

Outi Toivonen

L832SJ

ESPOON KAUPUNGIN
PALVELULIIKETOIMEN TOIMIALAN
TALOUSENNUSTAMISEN
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Helmikuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 11.2.2015
Tekijä(t) Outi Toivonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Nimeke Espoon kaupungin Palveluliiketoimen toimialan talousennustamisen kehittäminen	
Tiivistelmä Kuntasektori on koko ajan lähestymässä yritysmaailmaa myös taloushallinnon näkökulmasta. Talousraportointi talousennusteineen ja mittareineen on kuntasektorilla jo arkipäivää. Julkisessa päätöksenteossa korostuu yhä useammin sekä tehokkuus- että kustannusnäkökulma ja talousennusteet toimivat päätöksenteon työkaluina. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat talousennustamiseen ja miten talousennustamista voidaan kehittää. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Espoon kaupungin Palveluliiketoimen toimialaa ja näkökulmaksi on valittu johdon näkökulma. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua. Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin seitsemää johtavassa asemassa olevaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelujen avulla selvitettiin johtajien näkemyksiä yleisistä talousasioista, talousraportoinnista ja talousennustamisesta. Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä, varsinaisesta tutkimusosuudesta ja johtopäätöksistä. Teoreettiseen viitekehykseen on kerätty talousennustamiseen ja kunta-alan talouteen liittyvä teoriapohja. Opinnäytetyön johtopäätökset perustuvat tutkimusosuudessa esiin tulleisiin näkökulmiin. Tutkimustuloksista nousi selvästi esille, että johtavassa asemassa olevilla on oltava laaja-alainen tietämys talousasioissa. Talousennusteiden tärkeys korostui päätöksenteon välineenä vaikka niiden laatimiseen kohdistuikin monenlaisia ajatuksia.	
Asiasanat (avainsanat) raportointi, taloussuunnittelu, kunnallistalous, kuntasuunnittelu, sisäinen laskentatoimi	
Sivumäärä 90 sivua + 1 liite	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Kristiina Kinnunen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Espoon kaupunki

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 11 February 2015
Author(s) Outi Toivonen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations
Name of the master's thesis Developing the economic forecasting in Public Utilities Services in City of Espoo	
Abstract <p>The communal sector is approaching the corporate life also in financial administration. Financial reporting including financial forecasts and balanced score cards are very common in communal sector these days. Public decision making takes the values of economy and efficiency into account more and more nowadays, and financial forecasts are important tools for local governments in their decision making.</p> <p>The purpose of this master's thesis was to clarify what kind of things have an effect on the financial forecasting and how the financial forecasting can be developed. This master's thesis concerns only the Public Utilities Services in City of Espoo and the management aspect.</p> <p>This master's thesis is a qualitative case study and interviews have been used as research methods. Altogether seven interviews were done and all the interviewees were managers or directors. The interviewees were interviewed individually and during the interviews, the managers and directors opinions concerning general financial matters, financial reporting and financial forecasting were clarified.</p> <p>This study consists of the theoretical framework, research and conclusions. The theoretical framework covers the theory related to the financial forecasting and general economic matters in the communal sector. The conclusions are based on the aspects which came up in the research. Based on the research, it seems to be necessary for managers and directors to have extensive knowledge on economics. Financial forecasts were important tools for decision making even though many kinds of thoughts came up concerning preparing them.</p>	
Subject headings, (keywords) reporting, financial planning, management accounting	
Pages 90 p. + app. 1	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Kristiina Kinnunen	Master's thesis assigned by City of Espoo

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
2.2	Tutkimusmenetelmä	3
2.2.1	Tapaustutkimus.....	3
2.2.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	6
2.2.3	Tiedonkeruumenetelmä.....	8
2.3	Opinnäytetyöprosessi	12
3	KUNTIEN TALOUS JA TEHTÄVÄT	14
3.1	Haasteet ja muutokset.....	14
3.2	Kunnallistalous	16
3.3	Kustannus- ja tuotantorakenteet.....	18
3.4	Budjetointi	19
3.5	Raportointi.....	21
3.6	Johtaminen.....	23
4	TALOUDEN ENNUSTAMINEN	26
4.1	Muuttuva maailma	26
4.2	Kilpailuetu	28
4.3	Strateginen arkkitehtuuri	30
4.4	Verkostoituminen.....	34
4.5	Talouden ennustamismenetelmät	36
4.5.1	Analyysit	37
4.5.2	Heikot signaalit.....	39
4.5.3	Skenaariot.....	40
4.5.4	Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat	42
5	ESPOON ESITTELY.....	45
5.1	Espoo alueena ja organisaatorakenne.....	45
5.2	Espoon strategia	47
5.3	Palveluliiketoimen nykytilan kuvaus	49
6	TUTKIMUS.....	50
6.1	Aineiston hankinta ja analysointi.....	51

6.2	Haastateltavien näkemykset talousasioihin	53
6.2.1	Talouden määritelmä	53
6.2.2	Talousasioiden ja haastateltavan oman työn rajapinta.....	54
6.2.3	Talousasioiden käsittely ja tiedon luotettavuus	56
6.3	Talousraportointi ja talousennustaminen.....	57
6.3.1	Raporttien määrä ja raportointikäytäntö	58
6.3.2	Raporttien luettavuus	59
6.3.3	Raporttien hyödyntäminen ja niiden luotettavuus	60
6.3.4	Raportoinnin kehittäminen	62
6.4	Talousennustamisen kehittäminen	64
6.4.1	Ennustamisprosessi ja ennusteissa huomioitavat seikat	65
6.4.2	Ennustamistiheys ja -syvyys	68
6.4.3	Ulkopuoliset tahot ja ennusteiden benchmarking.....	69
6.4.4	Ennusteet ja strategia	71
6.4.5	Rullaava ennustaminen	72
6.4.6	Tulevaisuus.....	73
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7.1	Johtopäätökset.....	74
7.2	Toimenpidesuosituksset.....	76
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen.....	79
8	LOPUKSI	83
	LÄHTEET	85

LIITE

1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tulevaisuus ja ennustamien ovat kiinnostaneet ihmisiä kautta aikojen. Nykyhetkessä tehdyillä päätöksillä ja teoilla on vaikutuksia, jotka tulevaisuudessa osoittautuvat joko oikeiksi tai vääriksi. Kun mukaan otetaan vielä talousnäkökulma ja puhutaan talouden ennustamisesta, niin haaste kasvaa entisestään. Mutta miten sitten on mahdollista tietää, mitkä päätökset ja teot ovat juuri niitä, jotka johtavat menestykseen tulevaisuudessa? Tämä on kysymys, johon on mahdotonta löytää tieteellisesti täysin oikeaa ja faktisesti aukotonta vastausta. Mielenkiintoisen tästä kysymyksestä tekee se, että joku siinä kuitenkin aina onnistuu parhaiten.

Talouden ennustamisesta tekee haastavan myös se, että talouteen vaikuttavat niin monet asiat. Monta kertaa olen törmännyt sanontaan, jonka mukaan taloudessa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä pitää varmasti paikkansa ja korostuu vielä entisestään nykyaikana, jolloin varma voi olla vain jatkuvasta muutoksesta ympärillämme. Kunta-ala, johon opinnäytetyöni liittyy, on tällä hetkellä niin suuressa murroksessa, että jo pelkästään huomisen ennustaminen voi olla erittäin vaikeaa. Kun tähän vielä lisätään alati muuttuva maailma ja yleinen kireä taloustilanne, niin onko talousennusteita ylipäättään mahdollista tehdä esimerkiksi vuoden päähän?

Tässä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä olen käsitellyt talousennustamista johdon näkökulmasta Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialalla. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka olen toteuttanut haastatteleamalla johtavassa asemassa olevia palveluliiketoimen viranhaltijoita. Tavoitteenani oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat talousennustamiseen ja miten sitä voitaisiin kehittää? Opinnäytetyöni aihe on mielenkiintoinen myös oman työni näkökulmasta, sillä olen työskennellyt useita vuosia talousasioiden parissa ja olen sitä kautta tutustunut talousennustamiseen eri yritysissä.

Opinnäytetyöni alkupuolella luvussa 2 käsittelen työni toteutustapaa. Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä kuvaan ne tutkimusmenetelmät, joita olen käyttänyt. Luvut 3 ja 4 kokoavat yhteen sen teoriataustan, joka liittyy talousennustamiseen ja kuntatalouteen. Luvussa 5 esittelen toimeksiantajan. Opinnäy-

tetyöni loppuosuus painottuu varsinaiseen tutkimukseen ja käyn siinä läpi teemoittain esille nousseita asioita.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tavoitteen ja tutkimusongelman. Kerron myös opinnäytetyöni rajauksen ja sen, miten rajaus on tehty ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Tämä luku käsittelee lisäksi niitä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä, joita olen opinnäytetyötäni tehdessä käyttänyt. Aivan luvun lopussa kerron vielä opinnäytetyöprosessista ja siitä, miten se on ajallisesti toteutunut.

2.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Toimiva ja tehokas talousennustaminen on parhaimmillaan hyvä apuväline johdon päätöksenteon tueksi. Vaikka sisäinen laskentatoimi tuottaakin johdolle informaatiota, jonka tavoitteena on edesauttaa suunnittelua, päätöksentekoa ja valvontaa, on ennusteilla ja ennustamisella tärkeä tehtävä nimenomaan tulevaisuutta ajatellen (Ikäheimo ym. 2011, 81). Sisäisen laskentatoimen informaatio perustuu aina aiemmin tapahtuneisiin asioihin, mutta ennusteissa sen sijaan otetaan sen hetkisen parhaan tiedon mukaan huomioon myös tulevaisuudessa tapahtuvat asiat.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialan talousennustamista. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: mitkä tekijät vaikuttavat talousennustamiseen ja miten talousennustamista voitaisiin kehittää? Näkökulmaksi olen valinnut johdon näkökulman. Opinnäytetyöni on rajattu siten, että tarkasteluun on otettu vain yksi Espoon kaupungin liiketoiminta-alueista, palveluliiketoimi. Palveluliiketoimi muodostuu seitsemästä liikelaitoksesta, kahdesta tulosityksiköstä sekä hallinto- ja kehittämissyksiköstä. Palveluliiketoimi on kaupungin oma palveluntuottaja, jossa työskentelee noin 2 300 ammattilaista. (Espoo 2014.)

Talousennustaminen on saanut paljon huomiota Espoon kaupungissa viime vuosina ja sitä on myös yritetty tehostaa ja parantaa. Tästä huolimatta ennusteiden valmistelu on ollut haasteellista ja niissä on ollut epätarkkuutta. Lisäksi ennustamistavoissa ja -

menetelmissä on kirjavuutta eri liikelaitoksissa ja tulosityksiköissä. Perinteisesti ennuste on tehty myös hyvin varovaisesti eikä kaikkia saatavilla olevia tietoja ole välttämättä hyödynnetty ennustetta laadittaessa. Lähtökohtaisesti ennustetta on muutettu varsin vähän alkuvuodesta ja vasta loppuvuodesta on tehty suurempia muutoksia. Espoon kaupungilla ennustetaan aina kuluvaan vuoteen ja sitä verrataan talousarvioon.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni tutkimusmenetelmät. Luvun alussa kerron tapaus- eli casetutkimuksesta. Sen jälkeen käsittelen laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yleispiirteet ja kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet. Luvun lopussa käyn läpi vielä tähän opinnäytetyöhön liittyvän tiedonkeruumenetelmän.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelemalla palveluliiketoimen toimialan liiketoimintajohtajaa, suurimpien liikelaitosten toimitusjohtajia sekä hallinto- ja kehittämissyksikön talousasiantuntijaa.

2.2.1 Tapaustutkimus

Tapaus- eli casetutkimus tarkoittaa tutkimusta, joka tutkii nykyajassa tapahtuvia ilmiöitä ja joissa ilmiön yhteyttä ympäristöön ei ole selvästi määritelty. Tapaustutkimusta voidaan käyttää, kun halutaan selvittää ilmiön yhteyttä ympäristöön ja yhteyden arvelaan olevan olennainen ilmiön kannalta. (Yin 2003, 13.) Tapauksella tarkoitetaan tutkimuskohdetta eli tutkimuksen objektia mutta sillä voidaan tarkoittaa myös yhtä tutkimuksen tutkimusyksikköä eli tapausta (Laitinen 1998, 33). Tapaustutkimusta voidaan soveltaa sellaisiin tutkimuksiin, joissa tutkimuksen rajaus voidaan tehdä erottamalla yksikkö tai joukko tutkimuskohteeksi tai joissa tutkimuskohteeksi voidaan rajata jokin toiminnallinen kokonaisuus, prosessi, tapahtumasarja tai tilanne (Laitinen 1998, 20).

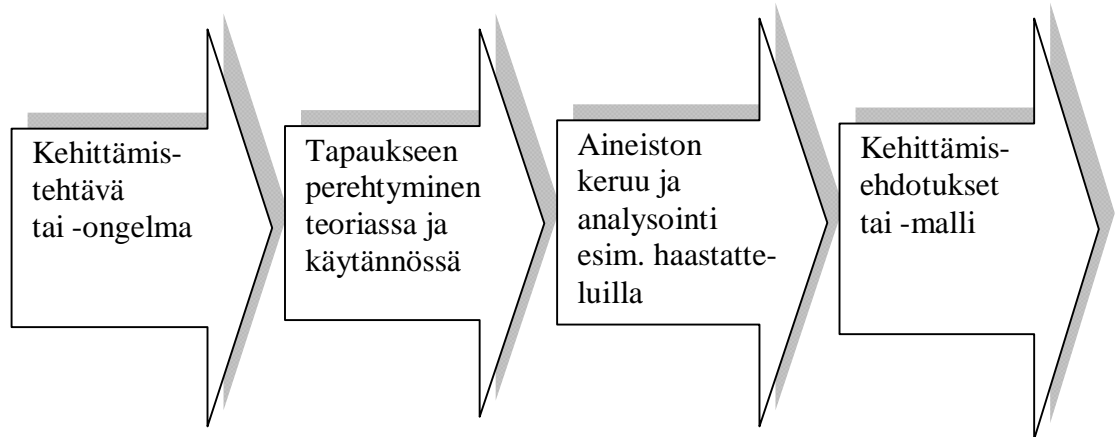
Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se on syvä tutkimus tietystä sosiaalisesta yksiköstä. Tapaustutkimus tutkii hyvin suppeaa kohdetta rajatulla aineistomassalla ilman muuttujarakenteita. Tapaustutkimus on hyödyllinen silloin, kun halutaan saada selville oleellisia tekijöitä, prosesseja tai vuorovaikutussuhteita tietystä ilmiöstä ja johon mah-

dollisesti myöhemmin tullaan valmistelemaan uusi jatkotutkimus. Lisäksi tapaustutkimuksella saadaan yksityiskohtaista tietoa muualla esille tulleesta erityiskysymyksestä. (Anttila 2006, 286 - 287.)

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia ja se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi juuri silloin, kun tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tavallisesti tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai yrityksen osa, jokin palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksella saadaan tietoa jostakin nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen oikeassa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Tapaustutkimus tarkoittaa periaatteessa tutkimusotetta, jolla kerätään tapauksia ja analysoidaan niitä. Tutkimusote perustuu tyypillisesti vertailevaan tai kokeelliseen tutkimusotteeseen, jossa tapausten määrä on pieni, usein vain yksi. Tapaustutkimus pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti ja realistisessa ympäristössä. (Koskinen ym. 2005, 154 - 155.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvälle menevää tietoa kyseessä olevasta tapauksesta. Tärkeintä on tuottaa ja saada selville mahdollisimman paljon tietoa suppeasta ilmiöstä tai kohteesta kuin laajasta joukosta. Toisin sanoen kyse on siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu eikä tarkoitus ole saada selville, kuinka yleistä jokin on. Tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistykseen vaan huomioon otetaan ympäröivät yhteydet kuten ajalliset ja sosiaaliset tilanteet. Koska tutkimuksen kohteita on usein vähän, on tärkeää ymmärtää kohde kokonaisuutena eli tapauksena. Tutkimuskohde voi olla esimerkiksi yksilö, organisaatio, tapahtuma tai toiminto. (Ojasalo ym. 2009, 52 - 53.)

Tapaustutkimus voidaan jakaa karkeasti neljään vaiheeseen. Kuten kuvasta 1 voidaan havaita, ensin määritellään kehittämistehtävä tai -ongelma ja sen jälkeen perehdytään tapaukseen sekä teoriassa että käytännössä. Tämän jälkeen kerätään varsinainen tutkimusaineisto eri menetelmillä kuten haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoimalla. Viimeisessä vaiheessa tuotetaan kehittämisehdotukset tai -malli. (Ojasalo ym. 2009, 54.)



KUVA 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54)

Anttilan (2006, 288) mukaan tapaustutkimuksen vaiheita on viisi, joista ensimmäinen on tutkimuksen tavoitteiden ja kohteen määrittely. Tässä vaiheessa määritellään ne piirteet, yhteydet ja prosessit, joita halutaan tutkia. Toisena vaiheena Anttila mainitsee tutkimussuunnitelman laatimisen sekä sen, miten tutkimuskohteet valitaan. Tässä vaiheessa selvitetään, minkälaista lähdeaineistoa on saatavilla ja mitä tiedonkeruumenetelmiä tutkimuksessa käytetään. Kolmas vaihe on sitten varsinaisen aineiston kerääminen. Neljäntenä vaiheena Anttilan mukaan on saadun informaation järjestäminen siten, että se on integroituneessa muodossa ja kuvaa tutkimuskohdetta hyvin. Viimeisenä vaiheena tulee tutkimustulosten raportointi ja niiden merkitysvyyden tarkastelu. (Anttila 2006, 288.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteet ovat ajankohtaisia ja siinä on mahdollista suorittaa sekä observointia että haastatteluja. Se kohdistuu pääasiassa selitykseen eikä niinkään tulkintaan ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi laajan arkistomateriaalin määrällisen analyysin pohjalta. Tapaustutkimusta voidaan tämän lisäksi laajentaa ja täydentää henkilötason tiedolla. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole laaja yleistettävyys, sen tuloksia ei pidä ymmärtää ja käsitellä yleisesti vallalla olevina käsityksinä tai näkemyksinä (Anttila 2006, 287). Tosin vaikka tapaustutkimuksen tapaus ei yleensä ole yleistettävissä, se voi olla askel yleistämisessä, vaikka yleistäminen ei sen itsetarkoitus olekaan. Oleellista sen sijaan on itse tapauksen ymmärtäminen. (Metsämurronen 2006, 92.)

Tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmä valitaan siten, että se on tarkoituksenmukainen. Tapaustutkimusta voi tehdä sekä kvalitatiivisella eli laadullisella että kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksen ydin ei kuitenkaan liity aineistonkeruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja rakennettuihin johtopäätöksiin. (Koskinen ym. 2005, 157 - 158.)

Tapaustutkimuksen etuina voidaan pitää sitä, että se on tyypillinen jalat-maassa-tutkimus, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja tarjoaa siten luonnollisen pohjan yleistämiselle. Tapaustutkimuksen avulla voidaan myös huomata sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Lisäksi tapaustutkimuksen tuotoksena syntyy kuvaileva materiaallinen arkisto, jonka pohjalta voidaan muodostaa erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimusten tuloksia voidaan helposti soveltaa käytäntöön, koska niiden lähtökohta on usein toiminnallinen. Tämän lisäksi tapaustutkimuksen raportointi voidaan tehdä kansantajuisesti, mikä palvelee monenlaista lukijakuntaa. Tapaustutkimusraportti mahdollistaa lukijan tehdä johtopäätelmiä tutkimusten tuloksista. (Metsämuuronen 2008, 17.)

Oma opinnäytetyöni on tapaustutkimus, joka käsittelee yhtä tiettyä tapausta, Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialan talousennustamista. Koska opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää talousennustamista Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialalla, on tapaustutkimus tutkimusstrategiana hyvä lähestymistapa. Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi nimenomaan silloin, kun tavoitteena on tuottaa kehittämis-ehdotuksia ja -ideoita (Ojasalo ym. 2009, 52).

2.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voidaan määritellä monella tavalla. Erään määritelmän mukaan laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on sanallisessa kerronnassa eikä niinkään määriin perustuvassa tiedon analysoinnissa. Toisen määritelmän mukaan laadullinen tutkimus on yläkäsite niille tutkimuksille, joiden tarkoitus on selvittää kuinka ihminen ymmärtää, kokee, tulkitsee ja vaikuttaa sosiaalisessa maailmassa. (Hammersley 2013, 1.) Laadullinen tutkimus voidaan määritellä myös siten, että se tarkoittaa kokonaista ryhmää erilaisia tulkinnallisia ja luonnollisissa olosuhteissa to-

teutettavia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on vaikea tehdä yksityiskohtaista määritelmää, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sille ominaista eikä sillä ole myöskään vain sille ominaisia omia metodeja. (Metsämuuronen 2008, 9.)

Laatu sinänsä on varsin yleinen käsite. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää, mitä laatu kulloinkin on ja miten se voidaan ymmärtää ja tulkita merkityksinä. Laadullinen tutkimus voidaan tämän perusteella ymmärtääkin yleisen erityistapauksena eli kysymys on silloin jonkin ilmiön laadusta. Laadullinen tutkimus pyrkiikin selittämään, ymmärtämään ja monesti myös soveltamaan tutkittavaa ilmiötä. (Anttila 2006, 275.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen avulla selitetään jotakin tiettyä sisäisesti ymmärretyn loogisen kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 2011, 38). Laadullinen aineisto tarkoittaa sitä, että analysointi tapahtuu laatuina ja ominaisuuksina. Lisäksi aineiston keräämisessä otetaan huomioon sisältyyhteys, ilmiön tarkoitus sekä se prosessi, jossa ilmiö esiintyy. (Anttila 2006, 175.) Laadullinen tutkimus on usein aineistolähtöistä, koska se ensisijaisesti tukeutuu aineistoon. Aineistoa voidaan arvioida kolmesta eri suunnasta. Näkemyksellisyys tarkoittaa sitä, että tutkija löytää tutkimukselleen perspektiivin arkielämän suhteellisen totuuden takaa. Sisäinen logiikka tarkoittaa tasapainoa tutkimusongelman, aineiston keräämisen ja analyysimenetelmien välillä. Tutkimuksen eettinen arvo tarkoittaa mm. sitä, että tutkija ei vaikkene havainnoistaan, lisää asioita omasta päästään, painota asioita omien tarkoitusperiensä mukaan tai muuta tavoitteita kesken tutkimuksen ilman perusteluita. (Anttila 2006, 184 - 186.)

Analyysillä tarkoitetaan tieteellisen työskentelyn työvälinettä. Analyysin tekeminen vaatii aina analysoitavan kohteen ja siinä olevia analysoitavia yksiköitä, jotka voivat olla esimerkiksi ajatuksellisia kokonaisuuksia kuten sanoja tai lauseita. Tieteellinen analyysi ei kuitenkaan tarkoita sanojen tai lauseiden analyysia sinänsä, vaan niiden taustalla olevia käsitteiden ja väitelauseiden analyysia. (Anttila 2006, 229.) Laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Rajoittavana tekijänä on jo pelkästään se, että tavallisesti tutkimusyksiköitä on vähän tai jopa vain yksi. (Alasuutari 2011, 38.)

Laadullinen analyysi sisältää kaksi eri vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä nämä vaiheet kuitenkin nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aluksi aineistoa tarkastellaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja yrittäen löytää kulloisenkin kysymyksenasettelun avulla olennainen. Tavoitteena on pelkistää aineisto ja karsia havaintomäärää yhdistelemällä niitä. Tämä tapahtuu etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai sellainen sääntö, joka pätee koko aineistoon. (Alasuutari 2011, 40.) Pelkistämisen tavoitteena ei kuitenkaan ole määritellä tyyppitapauksia ja keskiwertoyksilöitä vaan poikkeukset osoittavat sen, että asia pitää määritellä uudelleen. Erot havaintoyksiköiden välillä antavatkin vihjeitä siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä selittää sitä. (Alasuutari 2011, 42 - 43.)

Laadullisen analyysin toisessa vaiheessa tehdään tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä saatujen vihjeiden ja johtolankojen avulla (Alasuutari 2011, 44). Empiiristä aineistoa ei kuitenkaan saa unohtaa, sillä koko arvoituksen ratkaiseminen vaatii usein palaamista aineistoon ja uusien vihjeiden etsimiseen. Mitä enemmän vihjeitä ja johtolankoja löydetään, sitä todennäköisemmin arvoitus on ratkaistu oikein. Toisaalta tieteellisessä tutkimuksessa ei koskaan voida saavuttaa täydellistä ja aukotonta varmuutta ratkaisun oikeellisuudesta. (Alasuutari 2011, 48.)

Oma opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa pääpaino on sanallisessa kerronnassa eikä määrälliseen aineistoon perustuvassa tiedon analysoinnissa. Tässä opinnäytetyössä selvitän, kuinka Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialan johto ymmärtää ja kokee talousennustamisen ja mitä asioita tai ilmiöitä heidän mukaansa siihen liittyy.

2.2.3 Tiedonkeruumenetelmä

Haastattelututkimus soveltuu varsin hyvin aineiston hakumenetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on koko väestöstä otettu satunnaisotos, halutaan muokata tutkittavien aiheiden järjestystä, halutaan täsmennyksiä vastauksiin tai kun kysymykset vaativat tulkintaa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä vähentää myös vastausten katoa, sillä haastattelulla tavoitetaan enemmän ihmisiä ja edustavuus on parempi. Haastattelututkimus on erinomainen lisäksi emotionaalisten ja intiimien asioiden tutkimiseen

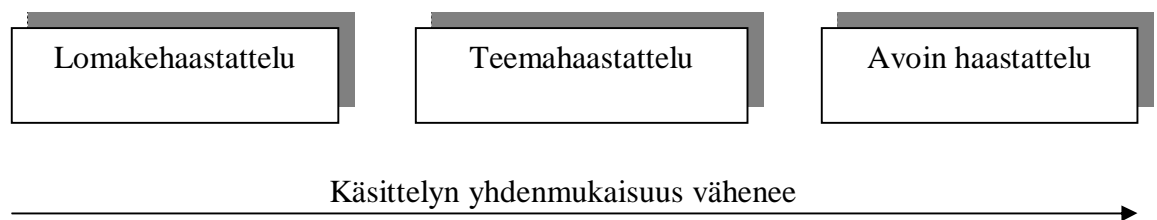
tai kun halutaan kartoittaa tutkittavaa aihealuetta tai aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä. Haastattelu mahdollistaa hienosti myös sen, jos halutaan kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta asiasta. Kaiken kaikkiaan haastattelu sopii melko moneen tilanteeseen ja sitä voidaan pitää perustutkimusmenetelmänä. Haastattelua kannattaa hyödyntää aina, kun se on mahdollista ja mielekästä vaikka se saattaakin olla työläs tapa jatkoanalyysien kannalta. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 15.) Tyypillisesti tieteellisessä tutkimuksessa haastatteluja käytetään sellaisissa tapauksissa, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta entuudestaan kovin hyvin mutta halutaan ymmärtää paremmin (Ojasalo ym. 2009, 94). Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä haastattelua, koska tutkittavaa tapausta eli talousennustamista johdon näkökulmasta käsin ei ole aiemmin tutkittu mutta sitä nimenomaan halutaan ymmärtää paremmin. Lisäksi haastatteleamalla kohdehenkilöitä, sain mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä ja puuttua heti haastatteluissa esiin tuleviin asioihin.

Haastattelun käyttämistä tutkimusmenetelmänä tulisi sitä vastoin välttää, jos tutkimuskohteena on jokin monimutkainen tekninen tieto tai prosessi. Haastattelu on huono myös silloin, kun tieto on hyvin hajautunutta, historiallista tai jos tutkimuskohteena on vuorovaikutus, diskurssi tai kulttuuri. Haastatteluilla kerättyä tietoa on kritisoitu siitä, että vastaukset ovat aina vastaajien rekonstruoimia käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Koskinen ym. 2005, 106 - 107.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on usein paljon vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa mutta aineistoa syntyy sitä vastoin usein silti paljon, kun haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Tavoitteena onkin saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sitä kautta ymmärtää ilmiötä paremmin. Haastattelua pidetään hyvänä menetelmänä nimenomaan silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus täysin vapaasti tuoda esille itseään koskevia asioita. Haastattelun avulla voidaan saada usein myös täysin uusia näkökulmia asioihin. (Ojasalo ym. 2009, 94 - 95.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja suurin ero liittyy niiden strukturointiasteeseen eli siihen, kuinka paljon haastattelijä voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Usein strukturoitu lomakehaastattelu erotetaan omaksi luokakseen. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Strukturoitujen haastattelujen ääripäätä edustaa lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymyk-

set ja vastausvaihtoehdot ja ne esitetään kaikille samanlaisina. Pyrkimyksenä on tällöin se, että haastattelija ei vaikuta mitenkään haastateltavan vastauksiin esimerkiksi esittämällä omia mielipiteitään asiasta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Strukturoitujen haastattelujen vastaukset pystytään käsittelemään nopeasti mutta vastausvaihtoehdot ovat usein enemmän tutkijan omien käsityksien mukaisia ja vastauskategorioissa kohtaan ömuuö tulee usein paljon tapauksia. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 29.) Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen väliin sijoittuvat puolistrukturoidut haastattelut, joissa tietyt näkökohdat ovat ennalta lyöty lukkoon mutta ei kuitenkaan kaikki. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Avoimessa haastattelussa haastattelijalla on vapaus käsitellä asioita, kun ne tulevat vastaan ja hän voi vapaasti haastattelun aikana testata ja kehittää uusia hypoteeseja. Avoin haastattelu onkin muodoltaan lähellä keskustelua. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 30 -31.)



KUVA 2. Tutkimushaastattelun lajit (Hirsijärvi & Hurme 1995, 29)

Kuten kuvasta 2 voidaan huomata, lomakehaastattelu on kaikkein yhdenmukaisin ja sitä käytetään tyypillisesti silloin, kun halutaan esittää samat kysymykset suurelle joukolla tai kun halutaan täydentää aiemmin tehtyä muuta laadullista aineistoa. (Ojasalo ym. 2009, 95 - 96.) Avoin haastattelu antaa sen sijaan suurimman vapauden joustaa tilanteen mukaan ja reagoida haastattelun aikana esiin tuleviin seikkoihin. Muita tyypillisiä haastatteluja ovat esimerkiksi syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä fokusryhmähaastattelu, johon osallistuu tavallisesti kahdeksasta kahteentoista keskustelijaa ja he keskittyvät tiettyyn aiheeseen. (Robson 2005, 285.)

Haastattelujen kestoissa voi olla suuria eroja. Jotkut haastattelut kestävät vain kymmeniä minutteja, kun taas toiset voivat kestää jopa useita tunteja. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltu ennakolta ja joka on haastattelijan ohjamaa. Haastattelu vaatii haastateltavalta motivoitumista asiaan ja molempien osapuol-

ten välistä luottamusta. Haastattelut on hyvä aina nauhoittaa, sillä se vapauttaa haastattelijan haastattelutilanteessa ja antaa mahdollisuuden myöhemmin palata haastattelutilanteeseen. Nauhoitettu keskustelu toimii muistina ja myöhemmin on mahdollista löytää uusia näkökulmia tai puheen sävyjä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että haastattelun nauhoitukseen on aina saatava haastateltavalta lupa. (Ojasalo ym. 2009, 95 - 96.) Haastattelujen nauhoittaminen tuo haastattelijan ulottuville myös esimerkiksi haastateltavan epäröinnit vastauksen viivyttämisessä sekä korjaukset ja tarkennukset puhuttavana olevasta asiasta, mikä voi joissakin tapauksissa kertoa paljonkin haastateltavan suhteesta kyseiseen asiaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 15.)

Haastattelu on joustava ja mukautuva keino saada selvää asioista. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden joustaa alkuperäisestä haastattelurungosta ja reagoida haastattelun aikana esiin tuleviin mielenkiintoisiin seikkoihin. Lisäksi ei-verbaaliset eleet ja ilmeet ja yleinen kehonkieli voivat auttaa haastattelijaa ymmärtämään paremmin verbaalisesti esiin tulevia asioita. (Robson 2005, 272 - 273.) Haastattelu on myös monesti ainoa tapa saada selville, mitä merkityksiä ja tulkintoja ihmiset ovat asioille antaneet. Haittapuolena voidaan puolestaan pitää sitä, että haastattelujen antama tieto on epäsuoraa, sillä sen avulla saadaan selville vastaajien muokkaaman käsityksen asiasta eikä itse asiaa. (Kosinen ym. 2005, 106.) Lisäksi tiukan ennakkoon mietityn suunnitelman puuttuminen saattaa joskus aiheuttaa reliabiliteettiongelman ja ennakoasenteita voi joskus hankala välttää. Vaikka haastattelu on ns. pehmeä tapa kerätä tietoa, se mahdollistaa kuitenkin runsaan ja erittäin valaisevan aineiston keräämisen. (Robson 2005, 272 - 273.)

Kaikki haastattelut vaativat paljon huolellista ennakkovalmistautumista mukaan lukien tapaamisten sopiminen, vahvistaminen ja aikataulujen selvittäminen. Hyvä haastattelija saa haastateltavan puhumaan avoimesti ja vapaasti. Haastattelijan omalla käytöksellä haastattelutilanteessa onkin suuri merkitys haastattelun onnistumiseen. Haastattelijan pitäisi kuunnella enemmän ja puhua vähemmän. Haastattelukysymykset pitää olla selkeitä ja loogisessa järjestyksessä. Kaikenlaiset vihjeet, jotka kannustavat haastateltavaa reagoimaan tietyllä tavalla, pitää eliminoida. Haastattelijan pitää myös nauttia haastattelutilanteesta, jotta haastateltava ei saa sellaista käsitystä, että haastattelija on tylsistynyt tai pelokas. (Robson 2005, 273 - 274.)

Tärkein haastattelua ohjaava tekijä on haastattelurunko, joka antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tarpeelliset kysymykset esitetään. Hyvä haastattelurunko auttaa myös haastattelun sujumista mahdollisimman luontevasti. Haastattelurungon avulla haastattelija pysyy helposti selvillä siitä, mitkä asiat on jo käsitelty ja mitä pitää seuraavaksi tehdä ja mitä asioita pitää vielä mahdollisesti syventää. Haastattelurunko toimii koko haastattelua ohjaavana tekijänä ja sen perusteella molemmat osapuolet pystyvät helposti hahmottamaan, missä järjestyksessä asiat tulevat esille. Tällöin ensimmäisistä kysymyksistä ei tule liian laajoja, joissa pyrittäisiin käsittelemään kaikki mahdolliset aiheeseen liittyvät asiat. (Kosinen ym. 2005, 108 - 109.)

Haastattelurungon laatimiseen liittyy olennaisesti haastattelukysymysten valmisteleminen. Kysymykset voivat olla joko avoimia, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin tai suljettuja, joilla selvitetään tiettyjä faktoja kuten ammatillista asemaa tai ikää. Kysymysten määrä olisi hyvä pitää mahdollisimman pienenä siten, että varsinaisia pääkysymyksiä olisi vain yksi tai kaksi. Tavallisesti haastattelun kesto on yleensä yhdestä kahteen tuntia, joten suuri kysymysten määrä on ajallisestikin epäedullinen. Haastattelun ensimmäinen kysymys on tavallisesti lämmittelykysymys, joka liittyy vastaajaan. Tämän jälkeen tulevat varsinaiset sisällölliset kysymykset ja kaksi viimeistä kysymystä on lopettelukysymyksiä. Lopettelukysymyksinä voidaan tiedustella esimerkiksi ajan olennaisia tapahtumia tulevaisuudessa. Aivan viimeisenä kysymyksenä olisi hyvä kysyä esimerkiksi, onko haastateltavalla jotakin muita asioita, joita hän haluaisi vielä tuoda esille asian tiimoilta tai onko joitakin dokumentteja, joita haastattelijan olisi hyvä lukea läpi. (Kosinen ym. 2005, 109 - 110.)

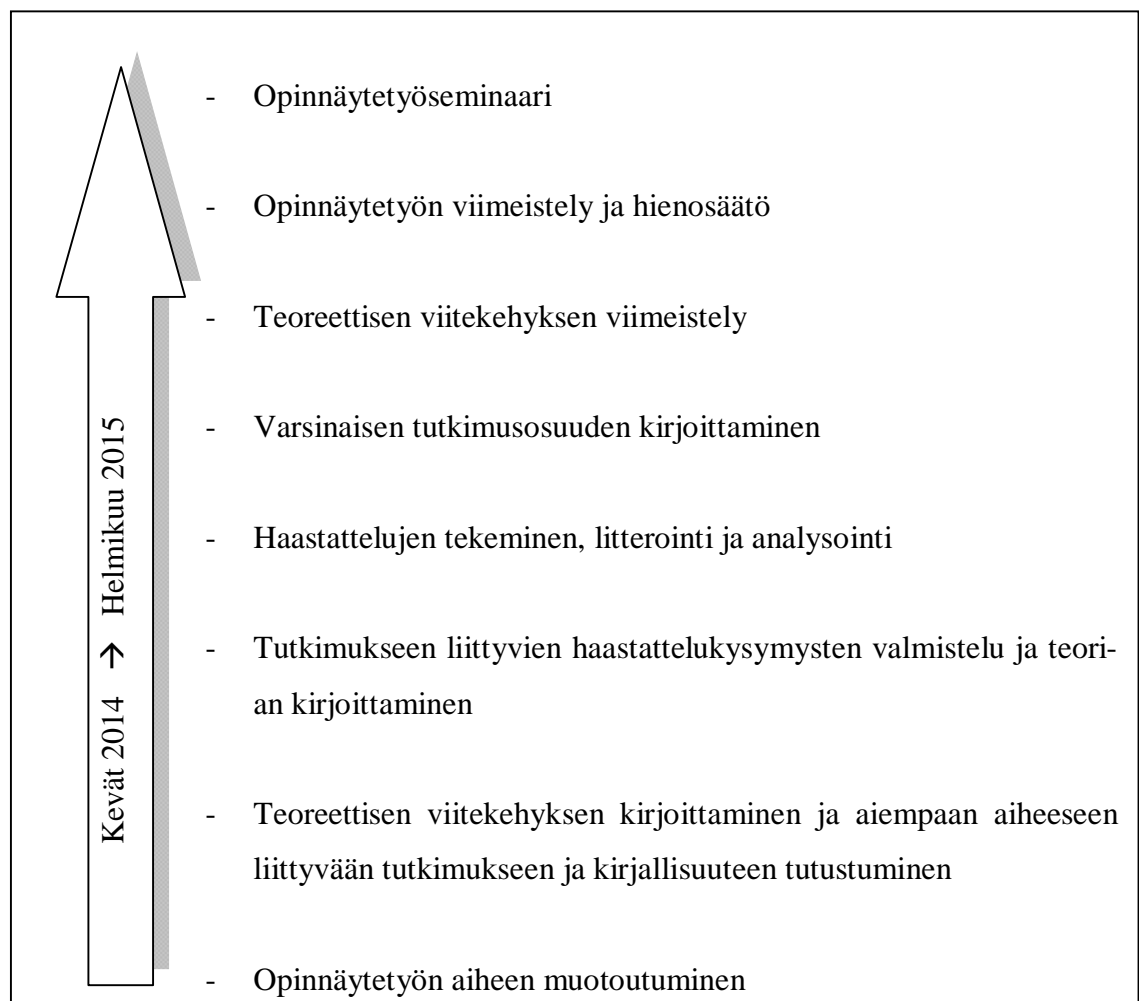
2.3 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen alkuvuodesta 2013 aiheesta, jonka olin sopinut toimeksiantajani kanssa. Ehdin jo osallistua tutkimussuunnitelmaseminaariinkin saman vuoden keväällä, kunnes aihe osoittautui ylitsepääsemättömäksi. Jouduin luopumaan aiheesta ja aloin aktiivisesti miettiä uutta aihetta.

Uusi aihe löytyi vuoden 2014 alkupuolella, jolloin myös aloitin uudessa työpaikassa. Opinnäytteeni toimeksiantaja on nykyinen työnantajani, Espoon kaupunki. Nykyinen aihe opinnäytetyölleni löytyi keskusteltuani Palveluliiketoimen toimialan hallinto- ja

kehittämisjohtajan kanssa. Hän kertoi, että toimialalla on tarve tämän tyyppiselle selvitykselle ja että myös toimialan yksi keskeisistä tavoitteista on talousennustamisen ennustetarkkuuden parantaminen.

Kuten kuvasta 3 voidaan nähdä, niin aiheen löytymisen jälkeen aloin kirjoittaa teoreettista viitekehystä samalla kuin tutustuin aiheeseen liittyvään aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen ajoittui suurimmaksi osaksi keväälle 2014. Kesän aikana valmistelin tulevien haastattelujen kysymyksiä ja mietin, ketkä olisivat sopivia haastateltavia. Samalla kirjoitin vielä myös teoriaosuutta. Varsinaiset haastattelut tein kesälomien jälkeen. Haastattelujen tekeminen ajoittui pääasiassa syys- ja lokakuulle. Välittömästi haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut ja analysoin haastatteluvastaukset käyttäen apuna MAXQDA-ohjelmaa.



KUVA 3. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Analysoitujen haastattelujen pohjalta kirjoitin varsinaisen tutkimusosuuden loppuvuoden 2014 aikana. Sen jälkeen vielä viimeistelin opinnäytetyötäni ja tein viimeisiä muokkauksia lopullista ilmettä silmällä pitäen. Opinnäytetyöni oli valmis tammikuun lopussa 2015.

3 KUNTIEN TALOUS JA TEHTÄVÄT

Tässä luvussa nostan esiin kuntatalouden ajankohtaisia asioita tällä hetkellä. Kuvaan niitä haasteita ja muutoksia, jotka ovat vallitsevia kunnallistaloudessa. Lisäksi kerron kuntien taloudesta kustannuslaskennan ja raportoinnin näkökulmista. Tuon esille myös kunnan johtamiseen liittyviä asioita.

Suomalaiset kunnat ovat keskellä muutosta, mikä näkyy kunta- ja palvelurakenteen muutostarpeina. Myös kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmä on muutoksessa. Kuntien järjestettäväksi sysätään jatkuvasti uusia palveluita vaikka nykyisistä velvollisuuksistakin selviäminen on haastavaa. (Sinervo 2009, 152.) Syynä kuntatalouden heikkoon tilaan on kuntien rahoitusvaikeudet, mikä tarkoittaa yhä merkittävämpien kysymysten ratkaisemista tulevaisuudessa (Virtanen 2014, 33).

3.1 Haasteet ja muutokset

Julkinen hallinto on ollut viime aikoina melkoisessa muutoksessa, eikä vähiten tällä hetkellä ajankohtaisten kuntarakenneuudistuksen ja sosiaali- ja terveyspalveluiden hallinnollisen uudistuksen takia (Virtanen 2014, 35). Julkinen hallinto ja siihen liittyvä kunnallishallinto on kokenut paljon muutoksia myös jo historiassa. Suurimman muutosaallon voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulta, jolloin tehtiin merkittäviä hallinnon laatua, palvelukykyä, hajauttamista ja johtamista koskevia muutoksia. 1990-luvulla merkittävät muutokset koskivat kansainvälistymistä ja Euroopan Unionin jäsenyydestä johtuvaa uutta julkisen johtamisen toimintamallia. Tällöin hallinnon ohjausjärjestelmää uudistettiin myös muuttamalla budjettijärjestelmää kehysbudjetoinnin suuntaan. (Virtanen 2014, 37 - 40.)

Tällä hetkellä ajankohtaiset kuntatalouden haasteet ovat olleet näköpiirissä jo pidemmän aikaa. Kuntatalous on heikentynyt siinä määrin, että suuressa osassa kuntia on ajauduttu taloudelliseen kriisiin, koska verotulot ja valtionavut eivät riitä kattamaan toimintamenoja. (von Bruun 2005, 161.) Ulkoisista paineista suurin on ollut vuosia kestävä muuttoliike ja muutokset väestön ikärakenteessa. Tämä vaikuttaa kuntien palvelurakenteen painotuksiin ja kunnan työnantajapolitiikkaan. Tämän lisäksi yritysten kansainvälistynyt toiminta vaikuttaa kuntiin. (Haveri ym. 2003, 38.)

Kuntien talouden perusongelma on niukkuus, jolla tarkoitetaan sitä, että kansalaisilla on tarpeita aina enemmän kuin niiden tyydyttämismahdollisuuksia (Meklin 2002, 29). Syinä heikentyneeseen tilanteeseen ovat veropohjan kaventuminen ja huoltosuhteen heikkeneminen eläköitymisen ja muuttotappion seurauksena, yritysten siirtyminen pois kunnista sekä sosiaali- ja terveystalouden kasvaminen. Tämä lisäksi EU:n harjoittamassa maatalouspolitiikassa tapahtuvat muutokset ja kasvukeskusten nopean kasvun edellyttämä suuri palvelutarve investointeineen voivat asettaa suuriakin haasteita tiettyille kunnille. Erityisesti taantuvissa kunnissa toimintoja joudutaan sopeuttamaan voimakkaastikin, mikä puolestaan vähentää kuntien palvelujen tarjontaa ja tekee kuntien välisestä kilpailusta yhä merkittävämpää. Tämä heikentää jo ennestään taantuvien kuntien vetovoimaisuutta ja voimistaa kasvukeskuksiin kohdistuvaa muuttoliikettä. (von Bruun 2005, 161.)

Kuntatalouden yleistä heikkoa taloustilannetta voidaan selittää myös lyhytjänteisellä taloussuunnittelulla. Vaikka kuntataloudessa taloussuunnitelmia tehdäänkin pääsääntöisesti viiden vuoden aikajaksolle mutta todellisuudessa nämä suunnitelmat ovat kuitenkin monilta osin jotain muuta kuin todellisia suunnitelmia talouden hoitamiseksi. Myös vaihtoehtolaskelmat puuttuvat lähes täysin. Tämä konkretisoitui monessa kunnassa vuonna 2014 siten, että talousarvion perustat järkkäyivät jo ennen kuin vuosi ehti edes alkaa. Puutteellista kunnallisesta taloussuunnittelusta tekee se, että kukaan ei hahmota kokonaisuutta vaan päätökset tehdään jopa vain yhden ihmisen näkökulmasta. (Vahtera 2014, 202.)

Kuntien heikon taloudellisen tilanteen korjaamisen tekee haastavaksi se, että kuntatalous ja julkisen sektori ylipäättään on varsin hidas uudistumaan, vaikka toimintaympäristöstä heijastuisikin selvät muutostarpeet. Jotta muutokset olisivat mahdollisia, tarvi-

taan ministereitä vastaamaan muutosjohtajuudesta, virkamiehiä valmistelemaan ehdotuksia ja poliittista tahtoa hyväksymään se epämukavuus, jonka siirtymävaihe väistämättä aiheuttaa. Tämän ohella kuntien rakenneuudistuksen kulmakivenä on samalla tehostaa toimintamallejaan asiakaslähtöisemmiksi ja kustannustehokkaammiksi. (Korpela 2008, 264.)

Kuntien talousvaikeudet ja kestävyysvaje nousi näkyvästi esille 2000-luvun alusta alkaen ja nykypäivän tultaessa tilanne on huonontunut entisestään. Kestävällä kuntataloudella tarkoitetaan talouspolitiikkaa, joka mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden siten, että tulevienkaan sukupolvien tarpeiden tyydyttäminen ei vaarannu. Käytännössä tämä merkitsee tulojen ja menojen tasapainottamista pitkällä aikavälillä. 2000-luvun ongelman on ollut kuitenkin se, että syntyneitä epätasapainoa on rahoitettu velkarahalla. Syntyneen velan hoitaminen uhkaa jäädä tulevien sukupolvien hoidettavaksi, mikä ei ole kestävää kuntataloutta. (Kallio 2012, 86.)

3.2 Kunnallistalous

Kuntien tehtävänä on tuottaa julkisia palveluita, joita ovat hyvinvointipalvelut kuten sosiaali-, terveys-, opetus- ja hyvinvointipalvelut sekä perusrakennepalvelut kuten infrastruktuurin ja ympäristöön liittyvät palvelut. Kuntien tehtävät voidaan jaotella myös poliittisiin tehtäviin sekä viranomais-, palvelu- ja kehittämistehtäviin. Kuntien toiminta perustuu Perustuslain 121 §:ään ja Kuntalakiin. Tämän lisäksi kuntien tehtäväkenttä on kokonaisuudessa myös Euroopan Neuvoston paikallisen itsehallinnon peruskirjassa. (Anttiroiko 2007, 55 - 56.)

Kuntien toimintaan liittyy aina myös talousnäkökulma, josta voidaan erottaa reaalityous ja rahatalous. Reaalityous käsittää suoritteiden ja hyödykkeiden tuottamista ja kuluttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa kuntien kohdalla niiden eri toimintayksiköiden toimintaa. (Anttiroiko 2007, 76.) Reaalityouteen liittyvät käsitteet tulo ja meno. Tuotteiden myynnistä saadaan tuloja ja tuotannontekijöiden hankinta aiheuttaa menoja. Tavarain tai palvelun luovuttaminen asiakkaalle aiheuttaa tulon syntymisen. Meno syntyy, kun tuotannontekijöitä hankitaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 13.) Rahataloudessa raha toimii sekä vaihdon välineenä hankittaessa tuotannontekijöitä että arvon mittana määriteltäessä tuotannontekijöiden ja suoritteiden arvo (Anttiroiko

2007, 76). Rahaa tulee sekä asiakkaiden maksamina suorituksina että rahoitusmarkkinoiden pääomasijoituksina ja rahaa lähtee tuotannontekijöiden maksuina ja pääomapa-lautuksina rahoitusmarkkinoille (Eklund & Kekkonen 2014, 15).

Kuntien tulot ja menot jaotellaan sekä tehtävittäin että tulo- ja menolajeittain. Käyttö-talouden tehtäväluokkia ovat yleishallinto, sosiaali- ja terveystoimi, opetus- ja kulttuu-ritoimi sekä muut palvelut. Käyttötalouden tulolajeja ovat myyntitulot, maksut, tuet ja avustukset sekä muut toimintatulot. Menolajeja puolestaan ovat palkat ja henkilöstö-menot, tavaroiden ja palveluiden ostot, avustukset sekä muut toimintamenot. (Valkei-nen & Vuorento 2012, 13.)

Kuntien tuloista suuri osa tulee kunnallis-, yhteisö- ja kiinteistöveroista. Kunnallisve-ron suuruuden määrää vuosittain kunnanvaltuusto ja sitä maksavat kunnan asukkaat verotettavista ansiotuloistaan. Kunnallisvero on kuntien tärkein verotulojen lähde. Yhteisöveron merkitys vaihtelee kunnittain. Jos elinkeinotoimintaa on kunnassa paljon, voi yhteisöveron määrä olla suuri kun taas toisissa kunnissa sen suuruus voi olla mi-nimalistisen pieni. Kiinteistövero tuottaa kunnille säännöllisintä tuottoa, koska kiin-teistöt sijaitsevat aina tietyn kunnan alueella eivätkä ne voi muuttaa toiseen kuntaan. (Valkeinen & Vuorento 2012, 16 - 17.)

Kunta on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen ja siitä säädetään kuntalaissa. Kuntalain 8. luvun 67. §:n mukaan kunta on kirjanpitovelvollinen sen mukaan, mitä kirjanpito-laissa (655/73) säädetään. Kunnan tilikausi on kalenterivuosi. Tilinpäätös on laaditta-va seuraavan vuoden maaliskuun loppuun mennessä edelliseltä vuodelta ja sen pitää sisältää tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman, liitetiedot sekä talousarvion to-teumavertailun ja toimintakertomuksen. (Kuntalaki 365/1995.) Kunnan tilinpäätöksestä voidaan tehdä päätelmiä kunnan taloudellisista toimintaedellytyksistä, maksuval-miudesta ja vakavaraisuudesta. Sen sijaan kannattavuuden käsitteellä ei ole merkitystä kunnan taloudessa (Sinervo 2011, 121).

Kunnan tilinpäätökseen kuuluva rahoituslaskelma kertoo kunnan toiminnan rahoituk-sesta, investoinneista, sijoituksista, pääomarahoituksesta ja rahoitusaseman muutok-sista. Rahoituslaskelma kertoo, onko kunnan toiminnan ja investointien rahavirta ollut ylijäämäistä vai alijäämäistä. Rahoituksen rahavirta kertoo, miten alijäämäinen toi-

minta on rahoitettu tai miten ylijäämä on käytetty rahoitusaseman ja investointien muuttamiseen. Rahoituslaskelmasta ja tuloslaskelmasta laskettavilla tunnusluvuilla selvitetään kunnan rahoituksen riittävyyttä. Kunnan tase kertoo kunnan taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. Taseen erät kerrotaan sekä vastaava- että vastattava-puolella likvidisyysjärjestyksessä siten, että ensin kerrotaan epälikvideimmät erät ja viimeisesti kaikkein likvideimmät erät. (Sinervo 2011, 121 - 122.)

3.3 Kustannus- ja tuotantorakenteet

Kustannuslaskenta on myös kuntataloudessa tärkeä väline talouden pitkän tähtäimen hallintaan. Taloudellisesti perusteltujen päätösten tekeminen on vaikeaa, jos tiedossa ei ole palveluiden todellisia kustannuksia. Kustannuslaskenta puolestaan edellyttää sitä, että pohjatietojen on oltava oikeita ja vertailukelpoisia. Tämän lisäksi palvelujen on oltava tuotteistettuja ja hinnoiteltuja. Kuntien palvelujen kustannusten vertaamista on tehty vuosien mittaan monilla tasoilla. Niitä on verrattu mm. muiden kuntien vastaavaan palveluun ja oman kunnan aikaisempaan tilanteeseen. Tämän lisäksi vertailua on tehty oman kunnan sisällä eri yksiköiden välillä sekä vastaavaan yksityisen tarjoamaan palveluun nähden. (Pokki ym. 2012, 31 - 32.)

Kuntien kustannusrakenteeseen tulee eroja sen mukaan, miten kunta on järjestänyt sisäisten palvelujensa tuottamisen. Kolme yleisintä vaihtoehtoa sisäisten palvelujen järjestämiseksi kunnissa ovat oma sisäinen palvelujentuottajamalli, ulkopuolien palvelujen tuottajamalli tai se, että henkilöstö on tulosalueen palkkalistoilla ja tulosalue maksaa toimitilasta vuokraa suoraan kunnalle. Käytössä voi olla myös jokin edellä mainittujen mallien sekoitus. Myös hallinnon yleiskulujen käsittely vaikuttaa palveluiden kustannusrakenteeseen. Yleisin tapa käsitellä hallinnon yleiskuja on vyöryttää ne esimerkiksi jonkin tietyn prosentin mukaan vaikka käytännössä niiden laskeminen yhtä suoritetta kohti on turhaa tai mahdotonta. Muita kustannusrakenteeseen vaikuttavia menoeriä ovat etenkin henkilöstömenot, vuokrat ja poistot, joiden käsittely on huomioitava kustannusrakenteita vertaillessa. (Pokki ym. 2012, 34 - 35.)

Kuntien palveluista jotkut tehtävät ovat sellaisia, että ne on järkevä hoitaa viranhaltijoiden toimesta ja toiset tehtävät voidaan puolestaan ostaa myös yrityksiltä tai järjestöiltä. Kunnan tuottamien palvelujen kilpailuttaminen on usein pitkä prosessi, jossa

välivaiheina voi olla nettobudjetointi, liikelaitostaminen tai yhtiöittäminen. Nettobudjetointi tarkoittaa sitä, että yksikön pitää määritellä toimintansa volyymit ja hinnat siten, että ne kattavat menot. Tällöin vuoden lopussa yksikön pitäisi olla nolilla tai mahdollinen ylijäämä voidaan jakaa muiden sektoreiden kesken. Liikelaitokset voivat sitä vastoin pitää ylijäämänsä omassa taseessaan ellei valtuusto tee muunlaista päätöstä. Liikelaitoksen toiminta onkin tulorahoitteista ja perustuu laskutukseen, mikä tekee toiminnan läpinäkyvämmäksi nettobudjetoituun yksikköön verrattuna. Liikelaitoksella on myös kunnanhallituksen valitsema johtokunta, jonka tehtävänä on ajatella kunta-laisten etua. Kuntien toimintoja voidaan myös yhtiöittää eli muodostaa osakeyhtiö, joka mielletään usein joustavammaksi toimijaksi kuin liikelaitos. Lisäksi osakeyhtiöllä voi olla rajattomasti ulkopuolisia asiakkaita toisin kuin liikelaitoksilla. Toisaalta osakeyhtiö on verovelvollinen myös omistajalleen myymistä palveluistaan ja tuotteistaan. (Kanerva 2008, 32 - 33.)

3.4 Budjetointi

Budjetilla tarkoitetaan tiettynä ajanjaksona mahdollisimman hyvän taloudelliseen tavoitetasoon päätyvää rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka laaditaan tavallisesti erikseen osasto-, tulosityksikkö-, divisioona- ja konsernitason tasolle (Järvenpää ym. 2010, 207). Budjettia voidaan kutsua myös talousarvioksi ja se sisältää euromääräiset arviot toiminnan tuotoista ja kuluista suunnittelukauden aikana (Tomperi 2013, 109). Budjetointi on puolestaan se prosessi, jonka tuloksena budjetti laaditaan ja sen toteutumista seurataan. Budjetoinnin tavoitteena on konkretisoida ne lyhyen tähtäimen suunnitelmat ja tavoitteet, jotka liittyvät strategiassa määriteltyihin pitkän tähtäimen suunnitelmiin. Budjettiohjaus on osa yrityksen tai kunnan kokonaisohjausmallia, jossa budjetteja käytetään johtamisen apuna taloudellisissa tavoitteissa. (Järvenpää ym. 2010, 207.)

Julkinen budjetti ja julkinen budjetointi eroavat yksityisestä jonkun verran. Yksityispuolella tärkeää on asiakkuuksien rakentamisen ja maksukykyisten asiakasryhmien löytäminen, sillä yritysten tavoitteena on voiton tuottaminen osakkeenomistajilleen. Yrityksillä ei ole toimintamahdollisuuksia, jos ei ole kysyntää. Julkisella puolella sitä vastoin budjetin tavoite on julkinen eli yhteinen intressi. Julkinen budjetti kertoo ne yhteiskunnan tavoitteet, jotka halutaan toteuttaa ja sen, miten se tulee tapahtumaan. Julkisen sektorin budjettia säädellään lainsäädännöllä ja budjetin rakenteiden saman-

kaltaisuus koko julkisella sektorilla edistää vertailtavuutta. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla budjetti on strateginen johtamisen työkalu, jonka avulla toimintaa suunnataan ja ennakoidaan tiettyyn suuntaan. Julkinen toiminta on luonteeltaan kuitenkin erilaista johtamisen ja päätöksenteon suhteen, sillä siellä päätöksiä tekevät kansalaisten valitsevat poliittiset toimijat ja konkreettisesta toiminnasta vastaa kokonaan toinen organisaatio. Yksityisellä puolella taas omistajuus ja johtamiseen osallistuminen voivat olla samoissa käsissä. (Rajala & Tammi 2014, 31 - 32.)

Julkinen ja yksityinen sektori eroavat toisistaan myös tuote- ja palveluvalikoiman suhteen, sillä julkisen sektorin palveluista säädetään lainsäädännöllä vaikka niille ei olisi-kaan kysyntää. Yksityisellä sektorilla yritykset voivat keskittyä vain tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin ja tuote- ja palveluvalikoimaa voidaan tarpeen tullen muuttaa. Julkisen toiminnan rahoitus tulee suurelta osin verotuloista mutta yritykset rahoittavat toimintansa myyntituotoilla ja vieraalla pääomalla. Julkiselle toiminnalle luonteenomaista on jatkuvuus ja vakaus pitkällä tähtäimellä. Yksityisellä puolella toiminta voi muuttua ja vaihdella nopeammin asiakkaiden tarpeiden mukaan, mikä takia monissa yrityksissä käytetäänkin ns. rullaavaa budjetointia, jolla voidaan reagoida kysyntä- vaihteluihin joustavammin. (Rajala & Tammi 2014, 33 - 34.)

Rullaava budjetointi on nykyisin paljon esillä ollut budjetointimenetelmä, jossa budjetointia tehdään tavallaan koko ajan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun vuosibudjetista on kulunut yksi kuukausi tai yksi kvartaali, niin budjetin loppuun lisätään vastaavasti kuukausi tai vuosineljännes. Tällöin käytössä on koko ajan budjetti, joka ulottuu seuraavalle kahdelletoista kuukaudelle. (Eklund & Kekkonen 2011, 172 - 173.) Rullaava budjetti lisää joustavuutta budjettiohjaukseen ja vahvistaa budjetoinnin tulevaisuus-näkökulmaa (Järvenpää ym. 2010, 250). Rullaavaan budjetoinnin tukena käytetään usein rullaavaa ennustamista, joka tukee budjetointiprosessia (Alhola & Lauslahti 2005, 98). Rullaavat ennusteet täydentävät budjettisuunnitteluinformaatiota ja niitä käytetäänkin budjettisuunnittelun ohjaustietona. Rullaavan suunnittelun tärkeimpänä hyötynä voidaan pitää sitä, että muutokset markkinoilla tulevat huomioduksi jatkuvana prosessina. Parhaimmillaan se myös lisää toimialojen välistä koordinaatiota ja tiedon vaihtoa. Lisäksi se vähentää perinteiseen budjetointiin liittyvää rutiininomaisuutta. (Järvenpää ym. 2010, 250 ó 253.) Haastavaa rullaavassa budjetissa

on se, että se voi helposti muuttua pelkäksi numeeriseksi laskelmaksi, koska budjetointiprosessi on jatkuva (Eklund & Kekkonen 2011, 172 - 173).

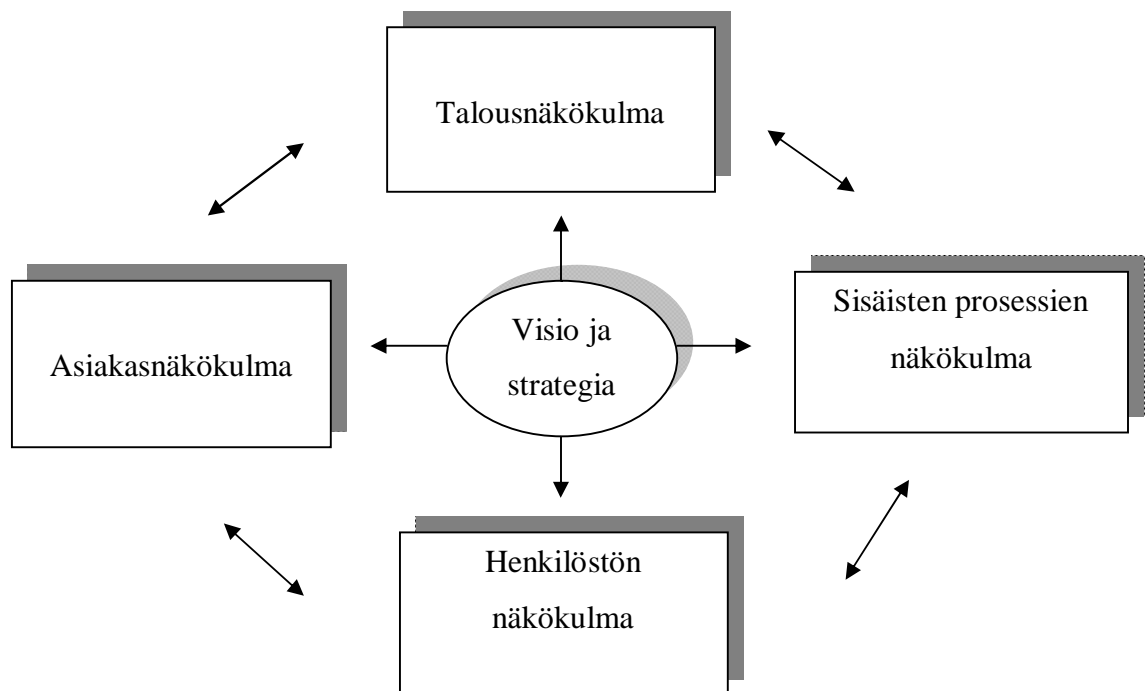
Budjetointiprosessiin kuuluu suunnittelun ja varsinaisen budjetoinnin tekemisen ohella myös budjetin tarkkailu ja seuranta. Suunnitteluvaiheen aikana huomioidaan ja analysoidaan ympäristön muutokset sekä muodostetaan budjetin rakentamisessa käytettävät oletukset. Varsinaisen budjetointivaiheen tehtävänä on tukea organisaation ohjausta ja koordinointia. Itse luvut saavat lopullisen muotonsa tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien tarkentamisen jälkeen. Budjetin tarkkailu- ja seurantavaiheeseen kuuluu talousosaston kuukausittaiset sisäiset raportit, jotka tavallisesti sisältävät esimerkiksi tuloslaskelman, tulokortin ja analyysin. (Alhola & Lauslahti 2005, 99 - 100.) Budjetin seurannan pääasiallisena tavoitteena on selvittää mahdolliset erot budjetin ja toteutuksen välillä sekä analysoida niiden syyt. Tämä opettaa entistä parempaan budjetointiin ja ohjaa toimintoja siten, että tavoitteet tullaan saavuttamaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 173.)

3.5 Raportointi

Raportoinnin tarkoituksena on kertoa kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta. Raportointi kertoo, miten on mennyt ja miksi näin on mennyt sekä mihin ollaan menossa. Raportointi selvittää myös ne sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tämän hetkiseen tilanteeseen ja ottaa kantaa, miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. Raportoinnilla ei siis kuvata pelkkiä menneitä tapahtumia vaan se on jatkumo, joka analysoi sekä historia ja nykyisyyttä että tulevaisuutta. Raportoinnin avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta riittävä ajoissa, jotta voidaan tehdä tulevaisuuden rakentamista koskevia johtopäätöksiä. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Raportointi voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen raportointiin sekä ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Strateginen raportointi mittaristoinen ja tunnuslukuinen, jota mm. Balanced Scorecard (BSC) edustaa, painottuu enemmän tulevaisuuden kuvaamiseen ja tukee strategista johtamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 174 ó 175.) BSC:lla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toiminnan ohjaamisen ja johtamisen mittaristoa (Alhola & Lauslahti 2005, 81). Toiminnan mittaaminen on tärkeää johtaminen kannalta, sillä

kuten Kaplan ja Norton (1996) toteavat öIf you can't measure it, you can't manage itö (Kaplan & Norton 1996, 21). Lisäksi BSC -mittaristot ovat strategian ohella yrityksen arvolupauksen mekanismeja ja niitä voidaan hyödyntää yrityksen johtavan ajatuksen ilmaisemiseen (Kaplan & Norton 2007, 55). BSC -raportointi ei keskity pelkästään taloudelliseen mittaamiseen vaan se korostaa myös niitä ei-taloudellisia tavoitteita, jotka organisaation täytyy saavuttaa, jotta taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista (Horngren 2005, 792).



KUVA 4. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 9)

Kuten kuvasta 4 voidaan havaita, BSC:ssa yritystä ja toimintaa analysoidaan ja mitataan neljästi eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien ja henkilöstön näkökulmat (Kaplan & Norton 1996, 43). Toisinaan käytössä voi olla myös tästä perusmallista johdettu malli, jossa näkökulmia on kolmesta viiteen. Suomessa julkishallinnossa käytetään myös niin sanottua Lumijärven mallia ja tasapainoisen osaamisen mallia. (Järvenpää ym. 2010.) Strateginen raportointi pitää olla tasapainossa operatiivista johtamista tukevan päivittäistoiminnan raportoinnin kanssa. Mittari-painotteiset asiat tulevat tällöin tarkemmin esille operatiivisen toiminnan raporteissa,

esimerkiksi kuukausiraporteissa tai tilinpäätösraportoinnissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 174.)

Operatiivinen raportointi keskittyy strategista raportointia lyhyempään aikaväliin ja tukee operatiivista päivittäistoiminnan johtamista. Operatiivinen raportointi on yleensä esimerkiksi kuukausiraportointia, joka kertoo yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin nykytilanteesta. Sekä strateginen raportointi että operatiivinen raportointi on oltava tasapainossa. (Alhola & Lauslahti 2005, 174.) Kuukausiraportti sisältää tavallisesti tuloslaskelman ja budjettivertailun, erilaisia tunnuslukuja, tulosityksikkökohtaiset tulokset, kustannuspaikkakohtaisia tietoja kertyneistä kustannuksista sekä myyntialueittain toteutuneista myynneistä. Kuukausiraportin toteutuneita tuloksia verrataan aikaisempine kuukausien tuloksiin, mikä kertoo kehityksen suunnan eli trendin. (Järvenpää ym. 2010, 262.)

Raportoinnin jako sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin perustuu siihen, keille raportointi on kohdennettu. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Sisäinen raportointi on puolestaan tarkoitettu yrityksen sisällä eri tahoille, kuten johdolle, asiantuntijoille tai toimihenkilöille. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.) Sisäinen raportointi antaa palautetta kahdesta asiakokonaisuudesta. Se kertoo tekevätkö ihmiset oikeita asioita vastuualueillaan. Heikentyvä taloudellinen tulos, heikentyvä kysyntä ja kapeneva markkinaosuus kertovat siitä, että strategia tarvitsee uudistusta. Lisäksi sisäinen raportointi kertoo, tekevätkö ihmiset asioita tehokkaasti. Tehokkuutta arvioidaan vertaamalla suoriutumista aiempaan tasoon ja tavoitteisiin. (Järvenpää 2010, 266.) Ulkoista raportointia on esimerkiksi tilinpäätösraportointi, joka voi olla kululajikohtainen tai toimintokohtainen. Ulkoinen raportointi muodostuu kokonaisuudesta, johon kuuluu tuloslaskelma, tase, rahavirtalaskelma ja vuosikertomus. Näiden lisäksi on olemassa vielä ad hoc -raportointia, joka ei ole rutiiniraportointia vaan liittyy kertaluonteisiin tai projektimaisiin selvityksiin. (Järvenpää 2010, 279.)

3.6 Johtaminen

Johtaminen on käsitteenä varsin monisisältöinen. Se voi tarkoittaa esimerkiksi joko esimiestyöhön liittyvää johtamista tai johtamisen eri osa-alueisiin liittyvää johtamista. Monitulkintaisuudesta johtuen kuntajohtamiseenkin kohdistuu monenlaista arvostelua,

sillä aina joissakin organisaation toiminnoissa on parantamisen varaa. (Stenvall & Sihvonen 2011, 274.) Kunnallistalouden johtaminen on julkista johtamista, jota rahoitetaan verovaroilla. Kysymyksessä on julkishallinnon johtamistyö, jonka perustana ovat tietyt osaamisvaatimukset. Julkishallinnon johtamistyö on tärkeä asia, koska se vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin organisaatiot menestyvät. (Virtanen & Stenvall 2010, 9.) Suomessa kunnallinen johtaminen on ollut menestyksestä viime vuosiin saakka, jolloin monet kielteiset asiat ovat ilmaantuneet myös kuntasektorille. Kuntien talousahdinko, terveyspalveluihin liittyvät ongelmat sekä pätevän henkilöstön rekrytointivaikeudet ovat saaneet aikaan sen, että myös kunnallinen johtaminen on murroksessa. (Haveri ym. 2009, 26.) Toisaalta kuntia on hyvin monenlaisia. On olemassa aivan pieniä kuntia, keskuskuntia, niitä ympäröiviä ja niiden väliin jääviä kuntia sekä pääkaupunkiseudun omanlaisia kuntia. Kuntien koko, keskuskaupungin tai kehyskunnan asema ei vaikuta kuntien ongelmiin, sillä kuntien joukossa on myös hyvin menestyneitä kuntia. (Anttonen 2011, 148.)

Käytännössä kunnallishallintoon ja siten myös kunnalliseen johtamiseen vaikuttaa perinteisten vahvojen instituutioiden voimakkaat muutokset. Kuntien ja valtion asema muiden yläpuolella oleva erityisenä instituutiona on heikentynyt. Lisäksi kuntapalvelut ja -rakenteet ovat suuren uudistuksen kohteena ja kuntien toimintojen ylikuormitus on kasvanut eli kunnat joutuvat selviytymään yhä moninaisemmista tehtävistä käytettävissä olevillaan resursseillaan. Kuntatoimijoiden rooli on keskellä muutosta ja uusia toimijoita ilmaantuu kunta-alalle koko ajan. Taloudellisen muutokset edesauttavat sitä, että tutut toimijat häviävät muutoksen myötä. Poliittisessa kulttuurissa ja käyttäytymisessä on tapahtumassa muutoksia. Lisäksi väestö ikääntyy, mikä tarkoittaa palvelujen kysynnän kasvamista ja työvoimapulaa tietyillä aloilla. Tämän lisäksi myös kuntien välinen polarisaatio lisääntyy jatkuvasti. (Haveri ym. 2009, 27 - 28.)

Julkinen johtaminen on vuosien saatossa muuttunut perinteisestä johtamisesta tehokkuutta korostavaan ja verkostomaiseen uudenaikaiseen johtamiseen. Perinteinen johtamisen malli syntyi 1900-luvun alussa, jolloin julkinen hallinto muodostui ylhäältäpäin johdetuksi toiminnallisesti hallituksi. Perinteinen malli edustaa suljetun yhteiskunnan näkökulmaa, jossa päätöksiä tekevät poliittiset päätöksentekijät ja joita hallintojärjestelmä toteuttaa. Tässä mallissa johtajat palvelevat julkista intressiä tiedostamalla julkisen sektorin arvolähtökodit toiminnan ohjenuorana. Virkamiehet hoitavat tehtävänsä

asiantuntijamaisesti järkeen perustuen ja tarkkaa työnjakoa noudattaen. Asiantuntemus mielletään tässä mallissa mahdollisimman suureksi kyvyksi toteuttaa päätöksentekijöiden päätöksiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 41 - 43.)

Julkisen hallinnon uudenlainen johtaminen alkoi muodostua 1990-luvun alussa, jolloin ajattelumalli siirtyi kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta. Tämä uudenlainen johtamisen malli korostaa kustannustehokkuutta julkisten resurssien käytössä. Tämän lisäksi uusi johtamisen malli alkoi tarkoittaa yhä enemmän yrityssectorilta tulevien vaikutteiden ja toimintatapojen käyttöönottoa myös julkisella sektorilla. Uusi julkinen johtaminen lähteekin siitä ajatuksesta, että toimijat käyttävät järjestelmän suomat mahdollisuudet itsekkäästi hyödyksi. Uuden julkiselle johtamiselle on ominaista, että politiikan tekeminen ja toimeenpano erotetaan toisistaan sekä se, että julkista sektoria ei pidetä itsestään selvänä. Tyypillistä sille on myös se, että johtajat ovat ammattijohtajia ja että toiminnassa korostuvat tulokset ja tehokkuus. Suuren merkitykset saavatkin tulostavoitteet ja tehokkuus. Toiminta on yritysmäistä, sillä siinä hyödynnetään markkinamekanismia, sopimuksellisuutta ja kilpailua. (Virtanen & Stenvall 2010, 45 - 46.)

Kunnallista johtamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta joko luottamushenkilöstä muodostuvana kunnallisena organisaationa tai osana laajempaa paikallista yhteisöä, johon kuuluvat myös muut kunnalliset instituutiot, kuntalaiset, järjestöt, yritykset ja valtion organisaatio. Kuntaorganisaation johtaminen perustuu kunnan päämääriin ja tavoitteisiin, jotka määrittellään strategisen johtamisen tasolla kunnan valtuustossa. Kunnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellista ovat kunnan eri toimielimet, virastot, laitokset, kuntayhtymät ja kunnalliset yhtiöt. Näissä toimivat ihmiset ovat joko poliittisia luottamushenkiöitä tai virka- ja työsuhteessa olevia henkilöitä. Kunnan toiminnot ovat joko poliittisia, hallinnollisia, palveluihin liittyviä tai taloudellisia. Poliittiset toiminnot näkyvät demokratian ja osallistumisen kautta johtamisessa. Hallinnollisiin toimintoihin kuuluvat päätöksentekoa, johtamista, rekrytointia, kehittämistä, seuranta ja arviointia. Palveluihin liittyvien toimintojen kautta hoidetaan mm. kuntalaisten terveyden- ja hyvinvoinnin palveluja ja taloustoiminnot korostavat toiminnan rahoitusta. (Anttiroiko 2007, 67 - 68.)

Kunnallinen johtaminen jakaantuu poliittiseen johtamiseen, jota toteuttavat toimielinten luottamushenkilöt sekä ammatilliseen johtamiseen, jota toteutuu varsinaisessa virasto-organisaatiossa. Käytännössä kuitenkin sekä poliittisen että ammatillisen johtamisen ovat kietoutuneet toisiinsa siten, että poliittisia valintoja tehdään jo valmisteluvaiheessa ja jotkut poliitikot saattavat olla mukana vahvasti hallinto-organisaation toiminnan ohjauksessakin. Korkeinta strategista päätäntävaltaa käyttävän valtuuston johtaminen näkyy käytännössä siinä, että se asettaa sitovia toimintaa ohjaavia tavoitteita ja valvoo niiden saavuttamista. Kunnanhallitus puolestaan käyttää päivittäisessä johtamisessa enemmän operatiivista johtamista, joka konkretisoituu niihin käytännön kysymyksiin, joiden avulla valtuuston asettavat tavoitteet pyritään saavuttamaan. Päivittäisen johtamisen voi kunnissa toteuttaa myös erityinen johtoryhmä, joka pystyy reagoimaan kunnanhallitusta nopeammin ajankohtaisiin asioihin. (Anttiroiko 2007, 71 - 72.)

4 TALOUDEN ENNUSTAMINEN

Tässä luvussa käyn läpi niitä asioita, jotka vaikuttavat talouden ennustamiseen ja tulevaisuuden ennakoimiseen. Luvun alussa olen käsitellyt alati muuttuvaa maailmaa ja kilpailuedun saavuttamista. Sen jälkeen tarkastelen strategista arkkitehtuuria ja sitä, miten se liittyy ennustamiseen. Luvun lopussa tarkastelen vielä, mitä liittymäkohtia verkostoitumisella on talousennustamiseen sekä sitä, mitkä ovat tyypillisimpiä talouden ennustamismenetelmiä.

4.1 Muuttuva maailma

Koska tulevaisuuden ennustaminen on aina erittäin vaikeaa, voidaankin jopa sanoa, että tulevaisuutta ei voi ennustaa vaan se pitää luoda. Tulevaisuus näyttäisi tarkoittavankin yhä enemmän kysymyksiä ja yhä vähemmän vastauksia. (Nordström & Ridderstråle 2006, 46 ó 47.) Tulevaisuuteen liittyy myös jatkuva paremman tavoittelu ja kilpailu kaikkialla ja kaikesta. Ympärillämme on jatkuvasti kaikkea enemmän: tuotteita, markkinoita, ihmisiä ja kilpailua. (Nordström & Ridderstråle 2006, 38.) Jotta tulevaisuudessa menestyisi, on muodostettava paras mahdollinen perusta oletuksille tulevasta ja kehitettävä ennakointikykyä. Kilpailu ennakoimisesta tarkoittaa nimenomaan kil-

pailua siitä, kuka valtaa johtoaseman itselleen. Ongelmana onkin se, että tulevaisuus täytyy nähdä ennen kuin se tulee. (Hamel & Prahalad 2006, 109.)

Tulevaisuuden ennustamisen tekee vaikeaksi myös se, että muutosvauhti yritysmailmassa ei ole laantumassa vaan pikemminkin muutosvauhti on vain kiihtymässä. Talouden globalistuminen sekä tekniset ja sosiaaliset suuntaukset luovat yrityksille toisaalta uhkia ja toisaalta mahdollisuuksia. (Kotter 1996, 141.) Suuret muutokset eivät onnistu koskaan, jos yritys on täysin tyytyväinen tilanteeseensa. Se, että muutokset koetaan välttämättömänä, auttaa uudistamisprosessissa. Ulkopuolisten muutosten yleistyessä, on yrityksenkin koettava muutokset tärkeiksi. Muutosten välttämättömyyden kokeminen tarkoittaakin tilaa, jossa ei ole sijaa nykytilanteeseen tyytymiseen. (Kotter 1996, 141 - 142.) Ne, jotka ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen ja vallitseviin olosuhteisiin vaarantavat itseään yhä enemmän, sillä nopeutuvan muutoksen perusvaihtokutukset ovat kaikkialla lähes samat (Kotter 2009, 139).

Muutoksien kokeminen välttämättömiksi vaatii runsaasti tietoa eri järjestelmien kautta mm. yrityksen asiakkaista, kilpailijoista, työntekijöistä, teknisestä kehityksestä ja ennen kaikkea taloudellisista tuloksista. Tällaiset tietoa tuottavat järjestelmät on kehitetty nimenomaan siksi, että ne antavat rehellisesti oikea ja luotettavat kuvan yrityksen suorituksista. Jotta yritys voisi tehokkaasti hyödyntää tällaisia järjestelmiä, täytyy sen arvostaa avointa keskustelua ja epäaidosta mielistelystä on päästävä eroon. Relevanttien tietojen kerääminen monista eri lähteistä ja niiden välittäminen yrityksen uusille henkilöille sekä avoin palautteiden käsittely hälventävät tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Muutosten kokeminen välttämättömiksi auttaakin organisaatioita muuttamaan ja suunnittelemaan omaa toimintaansa kilpailuolosuhteiden mukaisiksi nopeissa muutoksissa. (Kotter 1996, 142 - 143.)

Kotterin (2009, VI - VII) mukaan suurin yksittäinen asia, joka estää muutoksia on se, ettei muutostahto ole riittävän vahva. Lisäksi kylläisyys ja itsetyytyväisyys näyttäisivät olevan niin yleisiä että me itse emme edes tiedosta niitä. Tämä ilmenee esimerkiksi liiallisella tyytyväisyydellä aikaisempiin onnistumisiin, jopa sellaisiin, jotka ovat tapahtuneet jo useita vuosia sitten. Myös väärin ymmärretty ja tulkittu tilanteen pakottavuus estää muutostahtoa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että kiireisenä mennään kokouksesta toiseen eikä oikeasti edistytä asioissa mitenkään. (Kotter 2009, VI - VII.)

Muutokset ovat kuitenkin aina välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyisivät kilpailukykyisenä. Tärkeää on nimenomaan ymmärtää muutos jatkuvan prosessina. Muutoksen hallinta on sitä helpompaa mitä paremmin ymmärretään, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Kotter (2009, VIII) mainitsee ongelma myös väärän ja oikean muutoshalun erottamisen toisistaan. Toisaalta hänen mukaansa väärin suuntautuva muutoshalu on mahdollista tunnistaa ja muuttaa oikeanlaiseksi muutoshaluksi. Kotter (2009, VIII) toteaa myös sen, että muutoksesta itsessään on tullut jatkuvaa ja että se on vain harvoin kertaluonteista. Nämä kaikki edellä mainitut asiat vahvistavat sitä, että hyvästä muutoshalusta ja lujasta muutostahdosta on tullut muutoshankkeiden kriittinen perusresurssi. (Kotter 2009, VIII.)

Nykyajalle on siis tyypillistä muutosten suuri määrä ja muutosten nopea vauhti. Voidaankin jopa puhua muutosten vallankumouksesta. Vallankumouksia tapahtuu koko ajan eri aloilla kuten genetiikassa, materiaaleissa, digitaalisessa ympäristössä ja informaatioalalla. Monet yritykset ja toimialat kamppailevat suurten muutosten kanssa jo nyt ja tulevaisuudessa tilanne vain kiristyy. Muutokset muokkaavat nykyisiä tuotteita, palveluja ja toimialoja aivan uudennlaisiksi ja ne voivat merkitä myös huomattavia mahdollisuuksia ja potentiaalisia uusia markkinoita maailmanlaajuisesti. Jotta yritys voisi nousta ja saavuttaa johtoaseman, on sen tehtävä yhteistyötä maailmanlaajuisesti eri tahojen kanssa. Tämä edellyttää myös maailmanlaajuisesta jakeluverkostoa. (Hamel & Pahalad 2006, 57 - 58.)

4.2 Kilpailuetu

Kilpailuetu on yrityksen menetyksen edellytys vapailla markkinoilla. Monen yrityksen strategia epäonnistuukin sen takia, että perusstrategiaa ei ole pystytty muuttamaan sellaisiksi toimenpiteiksi, joita kilpailuedun saavuttaminen vaatisi. Perimmäinen lähtökohta kilpailuedulle on se arvo, jonka yritys pystyy asiakkaalleen tuottamaan. Arvo perustuu arvoketjuun, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä toiminnoista. Yrityksen eri toiminnot kuten markkinointi, tuotanto, valvonta ja rahoitus vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun. (Porter 1985, 9 - 10.) Tämä eri toiminnoista muodostuva arvoketju on analysoitava tarkasti, jotta pystytään tutkimaan kilpailuedun lähteitä. Kilpailuedun saavut-

taminen edellyttää, että nämä strategisesti tärkeät toiminnot saavutetaan kilpailijoita paremmin tai pienemmillä kustannuksilla. (Porter 1985, 51.)

Myös tekniset muutokset ovat yksi kilpailua ylläpitävistä tekijöistä. Tosin tekniset muutokset tulevat tärkeiksi vasta sitten, kun ne vaikuttavat kilpailuetuun tai toimialarakenteeseen. Jotkut tekniset muutokset voivat jopa heikentää kilpailuetua ja vähentää toimialan houkuttelevuutta. Huipputekniikka ei siten itsestään selvästi takaa kannattavuutta. (Porter 1985, 203.)

Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on kiinnitettävä huomiota myös toimialan segmentointiin. Toimiala on se markkina-alue, joka myy asiakkailleen hyvin samantapaisia tuotteita. (Porter 1985, 283.) Toimialan segmentoinnin yhteydessä esiin nousee se, missä toimialan osassa yritys kilpailee ja toisaalta se, kuinka segmentoinnin tulisi näkyä yrityksen strategiassa. Yrityksellä on mahdollisuus valita moniin eri segmentteihin kohdistuva strategia tai sellainen strategia, joka kohdistuu vain yhteen tai muutama segmenttiin. (Porter 1985, 308.)

Jack Welch (2006, 166 - 167) ottaa hieman toisenlaisen näkökulman kilpailuetuun. Hänen mukaansa tosielämän strategia on suoraviivainen asia eikä siihen tarvita teorioita, hienoja kaaviokuvia tai isoja nippuja PowerPoint-kalvoja. Hänen mukaansa pysyvä kilpailuetu saavutetaan omaa liiketoimintaa koskevalla nokkelalla ja realistisella ahaa-elämyksellä, joka syntyy pohtimalla viittä eri kysymyskokonaisuutta. (Welch 2006, 166 - 167.) Ensimmäinen kysymyskokonaisuus keskittyy siihen, miltä pelikenttä näyttää nyt. Toinen ja kolmas kysymyskokonaisuus selvittää, mitä kilpailijat ovat tehneet ja mitä sinä itse olet tehnyt. Neljännen kysymyskokonaisuuden tavoitteena on selvittää mitä näkyy nurkan takana ja viimeinen kysymyskokonaisuus tiivistää koko ahaa-elämyksen kysymyksellä öMikä on voittosiirto?ö. (Welch 2006, 173 - 180.)

Welchin (2006, 182 - 187) mukaan ahaa-elämyksen jälkeen oikeat ihmiset pitää sijoittaa oikeisiin töihin, jotta strategian saaminen oikeille raiteille olisi mahdollista. Jotta tämä ahaa-elämys olisi toimiva ja toteuttamiskelpoinen, tulisi Welchin (2006, 182 - 187) mukaan jatkuvasti etsiä sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta parhaita tapoja muokuttaa ja parantaa ahaa-elämystä. Tästä jatkuvasta kehittämisestä muodostuu sitten pysyvä kilpailuetu. (Welch 2006, 182 - 187.)

Kilpailuetua voidaan tavoitella myös analytiikan avulla. Analytiikalla tarkoitetaan tiedon laajamittaista hyväksikäyttöä, tilastollisia analyysejä, selittäviä ja ennustavia malleja sekä liiketoiminnan päätöksien tekemisen ja toiminnan johtamisen tekemistä perustuen tosiasioihin. Analytiikka on osa älykästä liikkeenjohtoa (business intelligence), joka käyttää hyödykseen dataa liiketoiminnan ymmärtämiseen ja analysointiin. (Davenport & Harris 2007, 26.)

Kilpailuetua voidaan saada analytiikasta useilla tavoilla. Jotkut organisaatiot keräävät esimerkiksi asiakkaistaan sellaista dataa, jota kilpailijoilla ei ole mahdollista saada. Toiset organisaatiot puolestaan järjestävät ja käsittelevät kaiken ulottuvilla olevan tiedon jollakin tietyllä erityisellä tavalla. Yksi keino on myös se, että erottaudutaan tekemällä analytiikasta osa omia liiketoimintaprosesseja. Yhteistä kaikille näille lähestymistavoille on se, että pysyvän kilpailuedun analytiikasta voi saavuttaa vain silloin, kun analyysejä käytetään harkiten ja ne toteutetaan hyvin sekä uudistetaan jatkuvasti. Analytiikasta kilpailuetua hakevia yrityksiä kuvaavat usein sellaiset ominaisuudet kuten vaikeasti monistettava, yksilöllinen, monikäyttöinen, muita parempi ja uudistuva. (Davenport & Harris 2007, 73 ó 74.)

4.3 Strateginen arkkitehtuuri

Tässä alaluvussa käsittelem strategista arkkitehtuuria. Luvun alkuosa painottuu strategisen arkkitehtuurin määrittelyyn ja siihen, mistä strateginen arkkitehtuuri muodostuu. Tämän jälkeen käsittelem vielä strategiseen arkkitehtuuriin olennaisesti liittyvät strategiset tavoitteet.

Strategisen arkkitehtuurin muodostuminen

Strategia-sanan alkuperäinen merkitys tulee kreikan kielen sanasta östrategosö ja se viittaa sodan johtamisen taitoon. Sitten strategiaan liittyen on tullut erilaisia oppeja, näkökulmia ja painotuksia, joita kaikkia yhdistää kilpailun käsite. Vaikka kilpailu on tärkeä ilmiö, se on myös hyvin ristiriitainen ilmiö, sillä tavoitteena on nimenomaan erottautua kilpailusta, mikä toisin sanoen tarkoittaa kilpailun rajoittamista. Kilpailua-

kin tärkeämpi tekijä kehityksen kannalta näyttäisi siis olevan kilpailun dynamiikka. (Kamensky 2010, 16.)

Jim Collins (2010, 142) on kehittänyt ns. siilikonseptin, jonka avulla voidaan erotella ne yritykset, jotka muodostuvat hyvistä parhaiksi. Konsepti perustuu tietyn kolmen ulottuvuuden syvälliseen ymmärtämiseen. Nämä kolme ulottuvuutta muodostavat kehistä ja ensimmäinen niistä vastaa kysymykseen 'Missä voimme olla maailman parhaita?' Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää ymmärtää, missä se voi olla maailman paras. Tämä ei välttämättä tarkoita yrityksen sen hetkistä ydinosaamista tai ylipäätään toimintaa vaan sitä, että yritys todella tiedostaa, mistä se on innostunut ja missä se voi olla maailman paras. (Collins 2010, 142.)

Collinsin (2010, 154) konseptin toinen kehä vastaa kysymykseen 'Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen?' Parhaiksi kehittyneillä yrityksillä on kyky nähdä, mikä on tehokkain tapa saada kassavirta ja kannattavuus erinomaiseksi. Yrityksen pitää siis ymmärtää liiketoimintansa taloudelliset lainalaisuudet. He ovat myös onnistuneet löytämään yhden ainoan hyvän taloudellisen tunnusluvun, joka on muotoa voiton suhde johonkin. Tunnusluvun nimittäjän, se johon voittoa suhteutetaan, tulisi olla sellainen, että se tukee organisaation taloudellista lainalaisuutta. Esimerkiksi voitto asiakaskäyntiä kohden on parempi tunnusluku kuin voitto myymälää kohden, jos tavoitteena on toimiva lähikauppa-konsepti. Myymäläkohtainen kannattavuushan kasvaa nopeasti myymälöiden lukumäärän vähetessä. (Collins 2010, 154.)

Collinsin (2010, 161) konseptin kolmas ja viimeinen kehä vastaa kysymykseen 'Mistä olemme innostuneita?' Tämä tarkoittaa sitä, että vain todellinen innostus, jopa intohimo edesauttaa yritystä kehittymään hyvästä parhaaksi. Ketään ei voi pakottaa innostumaan toimialastaan, sillä jokainen voi vain itse keksiä sen, mikä häntä innostaa. Parhaiksi kehittyneitä yrityksiä näyttäisikin yhdistävän se, että se ovat oivaltaneet ajatuksen siitä, että tulee tehdä vain sellaisia asioita, joista voi itse todella innostua. (Collins 2010, 161.)

Yrityksen tulevaisuus rakentuu siis sen strategiaan. Tämä strateginen arkkitehtuuri määrää sen suunnitelman, miten yritys hyödyntää tuotteiden uusia toiminnallisia ominaisuuksia. Lisäksi suunnitelma määrää, mitä miten uutta osaamista hankitaan tai jo

olemassa olevaa osaamista muutetaan ja miten rajapintaa asiakkaisiin nähden uudistetaan. Strateginen arkkitehtuuri ei ole yksityiskohtainen suunnitelma, sillä on mahdollista laatia yksiselitteistä suunnitelmaa kilpailutilan etsimiseen esimerkiksi seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Hamel & Prahalad 2006, 147 - 149.)

Strateginen arkkitehtuuri määrittelee ne toimenpiteet, joita yrityksen on tehtävä juuri nyt saadakseen itselleen osan tulevaisuudesta. Strateginen arkkitehtuuri voidaankin nähdä tärkeänä linkkinä nykyhetken ja tulevaisuuden sekä toisaalta lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmien välillä. Sen avulla määritellään ne osaamiset, tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet joita yrityksen on alettava noudattamaan juuri nyt, jotta se voisi siepata itselleen osan tulevaisuudesta. Strateginen arkkitehtuuri onkin laaja suunnitelma siitä, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. (Hamel & Prahalad 2006, 150 - 151.)

Strateginen arkkitehtuuri muodostuu useista eri elementeistä kuten yrityksen elämäntehtävästä, strategisista bisnesalueista, analyyseista, strategisista tavoitteista, liiketoimintastrategioiden valinnasta sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmista. Elämäntehtävä eli missio muodostuu toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen 'Miksi yritys on olemassa?'. Visio kuvastaa puolestaan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa yli kymmenen vuoden päässä. (Kamensky 2010, 53 - 55.) Visio antaa viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tulevaisuudenkuvan toteuttamiseksi. Hyvän vision tunnusmerkkeinä voidaan pitää sitä, että se selkeyttää muutoksen yleistä kuvaa ja kannustaa sellaisiin toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole lyhyen aikavälin etujen mukaisia. Lisäksi vision avulla helpotetaan ihmisten toiminnan koordinoitua. (Kotter 1996, 60 - 62.) Arvot puolestaan liittyvät niihin perusperiaatteisiin, joiden mukaan yrityksessä eletään (Kamensky 2010, 53 - 55). Yleisesti ottaen arvoilla on suuri voima, sillä ne säätelevät meidän suhtautumista mm. työtehtävään, tekniikkaan ja ihmisiin. Arvot synnyttävätkin helposti yhtenäisyyttä mutta myös ristiriitoja. (Nordström & Ridderstråle 2006, 73.)

Strategiset bisnesalueet ovat yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa niitä bisneksen tasoja, joille luodaan oma kilpailustrategia. Lisäksi strategisessa bisnesalueessa toimiala on pystyttävä kuvaamaan kilpailulajina eli on hahmotettava toimialan aseman markkinoilla ja kuvattava sen nykytila sekä asema tulevaisuudessa. Strategisen bis-

nesalueen pitääkin olla mahdollisimman yhtenäinen ja erilainen verrattuna muihin bisnesalueisiin. Jos strateginen bisnesaluejako on tehty hyvin, auttaa se myös hahmotamaan liiketoiminnan uhat ja mahdollisuudet. (Kamensky 2010, 94 - 97.)

Strategiset tavoitteet

Strategiseen arkkitehtuuriin liittyvät strategiset tavoitteet ovat haasteellisia sen takia, että oikeiden tavoitteiden ja oikean tavoitetason löytäminen on vaikeaa. Lisäksi haastetta aiheuttaa se, miten tavoitteille saadaan todellinen ohjausvoima. Kameskyn (2010, 205 - 206) mukaan strategisella tavoitteella tarkoitetaan haluttua tahtotilaa tietyssä ajankohtana mutta kyse ei kuitenkaan ole ennusteesta. Organisaatioiden tavoitteiden määrittäminen on haastavaa, koska huomioon pitää ottaa kaikki kolme sidosryhmää, joita ovat asiakkaat, omistajat ja henkilöstö, sillä yritys on sidosryhmilleen taloudellinen hyöty-yksikkö. (Kamensky 2010, 205 - 206.) Strategista tahtotila voidaan määrittellä myös innostavaksi unelmaksi, joka on strategisen arkkitehtuurin kulmakivi (Hamel & Prahalad 2006, 173).

Tavoitteita on erilaisia sen mukaan, mitä ne koskevat. Kamesky (2010, 210) jakaa tavoitteet sisäisiin, ulkoisiin, taloudellisiin ja kehittämistavoitteisiin. Tätä nelijakoa voidaan soveltaa kaikkiin organisaatioihin, myös voittoa tavoittelemattomiin. (Kamensky 2010, 210.) Sisäiset tavoitteet liittyvät esimerkiksi kiertonopeuksiin, läpimenoaikoihin, tuottavuuteen tai laatuun. Tyypillisiä sisäisiä tavoitteita ovat myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika, varasto kiertonopeus sekä virheprosentti. (Kamesky 2010, 218.) Ulkoiset tavoitteet liittyvät asiakkaisiin, toimittajiin tai muihin verkostokumppaneihin. Ulkoisiksi tavoitteiksi kannattaa valita sellaiset tavoitteet, joiden vaikutuksen arvellaan olevan yrityksen menestykseen kaikkein voimakkain. (Kamensky 2010, 216.) Taloudellisista tavoitteista voidaan erotella vakavaraisuuteen, kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. (Kamesky 2010, 214.)

Tulevaisuudessa tulevat menestymään yleensä ne yritykset, jotka ovat osanneet asettaa oikeanlaiset kehittämistavoitteet. Tämä on tärkeää myös hyvin menestyville yrityksille, joiden voi olla vaikea havaita muutoksen tarvetta. Kehittämistavoitteiden määrittelyn tekee vaikeaksi myös se, että tämän hetken tietämyksen perusteella pitää valita ne asiat, jotka vasta tulevaisuudessa ovat tärkeitä. (Kamensky 2010, 218 - 219.) Tulevai-

suudessa tulevat menestymään myös ne yritykset, jotka ovat strategisesti ketteriä. Strategien ketteryys tarkoittaa kykyä ajatella ja toimia poikkeavalla ja tuoreella tavalla. (Doz & Kosonen 2008, 30.) Tulevaisuuden ennustaminen on siis varsin tärkeässä asemassa jo strategiatyöskentelyssäkin. Tulevaisuudessa menestyminen riippuu suuresti siis tänään tehdyistä päätöksistä ja oikeisiin asioihin panostamisesta.

Tavoitteiden määrittäminen yksinään ei kuitenkaan riitä vaan tavoitteille on asettava myös oikea taso. Tavoitteen tason tulee olla haastava mutta ei mahdoton. Haasteellinen taso pitää kuitenkin erottaa epärealistisesta. (Kamensky 2010, 222.) Toisaalta se, mikä tuntuu epärealistiselta toiselle voi toiselle olla övainö haasteellinen. Ensin epärealistiselta tuntuva taso voi myös myöhemmin muuttua realistiseksi. Varsin usein korkealle asetetut tavoitteet kannustavat huippusuorituksiin ja menestykseen.

Tavoitteiden pitää olla myös tarpeeksi selkeitä ja konkreettisia. Ei riitä, että asetetaan tavoitteeksi myynnin kaksinkertaistaminen seuraavan kymmenen vuoden aikana vaan pitää myös miettiä, mitä muuta tavoitteeseen pääseminen vaatii. Tavallisesti tavoitteen toteutuminen vaatii myös esimerkiksi osaamisen kehittämistä tai lisäpanostamista tutkimus- ja tuotekehittelyyn. (Hamel & Prahalad 2006, 151.) Tavoitteen asettaminen mahdollisimman konkreettiseksi selkiyttää työskentelyä ja helpottaa löytämään oman työskentelyn liittymäkohdat tavoitteisiin nähden. Tavoitteiden pitää olla myös mitattavia, jotta niistä saadaan hyötyä toiminnan ohjaamiseen oikeaan suuntaan. Mitattavuus tarkoittaa nimenomaan sitä, että asioiden on oltava selkeästi sellaisia, että niitä voidaan mitata ja että niille voidaan oikeasti asettaa jokin mittari. (Kamesky 2010, 224.)

4.4 Verkostoituminen

Nykyajan talous on erittäin verkostoitunutta. Globalisoituva kilpailu, informaatioteknologian kehittyminen ja vaihdantakustannusten aleneminen ovat johtaneet yritykset arvotoimintojen ulkoistamiseen. Ulkoistaminen puolestaan edistää yritysten sidoksien muodostumista entistä moniulotteisemmiksi, mikä tarkoittaa liiketoiminnan verkostoitumista. (Möller ym. 2009, 7.) Verkostoitumisen tärkeyttä kuvaavat hyvin Nordström ja Ridderstråle teoksessaan *Funky Business*, jossa esitetään, että öMitään vähänkään hämmästyttävää ei ole tehty koskaan eristyksissä.ö Heidän mukaansa kilpailukyky

muodostuu siitä, mitä tiedetään kerrottuna niillä, jotka tunnetaan. Kumppanuus on tärkeä tekijä, jota nykyajan globaalinen liikkuvuus vain lisää. (Nordström & Ridderstråle 2006, 222.) Verkosto on käsitteenä moniulotteinen ja se voidaan määritellä esimerkiksi siten, että verkostoissa yritysten tiedot, taidot, osaaminen ja arvot yhdistyvät toiminnaksi, joka synnyttää lisäarvoa (Saarnilehto ym. 2013, 246).

Verkostoituminen ja verkostotalous ovat selkeästi yksi aikamme suurista trendeistä. Jossain tapauksessa voidaan puhua jopa uuden paradigman synnystä tai ainakin paradigmanmuutoksesta. Verkostoitumista on verrattu muutokseen, jonka aiheutti aikoinaan siirtyminen liukuhihnatuotantoon teollisessa tuotannossa. (Hakanen ym. 2007, 12.) Yhteistyötä on ollut yritysmaailmassa aina mutta varsinaisen verkostoitumisen vallankumouksen voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla. Erilaisia verkostoja muodostuu jatkuvasti lisää eri aloille. Suurteollisuudessa tyypillisiä ovatkin erilaiset allianssit ja liittoumat. (Hakanen ym. 2007, 19.)

Verkostoituminen näkyy käytännössä mm. siinä, että ympärillämme oleva maailma on koko ajan kutistunut tiedonvälityksen tehostumisen kautta. Tätä kehitystä ovat edesauttaneet myös kaupan esteiden poistuminen ja informaatioteknologian nopea kehittyminen. Tämän seurauksena käsitys kilpailusta on muuttunut hintakilpailun lisääntyessä ja tuotekehityssykliden lyhentyessä huomattavasti. Tämä puolestaan pakottaa yhä nopeampaan uudistumiskehitykseen, jotta asiakkaiden toiveet tulisivat paremmin täytetyksi. Toisaalta tällä kehityksellä on myös kääntöpuolensa, sillä monilla aloilla nykyiset uudistusvaatimukset ylittävät uudistumiskyvyn, mikä tarkoittaa pidemmällä aikavälillä väistämättömästi toiminnan hiipumista. (Lipasti 2007, 19 - 20.)

Muita syitä verkostoitumiseen ja yritysten välisen yhteistyön lisääntymiseen ovat muutokset liiketoimintaympäristössä. Tällaiset muutokset eivät yleensä ole kovin selkeitä aluksi, joten verkostojen avulla saadaan tietoa ja myös hallitaan riskiä uusien strategioiden kokeilussa. Verkostoitumisessa on havaittavissa myös matkimista, sillä perässätulijat matkivat aina edelläkävijöitä. Tosin tällöin vaarana on epäonnistuminen, koska sama taktiikka ei sovellu kaikille. Matkimisen lisäksi yritysten on myös pakko reagoida kilpailijoidensa toimintaan. Kilpailussa menestyminen pakottaa yritykset seuraamaan kilpailijoidensa liikkeitä, jotta välttyttäisiin jäämästä jälkeen. Usein en-

simmäisenä tiettyyn asiaan reagoinut saavuttaa edelläkävijän edun ja pystyy hankkimaan parhaat yhteistyökumppanit. (Hakanen ym. 2007, 23 - 24.)

Verkostoitumisella haetaan monenlaisia etuja ja hyötyjä. Tärkeimpänä hyötynä voidaan pitää kuitenkin kilpailuaseman ja kannattavuuden parantamista. Verkostoitumisen tavoitteena on usein myös osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen sekä reagointivalmiuden parantaminen. Yhteistyö verkostoissa parantaa myös reagointivalmiutta, uskottavuutta ja innovatiivisuutta. Verkostojen avulla on mahdollista lisäksi tarjota asiakkaalle laajempaa maatieteellistä saavutettavuutta, samoin kuin uusille markkinoille pääsykin voi helpottua. Kykyjen ja taitojen yhdistämisen avulla voidaan luoda lisävauhtia liiketoiminnalle ja joissakin tapauksissa se mahdollistaa riskien jakamisen tai kustannusten pienentämisen. (Hakanen ym. 2007, 25 - 26.)

Verkostoituminen voidaan ymmärtää myös kumppanuutena. Ståhlen ym. (2000, 103) mukaan kumppanuutta voi olla kolmea tyyppiä. Kumppanuus voi olla operatiivista, joka tarkoittaa pääasiassa sitä, että yhteistyön tavoitteena on kustannusten pienentäminen ja resurssien keskittäminen ydinliiketoiminnan prosesseihin. Erilaisten alihankkijoiden käyttäminen kumppaneina onkin tyypillistä operatiivisessa kumppanuudessa. Operatiivinen kumppanuus tuo tyypillisesti vain taloudellista lisäarvoa. Toinen kumppanuuden muoto on taktinen kumppanuus, jolle on tyypillistä yhdessä oppiminen. Sen tavoitteena on poistaa päällekkäisiä toimintoja ja yhdistää eri toimintakulttuureja. Taktisen kumppanuuden avulla voidaan tehostaa toimintaa ja oppia uutta. Viimeinen kumppanuuden tyyppi on strateginen kumppanuus, joka tavoittelee strategista etua tietopääoman yhdistämisellä. Strategisen kumppanuuden avulla onkin mahdollista nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle. (Ståhle ym. 2000, 103.)

4.5 Talouden ennustamismenetelmät

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään talouteen liittyviä ennustamismenetelmiä. Talouden kehitystä voidaan ennustaa esimerkiksi käyttäen erilaisia analyysimenetelmiä, joita olen käsitellyt ensimmäisenä. Sen jälkeen kerron heikoista signaaleista ja siitä, miten ne voivat olla hyödyksi talouden ennustamisessa. Analyysien kaltaisia ennustamismenetelmiä ovat skenaariot, jotka tarkoittavat erilaisia vaihtoehtoisia käsikirjoituksia

tulevaisuudesta. Luvun lopussa käsittelem vielä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmia ja sitä miten ne liittyvät talouden ennustamiseen.

4.5.1 Analyysit

Strategisen arkkitehtuurin yksi elementti on erilaiset analyysit. Analyysityö pitäisi nähdä jatkuvana prosessina eikä yhtenä erillisenä tai tilannekohtaisena tapahtumana. Analyysityö parantaa yrityksen strategiatyöskentelyä luomalla perustan strategioiden luomiselle ja uudistamiselle. Samalla se kehittää yrityksen toimintaympäristön tunte-
musta ja ihmisten strategista osaamista. Analyysit muodostavat siten vankan perustan menestyvän liiketoiminnan luomiselle. (Kamensky 2010, 113 - 114.)

Analyyseja voidaan jaotella eri tavoilla. Kamensky (2010, 115) jakaa analyysit kolmeen ryhmään, joita ovat ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit ja synteesianalyysit. Näistä kaksi ensin mainittua muodostavat analyysien pääryhmät. Synteesianalyysillä tarkoitetaan analyyseja, joissa itse analyysitekniikka yhdistää useita analyysiryhmien tekijöitä. (Kamensky 2010, 115.)

Toisen tulkinnan mukaan analyysit voidaan jaotella sen mukaan, koskevatko ne ulkoisia vai sisäisiä prosesseja. Tosin raja näiden kahden ryhmän välillä on häilyvä. Varsinaisena haasteena sen sijaan on ylipäätään saada selville ne liiketoiminta-analytiikan sovellukset, jotka ovat selkeästi strategisia ja tuottavat kilpailuetua. Tyypillisiä sisäisiä analyysisovelluksia ovat esimerkiksi toimintolaskenta, bayesilainen lähestymistapa ja tulevaisuusarvon analyysi. Toimintolaskennassa kulut kohdistetaan ensin liiketoiminnan eri toiminnoille ja niiltä eri laskentakohteille. Bayesilainen lähestymistapa on käyttökelpoinen esimerkiksi tulojen ennustamiseen. Siinä arvioidaan todennäköisyyttä ensin olettamuksen perusteella ja sen jälkeen todisteita apuna käyttäen. Tulevaisuusarvon analyysissä markkina-arvo paloitellaan nykyiseen ja tulevaan odotukseen tulevasta kasvusta. (Davenport & Harris 2007, 85 - 88.)

Ulkoisiin prosesseihin liittyvä analytiikka vaatii aina yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa, joten se on sisäistä analytiikkaa haastavampaa. Ulkoisen ja sisäisen analytiikan välinen raja on tullut nykyaikana entistä häilyvämmäksi, kun huomiota on alettu kiinnittää asiakassuhteiden hallintaan (Customer relationship management CRM),

myyntiin, markkinointiin sekä toimitusketjun hallintaan (supply chain management SCM) eli ostamiseen ja logistiikkaan. Nopeimmin kasvavat ja parhaiten menestyvät yritykset ovat oivaltaneet ennustavan analytiikan hyväksikäytön toiminnassaan. Analytiikkaa hyväksikäyttävät yritykset tunnistavat ennustavan analytiikan avulla esimerkiksi asiakkaistaan helposti kannattavimmat ja osaavat optimoida toimitusketjunsä niin, että esimerkiksi odottamattomat häiriöt aiheuttavat mahdollisimman vähän häiriötä. Lisäksi analytiikka mahdollistaa mm. reagoimisen hinnan muutoksiin reaaliajassa, mikäli jo toteutuneita hinnoittelumuutoksia on analysoitu. (Davenport & Harris 2007, 115 - 116.)

Analyysiprosessissa voidaan erottaa kolme päävaihetta. Vaiheet ovat valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe. Valmisteluvaiheessa määritellään, miksi ja mitä analysoidaan sekä asetetaan tavoitteet. Valmisteluvaiheessa hankitaan myös tietoa analyysiprosessia varten. Erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, että tieto on validia eli oikealta alueelta ja kattaa siitä riittävän suuren osan. Tiedon on oltava myös luotettavaa eli reliabilitetti on oltava kunnossa. Tiedon keräämisen jälkeen se analysoidaan eli eritellään, jaotellaan, yhdistellään ja muokataan. (Kamensky 2010, 117 - 120.)

Analyysiprosessin seuraavassa päätöksentekovaiheessa muodostetaan kokonaisnäkemys kerätyn tiedon perusteella ja tehdään johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Olennaista on, että päätökset tehdään vain tosiasioiden pohjalta eikä omien uskomusten anneta vaikuttaa niihin. Varsinainen toteutus tehdään sen pohjalta, miten tehdyt päätökset vaikuttavat toimintaan. Toteutusvaiheeseen kuuluu myös se, että toteutumista valvotaan. Analyysiprosessi ei ole suoraviivainen vaihe vaiheelta etenevä prosessi vaan siinä voidaan tarvittaessa palata aikaisempiin vaiheisiin. (Kamensky 2010, 123 - 125.)

Tulevaisuuden hahmottamisen työvälineenä voi käyttää myös ympäristöanalyyseja, jotka voidaan jakaa kansantalouden eli makrotason analyysihin ja yritystason eli toimialan analyysihin. Kansantalouden analyysissä aihealueet ovat yleensä poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia. Toimiala-analyysissä sen sijaan pääpaino on asiakkaissa, toimittajissa, kilpailijoissa, verkostokumppaneissa ja kysynnässä. (Kamensky 2010, 131 - 133.)

4.5.2 Heikot signaalit

Analyysien lisäksi tulevaisuutta voidaan hahmotella heikkojen signaalien avulla. Heikko signaali on jonkinlainen merkki tulevaisuudessa tapahtuvasta uhasta tai mahdollisuudesta, joka parhaimmillaan voidaan hyödyntää ennen kilpailijoita. Heikkoja signaaleja hyödyntämällä yritysten toimintaa voidaan muuttaa siten, että ylihuomisen tarpeisiin, toiveisiin ja uškiin voidaan reagoida jo tänään. Heikot signaalit ovatkin ohittamattoman tärkeitä mahdollisuuksia reagoida toimintaympäristön muutokseen tai hyödyntää markkinoiden piilevät tarpeet. (Silván 2006, 13.) Heikot signaalit ovat luonteeltaan sellaisia, että ne helposti sivuutetaan epärelevantteina tai epämääräisinä. Tärkeää olisi kuitenkin tiedostaa, että kaikki trendit ja megatrendit ovat joskus olleet vaikeasti todennettavia ja epämääräisiä vihjeitä tulevasta muutoksesta. Vaikka heikot signaalit vahvistuvat ajan myötä, tulevat ne tällöin helpommin havaittavaksi myös kilpailijoille. Silloin ne menettävät strategista arvoaan kilpailijoiden ottaessaan ne myös huomioon omissa strategioissaan. (Vuorinen 2013, 120.)

Heikkojen signaalien todennäköisyys tapahtua on alhainen mutta niillä voi olla voimakkaat seurannaisvaikutukset. Varsin usein tällaiset ilmiöt syntyvät oman toimialan ulkopuolella, mikä tekee niiden tunnistamisen vaikeaksi. Tehokas heikkojen signaalien hyödyntämien strategiatyöskentelyssä vaatii organisaatiolta johdon tukea ja valtuutusta, liitäntää strategiseen arkkitehtuuriin sekä järjestelmällistä työprosessia heikoille signaaleille. (Kamensky 2010, 169.) Heikosta signaalista tekee haasteellisen se, että se elää vain hetken. Jos heikosta signaalista tulee vahva signaali tai jopa trendi, niin sillä ei ole enää arvoa heikkona signaalina. Vahvan signaali on kaikkien tiedossa eikä siitä voi enää saada edelläkävijän etua. (Mannermaa 2004, 121.)

Heikot signaalit ovat ongelmallisia siinä mielessä, että niiden kehitystä on vaikea mallintaa, koska niillä ei ole mitään historiaa, johon niitä voisi sovittaa. Koska heikot signaalit ovat ainutkertaisia, niistä ei ole mahdollista kerryttää kokemuseräistä tietoa niiden esiintymisestä ja sen perusteella ennakoida tulevaisuutta. Heikoille signaaleille on tyypillistä myös se, että niiden esiintymislodennäköisyys on alhainen mutta niiden vaikutukset yhteiskunnassa ovat dramaattisia. Heikot signaalit ovat vaikeasti tunnistettavissa mutta yhtenä tunnusmerkkeinä voidaan pitää sitä, että ne ovat aluksi jollain tavalla aina kummajaisia tai outoja. Esimerkkinä mainittakoon vaikka naisten äänioi-

keus, joka sata vuotta sitten oli todella outo ajatus mutta nykyään itsestään selvyys. (Mannermaa 2004, 117.)

Heikkoihin signaaleihin liittyvät kiinteästi myös käsitteet sinisestä ja punaisesta merestä. Punaiset meret kuvaavat olemassa olevia markkinoita ja toimialoja. Punaisten merien toimialojen rajat on määritelty ja niiden kilpailujen pelisäännöt ovat tiedossa. Punaisilla merillä koetetaan saada itselleen mahdollisimman suuri osuus markkinoista ja kilpaillaan kilpailijoiden kanssa voitto- ja kasvumahdollisuuksista. Tämä verinen kilpailu värjää meren punaiseksi. Sininen meri tarkoittaa puolestaan sellaista uutta ja hyödyntämätöntä markkinatilaa, joilla on mahdollisuus saada aikaan uutta kysyntää ja kannattavaa kasvua. Tavallisesti uusi sininen meri luodaan punaisten merien sekaan laajentamalla nykyisiä toimialarajoja mutta toisaalta sininen meri voi syntyä hyvinkin kauas olemassa olevista toimialarajoista. Kilpailijoiden merkitys sinisellä merellä on vähäinen tai olematon, sillä valmiita pelisääntöjä ei ole olemassa. (Kim & Mauborgne 2005, 24 - 25.)

Sinisen meren onnistuneessa luomisessa ratkaisevaa näyttää olevan se, miten organisaatiot suhtautuvat strategiaan. Punaisella merellä yritykset pyrkivät nujertamaan kilpailijansa puolustamalla omaa asemaansa jo olemassa olevalla toimialarakenteella. Sen sijaan sinisellä merellä tarkoituksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä siten, että avataan uutta kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa ja nostetaan asiakkaiden ja yrityksen saamaa arvoa. Arvolla tarkoitetaan tässä erityisesti arvoinnovaatiota, joka on syytä erottaa teknisestä innovaatiosta. Arvoinnovaatio toteutuu, kun tekniseen innovaation liitetään hyöty, hinta ja kustannusasema. Arvoinnovaatio tarkoittaakin uutta tapaa ajatella ja luoda strategia, jolla saadaan selkeä ero kilpailijoihin. (Kim & Mauborgne 2005, 33 - 34.)

4.5.3 Skenaariot

Heikkojen signaalien lisäksi tulevaisuutta voidaan ennakoida skenaarioiden avulla. Työvälineinä analyysit ja skenaariot tukevat toisiaan. Skenaariolla tarkoitetaan useita mahdollisia käsikirjoituksia tulevaisuudesta. Skenaarioiden avulla hahmotellaan, miten asiat voivat tulevaisuudessa tapahtua tai miten niiden toivottaisiin tapahtuvan. (Kamensky 2010, 162 - 163.) Mannermaa (1999, 57) määrittelee skenaariomenetel-

män siten, että sillä luodaan loogisesti eteneviä tapahtumasarjoja ja sen tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuuden tila on (Mannermaa 1999, 57). Skenaario voidaan määritellä myös käsikirjoituksesta tulevaisuudesta tai tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvien tapahtumaketjujen kuvaukseksi (Vuorinen 2013, 109).

Skenaarioita voidaan laatia useilla eri tasoilla, kuten esimerkiksi maailmantalouden tai toimialan tasolla. Varsinainen skenaariotyöskentely voi edetä esimerkiksi siten, että ensin yritys valitsee ne ympäristötekijät, joilla se arvio olevan voimakkain vaikutus liiketoimintaan. Sen jälkeen näille tekijöille laaditaan muutamia vaihtoehtoisia kehittymismahdollisuuksia tulevaisuutta silmällä pitäen. Skenaariotyöskentelyä helpottaa, jos nämä vaihtoehtoiset tulevaisuuden tilat kerätään esimerkiksi taulukkoon. Tämän jälkeen yritys voi muodostaa tulevaisuustaulukon perusteella erilaisia skenaarioita. (Kamensky 2010, 162 - 163.) Oikeaa skenaarioiden määrää on kuitenkin vaikea määritellä. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että kaksi skenaariota on liian vähän, sillä se johtaa helposti tilanteeseen, jossa on hyvä ja huono skenaario. Toisaalta taas yli viisi skenaariota on liikaa, koska silloin helposti eri skenaarioiden selvät rajat alkavat hämärtyä, ja niiden jatkotyöstäminen käy hankalaksi. Skenaariotyöskentelyssä pitäisi aina pitää mielessä skenaarioiden laatimisen keskeinen idea, jossa kartoitetaan eri tulevaisuusarvioita ja jossa oltaisiin valmistautuneita eri tulevaisuuskehityskulkuihin. (Mannermaa 2004, 177.)

Skenaariomenetelmiä on monia, mutta skenaariotyöskentelyssä tulisi pääsääntöisesti selvittää ainakin yrityksen tai toimintaympäristön nykytila ja tulevaisuuden kuvaus sekä se prosessi, jolla nykytila liitetään tulevaisuuteen. Skenaarioille on ominaista, että se voi olla todennäköinen, epätodennäköinen, tavoiteltava tai jopa uhkaava. Tärkeintä on kuitenkin se, että skenaario on mahdollinen. (Mannermaa 1999, 57.)

Skenaariotyöskentelyssä voidaan hyödyntää monia eri apumetodeja. Yksi tällainen on erilaiset top ten-listat, joilla on tarkoitus löytää joukko sellaisia ilmiöitä, joiden arvelaan eniten vaikuttavan tulevaisuuteen tarkasteltavan ilmiön kannalta. (Mannermaa 1999, 57.) Toinen mahdollinen apumetodi skenaariotyöskentelyssä on tulevaisuustaulukko, joka koostuu erilaisista muuttujista ja niiden toteutumisvaihtoehdoista tulevaisuudessa (Mannermaa 1999, 93). Muista apumetodeista mainittakoon vielä erilaiset

puumetodit kuten relevanssipuumetodi, joka muodostuu erillisistä tasoista. Päätaso voi muodostua esimerkiksi jostakin yrityksen ylätason tavoitteesta. Seuraavalla tasolla voidaan tarkastella sitten siihen liittyvää toiminta-ajatusta ja kolmas taso koostuisi esimerkiksi siihen liittyvästä alueellisesta suuntautumisesta. (Mannermaa 1999, 103 ó 104.)

Skenaariotyöskentelyn hyötyjä voidaan löytää monenlaisia. Skenaarioiden avulla saadaan uusia ajatusmalleja ja ne auttavat löytämään uusia näkökohtia tulevaisuuden liittyen. Lisäksi ne auttavat hahmottamaan toimenpiteidemme vaikutuksia ja parantavat kokonaisnäkemystä tulevaisuudesta. Tämän lisäksi skenaariot toimivat strategiavalinnan pohjana joko siten, että strategia tehdään yhden, usean tai yhdistelmänä monien eri skenaarioiden pohjalta. Skenaariot voivat toimia myös varoituskon mekanismeina, sillä tarpeeksi ajoissa havaittu asia edesauttaa ongelmien välttämistä. (Kamesky 2010, 164.)

Itse skenaariomenettely voidaan jakaa kahteen eri lähestymistapaan. Tutkiva skenaariomenettely perustuu menneisyyden ja tulevaisuuden trendien tarkasteluun ja niiden jatkumiseen tulevaisuudessa. Pääpaino on mahdollisimman todennäköisissä kehityskuluissa siten, että jotakin perusoletusta aina vaihdellaan. Tavoitteellinen skenaariomenettely perustuu puolestaan visioihin toivotusta tulevaisuuden tilasta. Tavoitteellinen skenaario työstetään tavoitellusta tulevaisuudenkuvasta nykyhetken päin. Tällöin tarkoituksena on tehdä kuvaus sellaisista tapahtumista, jotka mahdollistavat siirtymisen alkuperäisestä tilanteesta tulevaisuuden tilanteeseen. (Vuorinen 2013, 110 - 111.)

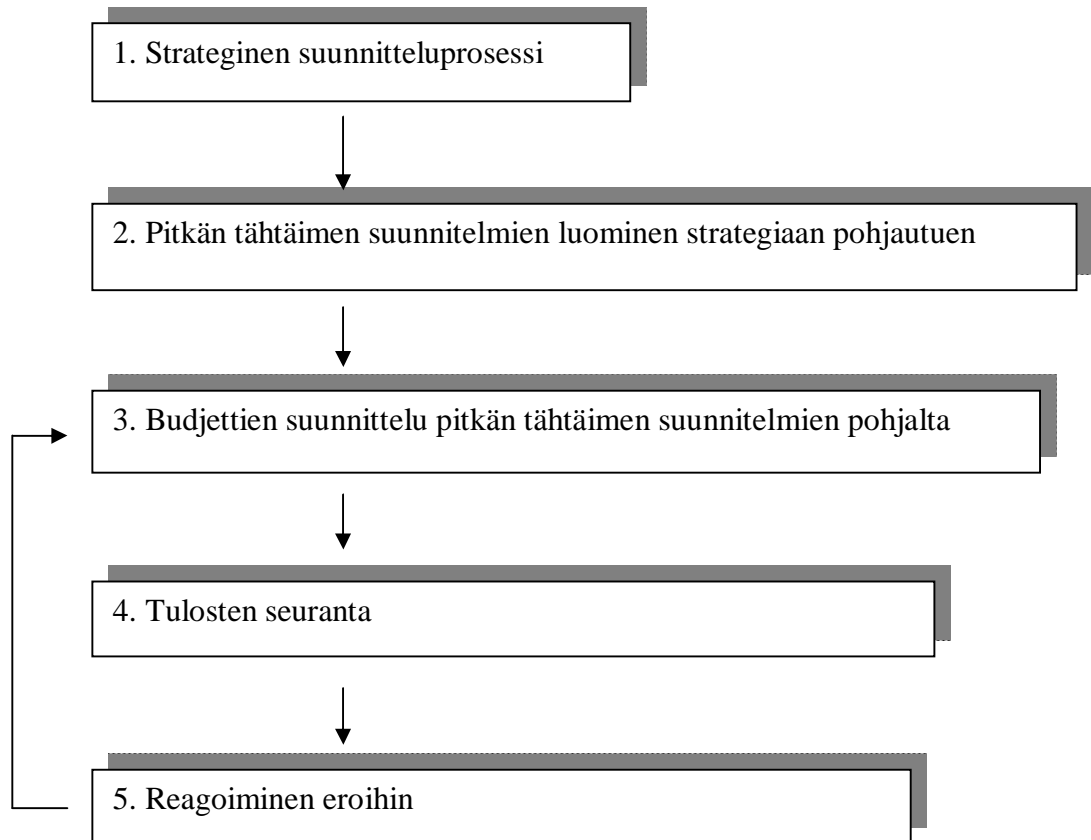
4.5.4 Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat

Pitkän tähtäimen suunnitelmista käytetään nimitystä strateginen suunnittelu ja lyhyen tähtäimen suunnittelusta budjetointi (Ikäheimo 2011, 105). Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmien käsite saattaa olla harhaanjohtava, sillä monissa yrityksissä niiden ajatellaan rajaavan toisiaan eikä ymmärretä, että ne pitäisi sen sijaan sovittaa yhteen. Lisäksi pitkänkin tähtäimen suunnitelmien pitäisi alkaa jo nykyhetkestä. Jos halutaan olla mukana kilpailussa myös tulevaisuudessa, on valmistuminen siihen aloitettava jo tänään. Tärkeänä linkkinä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmien välillä toimii strateginen arkkitehtuuri, joka yhdistää myös nykyhetken tulevaisuuteen. (Hamel & Pra-

halad 2006, 151.) Organisaation sisällä myös työntekijöistä hyvin moni kokee yhteiseksi tarkoitukseksi vain toiminnan tuloksellisuuden lyhyellä tähtämellä (Hamel & Prahalad 2006, 174). Pitkän tähtäimen suunnitelmien omaksuminen osaksi jokapäiväistä toimintaa ja sovittaminen osaksi lyhyemmän tähtäimen suunnitelmia näyttäisi-kin siis olevan haasteellista sekä yritysjohdolle että työntekijöille.

Kotterin (1996, 106 - 107) mukaan lyhyen tähtäimen suunnitelma on onnistunut, jos se on näkyvä, kiistaton ja nivoutuu selkeästi laajempaan kokonaisuuteen. Näkyvällä tarkoitetaan tässä sellaista onnistumista, jonka suuri joukko ihmisiä voi itse konkreettisesti nähdä ja todistaa, että kysymyksessä on todelliset tulokset. Kiistaton puolestaan viittaa siihen, että todenperäisyyttä ei voi kyseenalaistaa. Lisäksi lyhyen tähtäimen suunnitelmien onnistumisella on suuri merkitys, koska ne vahvistavat toimintaa, antavat mahdollisuuden iloita onnistuneesti saavutetuista välietapeista ja auttavat ohjaamaan strategiaa ja visiota oikeaan suuntaan. Onnistuneet välietapit karsivat pois myös epäilijöitä ja vahvistavat ja kehittävät tarvittavaa liikevoimaa, mikä voi näkyä esimerkiksi siten, että vastahakoiset ihmiset muuttuvat aktiivisiksi auttajiksi. (Kotter 1996, 106 - 107.)

Pitkän tähtäimen suunnitelmiin eli pitkän tähtäimen budjetteihin saatetaan nykyään suhtautua negatiivisesti mutta tosiasiassa ne ovat tärkeitä resurssiajattelun kannalta. Juuri pitkän tähtäimen suunnitelmissa määritellään se, mitä fyysisiä, henkisiä ja rahoitellisia resursseja strategian ja siitä johdettujen toimenpiteiden toteuttaminen vaatii. Edellä mainittujen resurssien suunnitteleminen edellyttää tulos-, investointi- rahoitus- ja henkilöstöbudjettien tekemistä. (Kamesky 2010, 314.) Pitkän tähtäimen suunnitelma on juuri se suunnitelma, joka jokaisen organisaation pitäisi tehdä ennen budjetointiprosesseja. Pitkän tähtäimen suunnitelmassa määritetään ne tulevaisuudessa tapahtuvat asiat, joihin pyritään. Pitkän tähtäimen suunnitelmien suhdetta strategiaan ja budjetointiin voidaan havainnollistaa oheisen kuvan avulla. (Drury 2012, 359.)



KUVA 5. Strateginen suunnittelu, budjetointi ja kontrollointi (mukaillen Drury 2012, 359)

Tulosbudjetilla selvitetään volyymeja ja kannattavuutta ja se onkin strategisen suunnitelman taloudellinen yhteenveto. Tärkeää on nimenomaan ymmärtää, että strategia tehdään ensin ja sen jälkeen siitä johdetaan tulosbudjetti eikä toisinpäin. Investointibudjetti pitää sisällään puolestaan kaikki aineelliset ja aineettomat investoinnit sekä rahoitus- ja vaihto-omaisuuden määrän. Monilla toimialoilla aineettomat investoinnit ovat nousseet tärkeään asemaan, sillä niillä näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen menestymisen. Rahoitusbudjetti kertoo, mistä raha saadaan ja mihin se käytetään. Henkilöstöbudjetilla haarukoidaan henkilöstön määrää ja kustannuksia sekä sitä, miten henkilöstö tulee jakautumaan eri liiketoimintojen, tehtävien ja toimintojen mukaan. (Kamesky 2010, 315 - 317.)

5 ESPOON ESITTELY

Tässä kappaleessa esittelen Espoon kaupunkia. Ensin kerron itse alueesta, väestöön liittyvistä asioista ja aluekeskuksista. Sen jälkeen käyn läpi sekä Espoon hallinnollisen että luottamuselinorganisaation. Luvun loppupuolella esittelen Espoon strategiaa, joka tunnetaan kaupungissa Espoo tarinana. Tämän lisäksi kerron vielä Palveluliiketoimen toimialan talouteen liittyvistä asioista.

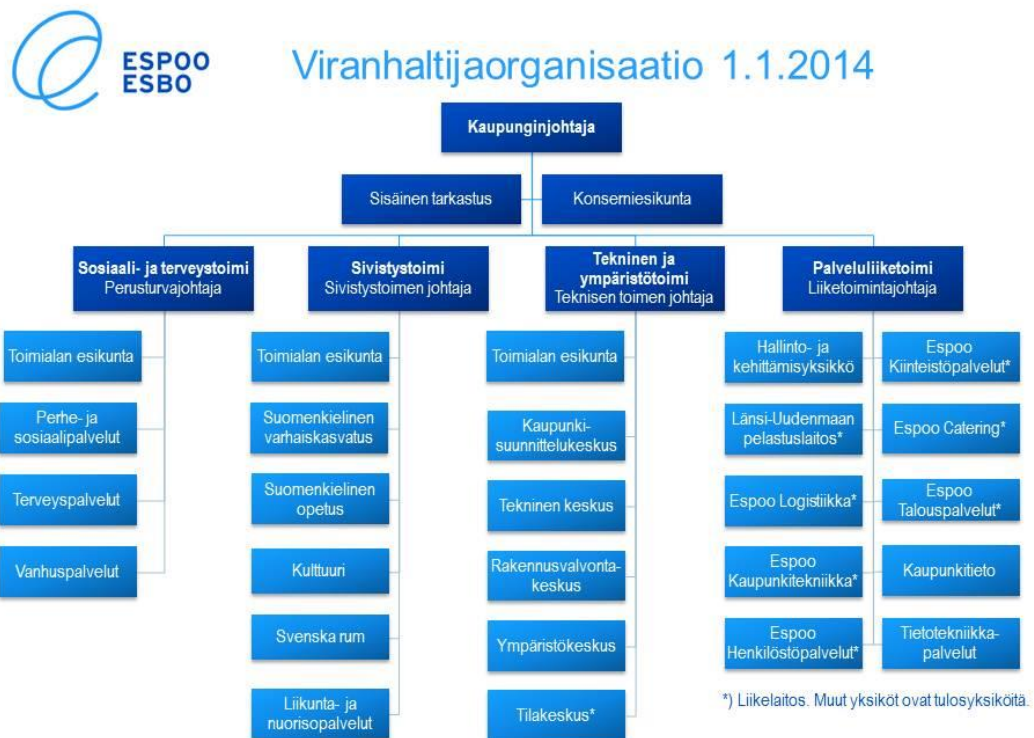
5.1 Espoo alueena ja organisaatorakenne

Espoon kaupunki on ollut maamme toiseksi suurin kaupunki jo vuodesta 1990 alkaen. Espoon asukasluku oli hieman yli 260 tuhatta vuoden 2014 alussa, mikä tarkoittaa 4,8 %:a koko maan väestöstä. Espoon väestöstä korkea-asteen koulutuksen on suorittanut 44,4 % yli 15 vuotta täyttäneestä väestöstä, mikä on maamme toiseksi korkein koulutustaso. Työttömyystaso oli vuoden 2013 lopussa Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan 8,6 %. Vastaavasti eniten työpaikkoja Espoossa oli kauppa, majoitus ja ravitsemistoiminnassa sekä asiantuntijapalveluissa ja julkisessa hallinnossa. (Espoon taskutilasto 2014.)

Espoossa on viisi suurempaa aluekeskusta, jotka ovat Leppävaara, Tapiola, Matinkylä-Olari, Espoonlahti ja Espoon keskus. Tämän lisäksi Espoossa on pienempiä paikalliskeskustoja. Leppävaara on aluekeskuksista suurin ja vilkkain. Hyvin liikenneyhteyksien lisäksi Leppävaarassa kaikki on lähellä, siellä on hyvät palvelut, ostosmahdollisuudet, paljon työpaikkoja ja loistavat urheilu- ja virkistysmahdollisuudet. Tapiola tunnetaan taiteen ja kulttuurin keskuksena. Lähellä olevassa Keilaniemessä sijaitsevat monien suuryritysten pääkonttorit ja Otaniemeen on puolestaan muotoutunut tiede- ja teknologiakeskukseksi. Matinkylä-Olarin alue sijaitsee Länsiväylän molemmilla puolilla ja on pääasiassa rauhallinen ja luonnonläheinen asuinalue, jonka liikenneyhteyksiä tuleva Länsimetro parantaa entisestään. Espoonlahtea hallitsee pitkä rantaviiva ja pientalovaltaiset asuinalueet. Espoon keskus on Espoon hallinnollinen keskus ja siellä sijaitsee myös suuri osa kaupungin virastoista ja julkisesta hallinnosta. (Espoo 2014.)

Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu neljästä toimialasta, joita ovat sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, tekninen ja ympäristötoimi sekä palvelu-

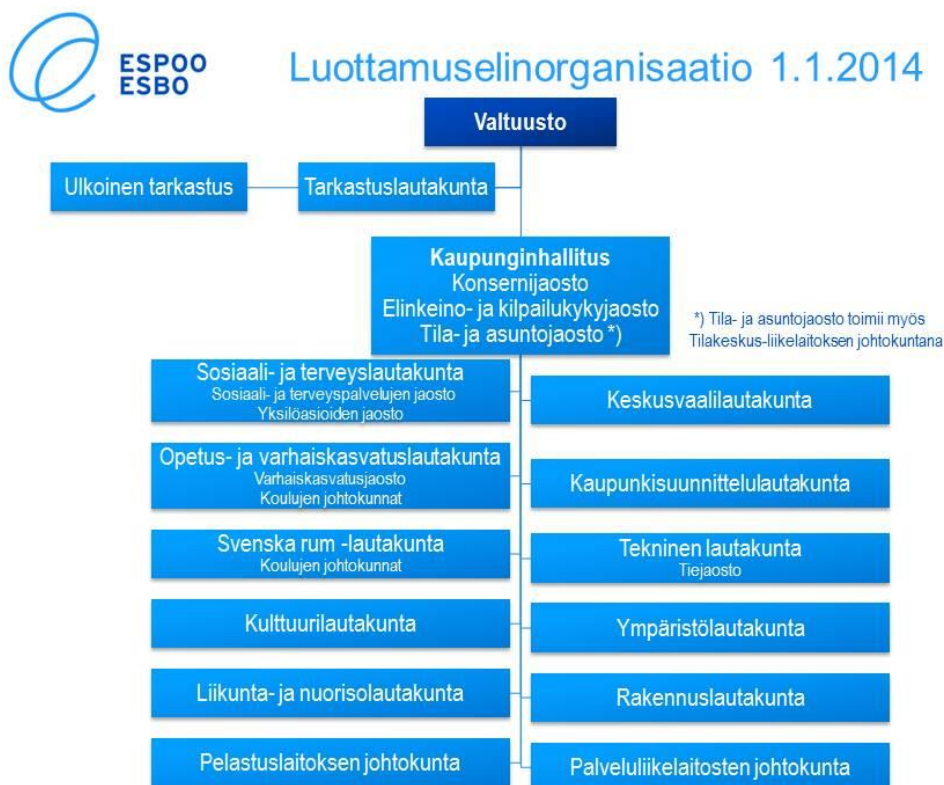
liiketoimi. Kuten kuvasta kuusi voidaan havaita, niin näiden neljän toimiala yläpuolella on vielä esikunta ja sisäinen tarkastus. Koko kaupungin hallintoa johtaa kaupunginjohtaja. Hallinnollinen organisaatio on viranhaltijaorganisaatio, joka muodostuu palkatuista viranhaltijoista. Palveluliiketoimen toimiala muodostuu seitsemästä liikelaitoksista, kahdesta tulosyksiköstä sekä hallinto- ja kehittämissyksiköstä. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain palveluliiketoimen toimialaa.



KUVA 6. Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.1.2014 (Espoo 2014)

Hallinnollista organisaatiota ohjaa ja valvoo päätöksenteko-organisaatio, joka muodostuu eri luottamuselimistä. Ylintä päätäntävaltaa käyttää kaupungin valtuusto, joka valitaan neljän vuoden välein vaaleilla. Valtuusto on 75-jäseninen ja se vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta. Valtuusto päättää vuosittain kaupungin talousarvion ja strategiset linjaukset. Valtuusto valitsee myös kaupunginjohtajan. Espoon kaupunginjohtajaksi on valittu Jukka Mäkelä vuonna 2010. Kaupunginjohtajan tehtävänä on johtaa kaupunkia kaupunginhallituksen alaisena.

Kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa ja valmistelelee valtuustossa käsiteltävät asiat eri lautakuntien esitysten perusteella. Kaupunginhallitus on 15-jäseninen ja toimikausi on kaksi vuotta kerrallaan.



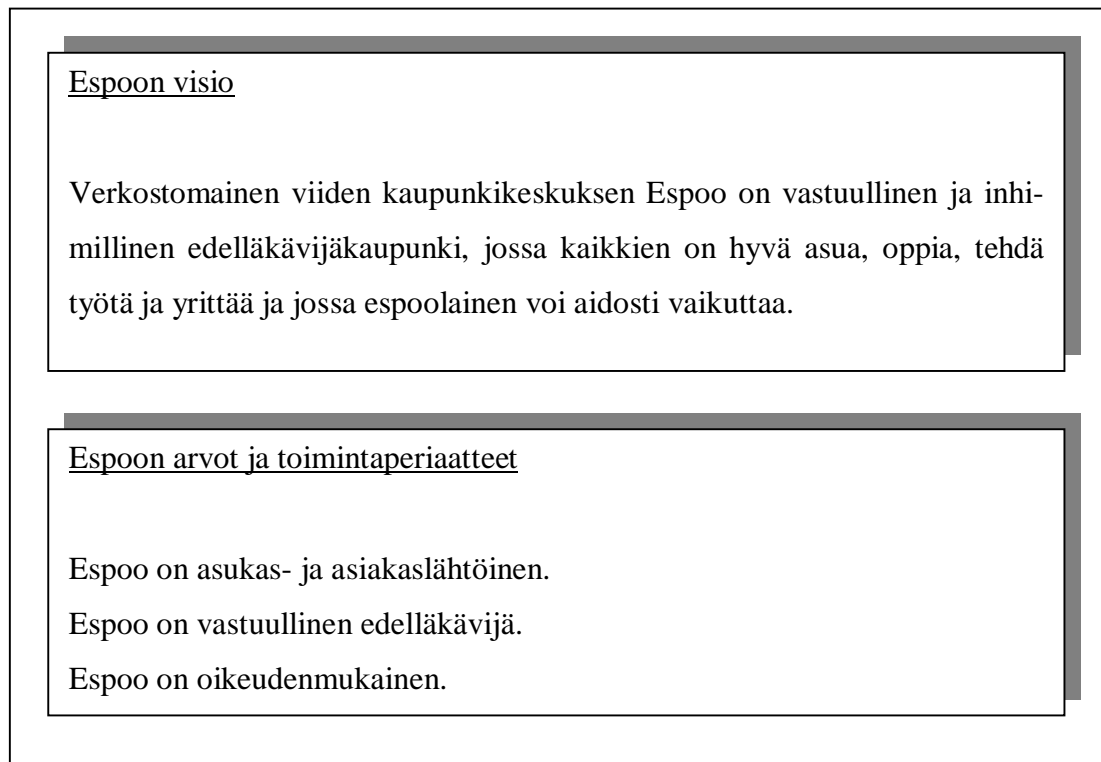
KUVA 7. Espoon kaupungin luottamuselinorganisaatio 1.1.2014 (Espoo 2014)

Kuten kuvasta 7 voidaan huomata, luottamuselinorganisaatiossa on vielä iso joukko erilaisia lauta- ja johtokuntia. Palveluliiketoimen toimialaan kuuluvien liikelaitosten asioita käsitellään palveluliikelaitosten johtokunnassa. Palveluliikelaitosten johtokunnan tehtävänä on huolehtia siitä, että toimialan kuuluvilla liikelaitoksilla on riittävät edellytykset toimia kunnallisena liikelaitoksena ja että kaupungin etu tulee huomioituksi kaikessa toiminnassa.

5.2 Espoon strategia

Tällä hetkellä voimassa oleva Espoon strategia on tehty vuosille 2013 ó 2017 ja se on hyväksytty valtuuston käsittelyssä kesäkuussa 2013. Espoon strategia tunnetaan nimellä Espoo-tarina ja sen mukaan Espoon valtuustokauden tavoitteet voidaan jakaa

kolmeen näkökulmaan, joita ovat asukkaat ja palvelut, elinvoima, kilpailukyky ja kestävä kehitys sekä resurssit ja johtaminen. Aukkaisiin ja palveluihin liittyvät tavoitteet painottavat sitä, että Espoo järjestää palvelut asukaslähtöisesti yhteistyössä kuntalaisten kanssa. Elinvoimaa, kilpailukykyä ja kestävää kehitystä korostava päämäärän mukaan tavoitteena on se, että kaupunki on kansainvälisesti houkutteleva ja kiinnostava. Resurssihin ja johtamiseen liittyvä päämäärä painottaa kaupunkikonsernin talouden tasapainoa ja sitä, että osaava ja uudistuskykyinen henkilöstö kehittää palvelujen laatua ja tuottavuutta. Tämän lisäksi Espoo tarina pitää sisällään mm. kuvan 8 mukaiset Espoon vision, arvot ja toimintaperiaatteet.



KUVA 8. Espoon visio, arvot ja toimintaperiaatteet (Espoo 2014)

Espoo-tarinaa kuuluvat myös poikkihallinnolliset kehitysohjelmat, jotka läpäisevät kaupunkiorganisaation toimialat. Poikkihallinnollisia kehitysohjelmia on viisi ja niistä ensimmäinen kehitysohjelma on Elinvoimaa ikääntyville. Tämän ohjelman tavoitteena on tehdä Espoosta entistäkin parempi paikka ikääntyville ihmisille. Toinen kehitysohjelma on Kestävä kehitys, jonka tavoitteena on parantaa ja kehittää kestäviä ratkaisuja kaupungin talouteen, sosiaaliin asioihin ja ympäristöön liittyen. Kolmas poikkihal-

linnollinen kehitysohjelma liittyy kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja yrittäjyyteen ja sen tavoitteena onkin edistää kilpailukykyä, hyödyntää innovatiivisuutta ja ennakkoluulottomuutta sekä tukea ja kannustaa yrittäjyyteen. Neljännen kehitysohjelman tavoitteena on varmistaa nuorisotakuun toteutuminen ja viides kehitysohjelma korostaa kuntalaisten osallisuutta hyödyntämällä uusia tapoja ja välineitä.

Koko Espoon strategian eli tarinan lisäksi jokaisella toimialalla ja yksiköllä on oma tarinansa. Palveluliiketoimen toimialan tarinan mukaan toimiala on Espoon kaupungin oma palveluntuottaja, joka tarjoaa laadukkaita ja tehokkaita palveluja muille toimialoille. Toimialan palvelut ovat kustannustehokkaita ja hinnoittelu on selkeää ja läpinäkyvää. Palveluliiketoimen palvelut koskettavat myös suoraan kuntalaisia, sillä toimiala tuottaa mm. kuljetus-, ruoka- ja pelastustoimen palveluja. Palveluliiketoimen tarinan mukaan toimialan talous on terveellä pohjalla ja tavoitteet ovat mittaroituja, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuottavuutta ja tehostamista mitataan koko ajan. Liiketoimen tarina ottaa kantaa myös henkilöstöön hyvinvointiin ja jokaisen työntekijän työtä arvostetaan ja kannustetaan innovatiivisuuteen. Palveluliiketoimen toimiala perustettiin 1.1.2011.

5.3 Palveluliiketoimen nykytilan kuvaus

Palveluliiketoimi on yksi Espoon kaupungin neljästä liiketoiminta-alasta ja sitä johtaa liiketoimintajohtaja. Palveluliiketoimeen kuuluvat Espoo catering-, logistiikka-, kaupunkitekniikka-, kiinteistöpalvelut-, henkilöstöpalvelut- ja talouspalvelut-liikelaitokset sekä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Tämän lisäksi Palveluliiketoimen toimialalle kuuluvat kaupunkitiedon ja tietotekniikkapalvelujen tulosityksiköt. Toimialaa johdetaan hallinto- ja kehittämissyksiköstä käsin.

Palveluliiketoimen toimialan kuuluvien liikelaitosten asioita käsitellään palveluliikelaitosten johtokunnassa. Poikkeuksena Länsi-Uudenmaan Pelastuslaitos, jonka asiat kuuluvat pelastuslaitoksen johtokunnalle. Palveluliikelaitosten johtokunnan tehtäviin kuuluu huolehtia, että kaikessa toiminnassa otetaan huomioon kaupungin etu ja että sen alaisilla liikelaitoksilla on riittävät edellytykset toimia kunnallisina liikelaitoksina. Palveluliikelaitoksen johtokunta huolehtii kaupungin koneiden ja kaluston tehokkaasta käytöstä, ateriapalvelujen tuottamisesta toimialojen tarpeisiin, toimitiloista ja kiinteis-

töistä, kunnallistekniikasta, talous- ja palkkahallinnon tuottamisesta, henkilöstöhallinnosta sekä työterveyspalveluiden ja hankintapalveluiden tuottamisesta. Pelastuslaitoksen johtokunta huolehtii Länsi-Uudenmaan alueella pelastuslain mukaisista tehtävistä.

Kaikkien Palveluliiketoimen toimialaan kuuluvien liikelaitosten ja tulosityksiköiden kirjanpito, palkanlaskenta sekä osto- ja myyntireskontra hoidetaan talouspalveluliikelaitoksessa. Myös hankintaan liittyvät asiat kuten kilpailutukset hoidetaan joko talouspalveluliikelaitoksessa tai yhteistyössä sisäisen asiakkaan kanssa. Jokaisessa liikelaitoksessa ja tulosityksikössä on oma controller, joka hoitaa pääasiassa liikelaitoksen tai tulosityksikön sisäisen laskennan mukaan lukien ennusteprosessin koordinoimista, kuukasiraportoinnista, tilinpäätökseen liittyvät valmistelut, talousasioiden valmistelut johtokunnan kokouksiin, budjetoiminnasta sekä muut talouteen liittyvät tehtävät. Controllerien tärkeinä työpareina liikelaitosten tai tulosityksiköiden sisällä ovat toimitusjohtajat, palvelujohtajat ja palvelupäälliköt.

Tällä hetkellä Palveluliiketoimen toimialalla jokainen liikelaitos ja tulosityksikkö valmistelevat kuukasiraportin pääasiassa sanallisena analyysinä ja talousennusteen numeerisena tuloslaskelman muotoisena raporttina. Sanallisessa analyysissä otetaan talousasioiden lisäksi kantaa tiettyinä kuukausina myös tavoitteiden toteutumiseen, riskeihin, harmaaseen talouteen, henkilöstöön sekä valmistellaan yleinen toimintakatsaus. Joka kuukausi valmistellaan tämän lisäksi myös BSC-mallia mukaileva nelikenttäraportti pääsääntöisesti edellisen kuukauden tilanteesta talouden, asiakkaan, henkilöstön ja prosessien näkökulmista. Tämä ns. nelikenttäraportti on tiivis, käytännössä vain yhden sivun mittainen kokonaisuus, jossa tuodaan esille kuukauden aikana tapahtuneet muutokset, poikkeamat tai muutoin tärkeiksi katsotut asiat. Tällä hetkellä yleisin tapa valmistella talousennuste on se, että controller valmistelee sen yhteistyössä toimitusjohtajan ja palvelupäälliköiden kanssa.

6 TUTKIMUS

Opinnäytetyöni tutkimusosa muodostuu seitsemästä haastattelusta, jotka tehtiin Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialan johtoportaalille ja talousasiantuntijoille. Tutkimukseni näkökulma on johdon näkökulma, joten haastateltavat on valittu sen

mukaan, että he mahdollisimman hyvin edustaisivat koko palveluliiketoimen toimialan johtoa.

Aivan luvun aluksi kerron opinnäytetyöni aineiston hankinnasta ja siihen liittyvästä tiedonkeruumenetelmästä. Tämän jälkeen kuvaan johdon näkökulmasta palveluliiketoimen toimialan yleistä tilannetta ja yleisiä toimintatapoja sekä malleja talouteen liittyvissä asioissa tällä hetkellä. Luvun lopussa käyn läpi haastattelujen perusteella esiin tulleet asiat teemoittain. Varsinaiset haastattelukysymykset ryhmittäytyivät kolmen teeman alle, joista ensimmäinen oli yleiset talouteen liittyvät kysymykset. Tässä kohdassa selvitin vastaajien yleistä kiinnostusta talouteen ja sitä, miten talousasioiden hoitaminen tapahtuu tällä hetkellä. Toisena teema oli raportit ja siinä peilasin mm. talousraporttien ja talousennusteiden suhdetta toisiinsa. Viimeisenä teema oli talousennusteet ja niiden kehittäminen sekä kaikki niihin suoraan tai epäsuorasti liittyvät tekijät. Haastatteluvastaukset analysoin käyttäen apuna MAXQDA-ohjelmaa. Haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen lopusta liitteestä yksi.

6.1 Aineiston hankinta ja analysointi

Omassa opinnäytetyössäni olen käyttänyt tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, joka on tyypillinen laadullinen tutkimusmenetelmä. Käytin haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, koska tutkittava tapaus eli se, mitä johdon näkökulmasta katsottuna kuuluu talousennustamiseen ja mitkä tekijät heidän mukaansa vaikuttavat siihen, ei ollut ennestään tuttu eikä sitä ollut aikaisemmin tutkittu. Tavoitteena oli kuitenkin ymmärtää tätä tutkittavaa tapausta paremmin, joten tiedonkeruumenetelmänä haastattelu oli hyvä.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tavoitella tilastollisia säännönmukaisuuksia eikä määrällisiä yhteyksiä, joten laadullisen tutkimuksen aineiston koko ei määräydy niihin perustuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena onkin ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsijärvi ym. 2013, 181.) Tähän omaan opinnäytetyöhöni tein yhteensä seitsemän kappaletta haastatteluja, mikä näytti olevan riittävä aineiston koko, sillä viimeisimmät haastattelut eivät enää tuoneet tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä voidaan mitata saturaation käsitteellä. Saturaatiolla eli riittävydellä tai kylläisyydellä tarkoit-

taa pistettä, jonka jälkeen samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Aineistoa aletaan siis kerätä ilman, että etukäteen päätetään, miten paljon tapauksia otetaan mukaan tutkimukseen. (Hirsijärvi ym. 2013, 182.)

Tässä opinnäytetyössä valitsin haastateltavat siten, että he mahdollisimman hyvin edustaisivat Espoon kaupungin Palveluliiketoimen toimialan johtajistoa, sillä opinnäytetyöni näkökulma oli nimenomaan johdon näkökulma. Haastattelin toimialajohtajaa, eri liikelaitosten toimitusjohtajia sekä hallinto- ja kehittämissyksikön toimialacontrollereita. Nauhoitin tekemäni haastattelut ja niiden kesto vaihteli 42 minuutista tunti 40 minuuttiin. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastatelluille samat. Kaikki haastattelut tein syys- lokakuun aikana.

Haastattelutilanne on aina vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Onnistunut haastattelutilanne perustuu luottamukseen ja haastattelijan on aina ennen haastattelua kerrottava haastateltavalle haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelutilanteessa haastattelijalla ohjaa käytävää keskustelua, sillä haastattelun tavoitteena on aineiston kerääminen jotakin tiettyä kehittämistehtävää varten. Tämän takia haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta. Haastattelijan roolina on olla tiedon kerääjä ja haastateltava toimii tiedon antajana. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa ilmapiiri oli hyvä ja molemminpuolinen luottamus oli havaittavissa. Haastattelujen tunnelma oli rento ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti.

Toteutin haastattelut puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelukysymykset on laadittu ennakkoon mutta haastattelijalla voi haastattelun aikana vaihdella niiden järjestystä ja kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelussa esiin tulevista asioista. Haastattelukysymysten sanamuodot voivat myös vaihdella ja mahdollisesti jotkin kysymykset voidaan jättää kokonaan pois. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Tässä opinnäytetyössäni käyttämät haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä. Pääsääntöisesti kysyin kaikilta haastatelluilta kysymykset liitteen mukaisessa järjestyksessä. Haastattelujen kulun mukaan saatoinkin kuitenkin tehdä tarkentavia kysymyksiä ja jatkokysymyksiä joidenkin haastatteluvastausten perusteella. Jokaisen haastattelun toteutin yksilöhaastatteluna.

Laadullisen tutkimuksen analysoiminen muodostuu kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä tämä jako on kuitenkin vain teoreettinen, sillä käytännön työssä ne sulautuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 2011, 39.) Tutkimusaineisto itsessään ei vielä ole vastaus tutkimusongelmaan. Se on vasta materiaalia, jonka pohjalta tutkimus valmistellaan. Oleellista on äänettömänä tutkimusaineistossa olevat asiat, jotka tutkijan on löydettävä. (Vilka 2006, 81.) Omassa opinnäytetyössäni haastattelujen nauhoittamisen jälkeen litteroin eli kirjoitin ne sanasta sanaan puhtaaksi. Tämän jälkeen luin haastatteluja useaan kertaan ja perehdyin niiden sisältöön. Etsin haastatteluista tekijöitä, ilmaisuja ja asioita, jotka liittyivät aina tietyn asian yhteyteen. Muodostin niistä teemoja, jotka selittivät tutkittavia asioita. Tämän pohjalta tein varsinaiset tulkinnat tutkimusongelmiin liittyen. Analyysivaiheessa käytin apuna MAXQDA-ohjelmaa, joka helpotti suuren aineiston luokittelua.

6.2 Haastateltavien näkemykset talousasioihin

Tässä alaluvussa kerron haastattelujen perusteella esiin tulleen kuvan Palveluliiketoimen toimialan nykytilasta. Aluksi kuvaan yleistä talousnäkökulmaa ja sitä, mitä haastateltavat ajattelevat kuuluvan talouteen. Tämän jälkeen käyn läpi sitä, mikä on haastateltavien oma työn suhde talousasioihin ja siihen, kuinka paljon he ovat tekemisissä talousasioiden kanssa. Tämän alaluvun lopussa otan esille vielä sen, miten haastateltavat työstävät talousasioita, ja mitä keinoja heillä on talouteen liittyvien asioiden käsittelyyn.

6.2.1 Talouden määritelmä

Kysyin haastattelun alkupuolella haastateltavilta hieman heidän yleisestä kiinnostuksesta talouteen ja siitä, mitä kaikkea heidän mukaansa talouteen kuului. Vastauksista tuli selvästi esille se, että talous on käsitteenä heidän mukaansa varsin laaja. Talouskäsitteen alle määriteltiin arjen toiminnan mukanaan tuomat talousasiat kuten menojen ja tulojen seuraaminen, sopimusten hallinnointi, talouden suunnittelu, budjetointi ja ennustaminen. Talous ja toiminta sekä toiminnan ohjaus näyttivät haastateltavien mielestä olevan kiinteästi liitoksissa toisiinsa. Kaikki toimintaan liittyvä asiat miellettiin kuuluvan myös talouteen, sillä kaikella toiminnalla on talouteen liittyviä rahassa mitattavia vaikutuksia.

Vastauksista nousi esille myös näkemys, jonka mukaan talouteen kuuluu kaikki ne asiat, jotka on kerrottu tuloslaskelmassa ja taseessa. Tämän näkemyksen mukaan talouteen kuuluu siten myös kaikki asiat, joiden perusteella tuloslaskelman ja taseen luvut muodostuvat. Tästä voidaan johtaa edelleen talouden tavoite, joka on maksimoida kaupungin tulos pitkällä aikavälillä. Näkemyksestä tulee hyvin esille haastateltavan laskennallinen ajattelutapa, joka edustaa kuitenkin kaikkien haastateltavien vähemmistöä. Suurimmalla osalla haastateltavista ajattelutapa oli selvästi käytännönläheisempi ja painottui konkreettisemmin toiminnan ja talouden vuorovaikutuksen korostamiseen talouden määritelmässä.

Kaikki haastateltavat olivat jossain määrin kiinnostuneita yleisestä talouden tilanteesta ja taloudessa tapahtuvista muutoksista. Talousasiat kiinnostivat sitä enemmän mitä lähemmin ne olivat yhdistettävissä omaan toimialaan, Espooseen, Suomeen tai kuntatalouteen. Maailmanlaajuiset talousasiat koettiin sitä vastoin etäisemmiksi. Talousasioita seurattiin lähinnä uutisten ja ajankohtaisohjelmien kautta sekä lehtien välityksellä. Yksityiskohtaisempia talouteen liittyviä asioita kuten lakimuutoksia, pörssi- tai valuuttakursseja seurattiin vain satunnaisesti tai vain tiettyjä.

Talousasioiden ymmärtäminen koettiin poikkeuksetta välttämättömäksi omassa työssä. Suurin osa haastateltavista oli liikelaitosten toimitusjohtajia, joiden mukaan liikelaitoksen toiminnan johtamisen ehdoton edellytys on talousasioiden ymmärtäminen. Tulosvastuullisten liikelaitosten toimintaa mitataan esimerkiksi sillä, että saavutetaan ko sovitut tavoitteet, jotka ovat varsin usein taloudellisia. Konkreettisena esimerkkinä voi olla kustannusten pienentäminen tai tietyn tuloksen saavuttaminen. Jokainen haastateltava korosti, että oman työn onnistumisen välttämätön edellytys on nimenomaan vahva taloustietämys. Jokapäiväisessä johtamisessa tämä korostuu toiminnan kautta, sillä kaikilla toimintaan liittyvillä päätöksillä on vaikutusta myös talouteen.

6.2.2 Talousasioiden ja haastateltavan oman työn rajapinta

Talousasiat miellettiin liittyvän omaan työhön erityisesti talousarvioprosessin ja talousseurannan kautta. Talousarvioprosessi on pitkä prosessi, joka alkaa jo aikaisin keväällä kehyksen valmistelulla ja jatku aina siihen asti kunnes valtuusto hyväksyy lo-

pullisen talousarvioesityksen loppuvuodesta. Talouden seurantaraportteja tehdään vuoden aikana useita ja ne työllistävät myös jonkun verran johtoporrasta. Jokaisessa liikelaitoksessa ja tulosityksikössä on controller, joka nousi haastateltavien vastauksissa toimitusjohtajien tärkeäksi työpariksi talouteen liittyvissä asioissa. Kaikki liikelaitokset ovat myös joko palveluliikelaitosten johtokunnan tai pelastuslaitoksen johtokunnan alaisia, joten myös asioiden valmistelu johtokunnan kokouksiin koettiin lähinnä talouteen liittyväksi valmistelutyöksi.

Talousasioiden tärkeydestä työn onnistumisen kannalta kertoi jotain myös se, että työajasta oli vaikea erottaa sitä aikaa, joka käytettiin ainoastaan talousasioihin. Talousasiat koettiin olevan voimakkaasti läsnä koko ajan. Taloudelliset periaatteet vaikuttivat taustalla jokaisessa päätöksessä, jokaisessa toimenpiteessä ja jokaisessa toiminnan muutokseen tähtäävässä korjausliikkeessä. Periaatteessa kaikkien toimintaan liittyvien asioiden taustalla koettiin olevan myös jonkinlainen yhteys talouteen. Toisaalta työajasta käytettiin osa myös yleiseen esimiestyöhön ja johtamiseen. Haastatteluista tuli esille myös se, että Espoon kaupungissa ei arvosteta talousjohtamista. Taustalla nähtiin olevan vanha määrärahatalouteen liittyvä ajatusmalli, jonka mukaan kaikki budjetoidut rahat oli myös käytettävä.

Talouteen liittyvää tietoa tulee monelta eri taholta. Yksi tärkeimmistä tietolähteistä oli toimialatasoiset työ- ja tulokokoukset, johdon foorumit, johtoryhmien kokoukset ja henkilöstötoimikunnan kokoukset. Muutama haastateltu kertoi, että samat talouteen liittyvät asiat tulevat esille monissa eri kokouksissa ja tämä koettiin hieman turhaksi ja jopa ajan tuhlaukseksi. Toisaalta eri kokouksista saatu taloustietämys koettiin hyödylliseksi tavaksi saada tietoa myös muiden liikelaitosten ja tulosityksiköiden taloudellisesta tilasta. Lisäksi kokoukset koettiin hyvänä foorumina saada ja jakaa tietoa toimialalla muissakin kuin talouteen liittyvissä asioissa.

Toinen esiin tullut talouden tietolähde oli yhteistyö controllerin kanssa. Toimialan controllerit tapaavat toisensa joka toinen viikko kokouksissa, joissa käsitellään kulloinkin ajankohtaisia talouteen liittyviä asioita. Controllerit koettiin huomion arvoiseksi linkiksi talousasioissa oman yksikön ja toimialan välillä sekä tärkeäksi työpariksi johdolle. Muutaman haastateltavan kanssa tuli esille, että controllerin tietämys myös itse liiketoiminnasta on tärkeää, koska talousasioiden hahmottaminen ja yhdistäminen

kokonaisuuteen onnistuu tällöin paremmin. Myös syiden ja seurausten selvittäminen eri asioihin liittyen on helpompaa, kun liiketoiminta on tuttua.

Talouteen liittyvää tietoa tulee jonkun verran myös esikunnasta mutta lähinnä ohjeistuksen muodossa. Esikunnan rooli koettiin nykyisellään melko huomaamattomaksi koko toimialatasolla. Sen sijaan yksi selkeä tapa lisätä taloustietämystä oli tiedon etsiminen järjestelmistä. Noin puolet haastatelluista kertoi itse käyttävänsä jompaakumpaa raportointijärjestelmää aktiivisesti. Tällä hetkellä Espoon kaupungilla on käytössä talousraportointiin QlikView ja Baswaren Financial Performance Management-järjestelmä (FPM).

Jonkun verran talouteen liittyvää tietoa tulee myös tilaajalta. Tilaajan ilmoittama tilauskanta ei kuitenkaan aina ole ollut totuudenmukainen. Oma kokemuksen mukanaan tuoma tietämys miellettiin paremmaksi tavaksi tilauskannan määrittämiseen. Muutamassa haastattelussa tuli näiden edellä mainittujen tietolähteiden lisäksi vielä esille internet ja intranet taloustiedon saamisen välineenä. Yksi haastateltu mainitsi myös puskaradion ja käytäväkeskustelut, joiden pohjalta monesti voi päätellä myös talouteen liittyviä asioita.

6.2.3 Talousasioiden käsittely ja tiedon luotettavuus

Talouteen liittyvien ongelmatilanteiden tai siihen liittyvien selvitettävien asioiden kanssa toimitaan tällä hetkellä joko siten, että ensin tilannetta yritetään ratkaista itse järjestelmiä apuna käyttäen tai sitten kysytään suoraan controllerilta. Controllerin rooli talouteen liittyvien ongelmien ja selvitysten tekemisessä nousi esille lähes kaikilla haastateltavilla. Haastattelussa nousi esille myös se, että jos asia ei tällä tavoin pystytä ratkaisemaan, niin seuraavaksi ollaan yhteydessä joko toimialan talousasiantuntijaan tai konserniesikuntaan. Toisaalta tällaisia tapauksia tuntui olevan erittäin harvoin. Talouteen liittyvä ongelma voi olla luonteeltaan myös sellainen, että joudutaan ottamaan yhteyttä asiakkaisiin, toiseen toimialaan tai oman yksikön palvelupäälliköihin. Toisaalta jotkut talouteen liittyvät asiat tuntuivat haastateltujen mielestä olevan niin vaikeita, että niihin on vaikea saada vastausta miltään taholta. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta asiasta esiin nousi talousarvioprosessi, jossa oli vastikään muutettu toimintatapaa konsernitaseisten sisäisten erien täsmäyttämiseen liittyen.

Haastatellut näkivät mahdollisuutensa vaikuttaa talousasioihin pääsääntöisesti hyvänä tällä hetkellä. Talousasioihin katsottiin voitavan vaikuttaa suunnittelulla, johtoryhmytyöskentelyllä, budjetoimalla, vastuuta jakamalla oman yksikön sisällä ja nostamalla esille poikkeamia. Asioihin vaikuttamisen mahdollisuutta puolestaan haittasi se, että esikunnasta tulevat ohjeet ja määräykset olivat toisinaan ristiriitaisia toimialan ohjeistuksen kanssa. Tämän lisäksi kuntatalouden alati kiristynvä taloustilanne näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Säästöpainheet ja toiminnan sopeuttaminen kiristyvään taloustilanteeseen vaativat jatkuvasti uusia toimenpiteitä ja päätöksiä tilanteen hallitsemiseksi. Vaikuttaminen ei siis välttämättä tarkoita vain hyviä ja miellyttäviä päätöksiä vaan asioihin vaikuttaminen voi välillä tarkoittaa varsin ikäviäkin päätöksiä.

Haastatteluissa tuli esille, että tällä hetkellä saatavilla olevaa taloudellista tilaa koskevaa tietoa pidetään luotettavana ja että se antaa hyvän pohjan toiminnan johtamiselle. Erityisen luotettavana pidettiin suoraan raportointijärjestelmistä saatuja tietoja. Toisaalta esiin nousi myös se, että talousasioiden ymmärrys pitää olla kaikesta huolimatta kohtuullisella tasolla, sillä joskus asioita saatetaan kaunistella paremman lopputuloksen toivossa. Haastateltavien vastauksien perusteella tällaisissa tapauksissa asioiden kyseenalaistamisesta sopivassa määrin sekä omasta vahvasta taloustietämyksestä saattaa olla hyötyä.

Heikommin sen sijaan luotettavuuteen suhtauduttiin tällä hetkellä talousennusteiden osalta. Arveluja herätti erityisesti se, kuinka yksityiskohtaisesti ne on laadittu ja onko kaikki lopputuloksen kannalta tarpeelliset seikat huomioitu. Erityisenä huolena vastauksissa nousi esille se, että talousennustetta ei saisi tehdä oman perustelemattoman käsityksen mukaan vaan ennusteessa tulisi aina huomioida asioiden realistiset lähtökohdat.

6.3 Talousraportointi ja talousennustaminen

Tässä alaluvussa otan esille talousraportoinnin ja talousennustamisen rajapinnan. Käytännössä talousennustaminen liittyy varsin kiinteästi talousraportointiin ja se onkin osa talousraportointia, joten talousennustamista ei voi käsitellä ilman talousraportointia. Aluksi käsittelen haastattelujen perusteella esiin tulleet näkemykset raporttien määräs-

tä ja yleisestä raportointikäytännöstä. Sen jälkeen otan esille sen, miten lukijaystävällisiä nykyiset raportit ovat haastateltujen mielestä. Kerron myös ne tavat ja tilanteet, joissa haastatellut yleensä käyttävät talousraportteja ja sen, miten luotettavana he nykyisiä talousraportteja pitävät. Luvun lopussa käsittelen vielä haastatteluissa esille tulleita raportoinnin kehittämisehdotuksia.

6.3.1 Raporttien määrä ja raportointikäytäntö

Haastattelujen perusteella talousraporttien määrä koettiin olevan palveluliiketoimessa riittävä ja tarvittaessa raportteja oli helppo saada lisää controllerin avustuksella esimerkiksi jonkun esiin tulevan ongelman selvittämiseksi. Sen sijaan raporttien laatu herätti monenlaisia ajatuksia. Pääsääntöisesti haastatellut pitivät omissa yksiköissään käsiteltäviä yksikön sisäisiä raportteja hyvinä, helppolukuisina ja hyödyllisinä. Negatiivisena asiana mainittiin kuitenkin se, että raportointijärjestelmät eivät tue tarpeeksi yksikön tarpeita vaan raportteja joudutaan muokkaamaan Excelissä haluttuun muotoon.

Sen sijaan enemmän ajatuksia herätti kaupungin yhteinen raportointikäytäntö. Nykykäytännön mukaan kuukausiseurantaraportti tehdään lähes joka kuukausi poikkeuksena alkuvuosi, jolloin puolestaan valmistellaan tilinpäätöstä ja siihen liittyvää raportointia. Kuukausiseurantaraporttiin kuuluu sekä sanallinen analyysiteksti että numeerinen osuus, joka pitää sisällään tuloslaskelman ja ennusteen sekä muita kuukausittain vaihtuvia osuuksia kuten investointien ja henkilöstön määrät. Vallitsevan käytännön mukaan kuukausiraportointimalli on samanlainen koko palveluliiketoimessa riippumatta yksikön koosta. Palveluliiketoimen toimialalla yksiköiden koot vaihtelevat pienimmän peruskaupunkiin kuuluvan tulosityksikön ja suurimman liikelaitoksen välillä suuresti. Pienimmän tulosityksikön koko on liikevaihdolla mitattuna vuositasolla vain muutamia miljoonia euroja kun suurimman liikelaitoksen liikevaihto on taas yli 50 miljoonaa euroa. Haastateltujen kommentteista tuli selvästi esille se, että raportointikäytäntöä pitäisi jollakin tavalla sopeuttaa raportoivan yksikön kokoon nähden. Nykykäytännön mukaan sanallisessa analyysitekstissä keskitytään olennaisiin ja merkittäviin toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Tällöin analyysiteksti menee pienemmillä yksiköillä väistämättä liian yksityiskohtaiseksi, sillä pienemmissä yksiköissä ei luonnollisesti tapahdu kuukausitasolla niin paljon kuin suuremmissa. Yhdessä haastatte-

lussa tuli jopa esille se, että onko yksiköiden lukumäärä sopiva vai olisiko mahdollista pärjätä pienemmällä määrällä yksiköitä?

Tällä hetkellä palveluliiketoimessa raportoidaan kuukausittain myös nelikenttä-mallin mukaan, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että toiminnasta pitää raportoida lyhyesti neljästä eri näkökulmasta oleelliset tapahtumat, muutokset ja erot huomioiden. Nämä neljä näkökulmat ovat talous, henkilöstö, asiakkaat ja prosessit. Nelikenttä-mallin mukaiset tiedot menevät myös palveluliikelaitosten johtokunnan kokouksiin. Palveluliikelaitosten johtokunnan kokoukset ovat kerran kuukaudessa. Haastateltujen vastauksista tuli esille, että johtokunnan kokoukset voisivat olla harvemmin vaikka muutoin kerran kuukaudessa raportointi nähtiinkin tarpeelliseksi. Erityisesti ennusteen päivittäminen koettiin tärkeäksi joka kuukausi. Toisaalta vastauksista nousi myös kritiikkiä raportointiin liittyen erityisesti siihen, että raportointikäytänteet muuttuvat liian usein, mikä tarkoittaa käytännössä trendiraportoinnin puuttumista. Haastateltujen mukaan raportointimallit ja -toimintatavat ovat muuttuneet jopa niin usein, että välillä on ollut epäselvyyttä, mitä raportoidaan minnekin. Toisaalta palveluliiketoimi on toimialana vielä melko uusi. Se perustettiin vuoden 2011 alusta ja suurin osa yksiköistä siirtyi sinne vuotta myöhemmin, joten toimintatavat näyttäisivät vielä hakevan muotoaan.

6.3.2 Raporttien luettavuus

Kysyin haastateltavilta myös heidän mielipidettään talousraporttien luettavuudesta ja siitä, kuinka helposti asiat niistä löytyvät. Vastauksissa tuli esille kaksijakoinen mielipide. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että sanalliset raportit ovat melko helpolukuisia samoin kuin esimerkiksi tuloslaskelmakin. Monet haastatellut korostivat sitä, että ajan kanssa niihin on tottunut ja on oppinut suodattamaan suuresta tietomäärästä oleelliset asiat. Kritiikkiä tulikin juuri sanallisten raporttien pituudesta. Palveluliiketoimen normaali kuukausiseurantaraportti saattaa olla pituudeltaan useita kymmeniä sivuja, mikä puolestaan voi aiheuttaa oleellisen tiedon hukkimista epäolellaisen tiedon joukkoon. Samoin tekstin kieli on usein kankeahkoa johtuen osittain kaupunkitasoisista byrokraattisista vaatimuksista. Vastauksista nousi esille myös kommentti, jonka mukaan raportit ovat varsin helpolukuisia, koska niissä ei ole mitään uutta verrattuna numeeriseen raporttiin. Eli samat asiat on selostettu sanallisessa raportissa vaikka ne ovat selvästi nähtävissä helposti esimerkiksi tuloslaskelmasta. Toi-

sin sanoen selitykset muutoksille ja poikkeamille puuttuvat kokonaan ja varsinainen analysointi on ohitettu hyvin kevyesti.

Haastateltujen vastauksista nousi esille myös toinen näkemys, jonka mukaan raportit ovat vaikealukuisia ja niistä on vaikea saada selville, mitä niissä itse asiassa on tarkoitettu. Erityisesti merkittävien asioiden tai poikkeamien esille nostamien koettiin puutteelliseksi tai ne hukkuivat muun tiedon joukkoon. Varsinkin ulkopuolisen lukijan näkökulmasta katsottuna koettiin vaikeaksi löytää raportilta oleelliset seikat. Huomatavasti helpommaksi tilanne miellettiin sellaiselle lukijalle, joka on koko ajan tekemisissä kyseisen toiminnan kanssa, koska hän pystyy tällöin tulkitsemaan asioita myös rivien välistä. Varsin selvästi tuli kuitenkin esille, että tilanne ei saisi olla näin, vaan poikkeamat ja merkittävät asiat pitäisi nostaa selkeämmin esille ja keskittyä niihin. Lisäksi näiden huomattavaksi tarkoitettujen asioiden esiin nostamien pitäisi toteuttaa jotenkin muuten kuin suorasanaisella tekstillä. Esitysmuotona voisi olla jonkinlainen merkki, symboli tai asian korostaminen esimerkiksi grafiikalla, mikä nostaisi kyseisen seikan esille ensi silmäyksellä.

Haastatteluissa tuli useaan kertaan esille sanallisen esitysmuodon korvaaminen osittain juuri graafisella esityksellä. Monet haastateltavista oli sitä mieltä, että graafinen esitysmuoto olisi lukijaystävällisempi. Lisäksi siitä näkisi nopeasti, mihin suuntaan ollaan menossa ja poikkeamat tulisivat selkeämmin esille. Graafinen esitysmuoto tulee myös trendiraportointia ja siitä olisi helposti nähtävillä esimerkiksi toteutuneen liikevaihdon suhde budjetoituun liikevaihtoon. Toisaalta graafinen esitysmuoto yksinään ei varmasti olisi riittävä mutta monia haastateltuja miellytti juuri visuaalinen esitysmuoto. Tällä hetkellä käytössä olevasta palveluliiketoimen raportointimallista puuttuu graafinen esitystapa kokonaan.

6.3.3 Raporttien hyödyntäminen ja niiden luotettavuus

Talousraportteja hyödynnetään palveluliiketoimessa tällä hetkellä monella eri tavalla. Haastateltujen mukaan eniten raporteista on hyötyä toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Tulojen ja menojen seuraaminen katsottiin tärkeäksi ja sen miellettiin myös luovan pohjaa seuraaville kuukausille ja loppuvuodelle. Lisäksi toimiva raportointi antaa hyvän lähtökohdan johtamiselle ja se on yksi päättämisen keino. Hyvä ja ajan-

tasainen talousraportti tuo esille mahdolliset poikkeamat, joten niihin puuttuminen on helpompaa. Toimeksiantojen antaminen ja selvitysten pyytäminen asioihin on tällöin vaivattomampaa, sillä raportointi luo sen faktaan perustuvan taustan, johon voidaan viitata. Ylempää johtoporrasta edustavien haastateltujen mielestä myös keskijohto, jota palvelupäälliköt edustavat, ovat hyvin perillä talouteen liittyvistä asioista. Haastatteluissa tuli esille myös se, että yksiköiden ja liikelaitosten talousraportteja hyödynnettiin raportoimalla edelleen organisaatiossa ylöspäin. Erityisen hyödyllisenä raportoinnin osana pidettiin talousennustetta, mikä tuli esille lähes kaikilla haastatelluilla.

Palveluliiketoimen nykyinen talousraportointi miellettiin yleisesti ottaen melko luotettavaksi. Haastateltujen vastauksista tuli esille, että isoihin kokonaisuuksiin luotettiin eniten mutta siirryttäessä pienempään yksityiskohtaisempaan tietoon, niin luotettavuus saattaa kärsiä. Isossa kaupunkiorganisaatiossa on paljon laskujen tiliöijiiä, paljon eri tilejä ja erilaisia kirjauskohteita sekä monenlaisia tapoja jakaa kustannuksia. Esimerkiksi nämä kaikki vaikuttavat omalta osaltaan talousseurannan toteumalukuihin, jotka esimerkiksi yksittäisen hankkeen tai tilin osalta voivat olla epätarkkoja tai virheellisiä. Johdon raportointi on kuitenkin suurimmaksi osaksi tulosityksikkötasoista tai esimerkiksi koko liikelaitosta koskevaa, joten tällaisessa suuruusluokassa alemmilla tasoilla olevat virheet eivät pääsääntöisesti vaikuta merkittävästi kokonaisuuteen. Haastateltujen mukaan jokaisen esimiehen tulisi kuitenkin ymmärtää oman yksikkönsä luvut siinä määrin, että pystyisi heti sanomaan, jos suuruusluokka ei ole oikein.

Haastatteluissa tuli esille raportoinnin luotettavuuteen liittyen myös jaksotusongelma. Joissakin liikelaitoksissa tietyt työt jakaantuvat usealle kuukaudelle työn luonteesta ja kestosta johtuen mutta laskutus tapahtuu pääsääntöisesti kuitenkin vasta työn päättymisen jälkeen. Tällaisissa isoissa urakoissa itse työhön liittyvät kustannukset kertyvät normaalisti koko ajan mutta vastaavat tulot näkyvät raporteilla vasta työn päättymisen jälkeen. Kun talouden toteumaa seurataan liikelaitoksissa kuukausittain, tämä vääristää tilannetta.

Toinen samassa yhteydessä esiin tullut asia oli oikeiden kustannusten kohdistaminen suoritteille. Tämäkin vaikuttaa raportoinnin luotettavuuteen, jos tilannetta halutaan katsoa esimerkiksi tietyn suoritteen osalta. Tällä hetkellä palveluliiketoimen toimialalla ei ole vielä tuotantokäytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää mutta sellainen on

tulossa. Haastatteluissa tuli esille, että tulossa olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä uskotaan olevan apua myös tässä ongelmassa.

Raportoinnin osa-alueista ennusteiden luotettavuuteen kohdistui eniten epäilyjä. Vaikka ennusteet sinänsä miellettiin lähes poikkeuksetta tärkeimmäksi raportoinnin osa-alueeksi, niin toisaalta niiden luotettavuuteen näytti kohdistuvan myös eniten epävarmuustekijöitä. Erityisesti haastatteluissa tuli esille se, että onko ennusteet tehty systemaattisesti ja että onko kaikki tilit tai tiliryhmät käyty läpi. Melko moni haastatelluista kertoi, että suhtautuu ennusteisiin pienellä varauksella. Samanlaista epäilyjä kohdistui myös muuhun raportointiin, jossa uskottiin toisinaan olevan muunneltua totuutta johon osittain mediassa käytävästä keskustelusta kuntatalouteen liittyen.

6.3.4 Raportoinnin kehittäminen

Kun kysyin haastatelluilta heidän mielipidettään, miten raportointia voisi palveluliiketoimessa parantaa, tuli vastauksissa esille monenlaisia asioita. Kuvaan 9 olen kerännyt kaikki haastatteluissa esiin tulleet ajatukset raportoinnin kehittämiseksi. Aika monet haastatelluista olivat sitä mieltä, että hyvän raportoinnin ehdoton edellytys on toimivat ja ajantasaiset työkalut, jotka luovat perustan koko raportoinnille. Tällä hetkellä käytössä olevat raportointijärjestelmät olivat haastateltujen mielestä pääasiassa toimivia tiettyjä ominaisuuksia lukuun ottamatta. Esimerkiksi sisäisten erien käsittelyyn ja tiettyihin laskennallisiin erien toivottiin enemmän joustavuutta. Nykyään raportointijärjestelmistä on kuitenkin mahdollista siirtää tietoja Excelliin ja muokata niitä tarvittaessa siellä lisää. Toisaalta hyvän toiminnanohjausjärjestelmän puuttuminen nähtiin kuitenkin suureksi puutteeksi, sillä siitä uskottiin olevan hyötyä erityisesti projektiluonteisessa toiminnassa ja sisäisen laskennan tehostamisessa.

Haastatteluissa tuli esiin parannusehdotuksia myös raporttien muotoseikkoihin. Tällä hetkellä raportit ovat suurimmaksi osaksi sanallista tekstiä mutta monen haastatellun mielestä graafinen esitystapa olisi havainnollisempi. Graafinen esitysmuoto korvaisi osittain numeerisen raportin. Sanallista esitysmuotoa toivottiin oikeastaan vain sellaisissa tapauksissa, jos on ollut oleellisia poikkeamia. Lisäksi tekstissä ei pitäisi toistaa samoja asioita kuukaudesta toiseen vaan mukaan pitäisi ottaa vain uudet asiat. Suorasanaisen tekstin osuus toivottiin siis olevan huomattavasti nykyistä lyhyempi.

Raporttien toivottiin olevan myös analyttisempia siten, että niissä on analysoitu lukujen takana oleva toiminta. Luvut itsessään eivät vielä kerro riittävästi toiminnasta ja asioiden syistä ja seurauksista. Sen sijaan luvut pitäisi murskata ja löytää ne asiat, jotka ovat esimerkiksi aiheuttaneet poikkeaman talousarvioon nähden. Hyvää raportoinnin kriteerejä ei haastateltujen mielestä täyttänyt vielä se, että järjestelmästä saadut eri liikelaitosten ja tulosyksiköiden luvut yhdistetään ja kerrotaan siinä olevan koko palveluliiketoimen toimialan raportti. Sen sijaan raportin pitäisi olla analyttinen, jossa syyt poikkeamiin on selostettu ja vielä mielellään kerrottu sekin, mitä toimenpiteitä se jatkossa aiheuttaa.

Raportoinnin kehittämisehdotukset

- Työkalut ja järjestelmät oltava ajan tasalla ó > tarve toiminnanohjausjärjestelmälle
 - o jaksotusongelma poistuisi
 - o kustannusten kohdistamien tuotteille helpottuisi
 - o ennustaminen helpottuisi
- Raporttien muutoseikat
 - o graafisen esitysmuodon suosiminen
 - o samojen asioiden toiston välttäminen kuukausittain
 - o suorasanaisten tekstien analyttisempää ja napakampaa
 - o kielellisissä ilmaisuissa liian byrokraattisuuden välttäminen
 - o tärkeiden asioiden korostaminen yhteisesti sovitulla tavalla
- Toimivan yhteisen raportointimallin kehittäminen ja vakiinnuttaminen
 - o yksikön omaleimaisuus otettava huomioon raportointimallissa
 - o mahdollistaisi trendiraportoinnin
- Huomion kiinnittäminen yleiseen raportointiohjeistukseen
- Kuka koordinoi raportointia?

KUVA 9. Haastatteluissa esiin tulleet raportoinnin kehittämisajatukset

Parannusta toivottiin myös talouteen liittyvän yleiseen ohjaamisen ja johtamisen parantamiseksi. Tällä hetkellä esikunnasta tuleva ohjeistus koettiin paikoin niukaksi tai epätarkaksi. Lisäksi esikunnan toivottiin ottavan selkeämmin vastuuta erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa toimintatavat muuttuvat entiseen nähden. Muutama haastatelluista liikelaitosten toimitusjohtajista kertoi konkreettisin esimerkein, mitä paikoin epäselvä tai ristiriitainen ohjeistus tarkoittaa käytännön työssä. Heidän mukaansa tämä näkyy erityisesti controllerien työssä.

Selkeää parannusta toivottiin myös yleiseen raportointimalliin. Tällä hetkellä kaikki raportoivat saman mallin mukaisesti, mikä tarkoittaa väistämättä sitä, että se sopii joillekin paremmin kuin toisille. Haastateltujen mukaan raportointimalli pitäisi määrittellä siten, että raportoivan yksikön tai liikelaitoksen erityispiirteet olisivat huomioitu. Erityisesti huomioon pitäisi ottaa raportoivan yksikön tai liikelaitoksen koko ja ne asiat, jotka ovat toiminnan lähtökohdista tärkeitä. Nykymallilla raportoitaessa vaarana on, että luvut raportoidaan liian korkealla tasolla ja toiminnan kannalta oleelliset asiat jäävät huomiotta. Erään haastatellun mukaan askel parempaan suuntaan on se, että käyttöön on päätetty ottaa tuottavuusmittarit, jotka on erikseen määritelty jokaiselle yksikölle.

6.4 Talousennustamisen kehittäminen

Tässä alaluvussa kerron haastattelujen perusteella esiin tulleet palveluliiketoimen yksiköiden talousennustamisprosessista ja siitä, mitä kaikkea ennustetta tehtäessä otetaan huomioon. Käyn läpi myös sitä, mitä mieltä haastatellut olivat ennustamistiheydestä ja ennustamissyvyydestä. Kerron lisäksi, mitä yhtymäkohtia talousennusteilla ja ennusteiden valmistelulla on oman liikelaitoksen tai tulosyksikön ulkopuolisten tahojen kanssa ja mitä kokemuksia haastatelluilla oli ennusteisiin liittyvästä benchmarkingista. Luvun lopussa otan esille vielä, mitä yhtymäkohtia talousennusteilla on strategiaan ja mitä ajatuksia rullaava ennustaminen herätti haastatelluissa. Tämän luvun viimeisenä asiana kerron, miten haastateltavat mielsivät tulevaisuuden liittymisen nykyhetkeen ja miten sen ajateltiin liittyvän talouteen ja ennustamiseen.

6.4.1 Ennustamisprosessi ja ennusteissa huomioitavat seikat

Tekemieni haastattelujen perusteella talousennustaminen koettiin hyvän liiketoiminnan ehdottomaksi edellytykseksi. Ilman ennustamista liiketoiminnan johtaminen olisi mahdotonta. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat, että ennustaminen on tärkein raportointiin liittyvä asia ja että talousennusteet ovat tiiviisti liitoksissa toteumaraportoinnin kanssa. Yhdessä haastattelussa tuli esille näkemys, jonka mukaan liikkeenjohtajan hyvyttä voidaan mitata sillä, kuinka pitkälle tulevaisuuteen hän pystyy tapahtumia etukäteen ennustamaan. Ennusteita pidettiin tärkeinä myös sen takia, että tiedetään, minne ollaan menossa ja pystytään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa puuttumaan asioihin.

Ylempää johtoa edustavien haastateltujen kertoman mukaan talousennusteen laatimisprosessi oli melko yhtenäinen eri liikelaitoksissa ja tulosyksiköissä. Kaikkien haastateltujen mielestä ennusteen laatiminen liittyy erityisesti controllerin toimenkuvaan. Suurin osa haastatelluista kertoi, että ennuste laaditaan yhteistyössä controllerin, toimitusjohtajan ja tulosyksikön päälliköiden kanssa. Yhden haastatellun mukaan ennusteen tekee pääasiassa yksin controller mutta se käydään kuitenkin yhdessä läpi johtoryhmässä. Toinen haastateltu kertoi, että palvelupäälliköiden omilla ennusteilla ei välttämättä ole mitään tekemistä koko liikelaitoksen ennusteen kanssa, sillä koko liikelaitoksen ennustetta laadittaessa pitää ottaa huomioon epävarmuustekijät ja jokaisen palvelupäällikön tapa ennustaa. Palvelupäälliköiden suhtautuminen asioihin voi vaihdella suurestikin riippuen, kuinka optimistinen tai pessimistinen näkemys heillä on asioista. Tämän takia kokonaisuus pitää aina katsoa vielä erikseen. Toisaalta tässä esimerkissä kyseisen liikelaitoksen toiminta oli melko stabiilia, joten muutokset kuukausitasolla ovat vähäisiä. Koko palveluliiketoimen toimialan ennuste kootaan yhteen eri tulosyksiköiden ennusteista esikunnassa.

Haastatteluvastauksissa tuli esille monia asioita, jotka ennusteissa olisi huomioita. Olen kerännyt ne kuvaan 10. Ennustetta laadittaessa huomioon otetaan mm. aikaisempien vuosien ja kuukausien toteutunut tilanne. Tämän lisäksi arvioidaan mahdollisuuksien mukaan tiedossa oleva tilauskanta, käynnissä olevat työt, odotettavissa olevat työt ja kulut. Tällä tavalla saatua arviota verrataan talousarvioon. Sekä tuloissa että menoissa suurimpien erien kohdalla arvio tehdään tilikohtaisesti. Haastateltujen mu-

kaan ennuste laaditaan liikelaitoksen sisällä pääsääntöisesti alayksikkötasolla. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat myös, että ennusteita käsitellä oman liikelaitoksen sisällä johtoryhmässä. Haastatteluissa tuli ilmi, että muutamassa liikelaitoksessa talousasioille on annettu painoarvoa siten, että osa johtoryhmistä on muutettu talouspainotteiseksi tai että talousasioita käsitellään liikelaitoksen sisällä erillisessä tulokokouksessa tai viikkokokouksessa. Näissä kokouksissa käsitellään mm. palvelupäälliköiden ennusteet heidän omista yksiköistään ja keskustellaan muista talouteen liittyvistä asioista kuten seuraavan kuukauden raportointiaikataulusta tai -vaatimuksista.

Ennustetta laadittaessa mahdolliset yllätykset esimerkiksi tilaajan puolelta ovat aina mahdollisia ja haastateltujen mukaan näihin on usein lähes mahdotonta varautua. Haastateltujen mukaan tällaisissa tilanteissa apua olisi tuotannonohjausjärjestelmästä, jonka avulla ajantasaisen tilauskannan määrittäminen olisi helpompaa. Haastatteluissa tuli esiin myös muita asioita, jotka ennusteissa pitäisi ottaa huomioon. Tällaisia olivat volyyymi ja sen muutokset, asiakkaan asiakkaiden eli kuntalaisten tarpeet, mahdolliset ulkopuoliset impulssit esimerkiksi tiedossa oleva lakimuutos johonkin tiettyyn asiaan liittyen, hinnoittelun oikeellisuus, pidemmän tähtäimen suunnittelu, tulojen ja menojen tasapainotus sekä kokemuksen mukanaan tuoma tietämys.

Kysyin haastatelluilta heidän mielipidettään siitä, että onko tiedossa olevien muutosten huomioimisessa ennusteeseen eroja tulojen ja menojen välillä. Monet haastatelluista vastasivat, että tiedossa olevat muutokset otetaan yhtä herkästi huomioon sekä tuloissa että menoissa. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että muutokset otetaan herkemmin huomioon menoissa. Toisaalta vastauksissa tuli esille myös se, että monissa liikelaitoksissa ja tulosityksiköissä suurin osa kuluista on kiinteitä kuluja, joihin on lyhyellä aikavälillä varsin hankala vaikuttaa. Jotkut haastatelluista kertoivat, että kaikkia tiedossa olevia muutoksia ei välttämättä laiteta heti ennusteeseen vaan niitä saatetaan ensin seurata jonkun aikaa ja analysoida niiden merkittävyyttä kokonaisuutta ajatellen. Toiset haastatellut puolestaan kertoivat, että kaikki tiedossa olevat muutokset laitetaan ennusteeseen välittömästi, kun ne tulevat tietoon. Suurimmat yllätykset ennusteeseen koettiin tulevan pääsääntöisesti tulojen puolelle tilaajan muuttaessa toimintaansa.

Talousennusteissa huomioitavat seikat

- Onko ennuste laadittu systemaattisesti kohta kohdalta
- Aikaisempien vuosien ja kuukausien toteumat
- Tiedossa oleva tilauskanta
- Käynnissä olevat työt
- Odotettavissa olevat työt
- Volyymimuutokset
- Asiakkaan asiakkaiden eli kuntalaisten tarpeet
- Ulkopuoliset impulssit
- Heikot signaalit
- Hinnoittelun oikeellisuus
- Pitkän tähtäimen suunnittelu
- Tulojen ja menojen tasapainotus
- Kokemuksen mukanaan tuoma tietämys

KUVA 10. Haastatteluvastausten mukaan talousennusteissa huomioitavat seikat

Nostin haastatteluissa esille myös heikot signaalit ja sen, millä tavalla ne liittyvät ennusteisiin. Joillekin haastatelluista heikkojen signaalien käsite oli hieman vieras mutta kun tarkensin sen merkityksen, niin mielenkiinto asiaa kohtaan heräsi. Monet haastatelluista olivat sitä mieltä, että tällaiset heikot vihjeet tai tunnusmerkit, esimerkiksi jonkin asian muutoksesta pitäisi ehdottomasti ottaa ennusteissa huomioon. Toisaalta joidenkin mielestä heikkojen signaalien huomioimisella ei ole merkitystä kaupunkio-organisaatiossa. Isossa organisaatiossa muutokset ovat hitaita ja byrokraattiset toimintatavat eivät mahdollista nopeaa reagointia asioihin.

Heikkojen signaalien havaitseminen miellettiin hankalaksi. Haastateltujen mukaan niiden havaitseminen vaatii jatkuvaa seurantaa, systemaattisuutta ja analyttisyyttä. Esimerkiksi aikasarjoja seuraamalla voi huomata jonkun asian, joka toistuu tietyin väliajoin tai että jokin trendi alkaa näyttää nousua tai laskua. Myös työyhteisön epävi-

ralliset käytäväkeskustelut sekä median kautta tulevat vihjeet ja ennusmerkit antavat usein viitteitä jostakin tulevaisuudessa tapahtuvasta asiasta, jolla saattaa olla merkittävä vaikutus esimerkiksi jonkun tietyn liikelaitoksen toimintaan tai vaikka koko kuntaan.

6.4.2 Ennustamistiheys ja -syvyys

Haastateltujen vastauksien perusteella nykyiseen ennustamistiheyteen oltiin poikkeuksellisen tyytyväisiä. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että normaalioloissa kerran kuukaudessa tehty virallinen ennuste on riittävä. Yhdessä liikelaitoksessa ennuste laaditaan jollakin tasolla jopa joka viikko ja pidetään myös yleinen talouskatsaus ja käydään läpi tulevat työt. Kerran kuukaudessa ennustamista perusteltiin sillä, että myös laskutus tapahtuu kerran kuukaudessa ja että toimialalla ja kuntataloudessa tapahtuu tällä hetkellä niin paljon, että joka kuukausi ennustaminen on tärkeää. Lisäksi joissakin liikelaitoksissa tehdään tällä hetkelläkin tarvittaessa ennustamista useammin kuin kerran kuukaudessa.

Nostin haastatteluissa esille myös ennustamisen syvyyden. Yleisin mielipide oli, että ennustamisen syvyys ei ole tällä hetkellä riittävä. Toisaalta ennustamisen syvyys riippuu myös yksikön tai liikelaitoksen koosta. Jotkut yksiköt ovat niin isoja, että ennusteen tekeminen yksikkötasolla ei anna riittävän tarkkaa kuvaa. Pienimmissä yksiköissä taas on turhaa mennä liian alan, sillä sen merkitys kokonaisuuden kannalta on vähäinen.

Suuri osa haastatelluista kertoi, että ennuste laaditaan liikelaitostasolla tai yksikkötasolla. Kustannuspaikkatasoisesti ennusteita laadittiin vain satunnaisesti tai ei ollenkaan. Sitä vastoin esimerkiksi tiettyjen oman toiminnan kannalta merkityksellisten tilien osalta ennusteissa otettiin huomioon jopa tilitaso. Näin meneteltiin varsinkin tiettyjen isojen menoerien kohdalla, joiden mahdollisella muutoksella on suuri vaikutus koko toimintaan.

Haastateltavien vastauksissa tuli selvästi esille se, että jos ennusteesta aiotaan saada oikeasti se hyöty, että sitä voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan ohjaamisen ja päätöksenteon työkaluna, niin ennusteen laadintaan on panostettava nykyistä enemmän.

Ennusteen syvyys on oltava tilitaso suurimpien erien kohdalla ja esimerkiksi jokainen toimintaan liittyvä erillinen sopimus on huomioitava ennusteessa sekä tulo- että meno- näkökulmasta. Ennuste pitää pilkkoa niin pieniksi osiksi, että tulevat muutokset pystytään helposti huomioimaan oikeissa kohdissa. Jos taustalaskelmat puuttuvat, niin mahdollisten muutosten kohdalla joudutaan selvittämään takaperoisesti muutosten vaikutusta. Sen sijaan olemassa olevaan laskelmaan muutosten tekeminen on huomattavasti helpompaa.

Ennusteen viemisessä nykyistä syvemmälle tasolle on kuitenkin haastateltavien mielestä yhtenä ongelmana se, että nykyiset järjestelmät eivät tue kovin hyvin tämän tyyppistä ennustamista. Muutamassa haastattelussa tuli esille, että olisi selkeä tarve sellaiselle järjestelmälle, josta nähtäisiin tehdyt, tilatut ja tekemättömät työt ja johon pystyttäisiin arvioimaan myös hinnat. Tällainen tuotannonohjausjärjestelmä mahdollistaisi paremman ennustamisen. Toinen esiin noussut ongelma oli se, että varsinkin sisäiset laskut laahaavat nykyisin paljon jäljessä, mikä hankaloittaa ennustamista. Kun ajantasainen toteumatieto puuttuu, niin ennusteen laatiminen epävarmaan tai viivästyneeseen toteumatietoon liittyen on vaikeaa.

Eräs ennusteen syvyyteenkin liittyvä tärkeä asia, joka mainittiin haastatteluvastauksissa, oli se että konsernin sisäisissä erissä ostajalla ja myyjällä saattaa olla usein eri näkemys asiasta. Myyjän myymä suorite tai palvelu saattaa jakaantua ostajan puolella useille kustannuspaikoille, yksiköille tai laskentatunnisteille. Kun ennustetta laaditaan, niin muutokset sisäisissä erissä ovat haasteellisia täsmäyttää, sillä se vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Lisäksi tälläkin hetkellä vallitseva kireä taloustilanne ajaa ostajan ja myyjän tilanteeseen, jossa näkemys ero oston tai myynnin kohteesta ei ole samanlainen molemmilla osapuolilla.

6.4.3 Ulkopuoliset tahot ja ennusteiden benchmarking

Haastateltujen mukaan oman liikelaitoksen tai tulosityksikön ulkopuolisten tahojen kuten asiakkaiden, esikunnan tai muiden tahojen kanssa on hyvin vähän minkäänlaista yhteydenpitoa tai yhteistyötä ennusteisiin liittyen. Muutama haastateltava mainitsi, että kukaan ei vaadi eikä kysele mitään, eikä ennusteita ylipäätään yleisesti tunnuta pitävän kovin tärkeinä jokapäiväisessä toiminnassa. Tilanne oli kuitenkin täysin toi-

nen, kun kysyin haastateltavien omaa mielipidettä ennusteista. Lähes poikkeuksetta jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että ennusteet ovat hyvin tärkeitä tai jopa tärkein liiketoiminnan mittari.

Jotkut haastatelluista ottivat kuitenkin tarkemmin esille esikunnan roolin tässä yhteydessä. Heidän mukaansa esikunnasta tulee nimenomaan se viesti, että ennusteiden on oltava oikein ja tarkkoja. Samoin mainittiin, että esikunnasta tulee tietoa myös siinä tapauksessa, jos joku asia on epäonnistunut ennusteisiin liittyen. Tämän lisäksi ennusteisiin liittyviä paineita tai tarpeita tulee jonkun verran palveluliiketoimen liiketoimintajohtajan taholta.

Eniten keskustelua tässä yhteydessä herätti yhteistyö tilaajien eli asiakkaiden kanssa. Haastatellut, jotka edustivat tuottaja-puolta, pitivät tärkeänä, että talousennusteisiin liittyvä yhteistyö tilaajien ja tuottajien välillä olisi parempaa. Tilaajilta toivottiin selkeää tilauskantaa, jonka pohjalta tuottaja voisi reagoida siihen mm. aikatauluttamalla ja suunnitteleamalla töitä siten, että ympärivuotinen työllisyys olisi mahdollista. Vaikka tilaajien ja tuottajien välillä näytti kuitenkin olevan yhteistyötä, niin pitkän tähtäimen suunnitelmat puuttuivat. Yhteistyön mainittiin sujuvan hyvin ja olevan tiivistä mutta heikkoutena oli nimenomaan se, että suunnitelmat viivästyivät tai puuttuivat kokonaan ja tilauskannasta ei saatu tarpeeksi tietoa.

Tekemieni haastattelujen perusteella tuli esille, että haastateltavilla ei ole yleisesti käytössään ennusteisiin liittyvää benchmarking tietoa omalta toimialtaan. Kukaan haastatelluista ei maininnut, että hänellä olisi ennusteisiin liittyvää benchmarking tietoa muista kunnista tai yrityksistä. Lisäksi arveluita herätti se, että miten vertailukelpoista tuollainen tieto olisi. Asia kuitenkin selvästi kiinnosti ja monet haastatelluista olisivat kiinnostuneita tietämään, miten muualla ennusteet laaditaan. Haastattelujen perusteella tuli kuitenkin esille, että yhteistyötä tehdään muiden kuntien kanssa vaikka ei ihan talousennusteiden tasolla. Sen sijaan esimerkiksi hintoja on vertailtu.

Jonkun verran yleistä talouteen liittyvää benchmarking tietoa haastatellut mainitsivat saavansa lehdistä ja median välityksellä ylipäättään sekä Tilastokeskukselta esimerkiksi erilaisia indeksejä. Tosin nämä tiedot ovat aina historiatietoa mutta ne auttavat kokonais käsityksen muodostamisessa toimialan yleisestä taloudellisesta tilanteesta, jolla

on taas vaikutusta myös ennusteisiin. Tämän lisäksi monet mainitsivat aktiivisesti seuraavansa myös yritysmaailmaa ja sitä, miten yrityksillä taloudellisesti menee.

6.4.4 Ennusteet ja strategia

Kysyin haastatelluilta heidän näkemystään siitä, mikä yhteys ennusteilla on strategiaan. Vastauksien mukaan mielipide oli selvästi kahtiajakautunut. Toiset olivat sitä mieltä, että ennusteet eivät vaikuta strategiaan kun taas toisten mielestä ennusteet vaikuttavat nimenomaan strategiaan. Ne, joiden mielestä ennusteet eivät vaikuta strategiaan korostivat sitä, että kaupungilla on oma strategia, johon ei voi vaikuttaa ainakaan lyhyellä tähtäimellä. Lisäksi mainittiin, että strategiassa on kuitenkin kysymys pääasiassa muista kuin talousasioista. Toisaalta, jos strategialla tarkoitetaan talouden tavoitteita, niin niihin ennusteilla nähtiin olevan vaikutusta. Tämän tueksi käyttöön on otettu myös talouden tehokkuusmittarit.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että ennusteita enemmän strategiaan vaikuttavat talouden toteumat. Muutokset toiminnassa koettiin niin hitaiksi, että tulevaisuuteen kohdistuvia ennusteita enemmän strategiaan nähtiin vaikuttavan nimenomaan toteumaan perustuva historiatieto.

Ennusteiden uskottiin kuitenkin vaikuttavan strategiaa enemmän varsinaiseen toimintaan ja toimintamalleihin. Lisäksi ennusteiden nähtiin olevan jopa toiminnan suunnittelun työkalu. Tämä korostui erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa ennusteen mukaan on syntymässä selvä poikkeama talousarvioon verrattuna. Mitä aikaisemmassa vaiheessa poikkeama on osattu ennustaa, niin sitä enemmän yksiköllä on aikaa korjata tilanne. Jos taas ennusteessa ei ole osattu ottaa poikkeamaan vaikuttavaa asiaa huomioon, niin joissakin tapauksissa tällä saattaa olla hyvinkin negatiivisia vaikutuksia koko toimintaan.

Ennuste nähtiin myös yksikön vaikuttamisen keinona kaupungin suuntaan. Eräs haastatelluista nosti esille näkemyksen, jonka mukaan yksiköiden ennusteet ja kaupungin strategia käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Yksiköillä on ennusteen avulla mahdollista kertoa kaupunkitasolle, miten heillä tulee menemään ja kaupungilla on puolestaan mahdollisuus reagoida ennusteisin strategiatasolla.

6.4.5 Rullaava ennustaminen

Rullaava ennustaminen herätti paljon ajatuksia. Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan ensi sijassa sitä, että ennuste laaditaan ulottumaan aina esimerkiksi 12 kuukautta eteenpäin ennustamisajankohdasta. Pääasiassa rullaava ennustaminen sai paljon kannatusta ja siitä ajateltiin olevan pääasiassa enemmän hyötyä kuin haittaa. Erityisenä hyötynä nähtiin se, että se helpottaisi budjetin laadintaa, koska tällöin katse pitäisi olla koko ajan vähän kauempana tulevaisuudessa. Sen nähtiin myös helpottavan toiminnan suunnittelua, koska toiminta on kuitenkin jatkuva prosessi eikä pääty vuoden vaihteeseen. Myös useimmat toimintaan liittyvät sopimukset ovat luonteeltaan jatkuvia eivätkä pääty vuoden lopussa. Tällä hetkellä vuoden vaihdetta ja tilinpäätöstä pidetään liian tiukasti katkokohtana eikä toiminnan jatkumista sen jälkeen mietitä tarpeeksi etukäteen.

Haastatellut näkivät rullaavan ennustamisen asettavan kuitenkin myös monenlaisia haasteita. Kunta-alalla vuosisidonnaisuus on johtavana ajatuksena jo ihan laissa, joten systemaattinen siirtyminen rullaavaan ennustamiseen ei onnistu ilman lakimuutosta. Lisäksi virallista rullaavaan ennustamista ei voisi ottaa käyttöön yksin palveluliiketoimen toimialalla vaan se pitäisi ottaa käyttöön koko kaupungissa. Käytännössä ennuste ja budjetti tukevat toisiaan, joten rullaavaan ennusteen kanssa olisi luontevaa olla myös rullaavaa budjetointia. Toisaalta rullaavaan ennustamiseen siirtyminen ei välttämättä vaadi rullaavaa budjetointia. Rullaavasta ennusteesta saatuja tietoja voidaan käyttää hyväksi normaalissa vuosisidonnaisessa budjetoinnissa.

Haastatteluissa tuli esille myös se, että siirtyminen rullaavaan ennustamiseen vaatisi niin suuria muutoksia nykykäytäntöön, että on helpompi säilyttää nykyinen tapa ja ennustaa vain kuluva vuotta ja tehdä selvä katko tilinpäätökseen. Tähän liittyen mainittiin lisäksi tilauskannan ja pidemmän tähtäimen suunnitelmien puuttuminen sekä yleisen suunnitelmallisuuden heikko taso, jotka kaikki hankaloittavat jo nykyistäkin ennustamistapaa. Menojen ennustaminen rullaavasti esimerkiksi aina 12 kuukautta eteenpäin nähtiin mahdolliseksi mutta haasteita sen sijaan koettiin tulojen rullaavassa ennustamisessa.

Yksi haastatelluista kertoi, että heillä on jo käytössään tietyn tasoinen rullaava ennustaminen. He laativat virallisen ennusteen normaalisti vuoden loppuun mutta jollakin tasolla ennustavat kuitenkin jo seuraavaakin vuotta. Seuraavaa vuotta ei kuitenkaan ennusteta niin tarkasti kuin kuluvaan vuoteen. Tämä malli antaa paremmat lähtökohdat pitkän tähtäimen suunnittelulle, sillä se pakottaa jo jonkun verran ennustamaan toimintaa yli vuoden vaihteenkin vaikka se ei vielä täysin rullaavaa ennuste olekaan.

6.4.6 Tulevaisuus

Haastattelun loppupuolella kysyin haastateltavilta heidän ajatuksiaan tulevaisuudesta ja siitä, miten he näkisivät oman yksikkönsä tilanteen tulevaisuudessa. Kukaan haastatelluista ei tarttunut termiin tulevaisuus, vaan lähtivät suoraan hahmottelemaan tilannetta muutaman vuoden päähän. Kun pyysin heitä tarkentamaan, milloin heidän mielestään tulevaisuus alkaisi, niin vastaukset olivat kuitenkin lähes yksimielisiä. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tulevaisuus alkaisi jo heti seuraavasta hetkestä tai huomisenä.

Yleisesti ottaen tulevaisuus nähtiin haasteellisena. Vastauksissa tuli esille selvä huoli koko palveluliiketoimen toimialan kohtalosta. Ajatuksia herätti etenkin tilaajatuottaja-mallin kohtalo ja se, miten se tulee jatkossa mahdollisesti muuttumaan. Erityisenä huolen aiheena mainittiin se, että jos koko liikelaitos-mallista luovutaan, niin käytännössä se olisi askel huonompaan suuntaan. Periaatteessa tämä tarkoittaisi sitä, että koko neljän vuoden kehittämistyö olisi mennyt hukkaan. Vaihtoehtona olisi siinä tapauksessa palaaminen vanhaan määrärahalouteen tai joidenkin palvelujen ulkoistaminen.

Tulevaisuutta koskevissa vastauksissa nousi esille myös kuitenkin usko omaan tekemiseen ja siihen, että omalla kehittämistyöllä ja pitkäjänteisellä suunnittelulla voidaan vaikuttaa asioihin vaikka päätökset viime kädessä tulevatkin muualta. Tämän lisäksi tällä hetkellä käynnissä olevat suuret muutokset kunta-alalla nousivat esille myös haastateltujen vastauksissa. Yhtenä esimerkkinä esiin nousi kuntauudistuksen ja mahdollisen metropoliratkaisun vaikutukset Espoon kaupungille. Loppujen lopuksi haastateltavat suhtautuivat kuitenkin melko rauhallisesti tulevaisuuteen ja nähtäväksi jää, mikä palveluliiketoimen tilanne tulee olemaan tulevaisuudessa.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerron ne johtopäätökset, jotka tulivat esille tekemissäni haastatteluissa ja sen miten ne liittyvät olemassa olevaan teoriaan. Käyn läpi myös haastattelujen pohjalta tekemäni toimenpidesuositukset ja luvun lopussa pohdin vielä tämän opin- näytetyön luotettavuutta kvalitatiivisen tutkimuksen kriteerien pohjalta.

7.1 Johtopäätökset

Toteutin tämän opinnäytetyön kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa haastat- telin seitsemää Espoon kaupungin Palveluliiketoimen toimialan johtoportaan kuu- luvaa henkilöä. Tekemieni haastattelujen perusteella tuli hyvin esille se, että talousasi- at miellettiin tärkeäksi osaksi omaa työtä. Ilman taloustietämystä oman työn onnistu- minen nähtiin lähes mahdottomaksi. Palveluliiketoimeen kuuluvilla yksiköillä on ta- louteen liittyviä sitovia tulostavoitteita, mikä sekin puolestaan vaatii johdolta talous- asioiden hyvää hallintaa. Talouteen liittyvät kiinnostivat yleisellä tasolla sitä enemmän mitä lähemmin ne liittyivät omaan työhön, toimialaan tai Espooseen ja niitä myös seurattiin aktiivisesti mm. median välityksellä. Vahva taloustietämys miellettiin myös tärkeäksi osaksi johtamista. Uusi julkinen johtaminen onkin sitä, että yrityssectorilta tulevat vaikutteet ja toimintatavat laajenevat myös julkiselle sektorille ja että julkinen ja yksityinen johtamistapa lähentyvät koko ajan toisiaan (Virtanen & Stenvall 2010, 47).

Haastattelujen perusteella talousasioiden tärkeys tuli esille myös siinä, että talousasiat koettiin olevan voimakkaasti läsnä koko ajan. Talouskysymykset vaikuttivat taustalla koko ajan jokaisessa päätöksessä. Tärkeimmiksi talouteen liittyvien asioiden tietoläh- teiksi mainittiin eri kokoukset ja yhteistyö controllerin kanssa. Controllerin tietämys ja ammattitaito nousivat esille lähes kaikissa haastatteluvastauksissa ja controlleria pidet- tiinkin tärkeänä työparina talousasioissa ja talouteen liittyvien ongelmien ja selvitys- ten tekemisessä. Haastatteluissa tuli esille myös controllerin tietämyksen lisääminen itse liiketoiminnasta, jolloin asioiden syiden ja seurausten selvittäminen ja myös liike- toiminnan ennustaminen olisi helpompaa.

Toimiva talousraportointi ja huolellisesti tehdyt talousennusteet ovat tärkeitä toiminnan ohjauksen ja johtamisen työvälineitä. Talousraportointi liittyy kiinteästi talousennusteisiin, joten niitä on mielekästä tarkastella yhdessä. Talousennusteet ovat elintärkeitä päätöksenteon, suunnittelun ja seurannan työkaluja ja esimerkiksi budjettien valmistelu perustuu aina mahdollisimman huolellisesti laadittuihin ja mahdollisimman luotettaviin ennusteisiin. (Drury 2012, 608.) Myös tekemissäni haastatteluissa tuli esille, että talousraportit ja varsinkin talousennusteet ovat tärkeitä johtamisen välineitä. Pääsääntöisesti raporttien määrää pidettiin riittävänä mutta raporttien laatu ja raportointikäytänteet herättivät enemmän keskustelua. Haastatteluvastauksien perusteella raportointikäytänteitä ja raportointimallit näyttäisivät kaipaavan uudistamista. Huomiosta pitäisi kiinnittää enemmän jokaisen raportoivan yksikön omaleimaisuuteen ja siihen, että toiminnan kannalta oleelliset asiat, poikkeamat ja havainnot löytyivät raportista ensisilmäyksellä. Toimiva talousraportointi ennusteineen on kuitenkin johdolle se konkreettinen ja virallinen asiakirja, johon johdon päätökset tukeutuvat.

Haastatteluvastauksissa tuli selvästi esille talousennusteiden tärkeys liiketoiminnalle. Muutama haastateltu piti talousennusteita jopa kaikkein tärkeimpänä talousraportoinnin osa-alueena ja muidenkin mielestä talousennusteilla oli hyvin paljon painoarvoa. Toisaalta juuri kuitenkin talousennusteisiin kohdistui eniten epävarmuustekijöitä, mikä näkyi siinä, että niiden oikeellisuuden suhtauduttiin vaihtelevasti. Eniten epäilyjä herätti se, että oliko kaikki tiedossa olevat asiat huomioitu ennusteissa ja että oliko ennuste käyty läpi kohta kohdalta vai perustuiko ennuste vain omaan tuntemukseen siihen vaikuttavista asioista. Haastatteluvastauksista ei suoraan voi päätellä, miten eri liikelaitoksissa ja tulosityksiköissä käytetty ennustamismenetelmä huomio ennusteeseen vaikuttavat tekijät. Toisaalta ennustamismenetelmän kehittäminen siten, että kaikki aiemmin tässä tutkimuksessa esiin tulleet talousennusteisiin vaikuttavat seikat tulisi huomioiduiksi ennustetta laadittaessa, olisi parannus nykyiseen käytäntöön.

Talousennusteissa pitäisi haastatteluvastausten mukaan huomioida erityisesti aikaisempien vuosien ja kuukausien toteumatilanne, käynnissä olevat, tulevat ja odotettavissa olevat työt, volyymimuutokset, kuntalaisten tarpeet, ulkopuoliset impulssit, heikot signaalit, hinnoittelu, pitkän tähtäimen suunnittelu, tulojen ja menojen tasapainotus sekä kokemuksen mukanaan tuoma tietämys. Haastatteluvastausten perusteella

monissa liikelaitoksissa ja tulosityksiköissä näin pyritäänkin tekemään mutta vastauksista ei suoraan voi päätellä sitä, että miten käytetty ennustamismenetelmä tukee tätä.

Haastatteluissa esiin nostamani rullaava ennustaminen herätti kiinnostusta mutta. Eri-tyisesti sen ajateltiin helpottavan budjetointia. Käytännössä monissa yrityksissä käytetään nykyään rullaava ennustamista, jonka taustalla on normaali yhden tilikauden mittainen budjetti. Rullaava ennuste helpottaa tällöin budjetin rakentamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.) Haastattelujen perusteella rullaavaan ennustamisen nähtiin helpottavan myös toiminnan suunnittelua, sillä normaali liiketoiminta ei pääty vuoden vaihteeseen kuten tilikauden mittainen budjetti. Samoin monet sopimukset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne jatkuvat usean vuoden ajan tai toistaiseksi. Haastatteluvastauksista voisi päätellä, että rullaavasta ennustamisesta voisi olla enemmän hyötyä kuin haittaa myös kunta-alalla vaikka sitä ei ulotettaisikaan budjetointiin.

Haastatteluvastausten perusteella tuli esille myös se, että pääsääntöisesti tulevaisuuden nähtiin alkavan tästä hetkestä tai huomista. Tämä on tärkeä havainto, sillä kuten Hamel ja Prahalad (2006, 151) teoksessa Kilpajuoksu tulevasta määrittelevät, niin tulevaisuus alkaa juuri nyt. Heidän mukaansa lyhyt ja pitkäaikaväli pitäisi sovittaa yhteen eikä niiden pitäisi ajatella rajaavan toisiaan mitenkään. Haastatteluvastauksista voi päätellä, että vaikka lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmien tärkeys ja yhteensovittaminen ymmärrettiinkin tärkeäksi asiaksi, niin käytännössä tämä ei kuitenkaan täysin toteudu.

7.2 Toimenpidesuosituks

Tässä luvussa kokoan yhteen ne asiat, jotka tutkimusongelmiini liittyen nousivat esille haastattelujen pohjalta. Käyn läpi sekä talousennusteisiin vaikuttavat tekijät että esitellen talousennustamiseen liittyvät kehittämissuositukset.

Tekemieni haastattelujen perusteella talousennusteisiin ja talousennusteiden valmisteluun liittyvät monenlaiset asiat ja seikat. Kaikkien haastateltujen mielestä talousennusteen valmistelu kuuluu lähinnä controllerin toimenkuvaan. Tällä hetkellä useimmissa yksiköissä talousennuste valmistellaan yhteistyössä controllerin, palvelupäälliköiden ja toimitusjohtajan kanssa. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että controllerin tietä-

mys itse liiketoiminnasta voisi olla parempi. Mielestäni askel oikeaan suuntaan olisi se, että controllerin toimenkuvaa kehitettäisiin enemmän business controller - tyyppiseksi. Tällä hetkellä Palveluliiketoimessa onkin jo tämän suuntainen kehitys mietinnässä ja mielestäni sitä pitäisi vahvistaa. Jos controllerilla on hyvä tietämys liiketoiminnasta, niin hänen on huomattavasti helpompi valmistella silloin ennustettakin. Lisäksi se parantaisi myös talousraporttien analyttisyyttä, sillä asioiden syyt ja seuraukset olisivat tällöin helpommin havaittavissa.

Talousennusteiden valmistelussa on haastateltavien mukaan otettava huomioon aikaisempien vuosien ja kuukausien toteumat. Monta kertaa tietyillä asioilla on tapana toistua samankaltaisina tiettyinä aikoina vuodesta tai niillä on havaittavissa selvää trendiä ajan kuluessa. Tällä hetkellä vallitsevia raportointikäytänteitä on muutettu niin usein, että se tarkoittaa käytännössä koko trendiraportoinnin puuttumista. Jos yksiköllä ei ollut omaa seurantaa, niin joidenkin asioiden historiatieto voi olla vaikeasti selvitettävissä. Koska talousennusteet liittyvästi kiinteästi talousraportointiin, pitäisi talousraportointi suunnitella siten, että se huomioisi jokaisen yksikön omaleimaisuuden. Eri yksiköillä on erilaiset tarpeet ja intressit seurata erilaisia asioita. Lisäksi eri yksiköt ovat hyvinkin erikokoisia, mikä aiheuttaa sen, että yksi yhteinen raportointimalli sopii paremmin toisille kuin toisille. Jos raportointimalli räätälöitäisiin enemmän yksikkökohtaisesti ja valittu malli säilytettäisiin, se mahdollistasi yksikön kannalta tärkeän trendiraportoinnin, jota voisi hyödyntää myös talousennustetta laadittaessa. Vaikka tietty osa raportoinnista olisi yksikkökohtaista, se ei sulkisi pois sitä, että olisi myös kaikille yhteinen osuus.

Talousraportoinnin kehittämiseen liittyen tuli haastateltavilta paljon muitakin kommentteja. Koska talousraportointi ja talousennustaminen liittyvät niin kiinteästi toisiinsa, käyn tässä läpi myös ne. Jotta talousraportointia ja talousennustamista olisi ylipäätään mahdollista tehdä, pitäisi työkalujen olla kunnossa. Tällä hetkellä raportointijärjestelmät eivät haastateltujen mukaan täysin tue yksiköiden tarpeita. Toisaalta järjestelmistä on mahdollisuus siirtää raportteja Exceliin, jossa niitä voidaan jatkojalostaa. Työajan ja työ tehokkuuden kannalta olisi kuitenkin järkevää selvittää yksiköiden raportointitarpeet järjestelmien suhteen ja tutkia niiden sovellettavuus nykyisiin järjestelmiin. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän puuttumien on ollut joissakin yksiköissä suuri puute. Palveluliiketoimeen on kuitenkin tulossa uusi toiminnanohjausjär-

jestelmä, joka on aluksi tarkoitus ottaa käyttöön muutamissa yksiköissä. Haastateltavien mukaan tämä uusi järjestelmä helpottaisi erityisesti kustannusten kohdistamista tuotteille, tilauskannan määrittelyä ja suurempien hankkeiden jaksotukseen liittyviä ongelmia, mikä puolestaan helpottaisi myös talousennustamista. Mielestäni tällaiset järjestelmien avulla saatavat parannukset sekä itse liiketoiminnalle että talousasioihin liittyen pitäisi ehdottomasti hyödyntää. Lisäksi uusien järjestelmien määrittelyssä ja käyttöönottoon liittyvissä asioissa pitäisi aina olla myös taloushallinnon edustaja mukana, jotta järjestelmän soveltuvuus tulisi mietittyä myös taloushallinnon tarpeisiin.

Haastatteluvastauksissa tuli esiin myös muita selkeitä talousraportointia ja talousraportointikäytänteitä koskevia parannusehdotuksia. Varsin selkeästi monessa haastattelussa tuli esille toivomus graafisesta esitysmuodosta. Graafisesta esitysmuodosta on helppo yhdellä silmäyksellä nähdä kokonaistilanne esimerkiksi eri alayksiköiden välillä tai verrattuna aikaisempiin vuosiin tai kuukausiin. Lisäksi graafinen esitysmuoto on havainnollinen kehityssuunnan näyttämiseksi, joten se palvelisi myös trendiraportointia. Trendeistä on taas hyötyä ennusteita laadittaessa. Talousraporttien sanallinen esitysmuoto sai kritiikkiä sen pituudesta. Sanallisen osuuden toivottiin olevan selvästi nykyistä lyhyempi ja keskittyvän vain oleellisiin tai jollain lailla muuttuneisiin tapahtumiin. Lisäksi sanalliset tekstit pitäisivät olla analyyttisempia, joiden asioiden syyt ja seuraukset olisivat selvitetty ja kerrottu toimenpide-ehdotukset niihin liittyen. Mielestäni nämä kaikki ovat sellaisia asioita, jotka olisi syytä huomioida ja muuttaa nykyisessä raportoinnissa.

Talousennusteen laadintaan liittyen haastatteluissa tuli esille myös se, että kenen vastuulla on koko Palveluliiketoimen ennusteprosessin koordinointi ja kuka vastaa esimerkiksi tiedottamisesta muutostilanteissa, joissa vanhat toimintatavat muuttuvat. Nykykäytäntö tuntui olevan haastateltujen mukaan hieman kirjava. Esimerkkinä tässä kohtaa mainittiin sisäisten erien täsmäyttäminen ennusteessa, mille ei näyttänyt olevan selvää tapaa toimia. Mielestäni tämän tyyppisille asioille pitäisi luoda selvä käytäntö, miten toimitaan. Asiaa voisi lähestyä esimerkiksi joko yhteisten sääntöjen kautta tai miettiä, voisiko tukea saada järjestelmistä. Myös asioista tiedottamista, varsinkin muutostilanteissa, on tehostettava.

Talousennusteiden tärkeydestä haastateltavat olivat lähes yksimielisiä mutta niiden luotettavuuteen kohdistui epäilyjä. Eniten epäilyjä herätti se, että onko ennuste laadittu systemaattisesti. Jokaisella yksiköllä on kuitenkin hieman erilainen tapa koota ennustetta vaikka suuret linjat näyttäisivätkin olevan melko yhtenäiset. Tässä kohtaa näkisin tarpeelliseksi jatkotutkimuksen, joka selvittäisi erityisesti controllerien tapaa ja näkemystä ennusteen laadinnasta. Mielestäni olisi hyvä selvittää myös asiaa sitä kautta, sillä ennusteen laatiminen liitettiin erityisesti controllerien toimenkuvaan. Vaikka johdon näkökulmakin on tärkeä, sillä ennuste on ensisijassa johdon työväline, olisi hyvä tarkastella asiaa mahdollisimman monesta näkökulmasta. Samalla voisi olla hyödyllistä selvittää talousennustamista muiden isojen kuntien osalta, jotta saataisiin vertailukohta tälle tutkimukselle.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyöni kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerin perusteella ja pohdin oliko aineisto riittävä laaja luotettavan kuvan muodostamiseksi tutkimusongelman kannalta. Luvun lopussa tarkastelen työni edistymistä ja sitä, miten opinnäytetyöni on onnistunut.

Luotettavuus

Tekemäni seitsemän haastattelua muodosti tyypillisen laadullisen aineiston, jotka koostuivat suhteellisen pienen ihmisjoukon mielipiteistä tietyistä asioista. Useassa haastattelussa tuli esille samantyyppisiä asioita ja huomasin, että nämä seitsemän haastattelua olivat riittävä aineisto hyvän kuvan muodostamiseen tutkimusongelmaan nähden. Mielestäni tässä aineistossa oli saavutettu saturaatiopiste. En usko, että uusista haastatteluista oli tullut enää mitään uutta tietoa tutkittavista asioista.

Tämä kvalitatiivinen aineisto kuvaa hyvin pienen ryhmän mielipidettä tutkittavista asioista eikä sitä ole tarkoitustaan yleistää koskemaan suurta joukkoa. Haastattelut sopivat hyvin tiedonkeruumenetelmäksi, jos halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus vapaasti tuoda esille omia ajatuksia ja mielipiteitään (Ojasalo ym. 2009, 95.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toimivat hyvin tutkimusmenetelmänä ja niiden pohjalta tuli kattava aineisto tutkittaviin asioihin.

Kvalitatiivista tutkimusta ei voida pitää yhtenä yhtenäisenä tutkimusperinteenä, sillä siihen voidaan katsoa kuuluvan useita eri lähestymistapoja ja tutkimustekniikoita. Tästä johtuen kvalitatiivisen tutkimukseen ei voi soveltaa yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuudenkaan kysymyksistä. Arkielämässä luotettavuuden kriteeriksi otetaan yleensä totuus eli arvio siitä, puhuuko ihminen esimerkiksi haastattelutilanteessa totta. (Tynjälä 1991, 387.) Jos tämän tutkimuksen osalta tarkastellaan tätä yhtä luotettavuuden kriteeriä eli totuutta, niin on vaikea tai lähes mahdoton sanoa, että puhuivatko haastatelleet totta. Yleinen oletus lienee kuitenkin se, että lähtökohtaisesti ihmisten uskotaan puhuvan totta ellei muuta pystytä näyttämään toteen.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivat huonosti kvantitatiivisen tutkimuksen mittarit, joita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, mitataanko juuri sitä mitä pitääkin ja reliabiliteetilla puolestaan tarkoittaa sitä, ovatko tutkimustulokset pysyviä. (Koskinen ym. 2005, 255 ó 256.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat melko joustavia, sillä eri koulukunnat antavat erilaisen näkemyksen asiasta. Varsianista yhtenäistä linjausta asiasta ei ole olemassa. (Kananen 2010, 71.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pysyvyyttä voidaan kuitenkin tarkastella siltä pohjalta, että voitaisiinko haastattelu toistaa uudestaan ja saada samanlaiset vastaukset. Tutkimustulokset eivät myöskään saisi olla tutkijasta tai haastattelijasta riippuvaisia vaan tutkimuksen pitäisi pystyä toistamaan samanlaisena toisen tutkijan toimesta. (Koskinen ym. 2005, 258.)

Tähän raporttiin analysoitujen haastattelujen vastaukset olisivat varmasti samanlaiset vaikka haastattelijana toimisi toinen henkilö tai haastattelu suorittaisiin uudestaan lyhyen ajan kuluttua. Jos aikaa uusintahaastattelu tehtäisiin pidemmän ajan kuluttua, esimerkiksi parin vuoden kuluttua, vastauksissa varmasti olisi jo hieman hajontaa ja poikkeamia ensimmäiseen haastatteluun verrattuna. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää tietyn ongelman tai tapahtuman yksityiskohtaista rakennetta tietynä aikana eikä selvittää ilmiöiden yleistettävyyttä tai yleisluontoisuutta (Metsämuuronen 2000, 14).

Yleisinä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit voidaan pitää luotettavuutta (credibility), siirrettävyyttä (transferability), riippuvuutta (dependability) ja vahvistet-

tavuutta (conformability). Luotettavuus tarkoittaa monen menetelmän käyttöä, vertaisarviointia tutkimuksen aikana ja poikkeavien tapausten aktiivista hakemista. Siirrettävyydellä tarkoitetaan kuvausta siitä, onko mahdollisuutta tutkimuskohdetta siirtää muualle. Riippuvuus tarkoittaa tutkimuksen dokumentointia siten, että muut tutkijat voivat sitä arvioida. Vahvistettavuudella ymmärretään auditointia. (Koskinen ym. 2005, 257.) Tässä opinnäytetyössä nämä luotettavuuden kriteeri täyttyvät siten, että kiinnitin huomiota siihen, ilmenikö haastatteluissa muista poikkeavia tapauksia. Siirrettävyys eli se, miten hyvin tutkimus voitaisiin siirtää toiseen kontekstiin, riippuu paljon kontekstien samanlaisuudesta tai erilaisuudesta. Uskoisin, että tämän tutkimuksen osalta siirrettävyys-kriteeri täyttyy osittain. Tutkimustulokset olisivat varmasti erilaisia, jos tutkimus olisi tehty vaikka jossakin toisessa kunnassa tai yrity maailmassa. Riippuvuus-kriteerin osalta voin todeta, että olen dokumentoinut ja kuvannut tähän opinnäytetyön liittyvät seikat mahdollisimman tarkasti tässä raportissa.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan arvioida myös uskottavuuden perusteella. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten on noustava itse aineistosta eivätkä omat käsitykset saa vaikuttaa siihen. Tässä tutkimuksessa hain litteroidun haastatteluaineiston perustella vastauksia raportin alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Erityistä huomiota kiinnitin siihen, että omat mielipiteeni ja ajatukseni eivät vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen Kuten Päivi Tynjälä (1991, 390), artikkelissaan Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien luotettavuudesta kertoo, niin tutkimustulosten siirtämisestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa toiseen kontekstiin riippuu paljon siitä, miten samanlainen tutkittu ympäristö ja sovellettu ympäristö ovat. Lisäksi hän mainitsee, että tutkija yksin ei voi tehdä päätöstä siirrettävyydestä, koska hän tuntee ainoastaan tutkimusympäristön.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetään luotettavuuden kriteerinä myös varmuus, joka tarkoittaa sitä, että omat ennakoasenteet eivät saisi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Analysoidessani haastatteluja kiinnitin erityistä huomioita siihen, että en muokannut lauserakenteita tai ilmaisuja ja yritin muutenkin suhtautua aineistoon ulkopuolisen tarkkailijan roolilla. En missään vaiheessa laittanut omia ajatuksiani tai antanut ennakoasenteideni vaikuttaa haastattelujen tulkintaan.

Onnistuminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat talousennustamiseen ja miten talousennustamista voitaisiin kehittää? Opinnäytteeni näkökulma oli johdon näkökulma, joten suoritin tutkimukseni haastattelemalla Espoon kaupungin Palveluliiketoimen toimialan johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Tavoitteenani oli selvittää, mitä johtajat ajattelevat talousennustamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä näkevätkö he, että sitä voitaisiin jollakin tavalla kehittää. Koska talousennuste on johdolle tärkeä työväline, joka tukee jokapäiväistä päätöksentekoa, näin tärkeäksi selvittää asiaa johtajien omasta näkökulmasta.

Mielestäni opinnäytetyöni on saavuttanut sille asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmiin on saatu vastaukset. Tekemäni kvalitatiivinen haastattelututkimus oli hyvä lähestymistapa tälle tutkimukselle, sillä tekemieni yksilöhaastattelujen avulla sain paljon aineistoa tutkittavista tapauksista. Mielestäni tekemieni haastattelujen määrä oli riittävä, enkä usko, että esimerkiksi kvantitatiivinen lomakekysely olisi tuonut lisäarvoa saatuihin vastauksiin. Litteroimani aineiston perusteella pystyin löytämään vastaukset tutkimusongelmiin ja pystyin muodostamaan kuvan siitä, minkälaisia ajatuksia johdolla on tutkimusongelmiin liittyen.

Haastatteluvastausten perusteella opinnäytteeni toimeksiantaja sai tiedon johdon tämänhetkistä ajatusmaailmasta tutkittaviin asioihin. Uskon kuitenkin, että asia on ajankohtainen vielä tämän tutkimuksen jälkeenkin, joten näkisin tärkeäksi tutkia asiaa myös muista näkökulmista.

Opinnäytetyöni tekemisen aikana sain paljon uutta tietoa tutkimukseen liittyvästä teoriasta. Lisäksi tekemäni haastattelut antoivat minulle uuden kokemuksen, sillä en ollut aikaisemmin tehnyt vastaavanlaisia haastatteluja. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmani mukaan eikä suurempia viivästyksiä tullut matkan varrella. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja sen tarjoamaan mahdollisuuteen tutustua tutkittavaan asiaan näin perusteellisesti.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja opettavainen prosessi. Etukäteen en olisi uskonut, miten paljon aikaa se todellisuudessa tulisi viemään. Toisaalta se oli myös hyvin opettavainen prosessi, sillä se pakotti minut tutustumaan siihen teoriataustaan, joka opinnäytteeseeni liittyi. Tämä antoi minulle hyvän lähtökohdan opinnäytteeni tekemiseen ja empiirisen osuuden valmisteluun. Lisäksi se auttoi minua ymmärtämään ja suhtautumaan myös omaan leipätyöhöni uudella tavalla. Vaikka minulla onkin jo pitkä työkokemus taloushallinnon työtehtävistä, niin tämän tyyppinen tutkimuksellinen lähestymistapa antoi aivan uuden näkökulman asioihin ja haastoi koko ajan pohtimaan myös omia leipätoitani uudelta kannalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana sain mahdollisuuden tutustua Espoon kaupungin Palveluliiketoimen toimialan johtajistoon. Ilokseni voin sanoa, että kaikki ottivat minut hyvin ja avoimesti vastaan ja haastattelujen tekeminen sujui vaivattomasti. Haastattelujen aikana opin paljon uusia asioita ja valtavan määrän materiaalia tutkimustani varten. Näin jälkepäin ajateltuna haastattelujen tekeminen oli ehdottomasti tämän opinnäytetyön parhaita hetkiä. Samalla kun sain hyvän aineiston tutkimustani varten, niin sain mahdollisuuden tutustua Palveluliiketoimen johtajistoon. Ilman tämän tutkimuksen tekemistä, en luultavasti koskaan olisi muuten saanut tällaista mahdollisuutta. Huomattavasti hitaampaa olikin sitten vastausten litterointi, analyysivaihe ja varsinaisen raportin kirjoittaminen.

Tutkimustulokset antoivat paljon uutta tietoa talousennustamiseen liittyen ja opin paljon uutta tutkimuksen tekemisen ohella. Tutkimustulosten pohjalta pystyin muodostamaan selkeän kuvan Palveluliiketoimen johtajiston mielipiteistä, käsityksistä ja ajatuksista tutkimuskysymyksiin liittyen. Näkisin kuitenkin vielä tärkeäksi jo aiemmin mainitsemani jatkotutkimuksen. Mielestäni olisi hyödyllistä tutkia talousennustamiseen liittyviä asioita myös controllereiden ja muiden taloushallinnon ammattilaisten näkökulmasta, jotta kokonaiskuva talousennustamiseen liittyen olisi mahdollisimman kattava. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset avasivat silmäni erityisesti siihen, miten tärkeää talousennustaminen todellisuudessa onkaan. Hieman kärjistetysti voisi sanoa, että talousennusteet todellakin ovat, erästä haastateltavaani lainaten, öNumber Oneö,

sillä ne ovat vähintäänkin yksi niistä dokumenteista, joiden perusteella johtajat joutuu tekemään suuriakin päätöksiä.

Opinnäytteeni tekeminen on ollut paitsi pitkä, myös toisaalta melko raskas prosessi. Se on vienyt ison osan vapaa-ajastani, mikä tarkoittaa, että myös perheeni on joutunut tahtomattaan olemaan osa tätä prosessia. Nyt, kun työni on valmis ja viimeisetkin viilailut ja stilisoinnit on tehty, niin haluaisin kiittää miestäni, joka on joutunut kestämään kiukutteluani tämän prosessin aikana. Suuret kiitokset kuuluvat myös esimiehelleni, joka on erittäin reilulla ja rohkaisevalla asenteellaan kannustanut minua opinnäytteeni tekemisessä. Ja viimeisenä vaan ei vähäisimpänä, haluan kiittää myös kaikkia haastateltaviani ja Espoon kaupungin Palveluliiketoimen hallinto- ja kehittämisjohtajaa, jota ilman minulla ei olisi ollut tätä mielenkiintoista ja haastavaa aihetta.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Ryytänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Anttonen, Risto 2011. Miksi kunta menestyy? Mistä löytyvät viisaat virkamiehet ja pätevät päättäjät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Collins, Jim 2010. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Davenport, Thomas H. & Harris, Jeanne G. 2007. Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.

Drury, Colin 2012. Management and cost accounting. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Espoon taskutilasto 2014. PDF-dokumentti. Luettu 2.9.2014.

<http://www.espoo.fi/download/noname/%7BFF6B58ED-B5D6-487C-A989-C583B0D3F594%7D/48054>

Espoon kaupungin viralliset WWW-sivut. Luettu 2.9.2014. <http://www.espoo.fi/fi-FI>

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: SanomaPro Oy.

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum.

Hammersley, Martyn 2013. What is qualitative research? Lontoo: Bloomsbury Academic.

Haveri, Arto, Laamanen, Elina & Majoinen, Kaija 2003. Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Jäntti, Antti 2009. Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Jäntti, Antti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horngren, Charles T., Bhimani, Alnoor, Datar, Srikant T. & Foster, George 2005. Management and cost accounting. Essex: Pearson Education Limited.

Ikäheimo, Seppo, Laitinen, Erkki K., Laitinen, Teija & Puttonen, Vesa 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kallio, Olavi 2012. Kuntatalouden kestävyysaasteita 2010-luvulla. Teoksessa Sinerovo, Lotta-Maria & Vakkuri, Jarmo (toim.) Inhimillinen kuntatalous. Kunnallistalouden emeritusprofessori Tuija Rajalan juhlakirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanerva, Inka 2008. Kuntatuottavuuden ABC. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Synnergian luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuntalaki 365/1995. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luetu 2.12.2014.

Laitinen, Hanne 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Lipasti, Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mannermaa, Mika 1999. Tulevaisuuden hallinta - Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Meklin, Pentti 2002. Valtiontalouden perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Möller, Kristian, Rajala, Arto & Svahn, Senja 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas 2006. Funky Business. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYPro Oy.

Pokki, Simo, Ekroos, Vesa & Kauhanen, Juhani 2012. Suoriteperusteisuus - Kohti kannustavaa kuntataloutta. Uusia ajatuksia, malleja ja välineitä toiminnan sekä talouden ohjaamiseen. Nokia: Vertikal Oy.

Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Rajala, Tuija & Tammi, Jari 2014. Budjetointia kuntien muutoskierteessä. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Robson, Collin 2005. Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner - Researchers. Malden USA: Blackwell publishing.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Saarnilehto, Ari, Vesanen, Jukka & Annola, Vesa (toim.) 2013. Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Silván, Sissi 2006. Valppaus on valttia. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sinervo, Lotta-Maria 2009. Monitulkintaisuus ja kuntatalouden tasapaino. Teoksessa Vakkuri, Jarmo (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sinervo, Lotta-Maria 2011. Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stenvall, Jari & Sihvonen, Maarit 2011. Kunnallinen itsehallinto ja johtaminen - reformien valossa ja varjossa. Teoksessa Haveri, Arto, Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija (toim.) Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Kunnallistieteen yhdistys.

Stähle, Pirjo, Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Tomperi, Soile 2013. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja Kasvatus 22, 5 ó 6, 387 ó 398.

Vahtera, Pauli 2014. Kuntatalouden kriisi. Teoksessa Grönroos, Simo (toim.) Kunnat kuntoon! Puheenvuoroja kuntien ongelmista ja mahdollisuuksista. Helsinki: Suomen Perusta, 200 - 221.

Valkeinen, Tuija (toim.) & Vuorento, Reijo (toim.) 2012. Kuntatalous - monen muuttujan summa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vilkka, Hanna 2011. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Von Bruun, Santtu 2005. Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Welch, Jack 2006. Voittajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yin, Robert K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. London: Sage Publications.

Haastattelukysymykset

Talous

1. Miten kaupungin talousasiat liittyvät omaan työhösi?
2. Mistä saat tietoa oma toimialan talousasioista?
3. Millä tavalla pystyt itse vaikuttamaan talouteen liittyviin asioihin?
4. Miten määrittelisit talouteen liittyvät asiat?
5. Kuinka välttämätöntä kaupungin talousasioiden ymmärtäminen on työsi onnistumisen kannalta?
6. Kuinka paljon aikaa käytät talousasioiden parissa työskentelyyn viikoittain?
7. Miten saat tällä hetkellä tiedon vastualueesi taloudellisesta tilasta?
 - Kuinka luotettavana pidät saatua tietoa?
8. Jos työssäsi mieltäsi askarruttaa jokin talouteen liittyvä seikka, miten alat selvittää asiaa?
9. Miten aktiivisesti seuraat talousuutisointia ja taloudessa tapahtuvia muutoksia ja yleistä talouden kehitystä?

Raportit

10. Miten määrittelisit talousraporttien määrän tällä hetkellä?
11. Kuinka helppolukuisia nykyiset talousraportit ovat?
12. Millä tavalla hyödynnät talousraportteja työssäsi?
13. Kuinka luotettavaa nykyinen kaupungin talousraportointi on?
14. Millä tavalla ennusteet mielestäsi liittyvät talousraportointiin?
15. Mitä parannusehdotuksia sinulla olisi kaupungin talousraportointia ajatellen?

Ennusteet

16. Miten ennusteet vaikuttavat oman työhösi?
17. Miten talousennustaminen tapahtuu vastualueellasi?
18. Miten näkisit ennustamisen syvyyden tällä hetkellä yksikössäsi / vastualueellasi?

19. Minkälaisia tarpeita tai paineita ennusteihin liittyen tulee tällä hetkellä ulkopuolisilta tahoilta?
20. Mitä ennustamismenetelmää yksikkösi / vastualueesi käyttää ennustetta laadittaessa?
21. Miten luotettavana pidät nykyistä ennustamismenetelmää?
22. Mitä asioita ennusteissa tulisi huomioida?
23. Millä tavalla ennusteet vaikuttavat strategiaan?
24. Millä tavalla yksikkönne / vastualueenne ennusteessa otetaan huomioon muutokset tuloissa ja menoissa?
25. Mitä mieltä olet nykyisestä ennustamistihydestä?
26. Voisiko mielestäsi yksikkösi / vastualueesi siirtyä rullaavaan ennustamiseen? Rullaavalla ennusteella tarkoitetaan ennustetta, joka ulottuu aina esim. 12 kk eteenpäin.
27. Seuraatko kansantaloudellisia ennusteita, joita tekevät eri ennustelaitokset?
28. Millä tavalla määrittelisit heikon signaalin?
29. Mikä on yksikkösi / vastualueesi tilanne tulevaisuudessa?
30. Mitä muita asioita haluaisit nostaa esille kaupungin talousennustamiseen liittyen?