivoisi toimintojen kehittymiseen yrityksissä. Lisäksi se toisi lisää tietämystä sopimusneuvotteluihin. Myös yleisen taloustilanteen heijastuminen suhdanteisiin kaipaisi lisää tutkimusta, sillä Euroopan rahaliiton makrotalouden heijastumat ovat hieman arvoitus jokaiselle, koska laskusuhdanne EU:n rahaliitossa on uusi asia.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Arnold, P.J. 2009. Global financial crisis: the challenge to accounting research. *Accounting, Organizations and Society* 34, 803–809.

Autry, G. & Navarro, P. 2009. Leveraging Business. *Financial Executive*. December, 36-41.

Collier, P.M. Berry, A.J. & Burke, G.T. 2007. Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures. Great Britain.

Dale, B.G. 2006. *Managing Quality*. Fourth Edition.(toim.) Noida: Gopsons Papers Ltd.

Danford, N. 2009. Managing to survive. *Business Book* 20 (June 8), 20-23.

Dobbs, R. Koller, T.M. & McKinsley Q. 2009. Timing strategic moves. *Business Source Elite* (3).

Engle, P. 2010. Making sense of 2010. *Industrial Engineering*. Volume 42 (4), 22.

Friedag, H. R. & Schmidt, W. 2005. *Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo*. Helsinki: Rastor.

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Högmander, H. Kankainen, A. Kärkkäinen, S. Leskinen, E. Lyyra, A-L. Nissinen, K. & Pahkinen, E. 2006. *Tilastolliset analyysimenetelmät, osa I*. Jyväskylän yliopisto: Matematiikan ja tilastotieteen laitos.

Högmander, H. Kankainen A, Kärkkäinen S. Leskinen E. Lyyra A-L. Nissinen K. & Pahkinen E. 2006. *Tilastolliset analyysimenetelmät, osa II*. Jyväskylän yliopisto: Matematiikan ja tilastotieteen laitos.

Ikäheimo, S. Lounasmeri, S. Walden R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WSOY.

Jones-Bliss, B. & Kapetanovic, K. 2009. The importance of innovation in an economic downturn. *Agri-Marketing* 47 (8), 17.

Järvenpää, M. Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2003. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kallunki, J-P. Silvola, H. The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research* (19), 62-79.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R.S. Mikes, A. Simons, R. Tufano, P. & Hofmann, M. 2009. Managing the risk. *Harvard Business Review* 69.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. Mastering the Management System. *Harvard business Review*. January (86), 66-77.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Kauppalehti 16.4.2010, luettu 16.4.2010

Kauppalehti 30.4.2010, luettu 30.4.2010.

Kiander, J. & Vartia, P. 1998. Suuri lama. Suomen 1990-luvun kriisi ja talouspoliittinen keskustelu. Helsinki: ETLA. Taloustieto Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 2005: Vastapaino.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. (toim). Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine K. & Lindell M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro.

Macintosh, N.B. 1995. Management Accounting and Control Systems. An Organisational and Behavioral Approach. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Malmi, T. & Brown, D.A. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research 19(4 issues), 287-300.

Navarro, P. 2009. Recession-Proofing Your Organization. MITSloan Management Review. Vol. 50 (3), 44-52.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum.

Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2002. Kansantaloustiede. Helsinki: WSOY.

Pellinen, J. 2005 Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Power, M. 2009. The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society 34 (6-7), 849–855.

Puttonen, V. & Valtonen, E. 1996. Johdannaismarkkinat. Porvoo: WSOY.

Rhodes, D. & Stelter, D. 2009. Seize Advantage in Downturn. Harvard Business Review. February, 50-53.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2000. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sage, A. P. 1995. Systems Management For Information Technology and Software Engineering. Toronto: A Wiley-Interscience Publication.

Santanen, P., Laitinen, E. K. & Kekäle T. 2002. Vakuutus ja riskit, tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Schindehutte, M., Morris, M. H. & Leyland F.P. 2009. Rethinking Marketing, the Entrepreneurial Imperative. New Jersey: Pearson.

Suominen, A. 2001. Riskienhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Tessier, S. 2009. Managing control and performance. CMA management. (26).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Verbeeten, F.H.M. 2010. The Impact of Business Unit Strategy, Structure and Technical Innovativeness on Change in Management Accounting and Control Systems at the Business Unit. *International Journal of Management* 27 (1), 123.

LIITTEET

LIITE 1 Suostumus tutkimukseen

Sanna Niemi
sanna.p.niemi@jyu.fi
Gsm 040 7349 345
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Laskentatoimi

1.5.2010
SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Haastateltavat

Suostumus

Haastatteluni aineistoa voidaan käyttää tutkimusaineistona Sanna Niemen laskentatoimen pro gradu- tutkimukseen sekä mahdollisiin jatko-opintoihin. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Aineisto tulee vain tutkijan käyttöön. Haastattelujen kirjoittamisessa voidaan käyttää tutkimusavustajaa.

Tutkimukseen osallistumisesta saa mainita yrityksen nimeltä

Tutkimukseen osallistumisesta ei saa mainita yritystä nimeltä

Päiväys

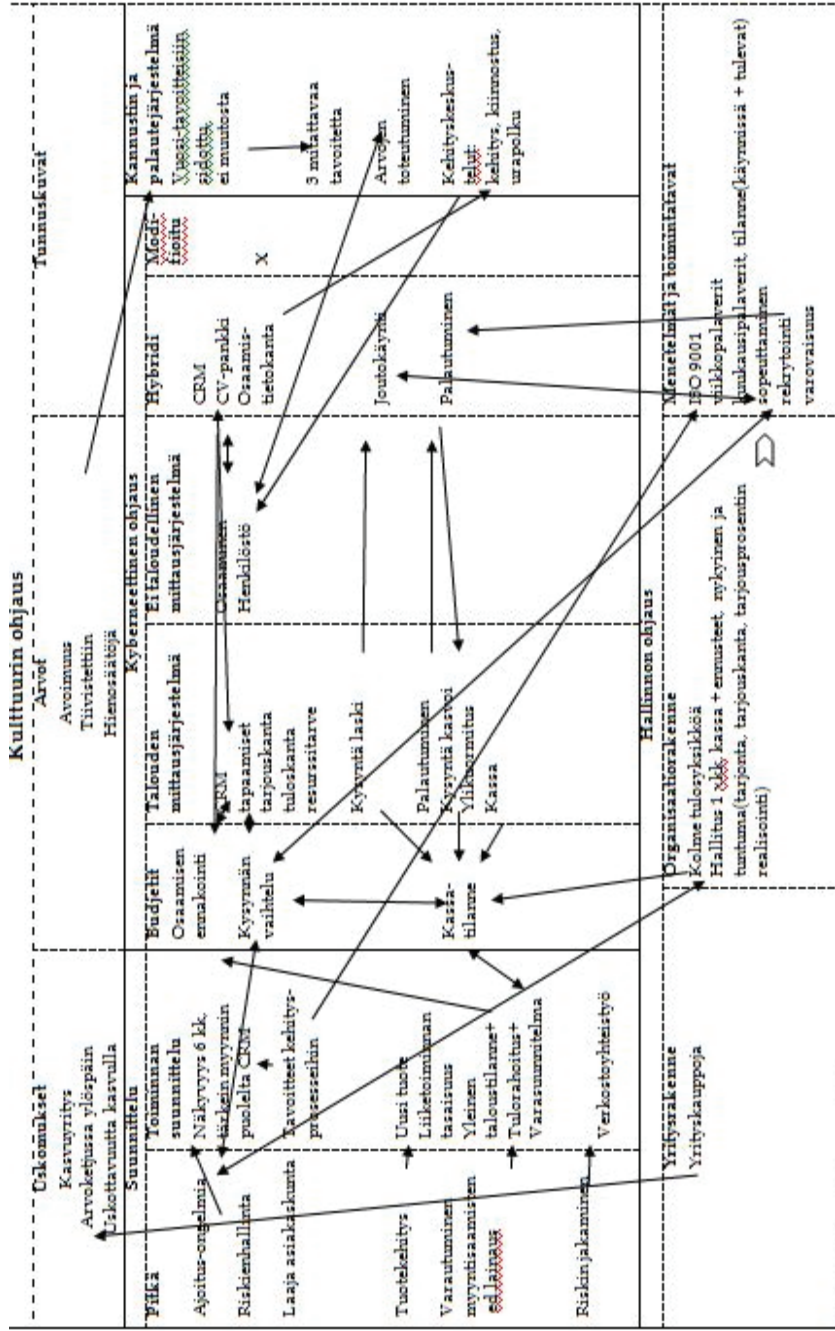
Paikka

Allekirjoitus

LIITE 2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Anonyymi
Anonyymi
Anonyymi
Anonyymi
Kilosoftware Oy
Descom Oy
Samcom Oy
Ixonos Oy
Landis+Gyr Oy

LIITE 3 Yrityksen ohjaus pakettina



Liite 3: Yritys 1 ohjaus pakettina

LIITE 4 Yritysten menestystekijät ja suhdanteiden seuraaminen ja ohjaaminen

Yritysten menestystekijät laskusuhdanteessa						
Yritys	Tärkeimmät kilpailutekijät	Miten kytkeytyivät	Ulkoisten tekijöiden seuraaminen	Kytkeytykö ohjaukseen	Ulkoisten tekijöiden ohjaaminen	Kytkeytykö ohjaukseen
Yritys 1	Kasvu Yritysosot Osaaminen Asiakkuuksien Hajauttaminen	Kysynnän kautta Crm Cv-osaamispankki Kassanhallinta	Kyllä	Palaverit	Ei	Ei
Yritys 2	Kasvu Fokusointi Kassanhallinta Rahan saatavuus Dynaaminen ohjaus Osaaminen	Kysynnän kautta Crm Kassa Rahan hinta, nettovelka	Kyllä	Palaverit	Kyllä: tavoiteltu asiakassegmentti	Crn
Yritys 3	Kasvu ketteryys Osaaminen	Kasvutavoitteen alentaminen Kulujen säästöohjelma	Kyllä	Palaverit	Ei	Ei

Yritys 4	Rohkea toimialallaan	Myyntipanoksen kaksinkertaistaminen	Kyllä	Käsitteellinen raja-arvo ja palaveri	Ei	Ei
Yritys 5	Kasvu ja peluri Asiakkuuksien hajauttaminen Kefjutuksella riskin jakaminen	Riskienhallinnan kautta strategian tarkistus nopeutui Kassanhallinta Alihankkijat	Kyllä	Palaverit	Kyllä: Asiakkuuksien ohjaaminen	Markkinointi ja myynti
Yritys 6	Kasvu		Kyllä	Palaverit	Ei	Ei
Yritys 7	Kehittyvä liiketoiminta	Tuotekehitys Osaaminen Asiakkuudet	Kyllä	Palaverit	Kyllä: Asiakkuuksien ohjaaminen	Myynti ja markkinointi
Yritys 8	Tuottavuuden lisääminen Kulukuuri Toiminnan tehostaminen	Henkilö ja asiakas Kassanhallinta Toimintatavat	Kyllä	Palaverit	Ei	Ei
Yritys 9	Strategian muutos Uudet asiakkuudet	Myynti Osaaminen Organisaatorakenne Kulttuuri Crm	Kyllä	Palaverit	Ei	Ei

