



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Jos ei itse yritä, ei mitään saakaan:
Pienen maaseutukunnan julkiset palvelut yhtenäisenä
arvoverkkona kuntastrategiaprosessissa

Vaittinen, Antti

2012 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Jos ei itse yritä, ei mitään saakaan:
Pienen maaseutukunnan julkiset palvelut yhtenäisenä
arvoverkkona kuntastrategiaprosessissa

Antti Vaittinen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK
Opinnäytetyö
Joulukuu 2012

Antti Vaittinen

Jos ei itse yritä, ei mitään saakaan: Pienen maaseutukunnan julkiset palvelut yhtenäisenä arvoverkkona kuntastrategiaprosessissa

Vuosi 2012 Sivumäärä 126

Toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää 3000 asukkaan Lapinjärven kunnan palvelukäytäntöjä sekä organisaation toimintaa ja prosesseja kustannustehokkaammiksi ja asiakaslähtöisemmiksi uuden kuntastrategian yhteydessä. Strategiatyöhön liittyy olennaisesti myös tutkimuksellinen osuus, joka pohjaa opinnäytteessä esiteltyyn teoriapohjaan. Teoriaosuus käsittelee pääasiassa strategista johtamista, organisaatiokäsitteitä ja verkostoteorioita. Kehittämisiongelmiä käsitellään teorioitten pohjalta luodussa, heuristiseen ongelmakäsittelyyn pohjaavassa viitekehyksessä. Organisaatiossa tämä synnyttää heuristiseen kehään perustuvan muutosprosessin, joka tuottaa jatkuvaa oppimista ja tulevaisuuteen valmistelevaa muutosta kuntaorganisaatiossa.

Strategiassa kuntaorganisaatio pyrkii vaikuttamaan proaktiivisesti kunnan tulevaisuuteen ja edellytyksiin turvata jo kehitetty ydinosaaminen sekä muut ydinresurssit kuntalaisten palvelujen turvaamiseksi kuntauudistuksen myllerryksessä. Strategia, joka esitellään työn yhteydessä, syntyi prosessin välituloksena syksyllä 2012 ja lähti välittömästi jalkautumaan kunnan vuoden 2013 talousarviossa Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmän mukaisilla johdon tuloskortteilla. Yhtäaikaaisesti strategiatyön kanssa käynnistyi sitä tukeva yritys yhteistyöprojekti, jonka tehtävänä oli sähköisten työkalujen asiakaslähtöinen kehittäminen organisaation johdon käyttöön. Tuotekehitysprojekti jatkuu edelleen opiskelijan tuella paikallisen yrityksen Tekes-hankkeena. Kolmannessa projektissa tarkasteltiin muita kunta- ja yritys yhteistyön ja verkostoitumisen edellytyksiä sähköisen liiketoiminnan, sähköisen asioinnin ja yhteistyön mahdollistavan infrastruktuurin parantamiseksi. Prosessin tuloksena käynnistyi uusi yksityinen yritys-hanke, joka liittyy sähköisen infrastruktuurin varmistamiseen haja-asutusalueiden yritystoiminnan ja asumisen mahdollistamiseksi.

Projektien ja teoriapohjan synteessinä viitekehyksessä jalostetun tiedon pohjalta tehtyjä johdopäätöksiä ja jatkotutkimuskysymyksiä on kaksi: tieto on valtaa yhä enenevämmässä määrin ja sähköisten viestimien, työvälineiden ja sähköisen median merkitys kasvaa. Erilleen jääminen tiedon ja osaamisen valtavirrasta ja verkostoista aiheuttaa syrjäytymistä sekä yksilö, yritys että kuntatasolla. Kunnan johtaminen on yksityisen sektorin mallin mukaisesti muuttumassa arvoverkoston johtamiseksi. Ilmiötä ei ole kuntakentällä juurikaan vielä tunnistettu. Strategiset kumppanuudet yhteiskumppanien kanssa tulevat jatkossa edustamaan alliansseja, joiden toiminnan tulisi perustua omiin strategioihinsa. Organisaatioiden rajapinnat tulevat hämärtyämään. Uusia taitoja tarvitaan niin organisaation ulkopuolisten resurssien hallintaan, verkostojen johtamiseen, sähköisten välineiden hyödyntämiseen ja yhteiseen asiakaslähtöiseen kehittämiseen kuin julkisiin hankintoihinkin liittyvissä asioissa.

Asiakkaan todelliset tarpeet ja asiakkuus jäävät nykyisin kuntaorganisaation sisäisiin prosesseihin palveluja ostettaessa helposti kokonaan tunnistamatta. Tunnistamatta jää, kuka kulloinkin toimii asiakkaan roolissa kunnan ympärilleen muodostamassa arvoverkostossa. Kuntien ja yritysten välinen yhteistyö toimii lähes poikkeuksetta perinteisen tilaaja - tuottaja mallin mukaisena toimintana. Hankintalainsäädäntö ei sulje pois myöskään toisenlaista, asiakaslähtöisempää asiakassuhdetta, jossa esimerkiksi yhteinen asiakaslähtöinen tuotekehitystyö tulisi mahdolliseksi.

Asiasanat, Strateginen suunnittelu, arvoverkostot, käyttäjälähtöinen suunnittelu

Antti Vaittinen

If you don't try, you won't get anything - public services to common value network in the process of municipal strategy

Year	2012	Pages	126
------	------	-------	-----

The aim of this action research thesis was to develop the service practices and organizational activities and processes of Lapinjärvi municipality (3000 inhabitants) to become more cost-efficient and customer-oriented, in association with new municipal strategy. An essential part of this strategy work is research, which is based on a theory that is introduced in this thesis. The theory deals mainly with strategic management, organizational concepts, and network theories. The development problems are addressed in a framework based on heuristic problem-solving theories. In an organization, this will create a process of change that is based on the heuristic circle, which generates ongoing learning and forward-thinking change in the municipal organization.

In this strategy, a municipal organization aims to influence proactively the municipality's future and the requirements to keep already-developed core knowledge and other resources in order to secure municipal residents' services in the turmoil of municipal reform. The strategy that is being presented in connection with this work was born as a mid-term result of this process in autumn 2012 and immediately went out in the 2013 budget, which was based on the Balanced Scorecard Management System. A business co-operation project was launched simultaneously with this strategy. The aim of this project was to develop e-tools for the organization's management with the user in mind. The product development project will continue with the help of a student as a Takes -project of a local business. The third project examined other municipal and business cooperation and the networking requirements of e-business, e-government, and cooperation that would improve infrastructure. As a result of the process, a new private enterprise initiative was launched related to producing e-infrastructure in sparsely populated areas in order to ensure business activity and community habitation.

In the synthesis of these projects and the theoretical foundation, within the framework of the processed data, conclusions and further research questions are; Knowledge is power, even more so in the future. The significance of electronic media and tools will continue to grow in the future. Staying out of the mainstream of knowledge and knowhow will result in alienation at individual, business, and municipal levels. Municipality management is, according to the private sector model, becoming the management of value networks. This phenomenon is hardly recognized at the municipality level. In the future, strategical partnerships between the cooperation partners will represent alliances, whose activities should be based on their own strategies. Organizations' interfaces will be increasingly blurred. New skills will be needed for external resource management, network management, utilization of e-tools, and common customer-based development, as well as matters related to public procurement. Currently, the real needs of the customer when buying services remain easily unrecognized by municipal inner processes. In the value network that the municipality has created around itself, it is hard to see who is in the role of customer. The cooperation between municipalities and businesses works almost always according to the traditional purchaser - provider model. Procurement legislation does not exclude a different, more customer-based client relationship, which, for example a common customer-oriented product development becomes possible.

Keywords, Strategic Planning, Value Networks, User-centered Design

Sisällys

1	Tausta	8
2	Toiminnallinen viitekehys	9
2.1	Murroksessa yritystoiminnan merkitys korostuu	9
2.2	Kehittämisen prosessin kuvaus	9
2.2.1	Kehittämisen ongelma ja kehittämisen prosessin rajaaminen	10
2.2.2	Tulokset	10
2.2.3	Kehittämisen metodi	11
2.2.4	Kehittämisen projektien yleiskuvaus	12
2.3	Lähestymistapa	13
2.4	Keskeiset käsitteet	14
2.5	Opinnäytetyön rakenne	17
3	Teoria	19
3.1	Strategia ja strateginen johtaminen	19
3.1.1	Strateginen ajattelu	20
3.1.2	Strategisen johtamisen koulukunnat	21
3.1.3	Kilpailu ja kilpailustrategiat	22
3.1.4	Strateginen positio ja asiakaslähtöisyys	24
3.1.5	Kuluttajan ja asiakaslähtöisyyden merkitys kilpailuedun tuottajana ...	24
3.1.6	Strategiset valinnat ja luopuminen	25
3.1.7	Strateginen kyvykkyys	26
3.1.8	Strategian kriittiset ominaisuudet	27
3.1.9	Strateginen arkkitehtuuri	28
3.1.10	Strateginen kivijalka	30
3.1.11	Visionäärinen strategiatyöskentely	31
3.1.12	Strategiaprosessin hallinta	33
3.1.13	Strateginen ohjaus ja liiketoimintamalli	34
3.1.14	Asiakasarvo ja arvoketjuajattelu osana strategiaa	35
3.2	Strateginen johtaminen ja liikkumavara kunnissa	38
3.2.1	Julkisten resurssien johtaminen	40
3.2.2	Resurssiriippuvuus	41
3.2.1	Resurssihoito	42
3.2.2	Strategian seuranta kuntaorganisaatiossa	43
3.2.3	Julkisen hallinnon arvoperusta	43
3.2.4	Johtamisjärjestelmät	44
3.2.5	Balanced Scorecard	45
3.3	Organisaatio	46
3.3.1	Organisaatioteoria	47

	3.3.2 Arvon tuottaminen verkostossa	49
	3.3.3 Organisaation mallintaminen.....	49
	3.3.4 Projektiorganisaatio vai virtuaaliorganisaatio	50
	3.3.5 Verkosto-organisaatio	51
3.4	Verkostoituminen ja allianssit strategisena valintana	51
	3.4.1 Verkostoituminen tietoyhteiskunnan näkökulmasta	53
	3.4.2 Teknologian maantiede	53
	3.4.3 Verkostoyhteiskunta	55
	3.4.4 Virtojen tila	56
	3.4.5 Tietoyhteiskunta ja hyvinvointiyhteiskunta	56
	3.4.6 Verkostoituminen ja strategiat tulevaisuuden tutkimuksen valossa	57
4	Menetelmä	59
5	Kuntastrategiaprojekti	61
	5.1 Nykytilan kartoitus ja aiemman kuntastrategian arviointi.....	61
	5.1.1 Yhteenvedo hallitusohjelmasta	61
	5.1.2 Verrokkikuntatutkimus	62
	5.2 Tutkimusmenetelmä ja verrokkikuntien valinta	63
	5.3 Tutkimusote, toteutustapa ja tutkimusaineiston kokoaminen	63
	5.4 Aineiston käsittely	63
	5.5 Katsaus tutkimustuloksiin.....	64
	5.5.1 Yhteenvedo aiemmista taustatutkimuksista	67
	5.5.2 Talouden tilannekatsaus ja valmiussuunnitelma	67
	5.5.3 Poliittisten päättäjien ja johtavien virkamiesten haastattelu	68
	5.5.4 Nykytila-analyysin yhteenvedo	78
	5.5.5 Strategiarunkoesitys	79
	5.6 Skenaariotyöskentely tulevaisuustaulukkoperiaatteella	80
	5.6.1 Vaikuttavuusanalyysi	80
	5.7 Strategiset päämäärät ja tavoitteet	82
	5.7.1 Jatkuva seuranta	83
	5.7.2 Strategiaperusta: toimintaympäristön haasteet	83
	5.7.3 Linjaukset ja kehittämisen painopisteet	84
	5.8 Lapinjärven kunnan strategia	85
	5.9 Strategian jalkauttaminen.....	88
	5.9.1 Aikaistetut toimet.....	89
	5.9.2 Seuranta ja välitön puuttuminen ongelmakohtiin	90
	5.10 Mittausjärjestelmän rakentaminen ja strategian seuranta	91
	5.10.1 Verrokkikuntayhteistyön jatkuminen	91
6	Yritysyhteistyöprojekti.....	92
	6.1 Tausta	92

6.2	Projektin rajaus	95
6.2.1	Kehittämisen lähtökohta ja tavoite	95
6.2.2	Tuotekehitysprojektin suunnittelu ja rahoitushaku	96
6.2.3	Kunnan suunnitelmien muutokset	97
6.2.4	Sähköisen hankintajärjestelmän koekäyttö.....	97
7	Sähköisen infrastruktuurin varmistaminen	98
7.1	Laajakaistahanke	100
7.2	Verkkoyhtiö	100
7.3	Kaupallisten toimijoiden mukaan tulo.....	101
8	Johtopäätökset ja jatkotutkimusesitykset	101
8.1	Johtopäätökset	103
8.1.1	Arvot ja päämäärät	104
8.1.2	Public - Privat - Partnership.....	106
8.1.3	Kuntapalvelujen arvoverkostot	107
8.1.4	Verkostostrategian haaste	109
8.1.5	Asiakkaan tunnistaminen.....	111
8.1.6	Uuden osaamisen haaste	113
8.1.7	Verkostoyhteistyön kompleksisuus	115
8.1.8	Yhteisen strategisen arkkitehtuurin haaste.....	116
8.1.9	Muutoksen johtamisen haaste.....	118
8.1.10	Kunnan yritysten uudistumis- ja innovaatiokyvyn turvaaminen	119
8.2	Jatkotutkimusesitykset.....	121
8.2.1	Kuntien rooli aloitteentekijöinä ja koordinoijina.....	122
9	Päätteeiksi	123
9.1	Opinnäytetyötavoite	123
9.2	Kehittämisprosessi	124
9.3	Itsearviointi	124
9.4	Jos ei itse yritä, ei myöskään mitään saa.....	125
LIITE 1	Strukturoitu haastattelu organisaation sisäisestä tehokkuudesta, ydinosaamisesta ja muutospotentialista	132
Liite 2	Taloussuunnitelman peruslähtökohdat.....	135

1 Tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee arvoverkostoa, jossa yksittäinen pienkunta julkisen sektorin edustajana ja julkisten palvelujen tarjoajana toimii. Kunta on keskeinen toimija omassa lähiympäristössään ja sitä ympäröivässä arverkossa. Kuntien perustehtävä on julkisten palvelujen tuottaminen kuntalaisille. Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistöinnossa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta. (Kuntalaki 1995 / 365.)

Paikallisena julkisten palvelujen tuottajana ja julkisen hallinnon edustajana kunnalla on luonnollinen sidos aluehallintoon ja valtionhallintoon. Kunnan talous on vahvasti resurssiriippuvainen valtion taloudesta. Valtion resurssiohjauksen ja kunnan oman strategisen päätöksenteon välistä strategista liikkumavaraa kuvaavat hyvin Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen (2012, 80) tutkimustulokset, jotka on saatu kyselytutkimuksesta yhteensä 375 kunnan sosiaalitoimesta vastaavalle ylimmälle johtajalle.

Niiranen ja Hänninen pitävät merkille pantavavana, että vastaajat katsovat kunnan vision ja strategian ohjaavan johtamistaan ja toimintaansa vähemmän kuin viralliset ohjeet ja lait tai kunnan talousarvioasiakirjat. (Niiranen & Hänninen 2012, 80.) Tämä voidaan ymmärtää sitä taustaa vasten, että sosiaalipalvelut ovat lakisääteisiä ja lainsäädäntö paitsi velvoittaa, myös legitimoii kunnan sosiaalitoimen ja monien sosiaalipalvelujen aseman.

Kunta-valtio suhde on monisyinen asia. Inga Nyholm (2011, 128) toteaa eri tutkijain määrittävän sen hieman eri tavoin, koska suhde on moniulotteinen kokonaisuus ja sidos, joka ei ole stabiili vaan ajassa tapauskohtaisesti muuttuva. Sitä muovaavat muun muassa kunnan koko, oma tahtotila, kunnan ja valtion vaikuttimet yhteistyöhön ja osapuolten aktiivisuus tai passiivisuus. Keskeistä on muutosalttius ajassa; eri aikakaudet vaikuttavat suhteen kehitykseen ja muuttavat sen luonnetta. *Suhteessa esiintyvä ohjaus on valtion kontrolli- tai ohjausvaltaa, joka sekin on monisyinen kysymys.* (Nyholm 2011, 128.)

Valtion näkökulmasta kyse on siitä, onko valtio suhteessa kuntiin vahva keskus vai heikko tai jopa onttouttava (hollowed-out-state). Kuntien osalta kyse on siitä, tarjoavatko mekanismit eri aikakausina riittäviä mahdollisuuksia vaikuttaa valtakunnan tason politiikkaan eli missä määrin paikallisilla toimijoilla on kykyä saavuttaa omia tavoitteitaan tai puolustaa omia näkemyksiään kuntien ja valtion keskinäisissä politiikan tekemisen prosesseissa. (Nyholm 2011 128, 129.)

2 Toiminnallinen viitekehys

Lapinjärven kunta on yksi Uudenmaan maakunnan itäisimmistä kunnista. Kunta lukeutuu Loviisan seutukuntaan. Alueellisesti suurin keskus on Porvoon kaupunki noin 49 kilometrin etäisyydellä Lapinjärveltä. Suurin piirtein sama välimatka on itäisen naapurikaupungin Kouvolan ja Lapinjärven kunnan välillä. Suomen nykyisistä kunnista pienimmät, joihin myös noin 3000 asukaan Lapinjärven kunta lukeutuu, ovat taloudellisesti vaikeassa tilanteessa suomalaisen maaseudun ja Suomen kuntakentän voimakkaassa murroksessa.

Oman arvoverkonsa ydintoimijana kunnalla on suora yhteys yrityksiin ja kolmannen sektorin palvelun tuottajiin sekä kansalaisyhteiskunnan edustajiin, ruohonjuuritasolle, yksittäiseen kansalaiseen tai yhteisöön saakka. Vaikka verkostomainen toiminta on yhä yleisempää julkisella sektorilla, kyetään toimintaa vielä vain harvoin mieltämään verkostotoiminnaksi, jossa pätevät omat kompleksisuuden pelisääntönsä.

2.1 Murroksessa yritystoiminnan merkitys korostuu

Selvitäkseen perustehtävistään niukkojen resurssien puitteissa kunnat tuottavat palvelut yhä useammin harjoittamalla sekä kuntien keskinäistä - seudullista ja alueellista - että kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä. Julkisia palveluja tuotetaan ja ostetaan monin tavoin yli sektori-rajojen. Palvelun järjestäjäkunnan ja loppukäyttäjäasiakkaan välille muodostuu useita erilaisia avoketjuja, vaikka niitä julkisten palvelujen kyseessä ollessa ei aina sellaisiksi mielletäkään. Yksityisten toimijoiden rooli julkisten palvelujen tuottajina lisääntyy jatkuvasti. Hajauttamalla julkisiin palveluihin etsitään muun muassa kustannustehokkuutta kuntasektorin murroksessa.

2.2 Kehittämisprosessin kuvaus

Opinnäytetyö muodostaa kehittämisprosessin, jonka osana toteutetaan neljä projektia. Projektit on kohdennettu paitsi kuntaorganisaatioon, myös sitä ympäröivään toimijoiden verkostoon. Opinnäytetyö rakentuu lähtökohtaisesti Lapinjärven kuntaorganisaation strategisen johtamisen ja strategiaprosessin ympärille. Samalla se kuitenkin tarkastelee kuntien tarjoamia julkisia palveluja ja paikallista elinkeinotoimintaa myös yleisemmällä tasolla organisaation ympärilleen rakentaman arvoverkoston näkökulmasta. Organisaatioon ja sen välittömään toimintaympäristöön kohdennetut projektit mahdollistavat työnantajan opiskelijalle antaman toimeksiannon toteuttamisen. Samalla mahdollistuu myös niiden kehittämisedellytysten vaiheittainen tarkasteleminen, joita kunta, osana yhteistä arvoverkkoa, voi olla alueella toimiville yrityksille tarjoamassa.

2.2.1 Kehittämisiongelma ja kehittämisprosessin raja

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämisprosessin kehittämisiongelman taustalla vaikuttaa Lapinjärven kunnan tehtävänanto. Kunta on päivittämässä vuodelta 2001 peräisin olevaa kuntastrategiaansa. Lapinjärven kunnanhallitus ja -valtuusto vastuuttivat vuoden 2011 toimintasuunnitelmassa kuntastrategiaprosessin kunnan kehittämistoimikunnan suunniteltavaksi ja käynnistettäväksi. Kehittämistoimikunta puolestaan asetti tehtävän sihteerinään tuolloin toimineelle kunnan kehittämispäällikkö Antti Vaittiselle (opinnäytetyöraportissa jatkossa minämuodossa esiintyvä opiskelija). Strategiaprosessin toteutus katsottiin järkeväksi liittää kehittämispäällikön meneillään olevien jatko-opintojen yhteyteen.

Kehittämisprosessin lähtökohtaiseksi kehittämisiongelmaksiksi määritettiin

- työnantajaorganisaation toiminnan ja käytäntöjen kehittäminen uuden kuntastrategian avulla asiakaslähtöisempään ja kustannustehokkaampaan suuntaan sekä
- kunnan strategisen liikkumavaran ja tulevaisuuden etenemissuuntien tarkastelu,
- kunta- ja yritys yhteistyön ja verkostoitumisedellytyksien tarkastelu muun muassa sähköisen liiketoiminnan ja asioimisen mahdollistamiseksi koko kunnan alueella.

Opinnäytetyöstä muodostui sen aihealueen vuoksi laaja-alainen. Tästä syystä oli kehittämistoimet jaettava neljänä eri projektina toteutettaviksi. Yhdessä nämä projektit muodostavat prosessin, joka vasta yhdessä opinnäytetyön laajan teoriapohjan kanssa toteutettuna tekee mahdolliseksi esitettyihin kehittämisiongelmiin vastaamisen. Tarkasteltavaksi nostettiin koko kuntaorganisaation - julkisten palvelujen tarjoamisen myötä - ympärilleen muodostama verkosto, joka kehittämisprosessissa halutaan nähdä pelkkää kunnan omaa organisaatiota laajalaisempana, eri sektorien toimijoista koostuvana verkostona. Sitouttamalla eri sektoreita edustavia toimijoita eri projekteihin saatiin fokus työssä kohdennetuksi paitsi kuntastrategian, myös sen kunnan paikalliselle yritystoiminnalle luomien edellytysten tarkasteluun. Kaiken tämän mahdollistamiseksi, opinnäytetyön kehittämisiongelmiiksi oli määritettävä yhtä aikaa sekä tutkimus- että kehittämisiongelmiä. Tutkimuksellinen osuus toteutui projektien sisäisinä toimina, mistä syystä myös niiden tulokset esitetään projektien toteutuksen raportoinnin yhteydessä.

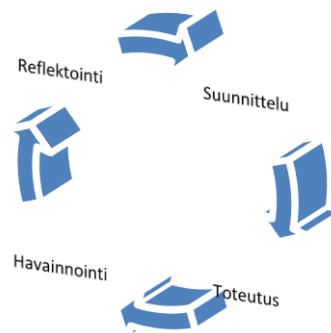
2.2.2 Tulokset

Tavoiteasetannan mukaisesti myös opinnäytetyön tulokset ovat kahdenlaisia; Lopputyön tuloksia ovat sekä

- kehittämisprosessin kokonaistulos, joka muodostuu opinnäytetyön lopuksi esitettävistä, prosessin aikana syntyneistä, osin koko kuntasektoria koskettavista, huomioista ja näiden perusteella tehdyistä johtopäätöksistä,
- että projektikohtaiset tulokset, joita oli kuntasektorin murrostilassa saavutettava organisaation kehittämiseksi. Nämä tulokset esitetään kunkin projektin kuvauksen yhteydessä.

2.2.3 Kehittämismetodi

Kehittämismetodin prosessissa käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen perusajatuksena on Eskolan ja Suorannan (1998, 128) mukaan aina havainnoinnin lisäksi myös kohdeorganisaation toiminnan kehittäminen. Toimintatutkimukseen kehittämisen metodina päädyttiin, koska opinnäytetyön lähtökohtaiseksi tavoitteeksi oli asetettu työnantajaorganisaation toiminnan ja käytäntöjen kehittäminen kuntastrategiaprosessin avulla asiakaslähtöisempään ja kustannustehokkaampaan suuntaan.



Kuvio 1 Toimintatutkimuksen syklinen kehä

Toimintatutkimus katsotaan Eskolan ja Suorannan (1998, 128 - 129) mukaan otetun ensimmäisenä käyttöön sosiaalipsykologi Kurt Lewinin toimesta jo 1940 luvulla. Toimintatutkimuksen syklinen kehä on kuvattu kuviossa yksi. Kehässä organisaation yhdessä toteuttamien projektien toimenpiteet tuottavat havainnointia ja oppimista, joka aikaan saa jälleen uusia havaintoja ja orientoitumista toiminnassa muodostetun uuden tiedon mukaan. Oppimisen, toteutuksen, havainnoinnin ja reflektoinnin kehä jatkuu edelleen mahdollistaen uuden tiedon kerääntymisen jo opitun "päälle". Tavoitteena on rakentaa kuvan yksi mukainen syklinen prosessi, jossa aiemmat ja nykyiset havainnot luovat pohjaa tilanteen tulkinnalle. Tämän perusteella kyetään tekemään valintoja organisaatiossa. Samalla etsitään projektien kautta myös sen erisidosryhmien tämänhetkisellet toiminnalle vaihtoehtoja. Tulkintaa ja valintaa seuraa tulkinta, jonka jälkeen syklinen prosessi jatkuu kuvan neljä mukaisessa spiraalimaisessa kehässä. Prosessia edeltäneet, prosessin aikana syntyneet ja valintahetken havainnot yhdistetään ja niiden avulla luodaan edelleen uusia tilanteen tulkintoja. Uudet havainnot ja johtopäätökset

puolestaan edesauttavat myös tulevia strategisia valintoja ja luovat uusia toimintamalleja organisaatioon.

2.2.4 Kehittämisprojektien yleiskuvaus

Kuntaorganisaatioon ja sen välittömään toimintaympäristöön kohdenetut projektit mahdollistavat kunnan opiskelijalle antaman toimeksiannon toteuttamisen. Samalla mahdollistuu myös niiden kehittämisedellytysten vaiheittainen tarkasteleminen joita kunta, osana yhteistä arvoverkkoa, voi olla alueella toimiville yrityksille mahdollistamassa. Interventioina toimintatutkimuksessa toimivat seuraavat osaprojektit:

Kuntastrategiaprojekti

Lapinjärven kuntastrategiaprojekti rajattiin käsittämään kuntaorganisaation perusstrategiaa, kuntaorganisaation keskeisiä strategioita ja strategisia kehittämishankkeita. Kunnan eri toimialasektorit laativat omat sektorikohtaiset toimintasuunnitelmansa organisaation perusstrategian ja keskeisten kilpailustrategioiden mukaisiksi. Strateginen suunnitteluprosessi toteutettiin pääosin Santalaisen ja Huttusen (1993, 53 - 72) tarkoittamalla tavalla resurssijohtamisen periaatetta ja Mannermaan (1999, 57 - 80) tarkoittamalla tavalla skenaariotyöskentelyyn pohjaavaa tulevaisuustaulukkoanalyysiä hyväksi käyttäen. Strategiaprosessissa on huomioitu myös Kaplanin ja Nortonin (2009, 151 - 204) tarkoittama tapa hyödyntää Balanced Scorecard johtaja monimittarijärjestelmää organisaatioyksiköiden ja henkilöstön sekä prosessiparannusohjelmien sopeuttamiseksi strategiaan operatiivisen toiminnan suunnittelussa ja strategisten hankkeiden siirtämisessä johdon tuloskorkeille strategian jalkautusvaiheessa.

Verrokkikuntayhteistyö

Verrokkikuntayhteistyö - eli benchmarkkausprojekti toimii osana strategiaprojektin nykytila-analyysiä (Karlöf 2004, 56 - 67.) Selvyden vuoksi se siksi esitetään yhdessä strategiaprosessin kanssa - ikään kuin sen sisäisenä toimena (5.1.2) - vaikka sen tehtävät ulottuvatkin huomattavasti tätä laajemmalle alueelle. Verrokkimustayhteistyöprojektin laaja-alaisempana tavoitteena on tutkia kuntayhteistyön ja pienkuntien välisen yhteistyön käynnistämisen edellytyksiä muun muassa yhteiseen strategiaan seurantaan ja muihin synergiaa tuottaviin toimiin liittyen Dozin ja Hamelin (1998, 251 - 284) tarkoittamalla tavalla. Verrokkikuntayhteistyöprojektin etenemiseen palataan uudelleen kohdassa 5.10.1, verrokkikuntayhteistyön jatkuminen. Kaksi muuta strategiatyöskentelyn yhteydessä toteutettua projektia esitetään omina projekteinaan strategiaprosessin ja verrokkikuntaprojektin yhteisen esittelyn jälkeen. Kaikki neljä projektia kietoutuvat kuitenkin edellisessä luvussa esitetyllä tavalla yhdeksi oppimisen pro-

sessiksi, jolla on oma itseisarvonsa sekä yksilötasolla siihen osallistuville yrityksille ja opiskelijalle että Lapinjärven kuntaorganisaatiolle.

Yritysyhteistyöprojekti

Projekti-idea pohjautuu paikallisen elinkeinoelämän keskeisten resurssien huomioimiseen (Private Public Partnership) strategiatyöskentelyssä sekä paikallisen osaamisen hyödyntämiseen tutkittaessa asiakaslähtöisyyden (Grönroos 2003, 65) käsitettä ja toteutumista kunnan palvelujen aroverkossa. Yhtenä lähtökohtana projektia suunniteltaessa oli sähköisten työvälineiden tuoman lisäarvon tarkastelu. Lähtöajatuksena oli tutkia Hovin, Hervosen ja Koistisen (2009, 21 - 63; 73 - 107) ajatusta tietovarastoista ja Business Intelligence (BSI) ratkaisuksista. Kumppaniyrityksen kanssa yhteisen tuotekehitysprojektin pohjalta oli ajatuksena tutkia, voisivatko nykyiset, nopeasti kehittyvät tietotekniset ratkaisut ja BSI tekniikka - asiakaslähtöisesti suunniteltuna - tarjota organisaation uusille johtamisjärjestelmille lisäarvoa. Ratkaisut voisivat helpottaa ja nopeuttaa kunnan johtamisen ja päätöksen eri prosessien toimintaa.

Sähköisen infrastruktuurin varmistaminen

Hankkeen lähtökohtana oli muun muassa Inkisen ja Jauhaisen (2006, 9 - 14; 44 - 67; 96 - 130) ajattelemalla tavalla parantaa ja täydentää myös maaseutukuntien kotitalouksien ja yritysten tietoliikennepalveluja. Samalla ajatuksena oli muun muassa Castellsin ja Himasen (2001, 114 - 131) tarkoittamalla tavalla helpottaa perifeeristen alueiden yritysten mahdollisuuksia osallistua kasvukeskusten innovaatiopoliittisiin kehittämisohjelmiin. Tavoitteena oli turvata toimivat ja liiketaloudellisesti kannattavan yritystoiminnan edellytykset varmistamalla nopeat tietoliikenneyhteydet myös niillä alueilla asuville ja yrittäville, joille kaupalliset toimijat eivät ole nähneet kannattavaksi verkkoa rakentaa. Opiskelijan tehtävänä on toimia paitsi projektijohtajan roolissa, myös julkisen sektorin yksityiseltä sektorilta palveluja ostavan asiakasorganisaation edustajan roolissa.

2.3 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa kehittämisongelmaan on poikkitieteellinen. Valinta on perusteltavissa Johanssonin (2005, 18) esittämällä argumenteilla, jotka liittyvät toisen osaamisesta ja resurssista omalle itselle tai harjoitetulle toiminnalle saatavaan lisäarvoon. Yhteistä arvoa ei mitenkään voi hyödyntää ilman jonkin asteista läsnä- ja yhdessäoloa. Ihmisellä on Johanssonin (2005, 18) mukaan omassa mielessään paikka, jossa erilaiset kulttuurit, tiedonalat ja toiminta-alueet suuntaavat kohti samaa pistettä. Yhteen suuntautumista seuraa vakiintuneiden konseptien yhteentörmäyksiä ja yhdistymiä, joista lopulta syntyy runsaasti uusia, ura-uurtavia ideoita. Johansson nimittää tätä paikkaa, jossa eri alat ja alueet kohtaavat *välimaas-*

toksi. (Johansson, 2005, 18.) Välimaastossa esiintyvää merkittävien innovaatioiden ryöppyjä Johansson (2005, 18) nimittää 1400 -luvun merkittävän idearyöpyyn ja sitä hyödyntäneen Firenzalaisen suvun mukaan *Medici - ilmiöksi*. Jokaiselta ihmiseltä, jonka tällaisessa välimaastossa tapaa ja jonka kanssa on kanssakäymisissä - asemasta tai koulutuksesta riippumatta - voi mielestäni aina oppia jotakin. Tarkastelunäkökulmana on prosessin eri etenemisvaiheesta ja objektista riippuen joko makro- tai mikrotaloudelliseen näkökulmaan. Strategisen johtamisen teoriaa lähestytään työnantajaorganisaation julkisen sektorin toimijan luonteesta huolimatta alkuvaiheessa pääasiassa yritysnäkökulmasta. Valintaan vaikutti paitsi strategisen johtamisen pääosin yleispätevä luonne, myös omien työtehtävien luonne elinkeinojen kehittäjänä. Tarkastelunäkökulma opinnäytteen teoriaosuudessa muuttuu siirryttäessä aihealueisiin, joissa julkinen johtaminen poikkeaa yritysnäkökulmasta.

Opiskelijanäkökulma on rakentunut lähimmäksi liikkeen- ja organisaation johdon konsultin näkökulmaa. Työtehtäviini pienen kunnan kehittämispäällikkönä on olennaisesti liittynyt eräänlainen sillanrakentajan rooli edustamani kuntaorganisaation ja alueen elinkeinoelämän välillä. Toimiminen suhteellisen pienissä kunnissa on antanut mahdollisuuden osallistua kunnan ja sen yritysten kehittämiseen eri rooleissa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Rooli, joka poikkeaa radikaalisti kunnan perinteisen virkamiehen roolista, on tarjonnut eräänlaisen aitiopaikan tarkastella julkisia palveluja myös konsultin näkökulmasta.

2.4 Keskeiset käsitteet

Arvo ja arvot

Käsite Arvo koetaan muun muassa Virtasen ja Stenvallin (2010, 115) mukaan tulkinnanvaraisena asiana. Virtanen ja Stenvall (2010, 115) viittaavat Paroliiniin (1999), jonka mukaan arvo käsitteenä saa helposti erilaisia merkityksiä tulkitsijansa mukaan. *Arvot ovat hyvin subjektiivisia ja yksilön kannalta pohdittavissa.* Julkisen hallinnon ja julkisen johtamistyön perustana on kuitenkin joukko universaaleja moraalisia normeja. Esimerkkinä voidaan mainita ajatus yhteisen hyvän edistämisestä. *Samoin voidaan ajatella, että näistä universaaleista moraalinormeista on konkretisoitu arvoja, joita ihmiset toiminnassaan ottavat huomioon. Lähimmäisenrakkautta on yksi tällainen, toinen taas elämän kunnioittaminen.* (Virtanen ja Stevall 2010, 115.) Olennaista tässä opinnäytetyössä on erilaisten arvovalintojen perustavanlaatuisen vaikutus strategisten linjausten takana.

Asiakkaalle tuotettu arvo

Asiakkaalle tuotettua arvoa käsitellään opinnäytetyössä ensisijaisesti Grönroosin (2003, 98) esittämällä tavalla asiakkaalle tuotetun ja asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Malli perus-

tuu asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun pohjalta kehiteltyyn teoriaan, jossa tyytyväisyyden katsotaan olevan seurausta sekä odotuksista tärkeitä palvelutekijöitä kohtaan, että niiden suoritustason arvioinnista. Asiakkaana opinnäytetyössä julkisten palvelujen tarjonnan kohteena esiintyy joko kunnan asukas, yritys tai muun julkisen palvelun loppukäyttäjä. Asiakasta julkiselle sektorille palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta edustaa organisaatio, loppukäyttäjää esimerkiksi omien tehtäviensä hoitamiseen yksityiseltä sektorilta palvelua ostava virkamies.

Johtamisjärjestelmä

Kamensky (2000, 283) mainitsee Haapalaisen (2005) listaamat johtamisjärjestelmät: strateginen johtaminen, käskyttäminen, tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, management by walking around, tilannejohtaminen, knowledge management, balanced scorecard -johtaminen, muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, projektijohtajuus, ratkaisuperustainen johtajuus, mallijohtaminen, tunnejohtaminen sekä arvojohtaminen. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä opinnäytteessä ensisijaisesti Kamenskyn (2011) esittämää strategista johtamisjärjestelmää, missä on hallittava konsernistrategia ja liiketoimintasuunnitelma ja osattava kytkeä ne yhteen. (Kamensky 2011.) Hallituksen, yritysjohton ja toimialajohton välinen strategiatyökentelykyky ratkaisee, kuinka hyvin strateginen johtamisjärjestelmä käytännössä toimii.

Kilpailukyky (Competitive Advantage)

Kilpailukyky -käsitteellä tarkoitetaan Porterin (1996, 2 - 3) esittämää tapaa erottua erilaistetuista aktiviteeteista tai toiminnan yliveroisen volyymin ja kapasiteetin ansiosta kilpailijoista ja tuottaa uniikkia arvoa asiakkaalle. Samalla käsite nähdään myös Hamelin ja Prahaladin (1994, 24) tavoin uutena strategian paradigmana, joka muodostuu paitsi Porterin (1996) edellä esittämistä kilpailun haasteista, myös kyvystä tunnistaa tulevaisuus, liikkeellelähdistä ja ensimmäisenä tulevaisuuteen ehtimisestä. (Hamel & Prahalad 2006, 62 - 63.)

Organisaatio

Organisaatiolla tarkoitetaan tässä opinnäytteessä yrityksen tai muun yksikön tapaa järjestää ja toteuttaa toimintaansa. Malli pohjaa Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 9) ajattelutapaan, jonka mukaan *organisaatio saa virikkeitä paitsi asiakysymyksistä - jotka voivat liittyä vaikkapa tuotteiden ja palvelujen tuotantoon - myös esimerkiksi valtaa ja ihmisiä koskevista tekijöistä kysymyksistä*. Organisaatioteorian päähuomio opinnäytetyössä kohdistuu verkostoihin organisaatioina.

Strategia ja strateginen johtaminen

Strategia nähdään tässä opinnäytetyössä Karlöfin (2004, 9) tavoin kaikkiin organisatorisiin yhteyksiin kohdennetuksi, pitkäjänteiseksi kehittämistyöksi, joka kulloinkin kohdistuu siihen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa. Samalla se tarkoittaa Porterin (1996, 2 - 4) tavoin ainutlaatuista ja arvokasta positioluomusta. Druckerin (2000, 58 - 70) tavoin se koetaan myös välttämättömyydeksi, jottei aikaa ja tärkeitä resursseja hukattaisi turhaan ja jotta suunnittelua yleensä yrityksissä ja muissa yhteisöissä voidaan harjoittaa, vaikka talouden, yhteiskunnan ja politiikan epävarmuus on kasvanut jatkuvasti.

Strateginen johtaminen nähdään Kaplanin ja Nortonin (1996, 8-12) tavoin jatkuvaksi prosessiksi, jossa taito kulminoituu siinä, kuinka taitavasti kyetään tasapainottamaan vakaan ja muuttuvan tilan välinen jännite.

Verkosto

Yläkäsitteensä *organisaation* tavoin, myös käsitteistä *verkosto* ja *verkko*, on tullut hyvin laajoja, vaikeasti hahmotettavia ja abstrakteja asioita. Pääperiaatteessa on olemassa kaksi erilaista tapaa nähdä ja määritellä verkosto -käsitettä. Ne voidaan joko käsittää itsestään syntyviksi kokonaisuuksiksi organisaatioiden verkostoina (Network of Organizations) tai itsenäisenä, mutta kumminkin toisistaan riippuvaisena yritysten ryhminä (Network Organization). Organisaatiossa vaikuttaa Minzbergin adhokratian mukaan myös muita voimia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 114.)

Tässä opinnäytetyössä verkosto nähdään Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 114), Dozin ja Hamelin (1998, 223 - 231) sekä organisaatioiden välisten suhteiden muodostamana että hallinto-, toimi- ja sektorirajat ylittävänä verkostokudoksena, joka periaatteessa on rajaton. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006 40 - 41.) Verkostokudos voi olla muodostunut itseään pienemmistä verkostoista, joka puolestaan on muodostunut verkoista, jonka muodostavat yksittäiset yritykset tai muut organisaatiot. Lähtökohtaisesti tarkastelun kohteena on kuitenkin aina kahden välinen suhde, kuten vaihdantasuhde, joka voidaan hahmottaa esimerkiksi asiakkaan ja myyjän väliseksi suhteeksi.

Verkko

Käsite verkko ymmärretään opinnäyttyessä perinteisesti yleisenä rakenne- tai organisaatiotyyppinä, joka muodostuu yhteen liitetystä itsenäisistä järjestelmistä (systeemeistä). (Karlöf ja Helin Lövingsson 2006, 9.) Systeemiä tässä verkossa voi edustaa joko yritys, ihminen, kunta tai organisaatio yleensä. Käsite esiintyy eri tieteenalojen kirjallisuudessa siten, että

verkkoja on helposti löydettävissä muun muassa erilaisista voimista fysiikan tieteenalalta, atomeista muodostuvista molekyyli-rakenteista kemian alalta, eliöiden ravintoketjuista tai solujen aineenvaihdunnassa tapahtuvien reaktioiden ketjusta, kun kyseessä on biologian tieteen ala. Sosiologia, psykologia ja filosofia käsittelevät ihmissuhdeverkkoja, sosiaalisia organisaatioita ja -verkkoja. Matematiikan alueella esiintyy muun muassa laskentaverkko ja jopa oma graafiteoria ja verkkoteoria. Tekniikan ja teknologian alueella tällaista verkkoa edustavat esimerkiksi sähköverkko, tekniikan neuroverkot, rautatieverkko tai kuten yhdessä opin- näytteeseen liittyvistä projekteissa viestinnän osalta tiedonsiirtoverkkona toimiva laajakaista- verkko.

Verkottuminen

Verkottuminen puolestaan on nähty systeemin yhteyksien kasvamisena, jolloin useampi tekijä ryhtyy vaikuttamaan systeemiin ja sen käyttäytyminen muuttuu kompleksiseksi.

Yhteistyösuhteet

Yhteistyösuhteet hahmotetaan edellisen mukaisesti Dozin ja Hamelin (1998, 16 - 36) tarkoittamalla tavalla näkökulmaltaan arvon luomiseen perustuviksi, selkeällä strategiasuhteella eteenpäin ajettaviksi ja hoidettaviksi suhteiksi, jolle luovat perustan muiden suhdeverkostojen sekä verkostossa toimivien huomioon ottaminen, jatkuvasti ylläpidettävä allianssisuhde sekä ympäröivien olosuhteiden aistiminen ja olosuhteiden muutoksiin reagointi.

2.5 Opinnäytetyön struktuuri

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esittelen lukijalle opinnäytetyön yleistaustaa.

Toinen luku esittelee sen toiminnallisen ympäristön ja viitekehyksen, johon opinnäytetyössä ratkaistavana oleva kehittämisongelma käytännön tasolla sijoittuu. Samalla luvussa esitellään kehittämisprosessia toiminnallisena kokonaisuutena, missä yhteydessä esitetään prosessin kehittämisongelma ja odotetut tulokset sekä kehittämismetodi ja yleisellä tasolla opinnäytetyön neljä projektia, joissa tuotettu oppiminen ja tieto yhdistyvät kehittämisprosessin aikana teoreettisessa viitekehyksessä esitetyllä tavalla teoriataustan edustamaan tietopohjaan. Tämän jälkeen seuraa yleisimpien opinnäytetyössä käytettyjen käsitteiden avaaminen ja opinnäytetyön rakenteen kuvaus.

Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön teoria. Opinnäytetyön teoria-alusta on työn laaja-alaisen rajauksen vuoksi mittava. Siitä huolimatta on useita työn kannalta tärkeitä alueita jouduttu teoriaosuudessa käsittelemään vain pintapuolisesti. Teorialuku jakautuu kol-

meen alalukuun, joista ensimmäisenä esittelen strategiseen johtamisen teoriapohjaa, toisessa organisaatiokäsitettä ja siihen liittyviä teorioita ja kolmannessa verkostoitumiseen liittyvää teoriapohjaa.

Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön teoriapohjan ja projektien edustamat käytännön toimet yhteen sulauttava ja uutta osaamista generoiva, toimintatutkimusmetodiin pohjaava kehittämismenetelmä.

Viidennessä luvussa aloitetaan projektien toteutuksen raportointi. Projektikuvaukset etenevät tarkoituksellisesti raporttitasolla esitellen strategiaprosessia sen suunnitteluvaiheesta projekti-kohtaisiin tuloksiin saakka. Viides luku esittelee Lapinjärven kuntastrategiaproessin, joka samalla toimii ensimmäisenä kehittämisiongelman ratkaisemiseksi rakentamistani kehittämissuunnitelmissa. Kuntastrategiaprojekti on samalla mittavin neljästä toteutetusta projektista. Samassa luvussa esitellään myös verrokkikunta- eli "benchmarkkausprojekti", jonka tutkimuksellisen osan voidaan katsoa liittyvän yhtenä nykytilan kartoituksen toimintaympäristötutkimuksen elementtinä kuntastrategiaprojektiin. Verrokkikuntaprojektilla on kuitenkin myös muita tavoitteita; Projekti tutkitaan edellytyksiä vertailun alaisina olevien pienkuntien yhteistyölle ja yhteisen pienkuntaverkoston perustamiselle kuntien kehittämisen alustaksi.

Kuudennessä luvussa paneudutaan strategiatyön yhteydessä käynnistettyyn yritys yhteistyöprojektiin, jonka tavoitteena on sähköisten työvälineiden käyttäjälähtöinen kehittäminen Lapinjärven kuntaorganisaation johdon käyttöön. Lähtöajatuksena on parantaa sähköisen johtamisen työkaluja kehittämällä ja käyttöönottamalla kunnan ylimmän johdon ja keskijohdon toiminnan suunnittelua ja seuranta. Samalla kytetään iteratiivisen tuotekehitysprojektin avulla paikallinen yksityisen sektorin osaaminen vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön kuntaorganisaation kanssa.

Seitsemäs luku esittelee sähköisen infrastruktuurin varmistamisprojektin, jonka tavoitteena on turvata nopeat tietoliikenneyhteydet julkisten palvelujen jakeluun, paikallisten yritysten toiminta- ja kehittämisedellytysten turvaamiseen sekä kunnan asukkaiden käyttöön järkevällä hintatasolla, myös niillä alueilla Lapinjärven ja Myrskylän kunnissa, jonne kaupalliset toimijat eivät ole katsoneet olevan liiketoiminnallisesti kannattavaa laajakaistaverkkoa rakentaa. Seitsemännessä luvussa esitellään myös yritys yhteistyöprojektin yhteydessä toteutettua sähköisen hankintatyökalun koekäyttöä Lapinjärven kuntaorganisaatiossa. Myös näiden projektien päämääränä on sitouttaa eri sektorien toimijoita yhteiseen kunnan kehittämiseen ja strategiatyöhön.

Kahdeksas luku sisältää teoretisen ja käytännön synteeseinä tuotetun uuden tiedon ja osaamisen pohjalta syntyneen yhteenvedon sekä kehittämismenetelmän kokemusten perusteella teh-

dyt johtopäätökset. Luvun lopuksi esitetään johtopäätösten pohjalta esiin nousseet jatkotutkimustarpeet, jotka yhdessä edustavat varsinaisen kehittämisprosessin kokonaistuloksia.

Yhdeksäs luku keskittyy opinnäytetyön ja siinä toteutetun kehittämisprosessin ja opiskelijan henkilökohtaisen oppimisprosessin läpikäymiseen ja opiskelijan suorittamaan itsearviointiin.

3 Teoria

Opinnäytetyön teoriaosuus liittyy pääasiallisesti strategiseen johtamiseen sekä organisaatio- ja verkostoteorioihin. Vasta tätä laajaa ja poikkitieteellistä teoriataustaa vasten kyettiin objektiivisesti ja eri arvot huomioiden tarkastelemaan kunnan ja sen ympärilleen muodostaman arvoverkoston kokonaisuutta niin sanotusti helikopterinäkökulmasta. Koska taloustiede, samoin kuin myös johtaminen ja johtamisen tutkimus, ovat soveltavia tieteen aloja, muita tieteenaloja nostetaan lopputyön teoriaosiossa esille siltä osin kuin ne liittyvät työtä tukeviin teorioihin ja tutkimuksiin. Lopputyön edustama teoriapohja pyrkii avaamaan tietynlaisen poikkitieteellisen, laaja-alaisen ”tulevaisuuden ikkunan tai maiseman” pienen maaseutukunnan kehittämiseksi.

3.1 Strategia ja strateginen johtaminen

Organisaatioteorioiden valossa tarkastellen strateginen johtaminen (strategic management) ammentaa Harisalon (2008, 39) mukaan teoreettisen voimansa päätösteoriasta, järjestelmäteoriasta ja kontingenssiteoriasta. Strategisessa johtamisessa on kyse valittujen toimintatapojen käytöstä. *Strategisen johtaminen avulla koko organisaatio tahdistetaan tekemään työtä strategisten valintojen suunnassa.* (Harisalo 2008, 244.) Käsitteinä tai termeinä strategia ja strateginen johtaminen eivät ole kaikkein helpoimmin määritettäviä. Kyse ei ole niinkään siitä, etteikö käsitteen syntyä ja alkuperäistä merkitystä kyettäisi jäljittämään. Strategiakäsitteellä on pitkät juuret historiaan esimerkiksi sodanjohdosta, missä strategialla tarkoitetaan taitoa voittaa (koko) sota. Taktisella tasolla käydään taistelut. Taktiset operaatiot eli varsinaisen käytännön taistelutoiminta tapahtuu kuitenkin operatiivisella tasolla.

Kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan tehtävänä kylläkin on sodan välttäminen. (Kamensky 2000, 16.) Määrittämisen vaikeus johtuu ensisijaisesti siitä, että strategiakäsite on siviilielämään ja talous- ja johtamistieteisiin, yritys-elämään ja viimein myös julkiselle sektorille jalkauduttuaan saanut hyvin monia merkityksiä. Määrittäjiä ja määritelmiä sekä erilaisia ja jaottelumalleja on ajan mittaan kertynyt monia. Kamensky (2011) toteaa vuosiseminaarissa Helsingin messukeskuksessa, että *peruserot määrittelytavoissa syntyvät jo siitä, lähestytäänkö strategiaa panostekijänä vai tuotostekijänä tai millaisena niiden yhdistelmänä.* Kamensky (2011) mukaan strategiakäsitteen määrittelytavan vaikeudet taustalla ovat:

1. Lähestymisnäkökulma strategiaan
2. Strategian tarkastelutaso
3. Organisaatiokonteksti

Tässä opinnäytetyössä käsitteen määrittelyn vaikeus nousee esille ennen kaikkea organisaatiokontekstissa, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, onko kulloinkin kyseessä liikeyrityksen, voittoa tavoittelevan tai ei voittoa tavoittelevan organisaation tai kilpailunalaisen vai ei-kilpailunalaisen organisaation strategia. Kotterin (1996, 153) mukaan strategia määrittää tahotilan, tavoitteet ja suunnan, johon organisaatio pyrkii. Se sisältää merkittävimmät valinnat, päätökset ja toimenpiteet strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen tai muuttamiseen. Strategia edellyttää pitkäjänteistä kehitystyötä toiminnassa, josta jokainen yksilö on vastuussa. Johtaminen voidaan määritellä selviytymisenä muutoksessa. Jatkuvan muutoksen takia myös nykyisten esimiesten on tiedettävä enemmän johtajuudesta. (Kotter 1996, 153.) Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009 9 - 15) mukaan strategian funktio voidaan jaotella niin sanotun viiden P:n mallia hyödyntäen joko

1. Suunnitelmaksi (Plan)
2. Toteutuneeksi malliksi tai kaavaksi (Pattern)
3. Asemaksi (Position)
4. Näkökulmaksi (Perspective) tai
5. Juoneksi (Ploy)

Lisäksi strategiat voidaan jakaa *aiottuun strategiaan (intended strategy)* ja *toteutuneeseen strategiaan (realized strategy)* sekä *kehkeytyvään strategiaan (emergent strategy)*. (Mintzberg, Ahlstrand & ja Lampel 2009, 9 - 15.)

3.1.1 Strateginen ajattelu

Virtasen ja Stenvallin (2010, 126) mukaan on tärkeää nähdä ero strategisen ajattelun ja strategiaprosessin johtamisen välillä. Kun strategiaprosessin toteuttaminen tarkoittaa organisaation strategian laatimista, on strateginen ajattelu olemukseltaan paljon kokonaisvaltaisempaa. Mintzberg (2005, 139) puolestaan väittää, että strateginen ajattelu poikkeaa tavallisesta ajattelusta. Hänen mielestään strateginen ajattelu on enemmänkin visionääristä "näkemistä" kuin ajattelemista. Lähes kaikki ovat hänen mukaansa valmiita yhtymään ajatukseen, että strateginen ajattelu tarkoittaa näkemistä eteenpäin (seeing ahead) eli tulevaisuuteen katsomista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 139.)

Itse asiassa ei kuitenkaan voida nähdä eteenpäin, ellei kyetä näkemään myös taaksepäin (see behind). Tämä johtuu siitä, että jokaisella hyvällä visiolla on oltava juurensa menneen ym-

märtämisessä. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005 139 - 140). Strategisen ajattelun yhteydessä puhutaan usein "metsän erottamisesta puilta". Tällöin strateginen ajattelu tulee nähdä myöskin näkemisenä yläpuolelta (seeing above). Näkökulmaa tulee kuitenkin laajentaa edelleen induktiivisella ajattelumallilla; ylhäältäpäin ajattelua tulee tukea asioiden näkeminen samanaikaisesti myös alhaalta (seeing below) ja ylitse sekä toiselle puolelle näkeminen (seeing beyond) ja myös näkemisenä "lävitse." (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005 140 - 141.) Strateginen ajattelu ei silti pääty tähän. Mintzberg lisää "keitokseen" viimeisen ainesosan kysyessään: "Mitä tällä kaikella kyetään saamaan aikaan tai tekemään?" Strategisen ajattelijan tulee luoda systemaattiselle suunnittelulle merkitys ja nostaa koko suunnittelutyö käytännön tasolle "näkemällä (kaiken tämän) lävitse." (see through). (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 142.)

3.1.2 Strategisen johtamisen koulukunnat

Mintzbergin ajattelun mukaan strategia auttaa oman paikan ja asemoitumisen löytämistä organisaation toimintaympäristössä. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009 23 - 128) jakavat strategisen johtamisen erilaisten julkaisujen pohjalta yhteensä kymmeneen eri koulukuntaan. Näitä ovat:

1. Mallinnuksen koulukunta (Design School)
2. Suunnittelun koulukunta (Planning School)
3. Asemoinnin koulukunta (Positioning School)
4. Yrittäjyyden koulukunta (Entrepreneurial School)
5. Ajattelun koulukunta (Cognitive School)
6. Oppimisen koulukunta (Learning School)
7. Politikoinnin koulukunta (Power School)
8. Kulttuurillinen koulukunta (Cultural School)
9. Toimintaympäristön koulukunta (Environmental School)
10. Konfiguraation koulukunta (Configuration School)

Mallinnuksen, suunnittelun ja asemoinnin koulukunnat voidaan Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009 5 - 6) mukaan tulkita ohjeistaviksi koulukunniksi, jotka kertovat kuinka strategia tulisi muodostaa. Yrittäjyyden koulukuntaa, ajattelun koulukuntaa, oppimisen koulukuntaa, politikoinnin koulukuntaa, kulttuurillinen koulukuntaa ja toimintaympäristön koulukuntaa voidaan luonnehtia kuvaaviksi koulukunniksi. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009 129 - 316.) Nämä kertovat millä tavoin strategia itse asiassa syntyy. Konfiguraation koulukunta on eräällä tavoin kokoava koska se sisältää aineksia kaikista muista koulukunnista Mintzberg, Ahlstrand & Lampel. (2009, 317 - 361). Sitä voitaneen siksi pitää omalla tavallaan sekä ohjeistavana että kuvaavana koulukuntana. (Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel 2009, 6.)

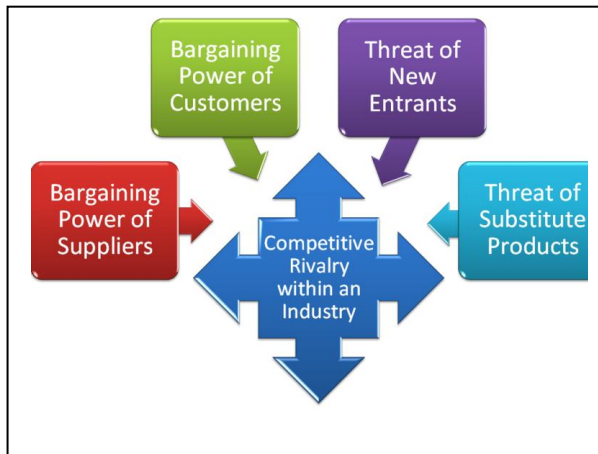
3.1.3 Kilpailu ja kilpailustrategiat

Kieliopillisesti strategia -sana viittaa Kamenskyn (2000, 16 - 17) mukaan kilpailuun: *Japanilaisen strategiagurun Kenichi Ochmaen mukaan "ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita."* (Kamensky 2000, 16 - 17.) Tärkeäksi tekijäksi kilpailun nostavat myös Hamel ja Prahalad (2006, 53 - 56), joiden mukaan uusi strategian paradigma muodostuu paitsi haasteista, joita kilpailu asettaa, myös tulevaisuuden löytämisestä ja liikkeellelähdestä tulevaisuuteen. Tämän lisäksi tulevaisuuteen tulisi vielä ehtiäkin ensimmäisenä. (Hamel & Prahalad 2006, 62.) Myöhemmin (2000) Hamel pohtii kyllä myös sitä, onko kyseinen tulevaisuuteen näkeminen strategian avulla todellakin visiointikykyä vaiko enemmänkin onnea. (Hamel 2001 36, 2000, 23.) Peter Drucker (2000, 57) toteaa, että strategia muuntaa liiketoiminnallisen teorian suorituksiksi. Lisäksi se testaa käytössä olevaa liiketoiminnallista teoriaa. Organisaatio pystyy päättämään, mikä on "mahdollisuus" vain, jos sillä on strategia. Karlöf (2004, 9) näkee strategian tarkoittavan pitkäjänteistä kehittämistyötä, joka kohdistuu siihen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa. *Kohteena voi siis olla projekteja, prosesseja, toimintokonaisuuksia tai osastoja. Määritelmä soveltuu kaikkiin organisatorisiin yhteyksiin; Strategia ei rajoitu konsernin johtoon, vaan sitä voidaan soveltaa mihin organisaatioon tai organisaation osaan hyvänsä.* Edellä esitetyn teoriansa mukaisesti Karlöf (2004, 10 - 11) jakaa strategiat kolmeen perustyyppiin:

1. portfoliostrategiaan, joka pitää sisällään sekä hajautetun portfolion että synergisen portfolion,
2. liiketoimintastrategiaan ja
3. toimintostrategiaan.

Portfolio -käsite on lainattu osakekaupasta tarkoittamaan useiden yritysten yhteistä omistajaa. Portfolio eli salkku voi olla joko hajautettu tai synerginen sen mukaan, miten paljon portfolioon sisältyvien yritysten välillä on yhteistä. Hajautettua portfolioa kutsutaan myös konserniksi, ja se koostuu rahoituksellisesti tai poliittisesti yhtenäisestä ryhmästä yksiköitä, joiden välillä ei ole muita varsinaisia yhteyksiä. Myös kunnan toimintoja voisi nimittää hajautetuksi portfolioiksi. (Karlöf 2004 10 - 11.) Toimintostrategia -käsitteen alle Karlöf (2004, 12 - 13) yhdistää toiminnot, prosessit ja kaikki muut työskentelyareenat. Liiketoimintastrategiassa eli kilpailustrategiassa määritetään yrityksen kilpailuetu eli vastataan kysymykseen, miksi asiakkaiden tulee valita juuri kyseinen organisaatio. (Karlöf 2004, 12 - 13.) Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 80) mukaan liiketoimintastrategialla, jota myös kilpailustrategiaksi kutsutaan, tarkoitetaan nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä, joiden tarkoituksena turvata tuleva menestys ja hyödyntää liikeidean mukaisen toiminnan mahdollisuuksia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 80.)

Jeremy Kourdin (2009, 3) mukaan inspiroiva ja selkeästi rakennettu liiketoimintastrategia luo liikevoimaa ja mahdollisuuden yrityksen kaupalliseen menestykseen. Mikäli strategia on heikko tai se ymmärretään väärin, se voi myös toimia yritystä vastaan, jolloin se on johtamassa yritystä kokonaan liiketoiminnan ulkopuolelle. Strategiatyössä vastaan tulee aina valinta, joka on tehtävä niiden keskeisten tekijöiden löytämiseksi, joiden avulla yritys kyetään johtamaan suurempaan tuottavuuteen ja menestykseen. Kourdin (2009, 3.) mukaan strategian tulee kytkeä osoittamaan sekä ne alueet, missä yksikkö tai ryhmä voisi olla menestyksekkäämpi että alueet, joissa ollaan heikoilla. Myös sekä Kaplan ja Norton (1996, 8 - 20) että Porter (1996, 18) korostavat, miten tärkeää strategiatyössä on selkeiden valintojen tekeminen. Porter (1996, 18) painottaa strategisen position ja aktiviteettien tai tavoitteita tukevien toimenpiteiden tärkeyttä strategian onnistuneisuuden kannalta. Kaplanin ja Nortontin (1996, 8 - 10) mukaan tavoitteet on priorisoitava eli pantava tärkeysjärjestykseen. Epäolennaiset rönsyt tulee karsia pois jo strategiatasolla ja pyrkiä keskittymään strategian toteutumisen kannalta olennaisimpiin asioihin. (Kaplan & Norton 1996, 8 - 11.) Strategisen suunnittelun ja ajattelun "Grand old Man" Michael Porter julkaisi jo vuonna 1979 viidestä kilpailuvoimasta muodostuvan kehikon. Mallin avulla kyetään johtamaan viittä keskeistä voimaa, jotka määrittävät sen,



Kuva 1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

kuinka vetovoimaiseksi kyseinen markkina koetaan yrityksen kannalta. Nämä voimat ovat kuluttajien eli yrityksen asiakkaitten muodostamat markkinavoimat, tuottajien eli tavarantoimittajien muodostamat markkinavoimat, mahdollisten uusien kilpailijoiden muodostamat uhkatekijät, niin sanottujen substituuttihyödykkeiden (korvaavat hyödykkeet) muodostamat uhat sekä kyseessä olevan toimialan sen hetkisen kilpailun taso. (Porter 1998, 119 - 120.)

Nämä kolme strategiaa Porter nimitti jo vuonna 1985 geneerisiksi strategioiksi, koska ne eivät ole riippuvaisia toimialasta, eivätkä yrityksestä. Kilpailuetua tuova vahvuus muodostuu joko yrityksen kustannusjohtajuudesta (kustannusjohtajuusstrategia), erilaistamisesta (differoiti-strategia) tai keskittämisestä (fokusointistrategia). Myöhemmin Porter (1996, 19) vielä tarkentaa Harvard Business Review julkaisussa omaa teoriaansa, jossa hän samalla pohtii mitä strategia on ja mitä se ei ole:

Strategia on yhtiön aktiviteettien yhteensovittamista. Strategian menestyksellisyys perustuu useiden asioiden tekemiseen hyvin - ei vain muutamien - ja

näiden asioiden menestyksekkäästä yhdistämisestä. Mikäli yhtiön aktiviteetti en välillä ei ole yhteensopivuutta, ei ole myöskään omaleimaista strategiaa ja vain vähän pitkäjänteisyyttä. Johtaminen taantuu yksinkertaisimpiin tehtäviin tarkkailemaan yksittäisiä toimintoja, ja operationaalinen tehokkuus määrää yhtiön tuloskehityksen. (Porter 1996, 19.)

3.1.4 Strateginen positio ja asiakaslähtöisyys

Strategia on ainutlaatuinen ja arvokas positioluomus, joka pitää sisällään kokoelman erilaisia asiakasta kiinnostavia aktiviteetteja. Strategisella positiolla tarkoitetaan Porterin (1996, 2 - 3) mukaan kilpailijoista erottuvien tuotteiden tai samanlaisten aktiviteettien hyödyntämistä eri tavalla, jolloin kyetään tuottamaan ainutlaatuista (uniikkia) arvoa asiakkaalle. (Porter 1996, 2 - 3.) Strateginen positio voi saada alkunsa kolmesta eri lähteestä, jotka eivät kuitenkaan ole toisensa pois sulkevia, vaan voivat päinvastoin usein ilmetä päällekkäisinä tai yhtäaikaisina. Keskeinen asia on, että mikäli yritys haluaa menestyä, sen on jollakin tavoin joka tapauksessa kyettävä hyödyntämään sen omia tuotantopanoksia kilpailijoitaan tehokkaammin.

Porter (1996, 2 - 3) toteaa, että pelkkä operatiivinen tehokkuus - vaikka onkin organisaatiolle kriittinen menestystekijä - ei silti "pitkässä juoksussa" ole riittävä tekijä luomaan organisaatiolle pysyvän luonteista kilpailuetua. Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että suoritetaan samat aktiviteetit kuin kilpailijatkin, mutta tehdään ne paremmin kuin kilpailija ne suorittaa. Tämän päivän dynaamisilla markkinoilla ja muuttuvan teknologian keskellä on muiden kuitenkin helppoa varsin nopealla aikataululla kopioida edelläkävijän jo parhaiksi kehittämiä ja kehittelemä käytäntöjä. Tästä syntyy "kilpajuoksu", jossa voittajana selviää vain se, joka on herkkä markkinoiden nopeille muutoksille ja pystyy nopeasti ja joustavasti reagoimaan muutoksiin ja uusiin tilanteisiin. On kyettävä hyödyntämään toiminnassaan se lisäarvo, jota asiakailleen voi luoda (Porter 1996, 2 - 4). Porter (1996, 2 - 3) uskookin, että esimerkiksi japanilaisen autoteollisuuden nousussa oli kyse juuri kyseisestä "kopiointi-ilmiöstä". Tällainen "benchmarkkaus" on yritykselle välttämätöntä sen jatkuvan menestyksen kannalta.

3.1.5 Kuluttajan ja asiakaslähtöisyyden merkitys kilpailuedun tuottajana

Kilpailuarvoa, jolla menestyä tässä ankarassa kilpajuoksussa, yritys voi käytännössä pyrkiä tuottamaan joko erilaistumisen tai alempien tuotantokustannusten avulla tai luomalla suu-rempi kilpailuarvo alemmilla kustannuksilla. Tietenkin se voi yrittää tehdä myös molempia. Kuitenkin vain harva yritys on Porterin (1996, 4 - 7) mukaan kuitenkaan kyennyt kilpailemaan tuloksettaasti operationaalisella tehokkuudella ja pysymään jatkuvasti alansa kärjessä. Kilpailu muuttuu teknologian kehittyessä kovemmaksi joka päivä. Juuri tässä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja keskellä kiihkeää kilpailua korostuukin Porterin (1998, 119 -

120) mukaan erityisesti kuluttajan merkitys; *Mikäli yritys ei voi hyödyntää kustannusherkkyyden tuomaa kilpailuetua sen on keskityttävä loppuasiakkaaseen.* (Porter 1998, 119 - 120.)

Tämä voi Porterin (1996, 6 - 9) mukaan tapahtua esimerkiksi lisäämällä tuotteiden vaikutusta tai kehittämällä entistä parempia tuotteita. Strategista positiota yritys voi tavoitella keskittymällä strategiassaan joko tuotteiden tai palvelujen erilaisuuteen (variety-based positioning), erilaisiin asiakastarpeisiin (need-based positioning), erilaistumiseen asiakkaiden saavutettavuudessa (access-based positioning) tai näiden kaikkien yhdistelmiin. Tarvelähtöisen position (need-based positioning) yritys voi yrittää saavuttaa tyydyttämällä joko suurimman osan tai kaikki niistä tarpeista, joita tietyllä asiakasryhmällä asiakkaita on. Mahdollisuus vaihtoehtoiseen, tarvelähtöiseen tapaan positioinnissa avautuu silloin, kun samalla asiakkaalla on erilaisia tarpeita erilaisissa tilanteissa tai tapauksissa.

Kolmantena tapana positioinnille on segmentoida asiakkaansa vastaanottotavan mukaisesti. Tarpeet näillä asiakkailla ovat samanlaisia, mutta parhaat tavat tai rakenteet tavoittaa heitä ja palvella ovat erilaisia. (Porter 1996, 10.) Segmentoituminen käytön tai asiakkaan vastaanottavuuden perusteella on harvinaisempaa. Asiakkaiden vastaanottavuutta on vaikeampi ymmärtää ja hyödyntää kuin kahta edellistä tapaa segmentoitua. Tämä positiointitapa perustuu aktiviteetteihin, jotka kykenevät tuomaan yritykselle tulosta niukalla kustannusrakenteella. Positioituminen ei kuitenkaan Porterin (1996, 22) mukaan ole pelkkää nichejen esiin kaivamista. Mistä tahansa lähteestä esiin nouseva positio voi olla joko laaja-alainen tai kapea. (Porter 1996, 11.)

3.1.6 Strategiset valinnat ja luopuminen

Strategisen positioinnin perusajatuksena on valita toteutettavaksi nimenomaan ne toiminnot (aktiviteetit), jotka erilaistavat yrityksen kilpailijoista. Strategia merkitsee siten myös parhaiden valintojen tekemistä ja toisaalta luopumisia (trade-offs) kilpailutilanteessa. Valintoihin ja luopumisiin tulee olla valmis silloin kun huomataan, että organisaation aktiviteetit ovat yhteen sopimattomia. Tuloksellinen strateginen positio (asemoituminen) on mahdollinen vain, mikäli ollaan valmiita näihin valintoihin ja luopumisiin. (Porter 1996, 12.) Mitään strategiaa ei tietenkään edes tarvittaisi, mikäli olisi olemassa vain yksi ainoa oikea, ideaalinen positio.

Tulokselliseen strategiseen positioon pääseminen ei ole helppoa. On olemassa esteitä, jotka voidaan voittaa vain tekemällä edellä mainittuja valintoja ja luopumisia. Porter (1996 12 - 14) nostaa esille kolme syytä. Ensimmäisenä voitettavana esteenä ovat yrityksen imagossa tai maineessa esille tulevat epäjohdonmukaisuudet. Mikäli yhtiö, joka on tullut tunnetuksi tietynlaisen arvon tuottajana, ryhtyy tuottamaan kokonaan toisen tyyppistä arvoa tai päätyy tuot-

tamaan kahta toistensa kanssa ristiriidassa olevaa asiaa, se voi menettää tuottavuuttaan tai asiakkaitaan tai jopa murentaa omaa mainettaan.

Toinen, vielä tärkeämpi syy juontaa alkunsa aktiviteeteistä itsestään. Erilaiset positiot - räättälöityine aktiviteetteineen - vaativat yritykseltä erilaisia valmiuksia. Tämä voi liittyä erilaiseen osaamiseen tai yrityksen johtamisjärjestelmään. On oltava valmis hyvinkin perustavan luonteisiin valintoihin ja luopumisiin, koska arvo onnistutaan helposti pilaamaan, mikäli yksikin aktiviteetti on yli- tai alisuunniteltu omaan käyttöönsä.

Kolmanneksi syyksi Porter (1996 16 - 18) nostaa yrityksen sisäisen koordinaation ja kontrollin tarpeen. Jos yritys yrittää tuottaa arvoa kaikin mahdollisin tavoin eri asiakkaille, se on vaarassa ajautua tilanteeseen, jossa työntekijät yrittävät suoriutua päivittäisistä tehtävistään ilman, että heillä on selkeää käsitystä kokonaisuudesta. Ei ole kyse pelkästään siihen, mitkä aktiviteetit yritys päättää toteuttaa tai millä tavoin se kykenee konfiguroimaan yksittäisiä aktiviteetteja, vaan myös siitä, miten ne liittyvät toisiinsa.

Operationaalinen tehokkuus perustuu erinomaisuuden ja korvaamattomuuden saavuttamiseen yksittäisissä aktiviteeteissa tai toiminnoissa, strategiassa puolestaan on kyse aktiviteettien yhdistelemisestä. Aktiviteettien yhteensovittamisen ajatus onkin toimintaperiaatteena Porterin (1996, 17) mielestä yksi vanhimmista. Mitoituksen merkitys on myös suuri, koska erilliset aktiviteetit usein vaikuttavat jollakin tavoin toisiinsa.

3.1.7 Strateginen kyvykkyys

Myös strateginen kyvykkyys nousee Porterin (1996, 18) mukaan yhteensopivasta aktiviteettien yhdistelmästä. Yhteensopivuus puolestaan voi olla joko konsistenssia jokaisen aktiviteetin (funktion) välillä ja strategiakokonaisuudessa tai se voi olla myös keskinäistä vahvistavuutta aktiviteettien kesken, jolloin ne tukevat toisiaan. Tällöin yhdistelmä eri aktiviteetteja yhdessä tuottaa synergiaa ja lopputuloksen, joka on huomattavasti enemmän kuin pelkkä yksittäisten aktiviteettien summa. Yhteensopivuus voi ilmetä ponnistusten ja panostuksen optimointina, jolloin oikea struktuuri mahdollistaa investointien ja panostetun työn pienentämisen. Kaikissa tavoissa tuottaa yhteensopivuutta kokonaisuus vaikuttaa enemmän kuin mikään sen yksityinen osa. Kilpailukyky kasvaa toimivan aktiviteettijärjestelmän avulla, jossa kokonaisuus ja sen eri osien väliset riippuvuudet ovat ratkaisevassa osassa lisäarvon tuottajina. Toisaalta kokonaista systeemiä tai järjestelmää on huomattavasti vaikeampaa kopioida kuin pelkästään tehostaa yrityksen toimintaa. (Porter 1996, 18.) Yhtenä seurauksena on myös strategisen ulottuvuuden saavuttaminen, kun aktiviteetit ja niihin liittyvät mittarit ollaan onnistuttu luomaan ja sovittamaan yhteen strategian pohjalta.

3.1.8 Strategian kriittiset ominaisuudet

Kamensky (2000, 20 - 23) luettelee strategian kriittiset ominaisuudet seuraavasti

1. *Strategian päähuomio on tulevaisuudessa; miten varmistamme, että yritys menestyy ja tekee tulosta "huomenna".*
2. *Strategia on meille kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.*
3. *Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita.*
4. *Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä.*
5. *Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin MIKSI? ja MITÄ?, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen MITEN?*
6. *Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys. Konsernin, tulosityksikön, liiketoiminta-alueen, valmistuspäällikön, työnjohtajan ja laitospäällikön strategian sisältö on erilainen.*
7. *Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista.*
8. *Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei myös monille hyvälle asioille.*
9. *Strategia on ikuinen kehitysprosessi. jatkuvienkin muutosten keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä.*
10. *Tosiasioitten tunnistaminen ja tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä.*

Menestyminen edellyttää Kamenskyn (2011) mukaan ammattimaista strategiatyöskentelyä. Lähtökohtana tulee olla, että yritys kykenee ratkaisemaan liiketoiminnan "kolmiödraaman" asiakkaan tarpeiden, kilpailun ja yrityksen omaamien resurssien ja osaamisen välillä. *Strategia määrittää tahtotilan, tavoitteet ja suunnan, johon organisaatio pyrkii. Se sisältää merkittävimmät valinnat, päätökset ja toimenpiteet strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen tai muuttamiseen.*

Ydinkysymys kuuluu, pystymmekö tuottamaan yritykselle lisäarvoa:

- *Onko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin?*
- *Tunnistammeko todellisen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan?*
- *Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssit ja osaamisen sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua?*

- *Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä?*

Kilpailijoista erottautuminen

Kamensky (2011) listaa 7 tapaa erottua kilpailijoista

1. *elämäntehtävä*
2. *kilpailulajin valinta*
3. *analyttinen etevämyys*
4. *strategiset tavoitteet*
5. *kilpailustrategioiden valinta*
6. *strategiset toimenpiteet*
7. *ammattimainen strategiätyöskentely*

Ammattimaisessa strategiätyöskentelyssä on kiinnitettävä huomiota erityisesti seuraaviin asioihin:

- *strategisen johtamisjärjestelmän kokonaishallinta*
- *toimiva strateginen arkkitehtuuri*
- *strategiaprosessien hallinta*
- *strategiätyöskentelyn pitkäjänteisyys: ”aikaa ja järkeä”*
- *menestyksen timantin jatkuva hionta*

Strategiset johtamisjärjestelmät ovat Kamensky (2011) mukaan keskeisiä johtamisen työvälineitä, joita tarvitaan, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan sekä sisäiset että ulkoiset tavoitteensa. Organisaation sisäisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi toiminnan suuntaaminen, tehostaminen ja seuranta. Ulkoisia tavoitteita puolestaan voivat olla muun muassa laadun varmistaminen asiakkaiden näkökulmasta. Kamensky (2011) jakaa johtamisjärjestelmät strategisiin (esimerkiksi Balanced Scorecard), ulkoisesti sertifioitaviin (esimerkiksi ISO-järjestelmä) sekä operatiivisiin sisäisiin johtamisjärjestelmiin (esimerkiksi vuosikellojärjestelmät).

3.1.9 Strateginen arkkitehtuuri

Strategisella arkkitehtuurilla tarkoitetaan Kamensky (2000, 36 - 42) mukaan rakennustaidetta tai -tyyliä. Termiä on ryhdytty käyttämään myös strategisen johtamisen yhteydessä, koska järjestyksen aikaansaaminen lukemattomien, monimutkaisten ja jatkuvasti muuttuvien asioiden keskelle edellyttää jonkin "arkkitehtuuri" ja -"tyylin" valitsemista. Strateginen arkkitehtuuri puolestaan nopeuttaa merkittävästi hyvän joukkuetyöskentelyn syntymistä, auttaa yh-

teisen kielen löytämistä ja helpotta ymmärtämään, mistä strategiassa on kysymys. samalla se auttaa joukkueen energian suuntaamisessa oikeisiin kysymyksiin sekä helpottaa soveltamistyötä.

Hamelin ja Prahaladin (2006, 147) mielestä arkkitehdin on kyettävä myös kuvittelemaan asioita, joita ei vielä ole rakennettu;” esimerkiksi katedraali pölyiselle aukiolle tai tyylikäs silta yli rotkon, jota ei ole vielä koskaan ylitetty”.

Jokaisella yrityksellä on tietoarkkitehtuuri (sekä sisäänrakennettu tietotekninen arkkitehtuuri että vapaamuotoinen arkkitehtuuri), joka muodostuu ihmisten ja yksilöiden välisistä viestintätavoista. (Hamel & Prahalad 2006, 147.) Strategien arkkitehtuuri on pohjimmiltaan korkeatasoinen suunnitelma siitä, miten tuotteiden uusia toiminnallisia ominaisuuksia hyödynnetään, miten uutta osaamista hankitaan tai nykyistä osaamista muutetaan ja miten rajapinta asiakkaisiin uudistetaan. (Hamel & Prahalad 2006, 148.)

Menestyvä yritys pystyy Kamenskyn (2000, 25) mukaan

1. luomaan menestysstrategiat,
2. toteuttamaan ne hyvin ja
3. uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä.

Kamenskyn (2000, 37) valitsemat strategisen arkkitehtuurin pääpalikat edustavat pitkään suomalaisten yritysten käytössä ollutta mallia;

1. Elämäntehtävä (missio), joka on yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaikkein pysyvin ja arvoperusteisin elementti.
2. Strategiset bisnesalueet (SBA), joiden avulla määritetään, missä kilpailulajeissa yritys on tai haluaa tulevaisuudessa olla.
3. Analyysit jotka muodostavat sen kivijalan, jolle menestyksellinen liiketoiminta rakennetaan. Analyysit jakautuvat kahteen pääosaan: ympäristöanalyysihin ja yrityksen sisäisen tilan analyysihin. Synteesianalyysit ovat analyysitekniikoita, jotka yhdistelevät ympäristö- ja sisäisen tilan asioita, samoin ne usein yhdistävät nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Tärkeimpinä synteesianalyysinä Kamensky (2011) luettelee toimialan menestystekijät-, SWOT- ja ydinpätevyyspuuanalyysit sekä erilaiset portfolioanalyysit, joilla kuvataan samaan aikaan sekä bisneksen nykytilaa että tulevaisuuden mahdollisuuksia.
4. Strategiset tavoitteet, jotka ovat sekä taloudellisia että tehokkuuden tavoitteita (liittyen esimerkiksi asiakkaisiin). Strategisissa tavoitteissa keskitytään koko yksikön strategisten tavoitteiden asetantaan.

5. *Kilpailustrategiat, joiden valinnan ydinkysymyksenä on, kuinka saavutetaan, ylläpidetään ja vahvistetaan kilpailuetuja.*
6. *Toimenpideohjelmat, joissa strategiat puretaan toimenpidetasolle seuraavan systematiikan avulla: tavoitteet > toimenpiteet > mittarit > vastuut.*
7. *Pitkän tähtäyksen budjetit, jotka ovat taloudellisia yhteenvetoja strategioista ja toimenpideohjelmissa. Tärkeimpiä budjeteita, joita PT -budjetit kokoavat yhteen ovat tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetit.*
8. *Strategioiden toteutumisen turvaaminen, jota varten on käytävä lävitse neljä asiaa: riskianalyysi, valvontajärjestelmä, operatiivinen johtaminen ja strateginen viestintä sekä koulutus. Riskianalyysi ottaa esiin strategisen suunnitelman niin sanotut kriittiset pisteet ja tekee niille varaohjelman. Valvontajärjestelmä esittää, miten strategian toteutumista valvotaan, ja operatiivisella johtamisella tuetaan strategioiden toteutumista. Strateginen viestintä ja koulutus ovat välttämättömiä, jotta organisaatioon saadaan riittävän syvälinen ja laaja-alainen strateginen osaaminen ja ajattelu. (Kamensky, 2000 38 - 41.)*

3.1.10 Strateginen kivijalka

Elämäntehtävä eli missio on strategisen arkkitehtuurin pysyvin ja arvoperusteisin elementti, joka antaa kaikelle muulle strategiselle suunnittelulle lähtökohta. Kuitenkin se on samalla yhteenvedonomaaisuutensa ja strategiaviestinnän käyttönsä vuoksi myös juuri se elementti, johon on yleensä strategiaproessin lopuksi palattava.

Kaikkein tärkeimpänä ja usein vaikeimpana Kamensky (2011) kuitenkin pitää sitä, että edellä esitettyjen pääelementtien keskinäisten vuorovaikutussuhteiden kyetään näkemään ja että eri osat saadaan vahvistamaan toisiaan. *Vasta oikeiden vuorovaikutussuhteiden kautta asiat saadaan muutettua näkemyksiksi, ja vasta näkemysten kautta muodostuvat todelliset menestysstrategiat.* (Kamensky 2011.) *Vision, mission, arvojen, toimintatavan sekä päämäärien ja tavoitteiden tarkka määrittäminen tuo pohjaa organisaation toiminnan tehokkaalle analysoinnille ja ohjaamiselle johtamisjärjestelmän pohjalta.* Kaplanin ja Nortonin (2005) mukaan, *jotta visio ja strategiat voidaan toteuttaa, on ne ensin osattava konkretisoida päämääriksi ja mittareiksi.* (Malmi, Peltola ja Toivanen 2005, 86.)

Analyysit muodostavat (Kamenskyn 2011) mukaan sen kivijalan, jolle menetyksellinen liiketoiminta rakennetaan. *Ne jakautuvat kahteen pääosaan: ympäristöanalyysiin ja yrityksen sisäisen tilan analyysiin. Ympäristöanalyysit jakautuvat kysyntä-, asiakas-, toimittaja- ja kilpailuanalyysiin.* Lisäksi on selvitettävä yleiset ympäristötekijät eli poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Koska tulevaa ympäristöä on hankala varmuudella ennustaa, on kyettävä muodostamaan vaihtoehtoisia skenaarioita eli tulevaisuudenkuvia. Heikkoja signaaleja etsimällä voi myös saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Sisäisen

tilan analyysit voidaan Kamenskyn (2011) mukaan jakaa kolmeen pääryhmään, joita ovat: *organisaatio, toiminnot ja talous*. Niin sanotut synteesianalyysit ovat Kamenskyn (2011) mukaan analyysitekniikoita, jotka yhdistelevät ympäristö- ja sisäisen tilan asioita. Usein ne myös yhdistävät nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Tärkeimpinä synteesianalyysinä Kamensky (2011) pitää toimialan menestystekijät -analyysiä, SWOT -analyysiä sekä ydinpuuanalyysiä ja erilaisia portfolioanalyysijä. *Näillä kaikilla voidaan samanaikaisesti kuvata yritystoiminnan nykytilaa ja yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia.* (Kamensky 2011.)

Tavoiteasetannassa keskitytään koko yksikön strategisten tavoitteiden asetantaan. *Tavoitteet ovat paitsi taloudellisia myös sekä ulkoisen tehokkuuden että sisäisen tehokkuuden tavoitteita sekä tehokkuustavoitteita.* (Kamensky 2011.) Strategisten valintojen ydinkysymyksiin kuuluvat: *"Kuinka saavutetaan, ylläpidetään ja tai vahvistetaan kilpailuetuja". Kilpailuedut haetaan tietyn systematiikan avulla: päädraiveri => keskeiset strategiat => strategiset toimenpiteet, Liiketoimintastrategia. Toimenpideohjelmassa strategiat puretaan toimenpidetasolle seuraavan systematiikan mukaan: tavoitteet => toimenpiteet => mittarit => vastuut.* (Kamensky 2011.)

Pitkän tähtäyksen budjetilla tarkoitetaan Kamenskyn (2011) mukaan taloudellista yhteenvetoa strategioista sekä toimenpideohjelmista. Tärkeimpiä pitkän tähtäyksen budjetteja ovat tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetti. PT budjetit on Kamenskyn (2011) mukaan nähtävä ennen kaikkea kokoavina resurssisuunnitelmina, joilla varmistetaan toimenpide- ja resurssisuunnittelun keskinäinen sopusointu. *Strategian toteutuksen turvaaminen vaatii viiden asian läpikäymistä. Näitä ovat riskianalyysi, valvontajärjestelmä, operatiivinen johtaminen, strateginen viestintä ja koulutus sekä ammattimainen strategiatyöskentely. Riskianalyysi nostaa esiin strategisen suunnitelman niin sanotut kriittiset pisteet ja tekee niille varaohjelman.* (Kamensky 2011.) Valvontajärjestelmässä puolestaan esitetään, kuinka strategioiden toteutumista valvotaan ja operatiivisella johtamisella tuetaan strategioiden toteutumista.

Strateginen viestintä ja koulutus ovat välttämättömiä, jotta organisaatioon saadaan riittävän syvälinen ja laaja-alainen strateginen osaaminen ja ajattelu. Ammattimaisella strategiatyöskentelyllä varmistetaan strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen oikea vuorovaikutus. (Kamensky 2011.)

3.1.11 Visionäärinen strategiatyöskentely

Mika Mannermaa (1999, 142) korostaa visionäärisen skenaariotyöskentelyn merkitystä strategiatyöskentelyssä. Hän toteaa, että se on vaativa työskentelytapa, vaikka sen perusajatukset onkin helppo omaksua. (Mannermaa 1999, 142.) Mannermaa (1999, 57) toteaa, että skenaario on alunperin teatteri- ja elokuvatermi. *Elokuvamaailmassa skenaariolla tarkoitetaan eloku-*

van käsikirjoitusta, erityisesti ohjaajan kappaletta, jossa kuvataan vuorosanojen lisäksi näyttelijöiden liikkeitä, valaistus, kameroiden kuvakulmat, rekvisiitta ja muut juonen toteuttamiselle olennaiset asiat. Mannermaa (1999, 57) määrittelee skenaarion seuraavasti:

Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudenkuva kehittyy askel askeleella nykytilasta." Skenaariomenetelmiä on monia, mutta kolme elementtiä skenaariossa tulisi olla: yrityksen tai sen toimintaympäristön nykytilan kuvaus, tulevaisuudentilan kuvaus ja kuvaus prosessista, joka liittyy nämä kaksi toisiinsa. "Skenaario voi olla todennäköinen tai epätodennäköinen, uhkaava tai tavoiteltava. Skenaariota rakennettaessa voidaan edetä nykyhetkestä tulevaisuuteen, tai päinvastoin, mutta kaikkien skenaarioiden tulee olla mahdollisia. (Mannermaa 1999, 57 - 58.)

Eksploraatiivisissa (tutkivissa) skenaarioissa lähdetään Mannermaan (1999, 58) mukaan tarkastelemaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. "Normatiiviset (tavoitteelliset) skenaariot perustuvat tulevaisuuskuviin, visioihin halutusta tai pelätyistä tulevaisuuden tilanteesta. Skenaariot rakennetaan tulevaisuudesta nykyhetkeen". (Mannermaa 1999, 58.) Mannermaa (1999, 58) pitää molempia skenaariotyyppisiä tärkeinä. "Riippuu tilanteesta ja ongelman luonteesta, millaisen painon tutkivat ja toisaalta tavoitteelliset elementit skenaariotyöskentelyssä saavat." (Mannermaa 1999, 58.)

Skenaario- ja strategiatyöskentelyä voi Mannermaan (1999, 77) mukaan toteuttaa myös kevyempänä versiona. (Mannermaa 1999, 77.) Mannermaa (1999, 81) kuvaa myös niin sanottuja TopTen -listoja eri aloilta, joitten tarkoituksena on ollut kiteyttää joukko ilmiöitä, joiden on arvioitu vaikuttavan kaikkein olennaisimmin tulevaisuuteen tarkasteltavan ilmiöalueen kannalta. *Tulevaisuustaulukkoa on käytetty runsaasti tulevaisuudentutkimuksen piireissä. Voidaan puhua myös niin sanotusta morfologisesta boxista, jota kehitti alunperin Friz Zwicky. (Mannermaa 1999, 81.)*

Tulevaisuustaulukko on varsin tehokas tapa strukturoida yrityksen tai muun organisaation toimintaympäristöä ja sisäisiä muuttujia. Taulukko on luonteeltaan staattinen ja se antaa väläyksenomaisen kuvan tulevaisuuden tilanteesta. (Mannermaa 1999, 92 - 93.)

Tulevaisuustaulukon keskeinen sisältö koostuu perinteisesti muuttujista ja niiden mahdollisista toteutumisvaihtoehdoista tulevaisuudessa. Muuttujilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia tarkasteltavan ongelma-alueen kannalta keskeisiä tekijöitä, joiden kehityksestä - toisin

kuin megatrendien kohdalla - ei voida käytännössä katsoa käytössä olevan asiantuntemuksen ja näkemyksen perusteella suuntaa. *Tällöin muuttujien tulevaa kehitystä on tarkoituksenmukaista tarkastella erilaisina vaihtoehtoina. Usein tulevaisuustaulukkoanalyysissä mukaan otettavat muuttujat ovat yrityksen näkökulmasta niin kutsutusti toimintaympäristömuuttujia.* "(Mannermaa 1999, 93.)

Tulevaisuustaulukon rakentamisen periaatteet ovat Mannermaan (1999, 96 - 98) mukaan yksinkertaisia ja taulukko itsessään voi vaikuttaa mekaaniselta ja yksinkertaistavalta. *Tulevaisuustaulukon rakentaminen vaatii kuitenkin prosessina varsin huomattavaa sisällöllistä asiantuntemusta sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä että taloudellisesta toimintaympäristöstä.* (Mannermaa 1999, 93.) Tulevaisuustaulukko voi Mannermaan (1999, 96) mielestä toimia skenaarioiden rakentamisen pohjana. *Eräs tapa hahmottaa skenaario on ajatella sitä dynaamisena sarjana peräkkäisiä, toisistaan poikkeavia, mutta samalla toisiinsa loogisesti liittyviä tulevaisuudenkuvia. Aiemmin skenaario määriteltiin mukaan dynaamiseksi, vaihe vaiheelta johonkin tulevaisuudentilaan eteneväksi kehityskuluksi. Tulevaisuustaulukon tulevaisuuskuvat ovat puolestaan staattisia.* (Mannermaa 1999, 96 - 97.)

Mannermaa toteaa, että tällainen prosessi voi käytännössä olla hyvinkin työläs. Usein skenaariotyöskentelyssä joudutaankin käytettävissä olevan ajan ja resurssien niukkuuden vuoksi tekemään kompromisseja. *Eräs tavallisimmista on skenaarioitten esittäminen yhden tulevaisuustaulukon muodossa. Tällöin skenaarioiden dynaamisuutta pyritään ilmaisemaan tulevaisuustaulukon solujen sisällä.* (Mannermaa 1999, 97.) Tämä ei Mannermaan (1999, 97) mukaan ole aivan "oikeaoppista", mutta käytännön rajoitteet johtavat usein tällaiseen kompromissiin.

Vaikuttavuusanalyysi on Mannermaan (1999, 104 - 105) mukaan tehokas tapa arvioida, miten erilaiset ilmiöt vaikuttavat yrityksen tai muun systeemin tulevaisuuden muotoutumiseen. *Vaikuttavuusanalyysi on nopea toteuttaa ja sitä voidaan käyttää apumethodina, kun yleisistä yhteiskuntaskenaarioista puristetaan esiin yrityksen kannalta keskeisiä tekijöitä tarkastelevat tarkennetut skenaariot skenaariotyöskentelyssä. Vaikuttavuusanalyysissä listataan aluksi keskeisinä pidetyt ilmiöt - trendit, tapahtumat, muuttujat ja mahdolliset heikot signaalit.* (Mannermaa 1999, 105.) Sen jälkeen skenaarioryhmä arvioi niitä käyttämällä hyväksi työskentelyn tueksi laadittua taulukkoa.

3.1.12 Strategiaprosessin hallinta

Kamensky (2011) mukaan strategiaprosessin hyvyys vaikuttaa olennaisesti sisällön laatuun, strategian toteutumiseen ja uudistumiseen. *Hyvä strategiaprosessi mahdollistaa samanaikaisesti sekä luovan että kurinalaisen työskentelyn.* Kamensky (2011) korostaa proaktiivisuuden merkitystä nopeasti muuttuvassa toiminataympäristössä, vaikka muutokseen joudutaankin

joskus reagoimaan pelkästään hengissä säilymiseksi. *Vaikeitakin päätöksiä on kyettävä tekemään nopeasti.*

Strategiaprosessin eri vaiheiden työmenetelmät ja toimintamallit vaihtelevat, riippuen siitä, mitä kussakin vaiheessa halutaan aikaansaada. Keskeisimpänä kehittämisfilosofiana on Kamenskyn (2011) mielestä liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittämisen yhdistäminen. *Pitkäjänteisiä ja kestäviä tuloksia voidaan aikaansaada vain liiketoiminnan ja ihmisten samanaikaisella vuorovaikutteisella kehittämisellä. Toteutustapa vaihtelee tarpeen ja tilanteen mukaisesti.* Kamensky (2011) pitää 4-6 kuukauden mittaista, neljä kaksipäiväistä yhteisistuntoa sisältävää prosessia tyypillisenä.

Prosessi voi alkaa laajennetun johtoryhmän toimesta ja laajentua vuosien mittaan käsittämään satojakin ihmisiä. Monille yrityksille strategiaprosessit, järjestelmään kuuluvine valvontapalaverineen ovat muodostuneet pysyväksi elämäntavaksi. (Kamensky 2011.)

3.1.13 Strateginen ohjaus ja liiketoimintamalli

Kaplanin ja Nortonin (1996, 5) mukaan strategia tulee nähdä koko organisaation toiminnan johtamisen ja ohjauksen välineenä. *Tavoitteena on organisaation koko henkilöstön sitouttaminen strategiaan ja strategian jalkauttaminen organisaation operatiiviseen toimintaan. Strategian mukana sitoudutaan myös sen taustalla oleviin arvoihin ja ajattelumalleihin.* (Kaplan & Norton, 1996 5.) Strategia edellyttää pitkäjänteistä kehitystyötä toiminnassa, josta jokainen organisaatiossa työskentelevä on vastuussa. *Operatiivinen johtaminen, vuosisuunnittelu ja päivittäisjohtaminen kytketään strategiseen johtamiseen purkamalla strategiat tavoitteiksi ja toimenpiteiksi eri yksiköiden tasolle saakka.* (Malmi, Peltola ja Toivanen 2005, 86.)

Strategisesta johtamisesta tuleekin Kaplanin & Nortonin (1996, 8) mukaan muodostaa jatkuva prosessi. Johtamisen taito kiteytyy siihen, kuinka taitavasti kyetään tasapainottamaan vakaan ja muuttuvan tilan välinen jännite. (Kaplan & Norton 1996, 8 - 20.) Strateginen ohjaus on tulevaisuuden suunnittelua, jossa valitaan ne asiat ja toimintamallit, jotka ovat omiaan luomaan menestyksestä toimintaa. Mitä olisi tehtävä ja kehitettävä, jotta organisaation suorituskyky paranisi sillä vauhdilla, jota strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää. Kourdin (2009, 10) mukaan on tärkeää kyllä löytää yrityksestä ne osa-alueet, jotka voivat olla tuottavimpia pitkällä aikavälillä. Samaan aikaan on kuitenkin kyettävä hahmottamaan myös ne haitat, joita laajentumisesta voi aiheutua. Kyse on siitä, onko kyetty valitsemaan juuri ne oikeat kilpailutekijät, joita yritys kykenee käyttämään ohjatakseen toimintansa suurempaan tuottavuuteen ja menestykseen. (Kourdi 2009, 10.) Tämä tarkoittaa Kourdin (2009, 3) mukaan

sitä, että kilpailustrategiaa valmisteltaessa ja valintoja tehtäessä, on yrityksen kyettävä hahmottamaan, ei vain ne alueet ja asiat, joissa yksikkö ja ryhmä voi olla menestyksekkäämpi, vaan myös ne, joilla ollaan heikkoja.

Strategiassa, liiketoimintamallissa ja -prosesseissa käsitellään samoja asioita, vaikkakin eri tasoilla. Liiketoimintamalli on käytännön tasolle muotoiltu kuva us yrityksen strategian toteutuksesta ja sijoittuu siksi strategian ja prosessien väliselle tasolle. Suurissa yrityksissä voi olla useita erilaisia liiketoimintamalleja, jotka määritellään liiketoimintayksikön (Strategic Business Unit, SBU) tasolla. (Kamensky 2011.)

Liiketoimintamallia voidaan ajatella strategiaa konkreettisempänä tapana kuvata liiketoimintaa. Grönroos & al (2007, 146) näkevät liiketoimintamallin yksinkertaisesti tapana kuvata sitä tapaa, millä liikeyritys saa ansaintonsa tietystä liiketoiminnasta.

Liiketoimintamalli antaa yhdellä kertaa yhteisen kuvan kaikista yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmistä ja keskeisimmistä tekijöistä. Siten se kuvaa sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen tai keräämisen (value capturing) yhteistä rakenteellista ratkaisua. Lähimmäksi Liiketoimintamallikäsitettä, voidaan katsoa sijoittuvan Liikeidea-käsitteen. (Grönroos & al 2007, 146.)

Kun kilpailu aiemmin on tapahtunut pelkästään tuotteiden ja palveluiden välillä, voidaan sitä nykyisin katsoa käytävän myös erilaisten liiketoimintamallien välisenä. Grönroos & al (2007, 146)

3.1.14 Asiakasarvo ja arvoketjuajattelu osana strategiaa

Palvelun laadun määrittelevät asiakkaiden kokemukset. (Grönroos 2003, 98.) Asiakkaan rooli ei Grönroosin mukaan myöskään ilmene yksinomaan palvelun vastaanottajana vaan se vaikuttaa yrityksen palvelun tuotantoprosessiin ja palvelutuotokseen käyttäytymisen, odotusten ja omien tarpeiden kautta. (Grönroos 2003, 82.) Koettu palvelun kokonaislaatu määräytyy siksi sen mukaan, kuinka hyvin koettu palvelun laatu on vastannut asiakkaan odotuksia.

Laadussa on saavutettu hyvä taso silloin, kun asiakkaan kokema laatu vastaa asiakkaan ennako-odotuksia eli odotettua laatua. Palvelun kokonaislaatu koostuu kahden osatekijän; palvelun toimitusprosessi (toiminnallinen laatu) sekä palvelun lopputuloksen (tekninen laatu) yhteisvaikutuksena. (Grönroos 2003, 100 - 101.)

Porterin jo aiemmin esiteltyssä *arvoketju (value chain)* -käsitteessä päähuomio kiinnitetään ennen kaikkea tehokkaaseen tuotantoprosessin ohjaukseen. Jo tässä yrityksen arvonmuodotusprosessissa, arvoketjussa Porter (1998, 120) korostaa kuitenkin myös kuluttajan kasvavaa merkitystä ja asiakkaiden identifiointien yleistymistä nykyisessä liiketoimintaympäristössä. *Arvoketjun jokainen vaihe raaka-aineesta alkaen on omiaan nostamaan tuotteen arvoa sen jalostuessa valmiiksi tuotteeksi saakka. Mikäli yritys ei kuitenkaan omaa kustannustehokkuuden mukanaan tuomaa kilpailuetua, sen tulee keskittää toimintansa ostajiin, jotka eivät ole hintaherkkiä.* (Porter 1998, 119 - 120.).

Ahosen ja Rautakorven (2008, 35) mukaan voisi pelkistää väittää, ettei tuotanto- tai toimintoketjussa tulisi olla mitään, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle eli kuulu arvoketjuun. *Arvoketju on sidoksissa asiakkaan valintamotiiveihin, niiden painoarvoon ja siihen kuinka yritys vastaa noihin motiiveihin.* (Ahonen & Rautakorpi 2008, 35.) *Asiakkaat tekevät valinnan kilpailevien tuotteiden ja palvelujen välillä arvon eli hyödyn perusteella.* (Karlöf 2004, 17.) Arvosysteemitteoriassa Porter (1998, 122 - 128) kohdistaa huomion koko systeemin johtamiseen. Teorian mukaan kilpailu tietyllä toimialalla on omiaan juurruttamaan sille laajan aktiviteettien virran, arvosysteemin (Value System). Kilpailuedun saavuttaminen arvosysteemissä vaatii yrityksen arvoketjun johtamista ennemminkin systeeminä kuin sen erillisinä osina. Kokonaisuutena arvosysteemi pitää sisällään myös yrityksen tavarantoimittajien, jälleenmyyjien ja asiakkaiden arvoketjut. Porter (1998, 128) näkee yrityksen oman arvoketjun osana laajempaa arvosysteemiä, joka tuottaa asiakkaalle arvoa eri vaiheissaan ja kokonaisuutena.

Oman yritysstrategiansa puitteissa yritys voi halutessaan toimia joko pelkästään yhdessä (supistettu arvoverkko, jossa yrityksellä rooli vain oman ydinosaamisensa puitteissa) tai useammassa (jalostunut arvoverkko) osassa arvoketjua. Arvoketjun kokonaistehokkuus markkinoilla määrää kuitenkin lopulta sen, kuinka tehokas arvoketju on. (Porter 1998, 118 - 120.) Grönroosin & al 2007, 147) mukaan *Porterin 1980 luvulla kehittämä arvoketjumalli on ollut yksi tärkeimmistä ja käytetyimmistä liiketoiminnan kehittämisen työkaluista liikkeenjohdolle. Erityisesti sen arvo on korostunut, kun on analysoitu liiketoiminnan arvontuottoa, markkina-asemaa ja kilpailun luonnetta. Se soveltuu hyvin käyttöön myös palveluiden liiketoimintamalleissa silloin, kun kyseessä ovat standardiedut, joissa mittakaavaedut ja tehokkuus ovat tärkeimmät osatekijät* (Grönroos & al 2007, 147.)

Arvoketjumalli perustuu tehokkuuteen tuottaa asiakkaille tuotteita ja palveluja. Arvoketjun kautta liiketoimintamallia kannattaa Grönroos & al (2007, 149) mielestä yrittää lähestyä, mikäli

- *arvoa ollaan luomassa muuttamalla panoksia tuotteiksi perättäisten vaiheiden kautta,*

- arvon pääasiallinen lähde on palvelun tai tuotteen kustannusten, ajan ja prosessin laadun optimointi,
- suhteiden ja toimintojen logiikka on peräkkäinen,
- ydinkyvykkyydet keskittyvät ydintoimintojen hallintaan palveluiden ja tuotteiden tuotannossa, jakeluketjussa ja markkinoinnissa,
- tärkeimmät kustannustekijät ovat mittakaavaedut ja kapasiteetin käyttöaste,
- tärkein arvotekijä on tehokkuus tai
- hinnoittelun perusteena ovat palveluiden ja tuotteiden tuotantokustannukset (Grönroos & al 2007, 149.)

Arvonluontimalli laajentaa Porterin (1998, 120) perinteisen arvoketjumallin mukaisen lähestymistavan arvopaja- ja arverkkomallien tarkasteluksi. Arvopaja perustuu tietoon ja osaamiseen, joilla tuotetaan asiakkaalle - ei vain tavaroita ja palveluja - vaan ratkaisuja. Arverkossa taas luodaan arvoa mahdollistamalla joko suora tai epäsuora asiakkaiden välinen resurssien tai informaation vaihdanta. (Grönroos & al 2007, 146.)

Ahosen ja Rautakorven (2008, 9) mukaan asiakas on arvon lähde. *Kommunikaatioteknologia on kuitenkin pysyvästi muuttanut liiketoiminnan. Asiakas on muuttunut ja suurimpana yksittäisenä syynä siihen on kommunikaatioteknologian nopea kehitys. Asiakkaan on entistä helpompaa saada tietoa eri vaihtoehtoista nopeasti ja halvalla. Myöskään länsimaisen asiakkaan käyttäytyminen ole yhtä asiakasuskollista kuin ennen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9.)* Karlöfin (2004, 17) mukaan asiakkaat ostavat arvoa. Arvo tarkoittaa laadun ja hinnan välistä suhdetta. Laatu sisältää hintaa lukuun ottamatta, kaikki ne piirteet, jotka liittyvät tuotteisiin tai palveluihin. Laatu hinta ja arvo ovat suhteellisia. Yrityksen pitkän aikavälin arvonalähde on Ahosen ja Rautakorven (2008, 26) mukaan myös muuttunut. Yrityksessä joudutaan miettimään, missä sen aineeton pääoma makaa ja miten sitä voidaan kehittää. *Ja kun yrityksen pitkän aikavälin arvomuodostus syntyy lyhyen aikavälin vaikutusten kertautumisena, tämä johtaa kysymyseen, kuinka voin johtaa strategian arjen pieniksi teoiksi, jotka sitten synnyttävät aineetonta pääomaa.*

Integraation merkitys tulee selkeästi esille jo Porterin (1998, 119 - 120) teoriassa. Informaatioteknologian nopea kehitys ja osaamisen pirstaloituminen on vain edistänyt saman suuntaista kehitystä siten, ettei yksi yritys useinkaan enää kykene (tai haluakaan) hallitsemaan koko arvoketjua tai verkostoa yksin. Sama organisaatio voi (ja usein sen myös kannattaa) toteuttaa osa kyseisistä prosesseista oman organisaationsa ulkopuolella. Porterin (199 - 120) analyttinen malli organisaatioiden arvoketjusta kuvaa tiettyä viitekehystä tai (strategista liikkumavaraa), jonka sisällä organisaation strategien johto järjestää arvoa luovia tekijöitä synergisellä ja monipuolisella tavalla asiakkaalle, joka tietyllä tavalla toimii arvoketjun päätepisteenä. Arvoket-

jun voidaan käsittää kuvaavan myös hyödykkeen jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Tällöin jokainen prosessi, johon se osallistuu, jalostaa sitä edelleen eli nostaa sen arvoa. Arvoketju voi pitää sisällään erilaisissa logistisissa prosesseissa organisaatiossa toimivia yrityksiä tai yksiköitä. Viivästettyä logistiikkaa soveltava yritys saa arvoa toiminnalleen tavaltaan sen eri toimijoiden saavuttaman arvon summana, koska arvoketju, jossa yritys toimii ei rakennu pelkän fyysisen tuotteen vaan myös palvelun varaan. Niin sanotun konstruktiivisen käsityksen mukaan tällainen prosessi, kuten myös itse tuote, voidaan purkaa osiin. Tarvittaessa se voidaan myöskin rakentaa uudelleen.

Tällaisessa tapauksessa organisaatio voidaan käsittää eräänlaisena käsittekarttana toimijoista, jotka osallistuvat yhteisen arvon tuottamiseen. Arvoketjut voidaan haluttaessa jakaa neljään eri tasoon; liiketoiminnallinen arvoketju, joka kuvaa yrityksen omaa arvoketjua asiakasryhmittäin, yrityksen arvoketjusta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yrityksen eri toiminnoista muodostuvaa arvoketjua, ydinprosessien arvoketju muodostuu puolestaan eri ydinprosessien toiminnoista ja toimintojen arvoketju, jolla tarkoitetaan eri toiminnoista tai kokonaisuuksia muodostuvaa arvoketjua. Siten yrityksen oma arvoketju toimii samalla osana laajempaa arvoketjua, joka alkaa raaka-aineesta, päättyen lopputuotteena asiakkaalle. Ahonen ja Rautakorpi (2008, 22) kysyvät, missä asiakas on yrityksen organisaatiossa? Asiakkaalle ei välttämättä löydy paikkaa, koska organisaatiot on usein rakennettu tähdäten mahdollisimman suureen funktionaaliseen tehokkuuteen. Ahosen ja Rautakorven (2008, 30) mukaan asiakas ratkaisee yrityksen strategian onnistumisen. Asiakkaan valinnat luovat yrityksen myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon arvon lähteen.

3.2 Strateginen johtaminen ja liikkumavara kunnissa

Strategiaprosessin toteuttaminen ja erityisesti strategian jalkauttaminen eli implementointi on tietenkin haastava tehtävä missä tahansa - niin myös julkista sektoria edustavassa - organisaatiossa. Millä tavoin kuntaorganisaation strateginen johtaminen tai julkinen johtaminen yleensä ottaen poikkeaa yksityisen sektorin johtamisesta? Julkiset johtamisjärjestelmät ovat Virtasen ja Stenvallin (2010, 40) mukaan kehittyneet huomasti tarkasteltaessa kehitystä vaikkapa noin sadan viimeksi kuluneen vuoden aikana. *Perinteinen, hallinnolliseen byrokraatiaan perustuva johtamisajattelu on korvattu uudella julkisen johtamisen ja julkisen hallinnon mallilla.* (Virtanen & Stenvall 2010, 40.) Jaottelu perustuu Virtasen ja Stenvallin (2010, 40) mukaan Stephen Osbornen (2006) esittämään tulkintaan, jonka mukaan julkisen hallinnon teorioista on erotettavissa perinteinen (julkisen hallinnon), uuden julkisen johtamisen (new public management) ja julkisen hallinnan (governance) mallit. Mallit heijastavat julkisen hallinnon muutosta. Hallinnossa on siirrytty perinteisestä, ideaalisesti poliittiseen päätöksenteon alaisuudessa toimivasta hallinnosta tehokkuutta korostavaan uuteen julkisen johtamiseen ja verkostomaiseen julkisen hallinnan malliin.

Perinteinen johtamisen malli korostaa eräänlaista suljetun yhteiskunnan näkökulmaa, jossa poliittiset päätöksentekijät tekevät ratkaisuja, joita hallintojärjestelmä toteuttaa ja jotka ovat hyödyllisiä ja tarkoituksenmukaisia oman yhteiskunnan tai alueen kannalta. Mallin keskiössä olleet byrokratian periaatteet perustuvat sosiaalitieteiden klassikon Max Weberin ajatukset rationaalisen eli järkeen ja menestymiseen perustuvan toiminnan yleistymisestä yhteiskunnassa. (Virtanen & Stenvall 2010, 41 - 42.)

Perinteisen mallin ydinperiaatteena on, että toiminta perustuu lainsäädännön noudattamiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 43.) Uusi julkinen johtaminen (new public management) alkoi Virtasen ja Stenvallin (2010, 43) mukaan tulla yhä enemmän haastamaan perinteisen mallin 1990-luvun alussa. Lähtökohdat hallintomallin kehittämiseksi ovat hyvin erilaiset kuin perinteisessä mallissa. Virtanen ja Stenvall vetoavat Christopher Pollittin (2003) ja Kirsi Lähdesmäen (2003) ajatuksiin todetessaan, että julkishallinnon kehityksessä on viimeisten 20 vuoden aikana keskeistä ollut siirtymä hallinnollisesta, panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin perustuvasta ajattelumallista kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 46)

Uuden julkisen johtamisen pyrkimyksenä on luoda hallinto, joka toimisi yhä kustannustehokkaammin. Tämä tarkoittaa kustannusperusteista harkintaa siitä, missä julkisten resurssien käyttö olisi tehokkaimmillaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 47) Samaan aikaan uusi julkinen johtaminen on tarkoittanut yrityssektorilta tulevien vaikutteiden ja toimintatapojen omaksuamista ja laajenemista julkiselle sektorille. Myös toimijuus-käsite on erilainen verrattuna perinteisen mallin käsitteeseen, jonka mukaan toimijoiden otaksuttiin kykenevän toimimaan kuuliaisesti järjestelmän ehdoilla. Uudessa julkisessa johtamisessa lähdetään siitä, että "toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsekkäästi hyödyksi." (Virtanen & Stenvall 2010, 47)

Samalla uuden julkisen johtajuuden nousu on tarkoittanut sitä, että johtamistyölle annetaan aivan erityistä painoarvoa. Perinteisen mallin hallinnon ja politiikan diktatomaan perustuvasta toimintatavasta uusi julkinen johtaminen erottuu lähtökohtaisesti siten, että nyt lähtökohtana on tilivelvollisuuden toteutuminen poliittisten päätöksentekijöiden ja ylimpien virkamiesten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta. (Virtanen & Stenvall 2010, 48.)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 37, 126 - 127) mukaan strategiaprosessin johtamiseen kuuluu erilaisia vaiheita. Tavallisesti strategiaprosessi alkaa toimintaympäristön analysoimisella. Tämä tarkoittaa katseen kohdistamista sekä organisaation ulkoisiin että sisäisiin tekijöihin.

Olennaista on strategisen aikajänteen eli esimerkiksi kunnissa nykyisin usein valtuustokauden (neljän vuoden ajanjakso) huomioiminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 127.) Strategian laadintaprosessi on Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan usein samanlainen julkisella ja yksityisellä sektorilla. *Julkisella sektorilla strategioiden laadinnassa neuvotellaan enemmän muun muassa intressiryhmien kanssa.* (Virtanen & Stenvall 2010, 37.) Toimintaympäristöanalyysissä käydään Virtasen ja Stenvallin (2010, 127) mukaan lävitse ne keskeiset muutostekijät, jotka heijastuvat organisaation toimintaan. Perusideana on tehdä näkyväksi se, miten mainitut muutostekijät heijastuvat kyseisen organisaation toimintaan ja miten organisaation on muututtava (uudistuttava), jotta se pystyisi tulevaisuudessa menestyksekkäästi hoitamaan tehtäviään. Julkiseen toimintaan kohdistuu Virtasen ja Stenvallin (2010, 9) mukaan useita ristiriitaisia vaatimuksia, mikä aiheuttaa ongelmia uuden julkisen johtamisen toteuttamiseen. *Ongelmat syntyvät siitä, että jos vahvistetaan asiakaslähtöisyyttä tai julkisten johtajien itsenäisyyttä, poliittisten päätöksentekijöiden arvot ja vaikutusvalta heijastuvat toimintaan vähemmän.* (Virtanen & Stenvall 2010, 53.) Strategisten vaihtoehtojen selvittämisvaiheessa onkin tärkeää kyetä realistisesti arvioimaan organisaation todellista strategista liikkumavaraa. Esimerkiksi kuntia sitovat moninaiset lainsäädännölliset velvoitteet kuntien perustehtävä.

Tällöin ei kunta voi vain päättää keskittyä johonkin, jota se ennen ei ole tehnyt. Yritysten tilanne on aivan toinen. Niillä strateginen liikkumavara on paljon suurempi. Ne voivat muuttaa tuotantotapojaan, hakea aivan uusia palvelumalleja ja lanseerata uusia palvelutuotteita sen mukaan, miten markkinoilla on kysyntää. (Virtanen & Stenvall 2010, 127.) *Kunta voi kyllä miettiä rooliaan esimerkiksi sen suhteen, miten se haluaa profiloitua esimerkiksi paikallisen elinkeinoelämän mahdollistajana tai vaikkapa kulttuuripalveluihin liittyvän palvelutuotantonsa avulla.* (Virtanen & Stenvall 2010, 127.)

3.2.1 Julkisten resurssien johtaminen

Organisoituminen valtiona tavoittelemaan yhteisiä tuloksia edellyttää resursseja, jotka valtio joko kerää kansalaisilta, yrityksiltä ja yhteisöiltä verojen ja maksujen muodossa tai hankkii muita kanavia hyödyntäen, kuten esimerkiksi valtion sijoitustuotoilla tai vieraana pääomana. Osan näistä resursseista valtio ohjaa kuntaverkoston käyttöön julkisissa palveluissa käytettäväksi valtionosuuksina. Osan varoista se jättää valtion ja sen omien alueellisten ja seudullisten rakenteiden kautta jaettavaksi sekä valtion yhteisen hallinnon rahoittamiseen. Jotta valtion kannattaa rahoittaa kunnan julkisia palveluja, olisi kunnassa periaatteessa oltava riittävä määrä veronmaksukykyisiä ja -halukkaita asukkaita.

Valtion toimien vaikutukset ovat Lauslahden (2003, 62) mukaan erittäin oleellisia.

Valtion tehtävänä on tasoittaa kuntien välistä tulojakoa ja siten edistää perustuslain mukaista kansalaisten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Tähän liittyy merkittävä kuntien epävarmuutta luova tekijä: eri valtasuhteita edustavat hallitukset. Tämä saattaa näkyä tempoilevina ja ennustamattomina tuloerinä: yhteisöveron jako-osuudet muuttuvat ja valtonosuuksien suuruusluokat ja määräytymisperusteet vaihtelevat. (Lauslahti 2003, 62.)

Talousjohtamisessa Lauslahden (2003, 62) mukaan on myös eroteltava pienten ja suurten kuntien talouden hallintaan liittyvät erot. Suurissa kunnissa kustannus- ja tuloerät tasapainottuvat suuruuden ekonomian puitteissa. Pienissä kunnissa taloudellinen tasapaino on huomattavasti herkempi. Kuntien muun muassa maantieteellisestä sijainnista ja elinkeinorakenteesta johtuvaa erilaista asemaa kuntaverkostossa voidaan jonkin verran huomioida niin sanotun valtionosuuksien tasausjärjestelmällä ja erilaisin avustuksin. Strategisten valintojen hahmottaminen vaatii kuntajohdolta resurssien johtamiseen liittyvää hahmottamiskykyä. Resurssipohjaiset strategiat pohjaavat lähtökohtaisesti taloudellisen systeemin (järjestelmän tai organisaation) sisällä olevien resurssien tunnistamiseen, yhdistämiseen ja allokointiin. Resurssijohtamisajattelun mukaan strateginen kilpailuetu on resursseissa, joita kuvataan tutkijasta ja näkökulmasta riippuen esimerkiksi organisaation ydinresursseina, ydinkyvykkyytenä, ydinosaamisena tai metakvykykkyytenä. Olennaista on, että joko fyysisistä tai henkisistä ydinresursseista saavutettava kilpailuetu on pysyvän luonteista, jolloin sen voidaan ajatella olevan strategista kilpailuetua. Hamel ja Prahalad (2006, 207 - 225) korostavat ydinosaamisen tärkeyttä. Ydinosaamisalue on alue, jota rakennetaan toiminnan profiloinnilla. Ydinosaamisalue on alue jonka avulla organisaatio on muita parempi ja jolle sen etulyöntiasema perustuu. (Virtanen & Stenvall 2010, 30.)

3.2.2 Resurssiriippuvuus

Kahdenvälisten suhteiden välinen riippuvuus voi olla joko yhden- tai kahdensuuntainen tai molemmansuuntainen. Samassa arvoketjussa toimivat voivat olla toisistaan riippuvaisia tai riippumattomia tai riippuvuus voi olla yhdensuuntainen riippuen siitä kenen hallussa enemmän tai vähemmän rajalliset resurssit ovat. Resurssien rajallisuudella tarkoitetaan niiden suhteellista vähäisyyttä kysyntään nähden. Rajallisuus ei myöskään välttämättä ole stabiili vaan muuttuva tila, mistä syystä suunta voi myöskin muuttua. "Resurssiriippuvuusteorian mukaan johdon ja organisaation kannattaa pyrkiä luomaan tiivis vuorovaikutus- ja hallintasuhde toimijoihin ja tekijöihin, joista ne ovat riippuvaisia." (Virtanen & Stenvall 2010, 30.) Lauslahti (2003, 53) toteaa kuntien eroa yritystoimintaan nähden pohtiessaan muun muassa, että ohjausmekanismit ovat kunnissa erilaiset kuin yrityksissä. Kuntien ohjaus on poliittista ohjausta sekä valtio- että kuntatasoisesti tarkasteltuna. Monin osin kuntien ohjaus tulee kansallisella tasolla annettuna eduskunnan säätämien lakien kautta. Voidaankin sanoa, että kuntien pää-

töksentekovalta on huomattavasti suppeampaa kuin yritysten. (Lauslahti 2003, 53.) Lauslahden (2003, 61 - 65) mukaan kunnan ulkoiset tekijät luovat suorat puitteet talouden ohjaamiselle. Tämä näkyy valtion antamina lakeina (mm. kuntalaki ja kirjanpitolaki), taloudellisena ohjauksena sekä myös taloudellisten rajoitteiden tai mahdollisuuksien antamisena. Makrotaloudelliset tekijät, kuten inflaation ja bruttokansantuotteen kehitys, voivat vaikuttaa suoraan kuntatalouden tilaan impulssien antajina. Ulkoiset tekijät voivat näin ollen toimia joko puitteita vaativina tahona tai talouden ohjaamiseen vaikuttavina impulsseina. (Lauslahti 2003, 65.) Resurssiriippuvuusteoria perustuu ajatukselle, että riippuvuus resursseista tuo aina mukanaan vallan elementin. Kyseessä voivat olla joko taloudelliset, fyysiset, inhimilliset tai markkinoinnilliset resurssit.

3.2.1 Resurssijohtaminen

Santalainen ja Huttunen (1993, 54) toteavat, että kuntien ohut, pääosin vain budjeteilla tapahtunut suunnittelu on nostanut esiin tarpeen kehittää monimuotoisempia strategisen suunnittelun menetelmiä. (Santalainen ja Huttunen 1993, 54.) *Kuntien samoin kuin muidenkin julkishallinnon yksiköiden on kyettävä rakentamaan toimivia partnership -hankkeita. Nämä nostavat esiin uusia strategisen osaamisen tarpeita, joiden ratkaisua systemaattiset analyysit edesauttavat. Usein ei ole tiedostettu esimerkiksi kuntien ja yritysten kosketuspinnan laajuutta.* (Santalainen ja Huttunen 1993, 54 - 55.) Liika luottamus järjestelmään voi Santalaisen ja Huttusen (1993, 53) mukaan suistaa organisaation raiteiltaan. *Ei havaita, etteivät kehityneimmäkään järjestelmät sinänsä tulkitse toimintaympäristön muutoksia eivätkä korvaa johdon toimenpiteitä ympäristömuutoksiin.* Santalainen ja Huttunen (1993, 72) kuvaavat resurssilähtöisten strategioitten pelkistetyksi koostuvan:

1. *Innostavista, toimintaenergiaa irrottavista tulevaisuudenvisioista. Parhaimmillaan visio on puoleensavetävä magneetti, strateginen aie.*
2. *Määritetyistä ydinpätevyyksistä, jotka voidaan selkeyttää siten, että organisaatio hahmotetaan "resurssikimppuna".*
3. *Ydinpätevyyksien varaan rakennetuista strategisista hankkeista.*
4. *Organisaation keskeisten prosessien, esimerkiksi (tulos) johtamisprosessin, ydinpätevyyksien kehittämisen, tutkimus- ja kehitysprosessien, rahoitusprosessien ja johdon kehitysprosessien uudelleenmäärittämisestä ja ohjauksesta. Samalla varmistetaan ydinpätevyyksien huolto ja uudistaminen.*

Santalaisen ja Huttusen (1993, 72) mukaan resurssilähtöinen strategiatyö merkitsee johtamistyön siirtymistä suunnittelusta kehittämiseen ja oppimiseen. *Koska monet merkittävät strategiset ideat eivät synny muodollisen johtamisjärjestelmän kautta, voivat resurssilähtöiset kehitysprosessit olla foorumeja, joilla aloitteita testataan. Parhaat ideat työstetään toteu-*

tettaviksi hankkeiksi levitettäväksi koko organisaatioon, asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Santalainen ja Huttunen 1993, 72.) Vaihtoehtojen paikantamista seuraa varsinaisten strategisten valintojen tekeminen. Tämä merkitsee myös sen valitsemista, mitä kunta ei tee ja mihin ei lähde mukaan. Strategisten valintojen tukena on Virtasen ja Stenvallin (2010, 127) mukaan 1990 -luvun lopulta saakka käytetty erilaisia tuloskorttitekniikoita, jotka ovat auttaneet yksilöimään organisaatioiden strategisia päämääriä, kriittisiä menestystekijöitä, kuvaavia tunnuslukuja eli mittareita, mittarien tietolähteitä ja niin edelleen. (Virtanen & Stenvall 2010, 127 - 128.)

3.2.2 Strategian seuranta kuntaorganisaatiossa

Strategian toteutumista julkisessa hallinnossa myös seurataan. Esimerkiksi organisaation eri toimialat (tai hallintokunnat) raportoivat tekemisistään kunnan keskushallinnolle, joka puolestaan raportoi strategiassa edistymisestä kunnan- tai kaupunginhallitukselle tai -valtuustolle. (Virtanen & Stenvall 2010, 128.) Julkinen johtaminen onkin Virtasen & Stenvallin (2010, 82) mielestä luonnehdittavissa tasapainoksi politiikan ja ammatillisen johtamisen välillä. *Poliittinen osaaminen edellyttää, että johtaja tunnistaa poliittisen tahtotilan ja siihen vaikuttavat arvolähtökohdat. Tämän vuoksi julkisten johtajien tulee olla tietoisia esimerkiksi poliittisten ryhmittymien tavoitteista. Jos julkinen johtaja haluaa esimerkiksi asioiden valmistelulla vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon, hänen on ymmärrettävä ja nähtävä poliittiset valtapelit ja niihin liittyvät suhteet.* (Virtanen & Stenvall, 2010, 82.) Samalla poliittinen osaaminen tarkoittaa myös sitä, että julkisen johtajan täytyy osata kertoa, mitä poliittisessa päätöksenteossa valittujen linjausten toteuttaminen käytännön toiminnalle tarkoittaa. Kirjoittajat korostavat, että julkinen johtaja joka ei ymmärrä poliittisen toiminnan luonnetta, on jatkuvalla törmäyskurssilla sen kanssa. (Virtanen & Stenvall 2010, 82 - 83.) Ammatillinen johtaminen tarkoittaa kuitenkin aina johtamista toiminnallisista lähtökohdista. Se perustuu tosiasioihin. Poliittislähtöisen eli arvoihin perustuvan ja tosiasioihin perustuvan ja ammatillisen johtamisen erottaminen ei siksi aina olekaan mahdollista. (Virtanen & Stenvall 2010 82 - 83.) Strategisia valintoja seuraa pohdinta siitä, miten organisaatio saavuttaa strategiassaan yksilöidyt tavoitteet. Tähän liittyy merkittävällä tavalla myös se, millaiseksi organisaation rakenne muodostetaan, jotta se edistäisi parhaalla mahdollisella tavalla strategian toteutumista. Rakenteen muuttamiseen liittyvät toimenpiteet ovat kunnan johdolle suuri haaste ja ne vaativat Virtasen ja Stenvallin (2010, 128) mukaan johdolta muutosjohtamisen taitoja.

3.2.3 Julkisen hallinnon arvoperusta

Virtanen ja Stevall (2010, 115 - 116) toteavat, että tiedonkulun nopeus ja uudet sähköiset viestimet tekevät julkishallinnon johtajien työstä hyvin julkista. Arvoista ja periaatteellisista kysymyksistä puhutaan heidän mukaansa paljon myös julkisen johtamisen ja uuden julkishal-

linnon paradigman kannalta. Arvokeskusteluissa esille nousevat väitetty julkisen sektorin ammattilaisten perinteinen sitoutuminen sisällölliseen tehtäväänsä eikä taloudellisiin tuloksiin. Julkisen hallinnon arvoperusta ja moraalisten ohjeiden kokonaisuus on kirjoittajien mielestä siinäkin mielessä hajanainen, että alaan liittyvät normit ovat luonteeltaan hyvin monenlaisia. Esimerkiksi Michael Smith havainnollistaa Virtasen ja Stenvallin (2010, 115 - 116) mukaan tätä kysymystä pohtimalla rationaalisuuteen liittyvien normien, moraalinormien, juridisten normien, etikettinormien (siis eräänlaisten sosiaalisten pelisääntöjen) ja ammatillisten normien suhdetta toisiinsa.

Kun vielä muistaa, että ihmisten omat arvotkin ovat hyvin moninaisia ja erilaisia ja myös aikaan ja paikkaan sidottuja, voidaan moraalisen relativismin perusajatuksen mukaan todeta, että tilanne julkisen johtamisen näkökulmasta on sama, kuin mikä esitettiin normatiivisen etiikan kentän tämänhetkisestä tilanteesta: toimintaa ohjaavina päämäärinä ei ole yksiselitteisiä moraalisia periaatteita, koska moraalisten periaatteiden sisällöstä ei päästä yksimielisyyteen ja periaatteiden tulkinnat vaihtelevat tilanteen mukaan. (Virtanen ja Stenvall 2010, 116.)

3.2.4 Johtamisjärjestelmät

Kunnan menestykseen vaikuttavat kunnan sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät ja annetut tekijät. Osaan näistä tekijöistä kunta voi vaikuttaa itse, osaan ei. Menestyksen suuria kulmakiviä on se, miten kunta itse toimii strategisilla toimenpiteillä menestyksen tavoittelemiseksi, sekä se, kuinka kunnassa sopeudutaan muuttuviin olosuhteisiin. Kukin näistä tekijöistä vaikuttaa toisiinsa, ja tekijöiden sisällä ovat vahvat loogiset yhteydet eri osatekijöiden välillä. Virtanen ja Stenvall (2010, 140) kysyvät:

Osaammeko argumentoida päättäjille resursseja koskevia perusteluja ja osaammeko perustella täsmällisesti organisaation resurssiallokaation? Osaammeko viestiä yksiselitteisesti ja täsmällisesti omalle organisaatiollemme käyttöömmme annettujen resurssien käyttötarkoituksen ja määrän sekä toiminnan ja sen myötä syntyvien kustannusten välisen yhteyden? (Virtanen & Stenvall 2010, 140.)

Tehokas johtamisjärjestelmä kiinnittyy sekä valittuun strategiaan että organisaatorakenteeseen. Johtamisjärjestelmä varmistaa strategian toteutumisen erilaisten johtamisfoorumien ja -vastuiden sekä toimivien johtamisen välineiden kautta. Virtasen ja Stenvallin (2010, 140 - 147) mukaan vuorovaikutteisella on oma merkityksensä resurssijohtamisessa. Vuorovaikutus liittyy ensinnäkin siihen, miten johto saa käyttöönsä julkisessa hallinnossa tarvitsemansa

resurssit, olivatpa ne sitten taloudellisia euromääräisiä panoksia tai henkilöstövoimavaroja. (Virtanen & Stenvall 2010, 140.) Toinen vuorovaikutuksellinen näkökulma liittyy siihen, miten julkishallinnon johtajat viestivät resursseista omalle organisaatiolleen, siis ylhäältä alas.

Resurssien johtamisen näkökulmasta uudistuminen ja muutosten aikaansaaminen liittyy ennen muuta siihen, että organisaation uudistuminen katsotaan investoinniksi tulevaisuuteen. (Virtanen & Stenvall 2010, 147.)

Pisimmälle ajatellun johtamisjärjestelmän, jossa strategia nähdään koko organisaation toiminnan johtamisen ja ohjauksen välineenä ja strategiaprosessia tarkastellaan kokonaisvaltaisena strategisen suunnittelun, sitouttamisen ja käytäntöön panon työkaluna ovat kehittäneet Robert S. Kaplan ja David P. Norton (1996; 2001; 2003) tasapainotetun arvioinnin - Balanced Scorecard - menetelmässään. (Määttä 2000, 33 - 37.)

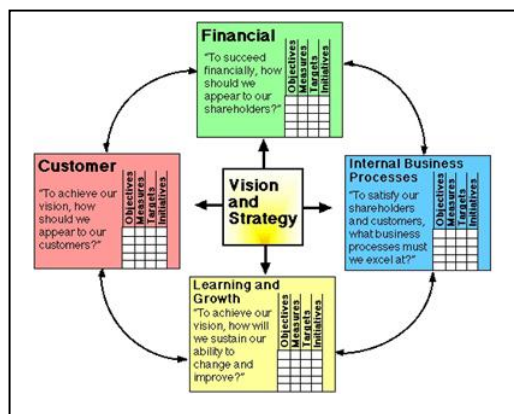
3.2.5 Balanced Scorecard

Banced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortontin vuonna 1992 lanseeraama käsite ja viitekehys, joka on sittemmin saavuttanut laajaa huomiota sekä käytännössä että tutkijoiden piirissä. (Määttä 2000, 33.) Robert Kaplan kirjoitti jo vuonna 1987 H.T. Johnsonin kanssa kirjan "Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting", jossa he toteavat, että nykyinen johdon tulostieto tulee liian myöhään, liian yleisellä tasolla ja liian hajanaisesti esitettynä, jotta siitä olisi hyötyä johdon päätöksenteolle. Määttä (2000, 34) toteaa, että Balanced Scorecard on kehittynyt vuosien kuluessa tästä alkuperäisestä versiosta eri suuntiin käytännön kokeilujen ja kokemusten kautta. Se ei ole hänen mukaansa käsitteenä, eikä teoriana sisällöllisesti yksiselitteinen, vaan se voi tulkitsijastaan ja käyttäjästä riippuen olla muun muassa:

- *organisaation kilpailustrategian läpinäkyväksi tekevä strateginen mittaristo*
- *moniulotteinen ja rajattu joukko mittareita*
- *strategian ja sitä kuvaavien mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita kuvaava ja mallintava järjestelmä*
- *organisaation strategian konkretisoija ja maastouttaja*
- *tuotteiden, prosessien, asiakkaiden ja markkinoiden kehittämisennovaatiot integroiva johtamisjärjestelmä*
- *strategisen johtamisjärjestelmän kulmakivi, joka yhdistää yrityksen pitkän tähtäimen strategian lyhyen aikavälin toimenpiteisiin*
- *strategian ja budjetoinnin yhdistävä suunnittelusateenvarjo*
- *strategian kommunikointi- ja osallistamisväline*

- *systemaattinen strategiien kommunikointiprosessi, joka korvaa perinteisen, pääosin talouspainotteisen suunnittelun ja valvonnan*
- *strategiaperustan (toiminta-ajatus ja visio) ja strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessin viitekehys*
- *prosessi, jossa strategian analyysissa ja laatimisessa kiinnitetään huomiota siihen, miten strategioilla luodaan toimintaa käytännössä. (Määttä 2000, 34.)*

Balanced Scorecardin luoja Kaplan ja Norton (2005, 63) kuvaavat strategian sarjaksi hypoteeseja eli syy-seuraussuhteita, joilla viitataan oletettuihin liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Toisin sanoen, mitä pitää tehdä hyvin, jotta joku osakokonaisuus toimisi paremmin ja johtaisi haluttuun lopputulokseen. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2005, 63.) "Strategiassa on aina kyse valinnoista. Malmin, Peltolan ja Toivasen (2005, 63) mukaan: "Mikäli strategialla ensin ymmärretään sitä tapaa, jolla oma toiminta erilaistetaan, tullaan seuraavaksi siihen, mihin pitäisi ensin panostaa, jotta erilaistaminen onnistuisi käytännössä." (Malmi, Peltola & Toivanen, 2005, 63.) Jollakin tavoin tätä strategian toimivuutta, samoin kuin organisaation erilaistukseen tarvitsemaa muutoskykyisyyttä tai jopa



Kuva 2 BSC:n 4 näkökulmaa

omien, jo tehtyjen valintojen tuloksellisuutta on mitattava, mutta miten? "Jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä", toteavat Kaplan ja Norton. (1996, 21.) Tämä on syy, miksi johtamisjärjestelmä ylipäänsä ottaenkin on tarpeellinen. Oheisessa kuvassa on esitetty BSC neljä näkökulmaa. Perinteisesti liiketoiminnan tuloksellisuuden mittaaminen on Kaplanin ja Nortonin (1996, 25) mukaan tapahtunut taloudellisena mittaamisena.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 20 - 28) Balanced

Scorecard säilyttää taloudelliset mittaukset yhtenä kriittisenä elementtinä johdon ja liiketoiminnan tuloksellisuuden mittaamisessa. BSC:ssa korostuu kuitenkin kokonaisvaltaisempi ja integroidumpi lähestymistapa mittaamiseen. Se muuttaa organisaation mission ja strategian objekteiksi ja toimenpiteiksi, jotka on jaettu neljään eri perspektiiviin taloushallinnon, asiakkuuden hallinnan, sisäisten liiketoimintaprosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmasta. (Kaplan & Norton 1996, 25.) Monimittarijärjestelmä linkittää nykyisen asiakkaan, sisäisen prosessin, työntekijät ja järjestelmän suorituskyvyn tuottamaan pitkän aikavälin taloudellista menestystä. (Kaplan & Norton 1996, 20 - 28.)

3.3 Organisaatio

Organisaatio saa Karlöfin, Helinin ja Lövingssonin (2006, 9) mukaan virikkeitä paitsi asiakysmyksistä - jotka voivat liittyä vaikkapa tuotteiden ja palvelujen tuotantoon - myös esimerkiksi

valtaa ja ihmisiä koskevista tekijöistä kysymyksistä. (Karlöf, Helin ja Lövingsson 2006, 9.) Peter Druckerin (2000, 49) mukaan organisaatio itsessään ei kuitenkaan ole tavoite, vaan tapa saavuttaa jotain. Organisaatio toimii tehokkaasti vain silloin, kun se keskittyy omaan tehtäväänsä. Siihen pätee sama totuus kuin muihinkin työkaluihin: erikoistuminen lisää sen suorituskyykyä. *Johto on olemassa instituution tuloksia varten. Sen pitää määrittää työnsä aluksi halutut tulokset ja organisoida resurssit niin, että halutut tulokset saavutetaan.* (Drucker 2000, 55.) Käsite nousee opinnäytetyön luonteen vuoksi esille sekä organisaation liiketoimintamallin ansaintalogiikan että strategialogiikan mukaisena. Arvonluontimalli (Value Configuration Model) näyttäisi puoltavan perusideaa siitä, että organisaatio erikoistuneena rakenteena kykenee saavuttamaan enemmän kuin sen osat erikseen. Edesauttaako hyvin valittu ja luotu rakenne sitten ensisijaisesti oppimista ja strategian onnistumista vai hyvä strategia oikeanlaisen organisaatiomallin rakentumista on mielestäni näkökulmakysymys, eikä organisaatioteorioiden viidakkoon myöskään Karlöfin, Helinin ja Lövingssonin (2006, 9) mukaan ole syytä pitkään takertua.

3.3.1 Organisaatioteoria

Organisaatioteoria on oppiaineena sosiologian, taloustieteen ja psykologian sekoitus. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 10.) Klassisten organisaatioteoreetikkojen johtohahmo oli ranskalainen teoreetikko Henri Fayol. Hänen hengenheimolaisiaan Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 11-12) mukaan olivat yhdysvaltalainen F.W.Mooney ja brittiläinen Lyndal Urwick. Yhtenä suunnannäyttäjänä johtamisen ja organisaation alalla on toiminut myös Frederick Winslow Taylor, johon kohdistuva vahva arvostelu perustuu Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 13) mukaan todennäköisesti siihen, että hän halusi irrottaa ajattelutyön itse työn tekemisestä. Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 14) mukaan on olemassa runsaasti esimerkkejä "muodinkamukaisten" organisaatioteorioiden sovellutuksista, joiden tuloksena on katastrofi, koska ne eivät sovi kyseiseen tilanteeseen ollenkaan. Perinteinen organisaatioteoria liittyy käsitteisiin linja ja esikunta, matriisi, prosessikeskeisyys ja projektiorganisaatio. Tämän lisäksi esitellään Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 9) mukaan joukko tietoaaineksia, joista osa on suosionsa huippuaikoina muodostunut muoti-ilmiöiksi. Näitä ovat heidän mukaansa esimerkiksi *litteä organisaatio, virtuaalinen organisaatio ja verkosto-organisaatio. Periaatteet, jotka luonnehtivat klassista organisaatioteoriaa ja sen takana vaikuttavaa byrokraattisia periaatteita, voidaan tiivistää kahteentoista sääntöön.* Osa niistä on edelleenkin ajankohtaisia, ennen kaikkea julkisella sektorilla, mistä syystä ne on syytä tässä esitellä:

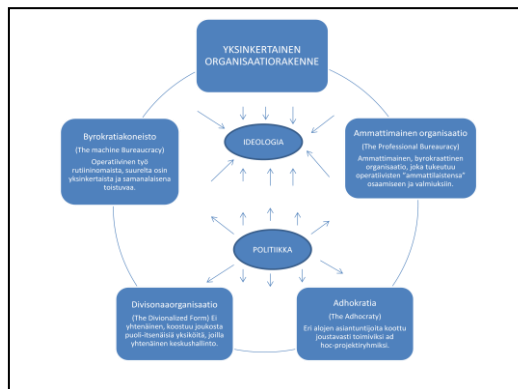
1. Päätösten pitää olla yksiselitteisiä ja yhtenäisiä, ja niiden pitää tulla alaisen tietoon vain yhdeltä ylempänä olevalta ihmiseltä.
2. Päätösketju on yksisuuntainen ja etenee esimiehestä alaiseen. Se ei siis kulje sivuttain, eikä alhaalta ylös.

3. *Valvontajänteen ei pidä olla liian suuri. Tämä tarkoittaa, että yhdelle esimiehelle raportoivien alaisten lukumäärän tulee olla hallittavissa.*
4. *Jako esikuntaan ja linjaan tarkoittaa, että esikunnan työntekijät antavat neuvoja mutta eivät puutu linjan päätöksentekoon.*
5. *Aloitteellisuutta tulee rohkaista kaikkialla, jotta on mahdollista luoda uutta.*
6. *Valta ja vastuu vaativat käskyjen antamista, tottelevaisuutta ja tarkkaan harkittua tasapainoa. Vastuutahan ei voi vaatia, ellei ole valtuuksia.*
7. *Vakaus säilytetään työsuhdeturvalla, joka edistää tuottavuutta ja helpottaa osaamisen kehittämistä.*
8. *Työ tulee jakaa niin, että päästään erikoistumiseen, mikä lisää tehokkuutta.*
9. *Joukkuehenki ja samaistuminen yritykseen ovat tärkeitä organisaation vahvistamiseksi.*
10. *Yksilö on koko organisaation etuun nähden alisteisessa asemassa, mikä tarkoittaa kollektiivista koordinoitumista.*
11. *Valta pitää keskittää, jotta henkilöstöä voidaan käyttää optimaalisesti.*
12. *Kurinalaisuus on tärkeää tottelevaisuuden ja yhtenäisten toimintamallien takaamiseksi.*

Klassisen teorian ja sen nykyaikaisten sovellutusten voima saa Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 9) mukaan voimansa rationaalisuudesta, joka mahdollistaa suurimman mahdollisen tehokkuuden. Viime vuosikymmenten suuret muutokset eli hajautetuissa järjestelmissä toteutuva tietämyksen leviäminen ja auktoriteettiuskon vähentyminen ovat tehneet monet tekijät tarpeettomiksi. Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 22) mukaan organisaation perustana on toiminnan jakaminen osiin työn- ja vastuiden pohjalta. *Jako voidaan tehdä kolmella päätävällä, joiden lisäksi voi olla sekamuotoja ja muunnoksia:*

1. *Funktionaalinen organisaatio jäsennetään tarpeellisten tehtävien pohjalta.*
2. *divisioonaorganisaatio muovataan sen mukaan, mikä on ympäröivässä maailmassa ja markkinoilla vallitseva tärkein riippuvuussuhde.*
3. *Matriisiorganisaatio rakennetaan kahden tai useamman riippuvuussuhteen, kuten tuotteen tai maantieteen tai funktion ja maantieteen, perusteella.*

Kuten jo strategiateorioita kuvaavassa osiossa esitettiin, vaikuttaa organisaatiossa Mintzbergin mukaan joukko voimia, jotka toimivat dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja muodostavat erilaisia "hahmoja", jotka heijastavat aineiden välistä tasapainoa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 38 - 40.) Viittä pöytärakennetta ja niiden pääpiirteitä kuvaavalle yksinkertaiselle rakenteelle on Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 22) mukaan luonteenomaista ennen kaikkea se, mikä ei ole kehittynyt. Koordinointia tapahtuu yksinkertaisessa rakenteessa lähinnä suoran



Kuva 3 Minzbergin yksinkertainen rakenne

valvonnan kautta. Tässä yhteydessä mainitaan joskus myös verkosto-organisaatio (sisäisen verkoston merkityksessä), mutta se ei heidän mielestään ole niinkään organisaatorakenne kuin tapa kuvata, miten toiminta *käytännössä* sujuu. Sen muunnos on projektiorganisaatio. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 22.)

3.3.2 Arvon tuottaminen verkostossa

Kukin organisaatio voi Karlöfin ja Helin Lövigssonin (2006, 41) mukaan itse suunnitella ja halutessaan yhdistellä arvoa luovia tekijöitä.

Oamalla tavallaan jokainen yritys on verkostoitunut. Verkostot voivat olla sekä organisaation sisäisiä että ulkopuolisia. Organisaation työpisteiden välille tarvitaan verkosto, jotta sisäiset prosessit saadaan toimimaan. Organisaatiolla on oltava myös toimittajien tai asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, mikä voi toimia esimerkkinä organisaation ulkoisesta verkostosta. Suurelta osin arvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu siis koko verkostossa, joko ennen tai jälkeen yrityksen omia toimintoja. Oman strategiansa mukaan yritys voi siten toimia yhdessä tai useammassa vaiheessa arvoketjua. Tällöin kyseessä on supistettu arvoketju. Yritys, joka saa lisäarvoa toiminnalleen keskittymällä pelkästään omaan ydinosaamiseensa toimii yleensä supistetussa arvoketjussa. Muut vaiheet tuotteen jalostusprosessista toteutetaan alihankintana muilta yrityksiltä. Kilpailukyky markkinoilla, joilla toimitaan määräytyy kuitenkin sen perustella, kuinka tehokas koko arvoketju on. Jotta verkosto toimii kurinalaisesti, vaatii se oman yrityskulttuurinsa. (Karlöf & Helin Lövingsson (2006, 41.)

3.3.3 Organisaation mallintaminen

Kun organisaatiota tarkastellaan, on Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 112) mukaan välttämätöntä ajatella prosesseja (tärkeiden työvirtojen merkityksessä). *Mallinnus voi auttaa ymmärtämään, miten tavoitteet ja toiminnot liittyvät toisiinsa. Organisaatioyhteyksissä mallinnuksella voi olla kolme päätarkoitusta:*

1. ymmärtää organisaation päävirtoja (prosesseja), jotta pystytään valitsemaan niille parhaiten sopiva rakenne,
2. ymmärtää organisaation sisäisiä kytköksiä ja liittymäkohtia, joita ei näe kaaviokuvista eikä toimenpidekuvauksista,
- 3 ymmärtää, miten toiminnan eri osien tavoitteet ja tulosvaatimukset vaikuttavat kokonaisuuteen.

Päävirtojen selvittämisessä lähdetään tavallisesti liikkeelle peruskysymyksestä: Mitä toiminnalla on tarkoitus tehdä ja miten (missä vaiheessa) siihen päästään? Määriteltäviä prosesseja voi sitten verrata jo olemassa olevaan tai tarvittavaan osaamiseen. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 112.)

Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 114) pitävät organisoinnin perusongelmana löytää yksikköjako, joka takaa pitkän, *megaprosessiksi* kutsumansa matkan asiakastarpeiden ymmärtämisestä tuotantokoneistoon.

Tuotantokoneisto ○—————○ Asiakkaiden tarpeet

Kuva 4 Megaprosessi

Näkökulma havainnollistaa Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 114) mukaan yhtä suurimmista vastakohtapareista: toisessa ääripäässä on tuotannon rationaalisuus ja toisessa päässä asiakastarve, joka ei suinkaan ole vakaa ja homogeeninen, vaan dynaaminen ja heterogeeninen.

3.3.4 Projektiorganisaatio vai virtuaaliorganisaatio

Adhokratian käsitteellä Mintzberg kuvaa Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 40) mukaan tavallista orgaanisempaa organisaatiomuotoa, jossa ei ole virallisia raportointikanavia eikä komentoketjuja tai jossa niiden merkitys on vähäinen.

Toinen suosittu käsite on verkosto-organisaatio, jossa pääpaino on työntekijöiden, yksiköiden ja funktioiden muodostamassa sisäisessä verkostossa. Verkosto-organisaation periaatteena on ryhmittyyä solmuiksi, jotka voi nopeasti mobilisoida tekemään jotain tehtävää tai vastaamaan johonkin asiakastarpeeseen. Ohjaus ja johtaminen ovat usein projektikohtaisia, minkä vuoksi tällaista organisaatiota nimitetään usein projektiorganisaatioksi. Projektit ovat usein tilapäisiä, ja niiden jälkeen palataan linjatehtäviin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 40.)

Kuitenkin esimerkiksi lääkealalla on Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 40) mukaan tavallista, että useita vuosia kestävien tutkimusprojektien organisaatio säilyy fuusioista, yritysostoista ja organisaatiomuutoksista huolimatta. Projekti voi toisin sanoen olla työskentelymuoto, joka sallii työntekijöiden keskittyä samoihin tehtäviin muuttuvina aikoina. Karlöf ja Helin Lövingsson (2006 40 - 41) toteavat, ettei verkosto tietenkään voi olla puhtaasti edellä mainittujen kriteerien mukainen organisaatorakenne, jossa kaikki työntekijät olisivat samalla päätöksentekotasolla ja voisivat tehdä päätöksiä fuusioista, kustannusleikkauksista, palkoista ja muista asioista. *Taustalla on aina virallisempi rakenne, joskin se häivytetään verkosto-organisaatiossa ja tilalle nostetaan projektin- ja tiiminvetäjät, joista tulee organisaation "sankareita."*

3.3.5 Verkosto-organisaatio

Verkosto-organisaatiota voi Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 41) mukaan käyttää myös ulkoisen verkoston merkityksessä, jolloin useat organisaatiot tekevät yhteistyötä pysyvästi tai tarvittaessa toimitus- ja markkinasynergioitten saavuttamiseksi. *Tämä on hyvin tavallista esimerkiksi rakennus- ja konsulttialoilla, missä useat pienehköt, eri alueita (kuten lattiat, sähkö, LVI ja maalaus) hallitsevat organisaatiot tekevät yhteistyötä.* Näitä verkosto-organisaatioita nimitetään usein myös virtuaaliorganisaatioksi. *Virtuaaliorganisaatioilla voi olla lukuisia eri muotoja, ja sen voi sanoa olevan jatkuvan muutoksen ja testauksen tilassa.* (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 41.) Virtuaalinen organisaatio on usein perinteistä organisaatiota abstraktimpi ja epämääräisempi. *Se suunnitellaan usein funktionaaliseksi organisaatioksi, jossa funktiot on erotettu irrallisiksi yhtiöiksi.* (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 42.) Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 42) toteavatkin, että vaikka virtuaalinen organisaatio on muodikas käsite, sen takana on syvälinen yritysfilosofiaalinen merkitys, johon usein kannattaa tarttua organisaatiiviidakossa tarpoessaan.

3.4 Verkostoituminen ja allianssit strategisena valintana

Doz ja Hamel (1998, 6 - 9) vertailevat kirjassaan Alliance Advantage (1998) yhteisyrityksen ja strategisten allianssien eroja. Heidän mukaansa yritykset ryhtyvät yleensä yhteistoimintaan yhteisyrityksissä tutkiakseen organisaatioiden oheisliiketoimintamahdollisuuksia. Vaihtoehtoisesti kyseessä voivat olla joidenkin yhdessä toteutettavissa olevien liiketoimien tutkiminen tai käynnistäminen. Yritykset voivat kuitenkin myös toteuttaa pitkäjänteistä yhteistyötä yhteisen verkostoyrityksen kautta. Aluksi on yhteistyössä liikkeelle ehkä lähdetty projektiluonteisesti, mutta kun yritykset huomaavat odotettujen arvojen todella konkretisoituvan toiminnassa, se vakiintuu. Yhteistyöstä saadaan lisäarvoa yhteisten voimavarojen, kuten rahallisten resurssien, työvoiman ja yhteisen osaamisen kautta. Tässä tapauksessa yhteisyritys (tai ketju) useimmiten huolehtii markkinoinnista ja myynnistä ja asiakaspalvelusta. Tuote- ja tavaramer-

kit voivat silti olla omat, usein myös myyntikonttori. Pitkälle kumppanuustasolle kehittyneitä organisaatioiden yhteistyötä ja kumppanuuksia Doz ja Hamel (1998, 6) luonnehtivat *uusiksi alliansseiksi* (New Alliances). Dozin ja Hamelin (1998, 10) mielestä perinteiset yhteistyösuhteet eivät kuitenkaan ole paras mahdollinen oppiympäristö uudenlaisista allianssisuhteista arvoa etsiville johtajille. Uudessa ympäristössä arvonnun pohjana on monimutkaista ja heterogeenista taitoa vaativia toimintoja erilaisten organisaatioiden välillä. Dozin ja Hamelin (1998, 4 - 5) mukaan allianssitoiminnan motiivi on aina arvonnun luominen. Allianssien motiiveja on kuitenkin helpompi tarkkailla tietyn välimatkan päästä, jolloin helpommin tunnistaa kolme perusmotiivia yhteistyölle. Näitä ovat *co-option* eli yhteistoiminnalla luotu arvo, *cospecialization* eli erikoistumalla luotava arvo ja *learning and internalization* eli sisäistämisen ja oppimisen avulla luotu arvo. (Doz & Hamel 1998, 4 - 5.) Kriittisen massan muodostaminen ja vahvan markkina-aseman luominen on Dozin ja Hamelin (1998, 39 - 45) mukaan yksi peruste yritysten välisille alliansseille. Tällä perusteella alliansseja muodostettaessa myös kilpailija on mahdollinen yhteistyökumppani, jonka kanssa voidaan luoda uusia erikoistuneita tuotteita tai palveluja nopeasti muuttuvan kilpailukentän haasteisiin vastatakseen tai pioneerina markkinoille päättäkseen. Tavoitteena on muodostaa yhteistyösuhde joka mahdollistaa optimaalisen ydinosaamisen hyödyntämisen kunkin partnerin osalta uuden arvonnun luomiseksi asiakkaalle. Jopa markkinajohtajuuden saavuttaminen on mahdollista allianssissa toimimisen kautta. Esimerkiksi *Cospecialization* allianssia rakennettaessa on (Dozin ja Hamelin (1998, 61) mielestä kunkin partnerin syytä kysyä itseltään mitä ainutkertaista potentiaalinen yhteistyökumppani voi tuoda allianssiin. Tämä uniikkisuus voi ilmetä kolmella eri tavalla:

1. Uniikkeja ratkaisuja ei ole helppo jäljittää muissa yrityksissä. Ne menettävät arvonsa jos ne myydään tai siirretään. Tällainen voi olla esimerkiksi omistajaspesifinen suhde valtion tai kunnan hallintoon.
2. Uniikkeja ratkaisuja ei voi helposti korvata. Useinkin voi olla tarjolla vain yksi juuri tähän tehtävään soveltuva partneri.
3. Uniikkeja ratkaisuja ei voida itsenäisesti kehittää tai kopioida.

Dozin ja Hamelin (1998, 33 - 34) mielestä allianssitoimintaa voisi hyvin verrata tiimityöskenteleeseen kilpa-ajossa. Kilpa-ajoa eteenpäin vievä voima on sen vakuuttava, kaikki mukaansatempaava ja realistinen tavoite. Tavoite puolestaan pohjautuu motivaatioon, jollaisena toimii kilpailutavoitteiden saavuttaminen. Jos jokainen tiimin jäsen ymmärtää sekä kilpailun tärkeyden että oman panoksensa merkityksellisyyden voiton tavoittelun kannalta, kasvavat jokaisen yksittäisen tiimin jäsenen henkilökohtaiset mahdollisuudet menestyä kilpailussa. Selkeiden yhteisten päämäärien määrittäminen ei kuitenkaan ole helppoa vielä kisan alkuvaiheessa, jolloin se kuitenkin olisi allianssin onnistumisen kannalta tärkeintä tehdä. Alussa kaikki on vielä mahdollista ja mitä tahansa voi tapahtua. Tärkeintä onnistumisen kannalta kuitenkin on tiimin jäsenten yhteinen motivaatio saavuttaa nämä päämäärät. (Doz & Hamel 1998, 33 - 34.)

3.4.1 Verkostoituminen tietoyhteiskunnan näkökulmasta

Tietoyhteiskunta -käsitteestä on tullut keskeinen käsite yhteiskunnan kehittämisessä ja politiikassa. Näin on asia huolimatta siitä, että se on vielä suhteellisen uusi käsite, joka voidaan määritellä hyvinkin laajasti. Käsitettä voidaan jäljittää 1960 -luvulle, kun yhdysvaltalaiset tutkijat, muun muassa Drucker (1969) kiinnostuivat innovaatioiden myönteisestä merkityksestä taloudelle. Inkisen ja Jauhiaisen (2006, 10) mukaan *tietoyhteiskunta* -käsitteen synty yhdistetään myös Japaniin. *Yonei Masudaa pidetään tietoyhteiskunta käsitteen varsinaisena isänä.* (Inkinen ja Jauhiainen 2006, 10.) Inkisen ja Jauhiaisen (2006, 10) mukaan tietoyhteiskuntaa voidaan lähestyä suppeasta tai laajasta näkökulmasta. Suppea näkökulma tarkoittaa yksittäisten tieteenalojen erikoistunutta näkökulmaa joko yhteiskuntaan kokonaisuudessaan tai sen yksittäisiin prosesseihin.

Tietoyhteiskuntatutkimuksena voidaan nähdä yhtä hyvin virtuaalisen kulttuurin tutkimus kuin kansantaloustieteen ekonometrinen mallinnus it-toimialojen kehityksestä. Tietoyhteiskuntaa siis tarkastellaan ongelmalähtöisesti teknologian, informaation ja tiedon rajapintoja käsitellen. Suppeiden katsantojen kokonaisuutta voidaan pitää "tietoyhteiskuntana", eli käsite muodostuu yksittäisten toimintojen ja prosessien kokonaisuutena. (Inkinen ja Jauhiainen 2006, 10.)

Käsitteen laaja määrittely jakaa yhteiskunnan tekniseen, taloudelliseen ja kulttuuriseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus sisältää laitteistojen ja teknisten ratkaisujen kehitystyöhön ja tuottamiseen liittyvät ilmiöt. Taloudellinen ulottuvuus kattaa muun muassa uusien innovaatioiden tai teknisten ratkaisujen tutkimuksen joko liike- tai kansantaloustieteen näkökulmasta. *Kulttuurisella ulottuvuudella puolestaan tarkoitetaan tekniikan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, käyttäjäkokemukseen ja sosiaalisten merkitysten rakentumiseen liittyviä asioita.* (Inkinen ja Jauhiainen 2006, 10 - 11.)

3.4.2 Teknologian maantiede

Inkisen ja Jauhiaisen (2006, 11) mukaan politiikassa, hallinnossa, taloudessa, julkisessa sanassa ja tilastoissakin puhutaan usein yleistäen suomalaisesta tietoyhteiskunnasta. *Esitetään, että Suomi on yksi kokonaisuus, jossa teknologia on levinnyt tasaisesti ja sitä käytetään yhtäaikaaisesti. Näin ei kuitenkaan ole.* (Inkinen ja Jauhiainen 2006, 11.) Ihmistoiminta ja yhteiskunta ovat tilasidonnaisia eli emme pääse eroon alueellisen sijainnin ja tilallisten suhteiden vaikutuksesta. Teknologian maantiede tarkoittaa yksinkertaistaen tarkoitettuna teknologiaan liittyvien toimintojen alueellista sijaintia, joka on yleensä helppo esittää kartalla. Haasteelli-

sempaa onkin Inkisen ja Jauhiaisen (2006, 11) mielestä pohtia teknologian tuotantoon, käyttöön ja merkitykseen liittyviä ulottuvuuksia, jotka muotoutuvat tilasidonnaisesti erilaisten toimintojen kautta. *Teknologialle annetut merkitykset ja käytännöt rakentuvat tilallisesti ja saavat erilaisia piireiteitä ja käyttötapoja eri konteksteissa. Tämä on jäänyt huomaamatta monilta tietoyhteiskuntaan liittyvien julkisten ja yksityisten palveluiden tarjoajilta.* (Inkinen ja Jauhainen, 2006, 11.)

Suorsa esittää Inkisen ja Jauhiaisen (2006, 41) julkaisussa kirjoittamassaan artikkelissa, että kansallisen innovaatiopolitiikan haasteena on se, etteivät kaikki alueet ole samanlaisia. *Esimerkiksi Suomessa taloudellinen kasvu, innovaatiotoiminta ja teknologinen kehitys ovat keskittyneet vain muutamaankasvukeskukseen. Toisaalta on alueita, jotka kamppailevat ikääntyvän väestörakenteen, työttömyyden ja taloudellisten ongelmien kanssa. Kansalliselle innovaatiopolitiikalle onkin haasteellista, että heikoimmat alueelliset innovaatiojärjestelmät ovat usein riippuvaisia vahvemmista innovaatiojärjestelmistä.* (Inkinen ja Jauhainen 2006, 41.) Kosonen on puolestaan samaan Inkisen ja Jauhiaisen (2006, 112 - 113) julkaisuun kirjoittamassaan artikkelissa sitä mieltä, että innovaatioympäristöjen ja -verkostojen rakentaminen ja vahvistaminen on vuorovaikutuksellinen kehittämisprosessi, olipa sitten kyseessä tietoinen tai spontaani, muuttuviin tilanteisiin reagoiva kehittämis toiminta. Innovaatioiden synty edellyttää tiivistä vuorovaikutusta yritysten, asiakkaiden, kilpailijoiden, kehittämisorganisaatioiden, tutkimuslaitosten ja alihankkijoiden kanssa. (Inkinen ja Jauhainen 2006, 112 - 113.)

Katariina Ala-Rämi taas toteaa Inkisen ja Jauhiaisen julkaisussa (2006, 15), että yritysten välinen yhteistyö on uudelle tiedolle ja oppimiselle tärkeää. Ala-Rämi (2006, 15) vetoaa Lundvallin (1992), Cooken ja Morganin (2002) tutkimuksiin todetessaan, että tuoteinnovaatiot syntyvät nykyisin usein yritysten välisessä yhteistyössä. Maskelliin & Malmbergiin (1999), Enquistiin ym. (2002), hän puolestaan viittaa väittäessään, että keskinäisessä kilpailussa pärjäävät ne yritykset, joilla on kyky tuottaa jatkuvasti innovaatioita (Inkinen ja Jauhainen (2006, 115.) Alarämin (2006, 117) mielestä tietoliikenneinfrastruktuuri on pohjoismaissa hyvin kehittynyt myös perifeerisillä alueilla, verrattuna esimerkiksi Etelä-Euroopan perifeerisiin alueisiin. Yhteiskunnan yleisellä toimivuudella, johon kuuluvat muun muassa tietoliikenneinfrastruktuurin toimintavarmuus ja riittävä kapasiteetti, on todettu esimerkiksi Sitran (2002, 8) mukaan olevan suuri myönteinen vaikutus alueen innovatiivisuuteen. Uuden teknologian mahdollisuudet eivät kuitenkaan poista maantieteellisten etäisyyksien ja sijainnin merkitystä. (Inkinen ja Jauhainen (2006, 117.) Tyypillinen korkean teknologian yritys tutkimusalueella perifeerisellä alueella Pohjois - Suomessa oli Ala-Rämin (2006, 122) mukaan alle 10 henkeä työllistävä pieni yritys, tai oikeastaan mikroyritys (82 % kaikista yrityksistä), jonka liikevaihto oli alle 200 000 euroa (67 % kaikista yrityksistä). Korkean teknologian yrityksillä oli usein hallussaan sekä riittävä infrastruktuuri että tietotaito käyttää teknologioita. Haastatelluista yrityksistä yli 90 prosentilla oli laajakaistayhteys, ja vain muutamalla yrityksellä ei ollut internetissä kotisivu-

ja. (Ala-Rämi; Inkinen ja Jauhiainen (2006, 122.) Ala-Rämin haastattelututkimuksen (2006) mukaan informaatio- ja kommunikaatioteknologiat ovat tuoneet lisämahdollisuuksia korkean teknologian yritysten toimintaan, mutta maantieteellisen etäisyyden merkitys ei silti ole kaatoamassa. Eikä se hänen mielestään ole tarpeenkaan, koska virtuaaliset verkot tarjoavat mahdollisuuksia, joilla etäisyyden tuomia rajoituksia voidaan vähentää (Inkinen ja Jauhiainen. (2006, 130.)

3.4.3 Verkostoyhteiskunta

Tietoyhteiskuntaan, innovaatioihin, talouteen sekä maantieteellisiin ja yhteiskunnallisiin ilmiöihin liittyvien muuttujien yhtäaikainen tarkastelu edellyttää poikkitieteellisen ajattelutavan hyväksymistä. Siksi on selvennykseksi syytä määrittää myös termien tietoverkko, laajakaista, tietoliikenne ja tietoyhteiskunta merkitys tämän opinnäytetyön yhteydessä. Tietoverkko on Petteri Järvisen (2001, 673) tarkoittama sähköisistä tieto- ja tiedonsiirtopalveluista, kuten Internet; AOL, CompuServe ja MSN, käytetty yhteisnimitys. Tietoverkkoon liitytään mikrotietokoneella ja verkkoyhteydellä, joka voi olla joko kiinteä (yrityksen lähiverkon kautta) tai soittoyhteys (modeemilla tai ISDN-tekniikalla). Laajakaistalla (Broadband) tarkoitetaan yleisnimitystä nopeille, kiinteille Internet -yhteyksille. Erilaisia tapoja laajakaistayhteyden toteuttamiseen ovat Järvisen (2001, 357) mukaan esimerkiksi xDSL, kaapelimodeemit, ATM ja WLAN. Laajakaistayhteyksille on ominaista, että yhteys on nopea, aina auki ja että sen käytöstä peritään kiinteä kuukausimaksu, joka ei riipu käyttötuntien määrästä. Tietoliikenteellä (Communications) tarkoitetaan yleisnimitystä kahden tietoteknisen laitteen väliselle tiedonsiirrolle. Siirtoyhteys voi olla kiinteä (lähiverkko, kiinteä kaapeli, mikrosta kirjoittimeen tms.) tai tilapäinen, jolloin se luodaan tarvittaessa esimerkiksi modeemien ja puhelinverkon välityksellä. Tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan puolestaan yhteiskunnan jälkiteollista kehitystasoa, jossa yli puolet palveluista ja tuotteista tuotetaan sekä jaellaan tietoverkon kautta. Nimestään huolimatta tietoyhteiskunta ei pohjaa Järvisen (2001, 672 - 673) mukaan tietoon, vaan pikemminkin informaatioon ja aineettomiin (immateriaalisiin) hyödykkeisiin, joita voidaan jaella verkossa sähköisessä muodossa.

Ihmisten ja yhteiskunnan ja yritysten ja talouden välisistä suhteista on tänä päivänä vaikea puhua pitkään törmäämättä internetin ja sosiaalisen median sekä tietoyhteiskunnan käsitteisiin. Edellä mainittua suhteita kuvaavia ilmiöitä (tai ainakin hyvin lähellä toisiaan olevia) kuvaillaan eri tieteenalojen tutkimuksessa usein eri termein. Eräs aikakautemme tunnetuimmista nyky-yhteiskunnan ja tutkijoista ja samalla myös tietoyhteiskunnan asiantuntijoista, espanjalainen filosofi, kaupunkisuunnittelun ja sosiologian professori Manuel Castells toteaa saman ilmiön, kuvatessaan informaatioajan teoriaansa trilogiansa *The Information Age: Economy, Society and Culture* ensimmäisessä osassa *The rise of the network Society* (1996). Pohtiesaan trilogiansa ensimmäisessä osassa teknologian kehittymistä ja sen vaikutuksia tietoyhteis-

kunnan ja informaatioajan syntyyn ja kehittymiseen informaatioajaksi Castells (1996, 358 - 376) ottaa kantaa niinkin perustavanlaatuisiin inhimillisen elämän ulottuvuuksiin kuin ajan ja tilan käsitteisiin. Lanseeratessaan *verkostoyhteiskunta* käsitteen, mielestään paremmin ilmiötä kuvaavana ja todettuaan, että se kuvaa parhaiten informaatioyhteiskuntaa, hän ikään kuin määrittää ajan ja tilan uudet, yhteiset ulottuvuudet informaatioverkostoissa uudelleen toteamuksellaan, että tulevaisuuden verkostoyhteiskunnassa tila tulee jäsentämään aikaa.

3.4.4 Virtojen tila

Ennustaessaan kirjassaan *the Rise of The Network Society* (1996, 376) internetin ja koko yhteiskuntaan tulevaisuudessa rakentuvan uuden kommunikointi- ja viestintäjärjestelmän kehitystä ja samalla ajan ja tilan käsitettä ja yhteiskuntajärjestelmää muuttavaa luonnetta, Castells (1996, 376) nostaa esiin myös uudenlaisen tilallisen (*spatial*) logistiikan *virtojen tilojen* (*Space of Flows*) -käsitteen, jonka uskoo mahdollistuvan viestintäteknologioitten tulevaisuudessa kehittyessä edelleen. Mielenkiintoisia tämän opinnäytetyön ja maaseutukuntien tulevaisuuden kannalta Castellsin (1996-1998) teorioissa ovat myös Castellsin ennustama työn luonteen muutos sekä etätyön ja verkostoyritysten kehittymistä koskevat kommentit. Castells (1996, 358 - 375) mainitsee myös verkostoyritykset eli yhteisytykset (joint venture) yhdeksi tavaksi luoda uutta arvoa yhteistyön ja kumppanuuden avulla. Työpaikkojen ja -tilojen kannalta virtojen tilat mahdollistavat yhteiskunnassa kyllä tulevaisuudessa sekä keskittyvän että hajauttavan kehityksen. Informaatioteknologialla tulee olemaan suuri rooli tässä muutoksessa. Tulevaisuuden kehityssuunta on riippuvainen siitä, mikä paino tulee olemaan korkeatasoisten palvelujen ja teknologisen osaamisen keskittymisellä informaatioajan suuriin kasvukeskuihin. Näissä samoissa kaupungeissahan sijaitsevat joka tapauksessa myös suuryritysten pääkonttorit.

3.4.5 Tietoyhteiskunta ja hyvinvointiyhteiskunta

Castells ja hänen suomalainen kollegansa Pekka Himanen (2001, 5) esittävät Suomen silloisen hallituksen tilaamassa Suomen tietoyhteiskuntastrategiassa, mitä tämä odotettavissa oleva muutos heidän mielestään tarkoittaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksien kannalta. Castellsin ja Himanen (2001, 5) mielestä mallin kansainvälisesti mielenkiintoisimpia puolia on, se että meillä hyvinvointivaltio toimii kilpailukykyä vahvistavana tekijänä. *Suomeen on luotu hedelmällinen tietoyhteiskunnan ja hyvinvointiyhteiskunnan yhdistelmä. Tästä ovat osituksena hallinnon tietoyhteiskuntahankkeet, julkisten palvelujen verkottaminen sekä paikallisen tietoyhteiskunnan kehittäminen. Valtio on keskeinen tietoyhteiskunnan toimija, jolla on yleisesti ottaen positiivinen vaikutus sekä elinkeinoelämään että kansalaisyhteiskuntaan.*

Castellsin ja Himasen (2001, 13) mukaisen tulevaisuuden tietoyhteiskunnan voisikin ajatella tarkoittavan luovuudelle perustuvaa yhteiskuntaa, jossa olennaisinta ei olisi niinkään uusi tekniikka vaan uudet toimintatavat. Avainkäsitteiksi teoreettisesta lähestymiskulmasta nousevat silloin innovaatiot ja verkostomainen organisaatio, joille kasvun viime aikoina voisi myös katsoa rakentuneen. Informaatioteknologinen vallankumous, uuden globaalien talouden leviäminen ja verkostoyhteiskunnan nousu ja luonnehtivat maailmanlaajuisesti käynnissä olevaa murrosta. Castells ja Himanen (2001, 13) toteavat samalla, että vaikka suomalaisen tietoyhteiskunnan malli poikkeaaakin suuresti Piilaaksosta tai esimerkiksi Singaporesta - toisesta hyvin tunnetusta dynaamisesta tietoyhteiskunnan mallista, on Suomi silti yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista ja -talouksista minkä tahansa mittapuun mukaan. Castellsin ja Himasen (2001, 161) mukaan Suomen erityisiin vahvuuksiin kuuluvat kilpailukykyiset mobiilin internetin yritykset, valtion ohjaama teknologista innovointia edistävä dynaaminen instituutioiden järjestelmä, luova hakkerikulttuuri, mielikuvitukseen kansalaislähtöinen sosiaalinen hakkerismi, tietoyhteiskunnan koulutuksesta, terveydenhoidosta ja sosiaalisista palveluista huolehtivan hyvinvointivaltion yhdistäminen, paikalliset tietoyhteiskunta-aloitteet sekä kansallinen identiteetti, joka on teknologiayhteinen ja tukee verkottumista. Julkinen sektori on ollut aktiivisena toimijana muun muassa hallituksen tietoyhteiskuntaohjelmassa, jonka tarkoituksena on tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä lisätä kilpailukykyä ja luovuutta, sosiaalista ja alueellista tasa-arvoa sekä kansalaisten hyvinvointia ja elämänlaatua. Ohjelmalla pyritään myös säilyttämään Suomen asema tieto- ja viestintäteknologian johtavana tuottajana ja hyödyntäjänä. (hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma 2004.) Tietoyhteiskuntaohjelmassa todetaan myös, että nopeat, välityskykyiset ja turvalliset verkot ovat tietoyhteiskunnan toiminnan välttämätön edellytys. Kehittämällä kiinteän ja langattoman verkon nopeita tietoliikenneyhteyksiä ja verkkojen alueellista kattavuutta edistetään verkkopalveluiden saatavuutta, uusien työ- ja liiketoimintamuotojen kehittymistä sekä alueellista kehittymistä ja tasa-arvoa. (hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma 2004) Edellisen jälkeen on valtioneuvosto tarkentanut kansallista laajakaistastrategiaa muun muassa vuonna 2005 ja 2007. (valtioneuvoston tiedote 2010.)

3.4.6 Verkostoituminen ja strategiat tulevaisuuden tutkimuksen valossa

Mannermaan (2008, 28) mielestä tietoyhteiskunta on kompromissikäsite. Hän toteaa myös, että ilman tulevaisuussuuntautunutta aatteellista keskustelua arvoista ja visioista tulevaisuutta ei saada "haltuun". Tällaista *päämäärärationalista* keskustelua käydään hänen mielestään kuitenkin vähän ja sen sijaan käydään mieluummin *välirationalista* keskustelua keinoista, esimerkiksi kilpailukykyistä. (Mannermaa 2008, 125.) Himanen (2010, 26 - 27) puolestaan jatkaa Castellsin (2001) kanssa aloittamaansa visiointia muun muassa otsikoimalla kirjansa *Kuokoituksen käsikirjoitus (2010)* ensimmäisen luvun nimellä *Uuden tien visio*. (Himanen 2010, 26 - 27.) Raportin taustana on paitsi tietoyhteiskuntastrategia (2001) ja hallituksen tietoyh-

teiskuntaohjelma (2004) myös Suomen hallituksen hänelle osoittama pyyntö pohtia 2010 - luvun globaalien haasteiden kohtaamista sekä miten Suomi voisi luovasti uusiintuen rakentaa vastausta niihin ja mikä rooli on laajasti ymmärretyllä henkisellä kulttuurilla ja arvomaalimalla kokonaisvaltaisesti kukoistavan elämän voimavarana. (Himanen 2010, 20.)

Tulevaisuuden tutkimuksen tulisi olla tärkeä osa strategista suunnittelua. Nykytilan ja sitä edustavien tosiasioiden tunnistaminen on tärkeää, vaikka sen tunnustaminen ei jokaisessa tapauksessa helppoa olekaan. Mannermaan (2008, 186) mukaan yhteiskunnan kehityksen vaikeille vaiheille ominaista on tabujen kehittyminen ja voimistuminen. *Murroksissa yhteiskunta ja talous rikkovat ajatuskahleitaan*. Tarkoituksellisten, merkityksellisten kriisien lataaminen yritysstrategioihin menestymisen varmistamiseksi, on kuitenkin vielä näkemättä. (Mannermaa 2008, 187.) Filosofien Castells ja Himanen (2001, 2010) käyttämien *informaatioyhteiskunta, tietoyhteiskunta ja verkostoyhteiskunta* nimikkeiden lisäksi on (lähes) samasta tulevaisuuden ilmiöstä käyttänyt eri termiä muun muassa tulevaisuudentutkija Mika Mannermaa (2008, 10-11) puhuessaan *ubiikkiyhteiskunnasta* eli *kaikkiallisesta yhteiskunnasta*. Mannermaa (2008, 11) tarkasteleekin tulevaisuuden kehitystä eri näkökulmasta kuin filosofit Castells ja Himanen. Hän näkee kuitenkin tulevaisuuden teknisen kehityksen tietyiltä osin hyvin samanlaisena filosofien kanssa; *"Muuttuako vai eikö muuttua?" - se on oikea ja turha kysymys*. (Mannermaa 2008, 11.) Itse asiassa hän viittaa omiin jo vuonna 1998 kirjassaan *Kvanttihilppyy todellisuuden tekemiinsä toteamuksiin*, että tällainen, keneen tahansa "virtuaalitutumisen" mahdollistama hippyy olisi ollut mahdollista tehdä jo tuolloin. (Mannermaa 2008, 14 - 15.)

Mannermaa (2008) viittaa Alvin Tofflerin 25 vuotta sitten ennustamaan *tulevaisuuden kappailuun*, joka tullaan käymään niin sanottujen toisen aallon (teollisen aikakauden toimijat, kuten vanhat puolueet) ja kolmannen aallon (tietoajan uudet vaikuttajat) kesken. *Nyt voidaan jo puhua neljännen aallon vaikuttajista, uusien bio-, materiaali- ja nanoteknologioiden kehittäjistä ja yhteiskunnallis-taloudellisista hyödyntäjistä*. (Mannermaa 2008, 116.) Mannermaa (2008, 25) ei kuitenkaan esitä tulevaisuuden yhteiskunnallista kehittymistä yhtä varauksettoman optimistisena edellä mainittujen filosofien kanssa. Hän näkee ubiikkiyhteiskunnan paitsi uutena, edistyksellisenä tietoyhteiskunnan vaiheena, jossa teknologinen kehitys on edelleen voimakasta samalla myös *jokuveliyhteiskuntana*, joka valvoo kaikkialla, tietää yhä enemmän, eikä koskaan unohda. *Vaikka yhteiskunta on teknologisempi kuin koskaan, eettinen ja yhteiskunnallinen ajattelu ja keskustelu vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaisena jokuveliyhteiskunta toteutuu. Eräs pääkysymyksistä on transparenssi. Minkä tulisi olla läpinäkyvää, minkä yksityistä ja jäädä varjoon?* (Mannermaa 2008, 25.)

Monta mielenkiintoista ilmiötä tulee Mannermaan (2008, 73 - 83) mukaan vaikuttamaan siihen, miltä tulevaisuuden yhteiskunta tulee näyttämään. Hänen mukaansa yhteiskunta vähemmistöistyy. Toisin sanoen kehitys muokkaa ihmisen ensisijainen identiteetin ydinperhe-

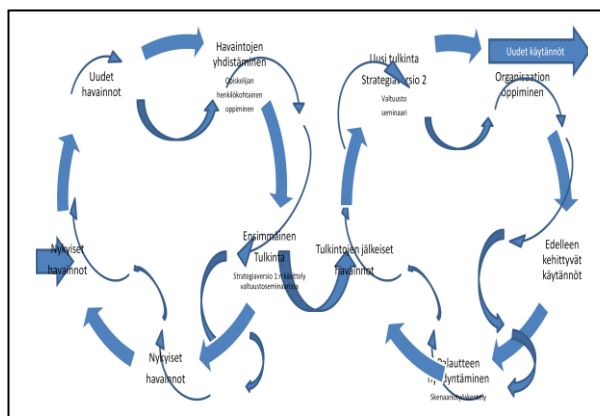
keskeisestä yhä yksilökeskeisemmäksi. (Mannermaa 2008, 73 - 83.) Voimistumassa on myös ilmiö, jota hän kutsuu *instantismiksi*; uusi ilmiö ajasta ja paikasta. (Mannermaa 2008, 55 - 56.) Ihmisten työympäristö muuttuu päivittäin niin sanotun John Wayne -ilmiön myötä. Revolverin paikalla vain kotelossa on kannettava tietokone. (Mannermaa 2008, 57 - 60.)

Mannermaan (91-93) mukaan tulevaisuudessa ei enää odoteta, vaan kaiken on tapahduttava nyt heti. Reaalinen ja virtuaalinen maailma sulautuvat yhteen. (Mannermaa 2008, 87 - 91.) Ilmiö, jota Mannermaa kutsuu vallalla jo olevaksi Woody Allen ilmiöksi, voimistuu. Kaiken on oltava saatavissa koko ajan. (Mannermaa 2008 61 - 63.) Mannermaa (2008 61 - 93) toteaa, että tuskin koskaan sukupolvien väliset käsityserot todellisuudesta ja erot heidän elämäntiljiensa välillä ovat olleet yhtä suuria kuin nyt. Niin sanotut *virtuaaliheimot* valtaavat jatkuvasti muotoaan ja kokoaan vaihtavien mehiläisparvien tavoin alaa yhteiskunnassa. Näihin heimoihin eivät enää välttämättä vaikuta ihmisten sukulaisuussuhteet, vaan yksilölliset mieltymykset ja ominaisuudet Mitä tämä kuilu tulee tarkoittamaan tulevaisuuden kannalta, jää nähtäväksi. (Mannermaa 2008, 61 - 117.)

Mannermaan (2008, 117) mukaan kuitenkin myös yhteiskunnallisen systeemin pyörittäjiä tarvitaan edelleen, aivan kuten myös teollisen talouden pesukonetehtaita ja sahoja, mutta niiden merkitys on jatkuvasti vähenemässä. *Ubiikkiyhteiskunnaksi syvenevän tietoyhteiskunnan yhteiskunnallisen päätöksenteon järjestelmät ovat vasta muotoutumassa - mahdollisen bioyhteiskunnan politiikan kiemuroita voimme vain arvailla - mutta yhdestä asiasta voimme olla varma: ne eivät ota esikuvaansa tehtaasta, kuten nykyinen järjestelmä.* (Mannermaa 2008, 117.)

4 Menetelmä

Opinnäytetyössä sovellettu kehittämismenetelmä on esitetty kuvassa kuusi. Kehittämismenetelmän muodostavat teoria, joka koostuu edellä esitetyistä strategisen suunnittelun ja johta-

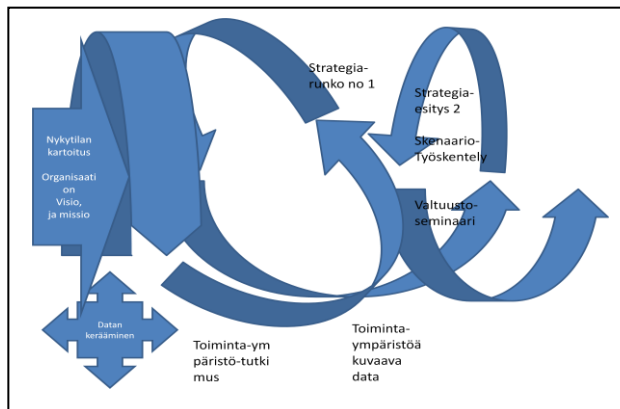


Kuva 5 Kehittämismenetelmä

misen, organisaatioteorian ja verkostoteorian teoriataustasta sekä empiirinen osa, joka muodostuu Lapinjärven kuntastrategiasta, kunnan kehittämiseen vaikuttavista ympäristötekijöistä, kunnan ja kuntaorganisaation kehittämistarpeista, organisaation toimintaan liittyvistä ongelmista ja toiveista sekä kunnan johtamisesta. Lapinjärven kunnan strategiaprojekti ja sen yhteydessä toteutettavat muut projektit nähdään tässä opinnäyte-

työssä kokonaisuutena toteutettavana toimintatutkimuksena, jossa kuntaorganisaatio itse pyrkii itse vaikuttamaan proaktiivisesti organisaation tulevaan tilanteeseen. Suomalainen kuntasektori joutuu mitä todennäköisimmin lähivuosien aikana varautumaan ja sopeuttamaan omaa toimintaansa suuriin toimintaympäristön muutoksiin. Muutoksiin voidaan kuitenkin yrittää varautua etukäteen. Opinnäytetyössä toteutettavien projektien tarkoituksena on käynnistää organisaatiossa muutosprosessi, joka käynnistyttyään jatkossakin tuottaa jatkuvaa oppimista ja tulevaisuuteen valmistelevaa muutosta kuntaorganisaatiossa ja koko kunnassa.

Projektien yhteydessä tapahtuva oppiminen merkitsee toimijoiden roolista riippuen joko kunnan henkilökunnan tai poliittisten päättäjien oppimista sekä prosessia ohjanneen opiskelijan omaa oppimisprosessia. Kuntaorganisaation ja sen palvelujen kannalta projektit toimivat työyhteisöön ja sen lähimpään toimintaympäristöön kohdistuvina interventioina. Näitä ovat muun muassa sähköisen hankintatyökalun koekäyttäminen ja siihen liittyvä koulutus sekä sähköisen johtamisjärjestelmän käyttäjälähtöinen kehittäminen yhteistyössä kumppaniyritysten kanssa. Projektien avulla aikaansaadaan spiraalimaisesti kulkeva muutosprosessi, joka muistuttaa hermeettistä kehää. Kehässä aikaansaadaan teoreettisen kirjallisuuden ja tutkimusaineiston



Kuva 6 Oppiminen prosessin aikana

välinen vuoropuhelu eri tieteensuuntien ja toimintasektorien muodostamassa välimaastossa, joka puolestaan tuottaa uutta osaamista ja muutosta organisaatioon. (Eskola & Suoranta 1998, 128 - 129.) Suunnittelu - toiminta - havainnointi ja kriittinen reflektio -kierron ensimmäinen kierros käynnistyy, kun organisaatiossa vaikuttavien ongelmien määrittäminen alkaa nykytila-analyyseissä ja sitä tukevassa kokouskäytännössä.

Ongelmia tutkitaan ja tulkitaan sekä projektien ja niiden tulosten että kuntaorganisaation osallistavan kokouskäytännön avulla. Kokouskäytäntöihin kuuluvat sekä kunnan virkamiesjohton että johtavien poliittisten päättäjien osallistuminen johtoryhmässä, kehittämis-toimikunnassa ja valtuusseminaarityöskentelyssä. Kuntaorganisaation muu henkilöstö osallistuu sekä kehittämisprojekteihin, että strategiasuunnitteluun virastopalavereissa ja omissa tiimipalavereissaan. Itseymmärrys organisaatiossa kasvaa opiskelijan ja muun organisaation välittömän vuorovaikutuksen avulla syklimäisesti etenevän strategiaproessin aikana. (Eskola & Suoranta 1998, 128 - 129.) Itseymmärrys tuottaa puolestaan uusia huomiota, johtopäätöksiä, kehittämisideoita sekä toiminta- ja ratkaisumalleja kuntaorganisaation ja koko toimialan (kuntakenttä) hyödynnettäväksi.

5 Kuntastrategiaprojekti

Viidennessä luvussa aloitetaan toimintatutkimuksen eri kehittämisprojektien esittely. Viides luku esitelee Lapinjärven kuntastrategiaprojektin sekä sitä tukeva verrokkikuntaprojektin. Lapinjärven kuntastrategiatyö käynnistyi 17.08.2011 järjestetyssä strategiaseminaarissa, johon osallistuvat kunnan poliittiset päättäjät ja johtavat virkamiehet. Poliittista päättäjätahoa edustivat kunnanhallituksen ja -valtuuston edustajat. Seminaarin tavoitteena oli sopia yhteisesti strategiatyön toteutustavoista ja -menetelmistä sekä toteutusvastuista ja antaa alustava tilannekatsaus toimintaympäristöstä kunnan päättäjille. Seminaarin yhteydessä järjestin yhteistyössä kunnanjohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan kanssa seminaariosallistujille workshopityöskentelyn, jonka päämääränä oli organisaation roolin ja aseman sekä organisaation strategisen liikkumavaran määrittäminen.

5.1 Nykytilan kartoitus ja aiemman kuntastrategian arviointi

Strategiatyön nykytila-analyysin päämääränä oli kartoittaa kuntaorganisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja muutoshasteita sekä organisaation sisäistä nykytilaa. Tavoitteena oli analysoida kuntapäättäjien muutosvalmiutta, kunnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia sekä resurssijohtamisen edellytyksiä muun muassa Kamenskyn (2000, 104 - 170) tarkoittamalla tavalla. Tavoitteena oli tunnistaa keskeiset toimintaympäristömuutokset Mannermaan (1999, 112) tarkoittamalla tavalla ja ottaa keskellä muutosten aiheuttamaa kaaosta käyttöön Aulan (2000, 134, 146 - 147) tarkoittama *organisaation oma muutospotentiaali* eräänlaisen *hallitun kaaoksen* periaatteella. Katsetta ei kuitenkaan ollut tarkoituksena suunnata pelkästään menneisyyteen ja käsillä olevaan hetkeen, vaan tarkoituksena oli seurata jatkuvasti kehityskulkuun vaikuttavia, *nopeasti muuttuvia ulkoisia tekijöitä ja mahdollisia heikkoja signaaleja* Mannermaan (1999, 87-88) tarkoittamalla tavalla. Nykytila-analyysi koostui kahdesta eri osakokonaisuudesta; *ympäristöanalyyseistä ja sisäisen tehokkuuden analyyseistä*. Sisäisen tehokkuuden analyysinä toteutettuun johtavien poliittisten päättäjien ja virkamiesten haastatteluun oli sisällytetty myös niin sanotun hiljaisen tiedon kartoittamiseen tarkoitettuja ja organisaation muutosvalmiutta mittavia kysymyksiä. Vastuuhenkilönä toimi opiskelija.

Ympäristöanalyysit

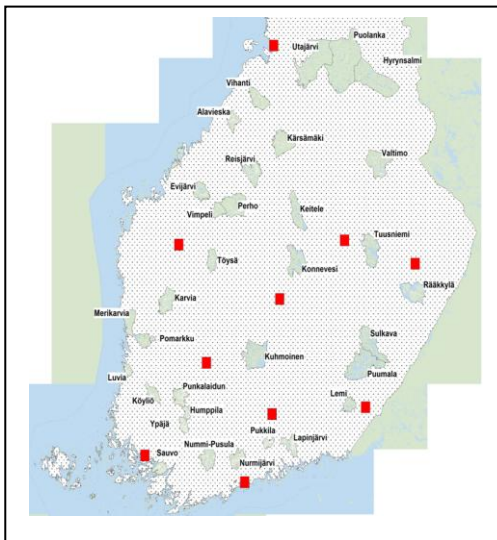
5.1.1 Yhteenvedo hallitusohjelmasta

Taustatiedot yhteenvedon istuvan hallitusohjelman painopistealueista ja kirjauksista sekä julkisen sektorin tulevaisuudennäkymistä koottiin jo loppukesän 2011 aikana. Sillä hetkellä käytettävissä olevien tietojen hankkiminen toteutettiin opiskelijan ja kunnanjohtajan toimes-

ta pääosin eri ministeriöistä sekä Suomen Kuntaliitosta. Tietoja täydennettiin Suomen Kuntaliiton julkaiseman (1/12) Kuntatalouden kehityksen avulla huhtikuussa 2012, jonka jälkeen kunnan yleistä talouden, verotuksen ja valtionosuuksien kehitystä tarkasteltiin uudelleen kuntaorganisaation johtoryhmässä ja kunnan kehittämistoimikunnassa. Kuntaliiton julkaisusta voitiin päätellä, ettei maan hallitus, ilman tuntuvia uusia muutoksia, tulisi saavuttamaan hallitusohjelman mukaisia tavoitteita, joiden mukaan maan velkaantuminen käännettään laskuun hallituskauden loppuun mennessä ja valtiontalouden alijäämä painetaan alle yhteen prosenttiin bruttokansantuotteesta. (Suomen kuntaliitto 2012, 39.)

5.1.2 Verrokkikuntatutkimus

Tutkimuksen tavoite



Kuva 7 Verrokkikunnat

Tutkimuksen tavoitteena oli verrata Lapinjärven kunnan valittuja taloudellisia ja väestöllisiä indikaattoreita (+ - 500 asukasta) saman suuruisten, suurin piirtein yhtä kaukana Suomen keskeisimmistä kasvukesuksista sijaitsevien verrokkikuntien vastaaviin muuttujiin. Katsauksen tarkoituksena oli paitsi kartoittaa kunnan asemoitumista suomalaisella kuntakentällä, myös tuottaa pohjatietoa Mannermaan (1999, 57 - 61; 99 - 103) tarkoittamalla tavalla toteutettavaan tulevaisuuden näkymien ennakkointiin pyrkivässä skenaariotyöskentelyssä. Benchmarkkauksen tuloksena pyrittiin selvittämään tärkeimpiä ilmiöitä ja tekijöitä verrokkikunnista menestyneimpien kohdalla sekä ostamaan

esille uusia tarkastelunäkökulmia kuntakehittämiselle. Osan näistä merkittävimmistä ilmiöistä ja tekijöistä oli tavoitteena vaikuttaa strategiaproessin aikana toteutetun skenaariotyöskentelyn työkalun, tulevaisuustaulukon muuttujien valintaan. (Mannermaa 1999, 92 - 103.)

Yhtenä tarkastelunäkökulmana oli tutkia kasvukeskuksen ja verrokkikunnan välisen etäisyyden merkitystä verrokkikuntien menestymiselle. Erityistä huomiota haluttiin kiinnittää parhaiten menestyneiden kuntien kasvuun ja menestykseen suhteessa kasvukeskusten niille tarjoamiin markkinoihin. Tästä syystä varsinaisten vertailukuntien lisäksi vertailukohteeksi mukaan valittiin vertailukuntien lähimpiä, keskeisiä kasvukeskuksia (Oulu, Seinäjoki, Kuopio, Joensuu, Jyväskylä, Tampere, Lahti, Lappeenranta, Turku ja pääkaupunkiseutu).

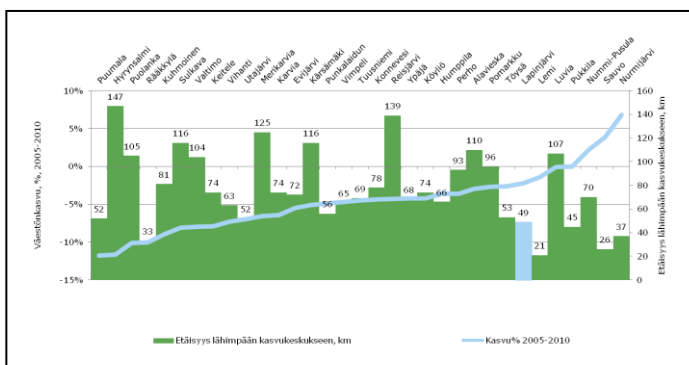
5.2 Tutkimusmenetelmä ja verrokkikuntien valinta

Benchmarkkausprojektiin verrokkikunniksi valittiin 30 suurin piirtein samankokoista kuntaa eri puolilta Suomea. Vertailukunnat valittiin niin, että Lapinjärvi oli väestöltään mediaanikunta. Aineiston vertailukelpoisuuden varmistamiseksi verrokkikuntiin lisättiin jälkikäteen joukkoon kolme Uudenmaan maakuntaliiton alueella sijaitsevaa kuntaa Nummi-Pusula, Pukkila ja Nurmijärvi joista erityisesti Nurmijärvi erottuu väestömäärältään joukosta. Tutkimus toteutettiin projekti-aiakataulun ja -suunnitelman mukaisessa järjestyksessä tammi - maaliskuussa 2012.

5.3 Tutkimusote, toteutustapa ja tutkimusaineiston kokoaminen

Tutkimusote verrokkikuntatutkimuksessa oli kvantitatiivinen. Benchmarkkauksessa käytetyn aineiston kokoaminen ja tiedon tilastollinen esikäsittely tapahtui ostopalveluna, jonka toteutti *Ramboll Management Consulting Oy* Helsingistä. Aineisto koottiin pääosin Tilastokeskuksen ja Suomen Kuntaliiton valmiista tilastotietokannoista ja Sotkanetistä. Osa tiedoista kerättiin suoraan yksittäisistä verrokkikunnista. Perusvertailutietona koottiin kattava kooste muun muassa vertailukuntien taloutta ja sen kehitystä, väestökehitystä ja -rakennetta, työllisyyttä, elinkeinopohjaa ja sen rakennetta kuvaavista tunnusluvuista. Mukana olivat maapinta-ala, taajama-aste, väkiluku, väkiluvun muutosprosentti, kuntien välinen muuttovoitto/tappio, väestön ikärakenne, asuntokuntien lukumäärä, asumistapa, perheiden lukumäärä, asukkaiden koulutustausta, syntyneiden enemmisyys eli luonnollinen väestönkehitys, työttömyysaste, kunnassa asuvien työssäkäyvien lukumäärä, omassa kunnassa työssäkäyvien osuus ja eri toimialojen edustus työpaikoista, kielijakauma, kuntaosuudet ja niiden kehitys, valtionveron alaiset tulot ja niiden kehitys (€/tulonsaaja), taloudellinen huoltosuhte, yritystoimipaikkojen lukumäärä).

5.4 Aineiston käsittely



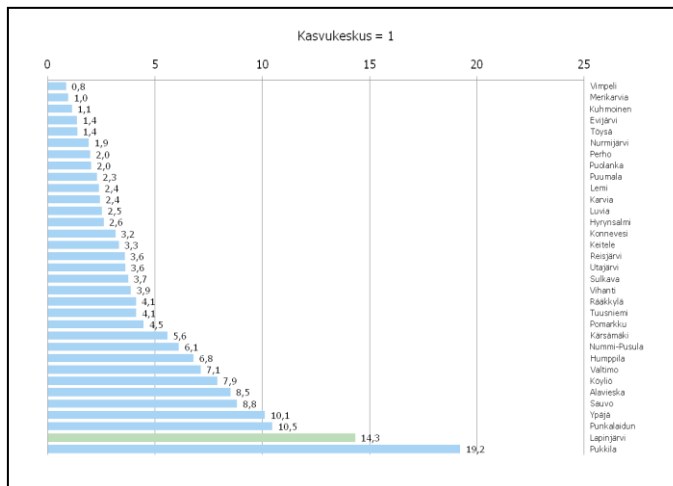
Kuva 8 Kasvun suhde etäisyyteen kasvukeskuksesta

Kuntatilastoja tulkittiin tässä tarkastelussa pääasiassa ristiintaulukoimalla aineistoa Pivot-taulukoiden avulla. Ristiintaulukoimalla aineistoa pyrittiin tekemään päätelmiä muuttujien välisistä selittävästä vaikutuksista. Välimatka- ja suhdeasteikon muuttujat koodattiin uudelleen luokitelluiksi muuttujiksi, jolloin päästiin hyö-

dyntämään regressioanalyysiä muuttujien välisen korreloinnin selvittämiseksi. Muuttujien välisen suoraviivaisen (lineaarisen) riippuvuuden voimakkuutta benchmarkkauksessa mitattiin Pearsonin korrelaatiokertoimen (coefficient of correlation) avulla. Toteutetussa tilastokatsauksessa verrattiin opiskelijan ja konsulttiyrityksen edustajan, VTT Kaisa Lähtenmäki - Smitthin kanssa yhteistyönä Lapinjärven kunnan valittuja kunnallistaloudellisia ja väestöllisiä indikaattoreita verrokkikuntien vastaavien indikaattorien kanssa.

5.5 Katsaus tutkimustuloksiin

Katsauksen tuloksena voitiin todeta, että kasvukeskusten läheisyydellä näyttäisi olevan vaikutusta pienkunnan kunnallistalouden keskeisiin indikaattoreihin. Prosentuaalisesti väestö kasvoi nopeimmin pääkaupunki-seudun ja Turun lähetyvillä olevista kunnista. Pelkästään ti-

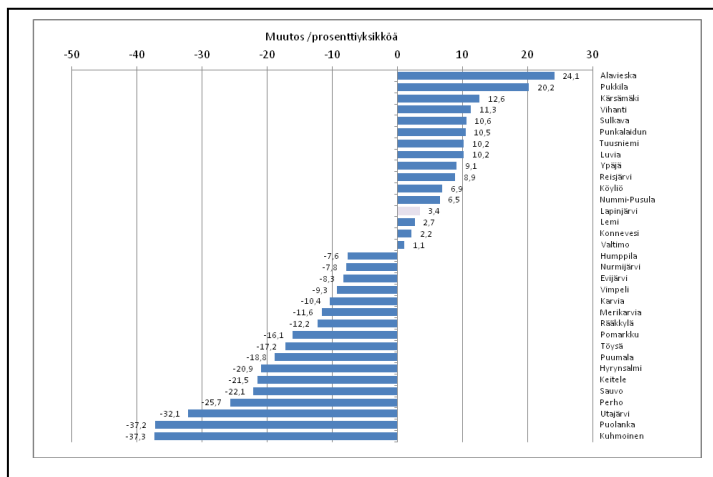


Kuva 9 Toimipaikkojen muutos

lastollisella analyysillä ei kuitenkaan pitävästi kyetä osoittamaan riippuvuus- tai riippumattomuus-

suhteita tarkasteltavien muuttujien moniulotteisen luonteen vuoksi.

Tarkasteltaviin muuttujiin vaikuttavia, ei-tilastollisia tekijöitä on paljon, eikä kaikkia niitä voitu ottaa tarkastelussa huomioon. Verrattaessa verrokkikunnasta etäisyydeltään lähimmän kasvukeskuksen suhteellista väestönkasvua (2005-2010) verrokkikunnan suhteelliseen väes-



Kuva 10 Velkaantuneisuuden muutos

vaneet suhteellisesti enemmän kuin kasvukeskus, sama pätee Sauvon kuntaan Turun kupeessa.

Vertailtaessa kunnan toimipaikkojen suhteellista muutosta lähimmän kasvukeskuksen toimipaikkojen suhteelliseen muutokseen, voitiin todeta että Etelä-Suomen kunnissa myös toimipaikkojen kasvu suhteessa lähimmän kasvukeskuksen kasvuun näyttäisi olevan suurem-

paa.

Kunta	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Numjärvi	48,5	48,8	49,3	49,4	47,7	47,9
Sauvo	44,2	44,9	45,9	45,6	44,6	44,3
Pukkila	43,1	44,1	44,2	44,9	43,6	44,1
Nurmi-Pussila	42,2	42,7	43,6	44,2	42,3	42,9
Kivijö	41,6	42	42,6	43,7	42	42,3
Lemi	40,9	41,7	42,6	42	41	42,1
Huopola	42,8	42,6	44,1	41,8	40,3	42
Ypäjä	40,7	42,3	43,4	43,1	41,6	42
Luvia	41	42	42	42	41,9	41,7
Lapinjärvi	39,2	41,3	41,3	41,8	41	41,6
Evijärvi	39,6	40	40,9	38,8	37,5	40,3
Töysä	40,2	41	41	38	37	39,2
Vimpeli	37,4	38,7	39,3	39,3	38,1	38,7
Karvia	38,2	39,3	39,6	39,3	37,4	37,8
Raisjärvi	37,4	38	39,2	38,7	36,6	37,8
Alavieska	37,2	38,6	38,9	37,8	36,5	37,7
Komvessi	35,7	37,3	37,1	36,9	36,3	37
Punkalaidun	37,3	38,3	38,3	38,9	36,9	38,7
Kallele	36,8	38,3	37,7	38,8	36,4	36,5
Puumala	32,8	34,2	34,4	35,5	34,7	36,1
Pomarkku	34,3	35,9	37,2	37,3	34,6	35,5
Pelto	34,6	35,5	36,3	35,3	33,9	35,3
Sulkava	33,6	34,9	34,8	35,4	34,6	35
Merikarvia	33,9	34,3	34,6	35,4	33,5	34,7
Vihanti	34,7	35,4	36	35,8	34,1	34,7
Kärämäki	35,6	36,7	38,2	37,2	33	34,6
Tuusniemi	32,5	33,6	35,2	34,8	33,4	34,3
Utajärvi	33,1	33,4	33,7	32,8	33,5	33,7
Vallimo	32,2	33,6	35,3	33,9	33,5	33,5
Rääkkylä	31,4	31,7	32,5	32,6	32,2	32,9
Kuhmoinen	32,9	32,5	33,9	34	31,1	32,6
Hyrnsalmi	28,6	29,2	30,5	30,9	30,7	31,3
Puolanka	30,8	30,5	31,2	32,2	31,5	31

Kuva 11 Työssäkäyvät/väestö (punainen - yli keskiarvon)

enemmän oletusten tasolle. Merkittävimpiä tekijöitä joita tarkastelussa pystyttiin osoittamaan, olivat eri muuttujien kehityssuunnat, jotka antoivat joidenkin muuttujien osalta tietoa kuntien välisistä eroista. Tarkempi tulkinta vaatisi kuitenkin syvällisempää tutkimusta joka ottaisi huomioon muun muassa poliittisia linjauksia.

Keskeisimmät havainnot koskivat eräiden kasvukeskusten läheisyyden vaikutusta kuntataloudellisten muuttujien positiivisen kehitykseen. Tarkasteltavien kuntien osalta erityisesti pääkaupunkiseudun ja Turun läheisyydellä osoittautui olevan suurempi positiivinen vaikutus kuin muilla kasvukeskuksilla. Tässä tulkinnassa on kuitenkin muistettava, että mukana ollut kuntajoukko oli verrattain pieni ja että tulkinta positiivisista vaikutuksista muun muassa Turun osalta perustuu yhden kyseistä kasvukeskusta lähellä sijaitsevan verrokkikunnan kehitykseen. Kasvukeskusten läheisyyden vaikutus kunnallistalouden keskeisimpiin indikaattoreihin näytti kuitenkin olevan olemassa. Verrokkikuntatutkimus osoitti samalla, että jo pelkästään kunnan kehittämisen menestyksellisyys määrittelemineen on sitä vaikeampaa, mitä useammasta näkökulmasta menestystä tutkitaan ja mitä erilaisemmillä mittareilla menestystä mitataan. Koska yhtenä tutkimustavoitteena oli nostaa esille erilaisia tarkastelunäkökulmia kuntakehittämiselle, voidaan todeta, että esille saatiin nousemaan varsin suuri joukko uusia kysymyksiä;

Onko esimerkiksi kuntakoon tai kunnan asukasmäärän kasvu aina tulkittava menestykseksi? Asukasmäärän lisäys tarkoittaa käytännössä palvelujen kysynnän lisäystä ja palveluihin liittyvän infrastruktuurin kehittämistarvetta. Mikäli lähdetään siitä, että kunnan asukasluvun tulee olla kyllin suuri, jotta kuntaorganisaatio kykenee itse tuottamaan kaikki palvelunsa, tarkoit-

Osassa kunnista suhteellinen velkaantuneisuusprosentti on kasvanut ja osassa laskenut. Työllisten osuus väestöstä oli Lapinjärvellä kuntajoukon keskiarvon yläpuolella ja pysyneen vakaana tarkasteluajanjakson ajan .

Verrokkikuntatutkimuksesta voidaan todeta, että kunnan kehityksen edellytysten ja kehittämistoimien merkityksen tai menestyksellisyys tutkiminen pelkästään tilastollisia menetelmiä hyödyntäen osoittautui erittäin vaikeaksi tehtäväksi. Tulkinnat vuorovaikutussuhteista ja säännönmukaisuuksista jäivät tämän takia

taa väestömäärän ja palvelutarpeen kasvu käytännössä aina myös uutta investointitarvetta infrastruktuuriin ja henkilöstöön, joita palvelujen tuottamiseksi tarvitaan. Verrokkikuntatutkimustuloksista voidaan todeta, että osassa kunnista suhteellinen velkaantuneisuus on kasvanut ja osassa laskenut. Tilastollisella tarkastelulla on tälle ilmiölle kuitenkin vaikea antaa yksiselitteistä merkitystä. Erilaisia muuttujia, jotka vaikuttavat asiaan on paljon. Esimerkiksi Pukkilan kunnan voimakkaalla ja tuloksekkaalla panostuksella kehittämiseen ja varsinkin markkinointiin voitaisiin tietenkin ajatella olevan jonkinlainen yhteys kunnan nopeaan velkaantumisen kehitykseen viisivuotiskauden aikana.

Tuloksista käy ilmi, että pääkaupunkiseudun läheisyydessä olevat kunnat ovat kasvaneet suhteellisesti enemmän kuin lähin kasvukeskus, sama pätee Sauvon kuntaan Turun kupeessa. Lähtökohtainen oletus oli, että mitä lähempänä menestyvää kasvukeskusta pieni kunta on sijainniltaan, sitä paremmat edellytykset kunnalla on hyötyä kasvukeskuksen säteilyvaikutuksesta. Tämä voidaan tulkita joko siten, että kyseessä olevat pienet kunnat ovat tehneet oikeita asioita onnistuakseen tai kasvukeskukset tekevät jatkuvia virheitä esimerkiksi omassa asumis- tai elinkeinopolitiikassaan. Kyseessä voi olla myös molempien tekijöiden aiheuttama vaikutus yhteäaikaisesti. Tehdyssä verrokkikuntatutkimuksessa yhtenä selittävänä tekijänä on myös Etelä-Suomen kasvukeskusten suurempi koko jolloin pienempien kuntien pieni absoluuttinen kasvu on suhteellisesti suurempaa verrattuna isoihin kasvukeskuksiin. Osittain tästä syystä ei asiasta ole mielekästä tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Miten mitataan objektiivisesti tilastojen perusteella kunnan onnistumista kaikkein tärkeimmässä sille asetetussa tehtävässä; tuottaa laadukkaita palveluja kuntalaisille ja organisaation muille sidosryhmille? Jo palvelujen heterogeenisuus pelkästään vaikuttaa siten, että itse palvelutapahtuma vaihtelee muun muassa sekä asiakkaan, että palvelun tarjoajan käyttäytymisen vaihtelun vuoksi eri palvelutilanteissa. Asiakkaan on myöskin vaikea arvioida palvelujen laatua varsinaisten standardien puuttumisen vuoksi. Osa kunnista mittaa onnistumista suorittamalla asukastytyväisyystutkimuksia määrääjoin. Nämä tutkimukset pidetään mielellään kuitenkin organisaation sisäisenä tietona, jota voidaan hyödyntää oman kunnan kehittämiseen. Voidaan todeta, että aihetta ei kuntasektorilla ole juurikaan lähestytty näistä kehittämisen näkökulmista. Voidaan vain olettaa, että yhtenä syynä tähän on kuntasektorin vahva sektoriorientoituneisuus. Kuntakehittämisen kokonaisvaltaisten mittarien kehittämiseen tulisi kuitenkin panostaa tulevaisuudessa. Kuntien välinen tehokkaampi kehittämissyhteistyö ja verkottuminen olisi välttämätöntä yhteisten palvelustandardien ja mittarien sekä seurannan helpottamisen vuoksi.

Vaikka verrokkikuntatutkimuksessa toteutetun tilastollisen tarkastelun ei voida katsoa huomioivan kaikkia tutkittaviin ilmiöihin vaikuttavia muuttujia, eikä tutkimuksen avulla kyetä osoittamaan suoranaista tilastollista yhteyttä esimerkiksi verrokkikunnan ja sitä lähimmän

kasvukeskuksen menestymisen välillä, on huomioilla ollut merkitystä ja oma arvonsa uusien näkökulmien avaajana ja kuntakentän kehitystrendien kokonaiskuvan muodostamisen kannalta.

5.5.1 Yhteenveto aiemmista taustatutkimuksista

Projektiakataulun ja -suunnitelman mukaisessa järjestyksessä valmistui opiskelijan toimesta myös yhteenveto sidosryhmäkohtaisista organisaatioviestinnän taustatutkimuksista. Jo viestintä- ja markkinointistrategiaprosessin ja siihen liittyvien sidosryhmätutkimusten suunnittelu- vaiheessa opiskelijalla oli mahdollisuus huomioida myös kuntastrategian päivittämistarve. Kuntastrategian päivytyö oli jo vuoden 2011 toimintasuunnitelmassa suunniteltu toteutettavaksi kunnan kehittämispäällikön toimesta, joten tuoreiden tutkimusten yhteinen hyödyntäminen kahdessa eri strategiaprosessissa voitiin katsoa järkeväksi. Sidoryhmäkohtaiset taustatutkimukset toteutettiin vuosien 2009 - 2010 aikana viitenä AMK -opinnäytetyönä, joista neljä oli Laurea ammattikorkeakoulun tradenomi AMK -opinnäytetyötä ja yksi Mikkelin ammattikorkeakoulun MTI AMK -opinnäytetyö. Tutkittavina sidosryhminä olivat kunnan kotitaloudet ja yritykset, potentiaaliset asukkaat ja yritykset, kolmas sektori (kunnassa toimivat yhdistykset), media sekä kuntaorganisaation oma henkilökunta (sisäinen viestintä, henkilöstönäkökulma). Kuntaorganisaation viestinnän lisäksi sidosryhmätutkimuksissa keskityttiin tarkastelemaan kuntaorganisaation asiakkaiden käsityksiä organisaation tarjoamien palvelujen laadusta. Myös mielikuvalla palvelun tarjoajasta on eräällä tavalla imagollisena suodattimena suuri merkitys sille, millaisena palvelu koetaan ja palvelun laadun muodostumisessa. Mikäli asiakkaan mielikuva palvelun tarjoajasta on hyvä, tämä usein antaa pienet palveluvirheet anteeksi ja ohittaa ne. Sitä vastoin kielteinen kuva palvelun tarjoajasta vaikuttaa siten, että millainen tahansa virhe pääsee vaikuttamaan suhteellisesti enemmän palvelun laatuun. (Grönroos 2003, 101.)

Sisäisen tehokkuuden analyysit

5.5.2 Talouden tilannekatsaus ja valmiussuunnitelma

Talouden tilannekatsaus valmisteltiin kunnanjohtajan, kehittämispäällikön ja taloussihteerin toimesta 17.08.2011 pidettyyn strategiatyöskentelyn käynnistysseminaariin. Tausta- ja ennustetiedot katsaukseen saatiin kunnan omasta taloushallinnosta, kuntaliitosta ja valtiovarainministeriöstä. Raportin tavoitteena oli antaa poliittisille päättäjille realistinen tilannekuva kunnan talouden tilasta. Kunnanjohtaja totesi talouskatsausta strategiaseminaarissa esittäessään strategiatyön muodostuvan jo pelkästään kunnan taloudellisen tilanteen vuoksi erittäin haastavaksi. Katsauksen mukaan talouden toteumaennuste loppuvuodeksi 2011 edusti tuolloin noin 0,5 miljoonan euron tappiollista tulosta. Käynnistysseminaarin talouskatsausesityksen päät-

teeksi käydyn keskustelun pohjalta tehtiin päätös nostaa kunnan talouden vakauttaminen yhdeksi Lapinjärven kuntastrategian strategisista päämääristä. Samalla tehtiin päätös kuntatalouden jatkuvasta seurannasta. Päätettiin myös perustaa erillinen taloustyöryhmä koordinoimaan talouden seurantaan ja valmistelemaan yhteistyössä opiskelijan ja kehittämistoimikunnan kanssa talouden tasapainotukseen liittyviä esityksiä kuntastrategiaan. Taloustyöryhmän asetti Lapinjärven kunnanhallitus, joka myös valitsi siihen kuuluvat edustajat.

5.5.3 Poliittisten päättäjien ja johtavien virkamiesten haastattelu

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kunnan poliittisten päättäjien ja johtavien virkamiesten näkemyksiä kuntaorganisaation palvelujen ja toiminnan koetusta laadusta ja tehokkuudesta. Tutkimuksen ainoana tarkoituksena ei kuitenkaan ollut pelkästään mitata niin sanottua suoritusvajetta. Tavoitteena oli myös kartoittaa vastaajien käsityksiä organisaation ja koko kunnan ydinosamisesta ja -resursseista sekä heidän käsityksiään keskeisistä muutosvoimista ja organisaation kohtalonkysymyksistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimusmenetelmä

Aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin henkilökohtaisten tapaamisten yhteydessä toteutettu, puolistrukturoitu haastattelu, Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) tavoin teemahaastattelun mallia soveltaen. Haastattelut toteutettiin osana työtehtäviäni. Menetelmä osoittautui oikein valituksi, koska näin toimien saatiin tutkimukseen osallistumaan kaikki Lapinjärven kunnanhallituksen ja kunnanhallituksen jäsenet sekä koko kunnan johtoryhmä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 100. Teemakohtaisesti toteutetuissa haastatteluissa käytettiin ennalta valmisteltua kysymyspatteria yhteensä 30 haastatteluun osallistuneen vastaajan kanssa. Menetelmällä, joka vaatii Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 18) mukaan haastattelijan asettumista tutkimusinstrumentin osaan, voitiin varmistua siitä, että osittain (poliittisesti) vaikeisiin kysymyksiin saatiin yksiselitteinen vastaus.

Haastattelututkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia eli tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan pitäytymällä tiiviisti etukäteen asetetuissa teemoissa ja strukturoiduissa haastattelukysymyksissä. Reliabiliteetilla, Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan, tarkoitetaan tulosten samoina säilymistä, vaikka sama tutkimus järjestettäisiin uudelleenkin. Haastatteluista syntyvä aineisto koostuu ennalta muotoiltuihin kysymyksiin ja väittämiin sekä erityyppisiin kysymyksiin annetuista vastauksista, jotka merkittiin strukturoidulle lomakkeelle (liite.) Pääosin kysymyksistä vastattiin Likertin neliporaisella asteikolla siten, että vastaaja joutui ottamaan kantaa sekä kunkin väittämän paikkansapitävyyteen että asian merkitykselli-

syyteen. Osaan tulevaisuutta luotaavista kysymyksistä vastattiin vapaasti. Ydinkyvykkyksiä testaaviin haastattelukysymyksiin voitiin valita vaihtoehtoisesti joko ennalta muotoiltu valintavaihtoehto tai oma vastausvalinta.

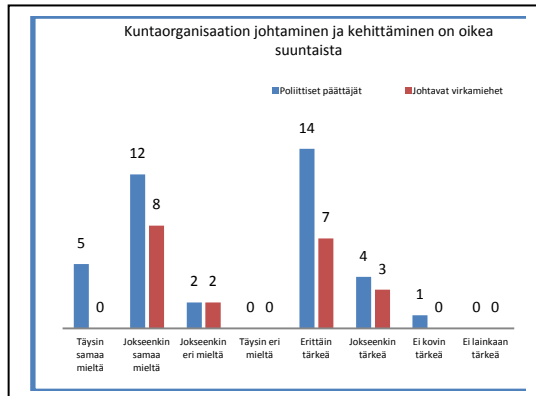
Tutkimusote

Tutkimusote tässä haastattelututkimuksessa oli pääosin kvantitatiivinen. Tutkimuskysymysten laaja-alaisuuden vuoksi kartoittamiseen tarvittiin määrällisen tutkimuksen lisäksi kuitenkin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjaa Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin (1985, 42 - 43) teoriaan palvelun laadun osatekijöistä siitä, että on olemassa kahdenlaista palvelun laatua, haluttu (desired) ja se palvelun taso, jonka arvioija uskoo voivan toteutua (adequate), palvelun laatu. Pohjoismaista ajattelusuuntaa edustaa haastattelututkimuksessa Grönroosin (2000, 65) tapa tarkastella haastateltujen kokeman, kuntaorganisaation palvelujen yleisen palvelukohtaisen arvon ja toteutuneen palvelun koetun arvon välistä laatukuilua.

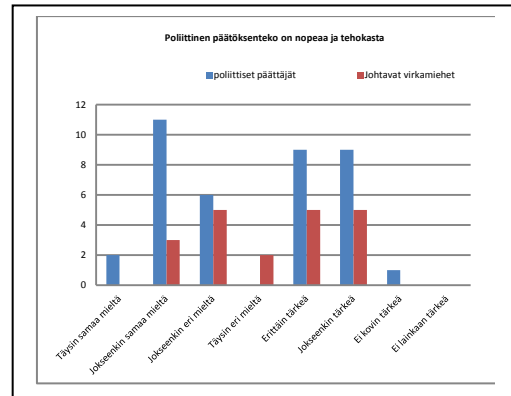
Aineiston käsittely

Haastattelututkimuksen empiirinen osa tapahtui analysoimalla Lapinjärven kunnan keskeisten poliittisten päättäjien ja johtavien virkamiesten strukturoidussa haastattelussa antamia vastauksia. Numeerisesti käsiteltävissä oleva haastatteluaineisto käsiteltiin Microsoft Excel -ohjelmalla. Tulosten tilastollinen käsittely tapahtui analysoimalla frekvenssejä ja keskiarvoja Tuloksia analysoitiin hyödyntäen laatukuilumallia Grönroosin (2000, 65) ja Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin (1985, 42 -43) esittämällä tavalla. Koettu palvelun kokonaislaatu määräytyi sen mukaan, kuinka hyvin koettu palvelun laatu on vastannut asiakkaan (asukkaan) odotuksia. Laatukuilumallin lisäksi tulosten analysoinnissa hyödynnettiin myös Importance - Performance -analyysiä John. A. Martillan ja John C. Jamesin (1977, 77 - 79) esittämällä tavalla. Martilla ja James (1977) kehittivät menetelmän alun perin markkinointistrategioiden kehittämisen tueksi. Myös esitetty analyysi perustuu asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun pohjalta kehiteltyyn teoriaan, jossa tyytyväisyyden katsotaan olevan seurausta sekä odotuksista tärkeitä palvelutekijöitä kohtaan, että niiden suoritustason arvioinnista. Tutkimustulosten laadullinen käsittely vapaiden kysymysten vastausten tarkastelun osalta perustuu aihealueittain toteutettuun teemoitteluun. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston ja kvantitatiivisten tulosten ja analyysien välisten yhteyksien ja tulkintojen synteessä toivottiin löytyvän kausaalisia yhteyksiä, joista pohdinnan myötä kyettäisiin luomaan argumentteja, joiden tuloksena puolestaan syntyvät kehittämisen strategiset painopistealueet, kehittämissuhteet ja toimenpidesuosittelut.

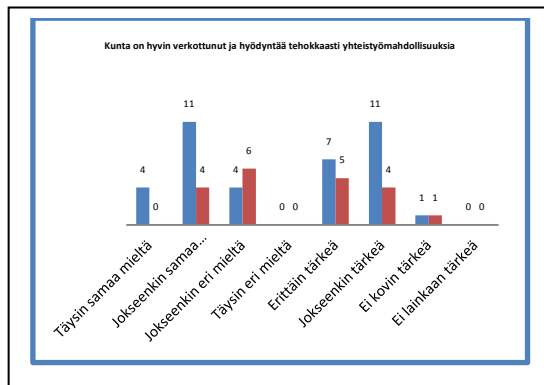
Haastattelutulokset



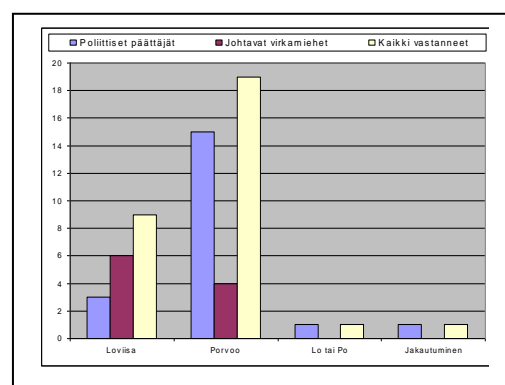
Kuva 15 Johtamisen ja kehittämisen suunta



Kuva 14 Poliittisen päätöksenteon tehokkuus



Kuva 13 Verkottuminen ja yhteistyökyky



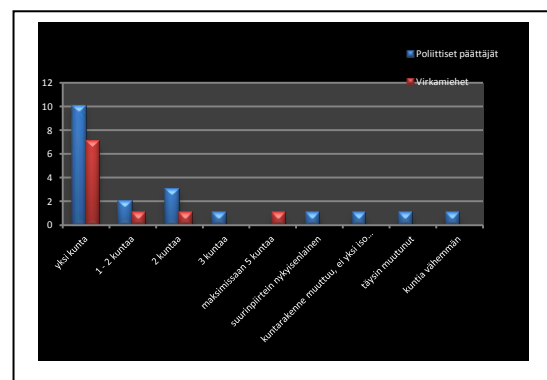
Kuva 12 Fuusiosuunta pakkotilanteessa

Haastattelun tuloksena voitiin todeta, että kunnan poliittisten päättäjien ja johtavien virkamiesten näkemykset kuntaorganisaation palvelujen ja toiminnan koetusta laadusta ja tehokkuudesta eroavat joiltakin osin toisistaan.

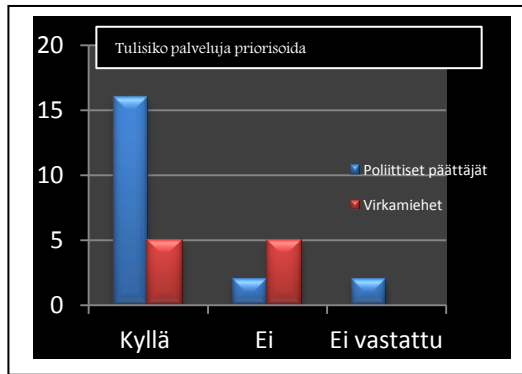
Sama ilmiö nousee lähes kauttaaltaan esille myös vastaajien käsityksistä asian tai ilmiön tärkeyden suhteen kuntaorganisaation toiminnan kannalta. Kuvassa numero 13 tulevat esille vastaavat näkemyserot vastattaessa väittämään: "Kuntaorganisaation johtaminen ja kehittäminen on oikean suuntaista".

Kuvassa numero 14 esitetään päättäjien ja johtavien virkamiesten näkemyseroja sekä suoriutumisen, että asian tärkeyden kannalta vastattaessa väittämään: "Poliittinen päätöksenteko on nopeaa ja tehokasta".

Kuva 15 esittää vastaajien näkemyksiä väittämään: "Kunta on hyvin verkottunut ja hyödyntää tehokkaasti yhteistyömahdollisuuksia".



Kuva 16 Kuntarakenne 10 vuoden kuluttua



Kuva 17 Tuleeko palveluja priorisoida

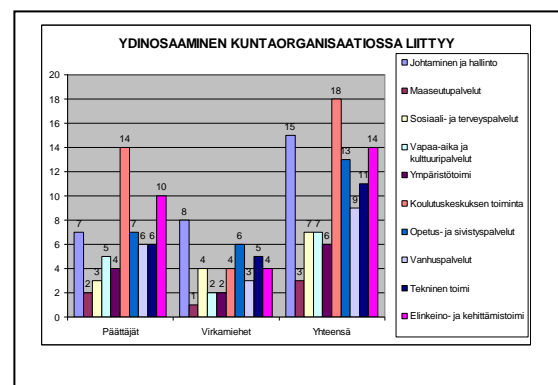
tämätön (kuva 16).

Haastattelukysymykseen: "Miltä itäisen Uudenmaan kuntarakenne näyttää kymmenen vuoden kuluttua?", vastattiin yleisimmin kuntia olevan tulevaisuudessa jäljellä enää yksi (kuva 17). Jonkin verran eroavuutta mielipiteissä tosin ilmeni vastaajien kesken.

Eroavuudet tulevat esille ainakin jossain määrin myös käsityksissä koko kunnan ydinosaamisesta ja resursseista sekä käsityksissä keskeisistä muutosvoimista ja organisaation kohdalonkysymyksistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Joistakin asioista sekä poliittiset päättäjät, että johtavat virkamiehet olivat kuitenkin myös samaa mieltä. Samaa mieltä oltiin esimerkiksi kunnan talouden vakaudesta; talouden tilanne nähtiin yleisesti epävakaaaksi. Myös kunnan palvelujen priorisointitarpeesta keinona talouden vakauttamiselle ja palvelujen turvaamiselle oltiin jokseenkin samaa mieltä; priorisointi hyväksyttiin yhtenä talouden vakautuskeinona (kuva 18).

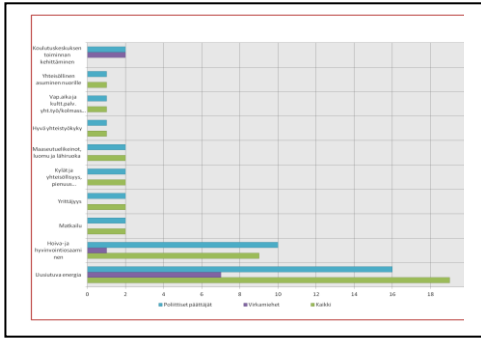
Vastauksissa kuntaorganisaation omasta ydinosaamiseen liittyen ei esiintynyt suuriakaan eroavuuksia poliittisten päättäjien ja johtavien virkamiesten välillä (kuvat 19 ja 20). Selkeä yksimielisyys vallitsi myös siitä, mikä olisi niin sanotun lähidemokratian kehitys, mikäli kunta joutuisi fuusioitumaan jonkin suuremman lähikunnan kanssa. Lähidemokratian kehityksen nähtiin yleisesti huonontuvan fuusiotilanteessa. Kunnan muun ydinosaamisen ja -resurssit näkivät vastaajaryhmät jonkin verran eri valossa. Uusiutuvan energian merkitys koettiin kuitenkin tärkeäksi molemmassa vastaajaryhmissä.

Käsityserot nousivat esille ennen kaikkea kysytäessä, mikä olisi oikea tapa toimia, mikäli kunta ajautuisi tilanteeseen, jolloin sen olisi pakko luopua itsenäisyydestään ja fuusioitua kyetäkseen tarjoamaan nykyisille kuntalaisille laadukasta peruspalvelua. Valtaosa poliittisista päättäjistä kallistui tällaisen uhkakuvan edessä Porvoon suuntaan, kun taas suurin osa johtavista virkamiehistä koki Loviisan paremmaksi vaihtoehdoksi, mikäli fuusio olisi tulevaisuudessa vält-



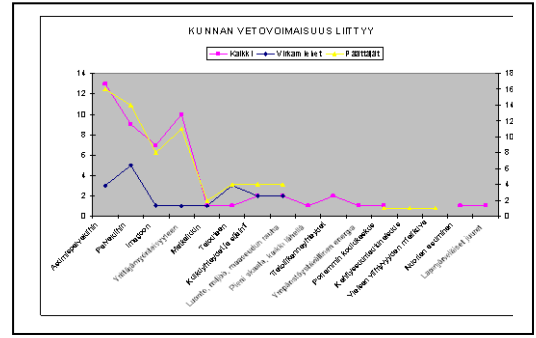
Kuva 18 Organisaation ydinosaaminen

Vastattaessa kysymykseen, tulisivatko nykyisten kuntalaisten palvelut heikkenemään, esiintyi



Kuva 20 Muu ydinosaaminen kunnassa

mielipi-
teissä
jonkin
verran
hajon-
taa,
joskin
yleisin
käsitys



Kuva 19 Kunnan vetovoimaisuus

molemmissa vastaajaryhmissä vaikutti olevan se, että lähipalvelut tulisivat heikkenemään fuusiotilanteessa.

Sama ilmiö - joskin pienem-
mässä mittakaavassa - nousee
esille koulutuskeskuksen (sivii-
lipalvelutoiminta) toiminnan
kehittämisen sekä hoiva- ja
hyvinvointipalvelujen merki-
tyksen suhteen.

Kunnan niin sanotuista imagol-
lisista vetovoimatekijöistä vas-
taajat olivat jokseenkin samaa
mieltä. Ainoa merkittävä ero
oli nähtävissä poliittisten päät-
täjien ja virkamiesten mielipi-
teissä kunnan varsinaisen ima-
gon, yrittäjämysteisyyden ja



Kuva 21 Laatukuilu/päätöksenteko, hallinto ja johtaminen

matkailun vaikutuksesta vetovoimatekijöinä. Poliittiset päättäjät kokivat haastattelutulosten mukaan kyseiset tekijät selkeästi johtavia virkamiehiä tärkeämmiksi vetovoimatekijöiksi.

Haastattelutulosten analysointi

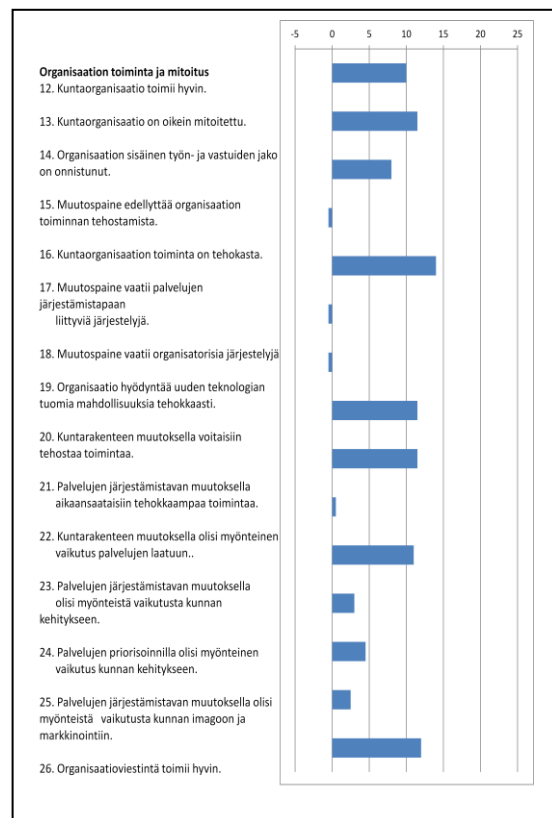
Kunnan poliittisille päättäjille ja johtaville virkamiehille suunnatun strukturoidun haastatte-
lun tulosten analysoinnissa hyödynnettiin laatukuilumallia ja Important - Performance -
menetelmää. Kuiluanalyysimallia käytettiin laadun eri osatekijöiden kartoittamiseen ja laa-
tuongelmien lähteiden analysointiin. Laatukuilumalli vertaa pääasiassa odotetun palvelun ja
koetun palvelun välistä eroa eli laatukuilua. Grönroosin mukaan (2003, 98) palvelun laadun
määrittelevät asiakkaiden kokemukset. Asiakkaan rooli ei Grönroosin (2003, 82) mukaan

myöskään ilmene yksinomaan palvelun vastaanottajana vaan se vaikuttaa yrityksen (tässä kunnan) palvelun tuotantoprosessiin ja palvelutuotoksiin käyttäytymisen, odotusten ja omien tarpeiden kautta.

Lähtökohtaisena ajatuksena on, että laadussa on saavutettu hyvä taso silloin, kun asiakkaan kokema laatu vastaa asiakkaan ennako-odotuksia eli odotettua laatua. Ennako-odotusten ja palvelun koetun laadun erotuksena syntyy laatukuilu. Palvelun kokonaislaatu koostuu kahden osatekijän; palvelun toimitusprosessi (toiminnallinen laatu) sekä palvelun lopputuloksen (tekeminen laatu) yhteisvaikutuksena. (Grönroos 2003, 100 - 101.) Tässä tutkimuksessa laatukuilumallia sovellettiin antamaan suuntaa asiakasta (kuntalaista) edustavan poliittisen päättäjän ja johtavan virkamiehen kunkin kunnallisen palvelun suhteen kokemasta tärkeydestä. Tutkimus edustaa laatukuiluteorian viidestä erilaisesta laatukuilusta ennen kaikkea koetun palvelun laadun kuilua, joka tarkoittaa, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen asiakkaan (asukkaan) odotusten kanssa. (Grönroos 2003, 105 - 106.)

Osa haastattelussa esitetyistä väittämistä koski myös erilaisia ilmiöitä tai muutoksia joko organisaatioissa, kuntakentällä tai laajemmin koko yhteiskunnassa. Osassa vastauksista edellytettiin vastaajalta tulevaisuuteen liittyviä olettamuksia. Haastattelutilanteessa varmistettiin, että asian tai ilmiön koettu tärkeys tai merkityksellisyys on varmasti käsitetty oikein ja kaikkien vastaajien osalta samalla tavalla. Tästä syystä haastattelut venyivät joidenkin haastateltavien osalta yli puolentoista tunnin mittaisiksi. Kuntien palvelujen tärkeimpiä loppukäyttäjäsivakkeita ovat kunnan asukkaat, joiden mielipiteet on suoraan huomioitu jo aiemmin mainitussa sidosryhmätutkimuksessa. Tässä haastattelututkimuksessa asiakasta (asukasta) edustavat kunnan asukkaiden vaaleissa edustajikseen valitsemat poliittiset päättäjät.

Graafeissa kuvataan vastaajien kokemusta kunnan koetun suoriutumisen ja asian tai ilmiön tärkeyden tai merkityksellisyyden välisestä laatukuilusta kaikkien haastatteluun osallistuneiden osalta. Kuvan numero 22 graafi esittää laatukuilumallia hyödyntäen tapahtuneen analysoinnin tuloksia päätöksenteon, hallinnon ja johtamisen osa-alueelta. Selvimmin esille nou-



Kuva 22 Laatukuilu/organisaation toiminta ja mitoitus

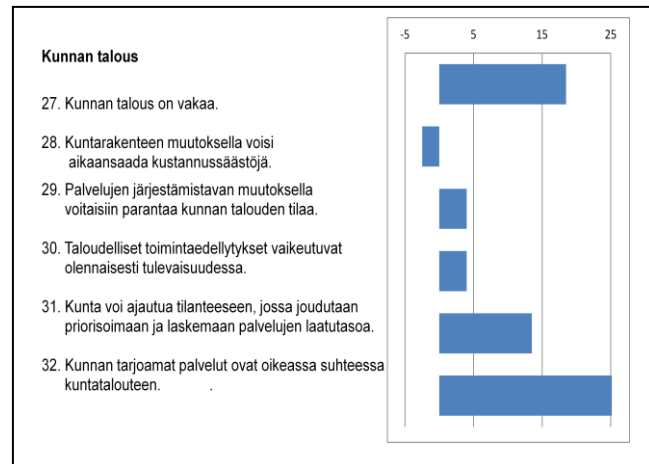
see ero muutosjohtamisen koetun tärkeyden ja sen nykyisen toteutumisen välillä (haastattelukysymys numero 7), ristiriita tarpeesta toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointiin ja nykyisen ennakoitavuuden välillä (haastattelukysymys numero 3) sekä lähidemokratian merkityksen ja sen uskotun toteutumisen välillä kuntafuusiotilanteessa (haastattelukysymys numero 6).

Kuva 23 kuvaa organisaation koetun odotetun ja koetun toiminnan laatu-kuilua monin eri tavoin. Tulosten perusteella voidaan todeta selkeä laatu-kuilu kuntaorganisaation tehokkaan toiminnan tärkeyden (haastattelukysymys 16), ja toiminnan koetun tilan välillä. Sama on tilanne organisaatio-

viestinnän koetun tärkeyden ja onnistuneisuuden välillä (kysymys 26) ja organisaation oikean mitoituksen (kysymys 13) koetun tärkeyden ja sen nykytilan välillä sekä uuden teknologian hyödyntämisen tärkeyden ja sen nykyisen hyödyntämisen välillä (kysymys 19).

Muutosvastarinta nousee puolestaan negatiivisena laatu-kuiluna voimakkaasti esille kysyttäessä kuntarakennemuutoksen tai fuusion avulla toiminnan tehostamiselle ja kunnan kehittämiselle saavutettavan hyödyn merkitystä haastattelukysymyksissä 15, 17 ja 18. Negatiivinen laatu-kuilu tulkitaan laatu-kuilumallissa yleensä koetuksi ylisuoriutumiseksi tai niin sanotuksi ylilaaduksi. Kuva numero 24 esittää laatu-kuilua kunnan talouteen liittyen. Kysymys 27 mittaa laatu-kuilua kunnan talouden tilan koetun merkityksellisyuden ja nykyisen tilan välillä ja kysymys 32 laatu-kuilua kunnan palvelujen oikeaksi koetun (halutun) suhteutuksen ja nykytilan välillä. Kysymykset 28, 29, 30 ja 31 edellyttivät vastaajalta tulevaisuuden tilaa ja tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia koskevien ennako-oletusten tekemistä.

Kysymysten asettaminen ja selventäminen kunkin kysymyksen kohdalta vaati haastattelutilanteessa erityisen huomion kiinnittämistä siihen, että kysymykset (väittämät) ymmärrettiin oikein. Kysymys 28 mittaa kuntarakennemuutoksella mahdollisesti saavutettavissa olevien kustannussäästöjen merkityksellisyuden ja fuusion Lapinjärven kuntaan ja sen palveluihin kohdistuvien negatiivisten vaikutusten välistä laatu-kuilua. Kysymys 29 mittaa nykyiseen organisaatioon mahdollisesti kohdistettavien muutosten avulla saavutettavan hyödyn merkityksellisyuden ja nykyisen toteutustavan välistä laatu-kuilua. Kysymyksillä 30 ja 31 kartoitettiin vastaajien käsitystä organisaation tulevaisuuden toimintaedellytysten oletetun vaikeutumisen merkityksen ja ilmiön Lapinjärven kuntaan ja sen palveluihin kohdistuvien vaikutusten välistä laatu-kuilua.



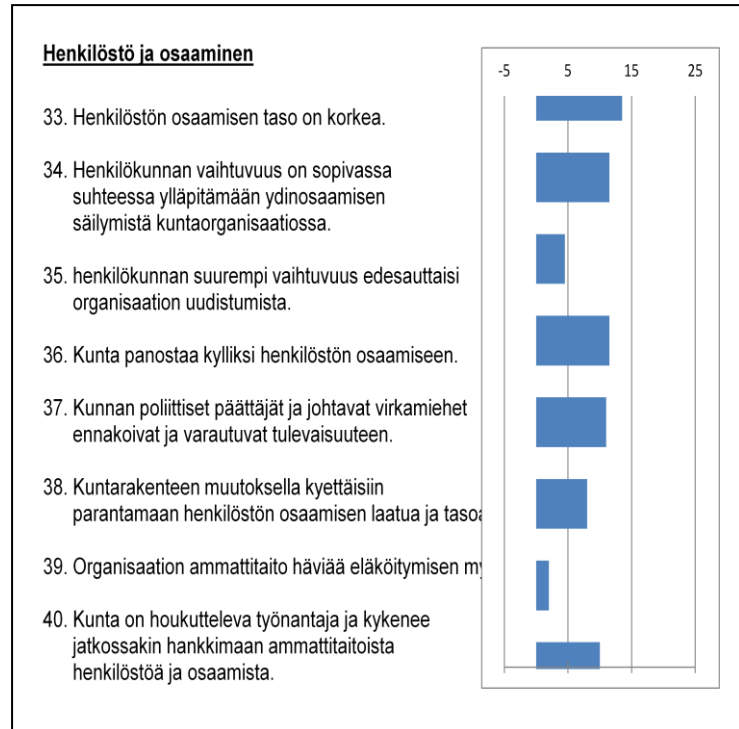
Kuva 23 Laatu-kuilu/kunnan talous ja palvelut

Suurimpana laatukuilu näkyy kunnan palvelujen oikeaksi koetun suhteutuksen ja nykytilan välillä (kysymys 32). Selkeästi on nähtävissä myös kunnan talouden tilan merkityksen ja sen nykytilan välinen laatukuilu (kysymys 27). Samalla tavoin erottuu myös organisaation tulevaisuuden toimintaedellytysten vaikeutumisen merkityksen ja ilmiön Lapinjärven kuntaan ja sen palveluihin kohdistuvien vaikutusten välinen laatukuilu. Negatiivisen laatukuiluna erottuu joukosta selkeästi kuntarakenteen muutoksella saavutettavien kustannussäästöjen merkityksellisyyden ja fuusion Lapinjärven kuntaan ja sen palveluihin kohdistuvien vaikutusten välinen laatukuilu.

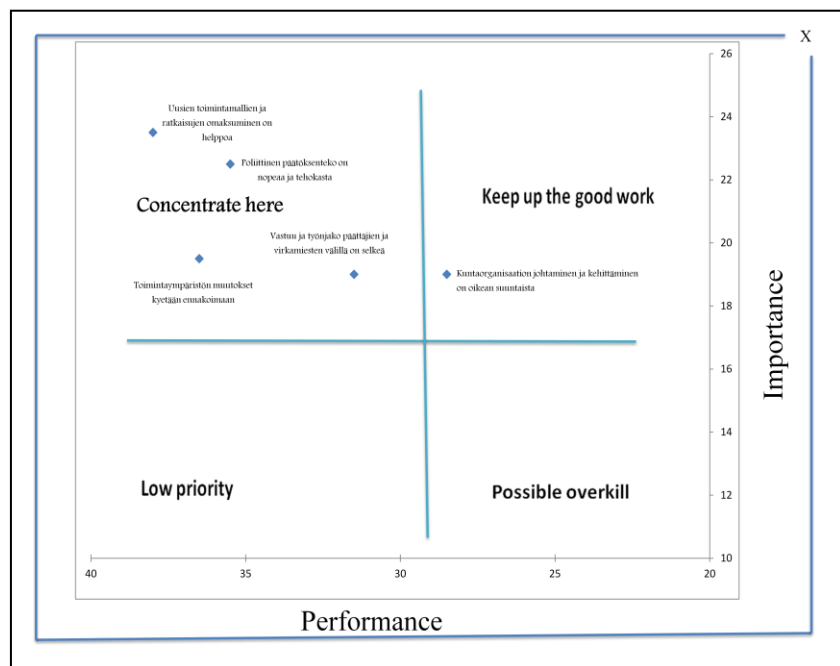
Kuva numero 25 esittää väittämiä, jotka kohdistuvat kuntaan työnantajana sekä henkilöstön osaamistasoon ja osaamiseen kohdistuvaan panos-

tukseen. Osa kysymyksistä kohdentui myös

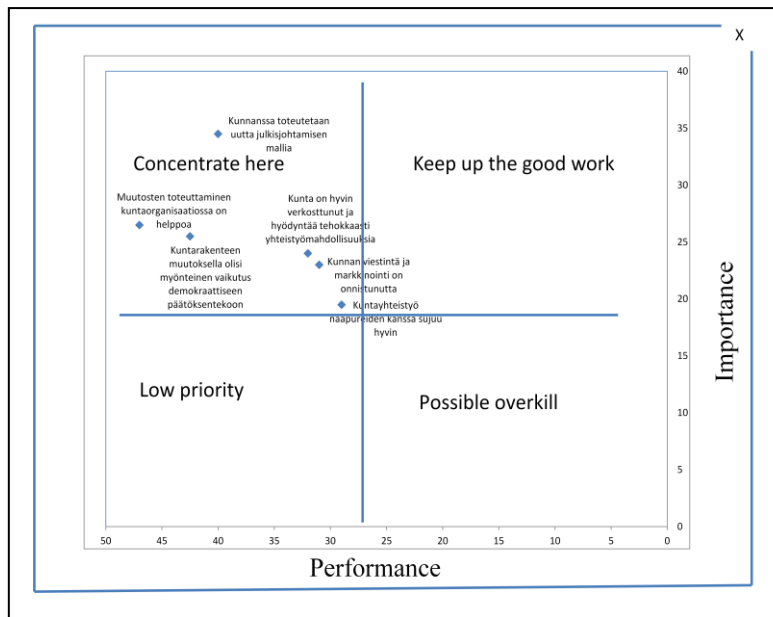
henkilöstön vaihtuvuuteen ja mahdollisiin muutoksiin tulevaisuudessa. Kysymykset mittaavat laatukuilua kuntaorganisaation henkilöstöpolitiikan onnistuneisuuden ja sen henkilöstön nykyisen vaihtuvuuden ja osaamisen ja asiain koettujen merkityksellisyyksien välillä. Suurin laatu-



Kuva 24 Laatukuilu/henkilöstö ja osaaminen



Kuva 25 mm. vastuunkanto, työnjako ja ennakointikyky



Kuva 26 mm. muutosvalmius, verkottuminen, ja viestintä

välillä. Kuntarakennemuutoksen myönteinen vaikutus henkilöstön osaamiseen katsottiin merkitykselliseksi suhteessa henkilöstön nykyhetken osaamiseen (38). Laatukuilu oli selkeästi nähtävissä verrattaessa kunnan työnantajakuvan houkuttavuuden merkitystä houkuttavuuden nykytilaan.

Importance - Performance - analyysin tuottamat tulokset vastasivat laatukuiluanalyysin tuloksia. Martillan ja Jamesin (Martilla & James 1977, 77 - 79) mukaan Importance - Performance - analyysin perusoletuksena on se lähtökohtainen ajatus, että asiakastyytyväisyys muodostuu sekä odotuksista että kokemuksista. Näin ollen siihen voidaan soveltaa myös diskonfirmaatio - ajattelua SERVQUAL-mallin (Parasuramani, Zeithaml & Berry 1990, 175) mukaisesti. Importance - Performance - analyysi perustuu SERVQUAL -mallin kanssa samaan ajatukseen asiakkaan odotusten ja kokemusten vertailusta.

Importance - Performance - analyysissä keskilukuna voidaan käyttää joko mediaania tai keskiarvoa. Tässä tutkimuksessa uskoin keskiarvon olevan toimivampi ja tuottavan objektiivisempia tuloksia. Haastattelutilanteessa ei tarkoituksena ole pyytää suoraa arviota vastaajan odotuksista. Sitä vastoin kartoitetaan sitä, kuinka tärkeitä palvelun (tai ilmiön) osatekijät vastaajalle ovat. Importance - Performance - analyysissä tutkitaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia kahden eri kriteerin, palvelun osatekijöiden tärkeys ja palvelun kuluttajan arvioima organisaation suoritusaso (palveluattribuutit) kunkin valitun osatekijän kohdalla.

Analyysi toteutettiin laskemalla kaikista haastatteluvastauksista ilmenneet vastaajien odotusten ja kokemusten keskiarvot. Mediaania, jota menetelmässä alun perin on suositeltu käytet-

kuilu henkilöstöä ja osaamista kuvaavassa analyysiosiossa voidaan todeta syntyvän henkilöstön osaamisen tason merkityksellisyyden ja osaamisen nykytilan välillä (kysymys 33).

Selkeästi nousee esille laatukuilu myös henkilökunnan vaihtuvuuden (kysymys 34) ja henkilöstöpolitiikan ennakoimisen (kysymys 37) koetun merkityksellisyyden ja nykytilan

täväksi, ei haluttu käyttää, koska keskiarvoilla aikaansaatii mediaania tarkempia tuloksia. Toisaalta myös haluttiin säilyttää ja hyödyntää kaikki mahdollinen haastatteluissa koottu informaatio. Keskiarvojen perusteella rakennettiin Importance - Performance -kuvio, jolle arvioitavat attribuutit asettuivat pisteinä siten, että akseli x määrittää organisaation suoritusason arvioitavan palvelun tai ilmiön osalta.

Akseli Y puolestaan kuvaa arvioitavan attribuutin tärkeyttä haastatteluun vastanneelle. Kuvat 26 ja 27 esittävät analyysin tuloksia muutamien keskeisten attribuuttien osalta. Haastatteluvastuksissa esitetyt odotukset (koettu tärkeys tai merkityksellisyys) on graafissa sijoitettu y-akselille ja vastaavasti ja kokemukset X -akselille. Kuvio on jaettu neljään eri lohkokoon, joista vasemmassa yläkulmassa olevaan (Concentrate here) -lohkoon sijoittuvat attribuutit ovat vastaajien mielestä tärkeitä, vaikka kuntaorganisaatio ei olekaan tähän saakka kyennyt vastaamaan palvelulle asetettuihin odotuksiin. Keep up the good work -lohko kuvion oikeassa reunassa osoittaa organisaation onnistuneen tällä osa-alueella ja asukkaiden edustajien (ja virkamiesjohdon) kokemusten vastaavan palveluodotuksia. Lohkon Low Priority osa-alueelle sijoittuvien attribuuttien osalta organisaation suoriutumisen taso ei ole korkea. Toisaalta osa-alueelle sijoittuneilla asioilla ei haastattelutulosten mukaan myöskään koeta olevan asiakkaalle suurta merkitystä. Oikealle, kuvion alareunan lohkokoon Possible overkill sijoittuneilla asioilla ei myöskään ole asiakkaalle suurta merkitystä, vaikka organisaatio näyttäisi vastauksen mukaan suoriutuvan näissä tehtävissä hyvin. Ellei korkean suoritusason ylläpitämiselle tälle lohkolle sijoittuneiden asioiden kohdalla ole olemassa jotakin muuta kyllin tärkeää syytä on syytä todeta, että organisaatio käyttää tämän osa-alueen osalta enemmän resursseja kuin asiakas siltä odottaa.

Kuvassa 26 näkyvät eri lohkoihin sijoitettuna näkyvät vastaukset haastattelukysymyksiin (väittämiin) "Poliittinen päätöksenteko on nopeaa ja tehokasta", "Vastuu- ja työnjako kunnan päättäjien ja virkamiesten välillä on selkeä", "Toimintaympäristön muutokset kyetään ennakoimaan ja niihin voidaan varautua ajoissa", "Uusien toimintamallien ja ratkaisujen omaksuminen on päättäjille ja virkamiehille helppoa" sekä "Kuntaorganisaation johtaminen ja kehittäminen on oikean suuntaista".

Taulukkoon asetettuina pelkästään yksi attribuuteista: "Kuntaorganisaation johtaminen ja kehittäminen on oikean suuntaista", sijoittuu lohkokoon Keep up the good work. Loput sijoittuvat osa-alueelle Concentrate here. Kuvan 27 taulukossa näkyvät puolestaan eri lohkoihin sijoitettuna vastaukset haastatteluväittämiin: "Kuntarakenteen muutoksella olisi myönteinen vaikutus demokraattisen päätöksenteon kannalta", "Muutosten toteuttaminen kuntaorganisaatiossa on helppoa", " Kuntayhteistyö naapureiden kanssa sujuu hyvin", "Kunta on hyvin verkottunut ja hyödyntää tehokkaasti eri yhteistyömahdollisuuksia" ja "Kunnan viestintä ja markkinointi on onnistunutta" sekä "Kunnassa toteutetaan New public management (uuden julkisjohtamisen

malli) - johtamismallia". Taulukkoa tarkastellen voidaan todeta kaikkien esitettyjen väittämi- en sijoittuvan attribuutteina lohkon Concentrate here (keskity tähän).

5.5.4 Nykytila-analyysin yhteenveto

Nykytila-analyysin yhteenveto, ongelma-alueiden tunnistaminen ja rajaus toteutettiin kehittä- mistöimikunnassa maalikuun alussa 2012. Opiskelija esitti yhdessä kunnanjohtajan kanssa kehittämistöimikunnalle nykytilatutkimuksesta valmistellun yhteenvedon sekä sen pohjalta, muodostetun näkemyksen kunnan tulevaisuudennäkymistä. Yhteenveto osoitti toimintaympä- ristön muuttuvan yllättävän nopeasti ja varsinkin pienille maaseutukunnille vaikeasti ennakoit- tavalla tavalla. Kehittämistöimikunta käsitteli raporttia ja päätti valmistella sen pohjalta en- simmäiset esitykset kuntastrategian pohjaksi Lapinjärven kunnanvaltuuston seuraavassa val- tuustoseminaarissa käsiteltäväksi. Seuraavan valtuustoseminaarin tavoitteena olisi tunnistaa strategiapohjaesityksen pohjalta skenaariotyöskentelyn avulla kunnan keskeiset strategiat, joiden varaan tulevaisuuden haasteet voidaan rakentaa.

Aiemmin, jo viestintästrategian valmisteluvaiheessa, toteutetuista tutkimuksista esille nousi- vat ennen kaikkea vuorovaikutuksellisuuden ja avoimuuden lisäämisen tarve kuntaorganisaatiossa. Voimakkaasti esille nousee sähköisen infrastruktuurin kehittämistarve ja käyttäjäläh- töisesti kehitettyjen sähköisten työvälineiden käyttöönoton tarve kuntaorganisaatiossa. Sa- malla korostuu myös yritysten ja ennen kaikkea kolmannen sektorin toimijoiden kanssa toteu- tettavan aidon ja kaikille osapuolille arvoa tuottavan yhteistyön kehittämistarve.

Laatukuiluanalyysi ja Importance - Performance -analyysi tuotti selkeän kuvan kuntaorgani- saation koetusta nykytilasta. Samalla kyettiin kartoittamaan päättäjien näkemyksiä ja odo- tuksia tulevaisuuden suhteen sekä valmiutta tarvittavien muutosten toteuttamiseksi. Tulokset olivat jossain määrin ristiriitaisia kuntapäättäjien arvioissa kunnan todellisia resursseja ja rakenteellisilla muutoksilla mahdollisesti aikaansaattavia tuloksia. Ristiriitaa selittävät kunta- fuusiohankkeisiin liittyvät kielteiset emootiot. Muutosvastarinta mahdollisesti tulevaisuudessa vastaan tulevaa omasta organisaatiosta luopumista kohtaan on ymmärrettävää. Muutosvasta- rinnasta huolimatta, voidaan sisäisen tehokkuuden analyysinä toteutetun johtavien poliittis- ten päättäjien ja virkamiesten haastattelun tuloksista lukea tyytymättömyys nykyisen organi- saation kykyyn vastata tämän hetkiseen asiakastarpeeseen. Verrokkikuntatutkimuksen tulos- ten puolestaan katsottiin pelkästään vahvistavan näkemystä siitä, etteivät kunnan omat re- sursit tule jatkossa yksin riittämään kunnan ja sen palvelujen kehittämisessä.

Vaikka poliittisilla päättäjillä ja johtavilla virkamiehillä haastattelutulosten perusteella onkin osin eri käsitys tulevasta yhteistyösuunnasta, nousee kokonaisuutena esille se näkemys, ettei kunnan liittyminen uuteen Loviisan kaupunkiin tule tulevaisuudessa välttämättä olemaan riit-

tävän mittava ratkaisu palvelujen turvaamisen kannalta. Muutosvastarinnasta huolimatta, varsinkin poliittiset päättäjät näkevät tosiasiaksi sen, että kuntasektorilla tulee tapahtumaan pitkällä aikajänteellä tapahtumaan suuria muutoksia. Koko itäinen Uusimaa nähdään yhtenä suurena (Porvoon kaupunki) kuntana. Kuntarakenneuudistuksen ei kuitenkaan uskota etenevän hallituksen kaavailemassa aikataulussa. Sekä poliittinen että virkamiesjohto uskoo kuntauudistuksen etenevän joko vapaaehtoisuuden tai valtion päätösten pohjalta. Haastattelun tulokset vahvistivat kehittämistoimikunnassa jo aiemmin syntynyttä käsitystä siitä, että Lapinjärven uusi kuntastrategia joudutaan luomaan hyvin turbulenssiin toimintaympäristöön. Istuvan hallituksen kunnille asettamat haasteet kasvavat suuriksi. Kunnan kehittämisen kannalta vieläkin akuutimpana haasteena nähtiin organisaation jatkuvasti vaikeutuva taloudellinen tila. Ydinkysymykseksi katsottiin muodostuvan organisaation tuottavuuden ja kunnan talouden parantaminen sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä sekä se, miten Lapinjärvi saadaan mukaan osaamis- ja innovaatiovetoiseen kehitykseen yhdessä ympäristön isompien kehittyvien keskus-ten kanssa.

5.5.5 Strategiarunkoesitys

Istuvan hallituksen kuntarakenneuudistuksen eteneminen ja ennen kaikkea sen aikataulutavoitte asettavat kunnan poliittisen ja virkamiesjohdon myös ennen kokemattoman tilanteen eteen. Tilannetta vaikeuttavat entisestään epävarmuus kunta-valtiosuhteen kehittymisestä ja valtion omien alueorganisaatioiden ja kuntien työnjaosta julkisessa palvelutuotannossa. Lapinjärven kunnan palvelut joudutaan priorisoimaan ja nykyistä kuntaorganisaatiota mataloitamaan. Kuntaorganisaatio on liian haavoittuva sekä sen pienen koon että riittämättömien taloudellisten resurssien ja myös osin uusien ja jatkuvasti kehittyvien osaamistarpeiden vuoksi. Merkittäviä tuloksia on yhä vaikeampi saada aikaan yhden pienen organisaation voimavaroilla, osaamisella ja tiedolla. Turbulenssissa tilanteessa tarvitaan aitoa sektorirajat ylittävää yhteistyötä, uutta osaamista, kumppanuuksia ja eritasoista verkottumista, jotta tulevat haasteet kyetään kohtaamaan. Kunnan talouden tilan tervehdyttäminen ja vakauttaminen nostetaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin strategiseksi painopisteeksi. Lapinjärven kunnan strategisina kivijalkoina eli aineellisina ja aineettomina ydinresursseina voidaan strategiaprosessin aikana toteutetun nykytila-analyysin perusteella pitää seuraavia tekijöitä:

Varmistettavat ja kehitettävät aineelliset ydinresurssit:

1. kunnan keskeisimmät koulukeskukset (ennen kaikkea lukion jatkon varmistaminen)
2. siviilipalvelukeskus (kiinteistöt, palvelusopimus TEM: n kanssa)
3. lämpövoimalat ja -verkostot
4. vanhus- ja päivähoidtopalveluinfrastruktuuri
5. Kymenlaakson Sähkö Oy:n osakekanta
6. kunnan omistama sähköisen viestinnän infrastruktuuri

Varmistettavat ja kehitettävät aineettomat ydinresurssit:

1. vahva pienyrityskanta ja kuntien ja yrittäjien välinen yhteistyö
2. siviilipalvelukoulutukseen liittyvä erityisosaaminen
3. kunnan sivistyspalvelujen toimialaan liittyvä osaaminen
4. julkisia palveluja hyvin täydentävä, vahva yksityinen hoiva- ja terveystalustoimiala
5. uusiutuvaan energiaan liittyvä osaaminen ja yksityinen lämpöenergiatuotanto
6. kunnan logistiseen asemaan pohjaava yksityinen matkailu ja -palvelutoimialaosaaminen
7. aktiivinen ja laajapohjainen kolmas sektori

5.6 Skenaariotyöskentely tulevaisuustalukoperaatteella

Valtuustoseminaarissa 28.03.2012 toteutettiin skenaariotyöskentely tulevaisuustyöpajana, tulevaisuustalukkoa Mannermaan (2004, 17) esittämällä tavalla hyödyntäen. Mannermaan (2004, 17) mukaan:

”Skenaariotyöskentelyn perusideana on se, että kun hahmotetaan n kappaletta skenaarioita, luodaan parempi valmius kohdata se todella toteutuva tulevaisuus, järjestysluvultaan n +1, kuin jos tulevaisuudesta laadittaisiin vain kapealaisia ennusteita tai tulevaisuusajattelu lyötäisiin kokonaan laimin.

5.6.1 Vaikuttavuusanalyysi

Valtuuston strategiaseminaarissa, joka järjestettiin 28.03.2012, kunnanvaltuusto määritteli vaikuttavuusanalyysissä kuinka erilaiset kehittämistoimikunnan etukäteen listaamat ja keskeisinä pitämät trendit, tapahtumat, muuttujat ja heikot signaalit sekä niiden edustamat ilmiöt (pääosin toimintaympäristömuuttujat) näyttäisivät vaikuttavan kunnan tulevaisuuden muotoutumiseen. Keskeisimmiksi muutostekijöiksi ja mahdollisiksi muuttujiksi tulevaisuustalukkoon kehittämistoimikunta oli listannut: Kuntakentän tulevaisuuden kehityksen, kunnan verotulojen kehityksen, valtion kuntarahoitusosuuksien kehityksen, kunnan toimintakatteen kehityksen, vieraan pääoman tarpeen kehityksen, kunnan omistamien Kymenlaakson Sähkön osakkeiden tuoton kehittymisen, kunnan ylläpitämän siviilipalvelukeskuksen tulevaisuuden kehittymisen, kunnan yrityskannan ja työpaikkojen kehityksen, huoltosuhteen kehityksen sekä heikkoina signaaleina bioyhteiskunnan ja sen talouden ja teknologisen singulariteetin muutoksen ja megatrendeinä globalisaation, ikääntymisen ja kilpailuetujen muutosten vaikutuksen kunnan kehitykseen. Vaikuttavuusanalyysissä kaikki esitetyt ilmiöt saivat korkean kumulatiivisen vaikuttavuusindeksin arvon. Siksi ne valittiin myös jatkoon. Valintaan vaikutti osaltaan myös se, että muutamien muuttujien kohdalla voitiin selvästi havaita systeemin (kuntaorganisaatio) huomattavana suuri haavoittuvuus arvioitavan ilmiön suhteen. Kehittämistoimikunnan

etukäteen valitsevat muuttujat siirtyvät, teknologista singulariteettia lukuun ottamatta, sellaisinaan skenaarioitten pohjaksi tulevaisuustaulukkoon. Kullekin muuttujalle arvioitiin erilaisiin olettamuksiin liittyviä vaihtoehtoja siten, että useimmat vaihtoehdot tulivat edustetuksi taloudelliseen arvoon (euroihin) perustuen. Poliittiset päättäjät yhdessä johtavien virkamiesten kanssa osallistuivat vaihtoehtoisten arvojen etsimiseen. Tämän jälkeen listattiin Mannermaan (2004, 87 - 92) ohjeiden mukaisesti taulukon loppuun muuttujien alle ensin villit kortit (Wild Cards) ja sen jälkeen megatrendit ja niille odotetut kehityssuunnat. Mannermaan (2004) mukaan tulevaisuustaulukosta voidaan periaatteessa tunnistaa erittäin suuri joukko tulevaisuudenkuvia. *Jos taulukossa on kymmenen muuttujaa ja niillä kaikilla neljä vaihtoehtoista arvoa, mahdollisten yhdistelmien - eli tulevaisuudenkuvien - lukumäärä on 4 potenssiin kymmenen. Eli tällöin saadaan hieman yli miljoona erilaista tulevaisuudenkuvaa!* (Mannermaa 2004, 94.) Skenaariotyöskentelyn yksinkertaistamiseksi valtuustoseminaariympäristössä suoritettavaksi, jouduttiin tekemään Mannermaan (2004, 97) esittämä kompromissi eli esittämään kaikki neljä eri skenaariota samassa taulukossa. Skenaarioitten dynaamisuutta pyrittiin tällöin esittämään tulevaisuustaulukon solujen sisällä siten, että taulukkoon kirjattiin myös yksi muutossuunta (myönteisenä koettu rahallisen tai laadullisen arvon kasvaminen vasemmalta oikealle). Kuva 28 esittää tulevaisuustyöpajana järjestetyssä valtuustoseminaarissa työstettyjä skenaarioita, joissa kuntaorganisaation eri tulevaisuudenkuvat on Mannermaan esittämällä tavalla pyritty kuvaamaan yhden tulevaisuustaulukon muodossa. (Mannermaa 2004, 94 - 97.)

Kuntakentän tulevaisuuden kehitys	Kuntakenttä säilyy suunnilleen entisellään (tuodistuksen tsaakaa)	Kuntafuusioita toteutetaan vapaaehtoisuutta pohjalla	Kuntaliitoksiin painostetaan kuntarahoituksen avulla	Kuntaliitoksiin pakotetaan kuntarakennemuutoksella
Kunnan verotulojen kehitys	Kasvaa 500 000 Euroa	Kasvaa 115 000 euroa	Säilyy ennallaan (n. 600 000 euroa) Laskee 675 000 euroa	Vähenee 400 000 euroa
Valtion kuntarahoitusosuuksien kehitys	Kasvaa 340 000 euroa	Säilyy ennallaan	Säilyy ennallaan	Laskee 1 000 000 euroa
Toimintakalteen kehitys	Paranee radikaalisti 1 000 000 euroa	Paranee 800 000 euroa	Säilyy ennallaan	Huononee 500 000 euroa
Vieraan pääoman tarvekehitys	Pienenee - netto 0,5 miljoonaa tasolla / v.	Pienenee vähän - netto 800 000 € tasolla / v.	Nykytila - netto n. 3 miljoonaa € / v	Lisääntyy 2,5 miljoonaa € / v.
Kymenlaaksion Sähkön osakkeiden tuotto	Osingot nousevat hieman	Osingot säilyvät ennallaan	Osingot pienenevät hieman	Osingot pienenevät radikaalisti
Siviilipalvelutoiminnan kehitys	Koko toiminta säilyy Lapinjärvellä	Valtion toimista Lapinjärvellä	Uusi kilpailutus järjestämisestä	Siirtyy pois Lapinjärvellä
Kunnan yrityskannan ja työpaikkojen kehitys	Kasvaa hieman	Säilyy entisellään	Vähenee hieman	Yritysten muuttoaloit muualle, Työpaikkojen radikaali väheneminen
Asukasluvun kehitys	Kasvaa hieman	Säilyy entisellään	Laskee hitaasti	Laskee radikaalisti
Huoltosuhteen kehitys	Huoltosuhte säilyy ennallaan (61/100)	Huononee hieman (84/100)	Huononee (98,7/100)	Huononee (yli 110 /100)
Heikot signaalit	Bioyhteiskunta ja bioyhteiskunnan talous (life sciences, GMO, riskiyhteiskunnan hallintabusiness) Ultrayksilöllisyys (minä, minä, minä...) eBay-palveluiden nopea kehittyminen, korkeatasoisen tietotyön teettäminen 5-20 kertaa totuttua halvemmalla, Krakkikerivalta (tietojärj. tahall. tuhoaminen) Teknologinen singulariteetti (ihmis- ja konealyn vähittäminen yhdistyminen) Väliaikaisuus pysyvästyy.			
Megatrendit	Globalisaatio, väestömuutos (määrä, kaantuminen), Elinympäristön muutos, ilmastonmuutos ja ilmastopoliittika, ekologia, Teknologian nopea kehitys, digitalisaatio, elämäntalous (Tuotteiden imagosta ja ulkomuodosta tulee pääasia, hyödyllisyydestä ja funktiotista liitännäinen) Alueellinen keskittyminen, alue-erojen pysyvyys tuotannon, työllisyyden ja työttömyyden suhteen (lähde TEM:n aluestrategia) Kilpailuedun muuttuvat lähteet (idearikkaus, luovuus, kriittisyys, visuaalisuuden ymmärrys, konseptointitaidot, sosiaaliset ja emotionaaliset taidot)			

Itsenäisyys
Fuusio 1
Fuusio 2
Hajoaminen eri kuntiin

Kuva 27 Skenaariotyöskentelyn apuna käytetty tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukossa on varottu rakentamasta pelkästään itsestään selviä "TopTen -listoja" ja estämään Mannermaan (2004, 97) kuvaama tilanne, jossa mielenkiintoisalta ja tärkeiltä vaikuttavista tekijöistä on hyvin suuri joukko, mutta organisaatiolta puuttuvat teoriat ja mallit, joiden avulla se voisi tunnistaa keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet. Mannermaan (2004) oppien mukaan tulevaisuusprojektiin osallistuvat asiantuntijat ovat vaikuttaneet omalla asiantuntemuksellaan ja arvioillaan realististen ja kaikkein keskeisimpien ilmiöiden listaamiseen. (Mannermaa 2004, 97.)

Mannermaan (1999, 61 - 62) mukaan skenaariotyöskentelyssä on tärkeintä keskittyä seuraaviin asioihin:

1. Yhteisen kielen luomiseen työskentelyyn osallistuville. Lapinjärven kuntastrategiaprosessissa yhteisen kielen luominen aloitettiin jo avausseminaarissa, jonka jälkeen sitä on jatkettu kehittämistoimikunnassa, johtoryhmässä ja kunnanhallituksen ja -valtuuston kokouksissa.
2. Tulevaisuusprojektin jäsentelyyn siten, että skenaarioryhmän kollektiivinen ajattelu toimii, työ etenee ja projekti tuottaa hyödyllisiä tuloksia. Lapinjärvellä jäsentely tapahtui koodinoidusti opiskelijan ja kunnanjohtajan vetämänä kehittämistoimikunnan toimesta.
3. Karsitaan ajattelusta ja työskentelystä inkonsistenssit eli erilaiset epäjohtonmukaisuudet. Objektiiivin ja johdonmukainen ote varmistettiin laaja-alaisen nykytila-analyysin ja vaikuttavuusanalyysin avulla.
4. Stimuloidaan mielikuvitusta: järki ja intiutio täydentävät skenaariotyöskentelyssä toisiaan, eivätkä ole toisilleen vastakkaisia inhimillisiä ominaisuuksia. Tulevaisuustaulukon käyttö skenaariotyöskentelyn työvälineenä valtuustoseminaarissa oli toimiva työskentelytapa tämän seikan osalta.
5. Tuotetaan sellaisia tuloksia, joita päätöksentekijät voivat hyödyntää jokapäiväisessä suunnittelussaan ja päätöksenteossaan. Organisaation sisäisen tehokkuuden analyysinä toteutettu johtavien poliittisten päättäjien ja virkamiesten haastattelu sekä vaikuttavuusanalyysi varmistivat konkreettisen otteen säilymisen Lapinjärven kuntastrategiaprosessissa.

Valtuustoseminaarin aikana tapahtuvassa käsittelyssä seminaariosallistujat pääsivät edelleen ottamaan kantaa sekä tulevaisuustaulukon muuttujien fokusointiin että tarkennettuihin skenaarioihin. Samalla vahvistettiin skenaariotyöryhmän hahmottelemat organisaation visiot eli tulevaisuuden tahtotila.

5.7 Strategiset päämäärät ja tavoitteet

Yhteenvetona nykytila-analyysin tuloksista ja Lapinjärven kunnassa järjestetyissä kahdessa, 17.8.2011 ja 28.3.2012 järjestetyssä strategiaseminaarissa kartoitetuista tulevaisuuden menestystekijöistä syntyivät johtopäätökset kunnan strategisen johtamisen ja kehittämisen

suunnan muutostarpeesta ja kuntaorganisaation toiminnan suuntaamisesta strategiakauden aikana. Strategiaseminaarien lisäksi strategiaprosessia on viety jatkuvasti eteenpäin kunnan kehittämis- ja kaavoitustoimikunnassa, jonka sihteerinä ja esittelijänä opiskelija on samalla toiminut. Strategiaa on käsitelty useampaan otteeseen myös sekä kunnan johtoryhmässä että kunnanhallitusten kokouksissa.

5.7.1 Jatkuva seuranta

Strategian jalkauttamiseen, seurantaan ja mittaamiseen käytetään julkishallintoon räätälöityä *Tasapainoinen onnistuminen (TAON)* -strategiatyökalua, resurssijohtamisen periaatteisiin sovellettuna. TAON pohjautuu yrityselämässä paljon sovellettuun *Balanced Scorecard* -monimittariin (BSC). TAON on strategian laadinnan, toteuttamisen ja arvioinnin viitekehys, joka korostaa jatkuvan seurannan merkitystä sekä strategian yhteyttä toiminta- ja taloussuunnitteluun sekä sen liittämistä talousarvion vuosittaisiin tavoitteisiin. (Määttä 2000, 19 - 37; 38 - 41.)

5.7.2 Strategiaperusta: toimintaympäristön haasteet

Aula (2000, 50; 130 - 134) mukaan kaikki on tulkintaa ja varmaa on vain epävarmaa. Aulan (2000) *täysverisen organisaation* ympäristön ja tulevaisuuden suhde voidaan nähdä siten, että tulevaisuus ei ole olemassa "tuolla jossain" organisaation ulkopuolella. Tulevaisuus on osa täysverisen organisaation vuorovaikutuksen maisemaa, jossa organisaatio ja ympäristö ovat kehämäisessä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Hamelin ja Prahaladin (2006, 57) mukaan taas olemme vallankumouksen kynnyksellä. Tulevaisuus on jo käsillä. Toimintaympäristön haaste voidaan asia- ja aiheyhteyden mukaan tulkita joko *mahdollisuudeksi*, *vaikkeudeksi* tai *ongelmaksi*, jolla on merkitystä kunnan toimintaan tai kykyyn saavuttaa haluttu tulevaisuus.

Lapinjärven kunnan kehittämisen kannalta keskeisimpiä haasteita ovat:

- kuntatalouden kiristyminen,
- kunta-valtiosuhteen kehittyminen ja valtio - kunta -työnjako julkisessa palvelutuotannossa,
- kuntayhteistyön lisääntymisen tarve,
- kuntarakenteen muutostarve,
- palvelutuotannon sektorirajat ylittävän yhteistyön tarve,
- palvelurakenteen ja -strategian muutostarve,
- organisaation ulkopuolisten resurssien hallinta verkostojen korvatussa jollakin ajantänteellä jäykät hierarkkiset organisaatiot.

Haasteita ovat myös:

- organisaation sisä- ja ulkopuolisten toimijoiden rajan hämärtyminen,
- tiedon ja osaamisen merkityksen kasvu,
- väestön osaamis- ja koulutustaso,
- teknologisessa kehityksessä mukana pysyminen,
- sähköisten työvälineiden hyödyntämisen haaste ja
- sähköisen infrastruktuurin varmistamisen haaste.

Trenditasoisia haasteita ovat

- energiankulutuksen kasvu,
- väestön ikääntyminen,
- väestörakenteen muutokset,
- väestön keskittyminen kasvukeskuksiin ja Etelä-Suomeen,
- pula osaavista työntekijöistä sekä
- jatkuvan kehittymisen välttämättömyys ja
- uhkaava eriarvoistuminen ja syrjäytyminen.

Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja sen haasteet ovat suuria. Jos Lapinjärven kunnan ydinresursseja ja -osaamista (tukijalkoja) tarkastellaan suhteessa ympäristön haasteisiin, tukijaloista useat kyseenalaistuvat. Nopeat muutokset kuntien toimintaympäristössä ja strategian näkeminen osana kunnan johtamisjärjestelmää korostavat tarvetta tarkistaa linjavalintoja säännöllisesti, käsitellä vuosittain seuraavaa vuotta koskevia tavoitteita sekä reagoida joustavasti organisaation kustannustehokkuuden optimoimiseksi.

5.7.3 Linjaukset ja kehittämisen painopisteet

TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN

Palvelujen priorisointi (lakisäätteiset, ydinosaamiseen ja ydinresursseihin perustuvat).
Fokusoituminen ydinresursseihin ja -osaamiseen.

PALVELUSTRATEGIAN TARKENTAMINEN JA MUUTOKSET PALVELUJEN TUOTANTOKONSEPTIIN

Toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen.

Asukkaiden palvelutarpeiden, oman ydinosaamisen ja toimittajamarkkinan (paikallinen / keskitetty hankinta optimointi) tavoitteiden yhteen sovittaminen.

YHTEISTYÖN JA KUMPPANUUKSIEN RAKENTAMINEN

Etsitään selkeä tapa hyödyntää erilaisia, eri kokoisia ja eri tasoilla ja sektoreilla toimivia toimittajaketjuja ja -verkostoja, joissa tarvittavaa ydinosaamista.

Kuntayhteistyö.

- julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

TOIMITTAJAMARKKINOIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Paikalliset toimittajaverkostot / lähi (lämpö, ruoka) ajattelu

Laajat toimittajaverkostot (keskitetysti ne hankinnat, joiden paikallinen saatavuus ei ole riittävä tai joiden kustannukset saadaan keskitetyin hankinnoin oleellisesti laskemaan)

ORAGANISAATION ULKOPUOLISTEN RESURSSIEN HALLINTA

Kompleksisuuden hallinta

Koko verkoston hallinta yhä olennaisempi osa kunnan johtamista (strategiat)

Edellyttää selkeää verkostoidea (kaikkien tulee hyötyä jollakin aikajänteellä yhteistyöstä)

Asiakas (asukas) -lähtöisyyden huomioiminen koko toimittajaketjussa ja verkostossa

Koko verkoston hallinta yhä olennaisempi osa kunnan johtamista (strategiat)

Uudet ideat ja toimintamallit

Tuote- ja palvelukehitykseen osallistuminen

OMISTAJAPOLITIIKAN TARKENNUKSET

Tarpeettomasta kiinteästä omaisuudesta luopuminen osan palveluista siirtyessä muiden (julkisten tai yksityisten toimijoiden) suoritettaviksi

NFRASTRUKTUURISTA JA MUISTA TOIMINTAEDELLYTYKSISTÄ HUOLEHTIMINEN

Edellytetään toimivaa viestintää (tietotekniikan merkitys)

Tarvittavat uudet investoinnit

ELINKEINOJEN JA YRITYSPALVELUJEN KEHITTÄMINEN

seudullinen yhteistyö

sähköinen infrastruktuuri

Kuntaorganisaation strategia kokonaisuutena on esitelty aiemmin kehittämisprosessin työvaiheen yhteydessä. Tässä luvussa esitetään siitä syystä pelkästään strategiarungon pääpiirteet.

5.8 Lapinjärven kunnan strategia

Kunnan strategiaperusta rakentuu pääosin Santalaisen ja Huttusen (1993) esittämän resurssi-strategian pohjalle. Lähtökohtana Santalaisen ja Huttusen (1993) mukaan on innostava tulevaisuudenviisio. (Santalainen ja Huttunen 1993, 72.)

Visio

Lapinjärvi on yhteistyöhakuinen, yritteliäs ja perheystävällinen helposti saavutettava laadukkaan asumisen maaseutukunta.

Missio

Kuntalaisille turvataan tarpeelliset palvelut lähipalveluina, luodaan menestymisen mahdollisuuksia paikalliselle yritystoiminnalle ja monipuoliselle elinkeinoelämälle sekä edellytyksiä viihtyisälle asumiselle.

Arvot

- Vastuullisuus: Tärkeintä ovat ihmiset - palvelujen turvaaminen nykyisille kuntalaisille, mikä taho ja mitkä toimijat tulevaisuuden palveluista sitten vastaakin.
- Yhteistyökyky ja -halukkuus: Aidon, luottamukseen perustuvan yhteistyön ja kumppanuuden rakentaminen
- Asiakas (asukas) - lähtöisyys
- Vaikuttavuus: Kustannustehokas toiminta
- Avoimuus: Lähidemokratian ja päätöksenteon läpinäkyvyyden turvaaminen

Strategian keskeisenä tavoitteena on elinympäristön elävänä säilyttäminen, palvelujen saatavuuden ja laadun turvaaminen kunnan nykyisille asukkaille sekä mahdollisimman tarkoitukseenmukaisten ja kustannustehokkaiden palvelujen tuotantotapojen ja -mallien löytäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelujen ja niistä aiheutuvien kustannusten välille on löydettävä tasapainotila. Kunnan elinvoimaisuuden ja organisaation toimintakyvyn turvaamiseksi on Lapinjärvellä kyettävä tarkastelemaan sekä kriittisesti että ennakkoluulottomasti kunnan nykyisin itse tuottamia palveluja ja palveluverkkoa sekä kunnan omistajapolitiikkaa, toimintaprosesseja ja -malleja ja mahdollisia erilaisia uusia ja innovatiivisia tapoja tuottaa kuntapalveluja. Uudet yhteistyömallit eri sektoreilla toimivien palveluntarjoajien kanssa, eri laajuisina kokonaisuuksina voivat tuoda ratkaisuja jatkossa yhä vakavammin uhkaavaan resurssipulaan. Santalaisen ja Huttusen (1993, 72) mukaan resurssilähtöiset strategiat koostuvat vision lisäksi määritetyistä ydinpätevyyksistä, jotka voidaan kiteyttää siten, että organisaatio hahmotetaan "resurssikimppuna." (Santalainen ja Huttunen 1993, 72.) Hamelin ja Prahaladin (2006, 225) mukaan ydinosoamiselle on tunnusomaista taitojen integrointi. Se tarkoittaa monista yksittäisistä taidoista ja organisaatioyksiköistä kootun oppimisen summaa. Osaamisen Hamel ja Prahalad (2006, 255) näkevät tarkoittavan pikemminkin taitojen ja tekniikoiden kokonaisuutta kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa.

Strategiaperusta = STRATEGINEN KIVIJALKA = Ydinresurssit ja -osaaminen

Lapinjärven kunnan strategisina kivijalkoina eli asioina, joiden varaan kunnan menestys on rakentunut, voidaan strategiaprosessin aikana toteutetun nykytila-analyysin perusteella pitää seuraavia tekijöitä:

- erinomainen logistinen sijainti (houkutteleva asuin- ja yritys ympäristö - pääkaupunki-seutu ja muut Etelä-Suomen suuret keskukset lähellä, sijainti Helsinki - Pietari väylän varrella)
- hyvä imago ja kaksikielisyys
- yhteistyökyky ja -halukkuus
- aktiivinen ja tuloksekas elinkeinopolitiikka ja hyvä yritysilmapiiri
- päätöksenteon nopeus, joustavuus ja hyvä reagointikyky ympäristössä tapahtuviin muutoksiin
- vahva pienyrityskanta, useita kasvavia yrityksiä, vahvaa maataloutta
- vilkas kolmannen sektorin vapaaehtoistoiminta, suuri määrä erilaisia yhdistyksiä
- hyvät ja kohtuuhintaiset peruspalvelut, joita yksityiset palvelut täydentävät
- luonnonympäristö, idylliset kylät ja kulttuuriperintö
- siviilipalvelukeskustoiminta
- yhteinen lukio Myrskylän ja Artjärven (Orimattila) kanssa
- energiaosaaminen ja kunnan energiasstrategia
- hoiva- ja hyvinvointiosaaminen
- omistukset Kymenlaakson sähkössä

Ydinpätevyyksien varaan rakennetaan Santalaisen ja Huttusen (1993, 72.) mukaan strategiset hankkeet. Lapinjärven kuntastrategian lähestymistapana on muokata ydinpätevyudet ensin kriittisiksi menestystekijöiksi, jolloin ne voidaan täsmentää johdettaviksi asioiksi laadullisilla tai määrällisillä arviointikriteereillä Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -mallin mukaisesti johdon tulokortilla.

Kriittiset menestystekijät

Vaikuttavuus ja palvelukyky

1. Laadukkaat, oikein mitoitettut ja kohdennettut, kustannustehokkaasti tuotetut palvelut
2. Toimiva asuin ympäristö ja kilpailukykyinen yritys ympäristö
3. Asiakas (asukas) -lähtöisyys ja kaksikielisyys

Prosessit ja rakenteet

4. Palvelutarpeisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin pohjaava organisaation jousto- ja muuntautumiskyky
5. Lähidemokratian turvaaminen
6. Yhteistyöverkostojen (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) tehokas hyödyntäminen
7. Toimiva ja avoin päätöksenteko

Ydinresurssit

8. Tasapainoinen kuntatalous
9. Kunnan omien (aineelliset ja henkiset, julkiset ja yksityiset) ydinresurssien hyödyntäminen ja jatkuva kehittäminen
- Organisaation ulkopuolisten resurssien hallinta
11. Sähköisen infrastruktuurin toimivuuden varmistaminen ja sähköisten viestimien täysipainoinen hyödyntäminen
12. Omistajapolitiikan tarkentaminen ja turhista omistuksista luopuminen

Ydinosaaminen ja uudistuminen

13. Verkostojen johtamisosaaminen
14. Kehityshakuinen ja -haluinen henkilöstö ja organisaation osaamisen ajantasaistaminen
15. Organisaation ulkopuolisen ydinosaamisen varmistaminen

Kriittisten menestystekijöiden pohjalta on rakennettu tuloskortin mukainen taulukko, jossa on määritetty lyhyen aikavälin (vuosi 2013) ja pitkän aikavälin (2012 - 2017) strategiset tavoitteet ja niitä vastaavat toimenpiteet jokaista kriittistä menestystekijää kohden.

Strategiset tavoitteet puretaan ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden ja taloudellisten tavoitteiden puitteissa lyhyemmän aikajakson välitavoitteiksi, jolloin saavutetaan selkeämpi yhteys valtuustokausi- ja vuosisuunnitteluun sekä budjetointiin. Samalla jokaiselle tavoitteelle määritetään arviointikriteeri, jolloin tavoitteena on etsiä mittari, väline tai keino, joka kuvaa parhaiten kunnan onnistumista kriittisessä menestystekijässä.

5.9 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkautus tapahtuu hyödyntäen Kaplanin ja Nortonin (1996, 44) Balaced Scorecard johtamisjärjestelmää ja sen neljää perspektiiviä. Lyhyen aikavälin strategiset tavoitteet on

käsitelty ja hyväksytty Lapinjärven kunnanhallituksessa 19.11.2012 ja ne on sellaisinaan sisällytetty vuoden 2013 talousarvioon.

Lapinjärven kuntastrategia tulee ymmärtää jatkuvana tekemisenä, joka jouduttiin istuvan hallituksen kuntauudistuksen aikataulun vuoksi ottamaan osittain käyttöön jo ennen varsinaisen strategia-asiakirjan lopullista valmistumista. Vuoden 2013 talousarvioon on kirjattu lyhyen aikavälin tavoitteet kuntastrategiasta. Lopullinen strategian hyväksyntä voi tapahtua vasta uuden kunnanvaltuuston aloitettua toimintansa vuoden 2013 alusta. Strategian jalkautus perustuu kahteen asiaan; kommunikointiin (viestintään) ja toteutukseen. Peruskäytäntö strategista operatiiviseen johtamiseen tapahtuu hyvän vuosisuunnittelun avulla. Strategisia projekteja ei tarkastella erillään muusta toiminnasta, vaan niitä on pidettävä täydentävinä toimina, jotka kaikki on toteutettava onnistuneesti, jos organisaatio haluaa saavuttaa teemakohtaiset tavoitteensa ja strategisen kokonaispäämääränsä. (Kaplan & Norton 2009, 26.)

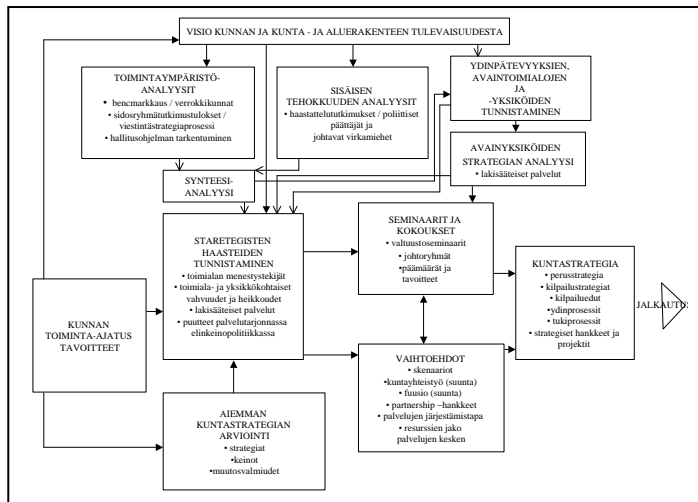
Kuntastrategiarunon pohjalta kukin toimialasektori laatii omat toimialakohtaiset vuositoimintasuunnitelmansa syksyn 2012 aikana mittareineen ja tavoitteineen perusstrategian ja keskeisten kilpailustrategioiden mukaisiksi toimenpidesuunnitelmiksi, joiden pohjalta kuntaorganisaatio tuotantopanoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla tuottaa palvelut asukkaille, yrityksille ja muille asukkaille ja toteuttaa muut organisaation reaaliprosessiin liittyvät tehtävät.

5.9.1 Aikaistetut toimet

Organisaation strategiarunon alustava hyväksyttäminen tapahtui kehittämistoimikunnassa 19.06.2012. Samaan aikaan, kun kunnassa on tehty strategiasia linjauksia ja painopistevalintoja tulevaisuuden toimintaa varten, on osa strategista linjauksista jo viety päätöksentekoon ja käytäntöön. Aikaistettu käyttöönotto on pätenyt painopistealueilla nopeaa reagointia vaatineisiin toimiin ja priorisointeihin sekä strategiavalmistelun pohjalta esitettyihin organisaatiouudistuksiin, joilla haetaan nopean aikavälin parannusta kunnan talouden tilaan.

Ilman strategiatyön alkuvaiheessa toteutetusta nykytila-analyysistä saatuja tuloksia, ei Lapinjärven kunnalla olisi ollut minkäänlaisia edellytyksiä ottaa pyydetyllä tavalla kantaa valtiovarainministeriön suunnittelemaan uuteen kuntakarttaan tai tekemään kuntafuusioneuvotteluita tehtyihin esityksiin. Ensimmäisistä organisaatiomuutoksista tehtiin päätökset kunnanhallituksessa ja -valtuustossa huhti - toukokuussa 2012.

Osaan nopean aikavälin toimenpiteistä saatiin kunnanvaltuuston päätökset kesä - lokakuun 2012 välisenä aikana. Jo strategiaseminaarin talouskatsausesityksen päätteeksi käydyn keskustelun pohjalta tehtiin päätös nostaa kunnan talouden vakauttaminen yhdeksi Lapinjärven



Kuva 28 Strategiakonaisuuden eteneminen Santalaista ja Huttusta (1993, 59 - 69) mukaellen.

nan veroprosentin korotus yhdellä prosenttiasteella vuoden 2012 budjettivalmisteluun. Samalla tehtiin päätös kuntatalouden jatkuvasta seurannasta ja päätettiin perustaa erillinen taloustyöryhmä koordinoimaan talouden seuranta ja valmistelemaan talouden tasapainotukseen liittyviä esityksiä kuntastrategiaan.

5.9.2 Seuranta ja välitön puuttuminen ongelmakohtiin

Kuntarakennemuutoksen ja kuntien yhdistymisselvitysten eteneminen lähes minuuttiaikataululla lyhentää myös kuntastrategian strategista aikajännettä alun perin suunnitellusta. Strategiset päämäärät määritellään vuoteen 2017. Nopeat muutokset kuntien toimintaympäristössä ja strategian näkeminen osana kunnan johtamisjärjestelmää korostavat kuitenkin tarvetta tarkistaa linjavalintoja säännöllisesti, käsitellä vuosittain seuraavaa vuotta koskevia tavoitteita sekä reagoida joustavasti organisaation kustannustehokkuuden optimoimiseksi.

Kuntatalouden tervehdyttämisen liittyvät haasteet vaativat sekä välillisiä että välittömiä toimia. Päätöksenteon prosessien ja strategisten valintojen nopeuttamista ovat jo vaatineet muun muassa valtionhallinnon kuntarakennemuutokseen liittyvät toimet ja valtiovarainministeriön kannanotto vaatimus kunnilta kuntakarttaehdotukseen huhtikuun loppuun 2012 mennessä. Tämän lisäksi on osa strategialinjauksista ollut kyettävä konkretisoimaan hyvin lyhyellä aikajänteellä kunnan operatiivisessa toiminnassa. Strategiatyön perustaksi valittiinkin siksi jo sen käynnistysvaiheessa resurssi johtamisen periaate.

Strategian viestinnästä rakennetaan jatkuva prosessi, jossa strategia tarkentuu ja muotoutuu vuosisuunnittelun yhteydessä ja jossa strategian implementointi kietoutuu vuosittaisen suunnitteluun ja strategian tarkennuksiin. Strategiaviestinnällä pyritään näin jatkuvasti paitsi to-

kuntastrategian nopean aikavälin strategista tavoitteista. Kunnan lyhyen aikajänten taloutta tasa-painottavat toimet päätettiin käynnistää mahdollisimman nopeasti. Samaan aikaan lähdettiin parantamaan toiminnan kustannusvaikuttavuutta ja tehokkuutta pitemmällä strategisella aikajänteellä.

Samassa yhteydessä annettiin kunnanhallituksen ja kunnanjohtaja tehtäväksi valmistella kun-

teuttamaan, myös haastamaan ja uudistamaan strategiaa. Sisäinen viestintä on myös sidoksissa yhteisön tehokkuuteen. Kuntaan on myös strategiatyön yhteydessä valmisteltu opiskelijan toimesta uuden strategian mukaiset viestintäohjeet. Varsinainen strategian implementointi tapahtuu siten organisaation sisäisenä toimintana, jossa johtamisviestinnälle lankeaa vastuu organisaation vision ja strategian viestimisessä organisaatiossa siten, että työntekijät sen ymmärtävät ja voivat sitä soveltaa omassa työssään.

5.10 Mittausjärjestelmän rakentaminen ja strategian seuranta

Strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden ja kehittämissyhteistyön tueksi valmisteltiin yhteistyössä kumppaniyrityksen kanssa verrokkikuntatutkimuksessa mukana olleiden pienkuntien yhteistyöverkostoa. Tavoitteena oli yhteisen, kunnan virkamiehille tarkoitetun, asiakaslähtöisin periaattein kehitettävän seurantajärjestelmän rakentaminen. Seurantajärjestelmän tuli kyetä seuraamaan organisaation ympäristön muutoksia ja kehitystrendejä. Hanke liittyy tiiviisti myös kumppaniyrityksen tuote- ja palvelukehitysprojektiin.

5.10.1 Verrokkikuntayhteistyön jatkuminen

Kuntayhteistyöverkoston luomiseen tähtäävät neuvottelut käynnistettiin jo syksyllä 2011 ja ne jatkuivat kesäkuulle 2012 saakka. Yhteydenottojen perusteella aloitetut neuvottelut jatkuvat edelleen. Kehittämishankkeen puitteissa toteutettava kuntayhteistyöverkoston luominen liittyy olennaisella tavalla Lapinjärven uuteen, eri mittakaavaisia ja eri sektorien välisiä kumppanuuksia korostavaan, kuntastrategian toteutustapaan. Verrokkikunnista koostuvan kuntaverkoston on tulevaisuudessa tarkoituksena toimia olennaisena osana strategian toteutumisen seurantaan toteutettavaa asiakaslähtöistä mittaus- ja yhteistyöjärjestelmää. Opiskelija on osallistunut verkoston luomiseen pääasiassa yhteisten sähköisten markkinointikirjeiden laatimisen ja kuntayhteistyöneuvotteluihin osallistumisen muodossa. Toimet on toteutettu yhdessä asiakasyrityksen ja tämän yhteistyökumppanien edustajien kanssa. Kumppaniyrityksen näkökulmasta kuntayhteistyöverkoston luomisessa on kyse asiakaslähtöisyyden parantamisesta ja yrityksen markkinoiden uudelleen määrittämisestä kasvavilla markkinoilla sekä aktiivisesta uusi-asiakashankinnasta. (Nenonen & Storbacka 2010, 12, 39 - 41.) Kunnista, joista kerättiin tietoja verrokkikuntatutkimukseen, on yhteensä kahdeksan ilmoittanut olevansa kiinnostunut projektissa tavoiteltavasta pienkuntaverkostosta. Yksi kunnista on tähän mennessä ilmoittanut käsitelleensä asian kunnanhallituksessa ja olevansa valmis sitoutumaan projektiin myös hankekustannuksiin osallistumalla. Ensimmäinen verrokkikuntatapaaminen järjestettiin 13.06.2012 Merikarvian kunnantalolla, missä esiteltiin yhdessä kumppaniyrityksen edustajan kanssa kunnan johdolle kuntastrategiaprojektissa toteutetun benchmarkkauksen tuottamia tuloksia.

Projekti sai kiitosta ja kiinnostusta osakseen sekä kunnan virkamiesjohdon että poliittisten päättäjien taholta. Todettiin, että aidosti asiakaslähtöisesti kehitettyjä työkaluja tarvittaisiin kipeästi kuntaorganisaatioissa työskentelevien virkamiesten käyttöön. Kuntaverkosto on tarkoituksenaan kutsua koolle siinä vaiheessa kun kuntauudistuksen vaikutukset ovat selvinneet verrokkikunnissa. Hallituksen kuntauudistushankkeen eteneminen vaikuttaa kuitenkin jonkin verran myös verrokkimustayhteistyön rakentamiseen. Pienkunnat elävät epävarmuuden tilassa, eikä uusia yhteistyöhankkeita välttämättä haluta käynnistää ennen kuin kunnat tietävät oman tulevaisuuden asemoitumisensa kuntakentällä.

6 Yritysyhteistyöprojekti

Porter (1998, 119 - 120) korostaa kuluttajan merkitystä jatkuvassa kilpailussa oman toimialansa kärkipaikoista. Kilpailukykyä voi Porterin (1996) mukaan parantaa esimerkiksi lisäämällä tuotteiden vaikutusta tai kehittämällä parempia tuotteita nopeammin. Tarvelähtöisen positiointitavan (need-based positioning) perusajatuksena voi Porterin (1996, 10) mukaan olla pyrkiä tyydyttämään joko suurin osa tai kaikki niistä tarpeista, joita tietyllä ryhmällä asiakkaita on. Grönroos (2003, 82) puolestaan korostaa ennen kaikkea asiakkaalle tuotetun palvelun laatua. Grönroosin mukaan asiakkaan roolina tulisi olla paitsi palvelun vastaanottajan, myös sen tuotantoprosessiin vaikuttajan rooli.

Grönroosin (2003, 98) ajatuksena on, että asiakkaan tulisi kyetä vaikuttamaan palvelua tuottavan yrityksen palvelun tuotantoprosessiin ja palvelutuotokseen käyttäytymisen, odotusten ja omien tarpeiden kautta. Palvelun laadun puolestaan määrittelevät asiakkaiden kokemukset. Laadussa on Grönroosin (2003, 100 - 101) mukaan saavutettu hyvä taso silloin, kun asiakkaan kokema laatu vastaa hänen ennako-odotuksiaan eli palvelun odotettua laatua. Palvelun kokonaislaatu koostuu kahden osatekijän; palvelun toimitusprosessi (toiminnallinen laatu) sekä palvelun lopputuloksen (tekninen laatu) yhteisvaikutuksena.

6.1 Tausta

Asiakaslähtöisyyden ajatuksesta nousi myös paikallisen yrityksen, Top Management System Oy:n (TMS Oy) toimitusjohtajan ajatus sähköisten työvälineiden käyttäjälähtöisestä kehittämisestä osana yhteistyön tehostamista Lapinjärven kunnan kanssa. Yrityksen ja Lapinjärven kunnanjohtajan sekä omana, yhteisenä ajatuksena oli ryhtyä kehittämään kunnan ylimmän ja keskijohdon edellytyksiä toiminnan tehokkaaseen suunnitteluun, seurantaan ja vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Näitä kyettäisiin mahdollisesti tehostamaan kokonaisvaltaisten, yhteisen tuote- ja palvelukehitysprojektin avulla, asiakaslähtöisesti rakennettavien sähköisten johtamisen työkalujen avulla. Kunnan ja kuntastrategian kannalta projektin pyrkimyksenä oli hyödyntää paikallista yritysosaamista sähköisten johtamisvälinei-

den mahdollisesti tuoman lisäarvon tarkastelussa kuntaorganisaatiossa. Lähtöajatuksena oli tutkia, voisiko nykyaikainen, nopeasti kehittyvä tietotekniikka, asiakaslähtöisesti suunniteltu toimia yhtenä mahdollistajana kustannustehokkaiden palvelujen tarjonnassa ja tehokkaana työvälineenä kuntajohtamisen ja hallinnon käytössä.

Samalla tarkoituksena oli tutkia asiakaslähtöisyyden käsitettä ja toteutumista kunnan palvelujen arvoverkossa; Kuka milloinkin toimii asiakkaan roolissa kuntaorganisaation ympärilleen rakentamassa arvoverkostossa ja kuinka asiakaslähtöisyys voitaisiin paremmin huomioida kunnan hankkimia palveluja suunniteltaessa. Hamelin ja Prahaladin (2006, 257) mukaan juuri asiakkaat lopulta päättävät mikä on yrityksen ydinosaamista ja mikä ei. Yrittäessään määritellä ydinosaamisensa yrityksen on jatkuvasti kysyttävä itseltään, lisääkö jokin tietty taito merkittävästi "asiakkaan kokemaa arvoa" Yritysten on jatkuvasti kysyttävä itseltään: Mitkä ovat tämän tuotteen tai palvelun "arvoelementit"? Mistä asiakas todellisuudessa maksaa? Miksi asiakas haluaa maksaa jostain tuotteesta enemmän kuin jostain toisesta? Mitkä arvoelementit asiakas kokee tärkeimmiksi ja mitkä siis vaikuttavat eniten hinnan ymmärtämiseen? Kunnan toiminnan ohjausta kyettäisiin sähköisen johtamisjärjestelmän avulla mahdollisesti nopeuttamaan, järjeistämään ja yksinkertaistamaan sekä tekemään julkinen hallinto läpinäkyvämmäksi. Tavoitteena oli myös sähköisen hankintajärjestelmän avulla helpottaa paikallisten yritysten osallistumista verkostoitumalla julkisiin hankintoihin.

Käyttäjakeskeisellä suunnitteluprosessilla asiakasyritys pyrki puolestaan takaamaan, että sen tarjoamat sähköiset tuotteet ja palvelut vastaavat kunta-asiakkaiden tarpeita. Suunnitteluprosessissa oli tarkoituksena kehittää sähköistä palvelutuotetta iteratiivisesti kunnes tuote olisi asianmukaisella tavalla hyvin käytettävä ja esteetön. Monimutkaisen sähköisen palvelukokonaisuuden kehittäminen vaati poikkialaista innovaatiotiimiä prosessisuunnitteluvaiheesta lähtien. Kuntien johtamisen prosessit koettiin palvelun tuottajayrityksen näkökulmasta katsottuna monimutkaisina ja erityisluonteisina. Ne tulisi kuitenkin tuntee monivaihteisessa ympäristössä toimittaessa. Yrityksen tavoitteena oli yrittää oppia Grönroosin (2003, 98 - 101) esittämällä tavalla mahdollisimman paljon sähköisten palvelujen käyttäjien käyttötilanteista ja niihin liittyvästä ajattelusta ja käyttäjätarpeesta. Suunnitteluprosessissa tehdyt havainnot pyrittäisiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin yrityksen tuotesuunnittelussa. Iteratiivisessa tuotekehitysprojektissa tuotteen käytettävyyttä oli tarkoituksena tutkia toistuvasti, pyrkien selvittämään, missä vaiheessa tuote on kyllin hyvä vai onko siinä vielä korjattavaa. Käyttäjakeskeinen suunnitteluprosessi oli määrä toteutua ISO 13407 standardin mukaisesti.

Projektiin suunnitellun iteratiivisen tuotekehitysmallin eteneminen:

1. käyttäjien ja käyttöympäristön tunnistaminen

2. käytettävyystavoitteiden määrittelemine ja tuotteen mittaaminen näitä mittareita käyttäen
3. erilaisten ratkaisujen arviointi
4. arvioinneista saatavien palautteiden yhdistäminen tuotteen suunnitteluun
5. suunnittelu-arviointi-analysointi-suunnittelu-vaiheiden toisto, kunnes tavoitellut tasot on saavutettu (iteratiivinen suunnittelu).

Suuri osa organisaation strategisen ja operatiivisen johdon päätöksentekoon tarvittavasta tiedosta on jo olemassa joko organisaation omissa perusjärjestelmissä, omissa tietokannoissaan tai organisaation ulkopuolella erilaisten tutkimusalan organisaatioiden tai yksityisen sektorin tietokannoissa. Sen tallentamiseksi on kunnassa nähty paljon vaivaa ja tehty investointeja. Julkisen hallinnon kyseessä ollessa tätä dataa on myös säilytettävä pitkät ajat. Tiedot näihin johdon järjestelmiin on usein tallennettu sangen korkealla summatasolla.

Johtamisjärjestelmät, kuten myös useimmat muut niin sanotut operatiiviset järjestelmät, on poikkeuksetta kehitetty pelkästään palvelun tuottajien toimesta, jolloin asiakkaana toimivan virkamiehen todelliset käyttötarpeet ovat jääneet huomioimatta. Myös käyttämäni lähdekirja, Hovi, Hervonen ja Koistinen (2009, 10) mainitsee niin kutsuttuihin operatiivisiin järjestelmiin liittyvät ongelmat: *"Hetken käytön jälkeen johdolle tuli helposti tarve porautua tarkemmalle tasolle tonkimaan yksityiskohtia". Ongelmana on ollut myös se, etteivät tiedot olleet kaikkien saatavilla, puuttuu sopiva jakelutie ja johtamiskulttuurikaan ei ehkä vielä perustunut tietojen vapaaseen hyödyntämiseen.* (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 10.)

Kun kolmanneksi ongelmalliseksi tekijäksi ainakin kuntasektorilla oli osoittautunut se, että julkisen hallinnon eri funktioidensa toiminnasta keräämä data on koottu ja tallennettu kiusallisen moneen eri muotoon erilaisiin tietokantoihin, joita erilaiset perussovellukset käyttävät, haluttiin kokeilla voitaisiinko ainakin tätä organisaation itsensä keräämää dataa myös hyödyntää nykyistä tehokkaammin, kuten tehdään muiden, organisaatioon investoitujen tai kerättyjen arvokkaiden resurssien kohdalla. Samalla voitaisiin tutkia myös sitä, mitkä olisivat organisaation edellytykset hyödyntää entistä tehokkaammin myös organisaation ulkopuolelta saatavissa olevaa tietoa. Ongelman ratkaisemiseksi katsottiin olevan syytä miettiä, kuinka saada oikeat tiedot hyödynnetyksi organisaation kilpailuetuna kuntaorganisaation johdon käyttöön. Päätettiin käynnistää yrityksen ja sen kumppanien yhdessä kunnan kanssa toteutettavaksi suunniteltu projekti, jolle yritys lähti avustamanani hakemaan Tekesin projektirahoitusta.

Katsottiin, että tässä nimenomaisessa tapauksessa yrityksen ja kunnan johtamisen kehittämistarpeet kohtaavat mitä konkreettisimmalla tavalla. Kunnan strategiatyön yhteydessä oli myös tavoitteena saada luoduksi yhteiset sähköiset verkkoyhteydet muihin samaa sovellusta hyö-

dyntäviin julkisen sektorin verkostokumppaneihin - verrokkikuntiin - sekä muihin arvoverkossossa toimiviin organisaatioihin.

Yhteinen järjestelmä ja sähköinen verkko yhdessä mahdollistaisivat kuntien välisen kumppanuuden välimatkoista huolimatta. Juholin (2008, 190) toteaa, että esimiestyö, johtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä. Johtaminen on vuorovaikutustilanne, johon osallistuvat johtajat ja koko muu organisaatio. Uusi viestintäteknikka on mahdollistanut verkkojohtamisen tai niin sanotun *kännykkä-johtamisen*. Työnteon sähköistä johtamista nimitetään virtuaalijohtamiseksi- tai verkkojohtamiseksi. Se on osa muutosta, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen pois teolliselle ajalle tyypillisestä, tietyssä paikassa johtamisen toimintamallista. (Juholin, 2008, 190.)

Yrityksen tuotekehitysprojektin toteutus asiakaslähtoisellä tavalla edellyttää kuntasektorin eri rakenteiden ja toimintamallien syvää tuntemusta ja asiakasnäkökulman huomioimista prosessin alkuvaiheesta lähtien. Julkisen sektorin toimijoiden edustama asiantuntemus olisi yritykselle arvokas lisäarvo välttämätön käyttäjälähtöisen näkökulman varmistamiseksi. Kunta saisi käyttöönsä yhdessä kehitetyn järjestelmän lähes pelkkien projektiin osallistuvien kunnan virkamiesten palkkakustannusten hinnalla. Samalla kumppaniyrityksen tuote- ja palvelukehitysprojektin katsottiin nivoutuvan hyvin yhteen Lapinjärven kuntastrategian päivityksen kanssa.

6.2 Projektin rajaus

Päätettiin, että yrityksen tuote- ja palvelukehitysprojekti on sekä alan erityisasiantuntemuksen ja osaamisen, että hankehallinnoinnin ja rahoituksen osalta kokonaan kumppaniyrityksen vastuulla. Tekninen konseptikehitys, systeemisuunnittelu ja yksityiskohtainen suunnittelu tapahtuu yrityksen ja sen kumppanien IT -asiantuntijoiden toimesta. Projektin hallinnoija ja Tekesin kehittämistuen hakija on lapinjärveläinen Top Management Oy. Oma osallistumiseni tuotekehitysprojektin suunnitteluun ja rahoitushakuun osallistuminen tapahtuisi kunnan kehittämispäällikön tehtäviin liittyvässä yritysneuvonta- ja asiantuntijaroolissa.

6.2.1 Kehittämisen lähtökohta ja tavoite

Tekes-projekti tähtäsi ohjelmistotuotteen kehittämisen lisäksi tuotteiden kaupallistamiseen ja levittämiseen Suomessa sekä kansainvälistymisvalmistelujen aloittamiseen. Lisäksi projektin tavoitteena oli kehittää TMS Oy:n NavPlan tuoteperhe vastaamaan Kuntien SOA -arkkitehtuurin mukaisia vaatimuksia. Opiskelijan oli määrä osallistua projektin toteutukseen käyttäjäkeskeisen tuotekehitykseen liittyvässä asiantuntijaroolissa. Projektin tavoitteena oli

suunnitella sähköisen viestintäteknologia-alan uusimpia sovellutuksia hyödyntävä tuote julkisen sektorin toimijoille.

Sovelluksen avulla mahdollistettaisiin julkisen johtamisen osa-eri osa alueiden entistä kokonaisvaltaisempi, tehokas ja reaaliaikainen hallinta. Tyypillisenä toimintatapana yritykselle oli aiemmin ollut toimittaa sovelluksensa tilausten mukaan asiakkaalle suunniteltuina valmiina kokonaisratkaisuuina, jolloin asiakkaan tarpeisiin perustuva konseptisuunnittelu tehdään tavallisesti tilaus-toimitusprosessin alussa. Varsinainen tuotesuunnittelu on tapahtunut tilauksen jälkeen. Toimituksen jälkeen on tuotteeseen usein jouduttu tekemään sovelluksen käytettävyyttä parantavia muutoksia. Kaikki palveluja kuvaavat mallit ja käsitteet perustuvat Grönroosin (2003, 224) mukaan siihen tosiasiaan, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu, ja että palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. *Palveluntarjoajan kannalta osa palvelusta tuotetaan taustatoimintona, mutta laadun kokemisen näkökulmasta palvelun ratkaisevin osuus tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä.* (Grönroos 2003, 224.) Yhteistyön tarkoituksena yhdistää tekninen ja käyttäjälähtöinen asiantuntijuus tuotekehityksessä. Samalla projekti tavoitteena oli myös tuottaa lisäarvoa opiskelijan työnantajaorganisaatiolle.

6.2.2 Tuotekehitysprojektin suunnittelu ja rahoitushaku

Yrityksen näkökulmasta tuotekehitysprojektin erikoisuutena pidettiin julkisen ja yksityisen sektorin tiivistä yhteistyötä ja kumppanuutta, missä asiakas on myöskin kehittämisprosessin muiden osahankkeiden myötä tiiviisti mukana tilaus - toimitusprosessissa. Sähköisen sovelluksen lisäksi tuote- ja palvelukehityshankkeen tavoitteena oli suunnitella ja kehittää myös sovelluksen käyttöönoton ja jatkokäytön mahdollistavat palvelut. Mac Inturen, Parryn ja Angelisin (2011, 85) tekemien huomioiden fyysisen tuotteen ja siihen liittyvien palvelujen merkityksestä katsottiin pätevän hyvin myös kehitteillä oleva projektin suhteen. Suurin arvo markkinoille lanseerattavasta uudesta tuotteesta arveltiin jatkossa mahdollisesti koostuvan tuotteen ympärille rakennettuihin tukipalveluihin, vaikka alkuvaiheen tulovirta pääasiassa muodostuisikin myydyistä lisensseistä.

Tekes-projektin suunnittelu ja tukirahoitushaku tapahtui syksyllä 2011 ja tammi-helmikuussa 2012 Top Management System Oy:n ja tämän verkostokumppanien yhteistyönä ohjauksessani. Opiskelijan aktiivisen osallistumisen kehittämishankkeen suunnitteluun ja rahoitushakuun katsottiin voivan edesauttaa kuntastrategiaprojektin ja tuotekehitysprosessin yhtäaikaisen toteutuksen koordinoimista. Myös kumppaniyritysten toiminnan markkina-alue oli tarkoituksena tuotekehitysprojektin yhteydessä hahmottaa uudella tavoin yhtenä kokonaisuutena. (Kim & Mauborgne 2010, 24 - 25, 69 - 71). Tuotenäkökulma korvattaisiin asiakasnäkökulmalla, jolloin fokus siirrettäisiin tarvelähtöisellä positiointitavalla (need-based positioning) hyödykkeeseen

tuotekehitysprojektin myötä kertyvästä arvosta tuotteen ja palvelun yhteisen käyttöarvon tuottamiseen kunta-asiakkaalle. (Nenonen & Storbacka 2010, 26, 38, 48.)

6.2.3 Kunnan suunnitelmien muutokset

Yrityksen tuotekehitystyö, kuten myös tarvittavien tukipalvelujen mallintaminen, jatkuu edelleen, vaikka projektin aloittaminen viivästyikin Tekes-tukirahoituspäätöstä odoteltaessa. Opinnäytetyön valmistumisvaiheessa on hanke viimein saanut myönteisen tukirahoituspäätöksen. Projektin edetessä osoittautui, ettei Lapinjärven kunnalla kuitenkaan ollut tarvittavaa valmiutta osallistua sähköisen tietopankin rakentamiseen ja siten sähköisen järjestelmän käyttöönottoon. Kustannusosuus ei sisälly varsinaisen Tekes -hankkeen budjettiin, eikä tarvittavien, varsin mittavien toimien rahoittamiseen suunniteltua maakuntaliiton kehittämistä rahaa ollut käytettävissä. Nopealla ja kunnan kohtalon osalta vielä ennakoivalla istuvan hallituksen kuntauudistushankkeella oli myös vaikutuksensa investoinnista pidättäytymiseen.

Päätökseen vaikutti osaltaan myös kunnan meneminen mukaan Kuntaliiton yhteistä toiminnanohjausjärjestelmää suunnittelevaan *Kuntien Tiera* -hankkeeseen. *Tiera* -hankkeen tavoitteet ovat samansuuntaisia kumppaniyrityksen tuote- ja palvelukehityshankkeen kanssa. Suomen Kuntaliiton maanlaajuiseen kehittämishankkeen resurssit tuotekehitykseen ovat monin kymmenkertaiset verrattuna kunnan ja paikallisten yritysten yhteishankkeeseen. Kuntarahoituksen osuus pienen kunnan osalta suuressa hankekokonaisuudessa on myös pelkästään nimellinen. *Kuntien Tiera* -hankkeen tulokset tosin tuskin kuitenkaan ehtivät valmiiksi ja kuntien hyödynnettäviksi Lapinjärven nyt päivitettävän kuntastrategian aikajänteellä.

Edelleen kunnan tavoitteena on kuitenkin saada jatkossa luoduksi yhteiset sähköiset verkko-yhteydet samaa sovellusta hyödyntäviin verkostokumppaneihin. Myös oma yhteistyöni yrityksen tuotekehitysprojektissa jatkuu nykyisen työni puitteissa.

6.2.4 Sähköisen hankintajärjestelmän koekäyttö

Projektin puitteissa ehdittiin toteuttaa myös Top Management Oy:n ja tämän kumppaniyrityksen Nexamed Oy:n yhteisen sähköisen hankintajärjestelmän, eKilpailutuspalvelujen, koekäyttö Lapinjärven kunnassa. Sähköistä SaaS -järjestelmää hyödyntävällä sähköisellä kilpailutusprosessilla kyettäisiin julkisia hankintoja kuntasektorilla huomattavasti tehostamaan. Ajatuksena oli myös helpottaa paikallisten yritysten ja alkutuottajien osallistumista omana verkostonaan julkisiin hankintoihin. Verkostoyhteistyö saattaisi olla mahdollistamassa suurempiinkin hankintaeriin osallistumisen yritysverkoston yhteisen kapasiteetin ja voimavarojen avulla.

Nexamed Oy osallistui yhdessä Top Management Oy:n ja allekirjoittaneen kanssa yhteiseen tuotekehitysprojektiin vuoden 2011 lopulla ja 2012 alkupuolella. Myös sähköisen hankintajärjestelmän yhteisen kehittämisen takana oli asiakaslähtöisyyden ajatus Grönroosin (2003) tavalla ymmärrettynä. Tuote konfiguroitaisiin Lapinjärven kunnan tarpeisiin ja kuntaorganisaatio olisi ensimmäisenä kuntana koekäyttämässä järjestelmää. Yhteisen suunnittelun avulla hankintatyökalusta saataisiin kehitetyksi juuri Lapinjärven kunnan hankintoihin soveltuva työkalu, joka mahdollistaisi useamman erilaisen hankintamenettelyn. Palvelun avulla tarjouspyynnöt hankinnoista suunnitellaan, tehdään ja julkaistaan sähköisesti. Lisäksi kunta saisi palvelulisenssin vuoden ajaksi maksutta käyttöönsä. Tämänkin jälkeen palveluhinta kunnalle tulisi olemaan yhteisen tuotekehitystyön kunnalle aiheuttaneet investoinnit huomioivana huomattavan matala.

Ajatuksena oli, että hankintakäytäntöjen myötä kunnalle muodostuisi sähköinen arkisto yleisimmin toteutettavista hankinnoista sekä asiakastietojärjestelmä palvelujen tarjoajista. Järjestelmä keräisi ja tallentaisi tietoa prosessin eri vaiheista ja tekisi yhteenvetoraportit hankinnoista automaattisesti. Tarjouspyyntöpankista voisi valita kätevästi valmiita mallipohjia kuntahankinnoissa käytettäväksi. Nexamed Oy järjesti Lapinjärven kunnan johtoryhmälle ja hankinnoista vastaaville virkamiehille kaksi yhteistä koulutustilaisuutta joulukuun 2011 aikana. Ensimmäiset kunnan ostopalvelut hankittiin järjestelmää hyväksi käyttäen vuodenvaihteen 2011 - 2012 molemmin puolin. Lapinjärven koulutuskeskuksen tiloissa. Sähköinen hankintajärjestelmä on edelleen kunnan käytettävissä. Kunnan meneminen mukaan Kuntaliiton *Kuntien Tiera* -hankkeeseen on kuitenkin vaikuttanut myös tähän projektiin siten, että sähköinen hankintatyökalu on jäänyt kunnalta hyödyntämättä. Koekäytöstä saavutettiin kuitenkin yritykselle hyötyä. Kokeilun aikana voitiin todeta, että sähköistä järjestelmää käyttäen organisaatiolla olisi mahdollisuus säästää noin 30% hankintoihin käyttämästään ajasta. Samalla järjestelmä tekisi erilaisten hankintamenettelyjen käyttöönoton myös kunnan virkamiehille huomattavasti nykyistä helpommaksi.

7 Sähköisen infrastruktuurin varmistaminen

Projektin tavoitteena on ollut varmistaa strategiatyön yhteydessä toimivat ja kilpailukykyiset toimintaedellytykset seudun maaseutua edustavalla alueella toimiville yrityksille ja asukkaille. Yritysyhteistyöprojektin yhteydessä rakennettiin sähköinen hankintajärjestelmä Lapinjärven kunnan ja verkottuvien paikallisten yritysten käyttöön. Nopea laajakaistaverkko mahdollistaa seudun yritysten tehokkaan verkostoitumisen ja tätä kautta myös osallistumisen suurempiin julkisiin hankintoihin. Liiketoiminnan sähköistyminen on omiaan myös voimistamaan verkostotalouteen siirtymistä ja sähköisiin innovaatioihin perustuvien liikeideoiden hyödyntämistä paikallisissa yrityksissä. Arvoketjuista on yksityisellä sektorilla jo siirrytty arvoverkko-

hin ja tämä taas on ollut omiaan aiheuttamaan sen, että asiakkaasta on yhä useammin tullut myös asiakkaan asiakas.

Sähköiset välineet ja infrastruktuuri ovat edellytyksenä myös asiakas (asukas) -lähtöisyyden ja vuorovaikutteisuuden parantamisessa. Samoin niillä on tulevaisuudessa merkitystä relevantin tiedon ja sen eri näkökulmien kokoamisessa ja hyödyntämisessä kuntaorganisaation käyttöön. Sähköinen verkko mahdollistaa rajojen ylitykset ja erilaisten verkostojen, verkostotoimijoiden ja verkostojen välisen kanssakäymisen sekä yritysten välisten suhteiden kehittämisen ja huomioimisen tulevassa toiminnassa.

Sähköiset palvelut ja sähköinen laskutus yleistyvät koko ajan yrityksillä myös Suomessa. Yritysten tuotteet digitalisoituvat, mikä mahdollistaa niille sähköisten jakelukanavien kautta lähes rajattomat markkinat. Vaikka Castells ja Himanen (2001, 103 - 123) eivät välttämättä tietoyhteiskuntastrategiassaan uskoakaan tietoyhteiskunnan johtavan etätyön laajaan yleistymiseen ja maallemuuton lisääntymiseen, on tosiasia, että yhä useampia palveluja voidaan hankkia sähköisesti ja palvelujen hankinnasta sekä yritystoiminnan harjoittamisesta on tämän myötä tulossa yhä enemmän paikkariippumatonta.

Mobiilit internet-yhteydet voivat osaltaan olla luomassa verkottunutta elämäntapaa ja uuden tyyppisiä liiketoimintamalleja myös maaseutualueille. Lapinjärven kaltaisten pienten maaseutukuntien palvelujen, asumisen ja elinkeinoelämän perustaksi ne eivät kuitenkaan enää riitä. Kuitupohjaiset tietoverkot ovat kasvattaneet merkitystään niin yritysten kuin kansalaisten kannalta merkittävästi 90-luvulta saakka. Nopeat tietoliikenneyhteydet eivät ole enää kilpailuvaltti, vaan maaseudun yritystoiminnan ja etätyön edistämisen toiminnan perusedellytys. Koko aja sähköisempään suuntaan muuttuvassa liiketoiminnassa tämä voi olla se tekijä, joka erottelee ne toimijat, jotka pääsevät arvoverkkoihin mukaan ja ketkä eivät. Operaattoreiden väliset verkkoyhteydet ovat kuitupohjaisia. Nämä verkot puolestaan mahdollistavat yhteydet myös langattomassa verkossa. Ellei kuitupohjaista tukiasemainfrastruktuuria ole, ei myöskään kyetä varmistamaan toimivia langattomien tiedonsiirtopalvelujen välityskykyä.

Tietoverkkojen käyttöaste kasvaa ja uusien laajakaistaverkkojen nopeudet kaksinkertaistuvat. Pilvipalvelujen kehittyminen ja yleistyminen tuo koko ajan verkkoon uusia sovelluksia, kuten esimerkiksi Google Apps tai Nokia Qt -palvelu. On päivänselvää, että edes "pysyäkseen paikallaan on juostava kovaa" myös verkkojen kehittämisen suhteen. Li ja Bernoff (2008, 26) puhuvat käsitteestä verkkovalta, joka on heidän mukaansa "merkittävä, peruuttamaton ja aivan uudenlainen tapa, jolla ihmiset pitävät yhteyttä yrityksiin ja toisiinsa. Verkkovalta syntyy kolmen voiman yhteentörmäyksestä. Nämä voimat ovat ihminen, teknologia ja talous" Ihmisiä yhteen saattavien ohjelmien oletuksena on, että ihmisjoukot ovat netissä pitääkseen toisiinsa yhteyttä. (Li & Bernoff, 2008, 26.)

Verkkovoima on myös sosiaalinen trendi, joka luo yhteyksiä esimerkiksi Facebookin, MSN Messengerin ja muiden vastaavien sovellusten avulla verkossa olevien ihmisten välille. Vahvuus perustuu myös siihen, että teknologiaa käyttävät ihmiset, jotka lähes asuvat verkossa. ”*Ihmisten yhteydenpitohalun ja uusien teknologioiden ohella kolmas verkkovaltaa kasvattava voima on yksinkertainen verkkotalouden periaate: netissä liikenne tarkoittaa rahaa.*” (Li & Bernoff, 2008, 27.)

Yrityselämän kannalta verkkovallan merkitys perustuu suurelta osin siihen, että internet on laskenut pienten organisaatioiden tai yksittäisistä ihmisistä koostuvan ihmisjoukon/verkoston tuotanto-, jakelu- ja organisoitumiskustannuksia yksikkötasolla niin paljon, että nämä kykenevät operoimaan samalla volyymilla ja vaikuttavuudella kuin esimerkiksi suuryritykset tai muut suuret organisaatiot. Verkkovallateoria pätee yksityisen sektorin lisäksi yhtä hyvin myös julkisella sektorilla ja sitä on mahdollista (ja sitä tulee) entistä tehokkaammin tulevaisuudessa hyödyntää asukkaiden ja asiakkaiden tavoittamisessa, yritysten verkottamisessa ja julkisten palvelujen tarjoamisessa ja jakelussa, unohtamatta kuitenkaan kuntalaisten omia vaikuttamismahdollisuuksia.

7.1 Laajakaistahanke

Suomen valtio on tukeva haja-asutusalueiden laajakaistayhteyksien rakentamista. Valtioneuvosto teki 04.12.2008 periaatepäätöksen yhteensä 66 miljoonan euron rahoitusosuudesta ja tämän lisäksi Manner-Suomen Maaseutuohjelman kautta yhteensä 25 miljoonan euron tuesta haja-asutusalueiden verkkoyhteyksien rakentamiselle. Kuntien osuus vastarahana tulee olla noin 40 miljoonaa euroa. Opiskelijan ja niihin liittyvien muiden projektien yhteydessä on opiskelija valmistellut myös kumppanuusprojektia, jonka tavoitteena on ollut perustaa Myrskylän ja Lapinjärven kuntien sekä paikallisten halukkaiden yritysten yhteisesti omistama verkkoyhtiö, joka huolehtisi kuntien haja-asutusalueiden verkkoyhteyksien rakentamisesta. Kevään 2012 aikana valmistelin verkkoyhtiön liiketoimintasuunnitelman, yhtiöjärjestyksen ja osakassopimusluonnoksen sekä hankkeelle haettavaa valtion tukirahoitusta. Hankkeesta valmisteltiin suunnitelma ja hakemus viestintävirastolle 30%:n tuen hakemiseksi kuituverkon rakentamiseen yhteensä noin 37 kilometrin pituiselle matkalle kuntien haja-asutusalueella. Rahoituksesta saatiin viestintäviraston myönteinen päätös.

7.2 Verkkoyhtiö

Turvataksien nopeat tietoliikenneyhteydet paikallisille yrityksille ja asukkaille järkevällä hintatasolla myös niillä alueilla kunnissa, jonne kaupalliset toimijat eivät katso olevan liiketoiminnallisesti kannattavaa laajakaistaverkkoa rakentaa, päättivät Lapinjärven ja Myrskylän

kunnanvaltuustot elokuussa 2012 yhteisen verkkoyhtiön perustamisesta. Paikallisen elinkeinoelämän edustajista mukaan yhtiöön olivat valmiita lähtemään kaksi paikallista pankkia Myrskylän Osuuspankki ja Myrskylän Säästöpankki sekä paikallinen ATK -alan yritys Aamos Oy.

Osakeyhtiön toimialasta päätettiin, että sen tulisi voida omistaa, vuokrata ja rakentaa tietoliikenneverkkoja, tuottaa tietoliikennepalveluita sekä harjoittaa alan konsultointitoimintaa Myrskylän ja Lapinjärven kunnissa sekä niiden lähialueella. Toiminta-ajatukseensa pohjaten yhtiö oli valmis sitoutumaan myös säilyttämään palvelujensa hinnoittelun muutokset seuraavien viiden vuoden aikana maltillisempina tai maksimissaan saman suuruisia kuin markkinoilla olevien verkkoyhtiöiden vastaavien palvelujen hinnoittelu.

MyLa Oy-nimisen verkkoyhtiön toiminta-ajatukseksi tulisi turvata nopeat verkkoyhteydet järkevällä hintatasolla niillä alueilla jonne verkko on yhteisomisteisen yhtiön toimesta järkevää ja perusteltua rakentaa. Yhtiö voi myös ostaa, välittää ja myydä tietoliikennelaitteita sekä tuottaa niihin kuuluvia palveluita. Yrityksen liikeideaksi määritettiin kuntien kotitalouksien, yritysten ja kuntaorganisaatioiden omien yksiköiden tietoliikenneyhteyksien parantaminen ja täydentäminen. Tällä tavoin sen tuli edistää kunnissa toimivien yritysten tulevaisuuden kilpailukykyä sekä luoda keskuksiin verraten tasavertaisia asumisedellytyksiä maaseutukuntiin.

7.3 Kaupallisten toimijoiden mukaan tulo

Ennen kuin verkkoyhtiötä ehdittiin perustaa, otti yksityinen toimija, alueellinen verkkoyhtiö ja operaattori Myrskylän ja Lapinjärven kuntiin yhteyttä ja halusi neuvotella valmisteilla olevasta hankkeesta. Yhtiö lupautui nopeuttamaan omaa verkkosuunnitteluaan ja -rakentamistaan siten, että Lapinjärven ja Myrskylän haja-asutusalueille ryhdyttäisiin välittömästi rakentamaan laajakaistayhteydet yhtiön toimesta, mikäli kunnat päättäisivät luopua omasta hankkeestaan. Päätös ei ollut vaikea kunnille. Kuntien perustoimintaan ei varsinaisesti kuulu laajakaistaverkkojen rakentaminen ja verkkoyhtiöiden ylläpitäminen, mistä syystä hankkeesta viime hetkellä päätettiin luopua.

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusesitykset

Näennäisistä eriävistä näkemyksistä, nimityksistä ja teorioista huolimatta eri tieteen alojen edustajat (tulevaisuuden tutkijat, filosofit, taloustieteilijät ja johtamisen asiantuntijat) tuntevat olevan yhtä mieltä muutamista tulevaisuuteen liittyvistä asioista;

1. Tieto on valtaa yhä enenevämmässä määrin tulevaisuudessa (mm. Drucker 2000; Himanen 2010; Mannermaa 2008),

2. sähköisillä viestimillä ja sähköisellä medially tulee olemaan yhä suurempi merkitys tulevaisuudessa (mm. Drucker 2000; Mannermaa 2008),
3. yritysmaailmassa kilpailu on siirtynyt yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi (mm. Hamel & Prahalad 2006; Doz & Hamel 1998; Himanen 2010) ja ainakin Suomen kuntaliiton ja Tekesin (2010) mukaan
4. sama verkottumiskehitys on meneillään myös kuntasektorilla (Kuntaliitto 2012; Tekes 2011.)
5. Erilleen jääminen tiedon ja osaamisen valtavirrasta ja verkostoista aiheuttaa syrjäytymistä sen eri muodoissa. (mm. Castells & Himanen 2001; Himanen 2010; Drucker 2000; Mannermaa 2008.)

Kuntien vahvaan resurssiriippuvuuteen liittyvät tekijät liittyvät osaltaan myös kehittämisprosessin tuloksena syntyneisiin johtopäätöksiin:

"Tuotannon kasvu on aineellisen elintason nousun välttämätön edellytys", toteavat Elina Berghäll, Teuvo Junka, Jaakko Kiander (2006) Tekesin julkaisussa. Castelsin ja Himasen (2011, 149 - 161) hallituksen selonteon pohjalta lanseerattu *kestävän kasvun käsite* pitää kuitenkin sisällään myös muita kestävyyden näkökulmia kuin pelkästään taloudellisen kasvun näkökulman. Castelsin ja Himasen kolme näkökulmaa ovat taloudellinen, hyvinvoinnillinen ja ekologinen näkökulma.

Koko suomalainen kuntasektori on kokenut perustavanlaatuisia muutoksia sen jälkeen, kun strategiatyötä yleensä ensimmäisiä kertoja alettiin harkita harjoitettavaksi kuntaorganisaatioissa. Perinteisen julkisen johtamisen rinnalle on Virtasen ja Stenvallin (2010, 40; 46 - 52) mukaan noussut niin sanottu *uuden julkisen johtamisen malli* (new public management), joka tuli esiin voimakkaasti 1990 -luvun alussa. *Keskeistä julkishallinnon kehityksessä on viimeisten 20 vuoden aikana ollut siirtymä hallinnollisesta, panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvästä ajattelumallista kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta.* (Virtanen & Stenvall 2010, 46.) *Toiseksi uusi julkinen johtaminen on tarkoittanut yrityssektorilta tulevien vaikutteiden ja toimintatapojen laajenemista julkiselle sektorille* (Virtanen & Stenvall 2010, 47.) Virtasen ja Stenvallin (2010, 45) mukaan on huomiota viime aikoina kuitenkin alettu kiinnittää siihen, että perinteinen julkisen johtamisen malli ja sen toimintaperiaatteet ovat yhä elinvoimaisia. *Myös uusia johtamiskäytäntöjä toteutetaan edelleen byrokraattiseen tapaan* (Virtanen & Stenvall 2010, 46.)

Selkeä tosiasia näyttäisi olevan, ettei kuntasektorin "vanhoihin hyviin aikoihin" ole enää paluuta. Koko suomalainen kuntakenttä joutuu tulevaisuudessa varsin nopealla aikajänteellä tilanteeseen, jossa sen tulee - halusi tai ei - ottaa kantaa eteen tuleviin perustavanlaatuisiin rakenteellisiin ja yhteistyötä koskeviin kysymyksiin. Julkisen talouden kestävyysvaive haastaa

istuvan hallituksen (2011) mukaan hyvinvointiyhteiskunnan taloudellisen perustan. Kuntasektorin edellytetään jatkossa toimivan entistä tehokkaammin ja vaikuttavammin. *Kestävyyssva-jeesta selviäminen edellyttää istuvan hallituksen ja erityisesti valtiovarainministeriön mu-kaan julkisen talouden kunta- ja palvelurakenteiden kehittämistä ja toimintojen tehostamis-ta* (Suomen hallitus, 2011). Kuntien kyky selvitä uusista haasteistaan edellyttää hallituksen ja muun muassa Tekesin mukaan sekä järjestelmätasoisia uudistuksia että uusia välineitä ja in-novatiivisia toimintatapoja kuntajohtamiseen. (Hallitusohjelma, Tekes & al.)

Vaihtoehtoina on siis joko kohdata vääjäämättä vastaan tuleva ”kuntasektorin kriisi” kasvo-tusten ja yrittää selvitä sen yli kriisistä oppineena tai ajautua samaan kriisiin valmistautumat-tomana. Uusiin haasteisiin vastaaminen vaatii kuitenkin ennen kaikkea ennakkoluulotonta asennetta. Globalisaatio, tekninen kehitys ja tieteenalojen yhdentymisen ovat omiaan luo-maan välimaastoja, joissa voidaan tunnistaa uusia ideoita aloilta, joilta ennestään ei ole vält-tämättä ole olemassa ollenkaan tietoa. Johansson (2005, 65) kutsuu *assosiaatioesteiksi* miel-leyhtymäketjuja eli joukkoa ideoita, jotka jo yhden sanan kuuleminen tai kuvan näkeminen saa aikaan ja jotka kytkeytyvät yhteen.

Assosiaatioesteet ehkäisevät Johanssonin (2005, 65) mukaan luovuutta koska assosiaatioketjut eli mielleyhtymät, joista esteet muodostuvat ryhmittyvät yleensä omiin kokemuksiimme liit-tyviin alueisiin. Ihmisen mieli toimii näin, koska se kulkee yksinkertaisinta polkua - aikaisem-paa mielleyhtymää ja koska assosiaatioketjuista on ihmiselle paljon hyötyä. *Assosiaatioketjut ovat tehokkaita, sillä voimme niiden ansioista edetä nopeasti analyysistä toimintaan* (Jo-hansson, 2005, 65.) Vaikka ketjut ovat valtavan tehokkaita ja tuottavat paljon hyötyä ihmisel-le, ne estävät kuitenkin samalla häntä ajattelemasta luovasti. Mannermaa (2008, 167) toteaa saman asian hieman eri tavoin:

"Me elämme aina jossain paradigmassa, perusajattelutavassa, joka vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Paradigmoja on erilaisia. Jos on viettänyt koko elämänsä kyläpäällikkönä, korvien väliin on todennäköisesti kiteytynyt ainakin osittain erilainen perusajattelutapa kuin jos olisi liikuskellut ikänsä kokopäivätoimises-ti yliopiston kampuksilla tai tehdashalleissa. Paradigmoihin liittyy myös alttius paradigmasokeuteen; ollaan niin syvällä omassa ajattelutavassa, että uusia ilmiöitä ei havaita, ymmärretä eikä hyväksytä, ennekuin on aivan pakko (ja usein liian myöhäistä)." (Mannermaa 2008, 167)

8.1 Johtopäätökset

Niistä lähtökohdista ja arvoista, joista kehittämisprosessissa on liikkeelle lähdetty ja kysymys-ten asettelu tehty, on prosessin aikana päädytty nykyisen kaltaisiin johtopäätöksiin. Mikäli

esimerkiksi lähtökohtaiset arvovalinnat olisivat olleet toisia, oltaisiin voitu päätyä kokonaan toisenlaisiin ja silti oikeisiin päätelmiin ja lopputulemiin. Yksi ensimmäisistä ja ratkaisevimista kysymyksistä kuntastrategiaprojektin yhteydessä ja aina strategisessa työskentelyssä on organisaation arvojen ja mission määrittäminen. Arvon tuottamisen ja strategian yhteys on mitä ilmeisin asia. (mm. Kamensky 2000 49 - 55; Hamel & Prahalad 2006, 148.)

8.1.1 Arvot ja päämäärät

Tuleeko monimutkaisten ja jatkuvasti muuttuvien asioiden ja kuntien uusien tuottovaatimusten keskellä priorisoida aineelliset arvot ja organisaation oma menestys - tai jossakin tapauksessa jopa sen henkiinjääminen - vai tuleeko julkista hallintoa edustavassa organisaatiossa pitää viimeiseen saakka kiinni asiakaslähtöisyydestä ja priorisoida asukkaalle tuotetun arvon merkitys? Mannermaan (2008, 133) mukaan:

Ubiikin tietoyhteiskunnan ja -maailman oloissa skenaarioitten dynamiikka voi olla hyvin nopea ja yllättävä. Ilman, että näitä keskeisiä kysymyksiä on ensin käsitelty, tuskin ainakaan syntyy sellaista kuntaorganisaation menestysstrategiaa, jonka pohjalta se kykenisi suuntamaan "joukkueen" energian oikeisiin kysymyksiin ja helpottamaan strategian haastavaa soveltamistyötä. (Mannermaa 2008, 133.)

Mikäli päämääräksi asetetaan organisaation menestys, painottuvat strategiassa ensisijaisesti valtion ja kunnan väliseen resurssi riippuvuuteen perustuvat kysymykset. Kuntalaki (17.3.1995/365) määrittää mielestäni kuitenkin kuntaorganisaatiossa priorisoitavat arvot ja samalla strategian lopullisen mission. Suomen Kuntaliitto (www.kuntaliitto.fi) määrittää verkkosivuillaan kunnan johtamisen ja kuntastrategiat kunnan perustehtävän haltuun ottamiseksi; *Kunnan johtaminen on vastuun kantamista kunnan asukkaiden hyvinvoinnista, paikallisesta elinvoimaisuudesta sekä kestävästä kehityksestä nyt ja tulevaisuudessa*

Kuntaudistuksen kuntastrategiaa määritettäessä on kuntaorganisaation strategiseen arkkitehtuuriin paneuduttava erityisen huolellisesti. Ellei näin tehdä, päädytään uskoakseni kuntaorganisaation strategisen suunnittelun tuloksena aina uudelleen samanlaiseen ja myös muiden kuntien kanssa samankaltaiseen, kehittämisen kannalta mitäänsanomattomaan ja merkityksettömään strategialuonnokseen. Toimintaympäristöön tarkkaan tutustuttuaan Lapinjärven kunta kykeni tunnistamaan tosiasiat; Kunnan strateginen liikkumavara on hyvin pieni. Eri tahoilta kuntaa kohtaan suuntautuvat odotukset ovat myös ristiriitaisia. Kunnan oli strategiatyönsä aikana kyettävä tunnistamaan mikä tieto on tärkeää ja olennaista kunnan asiakkaiden, sen asukkaiden palvelujen ja hyvinvoinnin turvaamisen ja menestyksen kannalta. Uuden kuntastrategian ensisijainen tehtävä olikin määrittää, mitkä ovat ne nykyisen kuntaorganisaation

kehittämisen painopistealueet ja toimenpiteet, joihin on ryhdyttävä, jotta nykyisten kuntalaisten palvelut kyetään turvaamaan mahdollisimman laadukkaina nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kunta- ja palvelurakenteissa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista huolimatta.

Pitkän aikavälin suunnitelmat opinnäytetyössä esitettyssä strategissa kertovat kuinka kunta pyrkii turvaamaan nykyisten asukkaiden palvelujen laadun ja jo toteutetuilla kehittämistoimilla aikaansaadun ydinosaamisen sekä muiden ydinresurssien säilymisen asukkaiden ulottuvilla pitkällä (5-7 vuotta) aikajänteellä. Tärkeimmäksi nähtiin asukkaan saama palvelu ja palvelun laadun turvaaminen asiakkaan (asukaan) hyväksi kokemalla tavalla. (Grönroos 2003, 82.) Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän asukas (asiakas) tuntemusta eli tietoa muun muassa siitä, mitkä ovat kuntalaisten palvelutarpeet, mikä on heidän osaamisensa, millaisen kunnan he haluavat palvelevan itseään. Drukerin (2000, 43) sanoin: "*Lähtökohdaksi pitää ottaa se, mitä asiakas pitää arvokkaana.*" Kunnan mission mukaan tärkeintä ovat ihmiset - palvelujen turvaaminen nykyisille kuntalaisille, kunnassa toimiville yrityksille ja muille sidosryhmille - mikä taho ja mitkä toimijat tulevaisuuden palveluista sitten vastaakin.

Toistaiseksi on vielä osin epävarmaa, mikä tulee olemaan kunnan, valtion, alueen tai seudun rooli kunkin julkisen palvelun tuottajana. Suuriakin muutoksia voi olla odotettavissa tulossa olevan kuntalain uudistuksen yhteydessä. Kunnan tulee suhtautua myönteisesti ja ennakkolullottomasti fuusioselvityksiin eri liittymisvaihtoehdoista. Kotiseuturakkaudella on sijansa, mutta kuitenkin se, mikä organisaatio tai millainen palveluverkosto palvelut tulevaisuudessa tuottaa, ei Lapinjärven kunnassa asuville ihmisille ole "pitkässä juoksussa" kaikkein tärkein asia. Näyttää siltä, että hierarkkisten linjaorganisaatioiden aika on lopullisesti ohi myös kuntasektorilla.

Byrokraattinen kuntaorganisaatio on ehkä ollut toimiva malli niin kauan kun olosuhteet olivat suhteellisen muuttumattomat. Rajusti ja alituisen muuttuvassa ympäristössä byrokratia on kuitenkin liian kankealiikkeinen. Mikäli kunnan toiminnan kustannustehokkuutta halutaan parantaa, nykyisen organisaation tilalle tarvitaan prosessimallinen organisaatio, joka ehkä tulevaisuudessa yhä enemmän tulee koostumaan pienemmistä, joustavasti muotoutuvista yksiköistä ja projektiluonteisesta toiminnasta, jota varten ihmiset kootaan projektikohtaisesti. Itse organisoidun työn osuutta joudutaan tarkastelemaan kriittisesti. Eri sektoreita edustavien toimijoiden välisen yhteistyön roolia julkisten palvelujen tuottajina tulee kasvattaa tulevaisuudessa.

Talouden tasapainottamiseksi on muutoksia kunnan nykyiseen organisaatorakenteeseen kuitenkin kyettävä tekemään myös välittömästi. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteeksi haluttiin asettaa toiminnan parempi tuottavuus ja kustannustehokkuus. Tiedon ja osaamisen

merkityksen korostuminen on huomioitava sekä kunnan johtamisessa että koko henkilöstöpolitiikassa. Globalisaatio, teknologinen kehitys sekä muut megatrendit ja trendit voidaan nähdä kuntalaisten ja kunnassa toimivien yritysten kannalta myönteisinä asioina. Toisaalta nämä voivat kuitenkin edustaa myös uhkatekijöitä, mikäli tosiasioita ei kyetä tunnustamaan ja varautumaan tulevaan. "Valtavirrasta" ulos jääminen tarkoittaa syrjäytymistä niin yksittäisen kuntalaisen, kunnassa toimivan yrityksen tai muun yhteisön kuin itse kuntaorganisaationkin kannalta. Tärkeintä on turvata "virrassa" mukana pysyminen (ja joissakin tapauksissa myös virran mukaan pyrkiminen).

8.1.2 Public - Private - Partnership

Aiempien vuosikymmenien laajapohjainen ja hierarkkisesti rakentunut kuntaorganisaatio kykeni itse tuottamaan lähes kaikki kuntalaisille tarjottavat palvelut. Tilanne on kuitenkin muuttunut ja organisaatioita on kustannussyistä myös kuntasektorilla mataloitettu. Yhteistyö eri sektoreita edustavien yhteistyökumppaneiden kanssa muuttuu arkirealismiksi myös julkisella sektorilla. Muutoksen tulee näkyä, ei vain strategisessa johtamisessa, vaan koko kuntajohtamisen kentällä; *Sekä johtamisen teoriassa että käytännössä on lähdettävä siitä, etteivät johtamisen rajat määräydy juridisesti. Johtamisen vaikutusalue pitää määrittää operatiivisesti. Sen pitää kattaa koko prosessi. Sen pitää keskittyä koko taloudellisen ketjun tuloksiin ja suoriin* (Drucker 2000, 23, 43 - 49).

Kuntayhteistyöhön liittyen laaditaan kyllä paljonkin erilaisia seudullisia ja alueellisia strategioita ja ohjelmia. Näin on tehty muun muassa Loviisan seudulla, missä johdin vuosien 2009 - 2010 aikana seudullista elinkeinostrategiaa valmistelevaa hanketta. Elinkeinoelämän edustajia kutsutaan lähes poikkeuksetta mukaan strategiseen suunnitteluun. Kuitenkin yksityisen sektorin edustama asiantuntemus ja erityisosaaminen jää useimmiten - seudun suurimpia ja vaikuttavimpia työllistäjiä lukuun ottamatta - useimmiten huomioimatta. Lopullisessa strategialuomuksessa eri sektorien toimijat nähdään edelleen lähes poikkeuksetta eri arvoverkkojen edustajina.

Kuntien keskinäinen yhteistyö ja yhteisyritykset kyetään kuntaorganisaatioissa ainakin strategisella tasolla vielä jokseenkin helposti hahmottamaan yhteisten arvojen mukaiseksi toiminnaksi. Näidenkin kumppanuuksien rakentuminen on osoittautunut viime aikoina yhä vaikeammaksi, kuten muun muassa opinnäytetyön yhteydessä toteutetun verrokkikuntaprojektin tulokset osoittavat. Kyseessä ei ole se, etteikö kuntayhteistyö nähtäisi järkeväksi. Uutta kuntalampia ja kuntarakennuudistusta odottaessa suuntautuu kuitenkin kunnan kaikki energia helposti pelkästään oman organisaation ylläpitämiseen ja sen olemassa olon turvaamiseen.

Kun kyseessä on kuntien ja yritysten välinen yhteistyö, se toimii lähes poikkeuksetta perinteisen tilaaja-tuottaja mallin mukaisena toimintana. Hankintalainsäädännöllä voi olla vaikutusta todellisen asiakaslähtöisyyden puutteeseen siltä osin kuin se on tehnyt kaksivaiheisen, neuvottelevan hankintamenetelmän työläämmäksi, hitaammaksi ja vaikeammaksi kuntien virkamiehille toteuttaa yritysten ja kuntien välisessä yhteistyössä. Muilta osin sillä tuskin on suurtakaan merkitystä. Osapuolien lukkiutuneilla asenteilla ja arvopohjien erilaisuudella voi sitä vastoin olla paljonkin vaikutusta asiaan. Hankintalainsäädäntö, vaikka usein kuulee asiaa toisin perusteltavan, ei sulje pois myöskään toisenlaista, "intiimipää" asiakassuhdetta, jossa esimerkiksi yhteinen, asiakaslähtöinen tuotekehitystyö tulisi mahdolliseksi. Nykyisen kuntalain mukaan: *Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunnille ei saa antaa uusia tehtäviä tai velvollisuuksia taikka ottaa pois tehtäviä tai oikeuksia muuten kuin säätämällä siitä lailla. Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.* (Kuntalaki 17.3.1995/365, 2 §.)

Tämän päivän yrityksille yhteistyö ja verkostotoiminta on luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa. Verkostoitumisen perusajatuksena on toiminnan keskittäminen yrityksen omalle ydinosaamisalueelle. Tämän käänköpuolena on luonnollisesti myös tiettyjen toimintojen ulkoistaminen ja omien toimittaja- ja palveluverkostojen rakentaminen. *Yritykset toimivat moniverkostoympäristössä, jossa samat yritykset voivat olla keskenään välillä yhteistyökumppaneita ja toisinaan jopa kilpailijoita. Osan kanssa yhteistyö on löyhää ja satunnaista, osan kanssa yhteistyötä syvennetään pitkäjänteisesti strategiseksi kumppanuudeksi.* (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.)

Yksityisellä sektorilla myös oman verkostoitumisen kentän jäsentäminen on jokaiselle verkostoon kuuluvalle yritykselle erityisen tärkeä asia; Mitkä ovat ne verkostoroolit, joissa yritys voi olla vahvimmillaan yhteisellä foorumilla? Kun tämä kysymys on ratkaistu, jäsentyy helpommin myös se, millainen verkosto tarvittaisiin ympärille omaa osaamista täydentämään. Samalla on tärkeitä hahmottaa yrityksen oma arvo verkostossa ja koko verkoston toiminnan kannalta. Millaisessa verkostossa yritys voisi omalla erityisosaamisellaan kyetä parhaiten luomaan lisäarvoa verkoston toiminnalle ja tietenkin samalla muiden verkostossa toimivien yritysten asiakkaille?

8.1.3 Kuntapalvelujen arverkostot

Sektorirajat ylittävässä verkostossa toimien kyetään yksittäistä organisaatiota tehokkaammin, joustavammin ja nopeammin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja muun muassa laatuun liit-

tyviin vaatimuksiin. Omassa toimintaympäristössään kunta toimii suorassa vuorovaikutussuhteessa sitä ympäröiviin muihin sidosryhmiin. Yksittäisen kunnan ympärille rakentuva arvoverkko koostuu eri sektoreita ja sidosryhmiä edustavista toimijoista, jotka voidaan arvoverkkoajattelun avulla jäsentää saman verkoston toimijoiksi. Edustettuina ovat sekä julkinen että yksityinen ja kolmas sektori. Yhdessä nämä kolmen eri sektorin toimijat muodostavat arvoverkoston, joka on lähtökohtaisesti olemassa ainoana missioaan tuottaa arvoa loppukäyttäjäasiakkaalle eli yksittäiselle kuntalaiselle ja samalla jokaiselle verkostossa toimivalle taholle.

Lapinjärven kunnan strategiaprosessin aikana yhdeksi olennaisimmista asioista nousi lopulta arvoketjujen ja -verkkojen tarkastelutarve. Kunnan on tarkennettava omaa palvelustrategiaansa, mietittävä ja tarkennettava omaa asemaansa arvoverkossa ja pyrittävä optimoimaan tapa, jolla palveluja tuotetaan. Kunnan ympärilleen rakentama julkisten ja yksityisten palvelujen arvoverkko- ja ekosysteemi tulee mallintaa sektorikohtaisesti. Nykyistä suurempi osa palveluista voitaisiin mahdollisesti toteuttaa entistä kustannustehokkaammalla tavalla eri kumppanien kanssa. Itsetarkoituksena ei voi olla kaikkien palvelujen ja niihin tarvittavien investointien rakentaminen oman organisaation toiminnan varaan. Eri materiaalien ja palvelujen ostojen osuus kustannuksista lisääntyy varsinkin sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta koko ajan.

Julkisten hankintojen kokonaisedullinen toteuttaminen optimaalisella tavalla vaatii kuitenkin verkostojen toiminnan, rakenteen ja rakentumisen syvempää tuntemusta sekä nykyistä parempaa hankintaosaamista kuntaorganisaatiossa. Sähköisiä työvälineitä, viestintää ja infrastruktuuria kehittämällä kyetään entistä paremmin optimoimaan sekä pitkissä että lyhyissä arvoketjuissa julkisten hankintojen paikalliselle elinkeinoelämälle että yksityisille yrityksille luomat kehittämisedellytykset. Samalla on kuitenkin pyrittävä hyödyntämään myös keskitettyjen kuntahankintojen kuntien välisessä arvoverkostossa organisaatiolle lyhyellä aikajänteellä tuottama taloudellinen arvo.

Tavoitteet eivät ole kokonaan toisensa poissulkevia, mikäli kunnan oma, kuntaorganisaation ympärilleen rakentama arvoverkko kyetään Dozin ja Hamelin (1998, 141 - 193) tarkoittamalla tavalla ensin hahmottamaan ja erityisesti siihen olennaisena osana kuuluvan yrityssektorin kehittämistarpeet huomioimaan osana yhteisen allianssin rakentamista. Tekesin tutkimusten (2012, 37) mukaan yritysten palveluliiketoimintaympäristö on murroksessa. Tämän seurauksena myös yritysten palvelulogiikat kohtaavat kovia muutospaineita, joita kunnan tulee yhdessä yritysten kanssa olla kohtaamassa muun muassa yhteisen tuote- ja palvelukehityksen ja koulutuksen avulla;

Sähköiset jakelukanavat, aktiivisemmat asiakkaat ja yritysten hämärtyvät rajapinnat aiheuttavat fundamentaalisia muutoksia yritysten asiakkaiden resurs-

sien integroimisprosesseihin. Nämä muutostekijät pakottavat palveluyrityksiä muokkaamaan omaa toimintaansa, mutta ne myös mahdollistavat ja avaavat uusia potentiaalisia arvon luomisen ja erilaistamisen lähteitä - ne laittavat tunnistamaan uudet asiakasarvon lähteet ja määrittämään yrityksen rooli asiakkaan omissa arvoa luovissa prosesseissa (Tekes 2012, 37).

8.1.4 Verkostostrategian haaste

Eri sektorien toimijoista koostuvien verkostojen johtaminen vaatii useimmiten erilaista strategiaa kuin yksittäisen kunnan tai kuntayhtymän johtaminen. Verkostojen toiminnan ymmärtämistä ja yhteisen verkostostrategian merkitystä ei voi mielestäni liiaksi korostaa. *Kun tulevaisuudesta on kyetty luomaan skenaariot, on mietittävä tarpeelliset siirtymäpolut ja yhdessä ennakoituun tulevaisuuteen myös pyrittävä ensimmäisenä* (Hamel & Prahalad 2006 226 - 225).

Yhteistyösuhteet tulisi kyetä hahmottamaan Dozin ja Hamelin (1998, 16 - 36) tarkoittamalla tavalla näkökulmaltaan arvon luomiseen perustuviksi, selkeällä strategiasuhteella eteen päin ajettaviksi ja hoidettaviksi suhteiksi, jolle luovat perustan muiden suhdeverkostojen sekä verkostossa toimivien huomioon ottaminen, jatkuvasti ylläpidettävä allianssisuhde sekä ympäröivien olosuhteiden aistiminen ja olosuhteiden muutoksiin reagointi. Allianssin onnistuneisuuden kannalta on selkeällä strategiarakenteella Dozin ja Hamelin (1998, 32) mielestä olennainen merkitys. Perustan onnistumiselle allianssin hallinnassa tuo Dozin ja Hamelin (1998, 16) mukaan *"allianssin ja ympäröivien olosuhteiden jatkuva silmälläpito ja aistiminen sekä välitön olosuhteisiin reagointi"*.

Strategisella allianssilla voi Dozin ja Hamelin (1998, 4 - 5) mukaan olla ainakin kolme päätarkoitusta *"Co-option; kun muutetaan kilpailijat liittolaisiksi, saavutetaan kriittinen massa eli mahdollisuus hankkia yhdessä jotakin, mitä ne eivät yksin voisi saada"*. Tämä mahdollisuus on kuntien välisessä yhteistyössä huomioitu ja yhteisten kuntayhtymien ja yhteisyritysten muodossa yhteistoimintaa on harrastettu vuosikymmenien ajan. Yhteistyökumppanit valitaan tällöin yleensä myös samalta alalta. Co-option allianssiin lähdetäänkin Dozin ja Hamelin (1998, 4 - 5) mukaan yleensä, kun ollaan haastamassa alan pahin kilpailija, jota useimmassa tapauksessa edustaa naapuriseutu, vaikka kuntasektorilla harvoin seutujen tai edes kuntien välisestä kilpailusta puhutaankaan.

Strategisen allianssin päätarkoituksena voi olla myös *"Cospecialization, jonka tarkoituksena on yhdistää aikaisemmin erilliset resurssit ja yhdessä erikoistuen synnyttää uutta arvoa ja kehittää näin edelleen yhteisiä entistä arvokkaampia resursseja, joiden avulla avataan pääsy uusille markkinoille, joilla päästään kehittämään uusia tuotteita tai perustamaan kokonaan*

uutta liiketoimintaa". Tällaista erikoistumista tapahtuu yleensä aloilla, joilla kyseessä ovat monimutkaiset tuotteet, palvelut tai järjestelmät. Tätä tasoa ei kuntasektorilla mielestäni olla vielä saavutettu, vaikka esimerkiksi Suomen Kuntaliitto, Sitra ja Tekes ovatkin käynnistäneet lukuisan määrän kuntien välisiä mittavia yhteistyöhankkeita. Vaikka ajatus Dozin ja Hamelin (1998, 4 - 5) tarkoittamasta *Cospecialization* allianssista voi yhtä äkkiä ajatellen tuntua kuntasektoria ajatellen vieraalta, muuttuu se toisenlaiseen valoon välittömästi esimerkiksi Castellsin ja Himasen (2001), Himasen (2010) tai Alexander Stubin (2010) asettaman ja Jorma Ollilan johtaman Suomen brändivaltuuskunnan visioiden valossa. Näissä on muun muassa hyvinvointi- ja tietoyhteiskuntamalleja, koulutus- ja hallinto-osaamista kaavailtu suomalaisina vientituotteina.

Suomi-brändi, kuten myös pienen kunnan markkinointi (elinkeino-, matkailu- ja asukasmarkkinointi) myy mielikuvia, kuten kaikki myykin markkinointiin liittyvä toiminta. Aaltonen ja Jensen (2012, 124 - 126) uskovat suuntauksen vain kasvavan puhuessaan *jälkimaterialistisista markkinoista*, joiden näkevät jo alkaneen. Aaltosen ja Jensenin (2012, 122 - 123) mielestä ihmisten kasvava kiinnostus yksilöllisiin esineisiin, kuten esimerkiksi mekaaniseen, useita tuhansia dollareita maksavaan kelloon, muutamalla kympillä saatavan digitaalisen ja huomattavasti tarkkakäyntisemmän kellon sijasta, on yksi ilmentymä vaurauden esittelyn megatrendistä.

Aaltosen ja Jensenin (2012, 124) mukaan jälkimaterialistiset markkinat tulisi kyetä näkemään uudella tavoin ihmisten tarvehierarkian ja emootioiden pohjalta rakentuviksi. Pohjimmiltaan tuotteesta tulee sivutuote ja arvosta, merkityksestä, tarinasta tulee varsinainen tuote. Heidän mielestään kaikkien bisnesihmisten tulisi kysyä: *Millaista emotionaalista kiinnostusta, millaista merkitystä, millaista tarinaa myymme ja mitä unelmia täytämme? Pankit myyvät luottamusta, matkatoimistot vapautta, kuntokeskukset hyvän elämän hallintaa. Itse asiassa tämän päivän muutokset ovat kiistatta suurimmat homo sapiensin historiassa.* (Aaltonen & Jensen 2012, 124.)

Läpi historian valtaosa ihmisistä on kamppailut pysyäksään hengissä. He tekevät kaikkensa tyydyttääkseen fyysiset perustarpeensa. Riittääkö tämän vuoden sato seuraavan vuoden satoon saakka? Tämä on yhä tärkeä kysymys miljoonille ihmisille tällä planeetalla, mutta he eivät enää edusta ihmiskunnan enemmistöä. Useimmilla meillä on varaa muuhunkin, kuin pelkkiin välttämättömyksiin. Kun perustarpeet on tyydytetty me alamme esitellä vaurauttamme. (Aaltonen & Jensen 2012 - 123)

Aaltonen ja Jensen (2012, 122 - 126) ennustavat, että tämä on vasta ensimmäinen vaihe.

Meistä on vasta tullut rikkaita, joten se pitää saada julistetuksi maailmalle. Todellinen käännekohta tapahtuu kuitenkin vasta toisessa vaiheessa, kun enää viestitetä vauraudesta, vaan arvoista ja nimenomaan ei-materialistisista arvoista. Arvojen muuttumiseen menee aikaa ehkä satakin vuotta, eikä muutos tapahdu kaikkialla yhtä aikaa. Kun tutkijat tuhannen vuoden päästä katsovat menneisyyteen, he toteavat, että 2000 luku oli ihmiskunnan tärkein, koska silloin materialismi korvautui arvoilla. (Aaltonen & Jensen 2012, 122 - 126.)

Kolmas pääasiallinen tarkoitus strategisille alliansseille on *Learning and internalization*, jolloin strateginen allianssi koetaan keinoksi päästä kiinni kumppanin ydinosaamiseen ja oppia ja sisäistää uusia taitoja. (Doz & Hamel 1998, 4 - 5.) Kunnissa toimivien yritysten tarpeiden huomioiminen, yhdessä kuntaorganisaation ja ennen kaikkea asukkaan tarpeiden kanssa, vaatii arvoverkostoajattelun sisäistämistä. Kunnissa jo olemassa olevan ydinosaamisen hyödyntäminen edellyttäisi kokonaan uuden sähköisten työvälineiden ja infrastruktuurin hyödyntämisen varaan rakentuvan verkoston ja osaamisen rakentamista Hamelin ja Prahaladin (2006, 277 - 290) esittämällä tavalla.

Samalla se tarkoittaisi myös yhdessä oppimisen kulttuurin luomista, jollaista haluttiin kokeilla tämän kehittämisprosessin yhteydessä. Yhteisen strategian puuttuminen voi Dozin ja Hamelin (1998, 93) mukaan nimittäin koitua kohtalokkaaksi allianssille. *Mikäli jokainen yritys tekee omat päätelmänsä ja priorisointinsa yhteistyöstä pelkästään omiin lähtökohtaisiin päämääriin ja tavoitteisiinsa nojaten ja samaan aikaan mittaa myös yhteistyön kannattavuutta omilla mittareillaan, tehdään yhteisymmärrykseen pääseminen allianssi johtamisesta hyötyjen jakamisesta lopulta mahdottomaksi.* (Doz & Hamel 1998, 93) Verkostopartnerit voivat kyllä päästä yhteisymmärrykseen siitä, kuinka he tuottavat arvoa yhdessä allianssin avulla, mutta pitkäjänteisemmän ja laajakatseisemmän menestymisen kannalta se ei kuitenkaan riitä. Doz ja Hamel (1998,94) kehottavatkin kumppaneita kysymään itseltään:

- *Kuinka kilpailukykyisiä me olemme?*
- *Kuinka voimme päästä yhteisymmärrykseen arvon tuottamiseen liittyvistä priorisoinneista?*
- *Kuinka jokainen meistä voi saavuttaa hyötyä allianssista?*
- *Kuinka voimme päästä yli luonnollisesta keskinäisestä kilpailustamme?*

8.1.5 Asiakkaan tunnistaminen

Asiakkaan tunnistaminen ja asiakkuuksien määrittäminen jää, kuntaorganisaation sisäisten prosessien toteuttamiseksi hankittavien palvelujen kyseessä ollessa, helposti kokonaan tekemättä. Kuka kulloinkin toimii asiakkaan roolissa kunnan ympärilleen muodostamassa arvo-

kossa? Minkä tyyppisiä nämä asiakkuudet ovat? Kuinka monesta eri näkökulmasta näitä asiakkuuksia voidaan tarkastella? Montako eri sidosryhmää arvoverkkoon kuuluu? Kuinka monta eri asiakasryhmää nämä eri sidosryhmätahot pitävät sisällään? Mitkä ovat kunkin sidosryhmätahon arvot ja mikä on se missio, minkä puolesta kukin eri sidosryhmä- ja asiakastaho toimii sekä mitkä ovat ne arvot, päämäärät ja tavoitteet, jotka kunkin sidosryhmän toimintaan ovat vaikuttamassa?

Julkisten palvelujen kyseessä ollessa asiakkaana nähdään lähes poikkeuksetta aina asukas, joka toki onkin julkisten palvelujen loppukäyttäjäasiakas. Vaikuttaa siltä, että ainakin kuntaorganisaatioissa työskentelevät ja organisaation ulkopuolelta sen omaan toimintaan palvelua ostavat virkamiehet ikään kuin pelkäisivät nähdä itseään asiakkaan asemassa tai ainakaan kutsua itseään sillä nimellä. Näin on ainakin silloin, kun palvelujen tuottajana toimii kolmas taho eli yleensä yritys tai kolmannen sektorin toimija, eikä kyse ole organisaation sisäisistä palvelujen ostoista. Asiakkuus ymmärretään oikein silloin, kun kyseessä on perinteisen tilaaja - tuottaja mallin mukainen toiminta; kunta ostaa palvelun yksityiseltä toimijalta tai kyseessä on organisaation sisäinen, yksiköitten välinen palveluosto. Yksityinen toimija tuottaa palvelun suoraan loppukäyttäjälle eli kuntalaiselle. Palveluilta osataan myös tässä vaiheessa yleensä vaatia laatua. Usein tehdään asukastutkimuksia, joilla selvitetään ostettujen palvelujen laatua.

Aina ei tilanne yksityisiä palveluja ostettaessa ole yhtä yksinkertainen kuin edellä kuvatussa tilaaja-tuottajamallissa. Kunnat nimittäin ostavat yksityisiä palveluja ja tuotteita myös omien organisaatioittensa ja virkamiestensä käyttöön. Tällaisissa palveluostoissa myyjä useimmiten määrittelee tuotteen tai palvelun ja lähes kaikki sen ominaisuudet. Kyseessä ovat myyjän markkinat. Pahimmassa tapauksessa tavaran tai palvelun tuottajan asiakkaana toimiva virkamies jää ihmettelemään mitä ihmeen käyttöä hänellä on kaikille niille tuoteominaisuuksille, jotka myyjä on tuotteelle määrittänyt.

Yhdessä suunnitellun sähköisen hankintajärjestelmän koekäyttö ja kunnan sähköisen johtamisjärjestelmän yhteinen tuotekehitysprojekti Lapinjärven kuntaorganisaatiolle olivat yrityksiä todellisen asiakaslähtöisyyden ja yhteisen tuotekehityksen edistämiseksi. Kokeiluista saadut tulokset eivät olleet kovinkaan lupaavia. Kyse ei ollut siitä, etteikö tuotetta olisi tarvittu tai ettei tuotekehittely sinänsä olisi ollut onnistunutta. Kunnan johtoryhmä osallistui iteratiiviseen tuote- ja palvelukehitystyöhön yhdessä kumppaniyritysten asiantuntijoiden kanssa sähköistä johtamisjärjestelmää suunniteltaessa. Lähes koko organisaatio osallistui myös sähköisen hankintajärjestelmän koekäyttöön, joka osoittautui sähköisenä palvelutuotteena toimivaksi. Nykyinen järjestelmä ja suuntaus kuntasektorilla ei kuitenkaan suosi pienen kunnan yksittäisiä kokeiluja paikallisesti "räätälöityjen" palvelumallien kehittämiseksi.

8.1.6 Uuden osaamisen haaste

Kunnan johtaminen tulevaisuudessa näyttäisi tarkoittavan kykyä tai ainakin halua vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin resursseihin. Johtaminen on muuttumassa yksityisen sektorin mallin mukaisesti julkisessa palvelutarjonnassa hyödynnettävien ostopalvelujen muodostamien arvoketjujen johtamisesta arvoverkostojen johtamiseksi. Käytännössä puhutaan pitkälle menevistä yhteistyösuhteista, kumppanuuksista ja alliansseista. Johtamisen kannalta tämän voi katsoa tarkoittavan johtamisen uuden paradigman toteutumista Druckerin (2000, 13 - 15) tarkoittamalla tavalla myös julkisen sektorin johtamisessa. *Uuden paradigman mukainen johtaminen ylittää paitsi organisaatiomallien väliset myös organisaatioiden juridiset rajat. Strategian ja strategisen johtamisen todellinen arvo konkretisoituu sen käyttöarvona julkisten palvelujen johtamisjärjestelmässä. Lopullisesti arvo näyttäytyy vasta asiakkaan ja käyttäjän kokemana arvona, oli asiakkaana sitten kuntatoimija ja palvelun loppukäyttäjä.*

Yksittäisen kunnan strategisen johtamisen kannalta tämä on haastavaa, koska strategiset kumppanuudet yhteiskumppanien kanssa edustavat usein alliansseja, joiden toiminnan tulisi perustua omiin strategioihinsa. Alliansseissa myös organisaatioiden rajapinnat tulevat hämärtyämään. Tämä aiheuttaa ongelmia paitsi johtamisen myös julkisten hankintojen järjestämisen suhteen. Tulee olemaan haastavaa johtaa arvoverkostoa siten, että yhteistyöllä kyetään saavuttamaan arvoa sekä verkostokumppaneille että loppukäyttäjäasiakkaalle ja samaan aikaan täyttämään kansallisen ja EU:n lainsäädännön julkisten hankintojen kilpailulainsäädäntö ja vaatimukset.

Samalla kun strategiset allianssit ohjaavat yrityksiä kokonaan uusille reviireille, ne testaavat yritysten ja muiden organisaatioiden kykyä monimutkaisten yhteistyösuhteiden hallintaan (Doz & Hamel, 5 - 6.) Allianssit ovat muuttumassa strategisesti yhä tärkeämmiksi, mutta samalla myös yhä vaikeammiksi hallita ja johtaa; Suurelta osin menestyksen elementit eivät olekaan enää yrityksen tai kunnan omissa käsissä vaan sen rajojen ulkopuolella. (Doz & Hamel, 5 - 6.)

Strateginen allianssi ja yhteisyritys, jollaisia myös kunnat resurssiensa yhdistämiseksi ovat perustaneet, tulee Dozin ja Hamelin (1998, 6 - 7) mukaan erottaa toisistaan. Eroja näiden kahden eri tyyppisen yhteistyömuodon välillä he löytävät ainakin viisi; yksi niistä on *strategian merkitys, joka on suurempi strategisessa allianssissa suurempi kuin yhteisyrityksessä. Yhteisyritystä perustetaan harvoin yrityksen ydinliiketoiminnan ympärille. Enneminkin ne perustetaan hyödyntämään tiettyjä mahdollisuuksia, joita on havaittu mahdolliseksi hyödyntää omien strategisten prioriteettien ulkopuolelta. Voisiko tämä ulottuvuus tuoda myös kuntien ja yritysten yhdessä muodostamille arvoverkostoille uuden mahdollisuuden tarkastella loppukäyttäjäasiakkaalle tuotettua arvoa?*

Toinen ero, jonka Dozin ja Hamel (1998, 6 - 7) tunnistavat on tärkeä huomata kunnan arvoverkostoa tarkasteltaessa;

Kokonaan erilainen tapa käsitellä epävarmuutta; yhteisyrityksissä yhdistetään jo olemassa olevia ja tunnettuja resursseja ja jaetaan tunnettuja riskejä, kun taas strategiset allianssit pikemminkin jo lähtökohtaisesti perustetaan epävarmuuden välttämiseksi kuin resurssien yhdistämiseksi. Samalla strategiset allianssit ne kyllä kohtaavakin epävarmuutta paljon enemmän. (Doz ja Hamel (1998, 6 - 7.))

Epävarmuus tulevaisuudesta on yksi suomalaisen kuntasektorin aktuelleimmista asioista, joka mielestäni voi joissakin tapauksissa jopa olla vaarantamassa kuntakohtaista kehittämistä. Epävarmuus näyttäisi verrokkikuntaprojektissa saatujen kokemusten perusteella kunnissa uusiin kehittämis- ja yhteistyötoimiin liittyvää varovaisuutta. Joiltakin osin on mielestäni passiivisuuden lisäksi pienkunnissa aistittavissa myös odottava alistuneisuus tulevan kohtalon suhteen.

Kolmantena erona on, että kun yhteisyritykset perustetaan kahdenvälisiksi, ovat strategiset allianssit puolestaan yleistymässä useamman yrityksen väliseksi yhteistyömuodoksi. Verkostojen johtaminen poikkeaa kunnan tai kuntayhtymän johtamisesta siinä määrin, että uudet johtamistarpeet tulisi huomioida ei pelkästään kuntien virkamiesjohdon vaan myös poliittisten johtajien osaamisvaatimuksissa.

Neljänneksi; kun yhteisyritykset on Dozin ja Hamelin (1998, 6-7) mukaan usein luotu yksittäisten tuotteiden tuottamiseen, ovat strategiset allianssit puolestaan harvoin perustettuja tähän tarkoitukseen. *Ne luodaan monimutkaisten ja moniulotteisten kokonaisuuksien ja ratkaisujen yhteiseen kehittämiseen, joihin ei kyettäisi ilman useamman yrityksen resursseja.*

Tulevaisuudessa arvokkain osaaminen voi liittyä arvoverkostoajattelun sisäistämiseen, niiden arvoverkostojen hahmottamiseen, joiden kanssa ollaan tekemisissä ja vähintäänkin oman kunnan ympärille kasvaneen arvoverkon tuntemiseen. Lisäksi vaaditaan myös hankinta- ja yhteistyökäytäntöihin liittyvää osaamista. Mikäli arvoverkostoajattelu jatkaa yleistymistään kuntasektorilla, merkitsee se sitä, että myös kuntien hankintakäytännöt muuttuvat nykyisistä yksivaiheisista, käytännössä pelkät hankintahinnat valintakriteereiksi hyväksyvistä käytännöistä asiakaslähtöisemmiksi ja virkamiehelle vaikeammin hallittaviksi. Asukastarpeet on tunnettava hyvin, mutta se ei jatkossa riitä. Kyky vastata asukastarpeisiin edellyttää asiakkuuksien ja asukastarpeiden tunnistamista omassa arvoverkossa ja -verkostossa. Käänteisellä tavalla ilmaistuna: *miten voit osata toimia ostajana ja kuinka saat toimivia tuotteita tai palveluja*

organisaatiossasi toimiville tai loppukäyttäjäasiakkaalle, mikäli et tunnista itseäsi asiakkaaksi?

Viidentenä erona on, että *strategiset allianssit ovat luonnostaan vaikeampia johtaa, koska ne ovat jo luonnostaan vähemmän varmoja ja vakaita.* (Doz & Hamel 1998, 6 - 7.) Kunnan johtaminen näyttäisi olevan muuttumassa jatkuvien muutosten ketjujen ja verkostojen johtamiseksi. Tarkoittako se, että kuntien organisaatiot tuottavuuden vaatimusten keskellä jatkossa muuttuvat projektiorganisaatioiksi, jotka muuttavat tilanteen ja tarpeen mukaan jatkuvasti muotoaan ikään kuin Mannermaan (2008, 91 - 98) ubiikkiyhteiskunnan mehiläiparvimaisesti käyttäytyvät "heimot." Mikä on silloin kuntien kyky huolehtia osaavan henkilöstön saatavuudesta ja asukkaiden jatkuvien palvelutarpeiden tyydyttämisestä tulevaisuudessa?

Myös johtamisen rooli muuttuu perinteisestä, hierakkisesta kunnanjohtajan roolista yhä enemmän yksityisen sektorin johtajan roolia muistuttavaksi "sparraajan," kontrolloijan ja (verkosto) suhteiden kehittäjän rooliksi. Organisaation ulkopuolisten resurssien hallinnasta tulee tärkein osaamisen alue. Organisaation sisä- ja ulkopuolisten resurssien raja hämärtyy. Yksi tulevaisuudessa tärkeimmistä tehtävistä on silloin etsiä selkeä tapa hyödyntää erilaisia, eri kokoisia ja eri tasoilla ja sektoreilla toimivia toimittajaverkostoja, joissa löytyy kunnassa tarvittavaa ydinosaamista.

8.1.7 Verkostoyhteistyön kompleksisuus

Strategisten allianssien toimivuuden ja yhteistyön onnistumisen yhtenä haasteena on Dozin ja Hamelin (1998, 4 - 5) esittämien ajatusten mukaan ajatellen oppia tuntemaan miten kumppaniorganisaatio toimii. Ensin tulee kuitenkin kyetä tunnistamaan kuinka tärkeä asia kulttuurin ja organisaation yhteensopivuus on. *Allianssin osapuolten ei pidä yrittää pakottaa kumppaniorganisaatiota omaksumaan ja hyväksymään omia arvojaan ja toimintatapojaan vaan on itse yritettävä perehtyä kumppanin tapaan toimia ja opeteltava ymmärtämään heidän arvojaan* (Doz & Hamel 1998, 155.) Yksi suurista ongelmista on Dozin ja Hamelin (1998, 154) mielestä kuitenkin on, että vain harvat johtajista ymmärtävät edes oman yrityskulttuurinsa.

Useat suuret ja kansainväliset yritykset ovat mukana useissa eri alliansseissa. Tämä voi Dozin ja Hamelin (1998, 9) mukaan *"johtaa yksittäisen yrityksen päämäärän ja johdonmukaisuuden menettämiseen"*. Onko sama kohtalo edessä myös kuntasektorilla, kun suuret kasvukeskukset ja näitä edustava katto-organisaatiot liittoutuvat keskenään? Onko yksittäinen, allianssissa mukana oleva pienempi kunta jatkossa vaarassa menettää yhä enemmän omaa strategista positiotansa? Strategisessa allianssissa toimiva ei kuitenkaan Dozin ja Hamelin (1998, 32) mukaan voi "pistää päälle automaattiohjausta" allianssisuhteen missään vaiheessa. Allianssisuh-

teita ei voi myöskään käsitellä pelkinä projekteina vaan niitä on jatkuvasti johdettava selkeällä strategiarakenteella.

8.1.8 Yhteisen strategisen arkkitehtuurin haaste

Pitkän aikavälin haasteena on myös yhteistyön ja sektorirajat ylittävien allianssien kannattavuuden osoittaminen poliittisille päättäjille yhteisten hankkeiden osalta. Kuten Doz ja Hamel (1998, 83 - 84) toteavat, on alliansseista saatujen kokemusten mittaamisvaikeuksien takana on se, että eri tyyppiset yhteistyösuhteet tuottavat arvoa kumppaneille eri tavoin. Näin tulee tapahtumaan myös, mikäli sektorirajat ylittävä verkostoyhteistyö saa tulevaisuudessa yhä suuremman mittakaavan allianssin muodon. Eri tyyppisiä yhteistyösuhteita ei myöskään voi mitata samalla tavoin. *Ne eivät ole keskenään yhteismitallisia, koska allianssikumppanien saama hyöty realisoituu tämän lisäksi useassa tapauksessa vasta pitkällä aikajänteellä.* (Doz & Hamel 1998, 84.) Edes kaikki yhteistyössä mukana olevista kunnista eivät voi saavuttaa yhtäaikaista ja yhteismitallisia tuloksia yhteistyöstä. Vieläkin vaikeammaksi mittaaminen muuttuu, kun tarkasteltavaksi tulee eri sektoreita ja erilaisia intressiryhmiä edustavien yhteistyötahojen saaman arvon mittaaminen allianssissa.

Hamelin ja Prahaladin (2006, 148) mielestä *strategien arkkitehtuuri on pohjimmiltaan korkeatasoinen suunnitelma siitä, miten tuotteiden uusia toiminnallisia ominaisuuksia hyödynnetään, miten uutta osaamista hankitaan tai nykyistä osaamista muutetaan ja miten rajapinta asiakkaisiin uudistetaan.* (Hamel & Prahalad 2006, 148.) Valkokarin, Hakasen ja Airolan (2007, 4) mukaan verkoston strategisen yhteistyön ja kehittämisen ehtona on, että osapuolet sisäistävät yhteistyön tekemisen tarkoituksen ja näkevät verkostoitumisen tärkeänä kilpailutekijänään.

Valkokarin, Hakasen ja Airolan (2007) mukaan verkoston strategisen yhteistyön ja kehittämisen ehtona on, että osapuolet sisäistävät yhteistyön tekemisen tarkoituksen ja näkevät verkostoitumisen tärkeänä kilpailutekijänään. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.) *Paras hyöty verkostoitumisesta saavutetaan, kun yrityksen ja verkoston edut kohtaavat mahdollisimman hyvin* (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.) Etuja kuntasektorilla joudutaan tulevaisuudessa tarkastelemaan suuremmassa, kuin pelkästään yhden kunnan edustamassa mittakaavassa. Kilpailun voidaan katsoa siirtyneen yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.) Kuntien välinen kilpailu asukkaista ja yrityksistä on jo siirtymässä seutujen väliseksi kilpailuksi henkilöstön ja yritysten edustamasta osaamisesta. Oikea mittakaava arvon tarkastelemiselle voikin tulevaisuudessa olla joko työsäkäyntialue tai kuntien ja yksityisten yritysten yhteisenä arvoverkostona edustama palveluverkkoalue.

Kaikki allianssitoiminnan hyödyt tai mahdollisuudet eivät aina ole edustettuina kaikissa allianssityypeissä. Joitakin alliansseja, kuten R&D alliansseja esimerkiksi, tulee mitata niiden kumppaneille tuomina mahdollisuuksina. Jos Dozin ja Hamelin (1998, 83 - 84) mukaan esimerkiksi otetaan vaikkapa AIDS:n hoitokeinojen löytäminen, allianssit pitäisi tieteen ja teknologianepävarmuuden keskellä mitata mahdollisuuksina. Yhteisen oppimisen tuoma arvo pitäisi myös julkisen sektorin ympärilleen muodostamissa alliansseissa nähdä myöskin tulevaisuuden strategisina mahdollisuuksina, joista osa realisoituu ensikädessä verkostokumppanille, mutta voi "pitkässä juoksussa" tuottaa hyötyä myös yksittäiselle partnerille. Tällaisesta tilanteesta esimerkiksi Doz ja Hamel (83 - 84) nostavat Fordin, josta allianssi Toyo Kogyon kanssa on tehnyt huomattavasti vahvemman ja kilpailukykyisemmän kuin, mitä se yksin olisi ollut.

Dozin ja Hamelin (1998, 84) mielestä on aina olemassa vaara, että allianssisuhteiden tuottamaa hyötyä arvioitaessa lähdetään mittaamaan vääriä asioita. Kaikissa heidän tarkkailemissaan alliansseissa on yhden tai useamman partneriyhteyden ollut aivan liian helppoa menettää näkemyksensä yrityksen allianssista saamasta arvosta ja palata arvioimaan kannattavuutta aiempaan tapaan pelkkien taloudellisten mittarien perusteella. Esimerkiksi voisi ottaa opinnäytetyön aikana Myrskylä ja Lapinjärven kunnan yhdessä alueen elinkeinoelämän kanssa käynnistämän verkkoyhtiöprojektin, jonka arvo voidaan mitata Dozin ja Hamelin (1998, 83 - 84) esittämällä tavalla pidemmällä aikavälillä arvoa tuottavana hankkeena. Paikallisten yritysten sitoutumishalukkuus kumppanuushankkeeseen on jo pelkästään nähtävä myönteisenä asiana, eikä yhteistyön ja sektorirajat ylittävien yhteistyösuhteiden kannattavuutta ole tässä tapauksessa ollut vaikeata osoittaa kuntien poliittisille päättäjille.

Nykyisellä menettelyllä kunnille on myös pieniä välittömiä hyötyjä osoitettavissa. Myrskylän kunta päätti 03.12.2012 kunnanvaltuustossa myydä koko omistamansa laajakaistaverkon Loviisalaiselle LPO: lle. Vaikka kauppahinta olikin pelkästään 70 000 euroa, on kaupalla suuri merkitys yhtiön kunnan haja-asutusalueita koskevan kiinnostuksen ja verkoston rakentamisajankohdan kannalta. Päinvastaisessa tapauksessa kunta - ilman projektin olemassaoloa - olisi ollut valmis tarvittaessa jopa maksamaan vähintäänkin saman summan nopeiden yhteyksien rakentamiseksi kunnan alueelle.

Partnerien onkin Dozin ja Hamelin (1998, 84 - 85) mukaan kehitettävä oma tasapainoinen ja luotettava mittaristonsa kyetäkseen arvioimaan allianssin eri kumppaneille tuottamaa arvoa eri näkökulmista. Benchmarkkausprojektin yhteydessä rakennettavaksi tarkoitettun yhteisen seurantajärjestelmän kunnianhimoisena tavoitteena oli tällaisen kokonaisvaltaisen mittariston kehittäminen pienkuntien ja näiden arvoverkostoissa toimivien yksityisen sektorin palvelutuottajien yhteistyön arvon mittaamiseksi ja osoittamiseksi. Kuntien ja yritysten yhteisen arvoverkoston strategiaa suunniteltaessa olisi eri sektoreita ja eri kokoisia organisaatioita edustavien kumppanien joka tapauksessa erilaisuudesta huolimatta löydettävä strateginen yh-

teensopivuus, vaikka organisationaaliset ja kulttuurilliset kysymykset voidaan eri organisaatioissa nähdä hyvin eri tavoin. Dozin ja Hamelin (1998, 94) mukaan sellaisten partnerien välillä, joiden on vaikeaa kommunikoida ja ymmärtää toisiaan, on vaarana myös ymmärtää väärin toistensa strateginen logiikka. *Väärinymmärtämisen vaaran takana on, että kumppanien alliansseille tarjoavat strategiset ambitionit yritysten ja organisaatioiden välisen järjestäytymisen suhteen ovat vahvasti sidoksissa oman alan yritysten lähtöpositioon.*

8.1.9 Muutoksen johtamisen haaste

Kotterin (1996, 17) mukaan: *"Kaikki menestyksellisissä uudistamishankkeissa käytettävät menetelmät perustuvat yhteen perusoivallukseen: "Mittavia muutoksia ei tapahdu helposti".* Hamelin ja Prahaladin (2006, 147) mielestä strategista arkkitehtuuria rakentavan arkkitehdin on kuitenkin kyettävä myös kuvittelemaan asioita, joita ei vielä ole rakennettu; esimerkiksi katedraali pölyiselle aukiolle tai tyylikäs silta yli rotkon, jota ei ole vielä koskaan ylitetty. *Jokaisella yrityksellä on tietoarkkitehtuuri (sekä sisäänrakennettu tietotekninen arkkitehtuuri että vapaamuotoinen arkkitehtuuri, joka muodostuu ihmisten ja yksilöiden välisistä viestintätavoista).* (Hamel & Prahalad 2006, 147.)

Harison (2008, 88 - 85) mukaan johtamisen ajatusta ja periaatetta kuvaa hyvin hallinnollisista funktioista esittämillään teorioilla vasta kuolemansa jälkeen kuuluisaksi tulleen yhdysvaltalaisen organisaatioteoreetikon Mary Parker Folletin (1868 - 1939) johtamisen määrittely: "The Art of getting Things done through People". Englannin kielen "Art" -sana voidaan tässä yhteydessä kyllä mielestäni helposti tulkita merkitsemään myös taidetta, sillä sitähan johtaminen parhaimmillaan on. Tärkeää suuren muutosprosessin läpiviemisen kannalta on muistaa myös välitavoitteiden asettaminen. Välitavoitteiden on myös kyettävä tuomaan arvoa itse muutosprosessissa toteutettavalle toiminnalle. John Kotterin (1996, 17) mukaan muutostapahtuma alkaa huipulta, ja johtajien on tehtävä kolme asiaa: 1) saatava aikaan kiireen ja tärkeyden tunnelma, 2) luotava opastava kehys ja 3) kehitettävä visio ja strategia. Kun muutosprosessi on käynnistynyt, tulee luoda muutosta ohjaava johtamismalli. Prosessin edetessä johtajat muokkaavat olemassa olevaa johtamisjärjestelmää vahvistaakseen kehitystä ja tukeakseen muutoksia.

Kun uusi strategia ja kulttuuri upotetaan johtamisjärjestelmään, ne voivat joissain tapauksissa muodostaa myös esteen tulevalle kehitykselle. Suurten muutosten aikaansaamiseksi Kotter (Kotter 1996, 18) esittää kahdeksanvaiheisen prosessin:

1. *Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen*
2. *Ohjaavan tiimin perustaminen*
3. *Vision ja strategian laatiminen*

4. *Muutosvisiosta viestiminen*
5. *Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan*
6. *Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen*
7. *Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen*
8. *Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin*

Kotterin (2000, 103) mukaan muutoshankkeen ylläpitäminen ilman, että kiinnitetään vakavaa huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin, on äärimmäisen riskialtista (Kotter 2000, 103). Kotterin (2000, 105) mukaan hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on ainakin seuraavat kolme ominaisuutta:

1. *Se on näkyvä, suuri joukko ihmisiä näkee omin silmin, onko kyse todellisesta vai kuvitellusta tuloksesta.*
2. *Se on kiistaton; sen todenperäisyydestä ei voi juurikaan kiistellä.*
3. *Se nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen.* (Kotter 2000, 105.)

Kotter (2000, 105) toteaa myös, että pienissä yrityksissä tarvitaan usein ensimmäisiä tuloksia jo puolen vuoden sisällä, kun taas suurissa organisaatioissa tarvitaan joitakin kiistattomia tuloksia puolentoista vuoden sisällä. Joka tapauksessa muutosprosessin useimmat alkupään vaiheet ovat vielä kesken, kun kuudennen vaiheen tuloksia on oltava näkyvissä. (Kotter 2000, 105.)

8.1.10 Kunnan yritysten uudistumis- ja innovaatiokyvyn turvaaminen

Viimeisenä opinnäytetyön johtopäätösluvussa käsiteltävänä asiana on syytä nostaa esille yksi maaseutukunnan kehityksen tärkeimmistä kysymyksistä; Mikä on yksittäisen lapinjärveläisen yrityksen ja kuntalaisen tulevaisuudenkuva verkostoyhteiskunnassa. Kykeneekö pääkaupunkiseudulta katsoen perifeerisellä alueella toimiva yritys säilyttämään kilpailukykyänsä, pysymään mukana tulevaisuuden innovaatiokehityksessä ja pääsemään mukaan sille elintärkeisiin osamisverkostoihin ja alliansseihin sijainnistaan huolimatta.

Raatikainen (2001, 14) kuvaa innovaatioympäristöksi yrityksen ulkoisesta ympäristöstä koostuvaa toimintaympäristöä ja kasvualustaa. Innovaatioympäristö koostuu Raatikaisen (2001, 14) mukaan innovaatioprosesseja edistävästä toimintaympäristöstä, jonka muodostavat koulutus- ja kehittämisorganisaatiot, elinkeinoelämä ja julkiset instituutiot. *Eri tavoin painottuneet yksilölliset suhteet toimintaympäristöön aiheuttavat sen, että jokaisen yksittäisen yrityksen innovaatioympäristö on erilainen. Yritystä sen innovaatioympäristö voi kannustaa innovaatio-toiminnassa. Toisaalta se voi myös tarjota sille ulkopuolisia resursseja tai muodostaa sisäisiä paineita.* Yrityksen innovaatiotoimintaan käytettävissä olevat resurssit ovat sen kilpailukyvyllä

elintärkeitä. Onko innovaatiotoimintaan käytettävissä tarpeeksi rahoitusta, asiantuntemusta ja osaamista ja tutkimusyhteistyötä. Raatikainen (2001, 14 - 18) jakaa innovaatioympäristöt karkeasti ottaen kolmeen eri tyyppiin, joita ovat *valtiollinen, alueellinen ja paikallinen innovaatiotaso*. Innovaatiojärjestelmä ei Raatikaisen (2001, 14 - 18) mukaan ole suljettu ympäristö vaan toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa omaan toimintaympäristöönsä, mistä syystä muun muassa paikallisen innovaatiojärjestelmän suhteella kansalliseen tai alueelliseen järjestelmään on myös vaikutuksensa yrityksen kilpailuedellytyksiin. *Mitä monimuotoisemmat ovat yrityksen suhteet innovaatioympäristöönsä, sitä monimutkaisemmiksi ja tuottoisemmiksi voivat myös yrityksen innovaatioprosessit muodostua.* (Raatikainen 2001, 14 - 18.)

Ominaista palveluinnovaatioille (Tekes 2011) on, että ne perustuvat monipuoliseen osaamisen yhdistämiseen ja liikkuvat tieteiden rajapinnoilla. Tekesin (2011) toteuttamissa tutkimuksissa todetaan, että innovaatioiden tutkiminen edellyttää tällaista reuna-alueilla liikkumista ja poikkitieteellistä otetta. Eri näkökulmat ja lähestymistavat auttavat paremmin ilmiönäkin lähestymään moniulotteista palveluinnovaatiota. *Edelläkävijä uskaltaa hypätä oman tieteenalansa hiekkalaatikon ulkopuolelle ja katsoa tutkimusasetelmaa ulkopuolisin silmin, tarjota siihen uudenlaista ratkaisua* (Tekes Serve - palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma 2011).

Lapinjärveläisten yritysten erityisosaaminen ei suurelta osin edusta teknologia-alaa eikä välttämättä kaikilta muiltakaan osin huipputoimialoiksi "rankattuja" aloja. Oma aktiivinen ja asiakaslähtöinen yrittäminen, oikeana osana oikeaa aroverkkoa, voi kuitenkin usein korvata mediaseksikkään toimialan. Hyviä esimerkkejä omissa kilpailustrategioissaan hyvin toimialasta riippumatta menestyneistä yrityksistä esittää Jim Collins (2006, 154) tarkastellessaan kirjassaan *Hyvästä paras* parhaiksi kutsumiensa yritysten sijoittumista. Collins (2006, 154) toteaa, että yritys voi kehittyä erinomaiseksi, vaikkei se toimikaan huippualalla. Jokainen hänen kirjassaan seuraama hyvästä parhaaksi kehittynyt yritys kehittyi alasta riippumatta rahasammoksi. *Nämä yritykset onnistuivat siinä, koska ne ymmärsivät perinpohjaisesti liiketoimintansa taloudelliset lainalaisuudet.*

Lapinjärven kunnassa toimivien yritysten näkökulmasta tulevaisuuden kehitys tarkoittaa parhaimmillaan sitä, että paikallisten toimijoiden välille syntyy sidoksia, kun ne osoittavat riittävästi kiinnostusta toisiaan kohtaan. Mikäli yrityksellä on kyllin monta sidoskumppania eli yritys itse toimii aroverkossa tärkeänä solmukohtana, sillä on hyvät edellytykset hyödyntää omaa ydiosaamistaan verkostossa. Verkoista muodostuu yhteen liittymällä sekä horisontaalisia että vertikaalisia verkostoja. Yritysten monitasoinen verkostoituminen tarkoittaa myös työpaikkoja ja asumista, millä puolestaan on elähdyttävä vaikutus kuntaan sekä verotulojen että palvelujen kysynnän muodossa. Collinsin (2006, 154) mukaan: *"Huomasimme kuitenkin kaikissa parhaiksi kehittyneissä yrityksissä yhden niin merkittävän piirteen, että siitä on syytä maini-*

ta erikseen". Kaikki nämä yritykset määrittivät yhden ainoan "taloudellisen tunnusluvun nimittäjän". Tätä havainnollistaa seuraava kysymys: *Jos voit valita vain yhden tunnusluvun -voiton "x-ää kohden" - jonka tulisi kasvaa järjestelmällisesti, mikä olisi se "x", jolla olisi suurin ja pysyvin vaikutus taloudelliseen tulokseen?* Collins (2006, 155) huomasi nimittäin, että tämä kysymys kertoo erittäin paljon organisaation taloudellisista lainalaisuuksista. Collins (2006, 155) toteaa, että tunnusluvun nimittäjä on joskus erittäin vaikeasti pääteltävissä. Sopivan nimittäjän tarkoituksena on oppia ymmärtämään taloudellisia lainalaisuuksia entistä paremmin. Mistä löydämme sen yhteisen nimittäjän, johon huomion kiinnittämällä saamme aikaan tuloksia, joihin voivat olla tyytyväisiä yhtä hyvin yksittäiset palvelun loppukäyttäjäkuntalaiset kuin alihankkijayritykset tai -yhdistykset kuin valtionhallintokin.

Castellsin (1996) mukaan yrityksen toimintaa tulevaisuuden verkostoyhteiskunnassa luonnehtivat seitsemän ominaisuutta:

1. *organisoituminen prosessin, ei tehtävän ympärille,*
2. *lattea hierakkia,*
3. *tiimijohtaminen,*
4. *suorituksen arviointi asiakastyytyväisyydellä,*
5. *tiimisuoritukseen perustuva palkkaus,*
6. *alihankkija- ja asiakaskontaktien maksimointi ja*
7. *koulutus ja uudelleen koulutus kaikilla tasoilla.*

Kuntalaisen ja paikallisen yrityksen tai muun yhteisön näkökulmasta tulevaisuus ja muutos puolestaan näyttäytyy opinnäytetyössä ehdollisen myönteisessä valossa. Muutoksen virrat voidaan nähdä mahdollisuutena. Se voi kuitenkin muuttua myös syrjäytymisvaarana realisoituvaksi uhkaksi, mikäli "muutoksen virrassa" ei pysytä mukana. Kyse on omasta aktiivisuudesta ja suhtautumisesta vääjäämättömästi tulemassa oleviin muutoksiin. Erot ja eriarvoisuus riippuvat verkostoyhteiskunnassa siitä, onko toimija mukana verkostoissa vai onko hän syrjäytynyt niistä. Vuorovaikutuksen ja vaihdon verkostoihin kuuluvat hyötyvät paitsi taloudellisesti, myös saamalla jatkuvasti tietämystä toisiltaan. Syrjäytyminen on puolestaan yhteiskunnan "aineenvaihdunnan" verkostosta sivuun jäämistä.

8.2 Jatkotutkimusesitykset

Opinnäytetyöhön paneutuminen on herättänyt monia kysymyksiä, joihin matkan varrella on ollut välttämätöntä yrittää löytää vastauksia. Kaikkiin kysymyksiin en ole löytänyt tieteellisiin tutkimuksiin perustuvia, valmiiksi todistettuja vastauksia. Toteuttamani opinnäytetyön pohjalta esitän jatkossa tutkittaviksi seuraavassa esittämiäni kysymyksiä. Tutkimusaiheena ja

mahdollisina jatkotutkimusten kohteina uskoisin asioiden kiinnostavan muun muassa Suomen valtiovarainministeriötä, TEM:iä ja Suomen Kuntaliittoa.

8.2.1 Kuntien rooli aloitteentekijöinä ja koordinoijina

Tuotannon, markkinoinnin ja jakelun toimintatavat muuttuvat yksityisellä sektorilla. Sama koskee kunnallisten palvelujen järjestämistä kuntauudistuksen yhteydessä. Tähän saakka pienkunnat ovat toimineet tärkeinä aloitteen tekijöinä ja aktivaattoreina yrittäjyyden, yhteisöllisyyden ja yksittäisen kuntalaisen osallistamisen kehittämiseksi maaseutualueilla. Muuttuuko tilanne, kun kunta on fuusioitu isompaan kasvukeskukseen? Löytyykö keskusta edustavassa isossa organisaatiossa intressiä kehittää isossa kunnassa jatkossa ehkä pelkkänä kylänä esiintyvää pientä keskusta? Kuka toimii innovaattorina, käynnistää, suunnittelee ja hallinnoi tarvittavat kehittämishankkeet? Kuka koordinoi kehittämishankekokonaisuutta, jotta sillä saavutetaan suurin mahdollinen arvo maaseudulla toimivalle yritykselle ja siellä asuvalle kansalaiselle? Kuka kokoaa ja innostaa jatkossa eri sektoreita edustavat toimijat: yritykset, vakinaiset ja kesäasukkaat ja kolmannen sektorin toimijat mukaan yhteiseen kehitystoimintaan?

Vaikka uuden, entistä suuremman keskuksen johtoa ja hallintoa kiinnostaisikin entisen kunnan (nykyisen kylän) pienen taajaman palveluiden ja yritysten kehittäminen, tarvitaan uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden hyödyntämiseksi kunnissa toimivissa yrityksissä kokonaan uudenlaista osaamista. Miten yhteisön kehittäminen voidaan saada osaksi isompia keskuksia yhdistävien verkostojen tarjoamia osaamisen ja kehittämisen "verenkiertoa". Tulevaisuuden laajoista arvoverkostoista koostuvien palvelujen ja kehittämisen kokonaisuuden hallintaan tarvitaan erityisosaamista, jossa tärkeänä osatekijänä osana nousee esille yksityisten, erityisosaamista edustavien toimijoiden prosessien ymmärtäminen.

- Syrjäytyvätkö maaseutukunnat ja sen yritykset yhteiskunnan aineenvaihdon verkostosta?
- Millaisia uusia, koko alueen kattavia toimintamalleja ja organisaatorakenteita tarvittaisiin vastaamaan kuntasektorin murrokseen ja siitä johtuviin maaseudulla toimivien yritysten toiminta- ja kehittymisedellytysten turvaamiseen?
- Kuinka turvataan tieto- ja viestintäteknologian nopean kehittymisen tuomat kehittämisedellytykset ja yhteydet innovaatioverkostoihin maaseudulla sijaitseville yrityksille osana seudullisia yrityspalveluja?
- Mikä on perifeerisyyden todellinen suhde korkean teknologian tuoteinnovaatioiden syntyyn ja hyödyntämiseen yritystasolla maaseutualueilla?

9 Päätteeksi

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulun loppututkintona. Päätteeksi esitettävän luvun tarkoituksena on tarkastella kehittämisprosessia sekä opiskelijan omien ammatillisten valmiuksien kehittymisen että työyhteisön ja koko kunnallisen toimialan kehittämisen näkökulmasta ja esittää samalla opiskelijan suorittama itsearviointi. Lähtökohdaksi itsearvioinnille on otettu Laurea AMK, Otaniemen yksikön opinnäytetyöohje ja valtioneuvoston 15.5.2003 ammattikorkeakouluista antamassa asetuksessa säädetyt ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteet.

9.1 Opinnäytetyötavoite

Laurea AMK, Otaniemen yksikön opinnäytetyöohjeiden mukaan YAMK -opinnäytteiden on tarkoituksena olla *työelämälähtöisiä, prosessinomaisia, soveltavia ja uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtäviä. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä syntyneen tiedon avulla ratkaistaan ongelmia ja esiin nousseita haasteita, kehitetään uusia ratkaisuja, menetelmiä, malleja sekä uutta osaamista eikä niinkään sovelleta yksinomaan tieteellisten tutkimusten kautta tuotettua tietoa sellaisenaan käytännön tilanteeseen.* (Laurea, 2012).

Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista (15.05.2003/352) säädetään ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteet. Opintojen yleisenä tavoitteena on antaa opiskelijalle:

- 1) *työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta sekä tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten;*
- 2) *syvällinen kuva asianomaisesta alasta, asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmius asianomaisen alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehityksen seuraamiseen ja erittelyyn;*
- 3) *valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen;*
- 4) *työelämässä vaadittava hyvä viestintä- ja kielitaito; sekä*
- 5) *kansainvälisen vuorovaikutuksen ja ammatillisen toiminnan edellyttämät valmiudet.*

Syventävien ammattiopintojen tavoitteena on antaa opiskelijalle mahdollisuus syventää teorian soveltamista käytäntöön, analyttisiä taitoja, projektin johtamisen sekä tutkimus- ja kehitystyöhön osallistumisen taitoja ja sosiaalisia taitoja. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän

ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. (7 a § 16.6.2005/423.)

9.2 Kehittämispöessi

Opinnäytetyöraportissa esitetty kehittämisspöessi on kokonaisuus, joka on suunniteltu opiskelijan toimesta työyhteisön aitoon tarpeeseen. Aloite spöessin suunnitteluun ja käynnistämiseen tuli tehtävänantona työnantajanani tuossa vaiheessa toimineelta Lapinjärven kunnalta. Kunnan ylin johto, kunnanhallitus ja -valtuusto sekä kunnanjohtaja, jotka olivat toimeksiannon takana, ovat osallistuneet spöessin suunnitteluun ja sen eri vaiheiden toteuttamiseen. Toteutuksessa ja oppimisspöessissa on ollut mukana myös koko muu Lapinjärven kunnan organisaatio. Spöessin yhtenä (väli) tuloksena syntynyt Lapinjärven kunnan uusi kuntastrategia on myös hyväksytty nykyisten kuntapäätäjien toimesta.

Sain silloisen työnantajan toimeksiannon tilanteessa, jolloin kunnassa oli joko lähdeävä tekemään radikaaleja ratkaisuja kunnan taloudellisen tilan sekä toiminnan kustannustehokkuuden ja asukaslähtöisyyden parantamiseksi tai jäätävä odottamaan muiden tekevän valinnat omasta puolestaan. Kehittämisspöessissa kykenin suoraan soveltamaan opinnoista hankkimaani uutta osaamista silloisen työnantajaorganisaationi toimintaan. Kehittämisspöessin taustalla vaikuttavalla strategisen johtamisen, asiakaslähtöisen kehittämisen sekä organisaatio- ja verkostoteorian tiedolla on yhdessä projekteissa toteuttamieni toimien kanssa ollut tärkeä merkitys kuntaorganisaation uudistumisen ja koko kunnan kehityksen kannalta.

9.3 Itsearviointi

Edellä esitetyn pohjalta voidaan kehittämisspöessia mielestäni pitää onnistuneena kokonaisuutena. Kehittämisspöektien avulla käynnistetut ja aikaansaadut muutokset jatkuvat kuntaorganisaatioissa ja sen lähitoimintaympäristössä. Strategian välittömästi toteutettavat toimet ovat lähteneet liikkeelle jo vuoden 2012 aikana ja kunnan vuoden 2013 talousarviossa on huomioitu kuntastrategian tavoitteet. Jalkautuminen eli implementointi tapahtuu Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -järjestelmää hyödyntävän TAON (Tasapainoinen onnistuminen) johtamisjärjestelmällä.

Kunnan talous on saatu lyhyellä aikavälillä kannattavaksi. Talouteen ovat tosin suurelta osin olleet vaikuttamassa kuluneen vuoden 2012 huomattavasti talousarviossa arvioitua suuremmat verotulot. Pidemmän aikavälin kannattavuutta tavoitellaan strategian pitkän aikavälin tavoitteiden avulla. Oma siirtymiseni itäisen Uudenmaan kuntien yhdessä paikallisen elinkeinoelämän kanssa omistaman kehitysyhtiön palvelukseen syksyn 2012 aikana tapahtui osana strategiapöektissa suunniteltuja organisaatiomuutoksia. Jatkossa osallistun kuitenkin edelleen La-

pinjärven kunnan kehittämiseen organisaation prosessien suunnittelun merkeissä vuoden 2013 aikana. Nyt työ tapahtuu kuitenkin konsultin, ei kunnan kehittämispäällikön, ominaisuudessa.

Opinnäytetyön yhteydessä käynnistetyistä projekteista eivät kaikki sujuneet etukäteen suunnittelemani tavalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö jokaisesta prosessin aikana toteutetuista toimista oltaisi opittu jotakin. Toimet on toteutettu yhteisöissä, joiden koko ja osallistujajoukko on vaihdellut toimenpiteittäin ja yhteisiin toimiin ovat olleet vaikuttamassa eri sektoreita ja eri osaamisalueita edustavat henkilöt. Muun muassa organisaation sisäisten asiakkuuksien tunnistaminen lähti liikkeelle kunnan osalta keskeneräiseksi jääneen yritysyritysyritysprojektin käyntiin ehtineistä iteratiivisista tuotekehitystoimista, joihin kuntaorganisaation henkilöstö ehti osallistua omalla työpanoksellaan.

Useimmiten osallistujien innostus asiaan on ollut suurta. Edellä mainittu yhteinen sähköisen johtamisjärjestelmän tuote- ja palvelukehitysprojekti kumppaniyritysten kanssa päättyi Lapinjärven kunnan osalta kunnan luopuessa sinänsä lupaavasti alkaneesta yhteisestä asiakaslähtöisestä yritysyritysyrityksestä tuote- ja palvelukehitysprojektista, kun sille tarjottiin mahdollisuus säästää huomattava määrä sekä ajallisia että rahallisia resursseja osallistamalla Kuntaliiton toteuttamaan suureen hankkeeseen. Yrityksen kannalta projekti ei kuitenkaan päättynyt kunnan vetäytymisen seurauksena. Tuotekehitys ja tarvittavien tukipalvelujen mallintaminen on jatkunut yrityksessä, hieman muotoaan muuttaneena, Tekesin rahoittamana projektina.

Sähköistä hankintajärjestelmää koekäytettiin ja tästä saatiin arvokkaita kokemuksia sekä kumppaniyrityksen tuotteiden jatkokehitykselle että kunnan omien hankintakäytäntöjen yksinkertaistamiselle. Yritys järjesti projektin aikana kunnan johtoryhmälle yhteiskoulutuksen palvelun käytöstä ja on myös antanut organisaatiolle ilmaisen oikeuden hyödyntää tuotetta vuoden 2012 ajan. Kunnan hankinnat tehdään kuitenkin tänä päivänä pääsääntöisesti keskitettyinä yhteishankintoina Kuntahankintojen kautta perinteisin hankintamenetelmin. Mikään tai kukaan ei kuitenkaan pakottanut Lapinjärven kunnan johtoa tähän lopputulokseen; se vain todettiin järkevimmäksi tavaksi kunnalle toimia siinä tilanteessa.

9.4 Jos ei itse yritä, ei myöskään mitään saa

Oma aloitteellisuus korostuu prosessin aikana karttuneiden kokemusten mukaan kaiken aktiiviteetin ja osallistumisen edellytyksenä myös kunnan kehittämistoiminnassa; jollei kuntaorganisaatio itse ole aktiivinen, ei mikään muukaan taho ole organisaatiossa nousseista ideoista ja tarpeista kiinnostunut. Tilanne on toinen, mikäli organisaatio edustaa niin suurta ja vaikuttavaa toimijaa, ettei sitä voida eikä haluta ohittaa. *”Tavaroita kehitetään ja suunnitellaan, ennen kuin ne tuodaan markkinoille. Palvelujen suhteen tilanne on kuitenkin usein toinen”*, toteaa Grönroos (2000, 100), jonka mukaan palveluja ei nykyisin usein suunnitella huolellises-

ti, ennen kuin ne tuodaan markkinoille. Asiakslähtöisten käytännön kehittämishankkeiden toteuttaminen ei tämän opinnäytteen tuomien kokemusten mukaan osoittautunut aivan ongelmatomaksi. Kun organisaatiossa tartuttiin toimeen ja ryhdyttiin kehittämään itse ideoitua ratkaisumallia oman kunnan yksityistä ja julkista osaamista hyödyntäen ja räätälöiden sitä kuntaorganisaatiossa tai kunnan yrittäjillä tunnustettuun tarpeeseen, löytyi välittömästi taho jonka mukaan ongelmaan oli jo keksitty ratkaisu.

Oma aloitteellisuus oli ratkaisevaa myös julkisten palvelujen sähköisen hankintatyökalun ja haja-asutusalueiden laajakaistaverkkohankkeen kohdalla. Lapinjärven kunta ei välttämättä olisi koskaan edes kuullut Kuntaliiton laajapohjaisesta sähköisten työkalujen kehittämishankkeesta ja siihen liittyvästä yhteisen julkisten hankintojen työkalun kehittämisestä, saati sitten lähtenyt siihen mukaan, ellei kunta olisi ensin ollut valmis lähtemään asiakaslähtöiseen tuotekehitysprojektiin paikallisen yrityksen kanssa. Maanlaajuisen hankkeen lopputulosta joudutaan kuitenkin todennäköisesti odottamaan kuntakohtaista ratkaisua huomattavasti pidempään.

Kuntaorganisaation tasolla ei oltaisi saavutettu säästöjä, ellei oltaisi strategisessa suunnittelussa uskallettu ottaa riskiä lähteä karsimaan toiminnasta ylimääräisiä rönsyjä ja mataloittamaan radikaalisti olemassa olevaa organisaatiota nykyisten tarpeiden ja resurssien mukaiseksi. Lapinjärven ja Myrskylän kuntien haja-asutusalueiden laajakaistayhteydet eivät olisi myöskään lähteneet rakentumaan ainakaan viiden vuoden aikajänteellä, mikäli vielä silloinkaan, elleivät kunnat olisi olleet aktiivisia pyrkimyksissään lähteä itse rakentamaan yhteyksiä yhteisomisteisen verkkoyhtiön avulla.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

- Aaltonen, M & Jensen, R. 2012. Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, J & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Aula, P. 2000. Johtamisen KAAOS vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.
- Berry, L, Parasuraman, A. & Zeithaml, V. 1985. A Conceptual Model of service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, sivut 41-50.
- Berry, L, Parasuraman, A. & Zeithaml, V. 1990. Delivering quality service - balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press.
- Castells, M. 1997. The rise of the network Society. *The Information Age*: 1. osa: "Economy, Society and Culture." Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Castells, M & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. 2. painos. Vantaa: SITRA ja WSOY.
- Collins, J. 2006. Hyvästä PARAS - Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Karisto Oy.
- Doz, Y, L & Hamel, G. 1998. Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C, Hyötyläinen, R, Apilo, T, Korhonen, H, Malinen, P, Piispa, T, Ryyänen, T, Salkari, I, Tinnilä, M, Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. suom. R. Liljamo. Tampere: WSOY.
- Hamel, G & Prahalad, C, K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. suom. M. Mikkonen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hovi, A, Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Porvoo: WS Bookwell.

- Inkinen, T & Jauhiainen, J, S. 2006. Tietoyhteiskunnan maantiede. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Johansson, F. 2005. Medici- lmiö, Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2001. IT-tietosanakirja. Jyväskylä: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaplan, R, S. & Norton, D, P. 1996. Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action. Boston: Harward Business School Press.
- Kaplan, R, S. & Norton, D, P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karlöf, B, Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kim, W, C. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapano Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. suom. M.Tillman. Helsinki: Rastor Oy.
- Kourdi, J. 2009. Business Strategy - A Guide To Taking Your Business Forward. Lontoo: Profile Books Ltd.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. - Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Li, C & Bernoff, J. 2008. Verkkovalta. alkup. Winning in a World Transformed by Social Technologies. Helsinki: Tietosanoma.
- Mac Inturen, M, Parry, G. & Angelis, J. 2011. Service Design and Delivery. Amsterdam: Bis Publishers.
- Lönnqvist Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Macinture, M, Parry, G & Angelis, J. 2011. Service Design and Delivery. Foreword by Peter Ward. 1st edition. London: Springer.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta - skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Mannermaa, M. 2008. JOKUVELI - Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki: WSOYpro.
- Malmi, T, Peltola, J. & Toivanen, J. 2005, Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Minzber, H, Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy bites back. It is far more, and less, than you ever imagined. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Minzber, H, Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari - Your complete guide through the wilds of strategic management. Harlow: Pearson Education.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Juva: WSOY.

Nenonen, S & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu - johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOYPro.

Niiranen, V & Hänninen, M. 2012. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Helsinki: Kuntatalon paino. Acta 234.

Porter, M. 1998. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors (with a new introduction.) originally published: 1980. New York: The Free Press.

Raatikainen, I. 2001. Vaasan seudun innovaatiojärjestelmän kehittäminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Levón instituutti. Julkaisu nro 99.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.

Santalainen, T & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P & Stenvall, J. Julkinen johtaminen. Tallinna; Tietosanoma Oy.

Artikkelit

Kaplan, R, S & Norton, D, P. 2012. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. (January-February 1996: 76).

Martilla, J, A. & James, J, C. 1977. Importance - Performance Analysis. Journal of Marketing, (January 1977).

Nyholm, Inga. Kunta-valtio-suhteen muodonmuutos - linjakkaasta liitosta monimuotoisten mekanismien määrittämäksi. Artikkelisarjasta Acta: Suomen kuntaliitto, ISSN 1237-8569; 224

Porter, M, E. 1996. What is Strategy? Harvard Business Review. 74 (6).

Sähköiset lähteet

Berhäll, E, Junka, T & Kiander, J. T&K, TUOTTAVUUS JA TALOUDELLINEN KASVU 2006. Tekes. Helsinki: Oy Nord Print Ab. www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t121.pdf

BSC (Balanced Score Card). Kuvalähde: kuva nro 2. www.12manage.com

Hallituksen tietoyhteiskuntaohjelma 2004. www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi

Kamensky, M. 2011. Kamensky Consulting Oy. ww2.kamensky.fi

Kuntalaki 17.03.1995 / 365. www.finnlex.fi

Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Kuvalähde: kuva nro 1. http://fi.wikipedia.org/wiki/Viiden_kilpailuvoiman_malli

Suomen Kuntaliitto 2012. Kuntatalous 1 / 12. Luettavissa: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/kunta-tiedotteet/kuntatalous/kuntataloustiedotteet-2012/Documents/1_Kuntatiedote_%202012.pdf
Luettu 10.04.2012.

Tekes. 2012. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan, Serve - palveluliiketoiminnan edelläkävijöille - ohjelma 2006 - 2013, tutkimusprojektijulkaisu 2012.
www.tekes.fi/tekes/serve_tutkimushankkeet_2012_netti.pdf

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. (15.05.2003/352)
www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20033030

Valtioneuvoston periaatepäätös. 29.01.2010. Liikenne- ja viestintäministeriö 07.12.2004.
Kansallinen Laajakaistastrategia. Raportti Luettavissa:
: [http:// www.lvm.fi/filesserver/Julkaisu%2071_2004.pdf](http://www.lvm.fi/filesserver/Julkaisu%2071_2004.pdf)

Valtioneuvosto. Valtioneuvoston tiedote 18/2010, 24.11.2010. Luettavissa: [www.vm/fi/vm/fi/](http://www.vm.fi/vm/fi/). Luettu 26.01.2012.

Muut lähteet

Kamensky, M. 2011. Kymmenen tapaa erottautua kilpailijoista. kalvosarja. (luento 9.11.2011).

Laurea, Otaniemi opinnäytetyöohje. Laurea 2012.

Tekes. 2006. T&K, Tuottavuus ja Taloudellinen kasvu, Tekesin julkaisussa 2006.

Kuvat

Kuva 1 Viiden kilpailuvoiman malli	23
Kuva 2 BSC:n 4 näkökulmaa	46
Kuva 3 Minzbergin yksinkertainen rakenne	49
Kuva 4 Megaprosessi	50
Kuva 5 Toimintaparadigmat (Suojanen 1999.)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuva 6 Viitekehys	59
Kuva 7 Oppiminen prosessin aikana	60
Kuva 8 Verrokkikunnat	62
Kuva 9 Kasvun suhde etäisyyteen kasvukeskuksesta	63
Kuva 10 Toimipaikkojen muutos	64
Kuva 11 Velkaantuneisuuden muutos.....	64
Kuva 12 Työssäkäyvät/väestö (punainen - yli k.a:n)	65
Kuva 13 Poliittisen päätöksenteon tehokkuus	70
Kuva 14 Johtamisen ja kehittämisen suunta	70
Kuva 15 Verkottuminen ja yhteistyökyky	70
Kuva 16 Fuusiosuunta pakkotilanteessa.....	70
Kuva 17 Kuntarakenne 10 vuoden kuluttua	70
Kuva 18 Tuleeko palveluja priorisoida	71
Kuva 19 Organisaation ydinosaaminen	71
Kuva 21 Kunnan vetovoimaisuus.....	72
Kuva 20 Muu ydinosaaminen kunnassa	72
Kuva 22 Laatukuilu/päätöksenteko, hallinto ja johtaminen	72
Kuva 23 Laatukuilu/organisaation toiminta ja mitoitus.....	73
Kuva 24 Laatukuilu/kunnan talous ja palvelut	74
Kuva 25 Laatukuilu/henkilöstö ja osaaminen	75
Kuva 26 mm. vastuunkanto, työnjako ja ennakointikyky	75
Kuva 27 mm. muutosvalmius, verkottuminen, ja viestintä.....	76
Kuva 28 Skenaariotyöskentelyn apuna käytetty tulevaisuustaulukko.....	81
Kuva 29 Strategiakokonaisuuden eteneminen, (Santalainen & Huttunen 1993, (59-69)	90

Kuviot

Kuvio 1 Toimintatutkimuksen syklinen kehä.....	11
--	----

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake.....	132
Liite 2 Taloussuunnitelman peruslähtökohdat	137

LIITE 1 STRUKTUROITU HAASTATTELU ORGANISAATION SISÄISESTÄ TEHOKKUUDESTA,
YDINOSAAMISESTA JA MUUTOSPOTENTIALISTA

Vastaajan taustatiedot

Olen

- kunnanhallituksen,
- kunnanvaltuuston,
- lautakunnan tai
- toimikunnan jäsen

Tehtäväni kuuluu

- hallinnon tai
- kunnan johtamisen Kuulun johtoryhmään
- koulutuskeskuksen
- maaseutupalvelujen Nykyisen työsuhteen kesto
- opetuspalvelujen _____v.
- perusturvapalvelujen
- teknisen toimen tehtäväalueeseen

1. Miltä itäisen Uudenmaan kuntarakenne näyttää kymmenen vuoden kuluttua?
2. Mikäli kuntaliitos on pakollinen, mikä olisi nykyisten kuntalaisten palvelujen kannalta paras suuntautumisvaihtoehto?
3. Tulisiko kunnan palvelutarjontaa priorisoida ja jos niin miten se tulisi tehdä?

Valitse mielestäsi paras vaihtoehto seuraavien väittämien suhteen.

1 = Olen täysin samaa mieltä, 2 = Olen jokseenkin samaa mieltä, 3 = Olen jokseenkin eri mieltä,

4 = Olen täysin eri mieltä

Valitse myös asian tärkeyttä kuvaava vaihtoehto.

1 = Erittäin tärkeä, 2 = Jokseenkin tärkeä, 3 = Ei kovin tärkeä,

4 = Ei lainkaan tärkeä

1 Täysin samaa mieltä
2 Jokseenkin samaa mieltä
3 Jokseenkin eri mieltä
4 Täysin eri mieltä
1 Erittäin tärkeä
2 Jokseenkin tärkeä
3 Ei kovin tärkeä
4 Ei lainkaan tärkeä

Päätöksenteko, hallinto ja johtaminen

1. Poliittinen päätöksenteko on nopeaa ja tehokasta.	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Vastuu- ja työnjako kunnan päättäjien ja virkamiesten välillä on selkeä.	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Toimintaympäristön muutokset kyetään ennakoimaan ja niihin voidaan varautua ajoissa.	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Uusien toimintamallien ja ratkaisujen omaksuminen on päättäjille ja virkamiehille helppoa.	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Kuntaorganisaation johtaminen ja kehittäminen on oikean suuntaista.	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Kuntarakenteen muutoksella olisi myönteinen vaikutus demokraattisen päätöksenteon kannalta.	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Muutosten toteuttaminen kuntaorganisaatiossa on helppoa.	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Kuntayhteistyö naapureiden kanssa sujuu hyvin.	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Kunta on hyvin verkottunut ja hyödyntää tehokkaasti eri yhteistyömahdollisuuksia.	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Kunnan viestintä ja markkinointi on onnistunutta.	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Kunnassa toteutetaan New public managementtiä (uuden julkisjohtamisen malli / yritysten johtamistapa).	1	2	3	4	1	2	3	4
10 Organisaation toiminta ja mitoitus								
12. Kuntaorganisaatio toimii hyvin.	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Kuntaorganisaatio on oikein mitoitettu.	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Organisaation sisäinen työn- ja vastuiden jako on onnistunut.	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Muutospaine edellyttää organisaation toiminnan tehostamista.	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Kuntaorganisaation toiminta on tehokasta.	1	2	3	4	1	2	3	4

17. Muutospaine vaatii palvelujen järjestämistapaan liittyviä järjestelyjä.	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Muutospaine vaatii organisatorisia järjestelyjä.	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Organisaatio hyödyntää uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia tehokkaasti.	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Kuntarakenteen muutoksella voitaisiin tehostaa toimintaa.	1	2	3	4	1	2	3	4
21. Palvelujen järjestämistavan muutoksella aikaansaataisiin tehokkaampaa toimintaa.	1	2	3	4	1	2	3	4
22. Kuntarakenteen muutoksella olisi myönteinen vaikutus palvelujen laatuun..	1	2	3	4	1	2	3	4
23. Palvelujen järjestämistavan muutoksella olisi myönteistä vaikutusta kunnan kehitykseen.	1	2	3	4	1	2	3	4
24. Palvelujen priorisoinnilla olisi myönteinen vaikutus kunnan kehitykseen.	1	2	3	4	1	2	3	4
25. Palvelujen järjestämistavan muutoksella olisi myönteistä vaikutusta kunnan imagoon ja markkinointiin.	1	2	3	4	1	2	3	4
26. Organisaatioviestintä toimii hyvin.	1	2	3	4	1	2	3	4

Kunnan talous

27. Kunnan talous on vakaa.	1	2	3	4	1	2	3	4
28. Kuntarakenteen muutoksella voisi aikaansaada kustannussäästöjä.	1	2	3	4	1	2	3	4
29. Palvelujen järjestämistavan muutoksella voitaisiin parantaa kunnan talouden tilaa.	1	2	3	4	1	2	3	4
30. Taloudelliset toimintaedellytykset vaikeutuvat olennaisesti tulevaisuudessa.	1	2	3	4	1	2	3	4
31. Kunta voi ajatua tilanteeseen, jossa joudutaan priorisoimaan ja laskemaan palvelujen laatutasoa.	1	2	3	4	1	2	3	4
32. Kunnan tarjoamat palvelut ovat oikeassa suhteessa kuntatalouteen.	1	2	3	4	1	2	3	4

Henkilöstö ja osaaminen

33. Henkilöstön osaamisen taso on korkea.	1	2	3	4	1	2	3	4
34. Henkilökunnan vaihtuvuus on sopivassa suhteessa ylläpitämään ydinosaamisen säilymistä kuntaorganisaatiossa.	1	2	3	4	1	2	3	4
35. henkilökunnan suurempi vaihtuvuus edesauttaisi organisaation uudistumista.	1	2	3	4	1	2	3	4
36. Kunta panostaa kylliksi henkilöstön osaamiseen.	1	2	3	4	1	2	3	4
37. Kunnan poliittiset päättäjät ja johtavat virkamiehet								

ennakoivat ja varautuvat tulevaisuuteen.	1	2	3	4	1	2	3	4
38. Kuntarakenteen muutoksella kyettäisiin parantamaan henkilöstön osaamisen laatua ja tasoa.	1	2	3	4	1	2	3	4
39. Organisaation ammattitaito häviää eläköitymisen myötä.	1	2	3	4	1	2	3	4
40. Kunta on houkutteleva työnantaja ja kykenee jatkossakin hankkimaan ammattitaitoista henkilöstöä ja osaamista.	1	2	3	4	1	2	3	4

41. Kunnan edustama ydinosaaminen liittyy

Hallinnonaloista:

Johtamiseen ja hallintoon	<input type="checkbox"/>	Koulutuskeskuksen toimintaan	<input type="checkbox"/>
Maaseutupalveluihin	<input type="checkbox"/>	Opetus- ja sivistyspalveluihin	<input type="checkbox"/>
Sosiaali- ja terveystieteisiin	<input type="checkbox"/>	Vanhuspalveluihin	<input type="checkbox"/>
Vapaa-aika ja kulttuuripalveluihin	<input type="checkbox"/>	Tekniseen toimeen	<input type="checkbox"/>
Ympäristötoimeen	<input type="checkbox"/>	Elinkeino- ja kehittämistoimeen	<input type="checkbox"/>

Muilla osaamisalueilla:

Uusiutuvaan energiatuotantoon	<input type="checkbox"/>	Matkailuun	<input type="checkbox"/>
Hoiva- ja hyvinvointipalveluosaamiseen	<input type="checkbox"/>	Muuhun	<input type="checkbox"/>

Mihin? _____

41. Kunnan vetovoimaisuus liittyy

Asumispalveluihin	<input type="checkbox"/>	Yrittäjyönteisyyteen	<input type="checkbox"/>
Palveluihin	<input type="checkbox"/>	Matkailuun	<input type="checkbox"/>
Imagoon	<input type="checkbox"/>	Kuntatalouteen	<input type="checkbox"/>
Muuhun	<input type="checkbox"/>		

Mihin? _____

40. Mitä muita asioita haluaisit huomioitavan Lapinjärven kuntastrategiaprosessissa?

11 KIITOS HAASTATTELUSTA!

LIITE 2.**TALOUSSUUNNITELMAN PERUSLÄHTÖKOHDAT****1.1. Yleistä**

Kunnanvaltuuston valtuustostrategian visio kaudelle 2009-2012 on ollut, että Lapinjärvi on elinvoimainen, turvallinen ja vetovoimainen asuinpaikka.

Strategian päämäärät ovat olleet:

- Väestörakenne on kestäväällä pohjalla, asukasluku kasvaa.
- Lapinjärvi tarjoaa asukkailleen laadukkaat peruspalvelut.
- Elinkeino- ja palvelurakenne on monipuolinen ja vahva.
- Lapinjärvi on viihtyisä ja turvallinen asuinympäristö.

Kunnanvaltuusto on myös vahvistanut, että kauden 2009-2012 keskeiset painopisteet ovat:

- Talouden tasapainottaminen, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja taantumasta selviäminen;
- Palveluiden turvaaminen ja toimivien yhteistyösopimusten solmiminen;
- Toimiva työyhteisö, työsuhteiden ja osaavan työvoiman turvaaminen;
- Viestintästrategian suunnittelu ja käyttöönotto, kuntastrategian ”jalkauttaminen”

Uusi kunnanvaltuusto hyväksynee tulevan valtuustokauden 2013-2016 valtuustostrategian ja vahvistanee samalla kauden painopisteet keväällä 2013. Strategiatyö on kuitenkin jo lähtenyt valmistelulla käyntiin. Lähtökohta on ollut kunnan tehtävä turvata kuntalaisille tarpeelliset palvelut lähipalveluina, luoda menestymisen mahdollisuuksia paikalliselle yritystoiminnalle ja monipuoliselle elinkeinoelämälle sekä edellytyksiä viihtyisälle asumiselle.

Tulevan strategian perustana tulee myös olla elinympäristön elävänä säilyttäminen, palvelujen saatavuuden ja laadun turvaaminen kunnan nykyisille asukkaille sekä mahdollisimman tarkoituksenmukaisten ja kustannustehokkaiden palvelujen tuotantotapojen ja -mallien löytäminen.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelujen ja niistä aiheutuvien kustannusten välille on löydettävä tasapainotila. Kunnan elinvoimaisuuden ja organisaation toimintakyvyn turvaamiseksi on Lapinjärvellä kyettävä tarkastelemaan sekä kriittisesti että ennakkoluulottomasti kunnan nykyisin itse tuottamia palveluja ja palveluverkkoa sekä kunnan omistajapolitiikkaa, toimintaprosesseja ja -malleja ja mahdollisia erilaisia uusia ja innovatiivisia tapoja tuottaa kuntapalveluja. Uudet yhteistyömallit eri sektoreilla toimivien palveluntarjoajien kanssa, eri laajuisina kokonaisuuksina, voivat tuoda ratkaisuja jatkossa yhä vakavammin uhkaavaan resurssipulaan.

Tällä hetkellä on myös identifioitu 15 kriittistä menestystekijää tulevan kuntastrategian lähtökohdiksi:

1. Laadukkaat, oikein mitoitettut ja kohdennetut, kustannustehokkaasti tuotetut palvelut
2. Toimiva asuinympäristö ja kilpailukykyinen yritys ympäristö
3. Asiakas (asukas) -lähtöisyys ja kaksikielisyys
4. Palvelutarpeisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin pohjaava organisaation jousto- ja muuntautumiskyky
5. Lähidemokratian turvaaminen
6. Yhteistyöverkostojen (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) tehokas hyödyntäminen
7. Toimiva ja avoin päätöksenteko
8. Tasapainoinen kuntatalous
9. Kunnan omien (aineelliset ja henkiset, julkiset ja yksityiset) ydinresurssien hyödyntäminen ja jatkuva kehittäminen
10. Organisaation ulkopuolisten resurssien hallinta
11. Sähköisen infrastruktuurin toimivuuden varmistaminen ja sähköisten viestimien täysipainoinen hyödyntäminen
12. Omistajapolitiikan tarkentaminen ja turhista omistuksista luopuminen
13. Verkostojen johtamisosaaminen
14. Kehityshakuinen ja -haluinen henkilöstö ja organisaation osaamisen ajantasaistaminen
15. Organisaation ulkopuolisen ydinosaamisen varmistaminen

1.2 Kuntalaki ja taloussuunnitelma

Kuntalain 65 §:n mukaan valtuuston on hyväksyttävä vuoden loppuun mennessä seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös kolme tai useampaa vuotta koskeva taloussuunnitelma, jonka ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi.

Lain mukaan talousarviossa ja –suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarvio ja –suunnitelma on laadittava siten, että edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Taloussuunnitelman on oltava tasapanossa tai ylijäämäinen enintään neljän vuoden suunnittelukautena, jos talousarvion laatimisvuoden taseeseen ei arvioida kertyvän ylijäämää. Jos taseen alijäämää ei saada katetuksi suunnitelmakautena, taloussuunnitelman yhteydessä on myös päätettävä toimenpideohjelmasta, joilla alijäämä katetaan.

Taloussuunnitelma ja talousarvio ovat valtuuston toiminnan ja talouden ohjausvälineitä. Määrärahojen lisäksi valtuuston on asetettava toimielimille määrärahan käyttötarkoitusta, palvelutuoannon määrää tai laatua ja toiminnan kehittämissuuntaa ohjaavia tavoitteita.

2. KUNNALLISTALouden KEHITYS¹

Vuonna 2010 kuntatalous oli lähellä tasapainoa. Kuntatalouden tila heikkeni v. 2011, kun verotulojen kasvu hidastui ja menot puolestaan kasvoivat nopeammin kuin edellisvuonna.

Vuonna 2012 kuntien verotulot kasvavat viime vuotta hitaammin. Kunnallisveron keskeisimmän veropohjan muodostavat palkkatulot, joiden kasvu hidastuu edellisvuoden 4½ prosentista 3 prosenttiin. Veronkevennykset ovat samaa tasoa kuin edellisvuonna, mutta kunnallisveroprosenttien korotukset jäivät sen sijaan edellisvuotta pienemmiksi. Viime vuonna verotulojen kasvua hidastivat verotulojen tilityksessä valtion hyväksi tehdyt oikaisut; tänä vuonna oikaisujen arvioidaan jäävän selvästi pienemmiksi. Kuntien yhteisöverotuotto alenee sekä tilapäisen jako-osuuden korotuksen puolittumisen että yritysten heikentyneen tuloskehityksen seurauksena. Yhteensä verotulojen kasvuksi ennakoitaan 2 %. Valtionosuudet lisääntyvät 3½ %. Niitä kasvattavat mm. kustannustenjaon tarkistus, veromenetysten kompensatiot ja indeksikorotukset. Valtionosuuksien tasoa puolestaan alentaa hallitusohjelman mukainen 631 milj. euron leikkaus. Kun valtionosuuksienkin kasvu hidastuu edellisvuodesta, kuntien tulojen kokonaiskasvu jää alle kolmeen prosenttiin, mikä on merkittävästi hitaampaa kuin viime vuosina keskimäärin.

Peruspalvelujen kustannustason nousuksi arvioidaan noin 3 % ja kunta-alan ansiotason nousuksi runsaat 3 %. Nimellisten kulutus- ja investointimenojen arvioidaan kasvavan 4 %. Koska menojen ennakoitaan kasvavan nopeammin kuin tulojen, kuntatalous on edelleen heikkenevässä. Alijäämän arvioidaan kasvavan 0,7 prosenttiin suhteessa BKT:hen v. 2012.

Vuonna 2013 kuntien verotulot kasvavat suhteellisen nopeasti. Palkkatulojen kasvuksi arvioidaan 2½ % ja veronalaisten ansiotulojen yhteensä 3½ % eläketulojen ja työttömyysetuuksien kasvaessa nopeammin kuin palkkatulot. Ansiotuloverotukseen ei juuri ehdoteta muutoksia vuosina 2013–2014, ja ennusteen lähtökohtana on, että kunnallisveroprosentti pidetään vuoden 2012 tasolla. Yhteisöveroon ehdotetaan sekä tuottoa lisääviä että vähentäviä perustemuutoksia, joiden vaikutus kuntatalouteen kompensoidaan muuttamalla kuntienjako-osuutta siten, että kuntien verotuotto ei muutu. Yhteisöverokertymän ennustetaan kasvavan 3 %. Yhteensä kuntien verotulot lisääntyvät 4 % v. 2013. Vuosina 2014–2015 kuntien verotulojen kasvuksi arvioidaan keskimäärin 4 %. Vuonna 2016 verotulojen kasvu hidastuu, kun yhteisöveron jako-osuuden korotuksen päätyminen vähentää kuntien yhteisöverotuottoa arviolta 300 milj. eurolla.

Valtionosuuksien kasvu jää 1½ prosenttiin v. 2013. Kasvua hidastavat valtionosuuksien leikkaaminen 125 milj. eurolla ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtionosuuksien indeksikorotuksen jäädytys, jonka vaikutus on 50 milj. euroa. Peruspalvelujen valtionosuuksiin tehdään 3 prosentin indeksikorotus, joka lisää valtionosuuksia noin 230 milj. eurolla. Väestön

¹ Lähde: Taloudellinen katsaus, syksy 2012, Valtiovarainministeriön julkaisuja 29 a 2012

määrän ja ikärakenteen muutos lisää valtionosuuksia laskennallisesti yhteensä noin 70 milj. eurolla. Valtionosuuksien leikkaukset jatkuvat myös vuosina 2014–2015.

Voimassaolevan palkkaratkaisun perusteella kunta-alan ansiotason nousuksi ennakoidaan 2½ % v. 2013. Myös kuluttajahintojen nousu hidastuu, joten peruspalvelujen kustannustason nousun ennustetaan hidastuvan runsaaseen 2½ prosenttiin. Vuodesta 2014 lähtien kuntien ansiotasokehityksen oletetaan jäävän hieman hitaammaksi kuin yleisen ansiotason nousun. Peruspalvelujen hintatason nousu olisi näillä oletuksilla keskimäärin vajaat 3 % vuosina 2014–2016. Kulutuksen määrän oletetaan ennustejaksolla lisääntyvän vajaalla prosentilla seuraten väestön ikärakenteen ja määrän muutoksesta aiheutuvaa peruspalvelujen kysyntäpainetta. Valtion toimenpiteiden ei arvioida juuri vaikuttavan kuntien menotason, sillä kehyspäätöksiin ja talousarvioesitykseen sisältyy sekä kuntatalouden menoja lisääviä että niitä vähentäviä toimia. Edellä kuvatuilla oletuksilla nimellisten kulutusmenojen kasvun ennakoidaan ensi vuonna hidastuvaan 3½ prosenttiin ja vuosina 2014–2016 kasvun olevan keskimäärin vajaat 4 %.

Kuntien ja kuntayhtymien investointipaineet ovat mittavat johtuen mm. peruskorjaustarpeista, kasvukeskusten suurista hankkeista sekä meneillään olevista rakennemuutoksista. Kuntien investointisuunnitelmien toteutuminen riippuu kuitenkin pitkälti kuntatalouden taloustilanteesta ja lainarahan hinnasta. Lähivuosina paikallishallinnon investointien volyymin arvioidaan pysyvän ennallaan kuntatalouden kiristymisen vuoksi. Ennustejaksolla investointimenojen nimelliseksi kasvuksi arvioidaan keskimäärin vajaa 3 % vuodessa.

Jos edellä kuvattu tulo- ja menokehitys toteutuu, kuntatalous pysyy lähivuosina selvästi alijäämäisenä. Kuntatalouden näkymät ovat hieman heikommat kuin millaisiksi ne arvioitiin Valtiovarainministeriön kevään Taloudellisessa katsauksessa. Tähän vaikuttaa eniten se, että tässä esitettävään ennusteeseen ei sisälly oletusta kuntien veroprosenttien korotuksista tai menotason sopeuttamisesta, toisin kuin keväällä. Ennusteessa ei ennakoida kuntien päätösvallassa olevia sopeutuskeinoja, ja laskelmassa alijäämän kasvu kasvattaa suoraan velan määrää. Täten paikallishallinnon ennuste on luonteeltaan pikemminkin painelaskelma. Todellisuudessa kunnat joutuvat sopeuttamaan menojaan lähemmäksi tulokehityksen asettamaa rajaa tai korottamaan veroprosenttejaan. Ennusteessa paikallishallinnon alijäämä v. 2016 olisi lähes 2,1 mrd. euroa, mikä merkitsisi 2 prosenttiyksikön nousupainetta kunnallisveroprosenttiin koko maan tasolla, mikäli alijäämä katettaisiin vain veroprosenttia korottamalla.

Kuntien bruttovelka on tasoltaan noin kolminkertaistunut vuodesta 2000 lähtien. Vastaavasti velan suhde bruttokansantuotteeseen on kaksinkertaistunut samalla ajanjaksolla. Jos tulojen ja menojen kehitys on edellä kuvatun mukaista, kuntatalous velkaantuu kiihtyvällä vauhdilla. Kun korkotaso lähtee keskipitkällä aikavälillä nousuun, kiristää se kuntataloutta ja erityisesti pahimmin velkaantuneiden kuntien liikkumavaraa entisestään.

Kuntatalouden näkymät lähivuosille ovat huolestuttavat. Kuntatalouteen on syntymässä poikkeuksellisen syvä ja kuntatalouden kestävyyttä vaarantava epätasapaino, mikäli alijäämien syvenemiskierrettä ei saada ajoissa katkaistua. Näkymiä heikentää entisestään se, että väestön ikääntymisestä kuntatalouteen kohdistuvat paineet jatkavat kasvuaan myös pidemmällä aikavälillä. Kuntien talouden kestävä tervehdyttäminen edellyttää, että kunnissa ryhdytään nopeisiin menojen kasvua hillitseviin toimiin jo kuluvan vuoden aikana. Tulevalla taloussuunnitelmakaudella pääpainon tulee olla menojen kasvua hillitsevissä rakenteellisissa toimissa. Henkilöstömenot muodostavat valtaosan kuntatalouden menoista, joten erityisesti palkkamenojen kasvun hillitseminen on välttämätöntä.