

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden konsernin strategia

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Joulukuu 2007
Ohjaaja: Juha Vartola

Ville Kääriäinen

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos
Hallintotiede

KÄÄRIÄINEN, VILLE: Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden konsernin strategia

Hallintotieteen pro gradu –tutkielma: 70 sivua, 3 liitesivua
Joulukuu 2007

Avainsanat: konsernin strategia, johtoryhmä, valtioenemmistöinen pörssiyhtiö

Tutkielman kohteena ovat kahden valtioenemmistöisen pörssiyhtiön (Finnair Oyj ja Neste Oil Oyj) konsernin strategia. Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti johtoryhmän roolia konsernin strategiassa sekä käydään läpi strategian teoreettista kehitystä, eri strategiamalleja ja varsinkin konsernin strategian syntyä niin teoreettisella, kuin käytännön tasolla. Käytännön tason strategiaprosessiin on perehdytty empiirisen, haastatteluilla hankitun materiaalin kautta. Haastattelut on suoritettu kohdeorganisaatioissa johtoryhmän jäseniä haastatellen. Tarkastelun kohteena ovat myös valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden ja muiden pörssiyhtiöiden erot yleisellä tasolla. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista vertailua ja arviointia. Tutkimusaineiston tieteellinen kirjallisuus koostuu valtioenemmistöisiä pörssiyhtiöitä ja strategiaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Lähteinä on hyödynnetty lisäksi yhtiöistä tehtyjä raportteja, heidän julkaisemia tiedotteita sekä yleisesti strategiaa käsitteleviä ajankohtaisia foorumeita. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden johtoryhmien toiminta strategiaprosessissa muodostui hyvin erilaiseksi. Suuri vaikutustekijä tähän oli liiketoimintayksiköiden määrällinen ero Finnairin ja Neste Oilin välillä. Myös strategisten mallien hyödyntämisessä konsernin strategiaprosessissa oli havaittavissa isohkoja eroja. Molempien yhtiöiden johtoryhmissä painotettiin voimakkaasti strategian merkityksen kasvamista isojen toimialamuutosten sekä yleisesti globalisaation tuomien muospaineiden vuoksi.

1 Johdanto	3
2 Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden kenttä.....	6
2.1 Valtion omistajapolitiikka	6
2.2 Lainsäädäntö.....	6
2.2.1 Valtionyhtiölaki	6
2.2.2 Erityislainsäädäntö.....	7
2.3 Corporate governance	8
2.4 Valtion yhtiöomistus.....	10
3 Valtioenemmistöiset pörssiyhtiöt.....	13
3.1 Finnair Oyj	13
3.1.2 Historia	14
3.1.1 Toimialakatsaus	14
3.1.4 Konserni	15
3.1.6 Konsernistrategia	17
3.2 Neste Oil Oyj.....	21
3.2.1 Historia	22
3.2.2 Toimialakatsaus	22
3.2.3 Konserni	24
3.2.4 Konsernistrategia	26
3.3 Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden ja muiden pörssiyhtiöiden erot.....	28
4 Strategia	31
4.1 Kehitystausta	31
4.2 Strategisen johtamisen käsitteet.....	33
4.3 Strateginen johtaminen	35
4.4 Strategisen johtamisen paradigmat	38
4.5 Johto käynnistää muutoksen.....	40
4.6 Konsernin strategia	42
4.7 Balanced Scorecard.....	45
4.7.1 Strategian konkretisointi.....	47
4.7.2 Strategia osa kokonaisuutta.....	48
4.7.3 Strategia konsernitasolla.....	49
4.7.4 Ansojen välttäminen	50
4.7.5 BSC ja Finnair Oyj	53
5 Yhteenveto	55
5.1 Mallit.....	56
5.2 Johtoryhmät ja strategiaprosessi	57
Lähdeluettelo	60
Liitteet	64

1 Johdanto

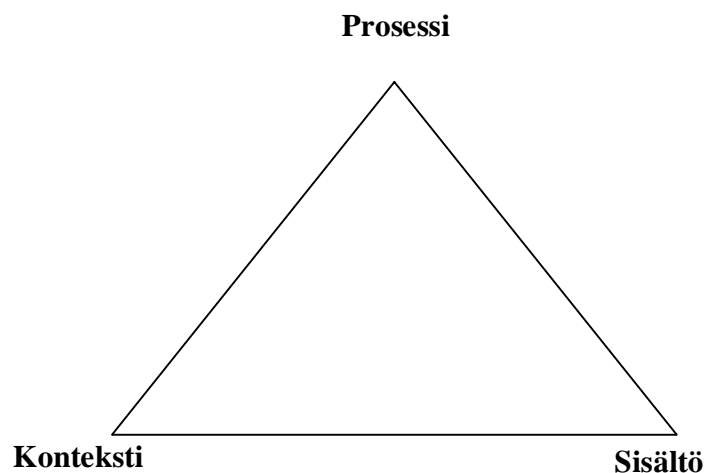
Useilla toimialoilla globalisoituvaa kilpailua, taloudellisen sääntelyn vapautuminen ja uusien tuotantomenetelmien käyttöönotto ovat asettaneet uudenlaisia vaatimuksia yritysten kilpailustrategioille ja johdon ohjausjärjestelmille. Eri toimialoilla yritykset ovat joutuneet maailmanlaajuisesti sopeutumaan näihin muutoksiin. Selviytyminen tässä dynaamisessa toimintaympäristössä asettaa yritysten johdolle suuria haasteita; jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä johdon järjestelmiltä edellytetään entistä enemmän markkinoille suuntautuvaa informaatiota sekä nopeaa ja joustavaa reagoitua. (Virtanen 2001, 540)

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä strategian merkitys on siis suurempi kuin milloinkaan aikaisemmin. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että useimmat yritykset eivät pysty hyödyntämään strategiaa menestyksekkäästi. Tämä johtuu siitä, että valtaosa yrityksistä käyttää edelleen vanhoja johtamismenetelmiä. Strategialähtöinen organisaatio auttaa ratkaisussa; se kertoo kuinka strategia luodaan kuin myös miten se toteutetaan. (Kaplan & Norton 2002, XI)

Strategian käsite on monimuotoinen ja sille on kirjallisuudessa esitetty useita määritelmiä. Bengt Karlöffin (2004, 17) mukaan strategia koskee yrityksen pitkän aikavälin eloonjääntä sekä menestystä. Aihepiiri on monimutkainen, sillä yritykseen vaikuttaa suunnaton joukko tekijöitä. Hän määrittelee strategian seuraavasti: ”*Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi*” (Karlöf 2004, 7). Muun muassa seuraavien teoreetikkojen Mintzberg ym. (1998), Porter (1980) sekä Johnson ym. (1993) mukaan strategiaa voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta: etukäteen suunniteltuna (*plan*), jälkikäteen realisoituna toimintamallina (*pattern*), asemana (*position*) suhteessa toimintaympäristöön, organisaation sisäisenä näkökulmana (*perspective*) tai juonena (*ploy*) kilpailijaa vastaan.

Strategiaa voidaan myös tarkastella kolmella tasolla. Yritys- tai konsernistrategia (*corporate strategy*) määrittelee, millä toimialoilla yritys toimii ja miten resurssit

allokoidaan eri liiketoimintojen kesken. (Simmons 2000, 16) Kilpailu- tai liiketoimintastrategia puolestaan liittyy siihen, miten organisaatio kilpailee kullakin liiketoiminta-alueella ja mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan eri markkinoille. (Simmons 2000, 17) Alimman tason operatiivinen strategia käsittää operatiivisella tasolla tehtävät mm. rahoitusta, markkinointia ja valmistusta koskevat päätökset (Virtanen 2001, 541).



Kuvio 1 Strategisen päätöksenteon kehys Pettigrew`n mukaan (Pettigrew 1985, 438)

Andrew Pettigrew esittää strategian kiteytymisen kolmena eri osana, joiden vuorovaikutuksen tuloksena on strategia. Nämä kolme osaa ovat - kuten edellä havainnollistan (kuvio 1) - konteksti, sisältö sekä prosessi. Konteksti syntyy organisaation sisäisestä ja ulkoisesta päätöksentekoympäristöstä. Kontekstilla tarkoitetaan tulkintaa, jossa eri ihmiset voivat toimia samassa tilanteessa eri metodein. Konteksti nähdään voimakenttänä, missä strateginen päätöksenteko tapahtuu. (Lainema & Lahdenpää & Puolakka 2001, 36)

Balanced Scorecard -johtamismallin luoneet Robert Kaplan ja David Norton taas näkevät kyvyn toteuttaa strategiaa tärkeämmäksi, kuin itse strategian ominaisuudet; heidän mielestään strategiasta pitäisi tehdä jatkuva prosessi, jonka omaksuvat yritysjohdon lisäksi kaikki yrityksen toimintaan sisältyvät henkilöt. (Kaplan & Norton 2002, 1)

Tutkielmassani perehdyn kahteen eri valtioneemmistöiseen pörssiyhtiöön; Neste Oil Oyj:n ja Finnair Oyj:n sekä niiden konsernin strategiaan ja johtoryhmän rooliin siinä. Vertailen myös johtoryhmien roolia strategiaprosessissa.

Finnair-konsernin yksiköt toimivat lentoliikennettä tukevilla tai siihen läheisesti liittyvillä toimialoilla. Finnair on markkinajohtaja kotimaassa sekä Suomesta lähtevästä tai Suomeen tulevassa kansainvälisessä liikenteessä. (Virtanen 2001, 557)

Neste Oil -konserni taas on öljynjalostus- sekä markkinointiyhtiö, joka toimii pohjoiseuroopassa. Neste Oil keskittyy liikenteen polttoaineisiin ja korkean lisäarvon öljytuotteisiin. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2006, 119)

Edellä mainituissa valtioneemmistöisissä pörssiyhtiöissä tarkastelen johtoryhmien roolia koko konsernin strategiaprosessissa. Käyn myös läpi strategian teoreettista kehitystä, eri strategiamalleja ja varsinkin konsernin strategian syntyä niin teoreettisella, kuin käytännön tasolla. Käytännön tason strategiaprosessiin perehdyn empiirisen, haastatteluilla hankitun materiaalin kautta. Haastattelut suoritan kohdeorganisaatioissa johtoryhmän jäseniä haastatellen. Tarkastelen myös valtioneemmistöisten pörssiyhtiöiden ja muiden pörssiyhtiöiden eroja yleisellä tasolla. Tiivistetysti minulla on siis tarkoitus tutkia johtoryhmien roolia konsernin strategiaprosessissa edellä mainituissa organisaatioissa sekä vertailla niiden toimintaa keskenään – tuomalla mukaan myös teoreettisen puolen sekä valtioneemmistöisten pörssiyhtiöiden kentästä että strategian suhteen.

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista arviointia ja vertailua. Tutkimusaineiston tieteellinen kirjallisuus koostuu strategiaa sekä valtioneemmistöisiä pörssiyhtiöitä käsittelevästä kirjallisuudesta. Lähteinä käytän myös tutkimiini yrityksiin kohdistuvia raportteja ja heidän julkaisemiaan tiedotteita sekä yleisesti strategiaa koskevia ajankohtaisia foorumeita.

Tutkielma on osittain rajattu julkisuudelta 4.12.2012 saakka.

2 Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden kenttä

2.1 Valtion omistajapolitiikka

Valtion omistajapolitiikkaa noudatetaan hallitusohjelman sekä valtioneuvoston valmistaman päätöksen mukaan. Omistajapolitiikkaan sisältyvät yksityistämisen-, osinko-, omistajaohjaus- ja sijoituspolitiikka sekä valtion yritysomaisuuden järjestelyt.

Aktiivisella omistajapolitiikallaan valtio yrittää saada omistuksilleen hyvän osinkotuoton ja arvonnousun. Valtion tavoitteena on kehittää yhtiötään niin, että ne olisivat mielenkiintoisia sijoituskohteita myös muille sijoittajille. ("Mitä omistajapolitiikka on". Kauppa- ja teollisuusministeriö <<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=199>>)

2.2 Lainsäädäntö

Valtionyhtiöitä merkittävimmin sääntelevä normi on nimeltään valtionyhtiölaki. Laki koskettaa osakasvallan käyttöä taloudellista toimintaa harjoittavissa valtionyhtiöissä. ("Erytislainsäädäntö". Kauppa- ja teollisuusministeriö <<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=200>>) Osakeyhtiö on valtionyhtiö, kun valtiolla on omistuksessa yli 50 prosenttia yhtiön kaikista osakkeista.

2.2.1 Valtionyhtiölaki

Omistajapoliittinen päätöksenteko perustuu vuonna 1991 säädettyyn lakiin valtion osakasvallan käytöstä muutamissa taloudellista toimintaa harjoittavissa osakeyhtiöissä. Sen säännökset käsittävät niin pörssiyhtiöitä kuin yksityisiä yhtiöitä. Lain (740/1991) keskeisimpien säännösten sisältö on seuraava:

2 § yhtiö on valtionyhtiö, kun valtiolla on siinä välittömään omistukseen perustuva määräysvalta eli yli puolet yhtiön osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Kansaneläkelaitoksen tai Suomen pankin osakkeita ei oteta huomioon - vain valtion suorassa omistuksessa olevat osakkeet.

3 § valtioneuvosto päättää osakkeiden merkitsemisestä valtiolle sekä muista vastikkeellisista osakehankinnoista valtionyhtiöissä, joista osakemerkinnän tai osakehankinnan seurauksena tulee valtionyhtiö. Päätöksenteko tapahtuu tulo- ja menoarviossa tarkoitukseen osoitettujen määrärahojen rajoissa kuten myös tulo- ja menoarviossa mainituin ehdoin.

4 § valtion omistamien osakkeiden luovuttamisesta päättää valtioneuvosto.

5 § luovutukseen tarvitaan eduskunnan lupa, jos valtio luopuu määräänemmistöstä enemmistöstä tai määrävähemmistöstä yhtiössä. Konkreettisia yritysjärjestelyjä sekä osakemyyntejä merkitsevät päätökset tekee valtioneuvosto eduskunnan päättämien valtuuksien puitteissa.

6 § valtioneuvosto käsittelee asiat, jotka koskevat osakepääoma- ja muita sijoituksia valtionyhtiöiden omaan pääomaan, muita merkittäviä osakehankintoja ja -luovutuksia, valtion edustajien määräämistä valtionyhtiöiden yhtiökokouksiin ja toimiohjeiden antamista heille sekä valtionetujen turvaamista sekä valtionyhtiöitä yhteisesti koskevia hallinnointiperiaatteita. ("Lainsäädäntö". Kauppa ja teollisuusministeriö <<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=200>>)

2.2.2 Erityislainsäädäntö

Valtionyhtiönlain lisäksi eräitä valtionyhtiöitä säännellään oman alansa lainsäädännöllään. Näitä ovat esimerkiksi valtion erityisrahoitusyhtiöitä koskevat lait. Kaikkien osakeyhtiöiden toiminta taas perustuu osakeyhtiölakiin ja julkisia yhtiöitä koskettaa myös arvopaperimarkkinalaki, sekä rahoitustarkastuksen ja Helsingin arvopaperipörssin

ohjeistukset. ("Erytislainsäädäntö". Kauppa- ja teollisuusministeriö
<<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=200>>)

2.3 Corporate governance

Mikä on corporate governance? Sille ei ole määritelty suoraa suomenkielistä käännöstä, mutta käytännössä se tarkoittaa organisaation johtamista sekä kontrollointia. Niin kuin OECD:n periaatteissa täsmennetään, corporate governance on avainelementti taloutta ja kasvua kehitettäessä sekä se toimii apuna sijoittajille, joille keskeisiksi periaatteiksi ovat nousseet yhä enemmän pörssiin listautuneiden yhtiöiden vielä korkeatasoisempi hallinnointi ja toiminnan läpinäkyvyys.

Yleisesti hyväksytyjä corporate governance -periaatteita tiivistettynä:

- *Osakkaiden tasapuolinen kohtelu ja oikeudet:* organisaatioiden tulee kunnioittaa osakkaita ja hoitaa velvoitteet heitä kohtaan. Tässä he onnistuvat informoimalla oikeuksista ja kannustamalla heitä osallistumaan yleisiin kokouksiin.
- *Kiinnostus kaikkia osakkeenomistajia kohtaan:* organisaatioiden täytyy ymmärtää, että heillä on laillinen ja yleinen velvollisuus olla kiinnostunut kaikista laillisista osakkeenomistajistaan.
- *Johdon rooli ja vastuu:* johdon tarvitsee omata kykyä ja ymmärrystä pystyäkseen suoriutumaan erilaisista liiketoimintatilanteista. Heidän sitoutumisensa täytyy myös olla tarpeeksi korkealla tasolla onnistuakseen vastuissa ja velvollisuuksissaan. Avainrooleissa täytyy myös eritellä toimitusjohtajan sekä puheenjohtajan tehtävät eri henkilöille.
- *Rehellisyys ja eettinen toiminta:* organisaatioiden tulisi kasvattaa johtonsa tapoihin, joissa noudatetaan eettisiä ja rehellisiä säännöstöjä sekä toimintaa

- *Tiedonanto ja läpinäkyvyys*: organisaation tulee selvittää julkisesti heidän johtonsa roolit ja vastuut. Tiedonantoa täytyy myös olla säännöllisesti talouden ja yleisen organisatorisen toiminnan osalta. ("Corporate governance" Wikipedia <http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance>)

Suomalaisten listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä sekä tiedottamisesta koskevat säännökset lukeutuvat kirjanpito-, yhtiö- ja arvopaperimarkkinalainsäädäntöön sekä Helsingin pörssin sääntöihin. Osakkeenomistajien vähemmistösuojaa koskevat määräykset sekä säännökset varallisuus ja hallinto-oikeuksien käyttämisestä ovat osakeyhtiölaissa. Siten laissa on yksityiskohtaiset, pakottavat lainsäädännökset ääni-, kysely- ja aloiteoikeudesta sekä yhtiöoikeuksien järjestämisestä. Osakeyhtiölaissa on myös vaatimus osakkeenomistajien yhdenvertaisesta kohtelusta. ("Corporate governance" Helsingin Pörssi <http://www.hex.com/files/4YqvBP9CT/liite/CG_Group_Recommendation_final.pdf>)

Näin ollen kun suomalainen ohjaus- sekä hallintojärjestelmä pohjautuvat pakottavan lainsäädännön pohjalle, on corporate governance suositus laadittu täydentämään lakisäätteisiä menettelytapoja.

Corporate governance on tarkoitettu siis Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden noudatettavaksi, kunhan se ei ole ristiriidassa yhtiön kotipaikan pakottavien lainsäädösten kanssa. Suositus on laadittu noudatettavaksi Comply or Explain –periaatteen mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että yhtiön täytyy noudattaa suositusta kokonaisuudessaan, mutta jos yhtiö poikkeaa suosituksesta, on sen ilmoitettava poikkeaminen ja syy siihen. Informaatio on yhtiön annettava Internet-sivuilla tai vuosikertomuksessaan tämän suosituksen noudattamisesta. ("Corporate governance" Helsingin Pörssi <http://www.hex.com/files/4YqvBP9CT/liite/CG_Group_Recommendation_final.pdf>)

Johdon palkitseminen ja sitouttaminen on ollut yksi viime vuosina eniten huomiota saaneista corporate governancen osatekijöistä. Omistajan näkökulmasta on ehdottoman tärkeää, että toimitusjohtaja sekä yrityksen muut avainhenkilöt ovat ammattitaitoisia,

yhtiöön sitoutuneita ja edistävät yhtiön sekä omistajien etuja. Tämä edellyttää yhtiön tarjoamien etujen olevan vertailukelpoisia muiden yritysten kanssa. Valtio pyrkii omistajana myötävaikuttamaan kilpailukykyiseen palkkaukseen sekä sellaiseen johdon ja avainhenkilöstön kannustamiseen, joka perustuu omistaja-arvon kasvattamiseen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001, 4)

Valtio-omistajille corporate governance tarkoittaa ensisijaisesti hyvää ja toimivaa valvonnan ja päätösvallan kokonaisuutta. Kysymys on sekä valtion omistajaohjauksen ja osakasvalvonnan tehokkuudesta sekä yleensä yritysten hyvästä hallinnoinnista. Valtion tavoitteena on olla aktiivinen ja vastuullinen omistaja, joka omalta osalta kannustaa yrityksiä ylläpitämään selkeitä, avoimia ja omistaja-arvoon positiivisesti vaikuttavia hallintojärjestelmiä. Keskeinen väline valtion cg-politiikassa on kauppa- ja teollisuusministeriön suositus: ”corporate governance – kysymysten käsittely valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä”. Kyseinen suositus korostaa hallituksen velvollisuutta ja riippumattomuutta pyrkiä omistaja-arvon kasvattamiseen. Suositus edellyttää myös yhtiöiden julkaisevan johdon palkkio- ja palkkaetuudet sekä edistävän osakkeenomistajien osallistumisoikeutta. (”Corporate governance” Kauppa- ja teollisuusministeriö <<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=201>>)

Globalisoinnin ja rahoitusmarkkinoiden leviämisen myötä on tärkeää myös, että Suomessa käytössä olevat cg-menetelmät ovat selkeitä ja hyväksyttäviä myös ulkomaalaisten sijoittajien mielestä. Tärkeäksi näin nousevat alussa mainitsemani ”OECD, Principles of Corporate Governance”, jotka toimivat hyvänä perustana yhtenäistäessä suosituksia. Tämä helpottaa huomattavasti ymmärrettävyyttä ja näin houkuteltavuutta kansainvälisen sijoittajan silmissä.

2.4 Valtion yhtiöomistus

Valtion yritysvarallisuus on merkittävä osa kansallisvarallisuutta. Yhtiöomistuksen hoidossa pyritään mahdollisimman hyvään taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen kokonaistulokseen. Omaisuutta hoidetaan aktiivisesti ja ammattitaitoisesti siten, että

keskeisenä tavoitteena ovat yhtiöiden kannattavuuden kehittäminen sekä pitkäjänteinen omistaja-arvon kehittäminen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö <<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=8>>)

Pääosa yhtiöistä toimii markkinaehtoisesti. On kuitenkin huomattava, ettei valtion yhtiöille synny erityisasemaa kilpaileviin yrityksiin nähden, eikä valtion omistajuus vaaranna toimialalla kilpailuneutraliteettia eikä yhtiön osakkeenomistajien tasavertaisuutta. Osaan puolestaan liittyy jokin valtion erityinen intressi, joka voi liittyä esimerkiksi tiettyjen infrastruktuurin kannalta tärkeiden toimintojen varmistamiseen, esimerkiksi yhtiöiden asemaan keskeisinä peruspalveluiden tuottajana. Tällaisista erityisistä intresseistä käytetään nimitystä strateginen intressi. (Omistaja & Sijoittaja <<http://www.omistajaonline.fi/lehdet/22005/valtion-yhtiöomistus-on.aspx>>)

Markkinaehtoisesti toimivissa yhtiössä valtio pyrkii kulloinkin parhaaseen mahdolliseen taloudelliseen tulokseen, tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan myös valtuuksien puitteissa toteutettavien omaisuuden myyntien ja yritysjärjestelyjen kautta. Jos valtion strategiset intressit aiheuttavat yhtiöille rasitteita tai kustannuksia, valtion tulee korjata nämä kilpailuongelmien välttämiseksi. Strategiset intressit vaikuttavat keskeisesti valtion-omistusta ja mahdollisia yksityistämisiä arvioitaessa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö <<http://www.valtionomistajapolitiikka.fi/data/Omistajaohjaus.pdf>>)

Valtion kaikkien yhtiöomistusten osalta omistuksesta luovuttaessa otetaan myyntitulojen lisäksi huomioon myös järjestelyjen vaikutukset yritysten edellytyksiin. Omistajaohjauksen kannalta valtion omistajuutta hoidetaan erillään sääntelystä ja viranomaistehtävistä niin, että valtion strategiset intressit otetaan huomioon, mutta yhtiöillä ei ole erityisasemaa kilpaileviin yrityksiin nähden eikä valtion omistajuus vaaranna kyseisten toimialojen kilpailua eikä osakkeenomistajien tasavertaisuutta. Strategisista intresseistä huolimatta kaikkien markkinaehtoisesti toimivien yhtiöiden omistajaohjauksessa on kysymys sellaisesta erillisestä omistajuustoiminnosta, joka tulee eriyttää kunkin alan sääntelyistä sekä muista viranomaistehtävistä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö <<http://www.valtionomistajapolitiikka.fi/data/Omistajaohjaus.pdf>>)

Yhtiöosuuden hallinnointi on jaettu useiden ministeriöiden kesken siten, että tärkeimpiä ovat kauppaja- ja teollisuusministeriö, valtionvarainministeriö sekä liikenneministeriö.

Vastuullisesti toimivista ja monipuolista asiantuntemusta edustavista henkilöistä koottu hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön ja sen kaikkien omistajien yhteisiä etuja. Valtio on osakkeenomistajana pyrkinyt siihen, että hallitukset ovat mahdollisimman pitkälti ulkoisia eivätkä yhtiön toimivasta johdosta muodostuvia. Hyvien hallitusjäsenten saamisen yhtenä edellytyksenä on, että hallituksessa toimimisesta maksettavat palkkiot ovat vertailukelpoisia muiden yritysten kanssa. (Kauppaja- ja teollisuusministeriö 2001, 4)

Osakeomistuksia valtiolla on viidessäkymmenessä merkittävässä yhtiössä. Näistä 31 on valtionyhtiöitä, joissa valtio on enemmistöomistaja ja 19 on osakkuusyhtiöitä, joissa valtiolla on huomattava vähemmistöomistus. Valtiolla on omistuksia 13:ssa pörssiyhtiössä, joista kahdessa on enemmistöomisteisuus, eli yli viisikymmentä prosenttia. Nämä valtioenemmistöiset pörssiyhtiöt ovat Finnair -, Neste Oil - ja Fortum Oyj. ("Valtion yhtiöomistus" Kauppaja- ja teollisuusministeriö <<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=8>>) Näistä viimeksi mainittuun, eli Fortum-konserniin en kiinnitä suurempaa huomiota tutkielmassani.

3 Valtionenemmistöiset pörssiyhtiöt

Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin edellä mainittuja valtioenemmistöisiä pörssiyhtiöitä eli Neste Oil - ja Finnair Oyj:tä (taulukko 1). Nämä kaksi konsernia ovat merkittävän kokoisia yrityksiä ja toimivat kansainvälisillä markkinoilla - kuitenkin eri toimialoilla. Finnair keskittyy lentoliikenteeseen ja Neste Oil taas on pohjoiseurooppalainen öljynjalostus- sekä markkinointiyhtiö.

Taulukko 1 Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden tilastoja (Finnair vuosikertomus 2006; Neste Oil vuosikertomus 2006)

Valtionyhtiöt	Toimiala	Liikevaihto 2006 (milj. €)	Henkilöstö 2006	Valtionosuus	
				osakepääomast a (%)	Hallinnoiva ministeriö
Finnair Oyj	lentoliikenne	1 698	9 522	56,6	LVM
Neste Oil Oyj	öljynjalostus	12 734	4 740	50,1	KTM

3.1 Finnair Oyj

Finnair on kasvattanut toimintaansa strategian, kustannusten hallinnan sekä tuottavuuden parantumisen ansioista. Tärkeänä kehityksen tekijänä on toiminut kasvava Aasian-liikenne. Finnair on kasvunsa turvin kehittynyt Euroopan mittakaavalla suureksi lentoyhtiöksi.

Finnair on vuodesta 1923 toiminut lentoliikenteessä Suomen sekä muun maailman välillä. Tutkimusten mukaan yhtiön mielikuvaan on yhdistetty maailmalla laadukas sekä täsmällinen palvelu. Täsmällisyyden tilastoinnissa vertailukohteina käytettynä Euroopan muita lentoyhtiöitä, on Finnair sijoittunut usein ensimmäiseksi. (Finnair vuosikertomus 2005, 13)

Finnair-konsernissa henkilöstöä toimi vuoden 2005 alussa 9447. Henkilökunnan

kouluttaminen on organisaatiossa selkeästi esillä, sillä se kouluttaa henkilöä keskimäärin viisi päivää vuodessa. Finnairin edustajat toimivat lisäksi kansainvälisissä ilmailualan keskusteluissa kehittääkseen järjestelmällisesti toimintaansa. (Finnair vuosikertomus 2005)

3.1.2 Historia

Aero Oy perustettiin 1.11.1923 ja se on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Alussa lentoliikenne suuntautui vain Tallinnaan ja Tukholmaan yhteistyössä ruotsalaisen Aerotransport-yhtiön kanssa. Vuonna 1936 valmistuneet kansainväliset Helsingin Malmin ja Turun lentokentät sekä omien lentokoneiden ostaminen muuttivat kuitenkin tilanteen. Vuonna 1968 Finnair muutettiin yhtiön viralliseksi nimeksi aluksi pelkästään markkinointinimenä toimimisen sijasta. ("Finnair". Wikipedia <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Finnair>>)

Liiketoiminnallisesti tärkeitä asioita Finnairin historiassa ovat lisäksi ensimmäisenä länsieurooppalaisena lentoyhtiönä lentojen aloittaminen Aasiaan vuonna 1988, tytäryhtiöiden Karairin ja Finnaviationin fuusioituminen emoyhtiönsä syksyllä 1996 sekä yhtiön virallisen nimen tuleminen tämän hetkiseen Finnair Oyj:n muotoon. Myös vuonna 2001 Finnair teki merkittävän liikkeen perustamalla Viroon Aero Airlines -nimisen lentoyhtiön. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2005, 63)

3.1.1 Toimialakatsaus

Finnair-konsernin toimiala on jakautunut useiksi tarkemmin tarkasteltaviksi alueeksi, joita ovat lomalento- ja reittitoiminta, cateringtoiminta sekä tekniset ja maapalvelut, matkatoimistoala sekä matkailualan varaus- ja tietopalvelut. Toimiala kuitenkin nähdään Finnairilla yleistävämmin lentoliikenteenä. ("Finnair" Wikipedia <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Finnair>>)

Kilpailu lentoliikenteessä on suurta ja alalla on ylikapasiteettia nähtävissä. Ylikapasiteetin

tasoittuminen alalla olisi ehdoton edellytys toimialan maailmanlaajuiselle elpymiselle. Myös useamman vuoden kestäneen polttoaineen hinnannousu ja lentolippujen hintojen aleneminen on aiheuttanut ongelmia. (Finnair 2005, 10) Toimialan hiukan hankalaan tilanteeseen on Finnair lähtenyt hakemaan kasvua Aasian ja Euroopan välisen reitin kautta. Näiden välinen liikenteen on ennustettu kasvavan noin seitsemän prosenttia pitkälle tulevaisuuteen. (Finnair vuosikertomus 2005, 10)

Lentoliikenne toimialana nähdään olevan isomman arvoketjun kokonaisuus. Tähän arvoketjuun kuuluu useita eri toimialoja kuten lentokoneenvalmistus, öljy-yhtiöt ja lentoasemat. Näin myös muiden toimialojen suhdannetilanteet ja muutokset vaikuttavat voimakkaasti lentoyhtiöiden kannattavuuteen sekä kustannuksiin. Lukuisista edellä mainituista ulkoisista rajoitteista huolimatta Finnair-konserni on pystynyt melko hyvin sopeutumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön sekä toimialan uusiin lainalaisuuksiin. (Finnair vuosikertomus 2005, 9)

Kilpailutilanne Finnairilla on kotimarkkinoilla lisääntynyt; uusia kilpailijoita tuli vuosien 2002 ja 2004 välillä kahdeksan, joista kuitenkin neljä on jo lopettanut liikennöimisen Suomeen. Kilpailijoista huolimatta Finnair onnistui 2003 uudistetun hinnoittelupolitiikan myötä kasvattamaan reittiliikenteen kysyntää ja matkustajamääriä. Muihin eurooppalaisiin lentoliikennettä harjoittaviin yrityksiin verrattuna reittiliikenteen kysyntä kasvoi 26.6 prosenttia, mikä merkitsee kolminkertaista kasvua. Myös reittiliikenteen käyttöaste nousi eurooppalaisessa vertailussa parhaimmaksi. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2005, 63)

Kokonaisuudessaan Finnair-konsernin toiminta on siis toimialallansa vahvaa ja kehittymään pyrkivää. Kehityksen taustalla on ollut vaikuttamassa suuresti uudet strategiset linjaukset, joihin keskityn tarkemmin edempänä.

3.1.4 Konserni

Finnair-konserni on rakennettu neljään eri pääosa-alueeseen (kuvio 2), joita ovat reitti- ja lomaliikenne, sekä lentotoiminta- ja matkapalvelut. Nämä neljä pääaluetta pitävät sisällään

konsernin liiketoiminta-alueeseen kuuluvat liiketoimintayksiköt sekä yhtiöt. ("Finnair-konserni" Finnair <http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_3.html>)

REITTIKIIKENNE	LOMALIIKENNE
Finnair Reittiliikenne Aero Finnair Cargo Oy Finnair Aircraft Finance Oy	Finnair Lomaliikenne Oy Aurinkomatkat – Suntours Ltd Ab
LENTOTOIMINTAPALVELUT	MATKAPALVELUT
Finnair Tekniikka Northport Oy (maapalvelu) Finnair Catering Oy Finnacatering Oy Finnair Facilities Management Oy	Suomen Matkatoimisto Oy A/S Estravel Ltd Mikkelin Matkatoimisto Matkatoimisto Oy Area Amadeus Finland Oy Finnair Travel Services Oy

Kuvio 2 Finnair-konserni ("Finnair-konserni" Finnair <http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_3.html>)

Reittiliikenteeseen kuuluvat aikatauluttaminen, lentoreittien suunnittelu ja konevalinnat vaativat pitkäjänteisyyttä, missä Finnairissa on onnistuttu; yhtiön reittiliikenne kasvoi vuonna 2005 kymmenen prosenttia. Suurena menestystekijänä tässä toimi Aasian-strategia, jota tullaan jatkossa kasvattamaan. (Finnair vuosikertomus 2005, 17)

Lomaliikenteessä Aurinkomatkat on saavuttanut suosion suomalaisten keskuudessa ja noussut alansa markkinajohtajaksi. Menestys pohjautuu muun muassa Finnairin vahvaan brändiin. Myös reagointikykyinen organisaatio on mahdollistanut tuotantorakenteiden muuttumisen kilpailijoihin verrattuna hyvin ja näin parantanut tehokkuuttaan. (Finnair vuosikertomus 2001, 21)

Finnair-konsernin omistamat matkapalveluyhtiöt Area ja Suomen Matkatoimisto kuuluvat

Suomessa kolmen suurimman matkatoimiston joukkoon. Matkatoimistopalvelut ovat Finnairilla kehittyneet ja tehostuneet huomattavasti nopean teknologisen kehittymisen myötä. Sähköistyneiden palveluiden myötä omatoimisuus asiakkailla on kasvanut ja muuttunut näin tehokkaammaksi. (Finnair vuosikertomus 2005, 23)

Lentotoimintapalveluilla on konsernin tarkoitus luoda palveluketju, jolla on suuri vaikutus Finnairin brändiin ja kokonaispalvelun laatuun. Nämä palvelut sisältävät maapalvelut, catering-toiminnot sekä tekniset palvelut. (Finnair vuosikertomus 2005, 27)

Epävakaan ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi Finnairissa käynnistettiin 1992 kattava organisatorinen muutosprosessi, jonka tuloksena konsernin rakennetta tiivistettiin toimintoja yhdistämällä. Finnair North ja Finnair International yhdistyi markkinointiryhmäksi. Vuonna 1999 tämä ryhmä jaettiin taas kahtia kahteen uuteen yksikköön, jotka ovat kaupallinen- sekä markkinointiosasto. Edellä mainitulla ratkaisulla tavoiteltiin selkeämpää työn- ja vastuunjakoon johdossa. 1990-luvulla organisaatiossa alettiin kiinnittämään suurempaa huomiota asiakaslähtöisyyteen, jonka seurauksena 1996 organisaatioon sisällytettiin palvelun laadun johtaminen ja näin myös palveluprosesseja uuden laatupäällikön voimilla alettiin systemaattisesti kartoittaa. Asiakaslähtöisyyden myötä kotimaan ja ulkomaan organisaatioita madallutettiin ja niiden tueksi laadittiin matriisiorganisaatio. Tämän muutoksen tavoitteena oli päätöksenteon tuominen lähemmäksi asiakkaita sekä tulostuon kasvattaminen. (Virtanen 2001, 558)

Organisaatiomuutokset saivat seurausta tilikaudelle 1999/2000, jolloin käynnistettiin kaksi organisaation sisäisen toiminnan kehitysprojektia. Projektin tavoite oli suoraviivaistaa prosesseja sekä madaltaa organisaatiohierarkiaa ja tämän seurauksena konsernin talousohjaus- sekä hallintorakenteita uudistettiin. Näin konsernin toiminta jakaantui kuuteen liiketoiminta-alueeseen. (Virtanen 2001, 559)

3.1.6 Konsernistrategia

Finnair on Suomessa markkinointijohtaja reittiliikenteessä ja tavoitteena on olla

tulevaisuudessa pohjoismaiden johtava lentoyhtiö. Tämän asemansa vahvistamiseksi on Finnair muun muassa perustanut liikennekeskuksen Tukholmaan, jonka kautta lennetään Euroopan eri kohteisiin. Finnairin kilpailustrategia pohjautuu korkealaatuiseen palveluun, kattavan yhteistyön kautta yhä laajenevaan reittiverkoston sekä yhtiön asemaan täsmällisenä toimijana. ("Konsenstrategia" Finnair <http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html>)

Finnair on pyrkinyt kannattavaan kasvuun sopimalla yhteistyösopimuksia eri lentoyhtiöiden kanssa tarkoituksenaan globaalin yhteistyön reittiverkoston rakentamisessa sekä saada kumppaneikseen korkeanlaatuisten omaavia lentoyhtiöitä. Yhteistyötä on syntynyt British Airwaysin ympärille perustettuun oneworld-allianssiin. Yhtenä osana yhtiön uudistettua strategiaa käsitti myös Finnairin brändin kehittäminen. Brändiarvoihin kuuluvat kehittyminen, turvallisuus, raikkaus ja suomalaisuus. Brändin tarkoitus Finnairilla on olla ajaton sekä kyky erottautua muista kilpailijoista. (Virtanen 2001, 557)

Lentoliikenteen toiminnassa ympäristötekijät ovat jatkuvan muutoksen kohteena ja näin ne vaikuttavat epävarmuustekijöinä strategiassa sekä luovat muutospainetta kilpailustrategiaan. Euroopassa perinteisesti useimmat lentoyhtiöt ovat olleet valtion omistamia, mutta kuitenkin viime vuosina tämä suuntaus on kääntynyt laajamittaiseen yksityistämiseen. Tämä on tapahtunut myös Finnairilla valtionomistuksen asteittaisella vähenemisellä. Isoja strategisia muutospainetta asettava tekijä on myös lentoyhtiöiden liittoutuminen alliansseiksi ja näin on reittiverkoston laajuudesta syntynyt kriittinen menestystekijä. (Virtanen 2001, 556)

Strategisia muutoksia ja uusia suuntauksia on antanut myös tietotekniikan roolin merkityksen jatkuva vahvistuminen. Verkkokauppa on luonut lentoyhtiöille niin uhkakuvia kuin mahdollisuuksia. Uhkana on toiminut hintakilpailun lisääntyminen, kun taas mahdollisuutena nähdään verkkokaupan avulla saavutettavan asiakkaita paremmin reaaliajassa. (Virtanen 2001, 556)

Aasian strategia on Finnairilla tärkeä osa tulevaisuutta. Finnairin rahti- ja

matkustajaliikenne Aasiaan perustuu Helsingin keskeiseen sijaintiin Keski-Euroopan ja Aasian välillä. Kuten toimitusjohtaja Jukka Hienonen toteaa: ”*Finnairille Aasia on tavallaan elämän ja kuoleman kysymys. Aasian ja Euroopan välinen liikenne on niin suurta tällä hetkellä.*”, on liikenne Aasian ja Euroopan välillä Finnairille strategisesti tärkeä asia. (Omistaja & Sijoittaja 1/2006 WWW-sivu < <http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12006/maantiede-on-finnairin.aspx>>)

Finnairissa tehdään vuosittain konsernin strategiasuunnittelua, jonka vuosisykli etenee seuraavanlaisesti Ari Soinolan (Finnair Oyj Strategiat, päällikkö) mukaan: toukokuussa liiketoimintayksiköt, joita on siis 11 kappaletta, tekevät strategisen suunnitelmansa. Liiketoimintayksiköiden suunnitelma perustuu konsernista tulleeseen ohjeistukseen sekä lomakkeistoon. Ohjeistuksen tarkoituksena on tehdä suunnitelmista samankaltaisia ja näin myös helpommin vertailtavia. Lomakkeistossa esitettävät näkökulmat ovat myös juuri niitä, mitä konserni haluaa liiketoimintayksiköiltään tietää. Aina näin ei kuitenkaan ole Finnairilla menetelty, vaan esimerkiksi edellisen toimitusjohtajan aikana ohjeistukset muuttuivat vuosittain. Ohjeistukset vaihtuivat sen hetkisen tilanteen mukana. Kuitenkin, kuten edellä totesin, on käytäntö muuttunut uuden toimitusjohtajan myötä Soinolan mukaan: ”*Nyt viimeiset pari vuotta on todettu, että ei olla hirveästi muutettu sitä mallia mitä meillä on ... se on koettu mielekkääksi. Ei olla muokattu sitä hirveästi enää. Se on enemmänkin niin kuin hallinnollinen prosessi sitten. Mutta aina sitä tarkistetaan jos muutoksia tulee.*”. Eli siis vaikka ohjeistus on vakinaistunut, sitä kuitenkin tarvittaessa myös muutetaan. Yhtenä esimerkkinä mahdollisista tulevista reagoinneista muutoksien suhteen antaa Soinola seuraavan: ”*Sanotaan nyt vaikka ympäristöasiat nostaa hirveästi päätään esimerkiksi vaikka vuoden aikana, niin voi olla että ensi vuoden strategiapassissa on joku ympäristöelementti siellä mukana.*” Ohjeistus strategian suunnittelussa on siis joustava mahdollisten muutosten takia.

Konsernin ohjeistuksen mukaan valmistetut liiketoimintayksiköiden suunnitelmista annetaan yhteenveto Finnarin hallitukselle kesällä, jossa käydään aloitokeskustelua konsernin kehittämisestä syksyä varten. Syksyllä Finnair-konsernissa järjestetään isompi strategiakokous, jonka funktiona on asioiden esittely sekä päätöksenteko. Seuraava vaihe

vuosisyklissä konsernin strategian osalta on tammikuussa, jolloin hallituksen jäsenistä kasatulle audit-komitealle raportoidaan strategiasta. Tällä tavalla siis etenee Finnairin vuosittainen strategiaprosessi.

Näin usein en kuitenkaan uskoisi yrityksen strategian muuttuvan, koska strategian näen ohjaavan siihen mitkä ovat markkinat, kilpailut, tuotteet sekä palvelut ja niiden en uskoisi muuttuvan puolivuositain tai vuosittain. On siis hiukan harhaanjohtavaa, jos puhutaan, että on jokavuotinen strategiaprosessi, jossa strategia tehdään. Tässä kenties on puhuttu suunnitteluprosessista, vaikka kyseessä on ollut lähinnä vuosisuunnittelua, eikä siis itsessään strategista suunnittelua.

Enemminkin näkisin strategisen suunnittelun tapahtuvan esimerkiksi joka kolmas, neljäs tai viides vuosi. Tosin strategisiin muutoksiin varmasti reagoidaan, kun tapahtuu uusia isoja asioita, esimerkiksi Sainolan mainitsemän ympäristön suhteen. Tällöin tämän ison asian näkökulmasta käytäneen läpi, että mitä tapahtuva muutos tarkoittaa ja mitä se merkitsee konsernille. Edellä mainitussa tilanteessa peilataan muutosta, ongelmaa tai asiaa olemassa olevaan ja mietitään mikä muuttuu. Muutoksen ollessa merkittävä reagoidaan siihen. Tämä prosessi tehdään kun se on tarpeellista, sitä ei ole sidottu kalenteriin.

Näkisinkin näin ollen, että strateginen suunnittelu ei ole siis lopulta tarkasti kalenteriin sidottu, joka pyöritettäisiin kerran vuodessa läpi tietyllä tavalla. Vaan suunnittelu on enemmän kiinni siitä mitä markkinoilla sekä ulkomaailmassa tapahtuu ja tilanteen mukaan tarvittaessa tapauksiin reagoidaan.

Finnairin konsernin strategiassa käytetään hyväksi BSC-mallia: ”*Puretaan meidän strategia Balanced Scorecardilla. Ja siitä sitten neljän näkökulman talous, asiakasprosessit, henkilöstö ... ja ne mittarit me ollaan asetettu täältä konsernista, jotta me saadaan meidän ... liiketoimintayksiköt vertailukelpoiseksi.*”, kertoo Sainola. Hankalaksi mallin muodostamisessa Finnair-konsernissa nousee yhtiön yksitoista eri liiketoimintayksikköä, joille on vaikeaa muodostaa yhtä sopivaa, yhteistä mallia. Tämän Sainola ottikin erikseen esille: ”*Siinä me jouduttiin tekemään konsernin näkökulmasta*

vähän väkivaltaa, kun jokainen raportoi vähän eri tavalla, jotta me saatiin tehokkuusvertailuja ja kannattavuusvertailuja, niin me jouduttiin sanomaan, että ne on nyt nämä, nämä ja nämä.” BSC-malliin ja Finnair-konserniin paneudun kuitenkin tarkemmin kappaleessa ”BSC ja Finnair Oyj”.

Finnairissa konsernin strategian muodostaa toimitusjohtajan kokoama strategiaryhmä Soinolan mukaan, eikä siis johtoryhmä kokonaisuudessaan. Tämä vaikuttaa siinä mielessä erikoiselta ratkaisulta, että näin jokainen johtoryhmän jäsen ei pääse vaikuttamaan tai osallistumaan konsernin strategian syntyyn pitkäjänteisesti ja ei välttämättä koe sitä omakseen. Esimerkiksi liiketoimintayksiköiden johtajien tapauksissa vaikutus saattaa olla varsinkin negatiivinen, jos he eivät näe muiden muodostamaa strategiaa omakseen eivätkä ole päässeet tarpeeksi vaikuttamaan sen syntyyn ja näin eivät viestitä sitä tarpeeksi voimakkaasti edelleen omaan liiketoimintayksikköönsä.

Toisaalta erillinen strategiaryhmä voi olla myös toimivampi ratkaisu Finnairin kaltaisessa yhtiössä, jossa johtoryhmä on isokokoinen monen eri liiketoimintayksikön johdosta ja näin tehokkainta on muodostaa sopivan kokoinen tiimi, joka luo strategian.

3.2 Neste Oil Oyj

Neste Oil on pohjoiseurooppalainen öljynjalostus- sekä markkinointiyhtiö. Se keskittyy liikenteen polttoaineisiin ja korkean lisäarvon öljytuotteisiin. Yhtiö siis tuottaa kaikkia tärkeimpiä öljytuotteita, joista vientiin menee lähes puolet; kotimaan myynti vuonna 2005 oli 7.5 miljoonaa tonnia ja vientiä 5,6 miljoonaa tonnia. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2006, 119)

Neste Oil irtaantui emoyhtiöstään Fortumista 1.5.2004, toimien aluksi tytäryhtiönä. Vuonna 2005 yhtiö kuitenkin eriytyi kokonaan, listattiin Helsingin pörssiin ja muuttui valtioenemmistöiseksi pörssiyhtiöksi. Henkilöstömäärä vuonna 2005 yhtiöllä oli noin 4500 ja liikevaihto 9 974 miljardia (Neste Oil vuosikertomus 2005, 2).

Neste Oilin päämääränä on olla johtava pohjoiseurooppalainen öljynjalostusyhtiö, joka keskittyy puhtaamman liikenteen liikenteen öljytuotteisiin sekä sitoutuu maailmanluokan taloudellisiin ja toiminnallisiin tuloksiin. (Neste Oil vuosikertomus 2005)

3.2.1 Historia

Neste Oil syntyi siis vuonna 2004, ja valtioenemmistöinen pörssiyhtiö siitä muodostui seuraavana vuonna. Konsernin lyhyen elinajan vuoksi historiassa ei ole ehtinyt tapahtua suuria muutoksia, mutta merkittävimmiksi seikoiksi organisaation historiassa nousevat edellä mainittujen lisäksi vuonna 2005 tapahtuneet Severtekin sekä Pikoilin osuuden myynnit Lukoilille sekä Ruokakeskolle. Myös 2006 rakennettu toinen biodieselin tuotantolaitoksen Porvooseen nousee huomionarvoiseksi tapahtumaksi. ("Historia". Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,163>>)

3.2.2 Toimialakatsaus

Neste Oilin toimialoiksi luokitellaan Shipping, Komponentit, Öljynjalostus ja Öljyn vähittäismyynti. Liiketoiminnot sisältävät engineer-toiminnot, laivakuljetukset, öljynjalostuksen sekä öljytuotteiden myynnin (Neste Oil vuosikertomus 2005, 2). Lokakuussa 2007 Neste Oil laajentui, kun viides, eli Erikoistuotteet-toimiala syntyi konserniin.

Vuosi 2004 sujui yhtiöltä erinomaisesti ja toimitusjohtaja Risto Rinne otti kantaa seuraavan vuoden tapahtumista seuraavanlaisesti; *“Vuoden 2005 alkukuukausina näyttikin, että oltaisiin palattu normaalimpaan aikakauteen. Pian kävi kuitenkin selväksi, että raakaöljyn hinta jatkaa nousuaan ja että vaikka jalostusmarginaalit vaihtelevat kovasti, vaihtelu tapahtuu selvästi lähihistoriassa totuttua korkeammalla tasolla. Kun puoli vuotta oli kulunut, raportoimme yhtä vahvan tuloksen kuin vuoden 2004 vastaavalla jaksolla”* (Neste Oil vuosikertomus 2005, 4).

Konkreettisin yhtiön toimintaan negatiivisesti vaikuttanut markkinamuutos tapahtui elokuussa, jolloin hurrikaani iski Yhdysvaltojen keskeisiin öljynjalostuksen ja -tuotannon kohteisiin Meksikonlahdella. Tämän olosuhdemuutos nosti jalostusmarginaalit sekä tuotteiden hinnat huippulukemiin syyskuun ajaksi ja osittain sen jälkeisiksi ajaksi. Neste Oil oli aloittanut juuri huoltoseisokin Porvoon tehtaallaan ja näin yhtiöltä jäi saamatta erittäin suuri tulo saamatta. (Neste Oil 2005, 4) Tämä esimerkki kuvastaakin hyvin yhtiön toimialojen suurta toimintaympäristön epävakautta sekä riskialttiutta. Vakaan toimintaympäristön saavuttaminen on osittain mahdotonta edes teoreettisella tasolla, sillä toimintaan ovat sidoksissa niin vahvasti luonnosta saatavat varat sekä ylipäättänsä luonnon olosuhteet.

Riskin pienentämisessä ja onnistumisesta sisäisessä sekä ulkoisessa ympäristössä tärkeimpänä tekijänä toimii kattavasti suunniteltu sekä toteutettu strategian hyväksikäyttö. Neste-konsernissa määriteltiin riski mahdolliseksi tapahtumaksi koskien tulosta tai tavoitteita ja näin vuonna 2006 otettiin käyttöön riskienhallinnan (ERM) kehitysohjelma, tarkoituksenaan muodostaa riskienhallintajärjestelmä sekä saada se liitettyä osaksi työarkea. Kyseiseen kehitysohjelmaan on liitetty Neste Oilin strategia- ja liiketavoitteita sekä operatiivisiin tavoitteisiin kohdistuvien uhkien tunnistaminen sekä raportointi. Ohjelman tavoitteena on myös tarkistaa merkittävimpiä riskienhallintakäytäntöjä lähes päivittäin. Riskienhallinta tapahtuu eri puolella organisaatioita ja periaatteena on, että jokainen toimiala vastaa omien riskien kartoituksesta ja kokonaiskuvasta riskienhallinnassa vastaa taas konsernin riskienhallinta. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 52)

Neste-konserni on jaotellut riskit strategisiksi- sekä operationaalisiksi riskeiksi. Strategisilla riskeillä tarkoitetaan uhkia, jotka kohdistuisivat yhtiön tulokseen sekä strategiaan tavoitteisiin ja ne nähdään koko maailman talouden kehityksen mittakaavassa. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 52) Kuten johdannossa alussa totesin, aiheuttavat nykypäivän kovat kilpailupaineet sen, että strategiaan täytyy kiinnittää tarkempaa huomioita minimoidakseen muun muassa riskit.

Operationaaliset riskit taas tarkoittavat jokapäiväisessä työssä esille nousevia, joita saadaan

osittain pienennettyä edellä mainittujen keinojen avulla. Operationaalisia riskejä voi myös pienentää vakuutuksin sekä esimerkiksi Shipping-toimialan merikuljetuksessa esiintuleviin ongelmiin auttaa säännöllinen seuranta sekä fyysinen tarkastus. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 53)

Pienempi yksittäinen tekijä konsernissa riskien pienentämiseksi on segmentointiraportointi. Ensisijainen em. raportointi konsernissa kohdistuu liiketoimintasegmentteihin ja toissijainen maantieteellisiin segmentteihin. Molemmissa raporteissa huomioidaan oman segmentin riskit sekä kannattavuus. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 63)

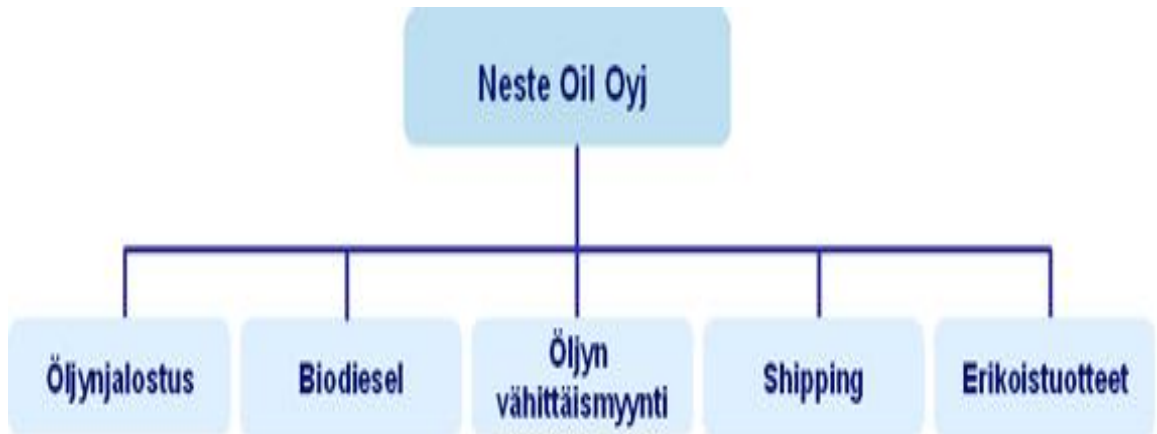
Toimialan kehityksiin ja muutoksiin myötä Euroopan liikenteessä lisääntyneen dieselöitymisen johdosta Neste Oil on käynnistänyt investointihankkeen (Diesel-projekti sekä biodiesel-laitos) laajentavat yhtiön tuotevalikoimaa ja tekevät siitä paremmin kysyntää vastaavaksi. Shipping-toimialalla Neste Oil on saanut lisää kilpailijoita Itämeren alueelle. Öljytoimialan vähittäismyyntipuolella taas Neste on saanut lisättyä kasvua; yhtiöllä on toiminta lähes samalla laajuudella Suomessa kuin ulkomailla. Huomattava asia öljytoimialalla on sen pääomavaltaisuus, joten sopeutuminen sen reaktiivisiin ja nopeisiin markkinoiden muutoksiin on haastavaa. Neste Oililla on tähän kuitenkin hyvät lähtökohdat johtuen yhtiön pienestä koosta, joka edesauttaa sopeutumista muuttuvaan ympäristöön ja muutoksiin reagointiin. (Neste Oil vuosikertomus 2005, 5)

Neste Oilin toimitusjohtaja erittelee yhdeksi tärkeäksi tulevaisuuden teemaksi yhtiön kasvun, joka uskotaan saavuttavan panostamalla tutuksi tulleisiin tuotteisiin ja asioihin, joissa yhtiöllä on erityinen osaamispääoma (Neste Oil vuosikertomus 2005, 5).

3.2.3 Konserni

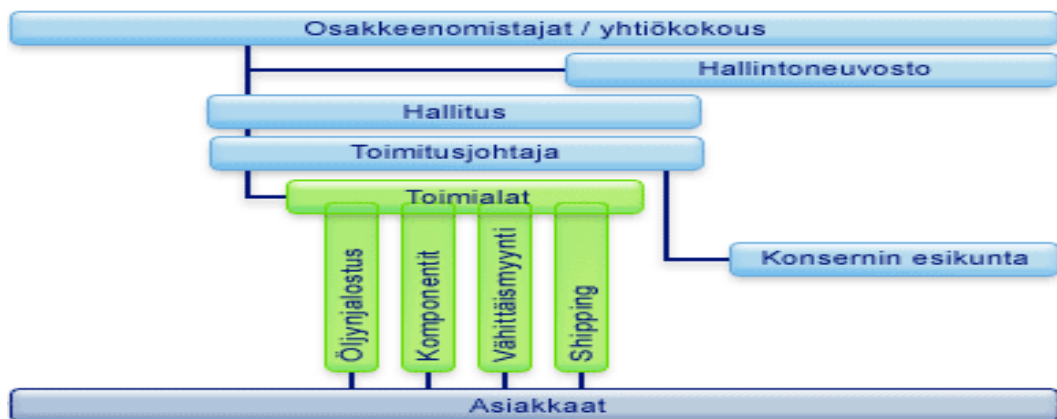
Neste Oilin konserninrakenne on melko hajautettu. Se on järjestetty nykyään viiden toimialan mukaan (öljynjalostus, komponentit, shipping, erikoistuotteet sekä öljyn vähittäismyynti). Tärkein toimialue konsernilla on öljynjalostus. (Neste Oil Oyj WWW-

sivu <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,3663>>



Kuva 3 Neste Oil Oyj:n konsermirakenne (“Konsermirakenne”. Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,3663>>)

Neste Oilin yhtiöjärjestyksen ja osakeyhtiölain mukaisesti yhtiön hallinto ja johto on jaettu toimitusjohtajan, hallituksen, osakkeenomistajien sekä hallitusneuvoston kesken. Tämän lisäksi Neste Oilin johtoryhmä toimii apuna toimitusjohtajalle yhtiön johtamisessa sekä strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Yhtiön jokaisella operatiivisella toimialalla on myös oma johtoryhmä. Konsernin tärkeimmistä päätöksistä vastaa hallitus taikka toimitusjohtaja. Konserni noudattaa corporate governance -periaatteiden mukaisesti hyvää hallintotapaa. (Neste Oil Oyj WWW-sivu <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,395,4346>>)



Kuva 4 Neste-konsernin organisaatiokaavio (Neste Oil ”Organisaatiokaavio”. <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,395,4346>>)

Neste-konsernissa hallitus vastaa lisäksi toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (sovellettava lainsäädäntö, yhtiöjärjestys, yhtiökokous sekä hallintoneuvoston ohjeet) ja hallinnosta, kuten myös liiketoiminnan ohjaamisesta sekä strategiasta. Hallituksen toimintaan yhtiössä kuuluu lisäksi päätökset konsernin yhteisistä toimintaperiaatteista sekä niiden seuraaminen. Hallitus myös nimittää toimitusjohtajan sekä muun muassa vahvistaa johtoryhmän ja konsernin ylimmän toiminta- sekä organisaatiorakenteen. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 39-40)

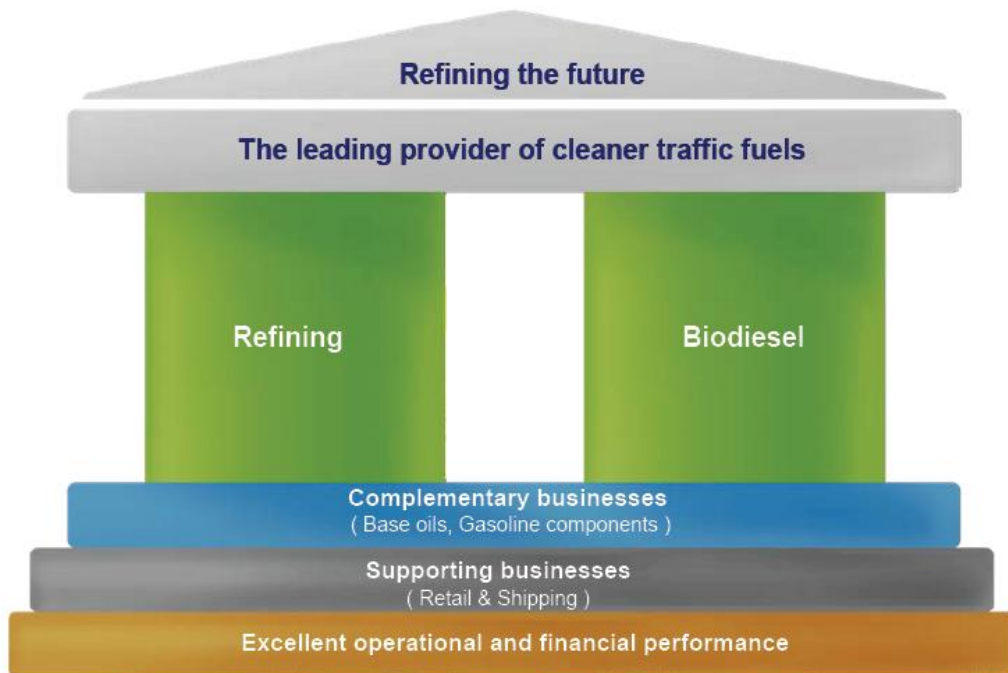
Konsernin johtoryhmään (NET, Neste Executive Team) kuuluu tällä hetkellä toimitusjohtaja, neljä toimialajohtajaa sekä kehitys-, viestintä-, henkilöstö-, talous- sekä rahoitusjohtaja. Näiden tehtävänä on yhtiön strategisten sekä operatiivisten tavoitteiden toteuttaminen ja auttaa toimitusjohtajaa yhtiön johtamisessa. Johtoryhmä kokoontuu keskimäärin kerran kuussa. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 41)

Huomionarvoisia muutoksia konsernirakenteessa tapahtui vuonna 2007 alussa, kun biodiesel-liiketoiminta erotettiin Komponentit-toimialasta täysin omaksi Biodiesel-toimialaksi. Muutos toteutettiin osana kasvustrategian – jota käyn myöhemmin tarkemmin läpi – hyödyntämistä. Uuden järjestelyn kautta Komponentit-toimiala lopetettiin ja sen osia yhdistettiin Öljynjalostus-toimialaan. Toinen merkittävä muutos oli Shipping-toimialan yhtiöittäminen, joka on edelleen täysin Neste Oilin omistuksessa. Yhtiöittämisen tarkoituksena on sopeutua sekä hyödyntää Suomessa vireillä olevaa verouudistusta (tonniverotus), koskien Suomen merikuljetusten kilpailukykyä

3.2.4 Konsernistrategia

Neste Oil -konsernin strategian perustana on korkealaatuisten puhtaamman liikenteenöljytuotteiden toimittaminen, raaka-ainepohjan laajentaminen sekä jalostusosaamisen hyödyntäminen. Yhtiö on sitoutunut isoihin toiminnallisiin sekä taloudellisiin tuloksiin. Neste Oilia ohjaavat sen arvot, joita ovat tuloksellisuus, vastuullisuus, yhteistyö sekä uusiutuminen. (Neste Oil vuosikertomus 2006, 3) Visiokseen

yhtiö on määrittänyt ”Johtava puhtaamman liikenteen polttoaineiden toimittaja”, kuten seuraavasta kuvasta (5) näkee.



Kuva 5 Neste Oilin kaksipilarinen strategia (Neste Oil Oyj. ”Strategia” <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,3001>>)

Neste Oilin päämääränä on olla maailman johtava biodiesel-valmistaja, ja päästäkseen tähän tavoitteeseen on strategiassa määritelty keinoiksi vuosien ammattitaitoinen osaaminen sekä sen jatkuva kehittäminen. Tämän kehityksen tuloksena on konserni synnyttänyt pitkälle kehittyntä teknologiaa, jonka tuloksena voidaan tuottaa muun muassa biodieseliä kasviöljystä tai eläinrasvasta. Strategian perusta Neste-konsernissa on siis ainutlaatuinen osaaminen. (Neste Oil vuosikertomus 2006. 10)

Vuonna 2006 yhtiö päivitti strategiaansa kasvuhakuisemmaksi ja keskittyi jatkossa entistä enemmän ydinosaamiseensa. Näin yhtiö siis luopui kasvun ehdoilla monista liiketoiminnoista sekä omaisuuseristä, jotka ovat eivät kohdistuneet konsernin strategian

ytimeen (dieseltuotantolinja, biodiesel-laitosten rakentaminen sekä puhtaan liikenteen polttoaineet). (Neste Oil vuosikertomus 2006. 12) Valitun strategian, kuten edellä toin ilmi, odotetaan siis hyödyntävän yhtiössä olevaa osaamista. Yhtiön strategiset ajatukset tulivat myös käytännössä selkeästi esille, kun konserni myi ydintoimintoihin kuulumattomia osia.

Kehittyäkseen päämääräänsä, eli johtavaksi biodieselin valmistajaksi, tarvitsee Neste Oil tehokasta sekä toimivaa konsernin strategiaa ja näenkin tämän erittäin ajankohtaisena asiana tuoreella yhtiöllä. Itsenäisenä konsernina toimiminen on yhtiölle siis uusi ja suuri haaste vaativalla toimialakentällä.

3.3 Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden ja muiden pörssiyhtiöiden erot

Omistajapolitiikan linjat on tähän saakka laatinut kauppa- ja teollisuusministeriö, päätökset niistä tekee hallitus. Eduskunta muodostaa valtionyhtiölain avulla yhtiökohtaiset rajat valtion minimiomistukselle yhtiöissensä. Näissä rajavedoissa yksittäisistä osakemyynneistä päättää hallitus. Valtion omistajaohjauksen käytännön toimiin perustettiin vuonna 2004 johtoryhmä, jonka muodostavat nimetyt edustajat valtiovarainministeriöstä, kauppa- ja teollisuusministeriöstä sekä liikenne- ja viestintäministeriöstä. Vuonna 2007 keväällä omistajaohjaus keskitettiin valtioneuvoston kansliaan perustettuun omistajaohjausyksikköön, jolle siirtyy pörssiyhtiöiden lisäksi muutkin valtion markkinaehtoiset yhtiöt (pl. VR Oy). (Omistajaonline. <<http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12007/valtio-omistaja-ei.aspx>>)

Valtio toimii suurimpana suomalaisyhtiöiden omistajana. Vaikkakin valtio on vähentänyt jatkuvasti omistuksiansa, on sen pörssisalkun arvo vieläkin kymmenisen prosenttia pörssiyhtiöiden yhteenlasketusta markkina-arvosta. Valtion omistamilla yhtiöillä on selkeä asema Suomen talouselämän ja tuotannon monipuolistajana sekä työllistäjänä. Kaikissa pörssiyhtiöissensä valtio on ollut pitkäaikainen omistaja, joka tavoittelee taloudellista menetystä sekä organisaation kehittämistä. Sijoittajien tavoin myös valtion ensisijainen tähtäin omistuksen arvon nousu sekä tuotto (Valtion yhtiöomistus 2006, 2). Valtion vaikutuspiirin yhtiöt ovat viime vuosina kehittyneet taloudellisesti hyvin.

Valtio on vähentänyt muun muassa 2000-luvulla omistusosuuksia (esim. Kemira Oyj), ja tarkoitus on, että jatkossakin markkinaehtoisesti toimivissa yhtiöissä voidaan omistusosuuksia alentaa, strategiset omistajaintressit kuitenkin huomioon ottaen. Omistusten mahdollisesta vähentämisestä huolimatta hallituksen tavoitteena kuitenkin on, että suomalaiset instituutiot ovat tulevaisuudessakin tärkeitä suomalaisten pörssiyritysten omistajia. (Valtion yhtiöomistus 2006, 2)

Valtion omistamat pörssiyritykset ovat herättäneet viime vuosina paljon mielenkiintoa eri tahojen osalta, ja otankin seuraavaksi hieman erilaisia näkökulmia teemaan liittyen. Esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeri Mauri Pekkarinen arvioi seuraavaa Omistaja&sijoittaja –verkkolehdestä (1/2007): ”Eipä näytä valtion omistajuus rasitteelta pörssiyritykselle, vaikka niin on perinteisesti väitetty”. Tätä näkökantaa tukevat tilastot, jotka kertovat, että vuonna 2003 valtion enemmistö- tai osa-omisteisten pörssiyritysten markkina-arvo oli 11 miljardia euroa, kun se taas 2006 vuoden lopussa oli 25,4 miljardia. (<<http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12007/valtio-omistaja-ei.aspx>>)

Pekkarisen mukaan valtioenemmistöisistä pörssiyrityksistä etenkin Neste Oilin irrottaminen Fortumista oli onnistunut operaatio niin sijoittajien kuin yhtiöidenkin näkökulmasta. Ministerin mukaan valtion osakemyyntien ykköslähtökohta on aina yrityksen paras. ”Toinen ja huomattavasti sekundaarisempi lähtökohta on ollut se, että on katsottu, missä valtio-omistajuutta ei enää tarvita niin kuin joskus aikaisemmin. Eräissä yhtiöissä tarvitaan vieläkin.” Tällä Pekkarinen tarkoittaa pörssiyrityksiä, jotka toimivat herkillä ja merkittävillä toimialoilla, kuten esimerkiksi Finnair sekä Neste Oil. Kauppa- ja teollisuusministeri näkee kriittisten alojen valtio-omisteisuuden tulevaisuudessa seuraavasti: ”Pidän valtion määräävää asemaa niissä tärkeänä myös jatkossa niin kauas kuin silmä siintää, sen verran turbulentit alan markkinat ovat. Toki valtion pitää käyttää asemaansa markkinaehtoisesti toimien” (<http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12007/valtio-omistaja-ei.aspx>, 2007/1).

Helsingin kauppakorkeakoulun professori Vesa Puttosen mielestä puolittaisena valtioenemmistöisenä pörssiyrityksenä oleminen muodostaa jatkuvasti ongelmia. Hän näkisi parempana vaihtoehtona, että valtio lunastaisi esimerkiksi Finnairin kaltaiset strategiset

sijoitukset täysin omistukseensa. Yhtenä esimerkkinä ongelmallisuudesta toimi Finnairin omistuskiista uuden islantilaisen reilun viidenneksen yhtiöstä hankkineen omistajan vaatimukset saada paikka Finnairin hallituksesta. Suomen valtio ei tätä enemmistöomistajana kuitenkaan hänelle luvannut. Puttonen kommentoi Helsingin Sanomissa (2007-3-12) tähän seuraavasti: ”*Minusta tämä Finnairin tapaus ei koske vain Finnairia, vaan heijastuu laajemminkin valtionyhtiöihin. Ruvetaan kyselemään, että mitä nämä osakkaat oikein ovat.*”. Puttonen itse ehdottaa, että valtio ostaisi tilanteen selkiyttämiseksi siis strategisiksi luokitellut sijoituksensa pois pörssistä. Periaatteellisesti rahoituksen professori ei näe erikoista siinä, että valtio ostaisi yhtiöidensä osakkeita takaisin markkinoilta: ”*Valtio on yksi omistaja muiden joukossa, ja monta kertaa voi olla erittäin hyväkin omistaja. Se voi myydä omaisuuttaan, mutta voi olla myös ostajana.*” (Helsingin Sanomat, 2007-3-12)

Valtioenemmistöisissä pörssiyhtiöissä ja muissa pörssiyhtiöissä ei mielestäni merkittäviä eroja löydy. Pieniä eroja muodostaa edellä esille tuodut valtionyhtiölaki sekä valtion instituuttien omistajaohjaus. Valtionyhtiölaki muun muassa määrittää yhtiökohtaiset rajat valtion minimiomistukselle yhtiöissänään, joissa rajamääritykset yksittäisistä osakemyynneistä antaa hallitus. Valtion enemmistöomisteisuus taas voidaan nähdä turvallisuuskysymyksenä Suomelle - eli kriittisillä toimialoilla, kuten öljymarkkinoilla sekä lentoalalla, joissa valtio toimii merkittävässä asemassa (Neste Oil Oyj, Finnair Oyj) - ovat näin turvattuina valtio-omisteisuuden toimesta mahdollisissa kriisitilanteissa. Loppujen lopuksi, kuten edellä tutkielmastani on voinut havaita, toimii valtio lähinnä normaalin sijoittajan tapaan, tavoitellen mahdollisimman hyvää tuottoa sijoituksilleen. Tämän päätelmän vahvistaa myös Neste Oilin kehitysjohtaja: ”*Tämähän on kuin mikä tahansa pörssiyhtiö, ei tänne KTM:stä tule mitään ohjeita miten meidän pitäisi toimia. Joillakin ihmisillä on semmoinen olettamus, että tämmöiset firmat toimisivat poikkeavasti, mutta se ei olisi edes ... osakeyhtiölain pohjalta mahdollistakaan, että olisi jotain erikoista. Että jos on pörssiyhtiö, niin on pörssiyhtiö ja noudattaa niitä sääntöjä.*”.

4 Strategia

Strategiset muutokset ovat erittäin isoja muutoksia, jotka vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Johtajat ovat strategiassa vahvassa ja näkyvässä osassa; he luovat vaikutelman muutoksen tarpeellisuudesta sekä tärkeydestä ja näin saavat koko organisaation kiinnittämään erityistä huomiota siihen. Johtajien on tärkeä myös synnyttää positiivinen ilmapiiri ja näin kehittää motivaatiota sekä saada tuki halutuille muutoksille.

4.1 Kehitystausta

Johdon näkökulmasta lähdetään käymään seuraavaksi läpi historian kehitysaskelita kohti strategista johtamista ja suunnittelua antaakseen paremman pohjan ja selvityksen uusien teorioiden syntyyn sekä niiden kehittymiseen. Esittelen myös yleisellä tasolla strategisten teorioiden ja suuntausten taustaa. Ensimmäiseksi otan esille 1900-luvun eri johtamisteorioita:

- *Luonneteoria*: 20-luvulla johtajien ominaisuuksia tutkittiin luonteen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta sekä mikä niissä teki ihmisestä suuren johtajan. Johtajaksi uskottiin syntyvän – ei muokkaamalla. Johtajilla oli uniikit piirteet ja luonteenlaadut.
- *Tyyliteoria*: 40-luvulla kehitettiin tyyliteoria, jossa keskityttiin johtajien käytökseen; kuvailtiin kuinka johtajat suoriutuivat niin tehtävistään kuin ihmissuhdetaidoissa.
- *Tilannekohtainen teoria*: 60-luvulla laajalti keskityttiin tilannejohtamiseen, sijoittaen johtajat ensimmäistä kertaa erilaisiin tilanteisiin sekä konsepteihin. Ymmärrettiin, että eri tilanteet vaativat erilaista käytöstä ja ominaisuuksia johtajilta.
- *Kontingenssiteoria*: kyseinen teoria rakentuu tyyliteorian sekä tilanneteorian

pohjalle. Kontingenssiteorian idean tarkoitus on, että tehokkuus johtajalla riippuu siitä, kuinka hyvin hänen tyylinsä sopii valloilla olevaan kontekstiin.

- *Transformaatioteoria*: 80-luvulta lähtien tutkimus on valtaosin keskittynyt määrittelemään ja tutkimaan transformaationaalista johtamista arvoissa, uskomuksissa, eettisyydessä sekä pitkän tähtäimen strategisissa tähtäimissä. Tämän teoriaperheen elementit käsittävät visionäärisen johtamisen teorian sekä teorian karismaattisesta johtamisesta. (Ambrosini & Jenkins 2002, 223)

Edellä mainitut teoriat ovat olleet kehittämässä tämän hetken strategisen johtamisen teoriaa ja tuovat esille näkemyksen kuinka tämä on sekoitus hierarkista asemaa sekä kokemusta, joka johdattelee käytöstä. Nykypäivän strateginen johtaminen voidaankin kenties luokitella psykologistieteellisessä kirjallisuudessa tyyliteorian sekä transformatioteorian yhdistelmäksi. (Ambrosini & Jenkins 2002, 231-232)

Richard Whittington (1993, 2) on jakanut yleisellä lähestymistavalla strategian neljään osaan, joiden pohjalta hän tarkastelee strategiaa. Ensimmäisenä on klassinen lähestymistyyli, joka on vanhin ja vaikutusvaltaisin. Klassinen tyyli pohjautuu rationaalisen suunnittelun metodeihin. Seuraava lähestymistyyli on evolutionaalinen, joka pohjautuu fatalistiseen metaforaan biologisesta evoluutiosta ja ymmärtää markkinoiden toimivan ”viidakon lain” tavoin Prosessuaalisessa lähestymisessä taas strategia sopeutetaan markkinoiden ja organisaatioiden prosesseihin. Ja viimeisessä lähestymistavassa, eli systemaattisessa lähestymisessä, huomioidaan strategian tavoitteet ja tarkoitus sekä niiden yhdistäminen kulttuuriin ja paikallisiin sosiaalisiin toimintoihin.

Näiden lähestymistyylien pohjalta on noussut erimuotoisia strategisia suuntauksia ja teorioita, joita käsitellen jatkossa lähemmin – erityisesti strategisen johtamisen kannalta.

4.2 Strategisen johtamisen käsitteet

Strategisessa johtamisessa on useita käsitteitä, jotka tulee ottaa huomioon ja linkittää toisiinsa. Nämä käsitteet voidaan luokitella kahteen eri ryhmään, eli *kovaan* ja *pehmeään*. Koviksi käsitteiksi määritellään visio, päämäärät sekä näkemys liiketoimintalogiikasta. Pehmeitä taas ovat arvot, tarkoitus ja tavoitekuva johtamisesta sekä organisaatiosta. (Lainema & Lahdenpää & Puolakka 2001, 57) Osiltaan tämä jaottelu auttaa näyttämään helpommin kentän selkeämmin – toisaalta se taas hiukan hämärtää keskinäistä yhteensopivuutta.

Kovista arvoista tärkein on kenties liiketoimintalogiikka, joka kertoo johdon näkemyksistä koskien omaa toimialaansa tai toimialojansa. Visio taas kuvastaa johdon määritelmää tekemistään linjauksistaan, minne halutaan päästä. Parhaimmillaan visio myös kertoo sen, miksi sinne halutaan päästä. (Lainema ym. 2001, 58)

Pehmeät arvot ankkuroituvat yritystä ympäröivään yhteiskuntaan. Tarkoitus taas kertoo minkä takia yritys on olemassa. Se kertoo työntekijöilleen mikä merkitys heidän tekemällä työllään on, mitä inhimillisiä resursseja organisaatio täyttää ja miten yrityksellä on tarkoitus muuttaa maailmaa. (Lainema ym. 2001, 57)

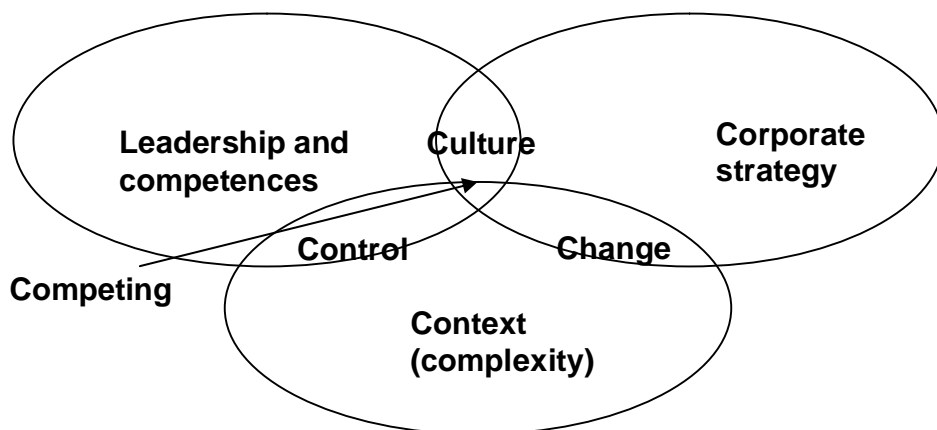
Arvot kertovat minkälaisia asioita yritys arvostaa ja haluaa sen jäseniensä arvostavan. Ne siis määrittelevät organisaation yhteisön ja siinä toimivien ihmisten välisen suhteen. Näin henkilökunta osaa siis toimia eri tilanteissa organisaation arvojen mukaisesti. Arvoilla saattaa olla myös suuri rooli uudistumisessa. Sisäistä tiedonvälitystä, vuorovaikutusta, avointa kyseenalaistamista ja konfliktien sietokykyä vahvistavat arvot parantavat organisaation sietämis- ja sopeutumiskykyä sekä antaa kyvyn arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja altistaa näin helpommin muutokselle. Jokaisella ihmisellä tosin on kehittynyt oma arvomaailmansa, mutta valtaosa pystyy hyväksymään näiden lisäksi työorganisaation arvot, kunhan ne eivät ole pahasti ristiriitaisia omien arvojensa kanssa. Tähän asiaan voidaan organisaatioissa vaikuttaa jo rekrytoinnissa. (Lainema ym. 2001, 57)

Tarkoituksena näissä strategisissa käsitteissä on auttaa johtoa hahmottamaan selkeämmin ja

näin määrittelemään ne. Jos yksikin käsitteistä on määrittelemätön, jää organisaation yhteisöllinen tai toimialarooli epäselväksi.

Käsitteet tulee ymmärtää suurena oppimisprosessina ja jatkuvana kehittymisenä, kuten koko organisaation toiminta yleensäkin. Liiketoimintalogiikan muutosten ymmärtäminen edellyttää vision sekä päämäärien uudelleen tarkentamista. Välttämättä näiden muutos ei vaikuta arvoihin ja tarkoituksiin, vaikka sekin on mahdollista. Tietoteknologian kehitys vaikuttaa hyvinkin paljon arvomaailmoihin. Yrityksen suhdemaailma yhteistoimintaketjuihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin muuttuu jatkuvasti. Arvomaailma muuttuu verkostossa toimimisen myötä vääjäämättä, sillä organisaatiot tulevat solmimaan suhteita entistä enemmän ulkopuolisten kanssa ja näin suhde vaikuttaa työryhmien koostumukseen sekä yhteistyön luonteeseen. Kaikkiaan dynaamisen ja yllätyksellisen kilpailuympäristön muutosvoimien ja yhteistyön ymmärtäminen on välttämätöntä organisaatiolle ja varsinkin johdolle, jotta käsittäisimme minkälaisia välineitä strateginen oppimisprosessi vaatii. (Ambrosini & Jenkins 2002, 223)

Strategisen johdon käsitteet voidaan muodostaa myös 7:n c:n käsitteiksi (kuvio 5). Nämä 7:n c:tä ovat konteksti (*context*), kompetenssi (*competences*), kulttuuri (*culture*), yrityksen strategia (*corporate strategy*), muutos (*change*), kontrolli (*control*), sekä kilpailu (*competing*). Näiden seitsemän osasen tarkoitus on muodostaa kokonaisuus, joka on kaikkien osiensa summa.



Kuvio 6 7c:tä (Ambrosini & Jenkins 2002, 233)

Seuraavaksi käsittelen strategista johtamista ja lähestyn sitä erityisesti tarkastelemiemi valtioenemmistöisten pörssiyritysten Finnairin ja Neste Oilin konsernitason toiminnassa.

4.3 Strateginen johtaminen

Mark McNeilly kirjassaan (1996) ”Sun Tzu and the Art of Business” siirtää hän historiallisen kiinalaisen kenraalin Sun Tzun strategiset ajatukset moderniin ympäristöön. McNeilly on jakanut käsitteet kuudeksi eri strategisen johtamisen periaatteeksi.

”*Voita kaikki taistelematta*”, on näistä ensimmäinen periaate. Tarkoituksena on markkinajohtajuus, mikä on tärkeä pitkänajan selviytymisessä sekä toiminnassa. Tämä johtajuus saavutetaan iskemällä kilpailijoiden heikkouksiin vaikuttamalla näiden johtajien ajatusmaailmaan ja näin luomalla pohjan omille toiveilleen heidän silmissään. Kilpailijoiden vaikuttamisessa käytetään hyväksi tietotaitoa alasta ja ympäristöstä, kilpailutilanteesta sekä omasta yrityksestä. Tämä taktiikka mahdollistaa suorien hyökkäysten kautta saavuttamaan kilpailijoiden huomion, joka vaikuttaa heidän toimintaansa. Onnistuakseen tässä tulee johtajien olla nopeita liikkeissään, hyvin valmistautuneita sekä omata hyvän johtamiskapasiteetin. Tässä onnistuttuaan johto on ottanut ensimmäisen askeleen kohti hyvää strategiaa. (McNeilly 1996, 22)

Seuraavan askeleen tarkoituksena on ”*vältellä vahvoja ja iskeä heikkoihin*”. Usein kuitenkin johto yleensä tyytyy vain toimimaan ”turvallisen” strategian mukaisesti. He ratkaisevat ongelmiaan matkimalla kilpailijoitaan ja hyökkäämällä vahvimpiin kohtiin. Käyttämällä ilmeisintä keinoa, jota myös kilpailija käyttää hyväkseen, on epäonnistumisen todennäköisyys korkea. Kuitenkaan kompleksisiin ongelmiin ratkaisun avain ei usein ole se selvä ja helpoin. Menestyäkseen ei siis ole viisasta käyttää kilpailijan hyväksikäyttämää strategiaa, vaan tulee löytää oma ja ainutlaatuinen strategia. Tarkoituksena on näin erilaisen strategian ansiosta iskeä kilpailijan heikkoon kohtaan maksimoidakseen sijoituksensa. Tämä pakottaa johdon jatkuvasti etsimään uusia ratkaisuja sekä innovaatioita, mikä kasvattaa ja kehittää luovuutta. (McNeilly 1996, 38)

Löytääkseen edellä mainitut heikkoudet ja pitämällä omat keinonsa salassa kilpailijoilta, tulee johdon ottaa kolmas askel; ”*vilppi sekä tulevaisuuden hahmottaminen*”. Käsitteellä vilppi tarkoitetaan seuraavaa: se ei riitä, että tuntee itsensä, yritystoiminnan ja kilpailijansa, vaan pitää myös onnistua pitämään oma toimintansa salassa kilpailijoiltaan. Tämä on tilanne, missä vilpillisyys nousee kriittiseksi tekijäksi. (McNeilly 1996, 56)

Onnistuakseen toiminnassaan, tulee johdon yhdistää tulevaisuuden hahmottaminen sekä vilpillisyys. Heidän täytyy myös oppia kaikki kilpailijastaan – ei vain pelkät faktat – vaan myös kapasiteetti ja kulttuuri. Näin tiedät miten kilpailijasi tulee reagoimaan hyökkäyksiisi. Johdon tulee myös tuntea perinpohjaisesti oman yrityksensä tuotteet, prosessit, jäsenet sekä vahvuudet ja heikkoudet. Johdon pitää myös määritellä ympäröivät markkinat sekä ympäristö, hahmottaakseen tulevaisuuden paremmin. Kaiken tämän yllä mainitun ansioista johto on tietoisempi mahdollisuuksistaan sekä kykenee käyttämään realistisesti resurssien mukaisesti. Itse vilpillisyyteen organisaatio oppii harjoituksen kautta. (McNeilly 1996, 57)

Neljäs periaate on *tehokkuus* sekä *valmistautuminen*. Varsinkin tehokkuus on ratkaiseva tekijä onnistumisessa. Avaintekijänä on edetä tehokkaasti, että kilpailija ei pysy mukana sekä käyttää nopeutta yllättämiseen kilpailuareenoilla. Onnistuakseen tehokkaassa toiminnassa tulee johdon jatkuvasti kerätä informaatiota, analysoida ja käyttää sitä eri tilanteissa hyväkseen. (McNeilly 1996, 88)

Perustana tehokkaalle toiminnalle toimii valmistelu. Johdon tulee suunnitella siis ensin ja sen jälkeen toimi nopeasti. Kehitä mahdollisia skenaarioita ja valmistaudu näin eri tapahtumiin. Valmistelussa tulee myös huomioida projektien lyhyt kesto, sillä mitä lyhyempi projekti siis on, niin sitä yllättävämpi ja vaikeammin hahmotettavampi se on kilpailijoille. (McNeilly 1996, 89)

Olen siis esittänyt tähän mennessä neljä eri askelta, joita noudattaen johto parantaa strategista osaamistaan. Seuraava askel on yhdistää nämä kaikki konseptit ja sopeuttaa ne kilpailumarkkinoihin lannistaakseen kilpailijat. Tämä onnistuu Sun Tzun mukaan ”muokkaamisella”, jolloin hyödynnetään strategiassa eri tason lähestymiset, rajoitetaan

kilpailijan liikkuvuutta sekä hyödynnetään heidän johtonsa ajatusmaailmaa. Näitä keinoja hyödyntäen saa johto kilpailijat keskittymään epäoleellisiin seikkoihin. Johdon tulee kuitenkin huomata, ettei itse joudu muokkaamisen kohteeksi. (McNeilly 1996, 115)

Muokkaamisessa siis johdetaan kilpailijan tekemiset sekä ajatukset epäolennaisuuksiin ja näin saadaan heidät epätasapainoon. Yllättämällä heidät, saa johto kilpailijat pois tasapainolta ja vahvistat asemaasi markkinoilla. Onnistuakseen pitää johdon toimia erittäin luovasti sekä toimia mahdollisimman yllätyksellisesti ja olettamattomasti. (McNeilly 1996, 116)

Kuudes porras käsittää *johtamisen ja siinä ehdottoman onnistumisen*. Johtaja on vastuussa koko organisaation toiminnasta ja vastaa myös ensimmäisenä ongelmista. Ongelmissa seuraavana vastuussa Sun Tzu pitää tiedonantajia sekä raportoijia. Viimeinen paikka josta epäonnistumisen syytä etsiä ovat alemman tason työntekijät. Sun Tzu korostaakin johdon tärkeydestä sekä vastuunottoa. (McNeilly 1996, 139)

Johdon tulee johtaa organisaatiotaan esimerkillisesti sekä näyttää tietä. Henkilökunta täytyy myös tuntea ja johtamistyylin olla ihmisläheinen. Näin johto pääsee lähelle kaikkia ja pystyy esittämään sekä selvittämään strategian tarkoituksen ja tavoitteet. Auttaakseen henkilökuntaa selviämään strategian läpiviemisestä tulee johdon asettaa heille yksittäisiä missioita sekä myös valita sopivimmat henkilöt näiden läpiviemiseen. Johdon opetellessa tuntemaan hyvin henkilökuntansa oppii se myös näkemään heidän vahvuutensa sekä parhaimmat motivointikeinot. (McNeilly 1996, 139)

Viimeinen periaate on, että *johdon tulee kehittää luonnettansa*, tutustua eri aihepiireihin, miettiä vastauksia eri asioihin ja näin kehittää henkistä kapasiteettia sekä osaamista. Johdon pitää myös ymmärtää, että johtaminen ei merkitse vain rohkeutta ottaa riskejä, vaan myös tehdä asioita eettisesti oikein. Luonteeltaan johtajien tulisi olla ihmisläheisiä, avoimia ja rehellisiä. Käyttäessä kuria tulee sen olla johdonmukaista sekä reilua. (McNeilly 1996, 140) Kaikki nämä edellä läpikäymäni kuusi käsitettä tekevät johtajasta onnistuneemman strategikon kenraali Sun Tzun mielestä. Jotkut kohdista vaikuttavat pinnallisesti sopivan

kenties paremmin sota-areenoille, minne ne ovat alunperin tarkoitettukin. Syvempi tarkastelu kuitenkin osoittaa kenties maailmanhistorian ensimmäisen strategisen teoreetikon ajatuksien olevan hyvinkin pitkälle samanlaisia kuin viimeaikaisimmat trendit. Näistä esimerkkeinä ihmisläheinen johtamistyyli, koko organisaation käsittävä tehokas raportointi, johdon suuri rooli päälinjojen esille tuomisessa sekä osallistumisessa koko projektiin.

Tarkoituksena Sun Tzun teorioilla ei ole – kuten ei varmasti suoranaisesti monilla muillakaan teorioilla – antaa käytäntöön oikeata ja suoraa vastausta, vaan enemmänkin antaa suuntaa strategiselle ajattelulle sekä kehittää sitä.

Monien teoreetikoiden mielestä johtajien on tärkeätä huomata seuraavat asiat:

- miettiä uudelleen, mitä he tarkoittavat organisaatiolla, varsinkin liittyen hierarkian sekä kontrollin käsitteeseen,
- oppia johtamisen taito sekä jatkuvasti muuttuvat kontekstit,
- oppia käyttämään pieniä muutoksia hyväkseen luodakseen suurta tehokkuutta sekä suuria muutoksia,
- ymmärtää jatkuva uudistuminen sekä käyminen,
- olla avoin uusille prosesseille. (McNeilly 1996, 241)

4.4 Strategisen johtamisen paradigmat

Strategiaprosessissa ja sen johtamisessa on omat ongelmansa, jotka johtaja saattaa kohdata edessään. Erilaiset toimialat vaativat erilaista toimintaa ja suunnittelua strategian suhteen. Helposti ennakoitavissa oleva sekä vakaa yrityksen ympäristö on helpompi johtajan kannalta strategisessa suunnittelussa. Mutta mitä yllätyksellisemmässä ja epävakaammassa

ympäristössä yritys toimii, esimerkiksi Finnairin tilanteessa lentoliikenne, sitä tarpeellisempi on strategisen ajatusmallin tarve. Näin siis maailmankuvan, joka pitää sisällään tietynlaisia perusajatuksia siitä miten maailmamme toimii, kutsutaan paradigmaksi.

Eri paradigmoja strategisessa johtamisessa on Lainema ym. (2001, 121-123) muun muassa seuraavia: monimutkaisuuslogiikka, perinteinen suunnittelu, resurssilähtöinen johtaminen sekä sissilogiikka.

Monimutkaisuuslogiikan tarkoituksena on maailman hahmottaminen uudella keinolla ja kieltää toimialan olevan maailman keskikohta, nähden näin yrityksen toimivan verkottuvassa taloudessa. Yritys menestys riippuu sen systeemistä, mihin se kietoutuu.

Resurssilähtöisen johtamisen idea keskittyy maailman muuttumiseen sekä ympäristön epäjatkuvuuksiin, jotka lisääntyvät. Johdossa saatetaan tehdä hyvinkin nopeita päätöksiä, mutta organisaatio kehitymis- sekä uudistumisprosessissa vaatii runsaasti aikaa niin johdolta kuin henkilökunnalta. Näin organisaatio muodostuu paradigman keskipisteeksi. Strategiana vastaavassa tilanteessa tulisi nojautua voimassa oleviin resursseihin sekä osaamiseen.

Sissilogiikassa keskitytään toimialaan sekä sen kilpailuvoimaan. Ideana on nopeasti muuttuvassa ympäristössä olla jatkuvasti tehokkain sekä voimakkain muuttuja ja näin saada jatkuvasti kilpailijoitaan parempia tuloksia sekä innovaatioita. Myös yllätyksellisyys näyttelee suurta roolia.

Edellä mainitut paradigmat otin esille, sillä ne ovat vaihtoehtoisia näkemyksiä organisaatioiden päätöksentekoympäristöstä ja auttavat ymmärtämään strategisen päätöksenteon paradigmoja muuttuvassa ja yllätyksellisessä maailmassa. Niistä oppiminen on hyödyllistä, mutta niitä ei tule käyttää siis hyväksi strategisen päätöksenteon perusmallina.

4.5 Johto käynnistää muutoksen

Strateginen muutos käynnistyy siitä, että johtaja huomaa muutoksen tarpeen ja luo kuvan uudistumisen kiireellisyydestä ja tärkeydestä. Lähinnä tällä strategisella muutoksella tarkoitetaan Balanced Scorecard -prosessia, jonka peruseriaatteisiin keskityn myöhemmissä kappaleissa. Mielestäni tätä voi kuitenkin soveltaa kaikissa strategiaprosesseissa ja näin käyn seuraavaksi läpi yleisesti johdon roolia muutoksen käynnistäjänä, käyttäen toki paljon hyväkseen juuri BSC-teoreetikkojen Kaplanin sekä Nortonin näkemyksiä.

Muutoksen tarve johtuu useimmiten yrityksen huonosta tuloksesta, joka pakottaa etsimään uusia keinoja. Aiheuttajana saattaa myös olla kilpailutilanteen kiristyminen tai esimerkiksi ympäristön muuttuminen. Muutos voi toimia myös motivointikeinona henkilökunnan parempaan ja tehokkaampaan toimintaan. Yhteistä kuitenkin näissä tapauksissa on se, että muutoksen havaintajana toimii johtaja ja hän esittää selkeän syyn muutoksen motiiviksi. (Kaplan & Norton 2002, 365)

Kuten edellä mainitsin muutoksen johtuvan välillä motivoimisesta, huomataan, että muutoksen ei tarvitse siis johtua aina negatiivisesta tulevaisuudesta tai tapahtumasta, vaan se voi syntyä myös tarjoamalla mielikuvia paremmasta tulevaisuudesta.

Muutoksen käynnistäminen riippuu pitkälti organisaation tyypistä, konsernin strategista sekä johtajuudesta. Yksi esimerkkilähtökohta on konsernilla esittäjä jokaiselle liiketoimintayksikölleen vaatimus laatia Balanced Scorecard -mittaristona ilmaistava kasvustrategia. Kyseinen strategia määrittelee yksiköiden ja konsernin väliset vastuut. (Kaplan & Norton 2002, 369)

Toinen tapa on lähteä konsernitasolta liikkeelle, jolloin BSC-mittaristo kehitetään taas konsernin johdossa. Lähtemällä prosessiin tältä pohjalta, on huomioitava konsernin johdon toimintakustannukset sekä varsinkin päätöksenteon estämisestä ja hidastumisesta syntyvät kustannukset toimintayksiköissä. Konsernitasolla tulee esille usein ongelmia laadittaessa konsernitason mittareita, sillä ei ole olemassa konsernin strategioita eikä

integroitimahdollisuuksia. Mittaristojen tulisikin muodostaa koko konsernitasoiset yhteiset teemat ja strategiat, joita sitten alemman tason liiketoimintayksiköt käyttävät hyväkseen prosessissa. (Kaplan & Norton 2002, 370)

Johtoryhmä, joka valmistelee Balanced Scorecard -mittariston, tulee olemaan organisaation muutoksen johtava voima. Mittariston valmisteluprosessin yhteydessä syntyy strategiaryhmä ja tarvittava sitoutuminen strategiaan. Mittaristo näyttelee lopulta suurinta roolia vision sekä strategian toimimisessa ja auttaa myös jäseniä ymmärtämään käsitteet selkeämmin. (Kaplan & Norton 2002, 377)

Yllä mainitsin BSC-mittaristoa valmisteleavasta johtoryhmästä. Tämän johtoryhmän muodostaminen ja sen saaminen toimivaksi kokoonpanoksi on myös tärkeä prosessi. Hieman hankalaksi ryhmän toimivuuden muodostaa organisaation sisäiset erialojen asiantuntijat, jotka eivät ole tarpeeksi tietoisia muiden johtajien sekä liiketoimintayksiköiden toiminnosta. Strategiapainotteisissa organisaatioissa johtoryhmät on muodostettava niin, että siellä on edustaja jokaisesta eri toiminnosta ja he ratkaisevat asioita yhdessä. (Kaplan & Norton 2002, 379)

Muodostaakseen kiinteän ryhmän esimerkiksi konsernissa, toimii siinä hyvänä avaintekijänä yhteisen vision sekä strategian luominen. Yhteinen suunnittelu varsinkin selvästi eri näkemyksiä omilta aloilta tuoneiden ryhmän jäsenien kesken synnyttää usein selkeitä näkemyseroja. Tämän vuoksi saadakse laajemman näkökannan, tulisi ryhmään ottaa lisää muita organisaation jäseniä. Koko prosessi antaakin kaikille samalla hyvän tavan oppia tuntemaan paremmin strategiamallin ja siihen liittyvät prosessit. (Kaplan & Norton 2002, 380) Johtaja pystyy näin siis luomaan Balanced Scorecard -mallia hyväksikäyttäen johtoryhmän, jolla on koko organisaation toiminnot kattava tietämys ja voi toteuttaa koko organisaatiota koskevia strategioita.

Edellä läpikäytyt asiat eivät kuitenkaan vielä takaa projektin onnistunutta käynnistymistä. Onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon myös organisaation johtamiskulttuuri ja johtamistyyli. Yksi tärkeä tekijä on kommunikoinnin tarpeellisuus, joka ei onnistu ilman

keskijohtoa. Keskijohto auttaa ylintä johtoa luomaan strategian sekä viemään läpi strategiset ajatukset koko henkilökunnalle. Koko organisaatio saadaan näin mukautettua strategiaan. Balanced Scorecard -mallia käytetään näin siis vision sekä strategian viestimiseen. (Kaplan & Norton 2002, 385)

BSC-mittariston läpiviemisessä johdolla on siis suuri rooli; he ovat havaitsemassa muutoksen tuulia ja esittävät muulle organisaatiolle tarpeen muutoksesta. Johtajan tulee myös näytellä suurta roolia sitoutumisessa; tarkemmin sanottuna hän on muutoksen läpiviemisen kasvot, joka johtaa toimintaansa omalla esimerkillään. Tärkeätä on johtajan huomata, että Balanced Scorecard-mittaristo toimii parhaimmillaan, kun se on osa organisaation suurta muutosprosessia (Kaplan & Norton 2002, 387).

4.6 Konsernin strategia

Käyn ensiksi läpi kappaleen keskeisen käsitteen, eli konsernin. Konserni määritellään yritykseksi, joka toimii useammalla eri toimialalla. Eri toimialalla toimivat yksiköt on muodostettu tulosityksiköiksi. (Lainema 1996, 17) Ahti, Tikkanen ja Viljanen (1994, 23) taas määrittelevät konsernin seuraavasti: *kahden tai useamman juridisesti itsenäisen yrityksen muodostama kokonaisuus, jossa yhdellä yrityksellä eli emoyhtiöllä on määräysvalta muihin konserniin kuuluviin yhtiöihin eli tytäryrityksiin nähden*. Konsernin johtamiseen luo omat vaatimuksensa juridiikka esimerkiksi vastuuasioiden vuoksi - tosin juridisella muodolla sekä toiminnallisella muodolla ei ole välttämättä mitään yhteyttä käytännön toiminnassa.

Ensi sijassa konserni tunnustetaan rahoitusyksikkönä ja toissijaisesti taas johtamisyksikkönä. Johtamisyksiköllä tarkoitetaan yhteisten sekä tärkeiden resurssien jakamista kokonaisuuden kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Konsernin on siis kokonaisuus, jonka toiminnalle johtamisen kautta tarkasteltuna on ominaista yhteiset pelisäännöt erikseen sovittavilla alueilla. (Ahola 1995, 2)

Strategian suhteen konsernissa sen johto määrittää sekä tekee päätöksen, miten se konsernina kehittää kilpailuetunsa. Johto myös määrittelee liiketoiminnan, missä konserni kokonaisuutena toimii, eli toisin sanottuna ydinliiketoimintojensa portfolion selvityksen. Konsernin johdossa myös määritellään yhteinen visio, pelisäännöt sekä konserninstrategia. Johto myös koordinoi toimialojensa, tai kuten Finnairilla kutsuttiin, niin divisiooniensa strategioita, tavoitteita sekä muita konserniedun kannalta merkittäviä asioita. (Ahola 1995, 3)

Koko konsernin strategiaprosessin vastuu on johtoryhmällä, joskin strategiavastuuta voidaan delegoida johtoryhmän ulkopuolisille henkilökunnalle, kuten esimerkiksi suunnittelijoille. Johto vastaa strategiaprosessi siitä, että muu johto sekä se itse sisäistää strategiaprosessin merkityksen toiminnassa sekä siitä, että itse strategia ymmärretään ja sisäistetään (Ahola 1995, 3). Konsernin johto siis laatii suuret linjat konsernille ja ohjaa näillä liiketoimintayksiköiden strategioita sekä toimintaa. Liiketoimintayksiköt taas laativat itsenäisesti omat strategiansa ja kantavat siitä vastuun.

Liiketoimintayksiköiden johtajat ovat usein mukana johtoryhmässä, kuten tutkimissani Finnairissa sekä Neste Oilissa. He tuovat konsernin strategiaan mukanaan oman liiketoimensa asiantuntijuuden, joka tuntevat siis oman alueensa tuotteet, markkinat, asiakkaat ja kilpailijat.

Konsernin linjajohdon, eli esimerkiksi divisioonien ja konsernitoimintojen tarkoitus on toteuttaa konsernin johdossa määriteltyä strategiaa omalla kohdallaan. Linjajohdon tavoitteena on kytkeä strategiaprosessi operatiiviseen toimintaan ja tekee prosessin edetessä välittömiä päätöksiä. Se myös varmistaa oman alueensa sitoutumisen strategiaprosessiin, sen analysoimiseen sekä suunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen.. Divisioonat ovat vastuussa omista strategisista päätöksistä. On kuitenkin huomioitava, että yli omaan toiminta-alueeseen vaikuttavista päätöksistä keskustellaan konsernitasolla. Tämän myötä konserni saavuttaa seuraavaksi esitetyn lisäarvon. (Ahola 1995, 4)

Konsernin tarkoitus on siis tuottaa lisäarvoa, eli näin sen pitäisi toimia tehokkaammin

yhtenä kokonaisuutena, kuin että liiketoimintayksiköt toimisivat itsenäisinä yrityksinä. Lisäarvoa konsernissa muodostuu synnergian kautta, jota voidaan hyödyntää erikoisosaamisen sekä suurempien resurssien muodossa koko konsernin tasolla.

Konserni voi olla monialainen, eli toimii usealla teollisuuden alalla, tai toimia perinteisen konsernin tapaan, kuten Finnairissa ja Neste Oililla. Monialakonsernin ongelmana on se, että silloin yrityksessä tarvitsee olla useita strategioita. Jokaisella monialayrityksen teollisuuden alalla tarvitsee siis olla eri strategia. Silloin oikeastaan monialayrityksen strategia on enemmänkin holding-yhtiön – eli yhtiö, jonka tarkoitus on yhtiöiden tai toisen yhtiön hallitseminen, omistaminen ja valvominen (Wikipedia WWW-sivut. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Holdingyhti%C3%B6>>) - tyylinen strategia, jossa ylimmän johdon tulee varmistaa teollisuuden alojen liiketoimintayksiköissä syntyvät itse strategiat. Jos taas ylin johto muodostaa strategian, niin ongelmaksi monialayhtiössä nousee se, että yhtiössä ei voida olla asiantuntijoita monella teollisuuden alalla samanaikaisesti ja kyetä kilpailuun yritysten kanssa, jotka ovat juuri sen yhden alan asiantuntijoita.

Yritykset jotka keskittyvät enemmän, kuten käsittelemän valtionyhtiöt Finnair Oyj sekä Neste Oil oyj, niin niillä on oman alansa tuntemus sekä logiikka paremmin tiedossa, jolloin he tekevät todennäköisemmin parempia liiketoiminnallisia ratkaisuja, parempia strategioita sekä menestyvät näin paremmin. Tällä hetkellä suositaan enemmän yrityksiä, jotka toimivat vain yhdellä toimialalla, koska maailmankehityksen myötä markkinat ja kilpailut avautuvat, tiedonvälitys parantuu sekä pääomien liikkuvuus paranee. Näin tämä kehitys vaatii kovempaa markkinakilpailua, joka taas vaatii yrityksiltä enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että koko yrityksen – yritysjohto mukaan luettuna – täytyy ymmärtää toimintaa paremmin, mikä siis tarkoittaa, että on yhä vaikeampaa olla monialayritys ja menestyä.

Konsernissa voi muodostua ongelmia strategiaprosessissa epäselvien roolien ja toimintojen kautta. Esimerkiksi epäselvyydet tehtävänjaoista ja liiketoimintayksiköiden johdon toimivallasta voivat muodostaa etenkin yhtiöittämissä alkuvaiheessa tilanteen, jossa yhtiöittäminen esiintyy vain näennäisenä ratkaisuna, toiminnan kuitenkin jatkuessa entisellä tavalla. Roolit konsernin johdon sekä strategisten liiketoimintayksiköiden välillä pitäisikin

määritellä selkeästi siirrettäessä vastuuta sekä päätösvaltaa liiketoimintayksiköille. (Ahola 1995, 145)

Tarkastelen konsernin strategiaa myös seuraavassa BSC-mallia käsittelevässä kappaleessa Balanced Scorecardin näkökulmasta.

4.7 Balanced Scorecard

Edellä jo esillä olleen tasapainotetun tulosarvioinnin idea on lähtöisin liikeyritysten strategisen johtamisen oppien uudistumisesta 1990-luvulla. Balanced scorecard -mallin kehittivät Robert Kaplan ja David Norton. Mallin tarkoituksena on tehdä strategiasta jatkuva prosessi, jonka sisäistävät yritysjohton lisäksi kaikki muutkin organisaatiossa työskentelevät henkilöt. (Kaplan & Norton 2002, XI)

Useat organisaatiot ovat epäonnistuneet yrityksissään luoda toimiva strategia itselleen ymmärtämättä, että strategia on ainutlaatuinen ja kestävä tapa luoda arvoa ja näin mittareiden pitäisi pysyä jatkuvassa strategisessa muutoksessa mukana. (Kaplan & Norton 2002, 2) Kun mittarit eivät pysy kehityksessä mukana, joutuvat yritykset hallitsemaan asioita, joita ne eivät voi kuvailla eivätkä mitata. (Kaplan & Norton 2002, 3) Epäonnistumisia on tapahtunut yrittäessä käyttää hyväkseen jo vanhentuneita strategisia malleja. Tärkeintä kuitenkin strategiassa on muistaa, että itse kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi kuin itse strategia. (Kaplan & Norton 2002, 2)

Nykyään useimmissa organisaatioissa, kuten Neste Oil Oyj:ssä ja Finnair Oy:ssä, on hajautettu rakenne lähelle asiakasta oleviksi toimintayksiköiksi sekä tiimeiksi. Hajauttamisen, madaltamisen sekä työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla pystytään saavuttamaan suurempi kilpailuetu, kuin esimerkiksi sijoittamalla vain pääomaan. Strategissa onkin elintärkeää, että sitä toteuttavat kaikki konsernin johdosta tiimeihin. Strategiaa on myös oltava mahdollisuus muotoilla ja sen kehittämiseen on reagoitava jatkuvasti muun muassa tekniikan ja lainsäädännön muutoksien vuoksi. Strategissa tuleekin olla organisaation sisällä yhteinen kieli, jotta muutokset saataisiin

ajettua nopeasti sisään sekä ne ymmärrettäisiin. (Kaplan & Norton 2002, 3) Strategia edellyttää myös koko organisaation hyväksyvän ja omaksuvan uuden yrityskulttuurin sekä arvot. (Kaplan & Norton 2002, 4)

Nils-Göran Olve ja kumppanit kirjassaan *Balanced Scorecard* näkevät tasapainotetun mittariston menetelmänä, jonka avulla muodostetaan toiminnan suuntaviivat ja myös varmistetaan, että sovittuja suuntaviivauksia noudatetaan. Tasapainotetun mittaristossa painotetaan tietoisesti valittua joukkoon mittareita ja yritetään päästä yksimielisyyteen suuntauksista strategian osalta sekä siis informoida se kaikkien tietoon. Näin mittaristo avittaa saavuttamaan ”tasapainon” näkökulmien välille. Valittu tasapaino kuvastaa strategisia toimintoja. (Olve & Roy & Wetter 1999, 14)

Mainitsin edellä ongelmat strategisissa mittareissa ja niiden kehittymättömydessä. Jotta mittarit saataisiin mittaamaan oikeita asioita, tulisi niihin kaikkiin ankkuroida visio sekä strategia. Mittareiden määrittäminen tapahtuu johdon toimesta BSC-mallissa ja mittareita käytetään strategian johtamiseen ja valvontaan. Työntekijöiden tulisi ymmärtää täydellisesti mittarien tavoite ja tarkoitus, jotta heidän toimintansa sekä päätöksensä vaikuttavat strategiaan halutulla tavalla. (Kaplan & Norton 2002, 254) Mittareita suositellaan olevan noin 20-25 kappaletta (Kaplan & Norton 2002, 294).

Kaplan ja Norton (2002, XI-XII) ovat kehittäneet viisi periaatetta, joita käytetään strategialähtöisen organisaation kehittämiseksi:

- strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä,
- organisaation mukauttaminen strategiaan,
- strategian vieminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä,
- strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi,

- muutosten toteuttaminen vahvan ja tehokkaan yritysjohton avulla.

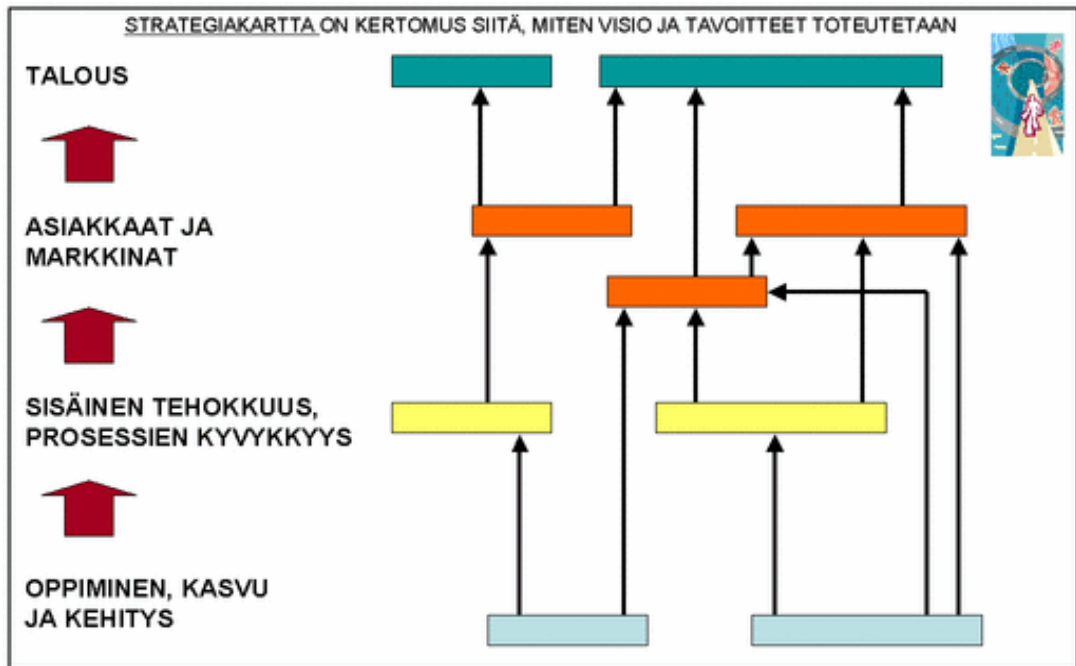
Balanced scorecard -mallin toteutuksessa nousevat myös tärkeään rooliin strategiakartat, joka kuvaa strategiahypoteeseja. Strategiakartta esittää ja auttaa miten yritysjohto voi kuvata ja hallita strategioitansa. (Kaplan & Norton 2002, 204-205) Strategiakarttoihin perehdyn tarkemmin seuraavassa aihetta käsittelevässä kappaleessa.

4.7.1 Strategian konkretisointi

Strategian konkretisointi tapahtuu strategiakartan avulla. Kartassa jokainen Balanced Scorecard -mittari laitetaan syy ja seuraus-ketjuun ja näin yhdistyy strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. Balanced Scorecard -strategiakartta toimii yleisenä mallina strategian kuvaamiseksi.

Strategiakartassa syy- ja seuraussuhteet rakentavat strategiahypoteesit. Kartassa on neljä eri näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma sekä oppimisen ja kasvamisen näkökulma. Näillä näkökulmilla saadaan esille ja näin tietoon kaikki tärkeimmät tekijät organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, 77)

Strategiakarttojen (kuvio 6) avulla organisaation strategia kyetään näkemään yhtenäisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Kartta helpottaa ymmärtämistä, mutta tarjoaa myös johtoryhmälle välineen strategian nopeaan sekä tehokkaaseen käyttämiseen.



TASAPAINOISEN MITTARISTON SYY-SEURAUSSPERIAATE, STRATEGIAKARTTA

Kuvio 7 Strategiakartta ("Strategiakartta". Qualitas-fennica <<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/bscorganisaationjohtamisessa.htm>>)

Strategiakartan tarkoituksena on siis olla läpinäkyvä sekä olla helposti ymmärrettävissä ja näin informoida siitä koko organisaatiota. Mittaristoa lukevat henkilöt voivat päätellä strategiaa tarkastelemalla mittareiden tavoitteita sekä strategiakartan yhtymäkohtia. (Kaplan & Norton 2002, 141)

4.7.2 Strategia osa kokonaisuutta

Johtamisprosessi koostuu BSC-mallin mukaisesti useasta eri osasta ja näistä siis yksi on strategia. Pitää kuitenkin ymmärtää, että tähän prosessiin kuuluu myös monta muuta osaa. Lähtökohtana on organisaation ylimmän osan toiminta-ajatus, eli missio, joka määrittelevät organisaation toimintatarkoituksen. Seuraavana tulevat ydinarvot, jotka pysyvät mission kanssa melko stabiileina. Organisaation vision kuvastavat yrityksen toimintalinjat; mitä haluamme olla? Strategia taas voidaan ymmärtää yrityksen taktiikkana, joka muuttuu ja

kehittyy jatkuvasti muun muassa ympäristön mukana. (Kaplan & Norton 2002, 81) Nämä kolme mainitsemaani johtamisprosessin osaa muodostavat strategian kanssa tärkeimmän kimpun johtamisprosessissa.

4.7.3 Strategia konsernitason

Neste Oil-konsermissa sekä Finnair-konsermissa on useita eri liiketoimintayksiköitä sekä palveluyksiköitä. Liiketoimintayksiköt palvelevat lähinnä ulkoisia asiakkaita, kun taas palveluyksiköt koko konsernia tarkoituksenaan tuottaa erikoistumisen, toiminnallisen tehokkuuden tai differoinnin etuja. (Kaplan & Norton 2002, 67)

Saavuttaakseen suuren tehokkuuden BSC-mallissa, tulisi kaikkien yksiköiden strategiat ja mittarit mukauttaa ja yhdistää toisiinsa. Scorecard-mittaristojen liitännäiskohdat luovat perustan sille ajatukselle, että yhteisiä palveluyksiköitä sekä hajautettuja liiketoimintayksiköitä johdetaan yhden ylemmän organisaation taholta. Näitä yhteyskohtia kutsuvat Kaplan sekä Norton organisaation strategiseksi arkkitehtuuriksi. Nämä yhteyskohdat näyttävät kuinka organisaatiot luovat synnergioita erillisten, itsenäisten yksiköiden toiminnan toisiinsa. (Kaplan & Norton 2002, 177)

Parhaassa mahdollisessa tilanteessa konsernissa on käytössään ylhäältä alaspäin suuntautuva strateginen arkkitehtuuri. Tämä määrittää organisaation roolin sekä yhteisten palveluyksiköiden tukemisen konsernin strategiassa. Tämänkaltaista strategiaa on kuitenkin hyvin harvinaista. (Kaplan & Norton 2002, 211)

Yllä selittämäni strategisen arkkitehtuurin pohjalla on selkeä ylemmän organisaation toiminnan määrittely, kuten esimerkiksi konsernin synnergia liiketoimintayksiköiden välillä. Konsernitason toimintaa ja resursseja kuvataan seuraavasti: "Hyvä konsernistrategia ei sisällä vain satunnaisesti valittuja osa-alueita, vaan se on huolellisesti rakennettu itsenäisten osa-alueiden järjestelmä. Hyvässä konsernistrategiassa kaikki elementit (resurssit, liiketoiminnot ja organisaatio) on mukautettu toisiinsa. Mukauttamista ohjaavat yrityksen resurssit – pääomat, taidot ja osaaminen" (Kaplan & Norton 2002, 179).

Konsernistrategian tulisi siis muodostua eri osista tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Jos konsernilla ei ole käytössä Balanced Scorecard -mallia, käyttävät yhteiset yksiköt BSC-mittareita hiukan eri tavoin. Tällöin yhteisten yksiköiden Scorecard-mittarit laaditaan seuraavalla tavalla:

1. Strategisen liikekumppanuuden malli, jossa liiketoimintayksiköt kehittävät BSC-mittaristot. Mittarit ilmaisevat strategian sekä konsernin tärkeysjärjestyksen. Projektissa palveluyksiköillä on kumppanuusrooli.
2. Business-in-a-business -malli, jolloin liiketoimintoyksiköillä ei ole BSC-mittareita. Palveluyksiköt toimivat liiketoimintoina, joiden asiakkaita ovat varsinaiset tulos- tai liiketoimintayksiköt. Yksikköjen väliset suhteet syntyvät palveluyksiköiden Balanced Scorecard -mittariston perusteella. (Kaplan & Norton 2002, 211)

Eli siis yhteiset palveluyksiköiden BSC-mittaristot määrittelevät sekä tunnistavat synnergia- ja integrointiedut. Nämä kertovat organisaation arvonluonnista konsernille ja liiketoimintayksiköille. Mittaristot syntyvät palveluyksiköiden sekä liiketoimintayksiköiden keskinäisen muodollisen palvelusopimuksen synnyttyä. Mittareiden ja johtamisjärjestelmän avulla palveluyksiköt voidaan mukauttaa organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2002, 229)

4.7.4 Ansojen välttäminen

Suurissa organisaatiomuutoksissa tulee helposti tehtyä virheitä ja koettua odottamattomia esteitä. Käsittelen seuraavassa BSC-mallissa yleisimmin esiintyneet sekä pahimmat ansat. Ensimmäinen ansa on siirtymävaiheiden ongelmat. Esimerkiksi yrityksen fuusioitumistilanteessa tai myynnin kohteeksi joutumisena ei uuden organisaation johtoryhmä ole välttämättä kiinnostunut uudesta projektista ja näin lopettanut sen. (Kaplan & Norton 2002, 392)

Epäonnistuminen saattaa johtua myös suunnitteluvirheistä, Balanced Scorecard-mittaristo saattaa olla huonosti laadittu tai mittareita voi olla liikaa tarvittuun määrään nähden. Mittareita voi olla myös liian vähän, jolloin myöskään tavoitellut tulokset eivät saavutu.

Yksi esimerkki ovat KPI-mittarit, joilla ei saavuta yleensä läpimurtotuloksia. KPI-mittarit saattavat parantaa operatiivista tulosta, jos kuitenkin niihin ei liitetä täsmällistä strategiaa hyödyn saavuttamiseksi, ovat yrityksen saavuttamat tulokset pettymyksiä. Myös sidosryhmämittaristot eivät pääse BSC-mittariston tasolle. Ne eivät KPI-mittariston tapaan hyödynnä tärkeitä sisäisiä prosesseja ja yhteyskohtia, joilla luotaisiin sidosryhmiin sekä asiakkaisiin liittyviä läpimurtoja. (Kaplan & Norton 2002, 395)

Yleisimmät prosessin epäonnistumisen syyt johtuvat organisaatiossa huonosti toteutetut prosessit. Nämä epäonnistumiset voidaan jakaa seitsemään eri ryhmään.

Ylin johto ei sitoudu strategiaprojektiin, joka on epäonnistumisen suurimpia tekijöitä. Projektin vastuu sekä toteuttaminen siirretään tällöin usein keskijohdolle. Jo pelkkä delegoiminen antaa kuvan, että projektiin ei haluta sitoutua kunnolla ja sitä ei pidetä tarpeeksi arvossaan.

Kuten aikaisemmissa kappaleissa olen maininnut, on ylimmän johdon sitoutuminen projektiin sekä siitä viestiminen erittäin tärkeä osan onnistuneen läpiviemisen kannalta. Ylin johto myös ymmärtää organisaation strategian parhaiten, jota tarvitaan laatiessaan BSC-mittaristoa. Ylimmällä johdolla on ainoastaan valtuudet usein tehdä isompia strategisia muutoksia ja heillä on mahdollisuus toimia erotuomarina tilanteissa, joissa organisaatiossa ei päästä yksimielisyyteen strategisista asioista, joten nämäkin seikat puoltavat heidän osallistumisen merkitystä. (Kaplan & Norton 2002, 397)

Ansana voi myös toimia projektiin osallistuvien henkilöiden määrät; henkilöitä voi olla liikaa tai liian vähän. Yhden johtajan suunnittelema projekti ei ota tarpeeksi laajaa näkökantaa suunnittelussa eikä projektiin myöskään pääse osallistumaan tarpeeksi organisaation jäseniä, jolloin projektista muodostuisi yhteinen, kaikkien asia. Jos taas

prosessiin osallistuu liikaa henkilöitä, on vaarana suunnittelevan ryhmän intensiiviteetin katoaminen. Ryhmän tulisi olla siis henkilömäärältään melko pieni, jotta kaikki jäsenet voivat osallistua aktiivisesti keskusteluun sekä tuoda omia kantojaan esille. Voidaan myös perustaa useampia suunnittelevia alaryhmiä, jotka keskittyvät tiettyyn näkökulmaan tai esimerkiksi yleistä strategiaa käsittelevään teemaan. (Kaplan & Norton 2002, 398)

Virhe on myös, jos pelkkä johtoryhmä suunnittelee sekä valmistaa Balanced Scorecard -mittaristot. Toimiakseen tehokkaasti, on kaikkien jäsenten organisaatiossa otettava mittaristo omakseen ja ymmärrettävä hyvin sen toiminta. Mittaristo levitettynä koko organisaatioon, tarjoaa se pohjan eri tason aloitteiden tekemiselle, kuten myös keskeisten prosessien oppimiselle. Näin saadaan strategia osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työskentelyä. (Kaplan & Norton 2002, 399)

Yhtenä ansana on liian pitkä valmisteluprosessi. Organisaatiossa halutaan valmistella täydellisyyttä hipova mittaristo ja sen valmistamiseen käytetään resursseja sekä aikaa lukuisten kuukausien ajan. Lopulta prosessi saattaa päätyä jopa siihen, että itse mittaria ei oteta lainkaan käyttöön. Tehokkaimmin mittariston kehittämisprosessi kuitenkin saadaan jatkuvalla kokeilemiselle sekä oppimisella. (Kaplan & Norton 2002, 400) Eli mittaristoja otetaan käyttöön ja kehitetään jatkuvasti ja näin sitä tehdään jatkuva johtamisprosessi. Mittaristoa ja niistä saatavaa informaatiota muokataan siis ajan kuluessa sekä yrityksen oppiessa.

Mittaristo voidaan nähdä pelkkänä järjestelmäprojektina, jolloin se muodostuu virheelliseksi. BSC-projekti on siis johtamisjohtamisprojekti. Tämän virheen tekeminen tapahtuu usein juuri silloin, kuin palkataan ulkopuolinen projektin vetäjä, kuten konsulttitoimisto. (Kaplan & Norton 2002, 400) Ongelmia ulkopuolisten konsulttien palkkaamisessa saattaa myös esiintyä heidän kokemattomuutensa vuoksi.

Viimeinen esille ottama Balanced Scorecard -projektin ansa on mittariston käyttäminen pelkkänä palkitsemisjärjestelmänä. Mittaristoon kannattaa toki sijoittaa palkitsemista, sillä saa henkilökunnan huomiota ja mielenkiintoa kohti prosessia, mutta pelkästään siitä ei saa olla

kyse. (Kaplan & Norton 2002, 402)

Kuten kaikista ansoista huomaa, näyttävät ne useimmiten olleen itse organisaation aiheuttamia. Projektin onnistuminen vaatiikin selvästi niin johdolta, kuin koko organisaatiolta suurta sitoutumista sekä hyvää ryhmätyöskentelyä.

4.7.5 BSC ja Finnair Oyj

Tuija Virtasen (2001, 562) tutkimuksesta käy ilmi, että vuonna 1999 Balanced Scorecard -malli on esillä eri puolella organisaatiota. Jo silloin oli tiettyjä tunnuslukuja yhtiössä käytössä, joita kuitenkin ei ollut nimetty Balanced Scorecardiksi ja niitä ei oltu rakennettu systemaattisesti tukemaan strategiaa. Finnairin laatupäällikön mukaan tuolloin BSC oli jo pitkällä esimerkiksi palvelusuunnittelussa “Meillä on olemassa kaikki palikat, meillä on olemassa visio, millainen sen pitäisi olla tämä mittaristo täällä laadun puolella, että se on niin pienestä enää kiinni”.

BSC-projektia aloitettiin kehittämään järjestelmällisesti osana yrityskulttuurin muutosprosessia vuonna 1999. Tarkoituksena oli kehittää määrätietoisesti osaamista sekä oppimista ja ankkuroida se visioon ja strategiaan. Mallin mukaisesti mittaristossa on neljä osa-aluetta, eli talous, osaaminen, prosessit ja asiakas. Jokainen osasto sai soveltaa mittaristoaan haluamallaan tavalla ja kaikille osastoille myös laadittiin yhteiseen malliin pohjautuva mittaristo sekä kaikille määriteltiin erikseen strategiset tavoitteet, menestystekijät, avainmittarit ja projektit. Mittaristojen käytössä huomattiin alkuun vastarintaa, mutta se on ajan myötä vähentynyt. (Virtanen 2001, 562)

Finnairissa alettiin näin siis rakentaa osana yrityskulttuurin muutosprosessia Balanced Scorecardia konsernin työkaluksi. Mittariston avulla on haluttu edistää konsernin oppimishalua ja se on onnistuttu sitomaan strategiaan sekä visioon. Vuoden 2003 henkilöstrategiassa tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) mukaisen johtamistavan käyttöönotto konkretisoitua ja sitä ruvettiin ajamaan sisään koko organisaatioon. (“Finnair ja yhteiskunta” Finnair

http://annual2003.finnairgroup.com/yhteiskunta/yhteiskunta_2.html

2000-luvun vaihteessa käyttöön otettu BSC-malli on edelleen Finnair-konsernilla käytössä, kuten Finnairin konsernin strategia kappaleessa otin esille. Mallin tarkoituksena on tuoda organisaation läpinäkyvyyttä sekä: ”... *tämmöisen strategiaviestinnän ja seurattavuuden välineeksi. ...*”, kuten Ari Soinola Finnairista asian esittää. BSC-malli siis selkiyttää tarkoituksensa mukaisesti strategiaa. Mallilla puretaan Finnair-konsernin strategiaa neljän näkökulman kautta: ”*Puretaan meidän strategia Balanced Scorecardilla. Ja siitä sitten niin kuin neljän näkökulman talous, asiakasprosessit, henkilöstö ...*”.

Mittaristo rakennetaan Finnairissa konsernin johtoryhmässä: ”*ne mittarit me ollaan asetettu täältä konsernista, jotta me saadaan meidän liiketoimintayksiköt niin kuin vertailukelpoiseksi*”. Mittaristo on sama jokaiselle liiketoimintayksikölle, joten siinä ei ole erikseen otettu huomioon liiketoimintayksiköiden eroavaisuuksia: ”*Siinä me jouduttiin tekemään konsernin näkökulmasta vähän väkivaltaa, kun jokainen raportoi vähän eri tavalla, jotta me saatiin tehokkuusvertailuja ja kannattavuusvertailuja niin kuin me jouduttiin sanomaan, että ne ovat nyt nämä, nämä ja nämä. Ei niinkään liiketoimintayksiköiden tavoitteista lähteneitä mittareita.*”. Tällä menetelmällä konserni saa tietoon haluamansa näkökulmat sekä kaikki liiketoimintayksiköt ovat keskenään vertailukelpoisia. Ohjeistusta on kuitenkin mahdollista muuttaa tarpeen mukaan, kuten Soinola toteaa: ”*Sanotaan nyt vaikka ympäristöasiat nosta hirveästi päätään sanotaan vaikka vuoden aikana niin voi olla että ensi vuoden strategiapassissa on joku ympäristöelementti olla siellä mukana.*”.

5 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden konsernin strategiaa sekä ylimmän johdon, eli konsernin johdon roolia siinä. Selvitin mitä menetelmiä heillä olisi teoriassa mahdollisuus soveltaa strategisessa toiminnassa, haastatteluiden myötä selvitin mitä menetelmiä ja mittareita he käyttävät käytännössä sekä mikä on johtoryhmän rooli käytännössä konsernin strategiaprosessissa. Vertailin myös valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden sekä muiden pörssiyhtiöiden eroja.

Valtioenemmistöisten pörssiyhtiöiden ja muiden pörssiyhtiöiden yhtiöiden välillä ei näkynyt toiminnassa eroja. Keskeinen tekijä on se – olkoon yhtiö siis valtioenemmistöinen tai ei - niin jos yrityksellä on useita osakkeenomistajia, täytyy siten jo pelkästään osakeyhtiölain mukaan yrityksen palvella kaikkia osakkeenomistajiansa. Jos taas kyseessä on pörssinoteerattu yhtiö, kuten esimerkiksi tutkimani yhtiöt, on yhtiöillä anonyymiä osakeomistusta sekä vaihtuvaa osakeomistusta ja tällöin ovat omistajat sitoutuneet siihen, että yhtiö toimii siltä pohjalta sekä yhtiön päättävät elimet toimivat myös tämän linjan mukaisesti. Eli jos ajatellaan yhtiön johtoryhmän roolia, niin sillä ei ole merkitystä, onko valtioenemmistöinen pörssiyhtiö vai ei.

Molempien yhtiöiden toimialoilla, niin lentoliikenteessä kuin öljynjalostuksessa, oli huomioitavissa selkeitä muutoksia ja epävakautta. Markkinat ovat muuttuneet globalisoitumisen myötä, taloudellista sääntelyä vapautettu sekä kilpailu on kiristynyt. Tämä ympäristön suuri muutos on aiheuttanut strategisista uudistamista sekä toimialojen uudelleenjärjestäytymistä. Uudistutumisen myötä ovat yhtiöiden ydinosuamisten alueet muuttuneet entisen ydintoiminnan logiikasta. Tämä on taas vaikeuttanut johdossa päätöksentekoa. (Lainema 1996, 69-70).

5.1 Mallit

Finnair-konsernissa strategian tukena on käytössä Balanced Scorecard -malli. Finnairissa alettiin rakentaa osana yrityskulttuurin muutosprosessia Balanced Scorecardia konsernin työkaluksi. Mittariston tarkoituksena on edistää konsernin oppimishalua, tuoda organisaatioon läpinäkyvyyttä ja se on sidottu strategiaan sekä visioon. BSC myös helpottaa strategiaviestinnässä sekä toimii välineenä seurattavuudelle, eli siis kaiken kaikkiaan selkiyttää strategiaa. Vuoden 2003 henkilöstrategiassa tasapainotetun tulokortin (Balanced Scorecard) mukaisen johtamistavan käyttöönotto konkretisoitiin ja sitä ruvettiin ajamaan sisään koko organisaatioon. ("Finnair ja yhteiskunta" Finnair <http://annual2003.finnairgroup.com/yhteiskunta/yhteiskunta_2.html>)

BSC-mallilla puretaan Finnair-konsernin strategia neljän näkökulman kautta ja malli muodostetaan konsernin johtoryhmässä. Mittaristo on muodostettu samanlaisiksi jokaiselle liiketoimintayksikölle, joten siinä ei ole noteerattu eroavaisuuksia. Ideana on se, että näin konserni saa tietoon haluamansa näkökulmat ja kaikki liiketoimintayksiköt ovat keskenään vertailukelpoisia.

Mallien käytöstä konsernin strategiaprosessissa näkisin olevan paljon hyötyä, sillä niillä saa muodostettua konsernista tulevan strategian niin yksinkertaiseksi, että se on helposti kommunikoitavissa. Saavuttaakseen tämän tilan, vaatii se konsernilta kuitenkin paljon jalkatyötä ja ymmärtämistä omista tuotteista, markkinoista sekä esimerkiksi asiakasryhmistä. Työkalut, kuten BSC, toimivat näin hyödyllisinä apuvälineinä, koska ne pakottavat järjestelmällisesti miettimään eri osa-alueita läpi, auttavat keräämään systemaattisesti dataa sekä pakottavat ymmärtämään syy-seuraussuhteita ja jäsentämään niitä. Ongelmaksi strategiaprosessissa muodostuvat helposti liialliset tai liian minimaaliset tietomäärät ja näin erilaiset mallit auttavat tietomäärien jäsentämisessä; organisaatio pystyy erittelemään oleellisen sekä tärkeän tiedon. Mallit jäsentävät siis tietoa ja auttavat näin organisaatiota löytämään strategian kannalta relevantimmän informaation, josta taas muodostetaan tarvittavat johtopäätökset. Lopulta tosin on huomioitava, että mallitkin toimivat vain kehyksinä, joilla viedään tavoitteet läpi.

5.2 Johtoryhmät ja strategiaprosessi

Finnairissa, kuten edellä on tullut esille, niin on muodostettu erillinen strategiatiimi konsernin strategian osalta. Tämä saattaa olla tehokkaampi tapa muodostaa isossa johtoryhmässä strategiaa, mutta vaikuttaa hieman erikoiselta ratkaisulta, sillä näin muodostettuna jokainen johtoryhmän jäsen ei pääse vaikuttamaan tai osallistumaan konsernin strategian syntyyn ja ei välttämättä koe sitä omakseen. Esimerkiksi liiketoimintayksiköiden johtajien tapauksissa vaikutus saattaa olla varsinkin negatiivinen, jos he eivät näe muiden muodostamaa strategiaa omakseen ja näin eivät viestitä sitä tarpeeksi voimakkaasti edelleen omaan liiketoimintayksikköönsä. Strategiaa muodostettaessa on kuitenkin tärkeää, että prosessissa on jatkuvasti mukana ihmisiä, jotka tuntevat muun muassa yrityksen tuotteet, markkinat, asiakkaat sekä kilpailijat. Näiltä jäseniltä tarvitaan asiantuntemusta sekä suoraa näkymää mitä markkinoilla tapahtuu; mitä uusia asioita on tulemassa, kilpailutilanne sekä esimerkiksi mitä asiakkaat haluavat. Kaikki nämä edellä mainitut asiaryhmät muodostuvat erittäin tärkeiksi strategiaa luodessa. Eli ymmärtää minkä takia konserni on olemassa, missä se on hyvä sekä mitkä ovat toiminnan edut. Jos siis johdossa ei tunneta strategiaa omakseen tai luomisprosessissa ei ole tarpeeksi asiantuntevuutta mukana, niin itse strategia voi olla kuinka hyvä tahansa, mutta jos esimerkiksi liiketoimintayksiköiden johtajat eivät sitä viesti uskottavasti eteenpäin, ei henkilöstö tunne sitä omaksensa, ja näin strategia ei tavoita koko konsernia. On siis tärkeää, että konsernin strategiaprosessissa on jatkuvasti mukana asiantuntemusta liiketoimintayksiköistä, jotka pystyvät välittämään strategiaa taas eteenpäin keskijohtolle. Keskijohto kuitenkin lopulta viestittää strategian operatiiviseen organisaatioon sekä vastaavat konkreettisiin jokapäiväisiin kysymyksiin.

Toisaalta Finnairin ison johtoryhmän kaltaisissa tapauksissa voidaan myös luoda ja suunnitella strategiaa pitkälle koko johtoryhmän kesken saaden muodostettua sekä kasattua tarpeellisen määrän informaatiota, josta sitten pienempi strategiatiimi hioo sen viimeisimpään muotoon. Oleellista tässä tavassa on kuitenkin edelleen se, että strategiaprosessissa on mukana hyvin pitkälle asti mahdollisimman paljon asiantuntemusta liiketoimintayksiköistä ja strategiatiimi vain siis viimeistelee konsernin strategian.

Haastatteluissa huomasin ristiriitaisuuksia puhuttaessa strategisesta suunnittelusta sekä strategiaprosessista. Soinola todennäköisesti puhui vuosisuunnittelusta sekä strategian toteutuksesta enemmänkin. Eli toteutuksella tarkoitan sitä, että suunnitellaan esimerkiksi uusia tuotteita sekä niiden lanseeraamista ja hinnoittelua, eli toteutetaan suunniteltua strategiaa ja tehdään näin strategisia päätöksiä. Tämä on siis strategian toteutusta, jonka näkisin eri asiana kuin strategian miettimisen ja suunnittelun. Strategian voi nähdä siis tehtävän monessa eri kerroksessa tai tasossa (vrt. suunnittelu ja toteutus). Yrityksen strategia tuskin voi muuttua lopulta kauhean usein, koska strategia ohjaa yhtiön toimintaa, eli esimerkiksi mitkä ovat markkinat, kilpailut, tuotteet ja palvelut. Ja nämä edellä mainitut asiat eivät voi muuttua puolivuositain tai vuosittain. Eli on siis hieman harhaanjohtavaa, jos puhutaan, että on jokavuotinen strategiaprosessi, jossa strategia tehdään. Vaikka Finnairin tapauksessa puhutaankin strategisesta suunnitteluprosessista, on todellisuudessa kenties tarkoitettu enemmänkin seuraavan vuoden vuosisuunnittelua, eikä strategista työtä.

Itse strategiaprosessin uskoisin olevan tarvetta nähdä – tulkoon muutoksen sitten yrityksen sisältä tai ulkoa – niin selvänä signaalina ja paineena tehdä jotain uutta. Tällöin varmasti käydään läpi isompi prosessi, jolloin pohditaan tehdäänkö asioita oikein vai väärin. Mutta tätä en siis usko käytävän läpi joka kolmas -, neljäs – tai viides vuosi. Kuitenkin on huomioitava, että äkillisten muutosten tapahtuessa, esimerkiksi ympäristön suhteen, niin pohditaan seurauksia sekä miten muutokseen pitäisi reagoida. Silloin lähtökohta ei ole se, että käydään koko yrityksen strategia läpi vaan peilataan muutosta olemassa olevaan strategiaan ja mietitään mikä muuttuu. Tämä tehdään kun se nähdään tarpeelliseksi ja sitä ei olla sidottu kalenteriin. Tästä tarkastelusta saattaa tulla tulos, että muutos vaikuttaa koko yhtiöön ja näin muutokseen täytyy perehtyä perusteellisemmin.

Strategian en siis usko olevan asian, mikä olisi kalenteriin sidottu ja joka käytäisiin kerran vuodessa läpi jollain tietyllä tavalla. Vaan vaikuttavampia asioita on se mitä markkinoilla ja ulkomaailmassa tapahtuu sekä sopivatko ne tapahtumat organisaation sen hetkisiin ajatuksiin vai pitääkö niitä muuttaa.

Strategiaprosesseista kohdeorganisaatioiden kohdalla on huomioitava se, että yhtiöt eivät

kerro strategiastaan julkisuuteen kaikkea ja näin todellisen kuvan muodostaminen koko johtoryhmän osalta on mahdotonta. Hankkimallani haastattelumateriaalilla kohdeorganisaatiosta, Tuija Virtasen (2001) tutkielmalla sekä julkisuuteen jaettavilla materiaaleilla uskon saaneeni muodostettua melko hyvän kuvan sekä Finnairin että Neste Oilin konsernin strategiasta sekä johtoryhmän toiminnasta, jonka avulla olen pystynyt kertomaan yhtiöiden strategiaprosessista sekä vertailemaan niitä keskenään.

Lähdeluettelo

Teokset:

Ahola, Jyrki 1995. *Yrityksen strategiaprosessi*. Lappeenranta; Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Ahti, Ari, Tikkanen, Reino, Viljanen, Juha 1994. *Konsernitilinpäätösten uusien säännösten mukaan*. Jyväskylä; Tietosanoma Oy.

Jenkins, Mark, Ambrosini, Veronique 2002. *Strategic Management: a Multi Perspective Approach*. Basingstoke: Palgrave.

Johnsson, G, Scholes K 1993. *Exploring Corporate Strategy*. UK: Prentice Hall.

Kaplan, Robert, Norton, David 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Karlöf, Bengt 2004. *Strategian rakentaminen*. Helsinki: Edita.

Lainema, Matti, Lahdenpää, Markku, Puolakka, Pekka 2001. *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Helsinki: WSOY.

Lainema, Matti 1996. *Monialayrityksen johtaminen – Miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä tai yksikköjensä arvoa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu.

McNeilly, Mark 1996. *Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers*. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, B, Lampel, J 1998. *Strategy Safari*. UK: Prentice Hall.

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan, Wetter, Magnus 1999. *Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. Porvoo: WSOY.

Pettigrew, Andrew 1985. *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.

Porter, ME 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Simons, Robert 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Whittington, Richard 1993. *What is strategy –and does it matter?* London: International Thomson Business Press.

Julkaisut:

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2005. *Valtion määräysvallassa olevien osakeyhtiöiden toiminta vuonna 2004*. Helsinki: valtiontalouden tarkastusvirasto.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2006. *Valtion määräysvallassa olevien osakeyhtiöiden toiminta vuonna 2004*. Helsinki: valtiontalouden tarkastusvirasto.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006. *Valtion yhtiöomistus*. Helsinki: kauppa- ja teollisuusministeriö.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001. *Valtion yhtiöomistus*. Helsinki: kauppa- ja teollisuusministeriö.

Virtanen, Tuija 2001. *Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä*. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 4/2001.

Finnair Oyj 2004 & 2005. *Vuosikertomus*.

Neste Oil Oyj 2005 & 2006. *Vuosikertomus*.

Lait ja asetukset:

19.4.1991/740. Laki valtion osakasvallan käytöstä eräissä taloudellista toimintaa harjoittavissa osakeyhtiöissä.

Artikkelit:

Helsingin Sanomat, talous. Heikki Arola, 12.03.2007. *Professori Vesa Puttonen poistaisi Fortumin ja Finnairin pörssistä*.

WWW-sivut:

Finnair Oyj WWW-sivu. <<http://annual2005.finnairgroup.com>> 21.8.2006

Helsingin pörssin WWW-sivu <<http://www.hex.com/>> 17.8.2006

Kauppa- ja teollisuusministeriön WWW-sivusto. <<http://www.ktm.fi/>> 24.5.2006

Kauppa- ja teollisuusministeri, valtionomistajapolitiikka.
<<http://www.valtionomistajapolitiikka.fi/data/omistajaohjaus.pdf>> 20.5.2006

Omistaja & sijoittaja WWW-sivusto. <<http://www.omistajaonline.fi/lehdet/22005/valtion-yhtioomistus-on.aspx>> 18.5.2006

Qualitas-fennica WWW-sivu <<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/bscorganisaationjohtamisessa.html>> 25.9.2006

Wikipedia WWW-sivu. <<http://fi.wikipedia.org>> 2.9.2006

Haastattelut:

Juha-Pekka Kekäläinen, kehitysjohtaja. Neste Oil Oyj. 19.10.2007.

Ari Soinola, päällikkö (Strategiat). Finnair Oyj. 25.10.2007.

Liitteet

Finnair Oyj

Avainluvut (Valtion yhtiöomistus 2006, 12).

Konserni		2003 FAS	2004 IFRS	2005 IFRS	2006 IFRS
Liikevaihto	Milj.€	1 558	1 683	1 871	1 990
Liikevoitto	Milj.€	-19	31	82	-11
Tulos rahoituserien jälkeen	Milj.€	-22	31	88	-15
Sijoitetun pääoman tuotto	%	0,0	6,1	11,1	-0,1
Omavaraisuusaste	%	44,4	40,2	42,2	37,2
Taseen loppusumma	Milj.€	1 415	1 500	1 638	1 660
Investoinnit (brutto)	Milj.€	82	115	58	252
Henkilöstö, keskimäärin		9 981	9 522	9 447	9 598
Emoyhtiö					
Osakepääoma	Milj.€	72,0	72,1	73,8	75,4
Osingot	Milj.€	8,5	8,5	21,8	8,9

Yhtiön omistussuhteet

Suomen valtio 55,78 %

Muu kotimainen omistus n. 11 %

FL Group 22,41 %

Muu ulkomaalaisomistus n. 11 %

Toimitusjohtaja

Jukka Hienonen

Hallitus

Christoffer Taxell, puheenjohtaja

Kalevi Alestalo

Sigurdur Helgason

Satu Huber

Markku Hyvärinen

Kari Jordan

Ursula Ranin

Veli Sundbäck (Valtion yhtiöomistus 2006, 12).

Neste Oil Oyj

Avainluvut (Valtion yhtiöomistus 2006, 16).

Konserni		2004 IFRS *	2005 IFRS	2006 IFRS
Liikevaihto	Milj.€	5 454	9 974	12 734
Liikevoitto	Milj.€	518	831	854
Tulos rahoituserien jälkeen	Milj.€	520*)	823	841
Sijoitetun pääoman tuotto	%	40,3	37,0	31,9
Omavaraisuusaste	%	32,2	42,4	48,4
Taseen loppusumma	Milj.€	3 105	3 829	4 340
Investoinnit (brutto)	Milj.€	229	668	535
Henkilöstö, keskimäärin		4 296	4 528	4 678
Emoyhtiö				
Osakepääoma	Milj.€	40	40	40
Osingot	Milj.€	-	205	231

Osakkuusyhtiötuloksen paikka muuttunut.

*) Tilikauden tulos vuoden 2004 osalta sisältää aikaisemmalle emoyhtiölle Fortum Oyj:lle maksetun konserniajastuksen.

*Neste Oil-konserni yhtiöitettiin jakautumisen seurauksena 1.5.2004, minkä vuoksi tilikausi 2004 oli 8 kuukautta (1.5.2004-31.12.2004).

Yhtiön omistussuhteet

Suomen valtio 50,1 %

Ulkomaiset omistajat 28,9 %
Julkisyhteisöt 7,9 %
Kotitaloudet 7,1 %
Rahoitus- ja vakuutuslaitokset 2,9 %
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt 1,5 %
Yritykset 1,6 %

Toimitusjohtaja

Risto Rinne

Hallitus

Timo Peltola, puheenjohtaja
Mikael von Frenckell, varapuheenjohtaja
Michael A.M. Boersma
Ainomaija Haarla
Nina Linander
Antti Tanskanen
Pekka Timonen
Maarit Toivanen-Koivisto (Valtion yhtiöomistus 2006, 16).