

Emma Perttula

STRATEGISEN JOHDON LASKENTA- TOIMEN KEHITYS

Kirjallisuuskatsaus alkuvaiheista nykyisiin tulkintoihin

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2025

TIIVISTELMÄ

Emma Perttula	Strategisen johdon laskentatoimen kehitys. Kirjallisuuskatsaus alkuvaiheista nykyisiin tulkintoihin
Kandidaatintutkielma	26 sivua
Tampereen yliopisto	Kauppateiden tutkinto-ohjelma: Laskentatoimi
Ohjaaja:	Mikko Sandelin
Julkaisuaika:	Joulukuu 2025

Strateginen johdon laskentatoimi on tunnettu laskentatoimen kirjallisuudessa jo yli 40 vuoden takaa, mutta tutkimuskenttää vaivaa pirstaleisuus ja epäyhtenäinen tulkinta käsitteen määritelmästä. Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten käsitys strategisesta johdon laskentatoimesta on kehittynyt ajan kuluessa. Kehitystä tarkastellaan käsitteen määritelmän, käyttöympäristön ja kontekstin sekä tutkimuskentän ja -trendien kehityksen kautta.

Tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena vertailemalla kahden eri ajanjakson kirjallisuutta keskenään. Kirjallisuusaineisto koostuu yhteensä 24 vertaisarvioidusta artikkelista, joiden valinnassa käytettiin systemaattista otetta. Tutkielmassa havaittiin, että tutkimuskentän painopiste on siirtynyt kilpailijoiden analysoinnista ja kilpailuedun tavoittelusta kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä strategisesta johdon laskentatoimesta ja sen yhteydestä organisaation suorituskykyyn. Vaikka käsitys strategisesta johdon laskentatoimesta on ollut hajanainen sen alkuajoista lähtien, strateginen johdon laskentatoimi on vakiinnuttanut paikkansa akateemisessa keskustelussa.

Avainsanat: Strateginen johdon laskentatoimi, strateginen päätöksenteko, sisäinen laskentatoimi, yrityksen suorituskyky

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

Ei

Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Microsoft 365 Copilot Chat, GPT-5

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on käytetty kielellisen ilmaisun parantamiseen ja lauserakenteiden selkeyttämiseen, sekä keskustelunomaisena työkaluna omien ideoiden selkeyttämiseksi. Tekoälyn tuottamaa tekstiä ja ideoita ei ole kopioitu, vaan sitä on ainoastaan hyödynnetty omien ajatusten tukena. Lisäksi tekoälyä on käytetty käännösapuna käsitteiden suomenkielisten vastineiden löytämisessä. Kaikki tekoälyn tuottamat ehdotukset on tarkistettu.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tekoälyä on käytetty koko kirjoitusprosessin ajan.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aihealueen valinta ja merkitys	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkielman kulku.....	2
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	3
2.1	Keskeiset käsitteet	3
2.1.1	SMA:n menetelmät ja tekniikat	3
2.1.2	SMA:n ulottuvuudet.....	4
2.1.3	SMA:n järjestelmä	5
2.2	SMA:n teoreettiset lähestymistavat	5
2.2.1	Kontingenssiteoria.....	6
2.2.2	Konfiguraatioteoria	6
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	7
3.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä	7
3.2	Tutkimuksen hakuprosessi, hakusanat ja valintakriteerit	8
3.3	Aineiston kuvaus	12
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	15
4.1	Käsitteen kehitys.....	15
4.2	Käyttöympäristön ja kontekstin laajentuminen	18
4.3	Tutkimuskentän ja tutkimustrendien kehitys.....	22
5	YHTEENVETO	25
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	25
5.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	26

LÄHDELUETTELO

KUVIOT

KUVIO 1: Ensimmäisen kirjallisuushaun hakuprosessi 11

KUVIO 2: Toisen kirjallisuushaun hakuprosessi 11

TAULUKOT

TAULUKKO 1: 12 SMA:n tekniikkaa (Guilding ym., 2000) 3

TAULUKKO 2: Ensimmäisen haun kirjallisuusaineisto 12

TAULUKKO 3: Toisen haun kirjallisuusaineisto 13

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen valinta ja merkitys

Strateginen johdon laskentatoimi, josta käytetään tässä tutkielmassa lyhennettä SMA (*strategic management accounting*) on laskentatoimen kirjallisuudessa tuttu jo yli 40 vuoden takaa, kun Kenneth Simmonds (1981) esitteli termin ensimmäistä kertaa (Cadez & Guilding, 2008, s. 836). On esitetty, että SMA on syntynyt vastauksena globalisaation aiheuttamaan nopeatempoiseen ja muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, jossa yritysten on sopeuduttava muutokseen entistä paremmin. Kilpailuedun ylläpitämiseksi johdon laskentatoimi on ottanut strategisen suuntauksen, joka on luonut uuden SMA:n tutkimuskentän. (Dixon & Smith, 1993; Bromwich, 1990; Spicer, 1992) Keskustelua johdon laskentatoimen kehityksen tarpeesta herätti erityisesti länsimaalaisen teollisuuden heikentynyt suorituskyky (Spicer 1992).

Vaikka SMA on tunnettu jo vuosikymmenten ajan, siitä huolimatta SMA:n käsitteelle ei ole vielä kukaan yhtenäistä määritelmää eikä kirjallisuudessa tunnisteta yhtenäistä luetteloa SMA:n tekniikoista (Alsharari, 2024). Nixon & Burns (2012) esittävät, että eriävien SMA:n määritelmien taustalla on puuttuva yhteisymmärrys strategian määritelmästä sen dynaamisen luonteen vuoksi. Toisaalta on jopa ehdotettu, että SMA olisi vain akateemisen mielikuvituksen tuotetta (Lord, 1996). Cadez & Guilding (2008) uskoivat SMA:n tutkimuksen olevan vasta alkuvaiheessa, ja odottivat määritelmän täsmentymistä tulevaisuudessa, kun taas Seal (2010) tulkitsi SMA:n kehityksen hiljentyneen.

Koska SMA:n on esitetty vastaavan globalisaation luomiin haasteisiin, on ajankohtaista tutkia mihin suuntaan SMA:n käsitys ja tutkimussuunta ovat kehittyneet, sillä globalisaation vaikutukset ovat viime vuosina voimistuneet digitalisaation ja teknologian kiihtyvän kehityksen seurauksena. Onko SMA:n arvostus akateemisessa maailmassa yhä heikkoa, vai onko se saavuttanut vakiintuneen paikan johdon laskentatoimen tutkimuksessa?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa pyrin luomaan katsauksen SMA:ta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimaan käsitteen ja aihealueen kehitystä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ymmärrys SMA:sta on kehittynyt tutkimuskentän alkuajoista nykyiseen tulkintaan, vertailemalla kahden eri ajanjakson kirjallisuutta keskenään. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää SMA:lle rajattua määritelmää, vaan ymmärtää miten käsite ja sitä koskeva tutkimuskenttä ovat muovautuneet ajassa. Edellä mainitut tutkimustavoitteet voidaan tiivistää yhteen keskeiseen tutkimuskysymykseen:

Miten käsitys strategisesta johdon laskentatoimesta on kehittynyt kirjallisuuden perusteella sen alkuajoista nykyiseen tulkintaan?

1.3 Tutkielman kulku

Tutkielma jakaantuu viiteen päälukuun. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään keskeisiä käsitteitä ja teoreettisia lähestymistapoja SMA:n tutkimuskentässä, joiden ymmärtäminen on tämän tutkielman osalta olennaista. Kolmannessa luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja kerrotaan hakuprosessin vaiheista. Kolmannessa luvussa kuvataan myös hakuprosessin myötä valittu kirjallisuusaineisto. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja havaintoja, jotka esitetään kolmen eri näkökulman kautta. Viidennessä luvussa muodostetaan yhteenveto tutkimustuloksista ja esitetään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset. Viidennessä luvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Keskeiset käsitteet

Koska tämän tutkielman kirjallisuusaineisto perustuu vain englanninkielisiin teoksiin, tuodaan selvyuden vuoksi esille tutkimukselle keskeiset käsitteet niiden alkuperäiskielellä, ja miten ne ovat tässä tutkielmassa suomennettu. Vaikka kaikille käsitteille ei kirjallisuudessa ole tarkkaa rajausta, tai määritelmää, pyritään lukijalle antamaan yleiskuva käsitteiden merkityksestä ja niiden käytöstä tämän tutkielman kontekstissa.

2.1.1 SMA:n menetelmät ja tekniikat

Käsitteitä SMA:n menetelmät (*practices*) ja tekniikat (*techniques*) käytetään kirjallisuudessa usein synonyymeinä. Guilding ym. (2000) esittivät alkuperäisen tiivistelmän SMA:n tekniikoista (Cadez & Guilding, 2008). Nämä 12 tekniikkaa perustuivat johdon laskentatoimen menetelmiin, joille oli ominaista ympäristö- tai markkinaorientaatio, keskittyminen kilpailijoihin ja tulevaisuuteen suuntautuva pitkän aikavälin näkökulma (Guildin ym., 2000). Myöhemmissä tutkimuksissa on tunnistettu lisää SMA:n menetelmiä ja tekniikoita, mutta kirjallisuudessa ei ole muodostunut yksiselitteistä määritelmää tai luetteloa SMA:n menetelmille tai tekniikoille (Alsharari, 2024, s. 171). Koska monet uudet listaukset, kuten myös useat tämän tutkielman kirjallisuusaineistossa käytetyt luettelot SMA:n menetelmistä lopulta pohjautuvat Guildingin ym. (2000) kriteereihin ja heidän tiivistelmänsä 12 SMA:n tekniikasta, havainnollistetaan näitä tekniikoita alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

TAULUKKO 1: 12 SMA:n tekniikkaa (Guilding ym., 2000)

	SMA:n tekniikka
1.	Attribute costing
2.	Brand value

3.	Budgeting and monitoring
4.	Competitor cost assessment
5.	Competitive position monitoring
6.	Competitor appraisal based on published financial statements
7.	Life cycle costing
8.	Quality costing
9.	Strategic costing
10.	Strategic pricing
11.	Target costing
12.	Value chain costing

2.1.2 SMA:n ulottuvuudet

SMA: ulottuvuudet (*facets*) ovat käsitteenä laajempi, kuin edellisessä kappaleessa mainitut SMA:n tekniikat tai menetelmät. Näiden ulottuvuuksien tarkastelu on kuitenkin saanut kirjallisuudessa verrattain vähän huomiota. Cadez & Guilding (2008) havaitsivat tutkimuksessaan kaksi erillistä SMA:n ulottuvuutta (*dimensions of SMA*). Nämä ulottuvuudet olivat 1) SMA:n tarkasteleminen strategisesti suuntautuneina johdon laskentatoimen tekniikoiden joukkona. 2) Kirjanpitäjien osallistuminen strategiaan päätöksiin. Myöhemmin Alamri (2019) esitti, että organisaatioympäristön konteksti ja luonne ovat muuttuneet dramaattisesti viimeisen vuosikymmenen aikana, joten lisätutkimusta SMA:n ulottuvuuksista tarvitaan. Hän kehitti laajan käsitteellisen viitekehyksen SMA:n ulottuvuuksista tutkimalla olemassa olevaa kirjallisuutta.

Alamri (2019) tunnisti viisi SMA:n ulottuvuutta, jotka ovat: 1) Organisaatioiden muodollisten ja epämuodollisten neuvontakanavien olemassaolo, jotka käyttävät johdon

laskentatoimen tietoa strategisissa johdon prosesseissa. Esimerkiksi johdon laskentatoimen asiantuntijoiden asema johdon strategisina kumppaneina. 2) Organisaation rakenteeseen kuuluva johdon laskentatoimen yksikkö, jolla on tarvittavat taidot, kokemus ja asiantuntevuus. 3) Ulospäin suuntautuneiden ja markkinaorientoituneiden johdon laskentatoimen tekniikoiden omaksuminen ja käyttäminen, paremman strategisen päätöksenteon tukemiseksi. 4) Tehokkaiden ja moderniin teknologiaan perustuvien johdon laskentatoimen tietojärjestelmien saatavuus, jotka kykenevät tuottamaan tietoa strategista päätöksentekoa ja valvontaa varten. 5) Ylimmän johdon riittävä tuki ja kannustus SMA:n käyttöön.

2.1.3 SMA:n järjestelmä

Termi SMA:n järjestelmä (*system*) on kirjallisuudessa harvoin käytetty, mutta termin ymmärtämäinen on tämän tutkielman osalta olennaista. Kirjallisuuden perusteella SMA:n järjestelmä voidaan tulkita kokoelmaksi käytäntöjä, joiden avulla organisaatiossa harjoitetaan SMA:ta (Cadez & Guilding, 2008; Cescon ym., 2019; Dello Sbarba, 2024). Se on osa organisaatorakennetta, ja tarjoaa tietoa strategisten päätösten tueksi (Cescon ym., 2019). Koska kirjallisuudessa ei tunnisteta yhtenäistä luetteloa SMA:n tekniikoista tai menetelmistä (Alsharari, 2024, s. 171), voidaan päätellä SMA järjestelmän rajan olevan häilyvä. Tarkan rajauksen SMA:n määritelmästä ja menetelmistä puuttuessa, voi olla haastavaa arvioida, kuuluuko jokin toiminta SMA järjestelmään vai ei.

2.2 SMA:n teoreettiset lähestymistavat

Tutkielman kirjallisuusaineiston perusteella on havaittavissa kaksi teoreettista lähestymistapaa, joihin SMA:n tutkimus perustuu. Näiden lähestymistapojen ymmärtäminen on tutkielman kannalta keskeistä, sillä niitä ei sivuta ainoastaan tutkimustuloksissa, vaan niiden merkitys ulottuu myös yhteenvedon keskeisiin johtopäätöksiin. Teoreettisten lähestymistapojen selventäminen on myös olennaista koko SMA:n tutkimuskentän ymmärtämisessä.

2.2.1 Kontingenssiteoria

Kontingenssi tarkoittaa, että jokin on totta vain tietyissä olosuhteissa (Chenhall, 2003). Kontingenssiteorian lähestymistapa johdon laskentatoimeen perustuu oletukseen, jonka mukaan kaikille organisaatioille ei ole yhtä sopivaa laskentajärjestelmää, vaan sopivan laskentajärjestelmän erityispiirteet riippuvat organisaation olosuhteista (Otley, 1980). Kontingenssiteorian perusoletuksena on, että organisaation suorituskyky on yrityksen rakenteen ja kontekstin sopivuuden tulos. SMA:n tutkimuksessa yrityksen rakenne vastaa SMA järjestelmää ja konteksti kontingenssitekijöitä. Cadez & Guilding (2008) Hyvä sopivuus johtaa parantuneeseen suorituskykyyn, ja huono sopivuus vastaavasti heikentyneeseen suorituskykyyn (Chenhall, 2003).

2.2.2 Konfiguraatioteoria

Meyer ym. (1993) tarkoittivat konfiguraatiolla moniulotteista kokonaisuutta, jossa käsitteellisesti erilliset ominaisuudet esiintyvät yhdessä. Heidän mukaansa konfiguraatioteoria pyrkii tarkastelemaan kokonaisvaltaista näkökulmaa, ja ottaa huomioon vuorovaikutuksen. Ominaisuuksien väliset suhteet voivat olla vastavuoroisia ja epälineaaraisia. Kausaalisuus on kompleksinen, ja aiheutuu useiden ominaisuuksien keskinäisestä riippuvuudesta. Lisäksi ominaisuudet voivat kompensoida toisiaan, jolloin yhden ominaisuuden korkea taso voi kompensoida muiden ominaisuuksien alhaista tasoa tai päinvastoin. (Meyer ym., 1993) Konfiguraatioteoria käsittelee useiden riippumattomien muuttujien vaikutusta riippuvaan muuttujaan, yksittäisten riippumattomien muuttujien sijaan. (Dery & Doty, 1996). Toisin kuin kontingenssiteoria, konfiguraatioteoria käsittää myös periaatteen, jonka mukaan eri ominaisuuksien yhdistelmät voivat olla yhtä tehokkaita (Meyer ym., 1993). Misangyi ym. (2017) sekä Miller (2018) jakavat näkemyksen konfiguraatiotutkimuksen uudelleen noususta johtamistutkimuksessa uuden konfiguraatioperusteisen lähestymistavan ohjaamana.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valikoitui kirjallisuuskatsaus, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää strategisen johdon laskentatoimen käsityksen muuttumista ajassa. Kirjallisuuskatsaus sopii olemassa olevan tiedon tunnistamiseksi ja tulkitsemiseksi, sekä aihetta koskevan tiedon syvemmän ymmärryksen muodostamiseksi, joten metodi soveltuu hyvin vastaamaan tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen (Vilkkä, 2023).

3.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus metodina, tarkoittaa tutkimuksen tekemistä perustuen aikaisempiin tutkimustuloksiin. Kirjallisuuskatsaus jakaantuu kolmeen eri kirjallisuuskatsauksen tyyppiin: kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin. (Salminen, 2011) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia laaja-alaisesti käsitystä SMA:sta rajaamatta tutkimuksen näkökulmaa liian ahtaalle. Tavoitteena on kartoittaa kirjallisuuden avulla useita näkökulmia käsitteen määrittelyyn ja aihealueen ymmärrykseen, ja vertailla näitä tutkimuskentän alkuaajoista nykyiseen tulkintaan. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsaus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka sopii vastaamaan laajoihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa on käytetty myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä aineiston valinnan tukena. Koska aihetta käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti, mutta työn toteuttamiseen käytettävä aika on rajallinen, tuli aiheeseen liittyvää kirjallisuutta rajata sopimaan tutkimusaikatauluun. Jotta aineiston rajaaminen ei heikentäisi tutkimuksen luotettavuutta ja perustuisi selkeisiin kriteereihin, hyödynnettiin tutkimusaineiston valinnassa systemaattista otetta.

3.2 Tutkimuksen hakuprosessi, hakusanat ja valintakriteerit

Koska tutkimuksessa tarkastellaan, miten ymmärrys strategisesta johdon laskentatoimesta ja aihealueen merkitys on muovautunut kirjallisuudessa sen alkuajoista viimeisimpiin tutkimuksiin, tuli kirjallisuushaku toteuttaa kahdessa osassa. Ensimmäisessä haussa pyrittiin löytämään sopiva aineisto aiheita käsittelevistä tieteellisistä artikkeleista, jotka olivat julkaistu mahdollisimman lähellä vuotta 1981, jolloin Kenneth Simmonds esitteli käsitteen ensimmäistä kertaa (Cadez & Guilding, 2008, s. 836). Toisessa haussa pyrittiin löytämään viimeisimpiä tieteellisiä julkaisuja, jotka käsittelivät strategista johdon laskentatoimea, ja rakentaisivat käsitteelle teoreettista pohjaa tai käsittelisivät sen merkitystä.

Tutkimukseen soveltuvan aineiston valinnassa pyrittiin käyttämään keskeisiä aiheita kuvaavia hakutermejä, mutta kuitenkin siten, että hakulause pysyisi riittävän ytimekkäänä ja rajattuna. Molempien hakujen aikaikkunaksi suunniteltiin alustavasti kymmentä vuotta, jotta aineisto kuvaisi kumpaakin ajanjaksoa mahdollisimman edustavasti, mutta olisi samalla tarpeeksi rajattu, jotta ajallinen muutos on havaittavissa. Kirjallisuushakujen on usein kohdistuttava vähintään kahteen tietokantaan, jotta aineisto antaisi riittävän kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta (Green ym., 2006, s. 107). Hakulauseita testattiinkin useampaan tietokantaan, joista tutkimukseen valikoitui kolme. Valinnan perusteena olivat tietokannan hakuominaisuudet, ja riittävä hakutulosten määrä. Tutkimukseen valitut tietokannat olivat Business Source Ultimate, ProQuest ja Scopus. Hakulauseen lisäksi aineiston valinnassa käytettiin sisäänotto- ja poissulkukriteerejä varmistamaan aineiston luotettavuutta ja soveltuvuutta tutkimukseen.

Ensimmäisessä haussa hakulauseena käytettiin: ”strategic management accounting”, jonka tuli esiintyä artikkelin otsikossa, tiivistelmässä tai avainsanoissa. Hakua rajattiin koskemaan vain vertaisarvioituja englanninkielisiä artikkeleita vuosina 1981–1991. Hakutuloksia rajattiin myös siten, että haku koski vain vertaisarvioituja artikkeleita. Scopus-tietokannassa ei ollut erillistä valintaa vertaisarvioinnille, mutta hakua rajattiin siten, että mukaan otettiin vain tieteellisten joulun julkaisuja, jotka ovat tyypillisesti vertaisarvioituja. Lisäksi hakua rajattiin tuloksiin, joissa koko teksti oli saatavilla. Mikäli tietokanta ei tarjonnut tähän suoraa rajausmahdollisuutta, tarkistettiin kokotekstin saatavuus ennen artikkelin lopullista valintaa. Hakua testaamalla huomattiin, että hakulause tuotti vain vähän tuloksia. Hakua laajennettiin lopulta koskemaan vuosia 1981–1995, jotta

aineistoon valikoitui riittävä määrä tutkimusartikkeleita luotettavan vertailun takamiseksi, mutta kuitenkin siten, ettei aikaikkuna venyisi liian suureksi.

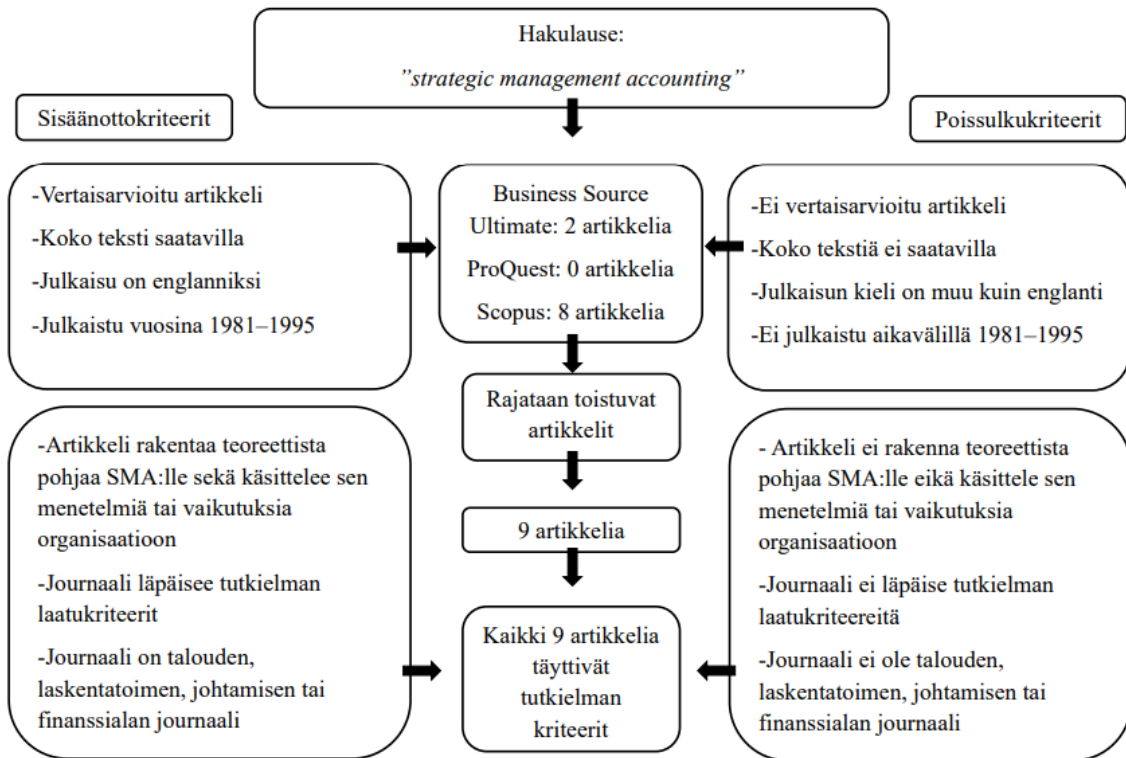
Toisen haun lopulliseksi hakulauseeksi muodostui: ”strategic management accounting” AND (definition OR role). Hakulauseen tarkoituksena on rajata tulokset koskemaan artikkeleita, joissa strategista johdon laskentatoimea lähestytään käsitteellisesti tai sitä määritellään sen eri roolien kautta. Lisäksi hakutuloksia rajattiin siten, että ”strategic management accounting” -käsitteen tuli esiintyä artikkelin otsikossa (title) ja sanojen definition tai role tuli esiintyä artikkelin yhteenvedossa (abstract). Julkaisujen kieleksi rajattiin englanti ja julkaisuvuosiksi 2015–2025. Samoin kuin ensimmäisessä haussa, hyväksyttiin tuloksiin vain vertaisarvioidut artikkelit, ja artikkelit, joissa koko teksti oli saatavilla.

Edellä määriteltyjen hakukriteerien perusteella tietokannoista valikoitui yhteensä 84 artikkelia. Ensimmäisessä haussa oli mukana 10 artikkelia ja toisessa haussa 74 artikkelia. Artikkeleista muodostettiin Excel-tilukko, jonka perusteella rajattiin artikkeleita, jotka esiintyivät useammassa tietokannassa yhtä aikaa. Rajauksen jälkeen artikkeleita oli yhteensä 60, joista 9 oli ensimmäisestä hausta ja 51 toisesta hausta. Jäljelle jääneistä artikkeleista luettiin otsikot ja abstraktit, ja sen perusteella otettiin tutkimukseen mukaan artikkelit, jotka luovat teoreettista pohjaa SMA:lle sekä käsittelevät sen menetelmiä tai vaikutuksia organisaatioon. Mikäli abstraktissa ei vielä ilmennyt sopiiko artikkeli mukaan tutkimukseen, perehdyttiin artikkeliin tarkemmin. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin jurnaalit, jotka eivät olleet talouden, laskentatoimen, johtamisen tai finanssialan jurnaaleja.

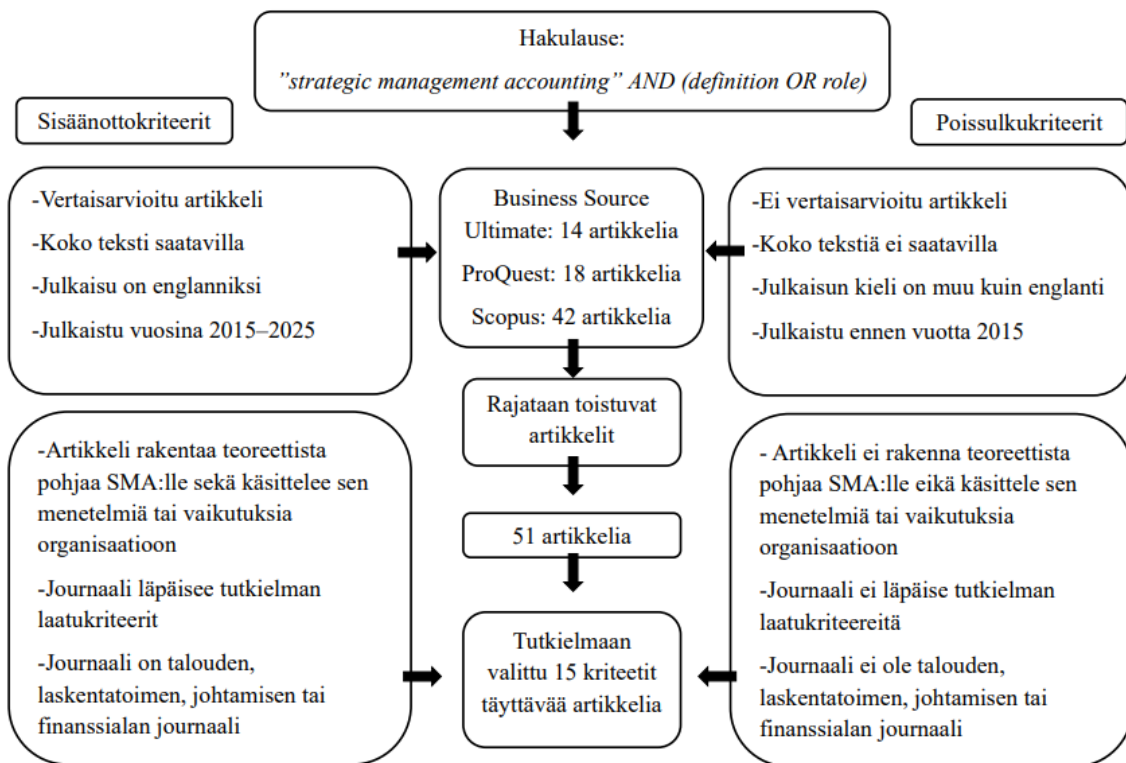
Sopivien artikkeleiden laatu tarkastettiin vielä tarkemmin ennen lopullista valintaa. Artikkelien jurnaalit tarkistettiin, sekä niiden mahdollinen CiteScore-luokitus, Journal Citation Indicator -luokitus ja Journal Impact Factor -luokitus etsittiin Scopus- tai Journal Citation Reports -tietokannoista. Lisäksi jurnaalien laatua arvioitiin Julkaisufoorumin (JUFO) luokituksen avulla. Lopulliset artikkelit valittiin näiden kolmen tekijän avulla, jotta laadunarviointi ei perustuisi vain yhteen mittariin. Kriteerinä oli, että jurnaalin tietojen tuli löytyä vähintään kahdesta yllä mainitusta tietokannasta, jotta voitiin varmistua artikkelin luotettavuudesta. Tietojen tuli löytyä artikkelin julkaisuvuodelta, sekä viimeisimmältä tietojen listausvuodelta, jotta voitiin varmistua artikkelin luotettavuudesta sen julkaisuhetkellä, sekä jurnaalin laadun säilymisestä. Lisäksi jurnaalin

Julkaisuforumissa ilmoitetun tasoluokan tuli olla vähintään 1, jotta sen katsottiin kuuluvan Julkaisuforumissa luokiteltuihin julkaisuihin. Julkaisuforumissa laadunarvioinnin tiedot löytyivät jo kuluvalta vuodelta, mutta Scopus ja Journal Citation Reports -tietokannoissa viimeisimmät viittausraportit olivat vuodelta 2024. Tämän vuoksi artikkelien valinnassa tehtiin kaksi poikkeusta. Mukaan valittiin myös Chotian ym. (2025) ja Nuhun ym. (2025) artikkelit, jotka on julkaistu kuluvana vuotena. Vaikka viittaustietoja tältä vuodelta ei ole vielä saatavilla, voidaan suurella todennäköisyydellä luottaa artikkeleiden täyttävän vaatimukset, sillä molempien artikkeleiden jurnaalit sijoittuvat edellisenä vuotena Q1-luokkaan CiteScore-, Journal Citation Indicator- ja Journal Impact Factor -luokituksissa. Lisäksi Julkaisuforumin kuluvan vuoden tasoluokitus oli molemmissa jurnaleissa luokiteltu perustasolle, eli tasolle 1. Alla on esitetty kuvaajat molemmista kirjallisuushauista prosessin selkeyttämiseksi (Kuvio 1; Kuvio 2).

Journal Citation Reports on Clarivaten ylläpitämä viittaustietokanta, joka arvioi jurnaleja erilaisten indikaattoreiden kautta. Jotta jurnaalit tulevat valituksi tietokantaan, sen tulee täyttää tiukat laatustandardit. (Clarivate, n.d.) Scopus-tietokanta tarjoaa myös viittauksiin perustuvia indikaattoreita jurnaalien vaikuttavuudesta ja merkityksellisyydestä. Sen läpinäkyvä viittausmetodologia, auttaa tutkijoita tunnistamaan alan vaikuttavimpia jurnaleja. (Elsevier, n.d.) Viittaustietojen avulla voidaan arvioida jurnaalien vaikuttavuutta, ja siten myös luotettavuutta. Mikäli jurnaalit eivät ole läpäissyt kummankaan tietokannan laatustandardeja, eikä sen viittaustietoja voida tarkistaa, ei voida myöskään varmistua täysin jurnaalien luotettavuudesta. Vaikka jurnaalien arviointi usein perustuu viittausindikaattorien käyttöön (Fernandez-Llimos, 2018) viittaustietoihin perustuvat artikkelien laadunarvioinnit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä (Aksnes ym., 2019). Tästä johtuen artikkeleja arvioitiin myös Julkaisuforumin avulla, joka luokittelee tieteellisiä julkaisukanavia perustuen laadullisiin kriteereihin.



KUVIO 1: Ensimmäisen kirjallisuushaun hakuprosessi



KUVIO 2: Toisen kirjallisuushaun hakuprosessi

3.3 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valikoitui yhteensä 24 artikkelia, jotka on listattu alla (Taulukko 2; Taulukko 3). Aineisto sisälsi tutkimuksia SMA:han vaikuttavista tekijöistä, sen roolista organisaatiossa sekä sen suorista ja välittävistä vaikutuksista. Tutkimukset sisälsivät myös johdon laskentatoimen tutkimuksia, jotka käsitelivät vain osittain SMA:ta, esimerkiksi johdon laskentatoimen muutoksen tai koulutuksen tarpeen kautta. Aineistossa oli mukana sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimuksia, jotka oli toteutettu kyselylomakkein ja haastatteluin. Lisäksi aineistoon kuului myös muutama tapaututkimus, jotka tarkastelivat syvällisesti aihepiiriä, tai perehtyivät tarkemmin yhteen organisaatioon. Maantieteellisesti tutkimukset sijoituivat Australiaan, Brasiliaan, Iso-Britanniaan, Italiaan, Jordaniaan, Kiinaan, Kreikkaan, Malesiaan, Pohjois-Intiaan, Thaimaahan ja Vietnamiin.

Aineiston pohjalta hahmottui kolme keskeistä näkökulmaa SMA:n muutoksen tarkastelemaan. Näkökulmat käsittelevät käsitteen kehitystä, käyttöympäristön ja kontekstin laajentumista sekä tutkimuskentän ja -trendien kehitystä. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimustulokset jäseneltyinä näiden näkökulmien mukaan.

TAULUKKO 2: Ensimmäisen haun kirjallisuusaineisto

1.	Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets.
2.	Collier, P., & Gregory, A. (1995). Strategic management accounting: a UK hotel sector case study.
3.	Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic management accounting.
4.	Lapsley, I., & Pettigrew, A. (1994). MEETING THE CHALLENGE: ACCOUNTING FOR CHANGE.
5.	Moon, P., & Bates, K. (1993). Core analysis in strategic performance appraisal.
6.	Rickwood, C. P., Coates, J. B., & Stacey, R. J. (1990). Stapylton: strategic management accounting to gain competitive advantage.

7.	Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example.
8.	Simmonds, K. (1992). Broadening management accounting education: more theory, more practicality.
9.	Spicer, B. H. (1992). The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice, theories and case research methods.

TAULUKKO 3: Toisen haun kirjallisuusaineisto

1.	Alsharari, N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory.
2.	Amanollah Nejad Kalkhouran, A., Hossein Nezhad Nedaei, B., & Abdul Rasid, S. Z. (2017). The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance.
3.	Arunruangsirilert, T., & Chonglertham, S. (2017). Effect of corporate governance characteristics on strategic management accounting in Thailand.
4.	Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2015). Strategic management accounting in close inter-organisational relationships.
5.	Chotia, V., Khoualdi, K., Broccardo, L., & Yaqub, M. Z. (2025). The role of cyber security and digital transformation in gaining competitive advantage through Strategic Management Accounting.
6.	Dello Sbarba, A. (2024). Strategic configurations and strategic management accounting: a longitudinal case study in the credit mediation industry.
7.	Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems.

8.	Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022). Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: A case study from China.
9.	Namazi, M., & Rezaei, G. (2024). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack.
10.	Nuhu, N., Baird, K., & Su, S. X. (2025). The impact of strategic management accounting (SMA) facets on organisational performance: the mediating role of the use of SMA practices.
11.	Pavlatos, O., & Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting.
12.	Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of Transformational Leadership, Organisational Learning and Technological Innovation on Strategic Management Accounting in Thailand's Financial Institutions.
13.	Pumiviset, W., & Suttipun, M. (2024). Sustainability and strategic management accounting: evidence of green manufacturing in Thailand.
14.	Thien, T. H., & Hung, N. X. (2023). Intellectual capital and investment efficiency: The mediating role of strategic management accounting practices.
15.	Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., dos Santos, M. Q. L., Fragoso, R., de Souza, A. C., de Sousa, F. H., dos Santos, W. A. P., & Romboli, D. S. (2024). Effects of Knowledge Management Processes by Strategic Management Accounting on Organizational Ambidexterity: Mediation of Operational Processes Under Environmental Dynamism.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Käsitteen kehitys

Kenneth Simmonds, joka loi termin strateginen johdon laskentatoimi (Cadez & Guilding, 2008, s. 836), käsitti sen ulospäin suuntautuneina johdon laskentatoimen menetelminä, jotka keskittyvät vertailemaan yrityksen ja sen yksittäisten kilpailijoiden tietoja, kuten kustannuksia, markkinaosuuksia volyymeja ja voittoja (Simmonds, 1982; Simmonds, 1992). Simmonds (1982) piti SMA:n roolia perustavanlaatuisena osana liiketoimintastrategian laatimista ja seuraamista. Strategialla hän tarkoitti yrityksen pyrkimystä saavuttaa kokonaistavoitteen saavuttamalla kilpailuasetelmaansa, eikä vain pitkän aikavälin suunnittelua. Hän näki teorian strategiasta yhtenevän teoriaan sodan, konfliktien, puolustuksen, kilpailun ja liittoutumien kanssa. Rickwood ym. (1990) tutkivat hygienia- ja puhdistusaineteollisuuden yritystä Stapyltonia tilanteessa, jossa yrityksen tuli vastata kilpailijan aiheuttamaan uhkaan sen markkinaposition vastaan. He käsittivät SMA:n yritystä ja sen kilpailijoita koskevien tietojen hankintana ja analysoimisena, optimaalisten strategisten päätösten tukemiseksi. Spicer (1992) näkee SMA:n osana johdon laskentatoimea, joka linkittyy strategiaan luoden kestävästä kilpailuetua. Dixon & Smith (1993, s. 605) määrittelevät SMA:n olevan yrityksen ja sen kilpailijoiden toimintoihin, sekä nykyisiin markkinatrendeihin liittyvää tiedon tuottamista ja analysoimista, strategisten arviointiprosessien avustamiseksi.

Myös Moon & Bates (1993) pitävät kilpailijoiden uhkaa keskeisenä näkökulmana SMA:n määritelmässä. He käsittävät SMA:lla olevan kaksi suuntausta: yrityksen sisäisen suorituskyvyn mittaaminen ja ulkoisen tiedon tuottaminen kilpailijoiden uhasta. Bromwich (1990, s.28) määrittelee SMA:n olevan taloudellisen tiedon tuottamista ja analysoimista koskien yrityksen tuotemarkkinoita, sekä kilpailijoiden kustannuksia ja kustannusrakenteita. Bromwichin (1990) määritelmä kattaa myös yrityksen ja sen kilpailijoiden strategioiden seuraamisen pitkällä aikavälillä.

Collier & Gregory (1995) kritisoivat Bromwichin (1990) määritelmää liian suppeaksi, sillä se keskittyy pelkästään taloudelliseen tietoon. Collier & Gregory (1995) tutkivat SMA:n käyttöä brittiläisissä hotelliketjuissa, ja perustelevat myös ei-taloudellisen tiedon

olevan tärkeä ulottuvuus osana SMA:ta. Erityisesti hotellialalla tämä ilmenee esimerkiksi hotellihuoneiden käyttöasteena myötä, joka on keskeinen tekijä strategisissa valinnoissa. Myös muut tutkijat ovat esittäneet SMA:n käsitteen laajentamista sen tutkimuksen alkuaikoina. Lapsey & Pettigrew (1994) käsittävät SMA:n roolin laajenevan taloudellisten tekijöiden lisäksi myös organisaation muutos- ja johtamisprosesseihin, mahdollistaen muutoksen onnistumisen ja kestävyuden.

SMA:n määritelmälle on siis esitetty monia toisistaan poikkeavia vaihtoehtoja sitä koskevan tutkimuskirjallisuuden alkuaikoina. Määritelmässä huomataan jakautuminen taloudelliseen tietoon ja ei taloudelliseen tietoon, kuten myös suuntautuminen ulkoiseen ja sisäiseen tietoon. Lisäksi SMA on käsitetty filosofiana (Rickwood ym., 1990), johdon laskentatoimen menetelminä (Simmonds, 1982), johtamismenetelmänä (Collier & Gregory, 1995) ja uutena johdon laskentatoimen lähestymistapana (Moon & Bates, 1993). SMA:n tutkimuskentän alkuaajoista löytyy siis hyvinkin eriäviä lähtökohtia käsitteen tulkinnalle. Yhtenäistä näille tulkinnoilla voidaan kuitenkin todeta tiedon kerääminen ja analysoiminen olevan strategisten valintojen tukemiseksi. Tutkimuskenttä painottuu kilpailuedun saavuttamiseen, sekä yrityksen ja sen yksittäisten kilpailijoiden vertailuun.

Nykyisessä tulkinnassa on paljon samoja elementtejä, kuin edellä esitetyssä määritelmässä. Alsharari (2024) tutkii SMA:n ja kolmen organisaation muutokseen liittyvän muuttujan, eli strategian, rakenteen ja uudelleenjärjestelyn välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksessa SMA:n nähdään olevan osa strategiaa organisaation muutoskäytäntöjen kautta, jotka voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin muospaineisiin. Arunruangsirilert & Chonglertham (2017) käsittävät SMA:n organisaation johtamisstrategiaa tukevinä työkaluina, joilla pyritään organisaation menestymiseen. Yoshikuni ym. (2024) esittävät SMA:n johdon kirjanpitäjien osallistamisena strategiseen päätöksentekoprosessiin ja ymmärtävät SMA:lla olevan merkittävä yhteys yrityksen suorituskykyyn. Chotia ym. (2025) ymmärtävät SMA:n taloudellisten ja ei-taloudellisten tietojen hyödyntämisenä pitkän aikavälin johtamistavoitteiden saavuttamiseksi sekä lisäarvon tuojana yrityksen suorituskykyyn. Thien & Hung (2023) käsittävät SMA:n prosessina, jossa luodaan ja analysoidaan johdon laskentatoimen dataa liittyen yrityksen tuotteisiin, kustannusrakenteeseen ja kilpailijoiden kuluihin, samalla seuraten kilpailijoiden ja yrityksen strategisia markkina positioita. Carlsson-Wall ym. (2015) kuvaavat SMA:n tiedoksi, jolla tuetaan strategisia päätöksiä. He eivät pidä perusteltuna määritellä laskentamenetelmiä etukäteen

strategiseksi tai ei-strategiseksi, vaan keskittyvät ennemminkin kysymykseen, milloin päätöksestä tulee strateginen.

SMA:n positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn on keskeinen elementti useissa nykyisissä tutkimuksissa. Pumiviset & Suttipun (2024) käsittävät SMA:n liittyvän kilpailijoiden, asiakkaiden ja toimialan parempaan ymmärtämiseen, ja siten parempaan suorituskykyyn. He käsittelevät suorituskykyä kestäväen suorituskyvyn näkökulmasta, joka sisältää taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen suorituskyvyn. Dello Sbarba (2024) esittää, että SMA:n käyttö ei yksinään selitä yrityksen parantunutta suorituskykyä, vaan se on seurausta usean tekijän yhteisvaikutuksesta. Hän näkee SMA:n osana laajempaa organisaatiojärjestelmää, eikä vain yksittäisenä työkaluna. Myös Nuhu ym. (2025) jaksavat ymmärryksen SMA:n moniulotteisesta kokonaisuudesta. He tutkivat SMA:n ulottuvuuksien (eng. SMA facets) ja SMA:n menetelmien (eng. SMA practices) suhdetta, ja niiden vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksessaan he tunnustavat SMA:n menetelmien yhteisvaikutteisen luonteen, ja tutkivat SMA:n menetelmiä pakettina.

Voidaankin tulkita, että aihepiiriä koskeva tutkimussuunta ja käsitys SMA:sta on muuttumassa kokonaisvaltaisemmaksi. Aihealuetta koskeva tutkimus on siirtynyt kilpailijoihin keskittyneestä vertailusta tarkastelemaan SMA:han kenttää laajemmin. Vaikka nykyiset tutkimukset laajentavatkin käsitystä SMA:n kentästä, ne silti perustavat usein määritelmänsä SMA:lle käyttäen aihealueen aikaisempia tai jopa ensimmäisiä tutkimuksia, yrittämättä luoda uutta täsmällisempää määritelmää. Esimerkiksi Hadid & Al-Sayed (2021) tutkivat verkostoitumisen, tietojärjestelmien laadun ja organisaatiokulttuurin vaikutusta SMA:han. He käyttävät tutkimuksessaan Simmondsin (1981) määritelmää, eli SMA ymmärretään liiketoimintastrategian kehittämisen ja seurannan välineenä, joka perustuu johdon laskentatoimen tietoihin tuottamiin tietoihin yrityksestä ja sen kilpailijoista (s. 26). Amanollah Nejad Kalkhouran ym. (2017) uskovat myös verkostoitumisen olevan SMA:n käyttöön vaikuttava tekijä, ja tarkastelevat toimitusjohtajan ominaisuuksien ja verkostoihin osallistumisen vaikutusta SMA:han, ja niiden epäsuoraa vaikutusta SMA:n kautta yrityksen suorituskykyyn. Amanollah Nejad Kalkhouran ym. (2017) käyttävät Cadezin ja Guildingin (2008) näkökulmaa, jonka mukaan SMA tarkoittaa strategisesti suuntautuneita johdon laskentatoimen menetelmiä. Pavlatos & Kostakis (2018) näkevät myös yhteyden toimitusjohtajan ominaisuuksilla ja SMA:n käytöllä. He laajentavat tutkimuskenttää koskemaan toimitusjohtajan, talusjohtajan ja markkinointijohtajan

ominaisuuksia ja historiallisen suorituskyvyn vaikutusta SMA:n käyttöön. Pavlatos & Kostakis (2018) käsittävät SMA:n aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen laskentatoimen tietona strategisen johtamisen sekä strategisen päätöksenteon tueksi, joka painottaa ulkoista ympäristöä. SMA:lle on annettu rooli myös laskentatoimen ja markkinoinnin yhdistäjänä ja se määritellään osana johdon laskentatoimen innovaatioita. Ma ym. (2022) perustavat myös SMA:n määritelmän aikaisempaan kirjallisuuteen, ja esittelevät esimerkiksi Simmondsin (1982) tulkinnan SMA:lle. Ma ym. (2022) tutkimuksen perusteella, SMA voitaisiin käsittää kokoelmana erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joista yritykset muodostavat sopivan yhdistelmän vastaamaan omaa strategiaansa, tilannettaan ja toimintaympäristöään.

Tutkimustuloksien pohjalta voidaan huomata, ettei SMA:n määritelmälle ole vielä yhtenäistä käsitystä, vaikka aihealue on tutkimuskirjallisuudessa tuttu jo yli 40 vuoden takaa. Nykyiset tutkimukset perustavat teoriansa aikaisempiin tutkimuksiin, mutta aikaisempien käsitysten ollessa myös epäyhtenäisiä, ei yhtenäistä käsitystä SMA:lle ole syntynyt.

4.2 Käyttöympäristön ja kontekstin laajentuminen

Kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, SMA:ta käsittelevät ensimmäiset artikkelit painottuvat yritysten ja niiden kilpailijoiden vertailuun kilpailuedun saavuttamiseksi. Moon & Bates (1993) esittivät esimerkiksi yksinkertaisen CORE-viitekehyyksen, jonka avulla voidaan analysoida yrityksen ja sen kilpailijan tilinpäätöstietoja strategian kontekstissa. Dixon & Smith (1993) esittivät SMA:lle nelivaiheisen prosessin, joka koostui yrityksen ja sen kilpailijoiden analysoimisesta. Tämän prosessin avulla yritys pystyy tekemään optimaalisia valintoja vaihtoehtoisten strategioiden välillä, ja parantamaan kilpailukykyään. Simmonds (1982) esitteli esimerkin hinnoittelun strategisesta luonteesta yrityksen British Electrical Supplies ja sen kilpailijan välillä. Hänen mukaansa hinnoittelua harkitessa tulisi miettiä muiden kilpailijoiden reaktioita hinnoittelupäätöksille, ja ennustaa niitä kirjanpiddollisella lähestymistavalla. Rickwoodin ym. (1990) tutkimus perustuu tapaustutkimukseen Stapyltonista ja sen kilpailijasta. Tapaustutkimuksessa Stapylton hankki ja vertaili tietoa koskien esimerkiksi kustannuksia, hintoja, markkinamuutoksia, markkina-asemaa ja myyntimääriä. Tietoa hankittiin mm. myyntihintojen tarkkailulla,

markkinatutkimuksella, lehdistötiedoilla, tavarantoimittajien tiedoilla ja taloustiedoilla. Tiedon avulla oli tarkoitus vastata kilpailijan aiheuttamaan uhkaan ja arvioida kilpailijan mahdollista reaktiota Stapyltonin muutokseen.

Nykyisten tutkimusten luonne on muuttunut käsittelemään SMA:ta kompleksisempänä kokonaisuutena, ja käsitys sen tuomasta kilpailuedusta on muuttunut tarkastelemaan laajemmin organisaation suorituskykyä. Nykyinen tutkimuskenttä kiinnittää huomiota myös SMA:han vaikuttavien tekijöiden epäsuoriin vaikutuksiin ja yhteisvaikutuksiin, minkä vuoksi ymmärrys SMA:sta on syventynyt. Thien & Hung (2023) tarkastelevat SMA:n menetelmien välittävää vaikutusta aineettoman pääoman ja investointitehokkuuden välillä. Tutkimuksessa havaittiin SMA:n välittävän osittain tai kokonaan aineettoman pääoman vaikutusta investointitehokkuuteen, lisäksi tutkimuksessa havaittiin suora korrelaatio SMA:n ja investointitehokkuuden välillä. Dello Sbarba (2024) tarkastelee tapaustutkimuksessaan SMA:n ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta. Yrityksen parantuneen suorituskyvyn ei nähdä olevan SMA:han vaikuttavien yksisuuntaisten kontingenssitekijöiden seurausta, vaan suorituskyky syntyy SMA:n vuorovaikutuksessa useiden elementtien kanssa. Lisäksi hän esittää, että käytettyä SMA:n tekniikkaa voidaan täydentää strategisilla ja rakenteellisilla elementeillä, tai vahvistaa muilla SMA:n tekniikoilla. SMA nähdään siis moniulotteisena systeeminä, jonka seurauksena sopivien SMA:n menetelmien käyttö riippuu täysin yrityksestä, ja ne voivat vaihdella yrityksen elinkaaren ajan. Alsharari (2024) ymmärtää myös SMA:n vuorovaikutteisen luonteen konfiguraatioteorian kontekstissa. Hän tutkii organisaation strategian, rakenteen ja rakennemuutoksen välistä vuorovaikutusta SMA:n kanssa.

Lisäksi voidaan huomata organisaation sisäistä tietoa ja ei-taloudellista tietoa koskevan tutkimuskirjallisuuden lisääntyneen, laajentaen käsitystä SMA:n kentästä entisestään. Esimerkiksi Phornlaphatrachakorn (2019) tutki transformatiivisen johtajuuden, oppivan organisaation ja yritysten kyvyn ottaa käyttöön teknologisia innovaatioita vaikutusta SMA:han sekä niiden välillistä vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Monet tutkimukset osoittavat verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen vaikuttavan SMA:n käyttöön positiivisesti, ja SMA:n välityksellä parantavan yrityksen suorituskykyä. Organisaation sisäinen vuorovaikutus auttaa tunnistamaan tarpeita strategiselle tiedolle ja auttaa hyödyntämään sopivia SMA:n menetelmiä (Hadid & Al-Sayed, 2021; Amanollah Nejad Kalkhouran ym., 2017). Verkostot ulkoisiin ja sisäisiin toimijoihin tuottavat tietoa, jota voidaan

hyödyntää SMA:n avulla (Thien & Hung, 2023). Carlsson-Wall ym. (2015) puolestaan esittävät, että operatiiviset ja strategiset prosessit kehittyvät vuorovaikutteisesti yhteistyössä läheisten asiakkaiden kanssa.

Organisaation verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen lisäksi, monet tukijat ovat kiinnostuneita organisaatiokulttuurin ja SMA:n välisestä yhteydestä. Hadid & Al-Sayed (2021) mittaa organisaatiokulttuurin vaikutusta innovaatiohakuksella ja tuloskeskeisellä organisaatiokulttuurilla. Hänen löydöksensä osoittivat, että innovaatiohakuksella organisaatiokulttuurilla on epäsuora positiivinen vaikutus SMA:n toteuttamiseen verkostoitumisen kautta, eli innovaatiohakuinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa motivoivan ympäristön verkostoitua sekä organisaation sisällä, että ulkoisten toimijoiden kanssa. Tuloskeskeisellä organisaatiokulttuurilla puolestaan huomattiin olevan suora positiivinen vaikutus SMA:n toteuttamiseen, muttei epäsuoraa vaikutusta. Dello Sharba (2024) käyttää myös tutkimuksessaan innovaatiohakuista ja tuloskeskeistä organisaatiokulttuuria, ja pitää niitä yhtenä yrityksen rakenteellisista elementeistä. Toisin kuin Hadid & Al-Sayed (2021) hän ei tarkastele organisaatiokulttuurin yksisuuntaista vaikutusta SMA:han, vaan tarkastelee SMA:n vuorovaikutusta yrityksen strategisten ja rakenteellisten elementtien kanssa konfiguraatioteorian pohjautuen. Myös Thien & Hung (2023) käyttävät tutkimuksessaan organisaatiokulttuuria, ja käsittelevät sitä osana yrityksen rakenteellista pääomaa, joka puolestaan kuuluu yrityksen aineettomaan pääomaan. Tutkimuksessaan he tarkastelevat SMA:n välittävää roolia aineettoman pääoman ja investointitehokkuuden välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat vahvan korrelaation rakenteellisen pääoman ja SMA:n menetelmien välillä. Näiden tutkimuksien pohjalta voidaankin todeta, että useammat tulokset puoltavat SMA:n ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä.

Vaikka SMA:ta koskeva tutkimus on pitkälti keskittynyt yksityiseen sektoriin, Lapsey & Pettigrew (1994) tunnistivat jo varhain sen käyttöpotentiaalin julkisella sektorilla. Heidän mukaansa SMA:n laajentaminen kattamaan johtamis- ja muutosprosessit, vastaisi julkisen sektorin monimutkaiseen dynamiikkaan. Heidän esittelemänsä laajennettu käsitys SMA:sta mahdollistaisi julkisen sektorin kestäväen uudistumisen ja onnistuneet muutosohjelmat, sekä auttaisi vastaamaan paremmin kuluttajien tarpeisiin. Alsharari (2024) tuo myös oman panoksensa laajentamaan SMA:n tutkimuskenttää koskemaan julkisia organisaatioita. Hän tutkii tapaustutkimuksessaan tulliorganisaatiota, joka joutuu toimimaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Alsharari (2024) huomasi SMA:lla olevan

positiivinen vaikutus organisaation muutosprosesseissa ja siihen, että organisaatio pystyy hyödyntämään ja oppimaan muutoksista saatuja tietoja. Myös Namazi & Rezaei (2024) käsittelevät SMA:ta julkisella sektorilla. He tutkivat johdon osallistumista strategiseen suunnitteluun, ja sen vaikutusta julkisen sektorin budjettiharhaan (*budgetary slack*), He huomasivat, että budjettiharhan syntyminen on seurausta organisaatioon sitoutumisen, budjettimotivaation ja SMA:n järjestelmien välisestä yhteisvaikutuksesta, jotka välittävät johdon osallistumisen vaikutusta budjettiharhaan. SMA:ta käsittelevä kirjallisuus painotuu yksityiseen sektoriin, mutta sen hyödyt voidaan tunnistaa myös julkisella puolella. Näiden tutkimuksien pohjalta voidaan todeta, että kirjallisuudessa on näyttöä SMA:n onnistuneesta käytöstä julkisen sektorilla, ja aihetta tulisi tutkia enemmän.

Viime aikoina SMA:n tutkimuskenttä on laajentunut ajankohtaisiin aiheisiin, kuten teknologian kehitykseen ja kestävyYTEEN. Chotia ym. (2025) tutkii kyberturvallisuuden ja digitaalisen transformaation välittävää roolia SMA:n ja kilpailuedun välisessä yhteydessä. Hän esittää, kuinka digitaalisen transformaation myötä teknologiaa voidaan hyödyntää SMA:n tukena entistä paremmin. Digitaalisten muutosten seurauksena yrityksiin syntyy merkittävä määrä dataa, sillä SMA käytännöt tuottavat ja käyttävät jatkuvasti dataa. Tämän myötä uhkakuvat ulkoisista kyberhyökkäyksistä ovat lisääntyneet, minkä vuoksi on välttämätöntä huolehtia yrityksen ajantasaisesta tietoturvasta. Chotia ym. (2025) Phornlaphatrachakorn (2019) tarkastelee yrityksen kykyä ottaa käyttöön teknologisia innovaatioita yhtenä SMA:han vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen kyvyllä omaksua teknologisia innovaatioita on positiivinen vaikutus SMA:han, jolla puolestaan on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Hadid & Al-Sayed (2021) huomasivat tietojärjestelmien laadun moderoivana tekijänä SMA:n ja verkostoitumisen välisessä suhteessa. He arvioivat, että johdon kirjanpitäjät ehdottavat ja toteuttavat SMA:n menetelmiä pienemmällä kynnyksellä, mikäli organisaation tietojärjestelmät ovat laadukkaita. Aiempiin tutkimuksiin vedoten he esittävät, että laadukkaat tietojärjestelmät mahdollistavat tiedon paremman keräämisen ja analysoimisen organisaation eri toiminnoista, jolloin ehdotettujen SMA:n menetelmien tuottaman tiedon arvo on helpompi osoittaa. Myös ilmastonmuutoksen aiheuttama huoli maapallon kestävyYdestä on havaittavissa SMA:n tutkimuksessa. Pumiviset & Suttipun (2024) uskovat vihreän valmistuksen (*green manufacturing*) lisäävän yrityksen arvoa ja ylläpitävän kilpailuetua pitkällä aikavälillä. He laajentavat yrityksen suorituskykyä kattamaan taloudellisen

ulottuvuuden lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet, ja tutkivat SMA:n yhteyttä suorituskyvyn laajempaan käsitykseen, joka tunnetaan myös kestävästä suorituskykynä. Tutkimuksessaan he toteavat SMA:n vaikuttavan kaikkiin edellä mainittuihin suorituskyvyn ulottuvuuksiin positiivisesti, jonka lisäksi ympäristösuorituskyvillä ja sosiaalisella suorituskyvillä nähdään olevan myönteinen vaikutus taloudelliseen suorituskyvyn.

4.3 Tutkimuskentän ja tutkimustrendien kehitys

SMA:n tutkimuskentän alussa, tutkimukset painoutuivat vertailemaan yritystä ja sen kilpailijoita strategisesta näkökulmasta. Tutkimustrendinä voidaan sanoa olevan yksinkertaiset tapaustutkimukset, jotka havainnollistivat SMA:n toteutumista käytännössä, kuten Simmondsin (1982) esimerkki hinnoittelun strategisesta luonteesta, Rickwoodin ym. (1990) tapaustutkimus Stapyiltonin reagoinnista kilpailijan uhkaan ja Collier & Gregoryin (1995) tapaustutkimus brittiläisistä hotelliketjuista. Lisäksi kirjallisuus pyrki jäsentämään SMA:n toteuttamisen prosesseja, kuten Moonin & Batesin (1993) kehittämä CORE-viitekehys ja Dixonin & Smithin (1993) esittämä nelivaiheinen, syklinen prosessimalli. Aihealuetta koskevissa ensimmäisissä tutkimuksissa myös esitettiin SMA:n käsitteelle tarkkoja määritelmiä, joihin viitataan vielä nykyäänkin. Koska SMA:n on katsottu kehittyneen vastaamaan globalisaation aiheuttamiin ongelmiin, kuten voimistuneeseen kilpailuun ja toimintaympäristön muutoksiin (Dixon & Smith, 1993; Bromwich, 1990; Spicer, 1992), on luonnollista, että tutkimuskentän varhaisimmat tutkimukset painottuvat ensisijaisesti kilpailuedun saavuttamiseen ja kilpailijoihin vertailuun.

Tutkielman aineiston pohjalta huomataan, että SMA:ta koskeva tutkimuskenttä on ollut rikkonainen jo sen alkuvaiheissa. Simmonds (1992) pitää strategista johdon laskentatoimea teorialähtöisenä, sillä strategian teoria on tunnettava, jotta strategiaa voi luoda. Toisaalta osa tutkimuksista lähestyy aihetta hyvin käytännönläheisestä näkökulmasta, kuten Dixonin & Smithin (1993) tapaustutkimus Stapyiltonista. Lisäksi ristiriitaisuuksia käsitteen määrittelyssä on myös havaittavissa. Hadid & Al-Sayed (2021) kuvaavat, kuinka Simmonds (1981) käsitti SMA:n johdon laskentatoimen tietojen tuottamiseksi ja analysoimiseksi yrityksestä ja sen kilpailijoista, jotta voidaan kehittää ja seurata liiketoimintastrategiaa. He kiinnittivät huomiota eroavaisuuteen verrattuna Bromwichin (1990)

määritelmään, joka puolestaan rajaa SMA:n ulottuvan vain taloudelliseen tietoon, toisin kuin Simmondsin (1981) määritelmä, joka jättää käsitteen rajauksen riittävän väljäksi, jotta myös ei-taloudellisen tiedon voidaan olettaa kuuluvan SMA:n piiriin. Toisaalta tutkimuskentän on tiedostettu olevan vasta alkuvaiheessa, ja sen ennustetaan kehittyvän tulevaisuudessa kokeilun ja erehdyksen kautta (Dixon & Smith, 1993).

Nykyisen käsityksen mukaan, SMA:n kirjallisuus nähdään yhä kasvavana aiheena (Alsharari, 2024). Aineiston perusteella huomataan, että viimeaikaiset artikkelit eivät tavoittele SMA:n yhtenäistä määritelmää, vaikka tiedostavatkin sen käsitteellisen aukon alan kirjallisuudessa. Sen sijaan ne pyrkivät laajentamaan aihealueen kirjallisuutta tutkimalla SMA:n ja muiden tekijöiden välisiä suhteita. Voitaisiinkin päätellä, että nykyisenä SMA:ta koskevana tutkimustrendinä on kartoittaa SMA:n ja muiden tekijöiden välisiä yhteyksiä kontingenssiteorian näkökulmasta. Tutkijat pyrkivät ymmärtämään ja laajentamaan tutkimuskenttää, sen sijaan, että rajoittuisivat liian kapeaan käsitteen määritelmään, ennen riittävää aihealueen ymmärrystä, johon saatettiin syyllistyä tutkimuksen alkuvaiheissa.

SMA:n tutkimuskentän voidaan kirjallisuuden perusteella huomata olevan yhä hyvin hajanainen. Rikkonaisuutta aiheuttavat käsitteen eriävät määritelmät, menetelmiä koskevan kattavan luettelon puuttuminen ja puutteellinen ymmärrys yhdistävistä tekijöistä kilpailukykyyn. Lisäksi on eriävä mielipiteitä siitä, tulisiko SMA:n ja muiden tekijöiden välisiä suhteita tarkastella yksisuuntaisina syy-seuraussuhteina, vai moniulotteisina vuorovaikutussuhteina. Monet tutkimukset ovat omaksuneet kontingenssiteorian näkökulman SMA:n tutkimuksessa (Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997, viitattu teoksessa Dello Sbarba, 2024). Tutkimustulokset tukevat tätä ilmiötä, sillä useat tämän tutkielman aineistona olevat artikkelit perustuvat myös kontingenssiteorialle, jonka mukaan SMA:n käyttöön vaikuttavat monet tekijät, joita kutsutaan kontingenssitekijöiksi. Niiden mukaan organisaation erinomainen suorituskyky on seurausta SMA:n ja kontingenssitekijöiden välisestä sopivuudesta. Cadez & Guilding (2008) Tutkimuskenttä on vasta alkuvaiheessa, ja mahdollisia kontingenssitekijöitä kartoitetaan ja tutkitaan.

Kontingenssiteorian lähestymistapaa on kuitenkin kritisoitu, sen yksinkertaistettujen mallien vuoksi. Vaihtoehtona tälle näkemykselle, monet tutkijat kannattavat lähestymistapaa konfiguraatioteorian näkökannasta, joka tarkastelee organisaation tehokkuuden

moniulotteisena toisiinsa kytkeytyvien elementtien kokonaisuuksina. (Dello Sbarba, 2024) Tämä on kiinnostava tutkimussuunta, jonka tarkasteleminen voisi auttaa hahmottamaan SMA:n kenttää paremmin, ja mahdollistaa viimein yhtenäisen käsityksen SMA:lle.

5 YHTEENVETO

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten käsitys strategisesta johdon laskenta-toimesta on muuttunut kirjallisuuden perusteella sen alkuajoista viimeisimpään tulkintaan. Aineiston pohjalta voimme tulla lopputulokseen, käsitys SMA:sta on ollut hajanainen sen alkuajoista lähtien, jonka vuoksi tutkimukset eivät ole vertailukelpoisia. Tutkimuskenttä on hyvin sirpaleinen, sillä jokainen tutkija tarkastelee SMA:ta omasta näkökulmastaan, ja tutkimuksissa käytetyt mittarit poikkeavat toisistaan. Haasteita luo myös kontingenssiteoriaan painottuva lähestymistapa.

Kontingenssiteorian mukaan ei ole mahdollista löytää universaalia SMA:n reseptiä, joka sopisi jokaiseen organisaatioon. Lähestymistavan taustalla on kuitenkin ajatus löytää keskeiset kontingenssitekijät, joiden pohjalta voidaan kehittää erilaisiin olosuhteisiin toimivia reseptejä. On kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että kokonaisvaltaisen kontingenssimallin kehittämisessä onnistutaan. (Otley, 2016) Kontingenssiteoria on saanut osakseen kritiikkiä sen yksiselitteisyyteen liittyen. Vaihtoehtoisena lähestymistapana voidaan pitää konfiguraatioteorian näkökulmaa, joka ottaa huomioon vastavuoroisuuden ja kombinaation ulottuvuudet. (Cadez & Guilding, 2012; Dello Sbarba, 2024) Konfiguraatioteorian lähestymistavan lisäksi, aineiston pohjalta huomattiin kiinnostus tutkia SMA:n menetelmiä pakettina (Nuhu ym., 2025).

SMA:n tutkimuskentän voidaan vieläkin todeta olevan kehitysvaiheessa, sen yhtenäisen määritelmän puuttuessa. SMA on kuitenkin vakiinnuttanut pysyvän paikan akateemisessa maailmassa, eikä sen todenperäisyyttä enää epäillä. Tutkimuksen painopiste on siirtynyt ulkoiseen tietoon painottuneesta kilpailijoiden analysoinnista ja kilpailuedun tavoittelemisesta kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä SMA:sta, sekä sen yhteydestä organisaation suorituskykyyn. SMA:n hyödyntäminen julkisella sektorilla herättää yhä kiinnostusta, mutta tutkimuskentän pääpaino on edelleen yksityisellä sektorilla. Ymmärrys aiheesta on vielä vähäinen, ja tutkimuksen voidaan todeta olevan vaiheessa, jossa SMA:n ja muiden tekijöiden välisiä suhteita vielä kartoitetaan. Koska tutkimuksissa esiintyy eriviä näkemyksiä SMA:n teoreettisesta lähestymistavasta, on perusteltua tarkastella myös

vaihtoehtoisia lähestymistapoja ymmärryksen lisäämiseksi. Vielä ei ole mielekästä rajata SMA:lle täsmällistä määritelmää, ja syyllistyä liian tarkkaan rajaukseen, ennen aihealueen kompleksisuuden ymmärtämistä. Liian tiukka rajausta tai täsmällinen määritelmä voisi kaventaa ymmärrystä aihealueen moniulotteisuudesta, ja heikentää tutkimuksen kehitystä. Lisäksi on pidettävä mielessä, että tällä alalla emme pysty tuottamaan yhtä tarkkaa tietoa, kuin esimerkiksi fysikaalisten tieteiden maailmassa, jossa ilmiöitä säätelevät selkeät luonnonlait (Otley, 2016).

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Valittu tutkimusaihe on osoittautunut kompleksiseksi ja analyyttisesti vaativaksi kokonaisuudeksi, jonka syvempi tarkastelu edellyttäisi laajempaa perehtymistä aihealueeseen. Tutkielman aikarajoitteiden vuoksi analyysi jäi varsin pintapuoliseksi, mutta tulokset tarjoavat yleiskuvan keskeisimmistä kehityssuunnista SMA:n tutkimuksessa. Tutkielman kirjallisuusaineisto on valittu huolellisesti, ja vertaisarvioitujen artikkelien laatua on arvioitu kolmen eri tietokannan avulla, jotta laadunarviointi perustuisi mahdollisimman kattavaan arviointiin.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella SMA:n käyttöpotentiaali julkisella sektorilla tiedostetaan, ja kirjallisuudessa on näyttöä SMA:n positiivisesta vaikutuksesta julkisen sektorin muutosprosesseissa. Tästä huolimatta tutkimuskirjallisuutta SMA:n käytöstä julkisella sektorilla on niukasti, mikä luo tarpeen jatkotutkimuksille. Lisäksi huomattiin, että perinteisesti kontingenssiteoriaan perustuva tutkimussuunta on saanut osakseen kritiikkiä, ja tutkijoiden kiinnostus on herännyt tarkastelemaan SMA:n menetelmiä pakettina sekä harjoittamaan moniulotteisempaa konfiguraatioteorian näkökulmaa (Alsharari, 2024; Dello Sbarba, 2024; Nuhu, ym., 2025). Perehdyttäessä tarkemmin johdon laskentatoimen ja SMA:n teoreettisiin lähestymistapoihin, huomattiin, että keskustelu lähestymistavan valinnasta johtaa juurensa kauemmas alan historiaan. Otley (2016) ennustaa, että perinteiset kontingenssiteorian lähestymistavat ovat tulleet tiensä päähän johdon laskentatoimen tutkimuksessa. Hän arvioi dynaamiseen ympäristöön soveltuvien ja muutoksen sopeutuvien lähestymistapojen auttavan tutkimussuuntaa eteenpäin. Lisää keskustelua SMA:n teoreettisesta lähestymistavasta odotetaan tulevissa tutkimuksissa.

LÄHDELUETTELO

- Aksnes, D. W., Langfeldt, L., & Wouters, P. (2019). Citations, Citation Indicators, and Research Quality: An Overview of Basic Concepts and Theories. *SAGE Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019829575>
- Alamri, A. M. (2019). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 212–234. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0411>
- Alsharari, N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 153–176. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2021-0130>
- Amanollah Nejad Kalkhouran, A., Hossein Nezhad Nedaei, B., & Abdul Rasid, S. Z. (2017). The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(4), 471–491. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2015-0042>
- Arunruangsirilert, T., & Chonglertham, S. (2017). Effect of corporate governance characteristics on strategic management accounting in Thailand. *Asian Review of Accounting*, 25(1), 85–105. <https://doi.org/10.1108/ARA-11-2015-0107>
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 27–46. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2015). Strategic management accounting in close inter-organisational relationships. *Accounting and Business Research*, 45(1), 27–54. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.965128>
- Cescon, F., Costantini, A., & Grassetti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23(3), 605–636. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9431-y>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chotia, V., Khoualdi, K., Broccardo, L., & Yaqub, M. Z. (2025). The role of cyber security and digital transformation in gaining competitive advantage through Strategic

Management Accounting. *Technology in Society*, 81, Article 102851. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102851>

Clarivate. (n.d.). Journal Citation Reports. Haettu 10.11.2025 osoitteesta https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-funding-analytics/journal-citation-reports/?utm_medium=Referral&utm_source=en-wikipedia-org

Collier, P., & Gregory, A. (1995). Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 16–21. <https://doi.org/10.1108/09596119510078171>

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>

Dello Sbarba, A. (2024). Strategic configurations and strategic management accounting: a longitudinal case study in the credit mediation industry. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(6), 277–305. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2024-0118>

Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic management accounting. *Omega (Oxford)*, 21(6), 605–618. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(93\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0305-0483(93)90003-4)

Elsevier. (n.d.). CiteScore™ metrics you can verify and trust. Haettu 29.11.2025 osoitteesta <https://www-elsevier-com.libproxy.tuni.fi/products/scopus/metrics/citescore>

Fernandez-Llimos, F. (2018). Differences and similarities between Journal Impact Factor and CiteScore. *Pharmacy Practice*, 16(1), 1282–1282. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.02.1282>

Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)

Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113–135. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0120>

Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, Article 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>

Lapsley, I., & Pettigrew, A. (1994). MEETING THE CHALLENGE: ACCOUNTING FOR CHANGE. *Financial Accountability & Management*, 10(2), 79–92. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.1994.tb00>

- Lord, B. R. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7(3), 347–366. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0020>
- Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022). Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: A case study from China. *Economies*, 10(4), 1–23. <https://doi.org/10.3390/economies10040074>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195. <https://doi.org/10.5465/256809>
- Miller, D. (2018). Challenging trends in configuration research: Where are the configurations? *Strategic Organization*, 16(4), 453–469. <https://doi.org/10.1177/1476127017729315>
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>
- Moon, P., & Bates, K. (1993). Core analysis in strategic performance appraisal. *Management Accounting Research*, 4(2), 139–152. <https://doi.org/10.1006/mare.1993.1009>
- Namazi, M., & Rezaei, G. (2024). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. *Accounting Forum*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–28. <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2163040>
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.004>
- Nuhu, N., Baird, K., & Su, S. X. (2025). The impact of strategic management accounting (SMA) facets on organisational performance: the mediating role of the use of SMA practices. *Meditari Accountancy Research*, 33(1), 247–271. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2024-2481>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Pavlatos, O., & Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting. *Journal*

of Accounting & Organizational Change, 14(4), 455–472.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2017-0112>

- Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of Transformational Leadership, Organisational Learning and Technological Innovation on Strategic Management Accounting in Thailand's Financial Institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 165–188. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol12no1.6>
- Pumiviset, W., & Suttipun, M. (2024). Sustainability and strategic management accounting: evidence of green manufacturing in Thailand. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2302794>
- Rickwood, C. P., Coates, J. B., & Stacey, R. J. (1990). Stapylton: strategic management accounting to gain competitive advantage. *Management Accounting Research*, 1(1), 37–49. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70044-3d](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70044-3d)
- Salminen, A. (2011) *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto
- Seal, W. (2010). Managerial discourse and the link between theory and practice: From ROI to value-based management. *Management Accounting Research*, 21(2), 95–109. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.007>
- Simmonds, K. (1981). Strategic Management Accounting. *Financial Management (London, England)*, 59(4), 26-29
- Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, 12(47), 206–214. <https://doi.org/10.1080/00014788.1982.9728809>
- Simmonds, K. (1992). Broadening management accounting education: more theory, more practicality. *Accounting Education*, 1(1), 47–54. <https://doi.org/10.1080/09639289200000005>
- Spicer, B. H. (1992). The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice, theories and case research methods. *Management Accounting Research*, 3(1), 1–37. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(92\)70001-8](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(92)70001-8)
- Thien, T. H., & Hung, N. X. (2023). Intellectual capital and investment efficiency: The mediating role of strategic management accounting practices. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1–41. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2207879>
- Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., dos Santos, M. Q. L., Fragoso, R., de Souza, A. C., de Sousa, F. H., dos Santos, W. A. P., & Romboli, D. S. (2024). Effects of Knowledge Management Processes by Strategic Management Accounting on Organizational Ambidexterity: Mediation of Operational Processes Under Environmental Dynamism