ELOKUVAYHTIÖN TALOUDELLINEN ENNUSTAMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Eino Heinonen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Antti Rautiainen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Eino Heinonen	
Työn nimi Elokuvayhtiön taloudellinen ennustaminen muuttuvassa toimintaympäristössä	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.5.2021	Sivumäärä 95 + 10

Tiivistelmä – Abstract

Tutkimuksen aiheena on taloudellinen suunnittelu ja ennustaminen, joihin keskitytään kohdeyrityksen näkökulmasta. Tutkimusongelmana on tunnistaa case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehittää kohdeyrityksen taloudellista ennustamista. Ennustamiseen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia ja muuttuva toimintaympäristö asettaa ennustamiseen jatkuvasti omat haasteensa. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa pyritään kehittämään case-yrityksen ennustamisprosesseja konstruktiivisen tutkimusotteen piirteiden mukaisesti. Tutkimuksen aineistona käytetään kohdeyrityksen johdon haastatteluja sekä määrällistä kyselytutkimusta liittyen suomalaisten nuorten elokuvamieltymyksiin.

Tutkimuksen kohteena oleva case-yritys on suomalainen elokuvayhtiö. Kohdeyrityksen liiketoimintaan sisältyvät elokuvien tuottaminen, elokuvateatteritoiminta sekä elokuvien levitys ja kansainvälinen myynti.

Haastattelujen ja kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan laadullisin ja määrällisin menetelmin. Johdon haastattelut tarjoavat ammattimaisen ja monipuolisen kuvan elokuva-alasta ja tulevaisuuden näkymistä. Haastatteluaineistosta nostetaan esille olennaisimmat ja kiinnostavimmat asiat sisällönanalyysin keinoin. Lisäksi nuorille suunnattu kyselytutkimus voidaan nähdä taloudellisen ennustamisen esimerkkityökaluna, jonka tuloksia kohdeyritys voi hyödyntää päätöksenteossa ja strategisessa suunnittelussa. Erilaisten kyselyiden tuloksia voidaan käyttää laskentatoimen päätöksenteon tukena esimerkiksi osana taloudellisen ennustamisen prosesseja. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan ristiintaulukoinnin, varianssianalyysin ja korrelaatioanalyysin avulla.

Kyselytutkimustulosten sekä teorian perusteella analysoidaan case-yrityksen taloudellista ennustamista ja pohditaan mahdollisia kehitysehdotuksia. Nämä kehitysehdotukset liittyvät muun muassa vastuiden jakamiseen taloudellisessa ennustamisessa, budjetointi- ja suunnitteluprosessien kriittiseen tarkasteluun sekä uusien ennustamistyökalujen testaamiseen.

Asiasanat
Taloudellinen ennustaminen, beyond budgeting, toimintaympäristö, elokuvayhtiö

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 7
1.1 Tutkimuksen tausta ... 7
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet ... 8
1.3 Tutkielman rakenne ... 10

2 ELOKUVA-ALA ... 11
2.1 Case-yrityksen esittely ... 11
2.2 Toimialan erityispiirteet ... 12
2.3 Elokuva-ala Suomessa ... 16

3 YRITYKSEN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ ... 21
3.1 Muuttuva toimintaympäristö osana strategiaa ... 21
3.2 Kansainväliset markkinat ja globalisaatio ... 24
3.3 Koronaviruspandemia ... 25
3.4 Riskienhallinta ... 26
3.5 Kuluttajakäyttäytyminen ... 28

4 TALOUDELLINEN ENNUSTAMINEN ... 31
4.1 Ennustaminen osana strategiaa ... 32
4.2 Budjetointi ... 36
4.3 Rullaava ennustaminen ... 39
4.4 Beyond Budgeting ... 41

5 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT ... 44
5.1 Aineisto ... 44
5.2 Tutkimusmenetelmät ... 45

6 TUTKIMUSTULOKSET ... 50
6.1 Case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavat tekijät ... 50
6.2 Taloudellisen ennustamisen kehittäminen case-yrityksessä ... 55
6.3 Kyselytutkimuksen analysointi ja tulokset ... 62

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET ... 79
7.1 Johtopäätökset ja pohdinta ... 79
7.2 Tutkimuksen rajoitukset ja arviointi ... 83
7.3 Mahdolliset jatkotutkimukset ... 87

LÄHTEET ... 89

LIITTEET ... 96

KUVIOT

KUVIO 1: X2: X-Men United-elokuvan viikonloppujen tuotot dollareina 14
KUVIO 2: My Big Fat Greek Wedding -elokuvan viikonloppujen tuotot dollareina 15
KUVIO 3: Suomen elokuvasäätiön jakamat tukivarat vuonna 2019..... 17
KUVIO 4: Pitkien fiktioelokuvien määrä budjettiluokittain vuonna 2019..... 18
KUVIO 5: Strategisen johtamisen prosessi..... 21
KUVIO 6: Porterin viiden kilpailuvoiman malli..... 23
KUVIO 7: Budjetointiprosessi..... 37
KUVIO 8: Ikäryhmä..... 64
KUVIO 9: Maakunta..... 65
KUVIO 10: Paljonko olet keskimäärin valmis käyttämään elokuviin rahaa kuukaudessa? 66
KUVIO 11: Mihin seuraavista vaihtoehdoista käytät eniten rahaa liittyen elokuviin (valitse 1 tai 2)? 69
KUVIO 12: Mitä maksullisia suoratoistopalveluita käytät tällä hetkellä? 70
KUVIO 13: Aion tulevaisuudessa lisätä rahankäyttöäni suoratoistopalveluihin. 72
KUVIO 14: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia..... 73
KUVIO 15: Elokuvan budjetti eli elokuvaan käytetty rahamäärä vaikuttaa elokuvan valintaani. 76

TAULUKOT

TAULUKKO 1: Ostokset ja tilaukset verkon kautta tuoteryhmittäin 2019, %-osuus väestöstä 19
TAULUKKO 2: Riskienhallintaprosessi 27
TAULUKKO 3: 12 Beyond Budgeting -periaatetta..... 42
TAULUKKO 4: Sukupuoli..... 63
TAULUKKO 5: Ikäryhmä..... 64
TAULUKKO 6: Maakunta 65
TAULUKKO 7: Paljonko olet keskimäärin valmis käyttämään elokuviin rahaa kuukaudessa? 67
TAULUKKO 8: Sukupuolten välinen ristiintaulukointi kuukausittaisessa rahankäytössä elokuviin..... 68
TAULUKKO 9: Mihin seuraavista vaihtoehdoista käytät eniten rahaa liittyen elokuviin (valitse 1 tai 2)? 69
TAULUKKO 10: Mitä maksullisia suoratoistopalveluita käytät tällä hetkellä?. 71
TAULUKKO 11: Sukupuolten välinen ristiintaulukointi Ruutu+ -vastauksessa 71
TAULUKKO 12: Aion tulevaisuudessa lisätä rahankäyttöäni suoratoistopalveluihin. 72

TAULUKKO 13: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia. 73
TAULUKKO 14: Korrelaatio iän ja englannin kielen välillä 74
TAULUKKO 15: Varianssianalyysi ikäryhmien ja englannin kielen välillä 75
TAULUKKO 16: Elokuvan budjetti eli elokuvaan käytetty rahamäärä vaikuttaa elokuvan valintaani. 76
TAULUKKO 17: Sukupuolten välinen ristiintaulukointi elokuvan budjetin vaikutuksesta elokuvan valintaan 77

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä pro gradu -tutkimus käsittelee suomalaisen elokuvayhtiön taloudellista ennustamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen aihepiiriä eli taloudellista suunnittelua ja ennustamista käsitellään kohdeyrityksen avulla tietyllä toimialalla. Lopputyö toteutetaan toimeksiantona suomalaiselle elokuvayhtiölle, johon viitataan sanalla case-yritys. Kyseessä on elokuvayhtiö, jonka liiketoimintaan kuuluvat elokuvatuotannot, elokuvien levitys, kansainvälinen elokuvamyynti ja elokuvateatteritoiminta. Elokuva-alalla monipuolisesti toimivaa yhtiötä esitellään tarkemmin case-yrityksen esittely -luvussa. Elokuvayhtiön tärkeimpänä toimintona nousee kuitenkin esille elokuvien tuottaminen ja siihen tämäkin tutkimus pääasiassa keskittyy kohdeyrityksen osalta. Elokuva-alan erityispiirteet immateriaalioikeuksineen tekevät myös johdon taloudellisesta suunnittelusta ja ennustamisesta erilaista verrattuna moniin muihin toimialoihin.

Case-yrityksen toimintaa tarkastellaan tässä työssä osana jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Yritysten ulkoista toimintaympäristöä voidaan kuvailla vuorovaikutteiseksi, monimutkaiseksi ja vaihtelevaksi. Toimintaympäristöön vaikuttavat muun muassa erilaiset teknologiset, kulttuurilliset, sosiaaliset, poliittiset ja lakiin perustuvat tekijät. (Worthington & Britton 2009, 3–5.) Yrityksen toimintaan vaikuttavien tekijöiden määrä on erittäin laaja ja kyseessä on monimutkainen kokonaisuus. Esimerkiksi koronaviruspandemian vaikutusta yksittäisen yrityksen toimintaan ei voida olla sivuuttamatta. Eri toimialojen yritykset kärsivät välittömistä vaikutuksista eri tavalla, mutta joka tapauksessa epävarmuus on lisääntynyt, mikä vaikuttaa epäsuorasti moneen organisaatioon. Suomen elokuvasäätiön toimintakertomuksessa (2019) korostetaan, kuinka elokuvateatterit ovat kärsineet pandemiasta teattereiden sulkeuduttua. Tämä on vaikuttanut kielteisesti myös muihin elokuva-alan toimijoihin, kuten maahantuojiin ja elokuvalevittäjiin. (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 40.) Toisin sanoen koronaviruspandemia on vaikuttanut merkittävästi myös case-yritykseen, jonka on täytynyt reagoida ja sopeutua ympäristön muutoksiin.

Ennustaminen voidaan nähdä tärkeänä osana muuttuvan toimintaympäristön ymmärtämisessä. Useat ennustamiseen liittyvät työkalut, jotka voivat olla kaikkea tilastollisista menetelmistä aina erilaisiin asiantuntijoiden arviointeihin, ovat usein hyödyllisiä verrattuna tilanteisiin, joissa arvaillaan sattumanvaraisesti tulevaisuutta tai ei pohdita sitä ollenkaan. Ennustamista käytetään hyvin moniin eri tarkoituksiin. Ajoittain pelkästään muutoksen suunnan ennustaminen voi olla tehokasta yrityksen kannalta. Ennusteet eivät kuitenkaan ole täydellisiä epävarmuudesta johtuen ja virheitä nousee esille jatkuvasti. (Evans 2003, 3–5.) Jos yritys onnistuu esimerkiksi ennustamaan teknologian kehittymisen suunnan tai suoratoistopalveluiden käytön yleistymisen, se voi ajoissa tehdä strategisia päätöksiä ennen kilpailijoitaan.

Teoreettisia malleja taloudelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen on kirjallisuudessa esitetty useita. Ennustamismenetelmistä Worthington ja Britton (2009, 477–481) nostavat esille trendiennustamisen, Delfoi-menetelmän, skenaarioennustamisen sekä SWOT-analyysiin. Taloudellisen suunnittelun yhteydessä ei voida olla sivuuttamatta myöskään laajasti käytettyä perinteistä budjetointia (ks. Wildavsky 1978; Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 2015). Toisaalta perinteisen budjetoinnin kritiikki on nostanut esille myös rullaavan ennustamisen (ks. Lamoreaux 2011; Zeller & Metzger 2013) sekä beyond budgeting -mallin eli perinteisen budjetin hylkäämisen kokonaan (ks. Hope & Fraser 2003; Atkinson 2013). Näitä kaikkia edellä mainittuja käsitteitä käsitellään teoriaosuudessa. Lisäksi johtopäätöksissä pohditaan, miten case-yrityksen toimintaa voisi kehittää suhteessa teoreettisiin malleihin.

Budjetoinnin ja ennustamisen voidaan nähdä olevan yritysten taloudellisen suunnittelun kulmakiviä ja on todennäköistä, että sama tulee jatkumaan myös lähitulevaisuudessa (Orlando & Dailey 2012, 89). On vaikeaa kuvitella, että yritykset pystyisivät menestymään ulkoisen ympäristön asettamien haasteiden kanssa, jos yritykset eivät panosta tarpeeksi suunnitteluun ja ennustamiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana on case-yrityksen taloudellinen ennustaminen ja sen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskiössä ovat ennustamiseen ja suunnitteluun liittyvien menetelmien tunnistaminen ja tutkiminen case-yrityksen näkökulmasta. Lisäksi keskeiseen rooliin nousevat ulkoiseen toimintaympäristöön ja ennustamiseen vaikuttavien tekijöiden erittely.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten case-yrityksen taloudellista ennustamista voidaan kehittää muuttuvassa toimintaympäristössä?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen?

Case-yrityksen johtoa haastatellaan puolistrukturoiduilla etähaastatteluilla taloudelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen liittyen. Nämä laadulliset haastatteluaineistot ovat tutkimuksen keskiössä ja niitä analysoidaan kvalitatiivisin menetelmin. Sen takia, että tarkoituksena on nimenomaan kehittää case-yrityksen taloudellista suunnittelua, tutkimuksessa käytetään myös piirteitä konstruktiivisesta lähestymistavasta, joka tarkoittaa ongelmien ratkaisua rakentamalla organisaatioille eri malleja tai menettelytapoja (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 244).

Kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti tämä tutkimus sisältää myös nuorten kulutustottumusten tutkimista määrällisin menetelmin. Strukturoitu kyselytutkimus toteutettiin siten, että suomalaiset noin 12–26-vuotiaat nuoret eri puolelta Suomea vastasivat internetlinkin takaa löytyvän kyselylomakkeen monivalintakysymyksiin. Tarkoituksena on tutkia nuorten elokuvamieltymyksiä, joiden perusteella case-yritys voi tehdä strategisia muutoksia toimintaansa ja kehittää omaa ennustamistaan ja suunnitteluaan. Koska case-yritys tekee nuorille suunnattuja elokuvia, nuorten elokuvamieltymyksillä on merkitystä myös liiketoiminnan ja taloudellisen ennustamisen näkökulmasta. Kyselytutkimus voidaan nähdä myös yhtenä ennustamisen työkaluna ja käytännön esimerkkinä taloudellisen ennustamisen kehittämiselle.

Aihetta voidaan pitää sekä kiinnostavana että ajankohtaisena, koska elokuva-ala on jatkuvassa muutoksessa ja se tekee myös taloudellista ennustamisesta erittäin haastavaa. Suomessa taloudellista ennustamisesta kohdeyrityksen näkökulmasta rajatulla toimialalla on tutkittu hyvin vähän. Elokuva-alaa Suomessa yleensäkin on tutkittu laskentatoimen näkökulmasta suhteellisen vähän. Toisaalta Suomen elokuva-alan mahdollisuuksien tunnistaminen, tutkiminen ja kehittäminen ovat nousemassa merkittävään asemaan, josta kertovat muun muassa Hollywood-elokuvien kuvaaminen Suomessa ja Pohjois-Suomeen tuleva LED-elokuvastudio miljoonabudjettien tuotannoille. On siis mahdollista, suomalaisten elokuva-alan yhtiöiden merkitys kansainvälisillä markkinoilla tulee vahvistumaan. Elokuvastudiohankkeeseen palataan tarkemmin case-yrityksen johdon haastatteluissa.

Tavoitteena on, että tutkimustulokset tarjoavat uutta ja mielenkiintoista tietoa aiheeseen liittyen. Pyrkimyksenä on myös saada laajempaa ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen. Ideaalinen tilanne olisi, että case-yritys hyötyisi tutkielmasta niin, että se pystyisi kehittämään omia ennustamis- ja suunnittelujärjestelmiään tulevaisuudessa ja reagoimaan paremmin ulkoisen ympäristön muutoksiin.

Tutkimus tarjoaa samanaikaisesti tietoa myös eri lukijoille, jotka ovat kiinnostuneita suunnittelu- ja ennustamisjärjestelmien kehittämisestä. Näihin liittyviä työkaluja ja malleja voi soveltaa myös muilla toimialoilla hyvin erilaisissakin organisaatioissa. Lisäksi tutkielma erittelee muuttuvaan ympäristöön vaikuttavia tekijöitä, joiden tunnistamisesta voi olla hyötyä yritysten rakentaessa kilpailuetuja. Eri menetelmien ja vaikuttavien tekijöiden määrästä johtuen tässä tutkimuksessa käsitellään niitä vain rajallisesti, joten lukija voi halutessaan tutustua aihepiireihin tarkemmin esimerkiksi lähdeluettelosta löytyvän kirjallisuuden kautta.

1.3 Tutkielman rakenne

Tähän tutkielmaan sisältyy kolme teorialukua. Elokuva-alaan liittyvä luku esittelee case-yrityksen perusteellisemmin. Lisäksi käsitellään elokuva-alaan liittyviä erityispiirteitä ja kuvaillaan toimialaa Suomessa. Luvussa kolme keskitytään yrityksen muuttuvaan toimintaympäristöön, joka on hyvin monipuolinen ja laaja kokonaisuus. Toimintaympäristöön vaikuttavat case-yrityksen näkökulmasta erityisesti teknologian kehittyminen, globalisaatio ja kansainvälisyys, koronaviruspandemia, riskienhallinta ja kuluttajakäyttäytyminen. Viimeisessä teorialuvussa paneudutaan taloudelliseen ennustamiseen. Ennustamista ja suunnittelua käsitellään osana yrityksen strategiaa. Lisäksi nostetaan esille tarkemmin käsitteet budjetointi, rullaava ennustaminen sekä beyond budgeting.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen käydään läpi tutkimuksen aineisto ja miten se on hankittu. Lisäksi syvennytään eri tutkimusmenetelmiin. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan ja niiden pohjalta esitetään ratkaisuja sekä ideoita taloudellisen ennustamisen kehittämiselle case-yrityksessä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena. Lopuksi pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2 ELOKUVA-ALA

2.1 Case-yrityksen esittely

Case-yritys on suomalainen elokuvayhtiö, joka työllistää kokopäiväisesti noin kymmenen ihmistä. Pääasiallinen liiketoiminta muodostuu elokuvatuotannoista, elokuvalevityksestä, elokuvateatteritoiminnasta sekä elokuvien myynnistä Suomeen ja ulkomaille. Case-yritys tekee yhteistyötä monien elokuva-alan yritysten kanssa. Monien yritysten johdossa on samoja henkilöitä kuin case-yrityksen johdossakin. Toisin sanoen case-yritystä voisi kuvailla haastatteluiden perusteella ”pääfirmaksi”, joka huolehtii kokonaisuudesta, vaikka kyseessä ei olekaan konserni. Elokuva-alalla on kuitenkin yleistä, että tietty yhtiö saattaa keskittyä vain elokuvatuotantoihin ja elokuvan tekemisen jälkeen se haudataan pöytälaatikkoon odottamaan seuraavaa projektia. Toimialan projektiluonteisuudesta huolimatta case-yrityksellä on jatkuvaa operatiivista toimintaa.

Elokuvatuotannot ovat yksittäisiä pidempiä projekteja, mihin liittyy tiettyjä erityispiirteitä. Case-yritys saattaa julkaista joku vuosi useampia elokuvia ja joinakin vuosina ei yhtään. Yhden elokuvan tekeminen voi viedä aikaa kahdesta neljään vuotta. Tämän takia elokuvat ovat samaan aikaan limittäin eri vaiheissa, joita ovat muun muassa esituotantovaihe, kuvausvaihe ja jälkituotantovaihe. Toimialan erityispiirteisiin kuuluu, että pitkissä projekteissa haasteiksi saattavat nousta esimerkiksi rahoituksen riittävyys ja kassanhallinnan ongelmat, kun tulot voivat konkretisoitua kassaan vasta useiden vuosien kuluttua.

On tärkeää nostaa esille myös case-yrityksen uusi liiketoiminta-alue. Heidän pyrkimyksenään on alkaa rakentamaan vuonna 2021 mökkikylää ja LED-elokuvastudioita, joissa hyödynnetään uutta LED-teknologiaa. Tämä mahdollistaa isojen tuotantojen tekemisen, joissa käytetään kuvausvaiheessa vihreän taustaseinän tilalla LED-teknologiaa. Virtuaalinen ympäristö tarkoittaa tilan ja valojen parempaa hallittavuutta sekä kustannussäästöjä jälkituotantovaiheessa. Tämä sopii tietyntyyppisiin, isojen budjettien tuotantoihin. Vastaavanlaiset LED-studiot ovat uusi asia Euroopassa, mutta haastatteluiden perusteella uusi teknologia on tullut jäädäkseen.

2.2 Toimialan erityispiirteet

Koska case-yritys toimii myös kansainvälisillä elokuvamarkkinoilla, on tärkeää käsitellä aluksi koko toimialan erityispiirteitä, johon esimerkiksi Yhdysvaltojen elokuvateollisuus ja Hollywood ovat vaikuttaneet merkittävästi. Elokuva-alan historia on vahvasti kytkeytynyt teknologian kehittymiseen. Digitaalinen vallankumous on muuttanut toimialaa enemmän kuin mitkään muut muutokset. Ennennäkemätön ja loputon valikoima erilaista sisältöä sekä jatkuvat uudet teknologiset innovaatiot muuttavat kuluttajien asenteita. Internetin suosio sekä digitaalisten alustojen menestyminen ovat pakottaneet toimialan sopeutumaan muutokseen. (Pardo 2015, 23–24.) Voidaan nähdä siirtymää myös tarjonta-vetoisesta markkinasta kysyntä-vetoiseen markkinaan varsinkin pienen budjetin elokuvien kohdalla. Nämä muutokset pakottavat elokuvayhtiöt tunnistamaan, miten esimerkiksi kulutusprosessit ja elokuvien levitykseen liittyvät teknologiat vaikuttavat elokuvien arvoketjuun. Elokuvayhtiöiden täytyy tehdä strategisia päätöksiä siitä, mitkä toiminnot luovat arvoa ja millaisella liiketoimintamallilla menestytään muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kehoe & Mateer 2015.)

Niin kuin moni muukin toimiala, myös elokuva-ala sisältää paljon epävarmuutta. Riegg (2009) väittää, että kolme keskeistä syytä muodostavat elokuva-alan epävarmuuden. Ensimmäinen on valtava hajonta taloudellisesti menestyneiden ja epäonnistuneiden elokuvien välillä. Toinen on väite, että vain alle viisi prosenttia elokuvista menestyy, mutta näiden tuotot ylittävät kaikkien ei-menestyneiden tuotot. Kolmas tosiasia liittyy käsikirjoittaja William Goldman kuuluisaan lausahdukseen ”Kukaan ei tiedä mitään”, joka viittaa siihen, että on mahdotonta tietää, menestyykö elokuva vai ei. Nämä kolme syytä yhdessä lisäävät sekä monitulkintaisuutta että hajontaa. (Riegg 2009, 128–219.) Epäselvyys tulevista tapahtumista vaikeuttaa luonnollisesti myös ennustamista ja ennakoimista.

De Vany (2004) kuvailee Hollywoodin elokuva-alan tuottojen dynamiikkaa erittäin monimutkaiseksi ja jopa kaoottiseksi. Osa elokuvayhtiöistä on pitkäikäisiä ja valtavan tuottoisia, kun taas toisten elinkaari jää huonojen tuottojen takia lyhyeksi. Jatkuva epävarmuus muuttaa elokuvayhtiöiden toimintaa. Äärimmäiset ja odottamattomat tapahtumat vaikuttavat elokuvien menestykseen ja tekevät elokuvaliiketoiminnasta poikkeuksellisen. Odotettuja tuottoja ei välttämättä ole edes olemassa. Eikä ole myöskään tyypillistä elokuvaa, joka menestyy. Keskiarvot eivät merkitse mitään. Huolestuttava piirre on myös se, että aineellisilla keinoilla ei voi luotettavasti muuttaa todennäköisyyksiä elokuvan menestymiselle. (De Vany 2004, 2–4.) Täytyy kuitenkin muistaa, että tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö aineellisia keinoja kannattaisi hyödyntää elokuvan menestymisen tukemiseksi.

Elokuva-ala on esimerkki toimialasta, jossa dynaamisessa ja voimakkaasti kilpaillussa ympäristössä toimivat yritykset joutuvat usein ulkoistamaan toimintojaan (Snow, Miles & Coleman 2000, 1629–1630). Jos yritys on erikoistunut johonkin tiettyyn ydinosaamiseen, sen kannattaa ostaa sellaisia ulkoistettuja palveluita, joita itse ei ole järkevää tuottaa. Tuotantoyhtiö voi hyödyntää ulko-

puolisia palveluita esimerkiksi erikoistehosteisiin tai mainoskampanjoihin liittyen. Toisaalta De Vany (2004) korostaa, että markkinointikaan ei voi muuttaa todennäköisyyksiä elokuvien menestymisen näkökulmasta. Ei ole esitetty todisteita siitä, että markkinointi vaikuttaisi juurikaan elokuvan menestykseen. Esimerkiksi mainonnan hetkellinen hyöty valuu hukkaan, jos elokuva ei miellytä katsojia. Myöskään tähtinäyttelijät eivät ole takuu menestyksestä. Suosituimmista näyttelijöistä joutuu usein maksamaan paljon ja kustannukset saattavat helposti ylittää tuotot. Toisaalta jokainen käsikirjoittaja, ohjaaja ja näyttelijä tietää, että kuuluisuus ja menestys on haurasta. Jokaisessa elokuvassa, jossa he ovat mukana, on epäonnistumisen riski, joka voi pahimmillaan pilata heidän uransa. Katsojat näkevät vain menestyksen, joka on harvinaista. Todellisuudessa monet elokuva-alan työntekijät kamppailevat työttömyyden kanssa. (De Vany 2004, 2–4.) Vaikka on selvää, että Hollywoodissa on isommat elokuvamarkkinat kuin Suomessa, elokuva-alan erityispiirteet ovat kuitenkin monelta osin samankaltaiset Suomessa ja Yhdysvalloissa.

Voimakkaasti kilpailtu elokuva-ala kohtaa usein korkeita taloudellisia riskejä johtuen korkeista tuotanto- ja markkinointikustannuksista sekä yleisön reaktioiden epävarmuudesta. (Escoffier & Mckelvey 2015, 52; Lampel & Shamsie 2003, 2193). Amram & Kulatilaka (1999) nostavat esille kysymyksen, kuinka usein elokuva-alan yritysten kannattaa käydä läpi strategisia projektejaan. Elokuvien levitykseen ja mainontaan liittyviä strategioita voi olla tarkoituksenmukaista käydä läpi joka viikko riippuen siitä, miten elokuva on menestynyt elokuvateattereissa. (Amram & Kulatilaka 1999, 8.) Elokuvayhtiöiden täytyy siis olla valmiita tekemään päätöksiä nopeasti ulkoisten tapahtumien seurauksena.

De Vany (2004) esittää yhdysvaltalaisten elokuvien tuotantobudjettien jakaumia. Budjettien mediaanit vaihtelevat 1,9 miljoonan dollarin dokumenttielokuvista 17,4 miljoonan scifi-elokuviin. Elokuvat, joissa on kuuluisia tähtinäyttelijöitä, budjettien mediaani on 22,8 miljoonaa dollaria ja vastaava luku elokuville, joissa ei ole tähtinäyttelijöitä, on 9,7 miljoonaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että suurin osa elokuvista ei ole kannattavia. Lisäksi monet todella pienen mikrobudjetin elokuvat kaatuvat muutamassa viikossa. Toisaalta ne, jotka selviytyvät, saavat suhteellisesti korkeita tuottoja. (De Vany 2004, 82–83.)

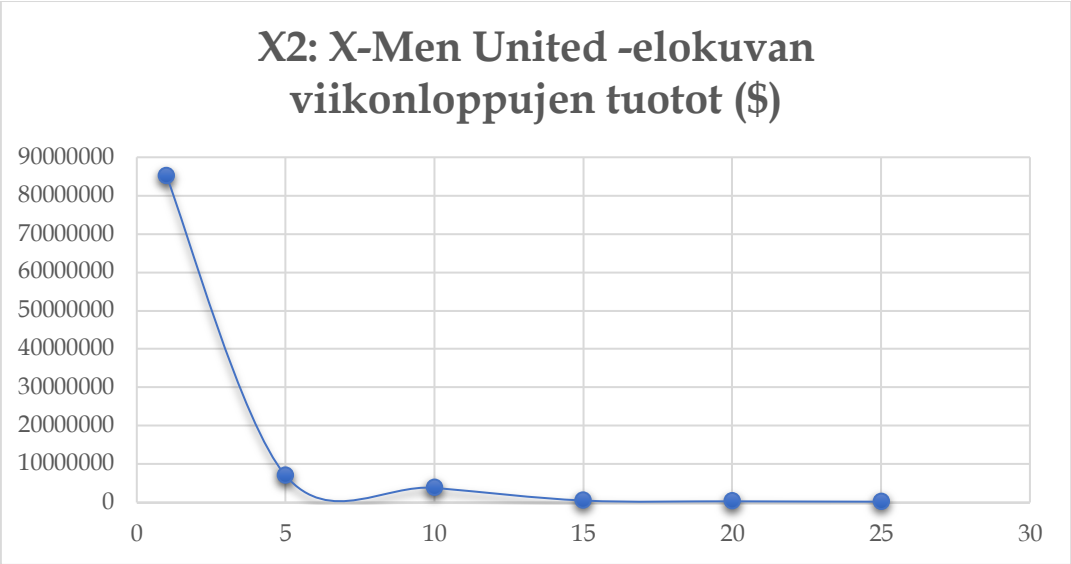
Escoffierin & Mckelveyn (2015) tutkimustulokset osoittavat, että elokuvayhtiöiden kannattaisi tarjota mahdollisimman aikaisessa vaiheessa trailereita suurelle ihmisjoukolle, jotka arvioisivat itsenäisesti elokuvan markkina-arvoa. Traileri voidaan siis nähdä ensisijaisena markkinoinnin välineenä. Toiseksi tärkeäksi tekijäksi nousee eettinen markkinointi. Tulosten perusteella kannattaisi tehdä korkealaatuisia elokuvia sen sijaan, että yrittäisi myydä epämiellyttäviä elokuva kehittämällä kalliita mainoskampanjoita. Lisäksi elokuvien arvoon vaikuttaa merkittävästi yleisön osallistaminen. Jo elokuvien suunnitteluvaiheessa olisi hyödyllistä käyttää suuren yleisön arviointeja ja ideoita. (Escoffier & Mckelvey 2015, 60) Esimerkiksi elokuvan tuotantoprosessiin osallistuminen lisää yleisön kiinnostusta elokuvaan ja he ovat todennäköisesti valmiita myös mainostamaan herkemmin elokuvaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Elokuvan tuottamisen jälkeen elokuvien levityksessä tärkeässä roolissa ovat elokuvateatterit, jotka esittävät lopputuloksen yleisölle. Levittäjä valitsee elokuvateatterit ja päivämäärät, jolloin näytökset pidetään. Sijainnit vaihtelevat

maan sisäisesti ja eri puolilla maailmaa. Levittäjät saattavat usein ajoittaa elokuvat jouluun tai pääsiäiseen, koska ne ovat kysynnältään suosituimpia. Ajankohta kannattaa myös valita siten, että samaan aikaan ei esitetä samankaltaisia kilpailevia elokuvia. Katsojalukujen ja kysynnän perusteella paikalliset elokuvateatterit pystyvät sääntelemään tarjontaa tehtyjen sopimusten puitteissa. Jos elokuvan suosio näyttää kasvavan viikko viikolta, voi olla kannattavaa harkita lisäesitysten esittämistä. (De Vany 2004, 12–13.) Elokuvayhtiöt joutuvat siten tekemään laajasti päätöksiä levityksen ja markkinoinnin suhteen. Kun on päätetty missä ja milloin elokuva näytetään, on myös tärkeää valita, missä medioissa elokuvan mainoskampanjoita esitetään. (Escoffier & Mckelvey 2015, 54.)

Elokuva-ala kokonaisuudessaan ei ole täynnä epävarmuutta, vaikka yksittäisen elokuvan menestys onkin aina arvaamatonta. Jos isot elokuvayhtiöt sijoittavat rahaa useisiin elokuviin, taloudelliset riskit pienenevät. Rieggin (2009) mukaan sekä matalilla että keskitason budjetin elokuvilla on yhtä hyvät todennäköisyydet suureen menestykseen kuin kalliimmillakin elokuvilla. Esimerkiksi ensimmäisen Star Wars –elokuvan budjetti oli vain 11 miljoona dollaria, mutta siitä tuli lopulta yksi kaikkien aikojen tuottavimmista elokuvista. (Riegg 2009, 112–113.) Vertailun vuoksi on huomioitava, että Suomessa 11 miljoonan euron budjetti elokuvalle on jo poikkeuksellisen suuri. On mahdollista, että kalliit elokuvat saattavat tuottaa aluksi paljon, mutta yleisön kiinnostus lopahtaa nopeasti. Sen sijaan toista halvempaa elokuvaa, jolla on pienempi markkinointibudjetti, ei löydetä heti elokuvateattereista, mutta elokuva alkaa kerätä katsojia tasaisesti myöhemmin. Seuraavissa kuvioissa (1 ja 2) on havainnollistettu tätä ilmiötä:

KUVIO 1: X2: X-Men United-elokuvan viikonloppujen tuotot dollareina



(mukaillen Riegg 2009, 117)

KUVIO 2: My Big Fat Greek Wedding -elokuvan viikonloppujen tuotot dollareina

(mukaillen Riegg 2009, 117)

Pystyakselilla on viikonloppujen lipputulojen määrä dollareissa ja vaaka-akselilla on peräkkäisten viikonloppujen määrä. X2: X-Men United –elokuvassa lipputulot ovat selkeästi keskittyneet ensimmäiselle viikonlopulle, mutta ovat lähteneet nopeaan laskuun. Sen sijaan My Big Fat Greek Wedding –elokuvassa ensimmäisenä viikonloppuna katsojia on ollut paljon vähemmän verrattuna lipputulojen huippukohtaan, joka saavutettiin vasta 20 viikonlopun kohdalla. Tuottoja on vaikea ennakoida ja niihin vaikuttavat monet syyt. Vaikka ensin näyttäisikin siltä, että lipputulot jäisivät mataliksi, tilanne voi vielä kehittyä eri suuntiin. Rieggin (2009) mukaan Big Fat Greek Wedding –elokuvan tuotantobudjetti oli alle 5 miljoonaa dollaria, mutta elokuva kuitenkin pyöri teattereissa peräti 50 viikkoa ja tuotti kotimaan markkinoilla Yhdysvalloissa noin 240 miljoona. X2: X-Men United –elokuva tuotti myös lähes saman verran eli noin 215 miljoonaa dollaria. Sen sijaan tuotantobudjetti oli jopa 110 miljoonaa eli yli 20 kertaa suurempi kuin Big Fat Greek Wedding –elokuvan tuotantobudjetti. (Riegg 2009, 118)

Elokuvien laiton lataaminen internetistä on ongelmallista elokuvayhtiöiden näkökulmasta, koska heiltä jää tuloja saamatta. Piratismin vuosittaiset tappiot maailmanlaajuisesti ovat useita miljardeja euroja. (Shoham, Ruvio & Davidow 2009, 249.) Henkel, James & Croce (2016) erittelevät motivaatiotekijöitä, miksi osa 18–24-vuotiaista australialaisista nuorista aikuisista lataa elokuvia laittomasti ja miksi osa katsoo elokuvia laillisin keinoin. Laittomaan kulutukseen on syynä nopea saatavuus internetin kautta, ilmainen sisältö, mahdollisuus nähdä elokuva useaan kertaan ja se, että laiton lataaminen on ainoa tapa nähdä tietty elokuva. Lailliseen elokuvien kulutukseen eli esimerkiksi elokuvateattereissa käymiseen ja elokuvien vuokraamiseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät, fanittamiseen liittyvät tekijät sekä mielihyvään liittyvät tekijät, joita ovat muun muassa nautinnon ja oman asemansa nostamisen tarpeet. Merkittävä syy katsoa elokuvia laillisin keinoin on myös houkuttelevat suoratoistopalvelut ku-

ten Netflix. Toisaalta on mainittava, että monissa suoratoistopalveluissa on mahdollisuus jakaa yksi maksettu käyttäjätili useammalle käyttäjälle, jolloin koko perhe voi käyttää samaa tiliä. (Henkel ym. 2016.) Elokuvayhtiöiden on tärkeää ymmärtää, mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat nuorten aikuisten tekemiin päätöksiin siitä, maksaako elokuvista vai ei. Todennäköisesti suomalaisten nuorten aikuisten päätöksentekoon vaikuttavat samankaltaiset asiat, kun he katsovat elokuvia samoista palveluista kuin australialaisetkin. On kuitenkin mahdollista, että nuorten käyttäytyminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa esimerkiksi uusien palveluiden myötä.

2.3 Elokuva-ala Suomessa

Törhösen (2008) mukaan pysyvä ja ammattimainen elokuvaliiketoiminta on keskittynyt pääasiassa Helsingin seudulle. Toisaalta elokuvakulttuuri näkyy koko Suomessa aina Sodankylän elokuvafestivaaleilla saakka. Elokuvasta voidaan siis erottaa kaksi asiaa, jotka ovat elokuvan tekeminen ja elokuvan katsominen. Ainoastaan elokuvan tekeminen vaatii ammattimaisuutta. (Törhönen 2008). Alanen (2008) kuvailee elokuvatuotantojen prosessia monivaiheiseksi. Alussa aikaa vievät eniten ideointi, suunnittelu ja rahoituksen hankkiminen. Tämän jälkeen alkavat muun muassa käsikirjoitus ja esituotantovaiheet. Nämä vaiheet ovat osittain taiteellisia, mutta myös liiketoimintaa palvelevia toimintoja. Itse tuotantovaihe on lähellä rakennustuotantoa ja elokuvan monistaminen voidaan nähdä teollisuutena. Kuvaustyö on hyvin projektiluonteista. Kun yksi kohtaus on valmis, työvoima ja kalusto siirretään seuraavalle kohteelle. Perinteisten studioiden merkitys Suomessa on kohtalaisen olematon, jos ei huomioida tiettyjä sisäkuvausstudioita. (Alanen 2008.) Vuoden 2008 tilannetta voi kuitenkin verrata nykyhetkeen, koska case-yritys on omalla toiminnallaan vaikuttamassa uusien LED-elokuvastudioiden rakentamiseen 2020-luvulla.

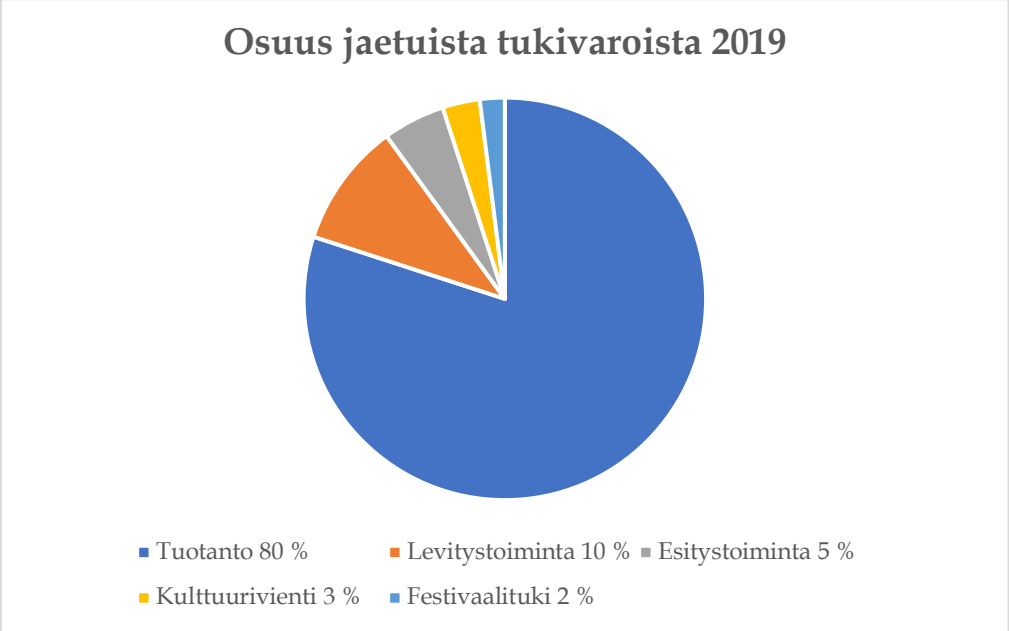
Yleisesti elokuva-ala eroaa muista toimialoista siinä, että elokuvien taloudellisia tuottoja on todella vaikeaa arvioida, koska elokuvien menestystä on mahdotonta ennakoida etukäteen. Toisaalta konkurssiherkkyydellä mitattuna elokuva-alan yrityksen ovat menestyneet kohtuullisen hyvin. Vuosien 1997–2006 välillä konkurssien prosentuaalinen osuus toimialan yrityksistä on ollut yhden prosentin tuntumassa, jos ei lasketa vuoden 2003 piikkiä, jolloin 14 yritystä eli 2,4% teki konkurssin. Tämä saattaa johtua siitä, että alalla ei yleensä hakeuduta heti konkurssiin vaan laitetaan yritys lepäämään ja jatketaan töitä, kun tilanne on parempi. Huonoina aikoina voidaan tehdä töitä muiden saman toimialan yritysten kautta ja katsoa, mihin suuntaan tilanne kehittyy. Konkurssien vähyyteen saattaa myös osittain vaikuttaa alalla laajasti käytetyn ilmaisen työvoiman rooli. (Alanen 2008.) Esimerkiksi vapaaehtoisten avustajien eli taustanäyttelijöiden osallistaminen on elokuva-alalla yleistä.

Suomalaisilla elokuvilla kuvauspäiviä kertyy keskimäärin 30–35, kun taas muualla Euroopassa vertailuluku on noin 60–70. Tämä viittaa siihen, että Suomessa elokuvien tekemisen tuottavuutta voi olla haastavaa nostaa, ja lisäksi eri tukien saaminen korostuu. (Alanen 2008.) Täytyy kuitenkin huomioida, että

tilanne on saattanut hieman vaihdella vuoden 2008 jälkeen. Koska elokuvia tehdään ja tukia haetaan yhä enemmän, tukiasteen määrä on vähentynyt. Läheskään kaikki hakijat eivät saa tukea, vaikkakin osa katsojaluvuilla mitattuina menestyvistä elokuvista saa jälkitukea. (Alanen 2008.) Riippumatta tuotantoyhtiön koosta jokaisen tuotannollinen toiminta on vahvasti sidonnainen julkiseen tukeen. Elokuvien tekemisen korkeat kustannukset ja tuen saamiseen haasteet ovat heikentäneet tuotantoyhtiöiden riskinottokykyä. Toisaalta yritysten kannattavuutta voidaan edistää tietenkin myös kehittämällä omaa liiketoimintaa. (Vilhunen 2008, 7.) Liiketoiminnan kehittäminen voi liittyä esimerkiksi digitaalisiin järjestelmiin, kansainvälistymiseen, markkinointiin tai muihin strategisiin päätöksiin.

Suomen elokuvasäätiö on itsenäisesti toimiva säätiö, jonka tukitoimintaa ohjataan opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan mukaisesti. Vuonna 1970 toimintansa aloittanut säätiö kehittää ja tukee Suomessa ammattimaista elokuvatuotantoa, elokuvien levittämistä ja esittämistä. Elokuvasäätiö saa määrärahansa Veikkauksen voitoista ja jakaa julkisen tukensa hakemusten perusteella. Vuonna 2019 Suomen elokuvasäätiö tuki elokuvataidetta yhteensä noin 24,8 miljoonalla eurolla. (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 3–7.) Oheinen kuvio (3) esittää, kuinka Suomen elokuvasäätiön tukivarat ovat jakautuneet vuonna 2019:

KUVIO 3: Suomen elokuvasäätiön jakamat tukivarat vuonna 2019

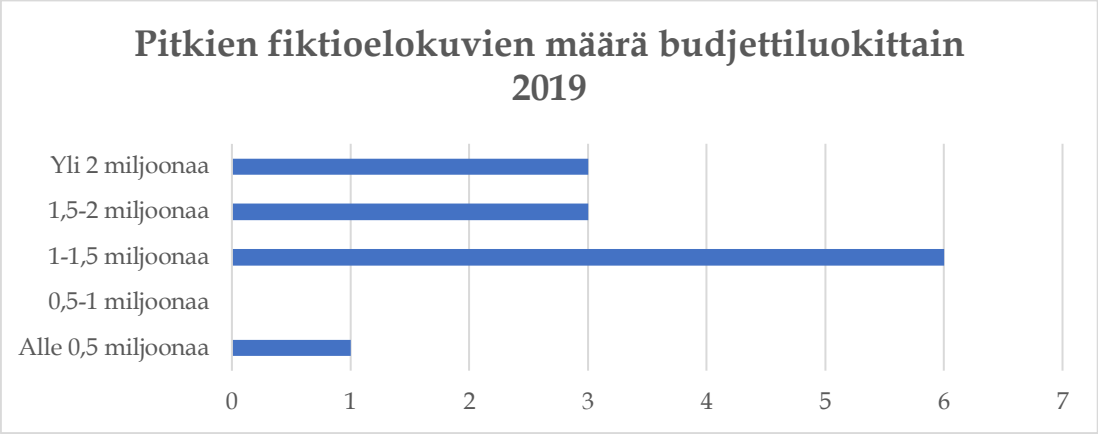


(Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus, 2019, s. 8.)

Selkeästi suurin osa eli 80 % jaetuista tukivaroista on mennyt elokuvatuotannoille, johon kuuluu tuotantotukea, kehittämistukea sekä käsikirjoitusapurahaa. Huomattavia muutoksia edelliseen vuoteen 2018 ei ole havaittavissa. Pitkien fiktioelokuvien keskibudjetti vuonna 2019 on ollut 1,7 miljoonaa euroa, josta Suomen elokuvasäätiön tukiosuus on ollut keskimäärin 42 %. Toiseksi suurin

rahoituksen lähde on ollut kansainvälinen rahoitus 16 %. Tämä osoittaa sen, kuinka merkittävä osuus Suomen elokuvasäätiöllä on keskimäärin elokuvien budjeteissa. (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 7-18.) Seuraava kuvio (4) osoittaa, kuinka 13 pitkää fiktioelokuvaa on jakautunut eri budjettiluokkiin vuonna 2019:

KUVIO 4: Pitkien fiktioelokuvien määrä budjettiluokittain vuonna 2019



(Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 18.)

On mielenkiintoista pohtia, kuinka paljon edellä esitettyjen elokuvien tuotantoihin on vaikuttanut Suomen elokuvasäätiön tuki. Määrittääkö elokuvasäätiön tuen määrä sen, onko elokuva taloudellisesti kannattava? Vaikka Suomessa tehtyjen pitkien fiktioelokuvien määrä ei ole suuri, silti useat niistä saivat näkyvyyttä vuonna 2019 kansainvälisillä elokuvafestivaaleilla kuten Berliinissä ja Cannesissa (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 20). Törhönen (2008) väittää, että suomalaisen elokuvan kansainvälistyminen on haastavaa siitä syystä, että kukaan ulkomailla ei halua katsoa suomalaista elokuvaa sen suomalaisuuden takia. Elokuvan korkea laatu sekä kiinnostava tarina ovat tekijöitä, joiden takia tietty suomalainen elokuva voi menestyä myös ulkomailla. (Törhönen 2008.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä elokuvaohjaaja Törhösen (2008) tekemässä selvityksessä arvioitiin suomalaisen elokuvan julkista rahoitusjärjestelmää ja tehtiin kehitysehdotuksia, miten Suomen valtio ja Suomen elokuvasäätiö voisivat tukea elokuvia. Vaikka suomalainen elokuva on kasvanut voimakkaasti 1990-luvulla Suomen elokuvasäätiön tukipolitiikan ansiosta, elokuvasäätiön toimintaa on entisestään vahvistettava esimerkiksi nostamalla tuotantotukea niin, että se saavuttaa saman tason kuin muissakin Pohjoismaissa. Törhönen suosittelee vapaalle riskipääomalle verohelpotuksia, koska elokuvat ovat harvoin houkuttelevia sijoituskohteita yksittäiselle sijoittajalle. Lisäksi valtion pitäisi tukea rahallisesti elokuvateattereiden digitalisointia, ettei elokuvateatteriverkosto pienene Suomessa entisestään. (Törhönen 2008.)

Ekholm (2019) esittää Tilastokeskuksen tilastoihin perustuvassa artikkelissaan, että vuonna 2017 elokuvateattereissa käyminen on lisääntynyt etenkin yli 35-vuotiaissa vertailuvuosiin 2009, 2002 ja 1991 verrattuna. Suurinta suosio on

ollut 55–74-vuotiailla. Yksi syy tähän on saattanut olla Tuntemattoman sotilaan tulo elokuvateattereihin. Sen sijaan nuoret ja erityisesti 20–24-vuotiaat ovat käyneet elokuvateattereissa aikaisempia vuosia vähemmän. Eri sukupuolten välillä ei ollut juurikaan eroja ja odotetusti suurin osa elokuvissa kävijöistä asuivat kaupungeissa eikä maaseudulle. Pääkaupunkiseudulla suosio oli yleisempää kuin muualla. Joka tapauksessa elokuvien katselu on edelleen yksi suosituimmista tavoista harrastaa kulttuuria. (Ekholm 2019)

Vuoden 2018 aikana elokuvateattereissa käytiin Suomessa kaikkiaan noin 8,1 miljoonaa kertaa, joista 24 % eli noin 1,9 miljoonaa kävivät katsomassa kotimaisia elokuvia. Katsojamäärät olivat melko korkeat, mutta laskivat silti hieman edellisestä vuodesta, mikä todennäköisesti johtuu vuoden 2017 kassamagneetista eli Tuntemattomasta sotilaasta. Myös DVD- ja Blu-ray –markkinat laskivat vuoden 2018 tilastossa -38 % edellisvuoteen verrattuna. (Joukkoviestintä- ja kulttuuritilastot, Tilastokeskus, 2018.) Elokuvayhtiöiden tulevaisuuden kannalta merkittävää on pohtia, miten suomalaisten elokuvien suosio tulee jatkumaan tulevaisuudessa ja tuleeko DVD- ja Blu-ray –markkinoiden suosio laskemaan entisestään samoin kuin kävi VHS-kasettienkin. On myös tärkeää nostaa esille, että elokuvateattereiden ja elokuvien tuottajien intressit saattavat erota suurestikin toisistaan. Kun uusi ison budjetin Hollywood-elokuva saapuu valkokankaalle, parhaimmat teatterisalit ja esitysajat viedään suurempien tuottojen toivossa suomalaisilta elokuvilta. (Törhönen 2008.)

Vuoden 2019 tilastossa ostoksissa verkon kautta tuoteryhmittäin nousee esille elokuvien prosenttiosuus sekä tapahtumapääsylippujen osuus muihin tuotteisiin verrattuna. Pääsylippuja teattereihin, elokuvateattereihin ja eri konsertteihin ostavat internetistä noin puolet kaikista 16–54-vuotiaista. Tätä ikäryhmää vanhemmat ikäluokat ostavat pääsylippuja nuorempia vähemmän, joten kaikkien suomalaisten prosenttiosuus on 39 %. Samankaltainen suhde on myös elokuvien ostoissa verkossa. 16–14-vuotiaista 24 % ostaa elokuvia internetistä ja kaikkien suomalaisten osuus 16 %. Naisten ja miesten välillä on kuitenkin yllättävän suuri ero. 20 % miehistä ostaa elokuvia verkosta, kun taas naisilla vastaava prosentti 12. Tilastossa suosituin tuoteryhmä koko väestön keskuudessa oli vaatteet ja kengät. (Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö, Tilastokeskus 2019.) Seuraavassa taulukossa (1) on esitetty tiivistetyssä muodossa tilasto kolmesta tuoteryhmästä:

TAULUKKO 1: Ostokset ja tilaukset verkon kautta tuoteryhmittäin 2019, %-osuus väestöstä

	16-24v	25-34v	35-44v	45-54v	55-64v	65-74v	75-89v	Miehet	Naiset	Kaikki
Vaatteita tai kenkiä	61	59	64	44	31	11	2	32	47	40
Pääsylippuja teatteriin, elokuviin yms.	50	59	56	49	35	13	4	36	42	39
Elokuvia	24	31	28	16	6	1	0	20	12	16

(mukaillen Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö, Tilastokeskus 2019).

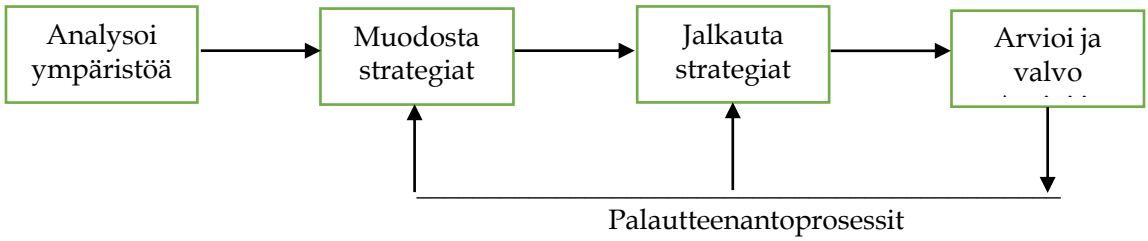
Vaikka elokuvien tarjonta televisiossa on monipuolistunut ja kasvanut, elokuvien katselu televisiosta on silti vähentynyt kaikissa ikäluokissa, kaikissa sukupuolissa ja eri puolilla Suomea. Koska elokuvia näytetään enemmän ja eri vuorokauden aikoihin yöllä ja päivällä, yhdelle elokuvalle ei kerry enää niin paljon katsojia. Lisäksi mielenkiintoiset tv-sarjat saattavat viedä katsojia elokuvilta ja joidenkin elokuvien jatkuvat uusinnat eivät enää kiinnosta suurta yleisöä. Todennäköisesti kuitenkin suurin syy elokuvien katsomisen vähentymiseen televisiosta ja DVD:ltä on internetin tuomat mahdollisuudet. Internetistä löytyy monipuolisia suoratoistapalveluita, joita voi hyödyntää milloin tahansa. (Ekholm 2019)

3 YRITYKSEN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Muuttuva toimintaympäristö osana strategiaa

Yritykset toimivat muuttuvassa ja usein epävarmassa ympäristössä, jossa tavoitteiden saavuttaminen vaatii toimintaympäristön tutkimista ja siihen reagoimista. Yrityksen johdon tulisi valvoa säännöllisesti ulkoista ympäristöä ja tunnistaa sieltä uhkia ja mahdollisuuksia. Toimintaympäristöön liittyviä analysointimenetelmiä on useita ja ne pitäisi nähdä osana strategisen johtamisen prosessia. (Worthington & Britton 2009, 471–474.) Strategisen johtamisen keskiössä on kysymys, kuinka yritys saavuttaa ja säilyttää kilpailuetunsa (Teece, Pisano & Shuen 1997, 509). Strategian itsessään voidaan määritellä olevan joukko tulevaisuuteen keskittyneitä suunnitelmia, jotka ovat vuorovaikutuksessa kilpailuympäristön kanssa pyrkien saavuttamaan organisaation tavoitteet (Robinson & Pearce 1988), tai kehys, jota ohjaavat organisaation luonnetta ja suuntaa määrittävät valinnat (Tregoe & Zimmerman 1980). Strategisen johtamisen perusideana on aluksi analysoida ympäristöä, jonka perusteella voidaan seuraavissa vaiheissa muotoilla ja toteuttaa halutut strategiat. Viimeisin vaihe on arvioida ja valvoa onnistumista sekä palautteen perusteella tehdä strategiaan muutoksia. (Worthington & Britton 2009, 471–474.) Seuraava kuvio (5) esittää strategisen johtamisen prosessin:

KUVIO 5: Strategisen johtamisen prosessi



(mukaillen Worthington & Britton 2009, 474).

Yritysten toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat virallinen ja epävirallinen toimintaympäristö. Virallinen toimintaympäristö on kaikille yrityksille yhteinen. Siihen kuluu muun muassa verotus, lainsäädäntö ja muut instituutiot, jotka määrittelevät rajat yritysten toiminnalle. Epävirallinen toimintaympäristö sen sijaan tarkoittaa yritysten omia liiketoimintakäytänteitä, jotka voivat olla erilaisia yritysten kesken. Niiden perustana ovat normit, arvot, kulttuuri ja eettiset käsitykset. (North 2010.) Yritysten on helpompi itse vaikuttaa epäviralliseen toimintaympäristöön, kun taas viralliseen toimintaympäristöön on sopeuduttava.

Yleisesti liiketoimintaympäristö on täynnä voimia, joita yrityksen johto ei voi suoraan kontrolloida lyhyellä aikavälillä, mutta jotka kuitenkin luovat yritykselle uhkia ja mahdollisuuksia. Yrityksen toimintaympäristöä voi tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma sisältää ulkoiset ryhmät, joita ovat muun muassa kilpailijat, asiakkaat, lakien säätäjät ja tavarantoimittajat. Toinen lähestymiskulma keskittyy näiden edellä mainittujen ryhmien ominaisuuksiin. Esimerkiksi asiakkaita voidaan tarkastella monimutkaisuuden tai anteliaisuuden perusteella, kun tutkitaan kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Kolmas lähestymistapa liittyy yrityksen johdon havaintoihin ja näkemyksiin toimintaympäristön ominaisuuksista. (Ward, Duray, Leong & Sum 1995, 4.) Nopeasti muuttuvalla ympäristöllä on valtava vaikutus liiketoimintaan varsinkin, jos muutokset koskevat heikentynyttä kysyntää ja myyntiä. Ympäristön muutokset pakottavat yritykset tekemään muutoksia etenkin henkilöstöön, prosesseihin ja valvontaan liittyen. Lisäksi yleinen kilpailutilanne pakottaa yrityksiä panostamaan entistä enemmän tuotekehitykseen. Uusia tuotteita yritetään saada markkinoille mahdollisimman nopeasti ennen kilpailijoita, mutta toisaalta epävakaina aikoina ei ole mahdollisuuksia panostaa tuotekehitysprojekteihin. (Matyusz, Demeter & Szigetvári 2012, 11.)

Yrityksen johdon on ymmärrettävä toimialan trendien vaikutus sekä strategiaan että operatiiviseen toimintaan. PESTEL-analyysi on yksi tapa tarkastella yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. PESTEL muodostuu seuraavista näkökulmista:

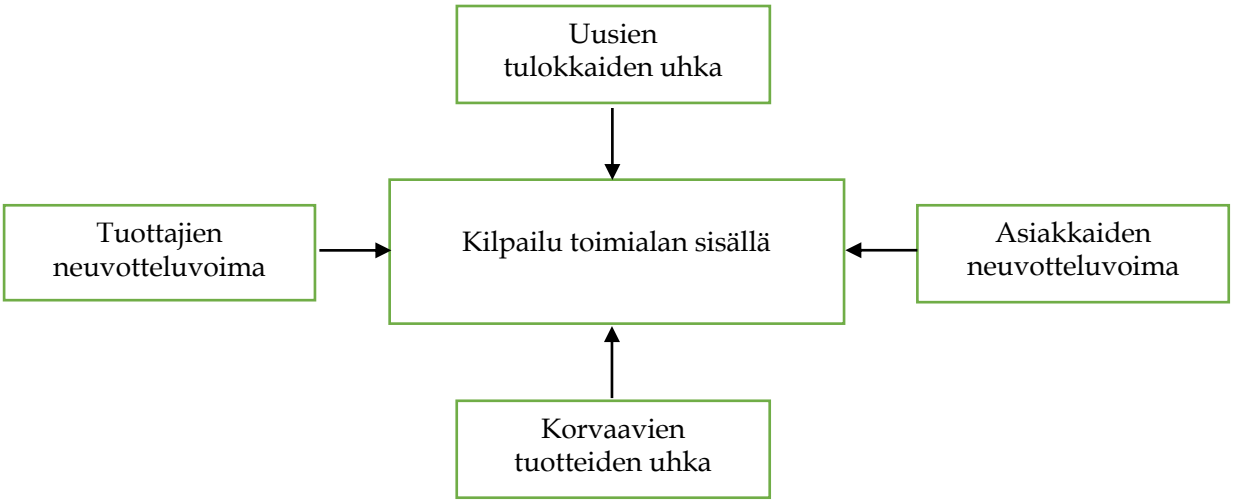
1) poliittinen
2) taloudellinen
3) sosiaalinen
4) teknologinen
5) ympäristöön perustuva
6) lakiin perustuva

Poliittisessa analyysissä keskitytään esimerkiksi kaupan sääntelyihin, immateriaalioikeuksien suojaan ja sopimusten toimeenpanon lailliseen kehykseen. Taloudellinen näkökulma sisältää muun muassa saatavilla olevan työvoiman osaamistason, infrastruktuurin laadun ja rahoitusmarkkinoiden tehokkuuden. Sosiaalinen analyysi taas liittyy koulutukseen, kulttuuriin ja vapaa-ajan kiinnostuksen kohteisiin. Teknologinen näkökulma käsittää muun muassa viimeisimmät teknologiset keksinnöt, teknologian leviämisen tason sekä teknologian vai-

kutukset kustannusrakenteisiin. Ympäristöön liittyvä näkökulma keskittyy esimerkiksi energian kulutukseen, kasvihuonepäästöihin ja kierrätettävyyteen. Lakiin perustuva analyysi sisältää hinnoittelun sääntelyä, verotusta sekä työntekijöiden pakollisia oikeuksia. (Kaplan & Norton 2008, 47–48; Worthington & Britton 2009, 475–476.) PESTEL-analyysi auttaa tunnistamaan ympäristön, jossa yritys toimii, mutta analyysi tarjoaa myös tietoa, joka edesauttaa ennustamaan tulevia tilanteita ja olosuhteita. Tämä tarkoittaa, että analyysia voidaan hyödyntää johdon strategisena työkaluna, vaikka analyysin yksityiskohtainen ja objektiivinen rakentaminen voikin olla haastavaa. (Yüksel 2012, 53.) Onnistunut ulkoinen analyysi ja reagointi ympäristön vaatimuksiin voi kuitenkin auttaa yrityksiä saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoitaan vastaan.

Toinen merkittävä ulkoisen analyysin malli on Porterin (1980) kehittämä viiden voiman malli, joka muodostuu uusien tulokkaiden uhkasta, kilpailun intensiteetistä, asiakkaiden neuvotteluvoimasta, tuottajien neuvotteluvoimasta ja korvaavien tuotteiden uhkasta. Näillä viidellä kilpailuvoimalla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Toisin sanoen toimialan sisällä kannattavaan liiketoimintaan vaikuttavat viisi eri voimaa, joita ei voi jättää huomioimatta. (Porter 1980.) Grundy (2006) myöntää, että viiden voiman mallissa on useita hyödyllisiä näkökulmia. Malli yksinkertaistaa teoriaa osoittamalla vain viisi pääasiallista vaikuttajaa. Viisi voimaa on painottanut epätäydellisten markkinoiden etsimisen tärkeyttä, koska sieltä on mahdollista saada tavallista korkeampia tuottoja. Lisäksi malli on auttanut johtajia keskittymään enemmän ulkoiseen ympäristöön perinteisen SWOT-analyysin sijaan, joka painottaa ulkoisten tekijöiden lisäksi myös organisaation sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia. Porterin malli on monelta osin kuitenkin rajoittunut. Malli rohkaisee ajatusmaailmaan, että toimintaympäristö on tiukasti rajattu toimiala, mutta nykyään toimialojen rajat ovat häilyvämpiä. Porterin viiden voiman malli epäonnistuu teorian ja johdon toiminnan yhdistämisessä, minkä johdosta voidaan kyseenalaistaa se, kuinka yritykset voivat toimia, jos heillä on hyvin vähän vaikutusta mihinkään viiteen kilpailuvoimaan. Lisäksi malli yksinkertaistaa liikaa toimialan arvoketjuja, jotka eivät ole niin yksiselitteisiä. (Grundy 2006, 215.) Kuviossa (6) on esitetty Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman malli:

KUVIO 6: Porterin viiden kilpailuvoiman malli



Vaikka Porterin malli on vuodelta 1980, toimialojen kilpailutilanteisiin vaikuttaa edelleenkin samoja tekijöitä, joita kannattaa analysoida osana strategista johtamista. Lisäksi teknologian kehitys, muuttuneet johtamisen ajattelutavat ja työvoiman väestörakenteen muutokset ovat esimerkkejä syistä, miksi yritykset ovat joustavia, tehokkaita ja nopeampia sopeutumaan ympäristön muutoksiin (Snow ym. 2000). On todella vaikeaa tehdä onnistuneita suunnitelmia ja ennusteita, jos ei ymmärretä niitä ulkoisen ympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan.

3.2 Kansainväliset markkinat ja globalisaatio

Suomen kotimarkkinat ovat paikallisten yritysten näkökulmasta melko rajoittuneet. Tästä syystä osa yrityksistä lähtee hakemaan kasvua globaaleilta markkinoilta. Globalisaatio terminä viittaa koko maailmantalouden yhdentymiseen ja se näkyy kasvaneessa kansainvälisessä kaupassa sekä kansainvälisten pääomaliikkeiden lisääntymisessä (Romppanen 2004, 1). Tämä mahdollistaa yrityksille koko maailman kattavan toimintaympäristön, jossa yritykset pystyvät kasvamaan, laajentumaan, hyödyntämään eri resursseja ja maksimoimaan asiakkaiden arvoa (Scholte 2002, 8; Lehtonen 2016, 30). Kansainvälinen liiketoiminta mahdollistaa paljon, mutta se tuo toisaalta myös tiettyjä haasteita. Jokaisen yrityksen tulisi punnita hyötyjä ja haittoja etukäteen. Riski- ja markkinaanalyyseilla voidaan selvittää, miten kohdemaan kulttuurilliset ja poliittiset tekijät vaikuttavat liiketoimintaan. Laajentuminen ulkomaille saattaa houkutella esimerkiksi matalien työvoimakustannusten ja alhaisen verotuksen takia. Kasvuhakuisen yrityksen on tehtävä strateginen suunnitelma, jossa muun muassa täytyy päättää, laajennetaanko aluksi yhteen valtioon vai useampaan valtioon samaan aikaan, ja mistä löytyvät kohdemaassa tarvittavat tavarantoimittajat ja jakelijat. (Lehtonen 2016, 39–40; Snow ym. 2000, 1622–1624).

Globalisaatio on asia, joka vaikuttaa kaikenkokoisiin yrityksiin ympäri maailmaa (Worthington & Britton 2009, 398). Vaikka suomalainen elokuva-alan yritys ei aikoisikaan laajentaa toimintaansa suoraan ulkomaille, on globalisaation haasteita ja mahdollisuuksia syytä silti pohtia. Globalisaatio edesauttaa ulkomaalaisen rahoituksen saamisessa, koska pääomamarkkinat toimivat vapaammin. Yhteistyötä on helpompaa tehdä ulkomaalaisten toimijoiden kanssa, mikäli haluaa kuvata kohtauksia Suomen ulkopuolella. Hyödyt toimivat päinvastoin myös ulkomaalaisille elokuvayhtiöille. Snow ym. (2000) korostavatkin, että vaikka kilpailijoiden määrä globalisaation myötä on moninkertaistunut, mahdollisten partnereiden ja strategisten allianssien määrä on myös lisääntynyt (Snow ym. 2000, 1624). Suomalaiset elokuvat kuitenkin kilpailevat katsojissa kansainvälisten elokuvien kanssa, joten ulkomaalaisia kilpailijoita ei voida olla huomioimatta.

3.3 Koronaviruspandemia

On selvää, että keväällä 2020 alkanut koronaviruspandemia on vaikuttanut merkittävästi ihmisiin ja yrityksiin ympäri maailmaa. Epidemia tarkoittaa tietyllä alueella esiintyvää sairautta tai muuta terveyteen vaikuttavaa tapahtumaa, jonka laajuus on tavallista suurempi. Pandemia voidaan määritellä epidemiaksi, joka on levinnyt todella laajalle alueelle esimerkiksi eri maihin. (Bloom & Canning 2004, 312.) Koronavirus on kehittynyt vuoden aikana epidemiasta pandemiaksi eri puolille maailmaa. Pandemian vaikutus talouteen on monimutkainen ja siihen vaikuttaa muun muassa, kuinka kauan pandemia kestää, miten sairaus leviää ja ketkä kuuluvat riskiryhmiin (Bloom & Canning 2004, 315.) Täytyy kuitenkin muistaa, että epidemioita ja taloudellisia taantumia on ollut ihmiskunnan historiassa useita ja todennäköisesti niitä seuraa tulevaisuudessakin.

Koronanpandemian kohdalla välittömät vaikutukset kestävät niin kauan, kun voimakkaat rajoitustoimenpiteet, kuten liikkumisen ja aukiolojen rajoitukset, ovat voimassa. Nämä rajoitukset ja ihmisten sairastumiset rajoittavat kulutusta, mikä aiheuttaa ongelmia tiettyjen toimialojen yrityksille. Useiden yritysten liikevaihto ja maksuvalmius heikkenevät ja tuotantoketjuissa alkaa esiintyä häiriöitä. Tämän seurauksena yritykset saattavat joutua maksuvaikeuksissa lomauttamaan tai irtisanomaan henkilöstöään. (Lindblad, Sariola & Silvo 2020, 3–4.) Kriisi vaikuttaa kuitenkin toimialoihin ja yrityksiin toimialojen sisällä hyvin eri tavalla. Esimerkiksi monet matkailu- ja ravitsemusalan yritykset ovat joutuneet ahdinkoon liikevaihdon romahdettua äkillisesti. Kysyntäsokkien aiheuttamat kassaongelmat johtavat pahimmassa tapauksissa konkursseihin jopa viikkojen kuluessa. Siksi kriisin aikana tarvitaan suoraa rahallista tukea, koska yritykset eivät ole halukkaita ottamaan lisälainaa. Jos kannattavuus on heikkoa, lainojen takaisinmaksusta tulee haastavaa. (Vanhala 2020, 3–13.)

Koronapandemian epäsuorat vaikutukset heijastuvat lisääntyneessä epävarmuudessa. Kasvanut kansainvälinen epävarmuus huonontaa Suomen talouden taantumaa entisestään. Yritykset ja kuluttajat eivät ole halukkaita investoimaan ja kuluttamaan entiseen tapaan. Rajoitustoimenpiteiden poistamisen jälkeenkin epävarmuus voi vaikuttaa hidastavasti talouden kohenemiseen. (Lindblad, Sariola & Silvo 2020, 5–6.) Koska monet suomalaiset yritykset toimivat globaaleilla markkinoilla, ei voida keskittyä pelkästään kotimaan koronavirustilanteeseen.

Eniten Suomen elokuvasäätiön tukemista aloista ovat kärsineet elokuvateatterit, jotka ovat joutuneet sulkemaan ovensa ensimmäistä kertaa 125 vuoteen. Koronaviruspandemian merkittävyyttä korostaa se, että edes sodat eivät ole sulkeneet kaikkia elokuvateattereita. Lisäksi välillisistä negatiivisista vaikutuksista ovat kärsineet elokuvalevittäjät, maahantuojat sekä tuottajien elokuvat, joita on esitetty silloin, kun teatterit on suljettu. (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 40.)

Wilska, Nyrhinen, Tuominen, Šilinskas & Rantala (2020) tutkivat koronaviruksen vaikutusta 18–65-vuotiaiden suomalaisten kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Tutkimustulosten mukaan vain kolmas osa vastaajista uskoi, että kulutus tulee palautumaan entiselle. Hieman yllättävästi harva vastaajista arve-

li, että ostaminen verkkokaupasta tulisi lisääntymään tulevaisuudessa. Yksi syy tähän saattaa olla kiinalaisten verkkokauppojen välttäminen. Koronakriisin aikana digitaaliset viihdepalvelut, kuten suoratoistopalvelut HBO ja Netflix, ovat kasvattaneet suosiotaan ihmisten viettäessä enemmän aikaa kotona. Huolestuttavaa on kuitenkin nuorten aikuisten tilanne. Koronaviruspandemia on heikentänyt nuorten hyvinvointia, toimeentuloa sekä uranäkymiä. Lisäksi moni nuori on riippuvainen sosiaaliseen mediaan. (Wilska, Nyrhinen, Tuominen, Šilinskas & Rantala 2020) On kuitenkin epäselvää, kuinka kauan tilanne tulee jatkumaan. Jos kaikki rajoitukset puretaan ja vapaa-ajan mahdollisuudet monipuolistuvat, nuoret saattavat muuttaa esimerkiksi ostokäyttäytymistään samoin kuin muutkin ikäryhmät.

3.4 Riskienhallinta

Erilaisten riskien olemassaolo on luonnollista muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen riskienhallinta tarkoittaa prosessia, joka pyrkii tunnistamaan yritykseen vaikuttavia mahdollisia tapahtumia ja hallitsemaan riskejä riskinottohalukkuuden rajoissa. Tapahtumat tarkoittavat tässä yhteydessä kaikkia tapahtumia, joilla voi olla kielteisiä tai myönteisiä vaikutuksia yrityksille. Strategian laadinnassa riskienhallinta muodostuu yhdeksi osa-alueeksi ja sitä sovelletaan kaikilla yrityksen tasoilla. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004; Lam 2014, 53.) Riskienhallinta auttaa yrityksiä saavuttamaan tavoitteensa ja maksimoimaan sidosryhmäarvoa (Lam 2014, 8). Yrityksen riskienhallinta on systemaattinen ja dynaaminen lähestymistapa kaikille riskeille, joita yritys kohtaa. Taustalla voidaan nähdä olevan tarve estää merkittävät virheet ja estettävissä olevat rahalliset tappiot. Lisäksi taustalla esiintyvät nykyaikaiset strategisen suunnittelun mallit, joiden perustana ovat osakkeenomistajien huomio riskeissä osana rahoituksen teorioita. Koska rahoituksen teorioiden mukaisesti riski ja tuotto kulkevat käsikädessä, osakkeenomistajat kiinnittävät erityistä huomioita riskien olennaiseen rooliin. (Dickinson 2001.) Esimerkiksi elokuva-alalla pitkien elokuvien menestymisen ennustamisen vaikeus voi tarkoittaa sijoittajien näkökulmasta sekä korkeaa riskiä että korkeampaa tuottovaatimusta.

Riskien tiedostaminen on lähtökohta kaikille riskienhallintaprosesseille (Lam 2014, 38). Riskityyppejä voidaan luokitella eri ryhmiin. Taloudelliset riskit käsittävät mahdolliset rahalliset menetykset, jotka johtuvat muutoksista korkotasoissa, valuuttakursseissa, raaka-aineiden hinnoissa tai luottoriskeissä. Operatiivisia riskejä voi tunnistaa esimerkiksi tuotekehityksessä, asiakkaiden tyytyväisyydessä, johtajien petoksissa tai tietojärjestelmissä. Strategisiin riskeihin liittyy teknologiset innovaatiot, asiakkaiden preferenssit sekä poliittiset esteet. (D'Arcy & Brogan 2001, 2.) Likviditeettiriski, joka voidaan nähdä myös osana taloudellisia riskejä, tarkoittaa riskiä siitä, että yritys ei kykene suoriutumaan maksuvelvoitteistaan ajoissa ja kustannustehokkaasti. Riskejä voi myös esiintyä vaatimusten noudattamatta jättämisessä eli tilanteissa, joissa yritys rikkoo lakia.

Maineriski taas käsittää riskin kielteisistä vaikutuksista yrityksen brändiin tai maineeseen. (Lam 2014, 31.)

TAULUKKO 2: Riskienhallintaprosessi

1. Tunnista riskit
2. Mittaa riskit
3. Arvioi eri metodit riskien hallinnalle
4. Valitse metodi
5. Valvo tuloksia

(D'Arcy & Brogan 2001, 5.)

Edellä esitetty taulukko (2) yksinkertaistaa perinteisen riskienhallintaprosessin viiteen eri vaiheeseen. On kuitenkin tärkeää nostaa esille yrityksen strategian merkitys edellä esitetyssä riskienhallintaprosessissa. Erityisesti ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin herkästi reagoivien yritysten kannattaisi muodostaa riskienhallinta osaksi jatkuvaa strategista suunnittelua. Strategian näkökulmasta on esimerkiksi tärkeää tunnistaa kriittisimpiä riskiskenaarioita ja arvioida sekä niiden vakavuutta että todennäköisyyttä. Lisäksi johdon tulisi huolehtia, että riskienhallinnan parhaat käytännöt toteutuvat ja tuloksia seurataan jatkuvasti osana yrityksen strategisia ohjaus- ja valvontajärjestelmiä. (Fraser & Simkins 2010, 42–43; D'Arcy & Brogan 2001, 20–21.) Monet olettavat, että riskienhallintaan liittyviä päätöksiä tapahtuu vain virallisissa strategisissa suunnitteluissa, mutta todellisuudessa pääosa strategisista päätöksistä tehdään virallisten prosessien ulkopuolella (Bromiley, McShane & Rustambekov 2015, 273). Myös Dickinson (2001) uskoo, että riskienhallinta tulee jatkamaan vahvaa rooliaan osana strategista suunnittelua myös tulevaisuudessa, koska hallituksella ja johdolla on nykyään suorempi vastuu riskeistä, joita yritykset kohtaavat. (Dickinson 2001.)

Riskien arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia metodeja, joita ovat muun muassa itsearvioinnit, aivoriihet, riskeihin liittyvät lomakekyselyt, menetetyn datan analyysi, skenaarioanalyysi ja SWOT-analyysi, jossa tarkastellaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Fraser & Simkins 2010, 43.) Perinteisiä keinoja taloudellisten riskien hallinnassa ovat olleet myös erilaiset rahoitusinstrumentit kuten futuurit, swapit ja optiot. Näitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa halutaan varautua tietyn raaka-aineen hinnan nousulle. (D'Arcy & Brogan 2001, 9.)

Gordon, Loeb & Tseng (2009) väittävät, että riskienhallintaan vaikuttavat erityisesti viisi muuttujaa, jotka ovat ympäristön epävarmuus, toimialan kilpailutilanne, yrityksen koko, yrityksen monimutkaisuus sekä yrityksen hallituksen toteuttama valvonta. Muuttuva ja epävarma toimintaympäristö luovat yrityksille haasteita tulevien tapahtumien ennakoimisessa. Riskienhallintajärjestelmien on tarkoitus tunnistaa ja hallita tulevaisuuden epävarmoja tapahtumia, jotka saattavat haitallisesti vaikuttaa yrityksen toimintaan. Toimialan kilpailutilanne riskien näkökulmasta korostuu erityisesti tilanteissa, joissa kilpailijat tarjoavat samankaltaisia tuotteita markkinoilla ja tämä vaikuttaa kielteisesti omien

tuotteiden myyntiin. Yrityksen koolla ja rakenteen monimutkaisuudella on myös vaikutusta riskienhallinnan kannalta. Esimerkiksi monimutkainen rakenne on usein yhteydessä riskienhallintajärjestelmien käyttöön, koska tämänkaltaisille yrityksille riskienhallinnasta on merkittävää hyötyä. (Gordon, Loeb & Tseng 2009, 303–304.) Riskienhallintaan vaikuttavien muuttujien ymmärtäminen on tärkeää, koska muuttujat vaikuttavat riskienhallinnan tehokkuuteen. Tehokkaat riskienhallintaprosessit auttavat yrityksiä suoriutumaan toimintaympäristön haasteista helpommin.

3.5 Kuluttajakäyttäytyminen

Kuluttajakäyttäytyminen, joka on olennainen osa markkinointia, tutkii valittuja yksilöitä tai ryhmiä, jotka ostavat, käyttävät tai hävittävät tuotteita tyydyttäen omia tarpeitaan. (Solomon, Russel-Bennett & Previte 2013, 35). Useat kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät tutkimukset korostavat asiakastyytyväisyyden merkitystä ostotapahtuman jälkeisissä vaiheissa, joissa asiakkaalla on mahdollisuus ostaa uudestaan ja lisäksi suositella tuotetta muille (Rajagopal 2010, 230). Yritysten kannattaa keskittyä asiakastyytyväisyyteen ja kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämiseen myös strategisena päätöksenä, koska asiakkaat ovat yritysten tärkeimpiä voimavaroja.

Kuluttajien ostokäyttäytyminen on luonteeltaan muuttuvaa, eikä sitä voida täysin ennustaa. Vaikka kuluttajilla saattaa olla tiettyjä ostotottumuksia, ne kuitenkin voivat muuttua ajan kuluessa, jopa yhden päivän sisällä. Yksi syy jatkuvaan muutokseen ovat muotiin liittyvät syklit. Muoti voidaan nähdä sosiaalisena ilmiönä, joka vaikuttaa moniin ihmisiin samanaikaisesti. Moni haluaa seurata viimeisimpiä muoti-ilmiöitä ja se motivoi tekemään ostoja. (Solomon ym. 2013, 32). Muoti ei kuitenkaan tarkoita pelkästään vaatteita vaan se sisältää myös esimerkiksi elokuvat ja musiikin. Lisäksi on tärkeää nostaa esille populaarikulttuurin merkitys. Viihde, elokuvat ja kirjat, joita suuret massat kuluttavat, toimivat sekä monelle kuluttajalle että yritykselle inspiraation lähteenä. (Solomon ym. 2013, 12–13.) Ji & Wood (2007) tukevat myös ostokäyttäytymisen luonteen muuttuvuutta ja epävarmuutta väittämällä, että aikomus muuttaa kulutustottumuksia ei suoraan ennusta tulevaa käyttäytymistä. Tutkimukseen osallistuvilla oli vahvoja tottumuksia toimia tietyllä tavalla esimerkiksi katsomalla aina televisiomainoksia samassa kontekstissa tietyssä paikassa ja tietyllä hetkellä. Tutkimustulosten mukaan osallistujat jatkoivat vahvoja ja kauan toistettuja tottumuksiaan, vaikka heillä oli aikomus muuttaa niitä. (Ji & Wood 2007, 273.)

Koska kuluttajat ovat erilaisia, segmentointi auttaa tunnistamaan samojen ominaisuuksien kuluttajaryhmiä, joille markkinointia voidaan kohdistaa (Solomon ym. 2013, 6). Yritykset voivat segmentoida potentiaalisia asiakkaitaan erilaisin perustein. Maantieteellinen segmentointi jakaa asiakkaita heidän asumispaikkansa perusteella. Psykologinen segmentointi liittyy kuluttajien luonteenpiirteisiin, ajatuksiin ja asenteisiin. Psykologinen lähestyminen on lähtökohtana käyttäytymissegmentointiin, jossa voidaan jakaa kuluttajia esimerkiksi harrastusten, vapaa-ajan vieton, matkustamisen tai ruokatottumusten suhteen.

(Sethna & Blythe 2016, 11). Segmentointi demograafisten tekijöiden mukaisesti sisältää muun muassa sukupuolen, iän, perheen rakenteen, sosiaalisen luokan ja tulotason, etnisyyden sekä elämäntyylin. (Solomon ym. 2013, 9–11.) Markkinoiden onnistunut segmentointi ja oikein kohdistettu markkinointi voivat mahdollistaa pitkäikäisiä asiakassuhteita, jotka saattavat olla elintärkeitä liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Lisäksi muuttuvan toimintaympäristön takia segmentointia pitäisi tehdä tasaisin väliajoin. Esimerkiksi nuorten kohderyhmä koostuu tietyistä ikäluokista, mutta ne kuitenkin vaihtuvat ajan kuluessa.

Sosiaaliset verkostot ovat nousseet keskeiseen rooliin, kun yritykset pyrkivät vaikuttamaan kuluttajien käyttäytymiseen. On tärkeää tunnistaa henkilöitä, jotka ovat merkittäviä vaikuttajia omissa sosiaalisissa verkostoissaan. Vaikuttajahenkilöitä voidaan kutsua mielipidejohtajiksi tai trendien asettajiksi ja heillä on usein paljon uskollisia seuraajia. (Doyle 2007, 60–62.) Sosiaalisten verkostojen mahdollisuuksien ymmärtäminen voi auttaa yrityksiä saavuttamaan tavoitteitaan. Yritykset voivat osana markkinointistrategiaansa tehdä yhteistyötä vaikuttajahenkilöiden kanssa ja sitä kautta mainostaa omia tuotteitaan. (Yager & Yager 2015, 258–259). Kun mielipidejohtaja antaa positiivisen kuvan esimerkiksi uudesta elokuvasta, se vaikuttaa todennäköisesti myönteisesti hänen seuraajiensa ostoaikomuksiin elokuvan suhteen. Doyle (2007) korostaakin suosittelun voimaa osoittaessaan, että yli 75 % kuluttajista keskustelee ensin kaverinsa kanssa ennen ostopäätöksen tekemistä (Doyle 2007, 60).

Ulker-Demirel, Akyol & Simsek (2018) osoittavat tutkimuksessaan, että elokuvien ohjaajilla ja näyttelijöillä on vaikutusta kuluttajien preferensseihin eli mieltymyksiin. Tähtinäyttelijät vetävät katsojia elokuvateattereihin erityisesti avausviikolla. Tunnetuilla ohjaajilla on vahva myönteinen vaikutus kuluttajien odotuksiin elokuvan laadusta. Toisaalta käsikirjoituksella, joka perustuu esimerkiksi tositapahtumiin tai novelliin, on tuotteena negatiivinen vaikutus ostoaikomukseen. Kuluttajia kiinnostaa enemmän elokuvat, jotka perustuvat autenttisiin eli vain tiettyä elokuvaa varten kirjoitettuihin käsikirjoituksiin. Lisäksi tutkimustuloksissa korostettiin yleisön halua katsoa elokuva haluamaansa aikaan haluamassaan jakelukanavassa. Tämä tarkoittaa siirtymää suuntaan, jossa elokuvia katsotaan yhä enemmän kotona. Toisaalta ne, jotka käyvät elokuvateattereissa, eivät tee yleensä ostopäätöstä lipun hinnan perusteella. Lippujen hinnoilla ja elokuvateattereiden hinnoittelustrategioilla ei siis ole vaikutusta kuluttajien aikomukseen katsoa tietty elokuva. (Ulker-Demirel, Akyol & Simsek 2018, 93) Tutkimustulokset tarjoavat mielenkiintoista tietoa kuluttajien preferensseistä, joita esimerkiksi elokuvayhtiöt ja elokuvateatterit voivat hyödyntää. On syytä pohtia, miten elokuvien lisääntynyt katselu kotona vaikuttaa elokuvaalan toimijoiden strategisiin päätöksiin esimerkiksi hinnoittelumallien suhteen. Kuinka korkealle elokuvateatterilipun hintaa voidaan nostaa ilman, että se vaikuttaa merkittävästi suuren yleisöön ostoaikomukseen?

Word of mouth (WOM) on markkinoinnin muoto, jossa rohkaistaan kuluttajia keskustelemaan tuotteista keskenään puskaradion tyyppisesti. WOM on markkinoinnin näkökulmasta aina negatiivista, neutraalia tai positiivista. (Anderson 1998, 6; Buttle 1998, 242–243). Erityisesti elokuva-alalla WOMin rooli on merkittävä, kun kuluttajat päättävät muiden mielipiteiden perusteella, katsovatko he tietyn elokuvan vai eivät. Elokuvakriitikoiden arviot, ystävien suosit-

telut sekä suuren yleisön kommentit sosiaalisessa mediassa luovat mielikuvan elokuvasta etukäteen ja vaikuttavat voimakkaasti ostopäätökseen. (Ulker-Demirel ym. 2018, 93–94) Koska elokuvista käydään verkossa keskustelua joka tapauksessa, elokuvayhtiön kannattaa olla mukana vaikuttamassa keskusteluun. Tämä tarkoittaa markkinointiin liittyviä päätöksiä siitä, missä sosiaalisen median kanavissa ollaan mukana ja miten keskustelua käydään kuluttajien kanssa.

4 TALOUDELLINEN ENNUSTAMINEN

On tärkeää ymmärtää, että strateginen ennustaminen ja strateginen suunnittelu eivät tarkoita samaa asiaa, vaikka liittyvätkin vahvasti toisiinsa. Lyhyen ja pitkän ajan ennustamisessa on kyse tulevien tapahtumien ja olosuhteiden ennustamisesta. Strateginen suunnittelu taas asettaa toimintoja ja ohjelmia, jotka yrityksen pitäisi ottaa käyttöön heti tai ainakin lähiaikoina. (Fried 2012, 41–42.) Vaikka tavoitteet, ennustaminen ja budjetointi kietoutuvat yhteen, niiden ero täytyy ymmärtää. Esimerkiksi myyntitavoite, myyntiennuste ja myyntibudjetti saattavat vaihdella toisistaan vuoden aikana, mutta silti kaikkien niiden tehtävä on merkityksellinen. (Lapide 1998).

Luvussa 4 Taloudellinen ennustaminen tarkastellaan ennustamista osana yrityksen strategiaa. Lisäksi syvennytään budjetointiin ja sen vaihtoehtoihin suunnittelu- ja ohjausjärjestelmissä. Edellisessä luvussa eriteltiin muuttuvaa toimintaympäristöä pääasiassa kohdeyrityksen näkökulmasta. On kuitenkin muistettava, että case-yrityksen liiketoiminta on pääosin projektiliiketoimintaa, joka eroaa erityispiirteiltään monista muista yrityksistä.

Tuotantoyhtiöiden liiketoiminta muodostuu luonnollisesti useista erillisistä projekteista, jotka voivat olla esimerkiksi pitkiä elokuvia, tv-sarjoja tai mainosvideoita (Lampel & Shamsie 2003, 2194). Projektiliiketoiminnassa eri projektit vaihtelevat kustannuksiltaan ja tuotoiltaan. Voittoa tavoittelevien projektien seassa voi myös olla kustannuksia aiheuttavia projekteja, jotka voidaan nähdä investointeina ja kehitysmahdollisuuksina tulevaisuuden näkökulmasta. Tärkeää on kuitenkin tarkastella kokonaisuutta niin, että yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, mikä mahdollistaa toiminnan jatkumisen. Talouden suunnittelua ja hallintaa on perusteltua tarkastella kokonaisuuden kannalta eikä pelkästään keskittyä yhteen projektiin. Projektien suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää arvioida mahdollisimman tarkasti ja oikea-aikaisesti projektien kannattavuuden kehittymistä. Jos ennakoidaan ongelmatilanteet hyvissä ajoin, ne ovat helpompia ratkaista. (Artto, Kujala, & Martinsuo 2006, 381.)

Projektiliiketoiminnassa talouden kehittymistä kannattaa seurata muodostamalla ajantasainen yleiskuva kaikista projekteista ja niihin liittyvistä taloudellisista tiedoista. Tämä edellyttää sitä, että tehdään ajoissa tarvittavat kirjaukset budjettien ja arvioiden toteutuneista tuotoista ja kustannuksista. Myös projek-

tien toteutumistodennäköisyyksiä voidaan arvioida, jos osa projekteista on epävarmoja. Ajantasainen projektiseuranta mahdollistaa jatkuvan raportoinnin johdolle, joka saa tärkeää tietoa koko yrityksen tuloslaskelman ennusteista ennen kuin todellinen tulos toteutuu. (Artto ym. 2006, 386.) Elokuvayhtiöillä saattaa olla samanaikaisesti useampi projekti käynnissä. On mahdollista, että tuotannossa on kaksi elokuvaa, kaksi mainosvideota ja kolmea uutta elokuvaa suunnitellaan. Ajantasaiseen projektiseurannan järjestelmien käyttöön kannattaa panostaa, jotta muutoksiin voidaan reagoida ajoissa ja projektien johtaminen helpottuu, kun kokonaiskuva hahmottuu selkeämmäksi.

4.1 Ennustaminen osana strategiaa

Kun yritykset valmistelevat esimerkiksi eri budjetteja ja tuotantosuunnitelmia, siihen liittyy aina arvioita tulevaisuudesta. Lopulta jokaiseen liiketoimintapäätökseen liittyy oletuksia tulevaisuudesta. Kaikki yritykset tekevät siis jatkuvasti ennusteita, vaikka he eivät aina sitä tiedostaisikaan. Onneksi moni on kuitenkin ymmärtänyt ennustamisen olevan avain hyvään päätöksentekoon ja siksi siihen on järkevää käyttää resursseja siirtymällä pelkästä intuitiivisesta ennustamisesta objektiiviseen ja systemaattiseen ennustamiseen. (Jain 2005, 4–5.)

Yritysten etsiessä strategioita parantaakseen taloudellista suoriutumistaan, ennustaminen on noussut keskeiseen rooliin osana suunnittelu- ja ohjausjärjestelmiä. Ennustamisen päätavoitteena on tarjota päätöksentekijöille tarvittavaa informaatiota strategista suunnittelua ja päätöksentekoa varten. (Hoshmand 2009, 1–2.) Ennustaminen on yrityksille liian tärkeää ja siksi siihen täytyy sijoittaa tarpeeksi resursseja. Jokaisen yrityksen tulisi kehittää omat ennustusjärjestelmät, jotta vaihtoehtoisia tulevaisuuden toimintoja voidaan tunnistaa. (Mohn 1989.) Koska ennustamiseen sisältyy aina virheitä, tarkoitus on minimoida ennustamiseen liittyvät virheet eikä teeskennellä, että ne voitaisiin poistaa kokonaan. Ennustamisen luonteesta johtuen ennustuskäytännöt ovat sekä tiedettä että taidetta. (Evans 2003, 3; Shim 2000, 12.)

Tarkat ennusteet ovat lähes mahdottomia toteuttaa. Siksi on järkevää suunnata huomio täydellisistä ennusteista riittävän tarkkoihin ja tehokkaasti tehtyihin ennusteisiin, joita kuka tahansa voi järkevästi ajatellen odottaa tapahtuvan. Kukaan ei pysty kontrolloimaan tarkkoja ennusteita, mutta sen sijaan moni pystyy ohjaamaan ennustejärjestelmiä ja resursseja, joita ennustamiseen käytetään. (Gilliland 2010.) Taloudellista ennustamista harjoittavien työntekijöiden rooli yrityksessä on yleensä kaikista haastavin. Heidän pitäisi säilyttää objektiivisuus, tehdä päätöksiä perustuen todisteisiin, mitata omaa suoriutumistaan, muuttaa suunta huomatessaan tietyn mallin olevan toimintakelpoinen sekä olla antamatta periksi poliittisen paineen alla. (Reyes 2005.) Onneksi teknologiset innovaatiot ovat kuitenkin tukeneet ennustamisprosesseja. Esimerkiksi datan prosessoinnin kapasiteetit ja datan käyttömahdollisuudet ovat parantuneet selkeästi. Ennustamiseen tarvittavaa tietoa on nopeasti ja tarkasti saatavilla. Lisäksi dataa on helppoa varastoida, siirtää ja analysoida. (Jain 2005, 5.)

Shimin (2000) mukaan ennusteet voidaan jakaa neljään kategoriaan tavoitteidensa perusteella, jotka ovat:

1) Myynnin ennusteet
2) Taloudelliset ennusteet
3) Kansantaloudelliset ennusteet
4) Teknologiset ennusteet

Myynnin ennusteet, joita ovat ennusteet odotetuista myynneistä, ovat avaintekijöinä suunnittelussa, budjetoinnissa ja muissa ennusteissa. (Shim 2000, 5–6; Chase 1996.) Taloudelliset ennusteet sisältävät esimerkiksi ennusteita tuotoista, ulkopuolisen rahoituksen tarpeesta sekä konkurssin todennäköisyydestä. Vaikka myyntiennusteet ovat tärkeimpiä asioita monien taloudellisten päätösten kannalta, silti muut taloudelliset ennusteet täytyy tehdä erillään myynnin ennusteista. Kansantaloudelliset ennusteet ovat esimerkiksi valtion julkaisemia ennusteita yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Näitä ovat muun muassa ennusteet työttömyysasteelle, korkotasoille ja bruttokansantuotteen kehitykselle. Yritykset voivat pohtia omissa ennusteissaan, miten ulkoisen ympäristön muuttumisen ennusteet vaikuttavat omien tuotteiden kysyntään. Teknologiset ennusteet ovat arvioita teknologian kehittymisen tasosta. Teknologiset muutokset tarjoavat yrityksille, esimerkiksi sovelluskehittäjille, mahdollisuuksia uusille tuotteille. Tietyn teknologian alan asiantuntijat ovat usein parhaimpia henkilöitä ennustamaan teknologian kehityssuuntia. (Shim 2000, 5–6.)

Taloudelliseen suunnitteluun vaikuttaa merkittävästi myytävien tuotteiden ja palveluiden kysynnän ennustaminen ja arviointi. Kuinka paljon tuotteita voidaan myydä ja millä hinnalla? (Hansen 2011.) Myynnin ennustamisella voidaan viitata myös strategiseen ennustamiseen, jossa keskitytään ennustamaan alueellisia myyntitasoja, jotka puolestaan tukevat johtoa tekemään budjetteja, markkinointisuunnitelmia ja pitkän tähtäimen strategista suunnittelua (Chase 1996). Yritykset käyttävät kysynnän ennustamiseen eri tapoja. Osa yrityksistä hyödyntää ulkopuolisten tai omien myynnin ammattilaisten toteuttamia markkinakyseleitä. Jotkut organisaatiot taas käyttävät tilastollisia malleja, jotka perustuvat viimeisimpiin trendeihin tai ennusteisiin suhteessa historiallisiin myyntitilastoihin. Ennustetun kysynnän pohjalta voidaan laatia myyntisuunnitelma eri tuotteille. Myyntisuunnitelman jälkeen voidaan tehdä tuotantosuunnitelma, joka on hyvin herkkä myynnin vaihteluille. (Hansen 2011.) Elokuvayhtiöiden haasteeksi kuitenkin nousee se, että ensin tuotetaan elokuva ja kysyntä selviää vasta jälkikäteen. Elokuvien tarkkaa kysyntää voi olla haastavaa arvioida tarkasti tuotantovaiheessa, vaikka kysynnän ennustamiseen kannattaakin panostaa.

Yrityksillä on valittavissaan useita erilaisia ennustamistekniikoita. Ennustamismenetelmät voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Laadulliset menetelmät perustuvat arviointeihin ja henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Määrälliset menetelmät taas pohjautuvat yleensä historialliseen dataan. Menetelmiä on esitetty useita:

1) Laadulliset menetelmät:
- Johtajien omat mielipiteet
- Kuluttajien kyselyt
- Delfoi-menetelmä
- Ostovoiman mielipidekyselyt

2) Määrälliset menetelmät:
- Trendien analyysi
- Regressioanalyysit
- Markkinakyselyt
- Talouden indikaattorit
- Muut historiatietoon perustuvat ennusteet

(Shim 2000, 7.)

Yksi laadullinen menetelmä on toteuttaa kuluttajakyseleitä, joissa selvitetään kuluttajien ostoaikomuksia. Kyselyt voidaan toteuttaa esimerkiksi kahdenvälisillä haastatteluilla, puhelimen välityksellä tai kyselylomakkeiden avulla. Kuluttajien ostokäyttäytymistä analysoidaan vastausten perusteella usein tilastollisin menetelmin. Määrällisessä tutkimuksessa tuloksia verrataan usein ennalta määritettyihin hypoteeseihin. (Shim 2000, 11.) Kuluttajien kyselytutkimuksien tavoitteena saattaa olla ennustaa uusien tuotteiden kysyntää. Jos kuluttajat eivät ole vielä testanneet uutta tuotetta, he eivät yleensä etukäteen tiedä, pitävätkö tuotteesta ja millä todennäköisyydellä he voisivat ostaa sen. Lisäksi ihmisluonteeseen kuuluu, että vastaajat saattavat arvailla, mitä haastattelija haluaa kuulla ja yrittävät vastauksillaan miellyttää haastattelijaa. (Evans 2003, 357–359.)

Tulevaisuuden tapahtumien ennustamisessa monet yritykset hyödyntävät asiantuntijoita, joista moni työskentelee konsulttina. Asiantuntijat työskentelevät usein ryhmänä tuottaen yritysjohdolle erilaisia analyyseja. (Worthington & Britton 2009, 479.) Oli kyseessä joko asiantuntijoiden tai yrityksen johtajien mielipiteet, ongelmaksi saattaa muodostua ryhmäajattelu. Ryhmän vahva koheesio voi estää jäseniä nostamasta esille kriittisiä näkökulmia. Lisäksi liian vahva johtajuus tai ryhmästä eristäytyminen johtaa usein ulkopuolisten mielipiteiden puuttumiseen. (Shim 2000, 9.) Vaihtoehtoinen tapa on kuitenkin käyttää Delfoi-menetelmää, jossa ryhmä asiantuntijoita ennustaa tulevia tapahtumia itsenäisesti riippumatta toisista asiantuntijoista. Jokaiselta asiantuntijalta kysytään samat kysymykset, joiden vastausten perusteella neutraali selvittäjä muodostaa asiantuntijoille uudet kysymykset. Sama prosessi jatkuu useita kierroksia, kunnes saavutetaan samankaltainen yhteinen näkemys tulevaisuuden kehityksestä. Delfoi-menetelmä on melko tehokas pitkän tähtäimen ennustuksessa ja tekniikka poistaa ryhmäajattelun tuomat ongelmat, mutta toisaalta Delfoi-menetelmässä on nähty heikkoa luotettavuutta ja yksimielisyyden puutetta. (Evans 2003, 364–366; Shim 2000, 9.)

Worthingtonin & Brittonin (2009) mukaan yksi tapa arvioida tulevaa on eri skenaarioiden ennustaminen. Ajatuksena on luoda realistinen kuva mahdollisesta tulevaisuuden kehityksestä tietyssä liiketoimintaympäristössä. On yleistä käyttää pahinta -, parasta -ja todennäköisimmin tapahtuvaa skenaariota. Nämä

skenaariot auttavat päätöksentekijöitä reagoimaan ympäristön muutoksiin tukemalla myös riskienhallintaa. Skenaarioiden ennustaminen sopii kaikille organisaatioille riippumatta koosta tai toimialasta, mutta skenaarioiden sisältö voi vaihdella suuresti. Eri skenaarioiden arviointi voi olla vain ylimmän johdon epävirallista keskustelua, jossa kuvaillaan vaihtoehtoisia tapahtumia subjektiivisesti. Toisaalta voidaan käyttää myös monimutkaisia analysointitekniikoita, todennäköisyyslaskentaa ja ulkopuolisten ennusteita. (Worthington & Britton 2009, 478.) Jokaiselle organisaatiolle jää päätettäväksi, missä määrin se panostaa eri skenaarioiden ennustamiseen.

Vaihtoehtoinen työkalu taloudellisessa ennustamisessa on trendien ennustaminen (Evans 2003, 194). Tekniikka perustuu historiatietojen analysoimiseen, joka helpottaa tulevaisuuden ennustamisessa. Oletuksena on, että lyhyessä ajassa tietyillä tekijöillä on tapana pysyä muuttumattomina. Kriittiset muutostekijät sen sijaan tapahtuvat epätodennäköisemmin. Trendejä voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavalla tavalla: historiallisen datan mukaan tietyn tuotteen kysyntä pysyy sesongin aikana samalla tasolla, joten voidaan olettaa, että sama trendi jatkuu seuraavassakin sesongissa. Trendien ennustaminen voidaan nähdä suhteellisen halpana ja yksinkertaisena työkaluna. (Worthington & Britton 2009, 477.) Toisaalta niin kuin kaikessa ennustamiseen liittyvässä on todettava, että trendien toteutumisesta ei ole varmuutta, koska historia ei ole tae tulevasta.

Ennustamista vastaan on esitetty joitakin argumentteja. Huonot kokemukset esimerkiksi tuotteiden myynnin, yleisen talouskehityksen tai osakemarkkinoiden ennustamisesta ovat nostaneet tunteisiin perustuvia reaktioita ennustamista vastaan. Toiseksi argumentiksi voidaan esittää mediassa nostetut äärimmäiset tapaukset, jotka usein luovat propagandaa, pelkoa tai toivoa. Nämä spekulaatiot eivät yleensä perustu systemaattiseen ennustamiseen, jossa käytetään loogisia käytänteitä. Kolmas ennustamista vastaan väitetty argumentti on heikko ymmärrys ennustamisen menetelmistä. Alhainen osaaminen ja puutteelliset taidot ovat syitä sille, miksi ennustamista ei nähdä hyödyllisenä. (Mohn 1989.) Reyes (2005) korostaa, että ennustaminen on yksi yritysten tärkeimpiä toimintoja, mutta silti ennustaminen on ymmärretty väärin. Joko ennustamista ei nähdä tarpeeksi tärkeänä toimintona tai sitten ongelmia liittyy siihen, että teknisiltä ennustajilta puuttuu liiketoiminnan ymmärrystä, ennustamisen avainhenkilöiden vuorovaikutuksessa on haasteita tai ennustamista ei nähdä olennaisena osana yrityksen strategiaa. (Reyes 2005.)

Basware Oyj:n (2011) tekemän kyselyn perusteella taulukkolaskennan eli Excelin rooli on merkittävä ennusteiden laadinnassa. Vuonna 2011 67% yrityksistä käytti Exceliä ennustetyökaluna ja 40% yrityksistä hyödynsi pelkästään Excelia. Moni yritys siis käytti taulukkolaskentaa yhdessä muiden ennustejärjestelmien tai ERP:n eli toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Suurin osa yrityksistä päivitti ennusteitaan kuukausittain tai kvartaaleittain. Vaikka valtaosa vastaajista pitikin ennustamista yrityksen kokonaistoimivuuden kannalta todella tärkeänä, ennustaminen kohtasi silti esteitä esimerkiksi toimintaympäristön muutoksissa tai haasteina sitouttaa ennustamisprosesseihin osallistuvia osaavia henkilöitä. Kyselyn perusteella luotettavampia ennusteita parantaisi ennustejärjestelmän tuoma automaatio sekä panostus vastuuhenkilöiden korkeampaan koulutukseen ja motivointiin. (Basware Oyj 2011.) On todennäköistä, että useat

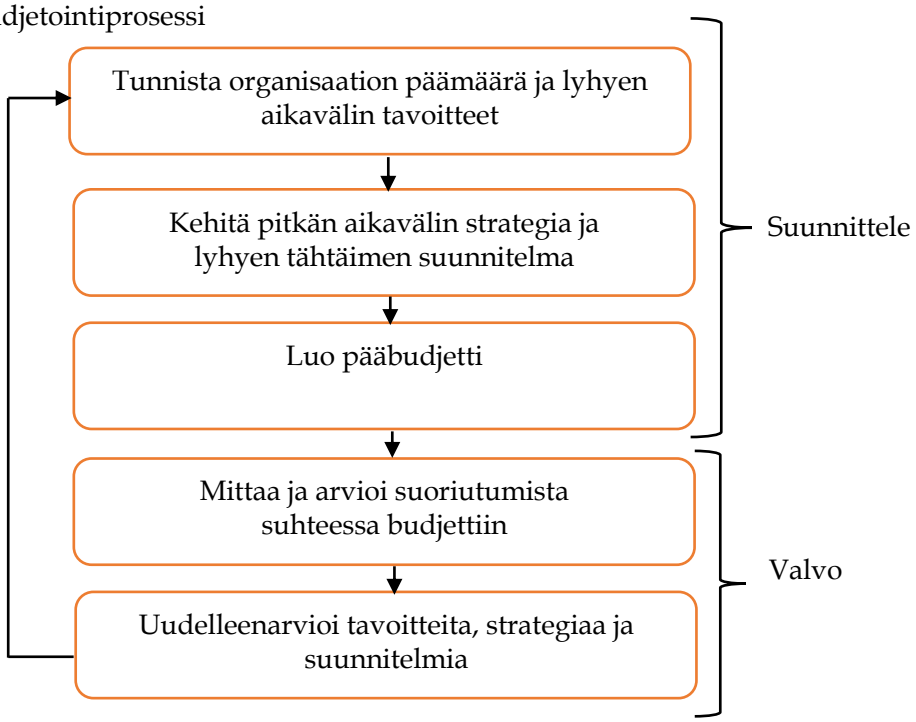
yritykset pitävät edelleenkin ennustamisen merkitystä tärkeänä ja saattavat nykyäänkin etsiä ratkaisuja samoihin haasteisiin.

4.2 Budjetointi

Budjetointi on ollut pitkään keskeisessä roolissa strategisessa suunnittelussa. Strateginen suunnittelu ohjaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita tarjoamalla vertailukohtia mittaamiseen eli kuinka paljon on tehty ja mitä vielä vaaditaan. Lisäksi strateginen suunnittelu etsii vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä ja esittää arvioita vaadituista resursseista. (Fried 2012, 41.) Budjetit ovat laajasti eri puolilla maailmaa käytettyjä työkaluja organisaatioiden ennustamisessa ja ohjauksessa. Budjetointi tarkoittaa johdon tekemää määrällistä suunnitelmaa valituille toiminnoille tiettyä tulevaisuuden ajanjaksoa varten. (Bhimani ym. 2015, 425). Perinteinen budjetointi on vuosittain toistuvaa ja inkrementaalisesti rakentuvaa aina seuraavaksi vuodeksi eteenpäin. Budjetti tehdään rahamääräisenä, esimerkiksi euroissa, tai määrällisenä, esimerkiksi tuotettujen tuotteiden määrässä. Budjetin sisältö muodostuu riveistä eri asioita, esimerkiksi ennusteista kiinteistä kuluista ja henkilöstökuluista. Perinteisestä budjetoinnista on tullut tärkeä työväline johtamisen ja suunnittelun tueksi (Wildavsky 1978, 502–508.)

Budjetoinnin etuina voidaan nähdä helppous, yksinkertaisuus, joustavuus ja kontrolloitavuus (Wildavsky 1978, 502–508). Covaleski, Dirsmith & Jablonsky (1985) esittävät, että perinteisen budjetoinnin pitäisi kuvastaa ja tukea rationaalista päätöksentekoa. Perinteisesti isoissa yrityksissä yksiköiden päälliköt valmistelevat budjetit esittämällä määrälliset tavoitteet. Tämän lisäksi ylemmän johdon odotetaan tukevan budjetointiin ja valvontaan liittyviä toiminta. On kuitenkin olennaista nostaa esille, että budjetointiprosessiin osallistuminen edistää budjetoinnin laatijoiden vahvempaa kontrollia. (Covaleski, Dirsmith & Jablonsky 1985, 277.) Perinteisen budjetoinnin hyötyinä on esitetty myös sen tärkeä rooli tavoitteiden asettamisessa, mahdollisten toimintojen tunnistamisessa sekä eri strategisten vaihtoehtojen arvioimisessa. Lisäksi budjetointi mahdollistaa tulosten seurannan lisäksi tavoitteiden viestimisen eri organisaatiotasoille. (Asogwa & Etim 2017.) Seuraavassa kuviossa (7) havainnollistetaan budjetointiprosessia:

KUVIO 7: Budjetointiprosessi



(Atkinson 2013, 420).

Edellä esitetty kuva auttaa hahmottamaan, minkälaisista paloista budjetointiprosessi voi rakentua. Viisi eri toimintoa linkittyvät toisiinsa; kolme ensimmäistä liittyy suunnitteluun ja kaksi viimeisintä valvontaan. Budjetointi tarkoittaa siis budjettien valmistelemisen prosessia, joka lähtee liikkeelle strategiasta ja tavoitteista. Kun suunnitelma ja budjetti ovat valmiita, on todella tärkeää muistaa mitata ja arvioida suoriutumista sekä tehdä tarvittavia toimenpiteitä esimerkiksi suunnitelmien päivittämiseen tai palkitsemiseen liittyen. (Atkinson 2013, 420–421.)

Kriittisesti perinteiseen budjetointiin suhtautuvat ovat nostaneet esille lukuisia ongelmia. Budjetointi vie liikaa aikaa eikä se vastaa ulkoisen ympäristön muutoksiin (Goode & Malik 2011, 208). Perinteinen budjetointi keskittyy historiaan tulevaisuuden sijasta, se saattaa olla piittaamaton yrityksen tavoitteiden suhteen ja se rakentuu pienistä osista pala palalta muodostuneeksi kokonaisuudeksi. Budjetin laatijoilla saattaa olla omia tavoitteita, mutta budjetti itsessään on muodostettu eri toimintojen ympärille, mikä voi olla ristiriitaista yrityksen menestymisen kannalta. (Wildavsky 1978, 502–508.) Myös Lamoreaux (2011) muistuttaa, että budjetointi perustuu oletuksiin ja tiedot, jotka muodostavat nämä oletukset, saattavat muuttua myös suhteellisen vakaassa ympäristössä. Lisäksi tämän hetken toimintaympäristössä ennustaminen on lähes mahdotonta. Väärät oletukset eivät kuitenkaan ole perinteisen budjetoinnin ainoa ongelma. Yksi merkittävimmistä haasteista on se, että budjetteja käytetään usein suoritusten arvioinnissa. Tämä johtaa siihen, että johtajilla on houkutus asettaa liian alhaisia tavoitteita, jotta heidät palkittaisiin tavoitteiden saavuttamisesta. Lopputuloksena yrityksen potentiaali hukataan, kun tavoitteet asete-

taan liian matalalle. Toinen merkittävä haaste liittyy rahan käyttöön. Työntekijät voivat ajatella, että heillä on oikeus käyttää budjetoidut kustannukset ja tämä voi johtaa huonoihin päätöksiin kustannusten kontrolloinnin kannalta. (Lamoreaux 2011.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että budjetit ovat vain työkaluja eivätkä ne itsessään ole huonoja tai hyviä. Budjettien arvo tulee esiin vasta niiden johtamisessa ja käyttämisessä. (Bhimani ym. 2015, 447.) Budjetointi ei siis itsessään auta yrityksiä pääsemään sinne, minne budjetoinnin mukaan niiden pitäisi päästä. On kuitenkin tärkeää, että työntekijät eivät tyydy toimettomuuteen huolimatta tästä paradoksista. (Covaleski ym. 1985, 297.)

Orlandon ja Daileyn (2012) tutkimukseen osallistuvien yritysten keskimääräinen aika budjetin valmistelemiseen oli 2,6 kuukautta. Yrityksen koko ja monimutkaisuus vaikuttavat budjetointiprosessin sisältöön ja sykleihin. (Orlando & Dailey 2012, 79.) Organisaation kokonaisbudjetti tai pääbudjetit muodostuvat pienemmistä osabudjeteista. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti ja tasebudjetti, jotka kuvaavat tuloslaskelmaa ja tasetta. Osabudjetteja ovat muun muassa myyntibudjetti, markkinointibudjetti, ostobudjetti, tuotantobudjetti, tutkimus- ja tuotekehittelybudjetti, investointibudjetti sekä kassabudjetti. (Bhimani ym. 2015, 431–432.) Budjettien laatimisprosesseissa nousevat esille ylhäältä alas –ja alhaalta ylös lähestymistavat. On yleistä, että yrityksen johto linjaa strategisen suunnittelun prosessit ja vuosittaiset budjetit toteuttavaksi yrityksen alemmille tasoille. Ylhäältä alaspäin –lähestyminen voi olla ajallisesti tehokkaampaa ja halvempaa, mutta siihen saattaa liittyä myös haasteita. Yrityksen alemmilla yksiköillä voi olla budjettien laatimisen näkökulmasta hyödyllistä tietoa eivätkä he motivoidu johdon asettamista tavoitteista, jos eivät saa itse osallistua suunnitteluvaiheeseen. (Orlando & Dailey 2012, 77–79.)

Wildavsky (1978) kysyy budjetointiin kriittisesti suhtautuvilta, miksi ei ole olemassa parempia vaihtoehtoja budjetoinnille (Wildavsky 1978, 502). Vuonna 1978 tilanne on ollut toinen, mutta nykyään perinteiselle budjetoinnille on esitetty kilpailevia vaihtoehtoja, joissa on useita hyötyjä perinteiseen budjetointiin verrattuna. Toimintoperusteinen budjetointi perustuu toimintolaskentaan, jossa kulut jaetaan eri toiminnoille (esimerkiksi myynti, valmistus ja ostot). Tämä mahdollistaa välillisten kustannusten kohdistamisen tuotteille aiheuttamisperusteiden mukaisesti. Toimintolaskennan hyödyntäminen antaa mahdollisuuden laajentaa tulevaisuuden kustannusten suunnittelua toimintoperusteisen budjetoinnin muodossa. (Bhimani ym. 2015, 442.) Toinen perinteisestä budjetoinnista kehitetty malli on nollaperusteinen budjetointi, jossa jokainen budjetin rivi alkaa nollasta. Mitään lukuja ei oteta aiemmalta ajanjaksota vaan jokainen meno perustellaan erikseen. (Northern Ireland Assembly 2010, 7.) Kolmas perinteisestä budjetoinnista kehitetty versio on japanilainen kaizen budjetointi, joka viittaa jatkuvaan parantamiseen. Perusideana on, että kaizen budjetoinnin budjetoidut kustannukset perustuvat tulevaisuuden parannuskeinoille, jotka tullaan toteuttamaan myöhemmin sen sijaan, että kustannukset perustuisivat nykyisille käytännöille. (Bhimani ym. 2015, 442.)

De Waalin (2005) mukaan perinteisesti budjetointi on nähty tärkeimpänä johdon työkaluna ohjata toimintaa, motivoida työntekijöitä ja arvioida suoritusta. Viimeisten vuosikymmenten aikana kritiikki perinteistä budjetointia koh-

taan on nostanut esille myös beyond budgetin –käsitteen, joka voidaan nähdä äärimmäisenä vaihtoehtona perinteiselle budjetoinnille. (de Waal 2005.) Perinteisen budjetoinnin hylkäämistä kokonaan käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

Täytyy myös huomioida, että perinteisten budjetointimenetelmien ohessa on perusteltua tarkastella erilaisia käyttäytymismalleja ja tapoja, jotka vaikuttavat taloudelliseen käyttäytymiseen. Tversky ja Kahneman (1974) osoittivat, että heuristiset ja henkiset prosessit vaikuttavat yksilöiden päätöksentekoon epävarmuuden vallitessa. Heuristiset prosessit ilmenevät tilanteissa, joissa arvioidaan todennäköisyyksiä tietyille tapahtumille. Esimerkiksi ankkurointivaikutuksessa mieli usein lukkiutuu alkuperäiseen arvoon, mikä saattaa johtaa siihen, että taloudellinen toimija painottaa liikaa päätöksenteossa tätä ensimmäistä arvoa. Saatavuuden harhassa mieli sen sijaan saattaa painottaa arvioinnissa liikaa asioita, jotka tulevat mieleen sillä hetkellä. Nämä heuristiset prosessit saattavat aiheuttaa virheitä ja vääristymiä, mutta toisaalta niiden tunnistaminen voi auttaa tekemään tehokkaampia arviointeja tulevaisuuden tapahtumista. (Tversky & Kahneman 1974.) On tärkeää ymmärtää, että inhimilliset virheet kuuluvat taloudelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen. Michalowiczin (2014) Profit First -kirjan perusajatus on yksi esimerkki ajattelumallista, jossa keskitytään taloudellisessa suunnittelussa haluttuihin tuottoihin ja senhetkisiin varoihin pyrkien välttämään inhimilliset virheet, jotka liittyvät yksilön toimintaan käyttää rahat heti, kun tilillä on rahaa.

4.3 Rullaava ennustaminen

Rullaava ennustaminen pohjautuu tulevaisuuden ennusteeseen, jota ylläpidetään jatkuvasti yleensä 12–18 kuukautta eteenpäin (Hansen 2011). Rullaavan ennustamisen tarkoitus on saada mahdollisimman totuudenmukainen kuva tulevaisuudesta niin pitkälle kuin yrityksen johto kykenee katsomaan. Ennustaminen täytyisi yhdistää sekä lyhyen aikavälin operatiivisiin suunnitelmiin että keskipitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin. (Lamoreaux 2011.) Ennustettavan ajanjakson pituus heijastelee kilpailuvoimia, yrityksen osaamisen tasoa ja teknologian muutoksia, joita yritys kohtaa (Atkinson 2013, 459). Pyrkimys on kuitenkin varmistaa, että rullaavan ennustamisen prosessit ovat integroituna jatkuvana toimintona eikä vain kerran vuodessa tapahtuvana (Zeller & Metzger 2013, 305). Ennusteet saattavat muuttua esimerkiksi silloin, kun havaitaan, että kerätyn datan perusteella kysyntään tai tuotannon kustannuksiin on tullut muutoksia ja se vaikuttaa tulevaisuuden ennusteisiin (Hansen 2011).

Rullaavan ennustamisen mahdollisia hyötyjä on useita. Ennusteiden laatijoiden täytyy arvioida ennusteita toistuvasti ja näin ollen he pysyvät ajan tasalla. Totuudenmukaisemmat ennusteet saattavat lisätä motivaatiota. Epävarmuus voi vähentyä, mikä on tärkeää toimialoilla, jossa myyntimäärät ja hintatasot heilahtelevat enemmän. (Northern Ireland Assembly 2010, 22.) Ennusteiden jatkuva päivittäminen auttaa mukautumaan muuttuvaan ympäristöön ja mittaamaan maailmaa sellaisena kuin se on eikä sellaisena kuin johto haluaa sen nähdä. Rullaavan ennustamisen tuoma ajantasainen tieto helpottaa myös johtoa

kohdentamaan resurssit sopivimpiin sijoituksiin. Lisäksi hyötynä voidaan nähdä budjetin valmisteluun käytetyn ajan vähentyminen, mikä mahdollistaa ajankäytön esimerkiksi mahdollisten tulevaisuuden tapahtumien suunnitteluun ja analysointiin. (Zeller & Metzger 2013, 305; De Leon, Rafferty & Herschel 2012.)

Toisaalta rullaavan ennustamisen ongelmakohdiksi voivat muodostua ajan ja muiden resurssien intensiivisyys, koska rullaava ennustaminen vaatii resurssien panostuksia. Ennusteiden laatijat saattavat kokea ennusteiden jatkuvan tarkastuksen häiritsevänä ja huolestuttavana asiana. Toistuvat päivitykset ennusteissa eivät myöskään ole perusteltuja, jos muutoksia ympäristössä ei tapahdu. (Northern Ireland Assembly 2010, 22.) Myös Lamoreauxin (2011) korostaa haittapuolia väittämällä, että moni yritys epäonnistuu saavuttamaan rullaavan ennustamisen tavoitteet. Ensiksikin useat yritykset pitävät rullaavaa ennustamista erityisenä ja harvinaisena tapahtumana. Sen sijaan prosessin pitäisi olla jatkuvaa ja integroituna osaksi liiketoiminnan valvontaa. Toiseksi jos kyse ei ole pienestä yrityksestä, ei kannattaisi liikaa luottaa pelkästään Exceliin, koska siinä on muun muassa korkeampi riski virheisiin. Sen sijaan kannattaisi käyttää pilvipohjaisia järjestelmiä. Kolmanneksi virheitä saattaa nousta esille oletuksissa, että kasvu tapahtuisi välittömästi. Etenkin ennusteet usein paranevat ennustekauden lopussa, kun johto ajattelee, että asiat kääntyvät parhain päin, vaikka data väittäisikin toisin. Neljänneksi on myös yleistä, että ei opita aikaisemmista toteutuneista luvuista. Ennustamisen pitäisi opettaa liiketoimintaan liittyvistä asioista, joista ei ennen tiedetty. Ongelma voi olla se, että kerätyssä datassa on jotain vikaa tai sitten data on käyttökelpoista, mutta sitä ei jostain syystä käytetä päätöksenteon tukena. (Lamoreaux 2011.)

Rullaavan ennustamisen prosessin pitäisi alkaa jo yrityksen strategian suunnittelun vaiheessa, jossa rullaava ennustaminen nähtäisiin strategisena työkaluna, joka maksimoisi hyödyn (De Leon, Rafferty & Herschel 2012). Rullaavan ennustamisen tarjoama jatkuva suunnitteluhorisontti vaatii ajantasaista dataa esimerkiksi myynnistä, markkinoinnista, tuotannosta ja yrityksen taloudesta. Johdon täytyy tunnistaa ja päättää, mitä strategian kannalta olennaisimpia muuttujia tai mittareita ennustetaan. Ei kuitenkaan kannata pyrkiä ennustamaan eri arvoja ylikorostuneen tarkasti, koska se vie liikaa aikaa eikä välttämättä lisää ennusteiden luotettavuutta. Lisäksi rullaavan ennustamisen käytössä on muistettava todenmukaisuus siitä, että aina ei voi olettaa kasvua ja positiivisia tuloksia. Rullaavan ennustamisen soveltaminen ei tarkoita, että lisätään viime vuoden lukuihin tietty tavoiteltu prosenttiosuus. (Zeller & Metzger 2013, 305.)

Perinteinen budjetointi, rullaava ennustaminen ja muut budjetoinnin versiot nähdään usein eri vaihtoehtoina, joista organisaatio valitsee käyttöönsä yhden. Sivabalan ym. (2009) kuitenkin korostavat, että rullaavaa ennustamista ei pitäisi nähdä vuosittaisen budjetin korvaajana vaan molempien pitäisi tukea toisiaan. Vuosittaisen budjetoinnin käyttö perustellaan jälkikäteisen arvioinnin näkökulmasta ja rullaavan ennustamisen rooli olisi enemmän suunnittelu ja ohjaus. (Sivabalan, Booth, Malmi & Brown 2009.) Perinteisen budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen yhdistämisen hyötyjä tukee myös ajatus jakaa rullaava ennustaminen reaktiiviseen ja proaktiiviseen ohjausjärjestelmään. Reaktiivinen suunnittelu on perinteisen budjetoinnin tapaan muodollista, pysyvää ja suunni-

telmien mukaan toimimista. Proaktiivinen suunnittelu taas on epämuodollisempaa ja se keskittyy luomaan uusia ideoita sekä ennustamaan realistisesti tulevaisuuden tapahtumia. Eroistaan huolimatta molemmat ohjausjärjestelmät ovat hyödyllisiä ja tukevat toisiaan. Molemmissa tyypeissä myös yhdistyvät samanlainen prosessi asettaa sopivan haastavia tavoitteita. (Henttu-Aho 2018.)

4.4 Beyond Budgeting

Hope & Fraser (2003) toivat esille beyond budgeting -mallin eli perinteisen budjetin hylkäämisen kokonaan (Hope & Fraser 2003). Beyond budgeting -malli keskittyy korvaamaan perinteisen budjetoinnin prosessit paremmilla vaihtoehdoilla. Tavoitteena on, että yritykset ja työntekijät kykenisivät reagoimaan paremmin ympäristön muutoksiin. (Hansen 2011.) Beyond budgeting eroaa perinteisestä budjetoinnista kahdessa merkittävässä asiassa. Ensiksikin perinteinen budjetti perustuu kiinteisiin vuosittaisiin suunnitelmiin, joka sitoo johtajat määrittämään tuleva toiminta ennalta. Beyond budgeting -mallissa tavoitteet perustuvat vertaisten, tärkeimpien kilpailijoiden ja parhaiden käytäntöjen joustaviin tavoitteisiin. Näitä tavoitteita voidaan muokata tarpeen mukaan. Johtajat ovat myös motivoituneempia, koska tavoitteet yhdistyvät alan kilpailutilanteeseen eikä niinkään sisäisiin ja keinotekoisiin tavoitteisiin. Toinen merkittävä ero on se, että perinteinen budjetointi luottaa hierarkiaan ja keskitettyyn johtamiseen. Beyond budgeting -mallissa keskitytään enemmän hajautuneeseen johtamistapaan. Johtajat ovat vastuullisempia tiimeilleen, koska tavoitteet liittyvät suoraan siihen, mitä he ovat tekemässä. (Atkinson 2013, 459.)

Alla olevassa taulukossa (3) Beyond Budgeting Institute (2011) listaa 12 parasta periaatetta, jotka määrittävät uudestaan johtamisen mallit. Ensimmäiset kuusi periaatetta keskittyvät johtajuuteen ja viimeiset kuusi liittyvät tärkeimpiin prosesseihin. Tarkoituksena on tarjota viitekehys, jonka puitteissa hajautetut ja vastuulliset tiimit voivat nopeasti reagoida tuleviin tapahtumiin. Johdon ohjausjärjestelmät kannustavat ottamaan vastuuta jatkuvaan parantamiseen kilpailuympäristön ja asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Yritykset voivat painottaa eri periaatteita eri ajanjaksojen aikana.

TAULUKKO 3: 12 Beyond Budgeting -periaatetta

Hallinto ja läpinäkyvyys:	
1. Arvot	Yhdistä ihmiset yhteistä tarkoitus varten; älä keskitettyyn suunnitelmaan
2. Hallinto	Hallitse jaettujen arvojen mukaisesti; älä yksityiskohtaisilla säännöillä
3. Läpinäkyvyys	Tee tiedosta avointa ja läpinäkyvää; älä rajoita ja valvo sitä
Vastuulliset tiimit:	
4. Tiimit	Organisoi vastuullisista tiimeistä saumaton verkosto; älä keskitä toimintoja
5. Luottamus	Luota tiimeihin valvomalla heidän suorituksiaan; älä mikromanageroi
6. Vastuu	Perusta vastuullisuus vertaisarviointeihin; älä hierarkisiin suhteisiin
Tavoitteet ja palkitseminen:	
7. Tavoitteet	Aseta kunnianhimoisia keskipitkän aikavälin tavoitteita; älä lyhyitä ja pysyviä tavoitteita
8. Palkitseminen	Perusta palkitseminen suhteelliseen suoriutumiseen; älä kokouksien kiinteisiin tavoitteisiin
Suunnittelu ja ohjaus:	
9. Suunnittelu	Tee suunnittelusta jatkuva prosessi; älä vuosittainen ylhäältä alaspäin rakentuva tapahtuma
10. Koordinointi	Koordinoi vuorovaikutusta dynaamisesti; älä vuosittaisen budjetin kautta
11. Resurssit	Pidä huoli, että resurssit ovat saatavilla oikeaan aikaan; ei varmuuden vuoksi
12. Ohjaus	Perusta ohjaus nopeaan ja toistuvaan palautteeseen; älä budjetin heilahteluille

(Beyond Budgeting Institute 2011).

Edellä mainittujen periaatteiden käyttöönotto on vaihdellut eri kokoisten yritysten välillä. Pilkington & Crowther (2007) väittävät, että Beyond budgeting -mallin ovat ottaneet käyttöön tyypillisesti suuret yli 1000 henkilöä työllistävät yritykset. Lisäksi alle 10 työntekijän mikroyritykset näyttävät selviytyvän loistavasti ilman muodollisia budjetointiprosesseja. Sen sijaan 10-50 työllistävillä pienyrityksillä on ollut tapana seurata tiukkoja budjetteja. Pienyrityksissä on esiintynyt usein muodollisia rooleja ja johto ei ole jokapäiväisten ongelmien ratkomisen ohessa ehtinyt keskittyä strategisiin tavoitteisiin. (Pilkington & Crowther 2007, 29–30.) De Waalin (2005) mukaan jokaisen yrityksen pitäisi ainakin tutkia beyond budgeting -mallin hyötyjä. Ennen beyond budgeting -mallin käyttöönottoa kannattaa kuitenkin tarkistaa tarve perinteisen budjentointiprosessin muuttamiselle. Jos yrityksen perinteiseen budjetointiin ei liity mitään ongelmia, budjetointiprosessin muuttaminen ei välttämättä tuo lisäarvoa. (de Waal 2005.) Yrityksen pitäisi pohtia, kuinka tyytyväinen se on nykyiseen budjetointiprosessiin ja onko yritys valmis muutokseen. Akateemisen kirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että beyond budgeting -mallilla tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä rooli johdon laskentatoimen työkaluna (Goode & Malik 2011, 212).

De Waalin (2005) tutkimukset osoittavat, että mitä enemmän beyond budgetingin -periaatteita yritys ottaa käyttöön, sitä paremmin yritys menestyy. (de Waal 2005) Siitä huolimatta, että edellä mainitut periaatteet ovat hyödyllisiä nykyaikaisessa toimintaympäristössä, Goode & Malik (2011) väittävät, että monien yritysten johto voi mieltää haastavaksi budjetoinnin hylkäämisen kokonaan. Jos yrityksellä ei ole selkeää kehystä suunnittelemiselle ja ohjaukselle eikä tarkkoja suunnitelmia tuleville tavoitteille, yritys saattaa menettää suuntansa. Liian äärimmäiset organisaatiokulttuurin muutokset voivat tuottaa työntekijöille pettymyksen. Lisäksi hajautunut organisaatiorakenne ei välttämättä ole käytännöllisin kaikille. (Goode & Malik 2011, 211–212.) Osittain näiden syiden takia monet organisaatiot hyödyntävät edelleen perinteisen budjetoinnin keinoja.

5 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Aineisto

Pääasiallisena aineistona tässä tutkielmassa käytettiin case-yrityksen johdon haastatteluita. Koska yrityksen johto rajautuu vain muutamaan avainhenkilöön, johdon haastattelut jouduttiin rajaamaan vain kahteen henkilöön. Kestoltaan noin 60 minuutin ja 30 minuutin pituiset puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin etäyhteyksiä hyödyntäen joulukuussa 2020 ja tammikuussa 2021. Molemmat haastattelut tallennettiin nauhurilla ja litterointiin tekstimuotoon. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, jotta aihepiireihin pystyi valmistautumaan ennen haastattelua. Haastateltava 1 on case-yrityksen toimitusjohtaja ja lisäksi hän toimii useiden muidenkin yritysten toimitusjohtajana. Hänen laajaan toimenkuvaansa kuuluvat myös esimerkiksi kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätösten tekeminen, elokuvien tuottaminen ja elokuvien levitys. Haastateltava 2:n työtehtäviin kuuluu muun muassa elokuvien tuottaminen, käsikirjoittaminen, ohjaaminen, konseptointi, markkinointi- ja levityssuunnitelmat sekä erilaiset elokuvien tuotannon osa-alueet, johon liittyy esimerkiksi työryhmien kasaamista ja ihmisten palkkaamista.

Johdon haastatteluissa pyrittiin selvittämään ennen kaikkea case-yrityksen tämän hetkistä tilannetta taloudelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen liittyen esimerkiksi kysymyksillä, ketkä toimintoihin osallistuvat, mitä huonoja ja hyviä puolia aiheeseen liittyy sekä mikä merkitys taloudellisella ennustamisella ja suunnittelulla on tällä hetkellä. Lisäksi kysymysten avulla haluttiin saada tietoa case-yrityksen toimintaympäristön muutoksista, elokuva-alan tulevaisuuden näkymistä sekä LED-elokuvastudioiden merkityksestä yhtiön liiketoimintaan. Vaikka keskustelun runkona toimikin tietyt ennalta määritetyt kysymykset, tarkentavia kysymyksiä nousi esille eri teemoihin liittyen. Lisäkysymykset rikastuttivat keskustelua sekä toivat esille uusia näkökulmia ja tarkennuksia. Sekä haastattelurunko että määrällinen kyselylomake löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä tämän työn lopusta.

Case-yrityksen johdon pyynnöstä johtuen tutkimuksen toissijaisena aineistona käytettiin strukturoituja lomakekyselyjä. Tarkoitus oli selvittää nuor-

ten elokuvamieltymyksiä ja elokuvien kulutustottumusten muutoksia. Näitä tutkimalla pyrittiin kehittämään johdon ennustamisen prosesseja ja selvittämään, miten ulkoisen ympäristön muutoksiin voidaan reagoida. Kyselylomakkeet, jotka olivat esillä internetlinkin takana, olivat osoitettu 12–26-vuotiaille henkilöille. Kysely toteutettiin Webropol 3.0 -ohjelmistolla, jota voidaan pitää tässä yhteydessä halpana ja tehokkaana tapana kerätä riittävä aineisto.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia eri ikäisiltä eri puolelta Suomea ja kaikista Suomen maakunnista saatiinkin vastauksia. Yläkoulujen, ammattikoulujen, lukioiden, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opetushenkilökuntaa lähestyttiin sähköpostilla ja kysyttiin, voisivatko he pyytää joitakin opetusryhmiä vastaamaan kyselyyn. Sähköpostiviestejä lähetettiin opettajille 231 ja heiltä sähköpostivastauksia saatiin 73. Lähes kaikki heidän vastauksensa olivat positiivisia ja sen takia myös kyselyyn vastanneiden määrä kasvoi yli tuhanteen. Yhteensä kyselyyn vastasi 1478 henkilöä, joista kohderyhmää eli 12–26-vuotiaita oli 1366. Koska tutkija ei voinut olla itse paikalla valvomassa, on mahdollista, että kaikki eivät ole täyttäneet kyselylomaketta itsenäisesti. Jos kyselylomakkeet täytettiin oppilaitoksessa, kokeenjohtajana toimi yleensä luokanopettaja, ryhmänohjaaja tai muu vastaava opettaja. Toisaalta koronaviruspandemian ja etäopiskelun takia monet täyttivät kyselyn kotona. Vaikka nuorten elokuvamieltymyksiin liittyvät lomakekyselyt eivät suoranaisesti ole laskentatoimen tutkimusta, niillä on kuitenkin tässä yhteydessä laskentatoimen tutkimusongelmaa tukeva rooli.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 19 kysymystä. Alussa esitettiin kolme demografisia tekijöitä mittaavaa kysymystä eli sukupuoli, ikä ja asuinmaakunta. Vallin (2018) mukaan nämä kysymykset toimivat hyvin lämmittelykysymyksinä ennen siirtymistä varsinaiseen aiheeseen. Lisäksi näitä taustakysymyksiä voi kuvata selittäviksi muuttujiksi, joiden suhteen tutkittavia ominaisuuksia tarkastellaan. (Valli 2018.) Esimerkiksi voidaan selvittää, onko eri ikäluokissa eroja suoratoistopalveluiden käytön suhteen. Alkukysymysten jälkeen esitettiin kahdeksan monivalintakysymystä, joissa oli jokaisessa yksi vastausvaihtoehto. Kysymys numero 12 piti sisällään yhdeksän väitettä. Kyselyn loppuosa muodostui kuudesta monivalintakysymyksestä, joissa oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jota tässä tutkimuksessa ei analysoida. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli tarjota nuorille mahdollisuus viestiä avoimesti omista elokuvatoiveistaan tutkimuksen tilaajalle ja sitä kautta suomalaisten elokuvien tekijöille. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset eivät siis liity tähän laskentatoimen tutkimukseen ja siksi kaikkia kysymyksiä ei myöskään analysoida.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä pro gradu -tutkielmassa yhdistyvät sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus että kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Menetelmätriangulaatiossa käytetään useampia tutkimusmenetelmiä samassa tutkimuksessa. Yhdistämisen hyvänä puolena voidaan nähdä eri tutkimusmenetelmien etujen vah-

vistaminen. (Vilkka, Saarela, & Eskola 2018.) Myös tässä tutkielmassa on tavoitteena, että sekä haastattelut että lomakekyselyt tukevat toisiaan ja muodostavat kattavamman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Laadullista tutkimusaineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin ja määrällisessä kyselytutkimuksessa käytetään tunnuslukuja, ristiintaulukointi, korrelaatioanalyysia sekä varianssianalyysia.

Laadullisen tutkimuksen keskiössä on aineiston muodon kuvaus einumeerisessa muodossa eli tekstimuodossa (Eskola & Suoranta 1998). Laadulliseen aineistoon voidaan liittää termit ilmaisullinen monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2011). Tutkijan asema saattaa poiketa joltain osin määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa. Yleisesti ottaen määrälliseen tutkimukseen liitetään objektiivisuus eli puolueettomuus, kun taas laadulliseen liitetään subjektiivisuus eli henkilökohtaiset tulkinnat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on usein enemmän vapautta tutkimuksen toteutukseen, mutta toisaalta tutkijan vaatimuksiin liittyy tutkimuksellinen mielikuvitus, joka voi ilmetä esimerkiksi kokeilemalla uusia vaihtoehtoisia kirjoitustapoja. (Eskola & Suoranta 1998.)

Strukturoidut haastattelut eli lomakekyselyt tarkoittavat muodollisia kysymyksiä, jotka ovat kaikille vastaajille samat. Vastausvaihtoehdot ovat määritetty ennalta ja ne ovat samassa muodossa riippumatta vastaajasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu etukäteen. Tämä mahdollistaa vastaamisen vapaasti omilla sanoilla. Teemahaastattelussa ei ole valmiita kysymyksiä vaan ainoastaan ennalta päätettyjä aihepiirejä. Näiden tiettyjen teemojen kautta käydään vapaasti keskustelua. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa lomakekyselyt ovat strukturoituja ja johdon haastattelut puolistrukturoituja, joissa kysymykset on jaettu muutamaan eri teemaan.

Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa tunnistamaan ja kirjaamaan yksilöiden sekä ryhmien omia näkemyksiä ja asenteita (Drisko & Maschi 2016, 2). Vaikka sisällönanalyysin kohteena voikin olla lähes mitä vain, esimerkiksi nuorten sanallisesta viestinnästä aina elokuvien visuaalisiin esityksiin, on yleisin datan lähde kuitenkin kirjallinen teksti. (Krippendorff 1989, 404.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistot soveltuvat sisällönanalyysin kohteeksi. Case-yrityksen johdon litteroidut haastattelut muodostavat aineiston, jota voidaan analysoida sisällönanalyysin menetelmin. Pyrkimyksenä on tunnistaa haastateltavien omia näkemyksiään ja raportoida tuloksia objektiivisesti. Esille on tarkoitus nostaa mielenkiintoisimmat ja olennaisimmat teemat, joiden perusteella tutkija voi tehdä omat johtopäätöksensä ja vastata tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysi pyrkii läpinäkyvyyteen, objektiivisuuteen ja systemaattisuuteen (Drisko & Maschi 2016, 3). Prosessi muodostuu kolmesta vaiheesta, joita ovat valmistelu, organisointi ja raportointi (Elo & Kyngäs 2008, 109). Sisällönanalyysin prosesseihin on esitetty kirjallisuudessa erilaisia vaiheita ja tapoja. Tämä tutkimus seuraa sisällönanalyysin yksinkertaistettuja vaiheita. Ensin etsitään aineistosta kaikkein kiinnostavimmat asiat, jonka jälkeen aineisto litteroidaan. Seuraavassa vaiheessa aineistoa teemoitellaan ja luokitellaan. Lopuksi kirjoitetaan havaintojen pohjalta kokoava raportti. Sisällönanalyysin haasteeksi saattaa muodostua menetelmän voimakas joustavuus ja se, että analyysiin ei ole

yhtä oikeaa tapaa. Tämän vuoksi keskeiseksi tekijäksi nousee tutkijan kyky laajan aineiston luokitteluun, kategorisointiin ja mielekkäiden johtopäätösten tekemiseen. (Elo & Kyngäs 2008, 109-110; (Krippendorff 1989, 407.)

Kvalitatiivisen analyysin tehtävänä on tiivistää ja järjestää aineistoa sillä tavalla, että aineiston informaatioarvo lisääntyy eikä mitään relevanttia jää pois. Teemoittelun avulla aineistoa ryhmitellään teemoittain ja nostetaan esille tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat sitaatit tulkintoja varten. (Eskola 2018, 221.) Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen analyysi sisältää kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisesta näkökulmasta ja keskitytään vain niihin olennaisiin asioihin, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta tärkeimpiä. Pelkistettyjä havaintoja pyritään yhdistämään yhdeksi havainnoksi etsimällä havaintoja yhdistävä piirre. Analyysin toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa tulkitaan saatuja tuloksia. Haastatteluiden tarjoamat vihjeet ja johtolangat muodostavat merkitystulkinnan ilmiöstä, jota tutkitaan. (Alasuutari 2011.) Tässä tutkimuksessa keskitytään teemoittelun kautta nostamaan aineistosta esille tärkeimmät kohdat, joista laadullisen analyysin perusteella tehdään omat tulkinnat aineiston sisällöstä. Analyysin kautta nousseet tulkinnat kytketään aiempaan teoriaan.

Tässä tutkimuksessa laadullinen analyysi kytkeytyy teoriasidonnaiseen analyysiin. Tämä tarkoittaa, että analyysi yhdistyy teoriaan, mutta ei kuitenkaan suoraan pohjaudu yhdestä teoriasta. (Eskola 2018, 213.) On helposti huomattavissa, että tämän tutkielman teorialuku on täynnä erilaisia teorioita ja käsitteitä. Useat teoriat ovat vuorovaikutuksessa empiriaan eli case-yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Eskola (2018) väittää, että tällainen useita teorioita yhdistelevä kokonaisuus voi olla monimutkainen ja sekava, mutta toisaalta se voi olla parhaassa tapauksessa myös palkitseva (Eskola 2018, 214). Pyrkimyksenä on yhdistellä erilaiset osat mahdollisimman toimivaksi kokonaisuudeksi. Case-yrityksen taloudellista ennustamista on tärkeää tutkia nimenomaan useasta eri näkökulmasta, jotta ilmiö tarjoaisi mielenkiintoisia ja monipuolisia tulkintoja. Lopulta laadullisen analyysin ja pohdinnan seurauksena syntynyt kirjallinen tuotos on kuitenkin tutkijan oma konstruktio tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2018, 83).

Eskolan (2018) mukaan tutkijan on otettava kantaa, mikä on kielen merkitys tutkimuksessa (Eskola 2018, 216). Koska kyse ei ole kielitieteistä, laadullisen aineiston analyysissä ei korosteta liikaa sitä, miten kieltä käytetään. Toisin sanoen haastatteluista nostetut sitaatit ovat keino välittää totuus ja olennainen tieto esiin. Sujuvan lukemisen helpottamiseksi sitaateista on jätetty pois ylimääräisiä puhekielen ilmaisua, joilla ei olisi suurta merkitystä sisällön kannalta.

Tämän tutkimuksen toinen osa muodostuu määrällisestä kyselytutkimuksesta. Määrällisissä menetelmissä analysoidaan lukuja ja niiden välisiä yhteyksiä tilastollisin keinoin. Aineisto täytyy muuttaa taulukkomuotoon, jossa jokaiselle tutkimusyksikölle annetaan arvot eri muuttujilla. Keskiössä on etsiä eroja tutkimusyksiköiden välillä eri muuttujien suhteen. (Alasuutari 2011.) Kvantitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin; miten paljon, kuinka moni ja kuinka usein (Vilkka 2007, 13). Esimerkiksi voidaan tutkia, onko miesten ja naisten välillä eroja kauhuelokuvien katselun suhteen. Hypoteesi eli olettamus

tässä tilanteessa voisi olla esimerkiksi se, että sukupuolten välillä ei ole eroja kauhuelokuvien katselun suhteen. Vilkan (2007) mukaan hypoteesien käyttäminen kuuluu lähinnä vertaileviin ja selittäviin tutkimuksiin, mutta ei kuulu niinkään kartoittaviin ja kuvaileviin tutkimuksiin (Vilkka 2007, 24). Tässä määrällisessä kyselytutkimuksessa ei ole mielekästä asettaa hypoteeseja, koska tarkoituksena on kartoittaa nuorten elokuvamieltymyksiä. Ei siis tehdä etukäteen oletuksia siitä, minkälaisia vastauksia saadaan.

Otantamenetelmänä kyselytutkimuksen aineiston keräämisessä käytettiin monivaiheista ryväsotantaa, jossa tutkimuksen kohteena ovat usein luonnolliset ryhmät eli tässä tapauksessa eri oppilaitosten opiskelijaryhmät (Vilkka 2007, 55). Hyödyntämällä olemassa olevia rakenteita voidaan säästää myös aikaa ja rahaa. Vaikka otantamenetelmiä onkin olemassa erilaisia, niitä kaikkia yhdistää satunnaisuuden tavoittelu. Kaikilla vastaajaryhmillä pitäisi olla samanlaiset mahdollisuudet osallistua tutkimukseen. (Valli 2018.) Otosta voidaan pitää edustavana, jos otos sisältää samoja ominaisuuksia samassa suhteessa perusjoukkoon verrattuna. Täytyy kuitenkin muistaa, että otos ei koskaan kuvaa täydellisesti perusjoukkoa eikä ole olemassa myöskään tarkkaa ohjetta siihen, kuinka suuri otoskoon tulisi olla. (Vilkka 2007, 56–57). Tässä tutkimuksessa lähestyttiin jokaista Suomen maakuntaa ja sen sisällä pienempiä kuntia ja isompia kaupunkeja. Tavoitteena oli saada vastauksia tasaisesti eri oppilaitoksista ja eri ikäryhmistä. Yksittäiset oppilaitokset valittiin satunnaisesti. Exceliin kirjattiin kaikki lähetyt sähköpostiviestit ja saadut vastaukset, joiden avulla voitiin seurata, että otoskoko edustaisi mahdollisimman hyvin perusjoukkoa maantieteellisen sijainnin ja ikäryhmien suhteen.

Tässä tutkimuksessa on kyse poikittaistutkimuksesta, joka tarkoittaa poikkileikkausaineistolla tehtyä tutkimusta. Toisin sanoen aineisto on siis kerätty tiettynä ajankohtana, jolloin analyysien avulla voidaan kuvailla eri ilmiöitä. Sen sijaan pitkittäistutkimusta hyödyntämällä ilmiöitä pystyisi selittämään paremmin, jos tutkittaisiin samaa vastaajajoukkoa eri ajankohtina. (Vastamäki & Valli 2018) Opinnäytetöissä yleensäkin poikittaistutkimus on luonnollinen valinta ajankäytön vuoksi. Tilanteissa, joissa mittausjaksot ovat pitkiä ja tutkimuksen tekeminen venyy pitkälle ajanjaksolle, opinnäytetöiden tekijät harvemmin tekevät pitkittäistutkimusta, vaikka se voisikin tarjota mielenkiintoista tietoa.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on tietty tapaus (Eriksson & Koistinen 2014, 4). Tässä tutkielmassa tapaus on case-yritys ja sen taloudellisen ennustamisen kehittäminen. Niin kuin tässäkin yhteydessä ilmenee, tapaustutkimukselle on tyypillistä laadullinen aineisto. Tapaustutkimus ei siis ole tutkimusmenetelmä tai metodi vaan enemmänkin suhtautumistapa tai tutkimusstrategia (Vilkka, Saarela, & Eskola 2018; Eriksson & Koistinen 2014, 4). Kyse on tavasta hahmottaa tutkimus, rajata aineisto ja analyyttisesti tehdä yleistyksiä tapauksesta. Tapauksien keskiössä on vastata kysymyksiin mitä (kuvailu), miten (selitys) ja miksi (ymmärtäminen). (Vilkka, Saarela, & Eskola 2018.)

Koska tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on kehittää case-yrityksen ennustamisprosesseja, ei voida olla sivuuttamatta konstruktiivisen tutkimusotteen teoreettisia näkökulmia. Konstruktiivinen lähestymistapa tarkoittaa ongelmien ratkaisua rakentamalla organisaatioille eri malleja tai menet-

telytapoja (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 244). Konstruktiivisen tutkimusotteen menestyminen perustuu käytännön hyötyihin organisaatioissa. (Rautiainen, Sippola, & Mättö 2017, 2). Kasanen, Lukka & Siitonen (1993) esittävät, että tutkimusprosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen:

1. Etsi käytännöllisesti olennainen ongelma, jossa on myös mahdollisuus tutkimukseen.
2. Hanki aiheesta kattava ymmärrys.
3. Innovoi tai rakenna ratkaisu.
4. Osoita, että ratkaisu toimii.
5. Esitä teoreettiset yhteydet eli tutkimuksen myötävaikutus ratkaisuun.
6. Tutki ratkaisun käyttökelpoisuuden laajuutta.

Esimerkkejä konstruktiivisen tutkimuksen kautta kehitetyistä konstruktioista ovat muun muassa matemaattiset algoritmit, Morse-aakkoset, lääketieteessä uudet hoitomuodot sekä johdon laskentatoimessa uudet budjetointisysteemit, kuten nollaperusteinen budjetointi (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 245–246). Kaikki konstruktiiviseen tutkimukseen liittyvät spesifit konstruktiot ovat eri tapauksiin ja aikaan sidonnaisia. Kaikki kehityskohteet eivät kuitenkaan aina tuota pitkäaikaista arvoa organisaatiolle, vaikka sitä tavoitellaankin. (Rautiainen, Sippola, & Mättö 2017, 24.) Tämä tutkimus pyrkii seuraamaan pääpiirteisesti konstruktiivisen tutkimusotteen mallia niin, että lopputuloksesta on käytännön hyötyä case-yritykselle. Aiheeseen on melko helppoa löytää teoreettisia yhteyksiä, mutta ratkaisun toimivuutta ja käyttökelpoisuutta pitkällä aikavälillä voi olla haastavaa arvioida.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavat tekijät

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella elokuvayhtiön taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavia tekijöitä ja kehittää case-yrityksen taloudellisen ennustamisen työkaluja muuttuvassa toimintaympäristössä. Ensimmäisessä alaluvassa tarkastellaan toista tutkimuskysymystä eli tekijöitä, jotka vaikuttavat case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen. Seuraavassa alaluvussa keskitytään pääasialliseen tutkimuskysymykseen eli case-yrityksen taloudellisen ennustamisen kehittämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastateltavista henkilöistä käytetään lyhenteitä Haastateltava 1 eli H1 ja Haastateltava 2 eli H2.

Muuttuvan toimintaympäristön tarkastelussa käsiteltiin aiemmin teemoja, jotka vaikuttavat enemmän tai vähemmän kaikkiin elokuva-alalla toimiviin yrityksiin. Keskeisiä aihepiirejä olivat muun muassa koronaviruspandemia, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, kansainväliset markkinat ja teknologian kehittyminen, jotka kaikki vaikuttavat myös case-yrityksen ennustamiseen. Tässä luvussa kuitenkin syvennytään erityisesti haastatteluiden kautta nousseisiin keskeisiin tekijöihin case-yrityksen näkökulmasta. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen voidaan nähdä osana case-yrityksen taloudellisen ennustamisen kehittämistä.

Teorialuvuissa käsiteltiin Suomen elokuvasäätiön merkitystä elokuva-alalla. On selvää, että Suomen elokuvasäätiön tuki muodostaa merkittävän osan monen suomalaisen elokuvatuotannon budjetista. Suomen elokuvasäätiö tuki esimerkiksi vuonna 2019 suomalaista elokuvataidetta noin 24,8 miljoonalla eurolla, joista 80 % kohdistui suoraan elokuvatuotannoille (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2019, 7–8).

> H1: ”Jos tehtäisiin vaikka Suomen elokuvasäätiön kanssa niin silloinhan siitä budjetista saadaan elokuvasäätiörahaa, Yle-rahaa ja sitten levitysennakot.”

Ilman Suomen elokuvasäätiön tukea moni suomalainen tuotanto jäisi todennäköisesti toteutumatta. Varsinkin koronaviruspandemian aikana rahoitus on ollut tiukassa. Haastateltava 2 väittää, että monen elokuvatuotantoyhtiön tilanne on erittäin haastava:

> H2: ”Julkinen raha on pakollinen (joillekin yrityksille). Muuten ne kippaavat. Mitkään niistä ei ole käytännössä hirveen kannattavia liiketoimintoja ilman julkista tukee. Julkinen tuki pitää ne firmat pystyssä. [...] Ja nyt nämä elokuvateatterit ja muut ovat kiinni ja sitten ei nämä suoratoistopalvelut maksa niin paljon niistä kuitenkaan, että monen miljoonan tuotannot olisivat kannattavia”

Haastatteluhetkillä Suomen elokuvateatterit olivat kiinni valtion asettamien rajoitustoimenpiteiden takia eikä ollut selvää, milloin teatterit taas aukeavat. Tämä tarkoitti sitä, että ihmiset siirtyivät katsomaan elokuvia teattereiden sijaan muista kanavista kuten suoratoistopalveluista. Kuluttajakäyttäytymisen arvaamattomuus ja toistaiseksi jatkuvat rajoitustoimenpiteet asettavat haasteita elokuva-alalla toimiville yrityksille.

> H2: ”Suomalaiset elokuvat tehdäänkin monesti sillä tavalla, että ne melkein suorilla maksetaan Suomen elokuvasäätiön ja muiden julkisten rahojen kautta. Sitten jos sitä kautta ei saakaan rahaa sisään niin sitten ollaankin ongelmissa yhtäkkiä. […] Tällä hetkellä kaikki elokuvat, mitä tehdään meidän lisäksi, niin kaikissa muissa on Suomen elokuvasäätiö tukemassa. Että sitten kun tukirahat pienenevät niin sitten ongelmat kasvavat.”

Pahimmassa tapauksessa yrityksiä ajautuu konkurssiin koronaviruspandemian ja rahoitusongelmien seurauksena. Tässä kohtaa Suomen valtion ja Suomen elokuvasäätiön tuet nousevat merkittävään rooliin toiminnan jatkuvuuden kannalta. Toisaalta epävakaa tilanne pakottaa elokuva-alan yritykset pohtimaan erilaisia innovatiivisia ratkaisuja menestyäkseen kilpailukentällä. Näyttää siltä, että elokuva-alan kenttä on jatkuvassa murroksessa ja uusia toimijoita nousee vanhojen tilalle.

> H2: ”Tällä nykyisellä tuotantomallilla ja rahoitusmallilla tämä ei ole kovin pitkäkestoista, että veikkaan vahvasti, että tänä vuonna tulee menemään puolet näistä elokuvatuotantoyhtiöistä nurin Suomessa. Ne eivät pysty tekemään taloudellisesti eikä turvallisesti koronan takia näitä elokuvia. […] Mylläkkä täällä käy, mutta kyllä täällä vahvat ja ketkä pystyvät uusiutumaan, niin ne pysyvät tässä mukana. Ketkä tekee perinteisellä mallilla / tyylillä, niin moni tippuu pois nyt. Niiden kulurakenne ei vaan kestä tätä nyt. Ei se meilläkään helppoa ole.”

Haastavista ajoista huolimatta case-yrityksen toiminta ei kuitenkaan ole ollut Suomen elokuvasäätiön tuesta riippuvaista. Julkisesta tuesta riippumaton liiketoiminta voi olla yksi case-yrityksen menestyksen avaimista nyt ja tulevaisuudessa. Kannattavaa ja jatkuvaa elokuvaliiketoimintaa voi pyörittää ilman Suomen elokuvasäätiön tukea esimerkiksi keskittymällä kansainvälisille markkinoille. Aiemmin käsitelty globalisaatio ja vapaa kansainvälinen kauppa ovat helpottaneet case-yritystä myymään tuotteitaan ulkomaille. Kansainväliset markkinat näkyvät case-yrityksen levitys- ja myyntikanavien kasvun lisäksi myös mahdollisuutena etsiä rahoitusta ulkomailta. Tässä korostuvat suhteet muihin kansainvälisiin yrityksiin, joita ei pidä nähdä vain kilpailijoina vaan

myös mahdollisina yhteistyökumppaneina. Koronviruspandemia on osoittanut, että Suomi voidaan nähdä turvallisena ja luotettavana maana tehdä myös isompia elokuvatuotantoja. Molemmat haastateltavat kertovat kohdeyrityksen liiketoimintamallin ydinperiaatteista seuraavalla tavalla:

> H1: ”Meillä suurin osa elokuvista ei ole saanut Elokuvasäätiön tukea, mutta silti me tehdään niitä elokuvia. Silloin meillä se on jälkijättöistä rahaa eli silloin puhutaan Elokuvasäätiön kanssa tekevästä rahasta niin sittenhän ne vaan budjetoivat sen, että elokuva tehdään sillä hinnalla, mitä saadaan näistä tukiaisista rahaa ja siinähän ei ole mitään riskiä kellään. Mutta sitten kun tehdään Indie-elokuvaa, jossa ei ole varmaa rahaa vaan se perustuu täysin myynnistä. […] Tietysti meidän riski on se, että me toivotaan, että pystyttäisiin etukäteismyynnillä maksamaan pitkälle kattamaan se elokuvan budjetti ja se ylijäävä, mitä ei pysty kattamaan suoraan etukäteismyynnillä, on se riskiosuus.”

> H2: ”Mekin tuotetaan tuommoisia 200 000 – 500 000 elokuvia, mistä me tiedetään, että me saadaan varmasti rahat takaisin. Niitä on turvallista tehdä ja niitä pystytään tekemään nopeallakin aikataululla. Jos me lähdettäisiin hakemaan Suomen elokuvasäätiöltä rahaa, niin se on vähintään kaksi vuotta se hakuprosessi, että sieltä se raha, 700 000 max irti saadaan. Sittenkin annetaan vaan kymmenesosalle rahoitus, että se on raakaa peliä, mitä siellä pelataan.”

Riskienhallinnan ja kannattavuuden näkökulmista muutaman sadan tuhannen euron elokuvatuotannot näyttävät toimivan tässä yhteydessä parhaiten, koska ne pystytään toteuttamaan nopeasti ja matalin riskein. Suomen elokuvasäätiön pitkät hakuprosessit eivät mahdollista elokuvien tekemistä nopealla aikataululla. Toisaalta jos Suomen elokuvasäätiöltä ei saada tukea, rahoitus on saatava tietysti jostain muualta. Haastateltavat kuvailevat elokuvien myyntiä ulkomaille seuraavasti:

> H2: ”Me ei olla Suomen levityksen varassa vaan meidän kaikki tuotteet menevät ulkomaille. […] Tehdään mikä tahansa tuote, se pystytään myymään mille tahansa mantereelle.”

> H1: ”Jos se (elokuva) myydään ulkomaille, niin samalla tavalla eri ulkomaiden levitysyhtiöt tai levitysmaat maksavat mg:tä eli puhutaan minimum guaranteed eli se on raha, jolla levitysyhtiö ottaa riskin, mutta huomattiin, että oma skenaariolaskelma, että tämä elokuva voisi mennä heidän katsojaryhmällään tähän ja he arvioivat, että he saisivat tämän verran tuottoja. Se on tarjouskilpailu, että kuka levittäjä maksaa eniten niin sen levittäjälle elokuva myydään ja he pääsevät tekemään tuottoja omassa päässä. Niitä mg-myyntejä tehdään etukäteen mahdollisimman paljon tai mahdollisimman järkevillä hinnoitteluilla, jota kautta me saadaan raha ennen kuin elokuva on käytännössä edes mennyt katsojille. […] Me pystytään varmistamaan tietyt tuotot joka tapauksessa, saako elokuva yhtään katsojia tai ei.”

Case-yritys pyrkii siis erityisesti ulkomaille suunnatuilla etukäteismyynneillä kattamaan elokuvien budjetit. Jos etukäteismyynnit ovat tarpeeksi isot ja ne kattavat elokuvan budjetin lähes kokonaan, riskit jäävät hyvin pieniksi. On kuitenkin varauduttava eri skenaarioihin. Tässä korostuvat suhteet ulkomaisiin levitysyhtiöihin ja onnistunut hinnoittelu. Osaamisen kautta kerrytetty kokemus, eri kulttuurien ymmärrys ja elokuva-alan vankka tuntemus voivat olla avaintekijöinä järkevien hinnoittelumallien etsimisessä. Etukäteismyyntien ennustaminen nousee siten hyvin keskeiseksi tekijäksi taloudellisessa suunnittelussa ja ennustamisessa. Chasen (1996) mukaan myyntien ennustaminen hel-

pottaa johtoa tekemään erilaisia budjetteja, markkinointisuunnitelmia sekä tulevaisuuden strategista suunnittelua (Chase 1996). On siis todella tärkeää panostaa tulevien myyntitasojen arviointiin ja nähdä se olennaisena osana taloudellista suunnittelua ja ennustamista. Tietysti täytyy muistaa myös huomioida etukäteismyyntien lisäksi elokuvan varsinaisesta myynnistä saatavat tuotot. Vaikka etukäteismyynti olisikin heikkoa, ennalta arvaamaton elokuvan suosio saattaakin nostaa varsinaisia myyntituottoja, joiden seurauksena elokuvasta tuleekin vahvasti kannattava projekti jättäen taakseen huonoimmat skenaariot.

Niin kuin aiemminkin on mainittu, tulevaisuuden ennustaminen on epävarmaa ja eri ihmisillä on erilaisia näkemyksiä tulevaisuuden suunnista ja kehityksestä. Haastateltavien ajatukset tulevasta perustuvat sekä heidän omiin vuosien kokemuksiin elokuva-alalta että saatavilla olevaan sisäpiirin tietoon. Haastateltava 1 kuvailee omia näkemyksiään suomalaisen elokuva-alan tulevaisuudesta:

> H1: ”Elokuva-ala itse asiassa ennen koronaa teki ennätystulosta ja oltiin päästy kansainvälisissä mittareissa hyvin kunnianhimoisiin elokuviin ja katsojamäärät olivat tapissa. […] Uusi sukupolvi, joka on tullut elokuva-alalle, tulee todennäköisesti luomaan ja tuomaan paljon monipuolisempaa elokuvanteon moniäänisyyttä. […] Nyt alkaa olla visuaalisesti ja sisällöllisesti kunnianhimoisia ja monipuolisia sisältöjä, joka tarkoittaa, että ne alkavat vähitellen kiinnostaa myös kansainvälisesti. Sen takia tulevaisuus näyttää hyvältä ja lupaavalta elokuvataiteellisessa muodossa, mutta toinen ongelma on se, että kuka niitä elokuvia tulee tulevaisuudessa katsomaan, että meillä on kotimaisen elokuvan tilanne heikentynyt paljonkin. Ollaan menetetty tiettyjä yleisöjä ja entiset suurkuluttajat, nämä vanhemmat ikäpolvet, heidän kulutus on romahtanut koronan vuoksi, mutta siellä luonnollisesti myös poistumaa.”

On selvää, että väestö ikääntyy koko ajan ja uusia trendejä nousee pinnalle. Vanhimmille ikäluokille suunnatut elokuvat eivät välttämättä kiinnostaa nuoria ikäluokkia. Myös luonnollinen poistuma korostaa ajatusta siitä, että nuoret ovat sekä tulevia elokuvien tekijöitä että katsojia. Siksi nuorten ihmisten ajatusten kuunteleminen on tärkeää, jos puhutaan tulevaisuuden ennustamisesta. Suomalaisille nuorille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia käsitellään tarkemmin myöhemmässä luvussa. Nämä tulokset kuvailevat nuorten ajatuksia ja mieltymyksiä pitkiin elokuviin liittyen ja saattavat tarjota vihjeitä myös tulevaisuuden kehityssuunnista. Kummatkin haastateltavat tiedostavat, että ennustamisen onnistuminen voi tietyissä tapauksissa pitkältikin määrittää yrityksen menestymisen.

> H1: ”Mikä on se elokuva ja mitkä ovat ne yleisöt seuraavien 5 ja 10 vuoden päästä? Siinä ollaan aikamoisten kysymysten äärellä. Elokuville itsessään tulee olemaan kysyntää, mutta minkälaiset aiheet ja minkälainen sisältö enää kiinnostaa.”

> H2: ”Tärkeintä on vaan luoda, että keksisi vaan näitä uniikkeja omia konsepteja, että ei tehtäisi mitään remakeja eikä kopioitaisi mitään vaan kokeiltaisiin keksiä jotain uutta ja pysyä freesinä.”

Keskustelemalla, tutkimalla ja ymmärtämällä elokuvien katsojia voidaan mahdollisesti tyydyttää paremmin kuluttajien tarpeita. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että katsojat eivät välttämättä tiedä, mitä he oikeasti haluavat. Tässä kohtaa ratkaisevaksi tekijäksi nousee Haastateltava 2:n mainitsemat unii-

kit omat konseptit. Uusi ja oivaltava sisältö saattaa olla juuri kilpailijoista erottuva tekijä, joka mahdollistaa menestymisen. Tästä syystä ideointiin ja kokeiluun kannattaa panostaa resursseja. Tietenkään kaikki ideat eivät tarvitse olla ainutlaatuisia vaan mallia voi ottaa myös muilta. Parhaita käytäntöjä voi ottaa omaan käyttöön maapallon toiselta puolelta ja muokata niistä omannäköisiä, on kyse sitten elokuvatuotantoyhtiön budjetointiprosessista tai kuluttajien mielipidekyselyistä. On tärkeää seurata eri puolilta tulevia signaaleja ja olla valmis reagoimaan niihin. Käyttämällä työaikaa ideointiin, suunnitteluun ja eri skenaarioiden ennustamiseen saattaa olla lähempänä totuutta siinä, minkälaiset elokuvat myyvät viiden tai kymmenen vuoden päästä.

Case-yrityksen taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavien tekijöiden arvioinnissa ei voida olla nostamatta esiin LED-elokuvastudioita. Merkittävän kokoinen hanke tulee muuttamaan case-yrityksen liiketoimintaa laaja-alaisesti, mutta lisäksi studiot vaikuttavat myös kokonaisuudessaan suomalaiseen elokuvateollisuuteen.

> H2: ”Kaikki maailman isot elokuvastudiot sanoo, että me haluamme käyttää tätä teknologiaa tulevaisuudessa. Se tulee radikaalisti muuttamaan elokuvateollisuutta. Se on turvallisempaa, intiimimpää ja tehokkaampaa se tekeminen. Kuvausajat ja tuotantoajat lyhenevät, mutta tietysti päivän hinta on vaan kalliimpi. […] Se (Suomen elokuvateollisuuden kokonaisbruttovaihto) voi olla tuplat tämän uuden teknologian ansiosta.”

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että LED-teknologia on tulevaisuuden trendi, joka muuttaa elokuvatuotantoja merkittävästi, kun taustalla käytettävää vihreää kuvausseinää ei enää tarvita. Jälkituotantovaiheessa säästetään aikaa ja rahaa, koska virtuaalisessa ympäristössä kuvattu kohtaus on kuvausvaiheen jälkeen valmis esitettäväksi. Toisaalta läheskään kaikki elokuvayhtiöt eivät voi pienten budjettien takia hyödyntää kyseistä teknologiaa samalla tavalla, kun isot tuotannot.

> H1: ”Se teknologia tulee varmasti jäämään, mutta ei tule kokonaan syrjäyttämään perinteisiä malleja, koska perinteiset mallit, jotkut ovat kustannustehokkaampia ja jotkut ovat nopeampia. Sillä aina lasketaan se kokonaiskustannus tuotannolle, että milloin käytetään mitäkin teknologiaa. […] Suomalaisille me olemme erikseen tekemässä pikkustudiota, mutta en usko, että kellään suomalaiselle on varaa isoon studioon. […] Kun puhutaan sadan miljoonan elokuvasta niin sanotaan, että säästät kymmeniä miljoonia (hyödyntämällä LED-studioita).”

Täytyy siis muistaa, että tulevaisuudessakaan kaikkia elokuvia ei tulla tekemään kyseisen LED-teknologian avulla. Suomessa tuotettuja pienemmän budjetin elokuvia, jotka ovat kuvattu perinteisemmissä kuvauspaikoissa, tullaan näkemään varmasti. Joka tapauksessa Suomessa aletaan tekemään enemmän yhteistuotantoja isojen ulkomaalaisten elokuvayhtiöiden kanssa, mikä työllistää paljon myös suomalaisia. Studiot valmistuessaan eivät siis vaikuta pelkästään case-yrityksen toimintaa vaan myös Suomen valtioon ja erityisesti elokuva-alan yrityksiin. Mistä saadaan koulutettua ja osaavaa työvoimaa, kun sen kysyntä elokuva-alalla kasvaa? Vaikka osa työntekijöistä tulisikin ulkomailta, Suomessa pitäisi myös olla saatavilla esimerkiksi LED-teknologiaan liittyvää koulutusta. Lisäksi on varauduttava myös siihen, että teknologia tulee kehittymään myös

tulevaisuudessa ja 10 vuoden päästä saatetaan hyödyntää aivan uudenlaisia keksintöjä ja järjestelmiä.

Jos aiemmin case-yritys on keskittynyt tuottamaan itse elokuvia, sen liiketoiminta tulee muuttumaan studiotilojen vuokrauksen myötä. Asiakkaat vaativat turvallista ja tarpeeksi laadukasta asumista studioiden yhteydessä. Kiinteistöä ja kalustoa täytyy hallinnoida ja ylläpitää jatkuvasti. Taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavia tekijöitä muodostuu jatkuvasti lisää. Koronasviruspandemia on tehnyt Suomesta turvallisen ja kiinnostavan kuvauspaikan, mutta tapahtuuko tässä muutos, kun tilanne mahdollisesti muuttuu normaalimmaksi. Tässä korostuvat myös suhteet ulkomaalaisiin toimijoihin. Vaikka tällä hetkellä vastaavia studioita ei juurikaan ole muualla, mitä tapahtuu, jos kilpailevia LED-studioita alkaa nousta useita muualle Eurooppaan. Case-yrityksen täytyy keskittyä niihin tekijöihin, joilla se pitää itsensä ainutlaatuisena kumppanina ja joilla se erottautuu muista. Osaaminen, hinnoittelu, kannattava liiketoimintamalli, suhteet sidosryhmiin, brändi sekä studioiden sijainti ja toimivat olosuhteet nousevat todennäköisesti avaintekijöiksi. Riskeihin on kuitenkin varauduttava, mikäli studioiden kanssa tulee ongelmia. On tärkeää, että case-yrityksen toiminta silti jatkuu ja uusia elokuvia voidaan edelleen tehdä.

6.2 Taloudellisen ennustamisen kehittäminen case-yrityksessä

Tämän luvun tarkoituksena ei ole kehittää uutta teknistä ennustamisjärjestelmää, joita eri yritykset voivat hyödyntää sellaisenaan. Pikemminkin pyrkimyksenä on arvioida case-yrityksen nykyisiä prosesseja ja pohtia uusia mahdollisia käytäntöjä taloudelliseen ennustamiseen liittyen. Case-yrityksen pohdittavaksi jää se, missä määrin se haluaa tuloksia hyödyntää.

Tutkimuksen pääasiallinen tavoite on kehittää case-yrityksen taloudellista ennustamisjärjestelmää, mihin liittyy ajatus konstruktiivisesta lähestymistavasta eli ongelmien ratkaisemisesta rakentamalla yrityksille eri menettelytapoja (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 244). Ennustamisprosessien kehittäminen rakentuu siihen liittyvästä teoriasta, kyselytutkimuksesta, johdon haastatteluista sekä tutkijan omasta tieteellisestä ja käytännön osaamisesta. Näiden pilareiden perusteella rakennetaan kuvaa case-yrityksen tämänhetkisistä prosesseista ja arvioidaan niille kehitysmahdollisuuksia. Kohdeyrityksen taloudellisesta ennustamisesta vastaa pääasiassa vain yksi henkilö:

> H1: ”Käytännössä vain minä (osallistun taloudelliseen suunnitteluun). Johtuu siitä, että yleensähän, sanotaan se on harvinainen tilanne, että toimitusjohtaja on kirjanpitäjä-ammattilainen, niin tämä mahdollistaa sen, että ei meillä hirveästi muita tarvita.”

Elokuva-alan kirjanpidon erityispiirteiden hallitseminen todennäköisesti helpottaa liiketoiminnan ymmärrystä ja taloudellista suunnittelua. Historiaan perustuvien lukujen ymmärtäminen on hyödyllistä suunnittelun ja ennustamisen näkökulmasta. Case-yrityksen toimitusjohtajan vahva kirjanpito- ja talousosaaminen voidaan nähdä etuna myös kilpailijoihin nähden. Kunhan kirjanpito, suunnittelu ja yrityksen talouteen liittyvät vastuut eivät kuormita tai vie liikaa

yhden ihmisen aikaa, talouden reaaliaikaista seurantaa ja kokonaisuuden ymmärrystä voidaan pitää tärkeinä etuina päätöksenteon tukemisessa.

> H1: ”Kirjanpito on otettu oman talon sisälle eikä ulkoistettu, että meillä pysyy hyvin reaaliaikainen seuranta kokonaisuudelle, että missä mennään. […] Elokuva-alan kirjanpito on niin erikoisalaa, että sitä ei opeteta missään. Jos katsoo veroilmoitukset niin elokuva-alalle on omat erikoislainsäädännöt. […] Viikkotasoista ja kuukausitasosta kirjanpidon ja tuloslaskelmien seurantaa totta kai on, että katsotaan, että pankkitiliä seurataan, että missä mennään, mutta ei siihen pysty kovin isoja muutosliikkeitä tekemään lennosta”

Toisaalta siinä on myös riskinsä, jos vain yksi henkilö osallistuu kirjanpitoon ja taloudelliseen suunnitteluun. Inhimillisten riskien todennäköisyys kasvaa, joten voisi olla järkevää hyödyntää myös muiden ihmisten osaamista. Vaikka kirjanpidon ulkoistaminen onkin yleistä monen yrityksen kohdalla, case-yrityksen kohdalla se ei välttämättä olisi järkevää. Toisaalta joidenkin taloudenhallinnan osa-alueiden kohdalla ulkoistaminen voisi olla hyödyllistä. Erilaiset raportit tai tämän pro gradu -tutkimuksen kyselytutkimuksen tulokset ovat esimerkkejä ulkopuolelta tilatuista töistä, joita johto voi käyttää päätöksenteon tukena. Myös esimerkiksi laskentatoimen ammattilaisen konsultointiapua voisi olla perustelua käyttää tietyissä projekteissa. Tämä mahdollistaisi johdon työajan keskittymisen kaikista olennaisimpiin ydinosaamisiin. Haastateltava 1 avaa Michalowiczin (2014) Profit First -kirjaan perustuvaa ajatusta, jonka case-yritys on ottanut käyttöön osana taloudenhallintaa:

> H1: ”Profit First -ajattelu opetti siihen, että kun rahaa tulee tilille niin se tulisi samantien jakaa. Eli suurin piirtein jakaa verotilille ja jakaa profit-tilille. Se tarkoittaa, että tuotto-osuus / voitto-osuus, joka me halutaan säilyttää firmalla ja sitten on käyttötili, jolla menee kiinteät kulut. […] Ihmispsykologia toimii sillä tavalla, että niin paljon kun sinulla on rahaa tilillä, tulet kyllä käyttäneeksi kaiken. […] Helpommin teet investointeja ja teet tiettyjä maksusitoumuksia, koska se näyttää, että kassassa on varaa. Mutta jos etukäteen tekee Profit First -ajattelun, että otat sen vuotuisen tuottosuunnitelman mukaisen katteen ulos sieltä ja sitten otat verotuloksen, jotka pitäisi kuitenkin huolehtia niin sen jälkeen sinulla on se raha enää, mikä on varattu kiinteisiin kuluihin ja projektinhallintaan ja parhaimmillaan eriytät vielä ne, niin yhtäkkiä sinulla onkin suoraan nähtävillä pankkitilille kirjauduttaessa summa, paljonko sinulla on oikeasti käytössä rahaa. […] Tämän kaltaisen tulossuunnitelman otin osaksi omaa toimintaa, joka nopeutti sitä, että minun ei tarvitse mennä katsomaan tuloslaskelmaa eikä etsiä taseesta ja tuloslaskelmasta, koska ne ovat harvoin täysin reaaliaikaisia. Yleensä ne ovat ainakin vähintään kuukauden jäljessä.”

Kun keskittyy haluttuihin tuottoihin ja siihen, mihin on varaa tällä hetkellä eikä toivon mukaan tulevaisuudessa, voi Profit First -ajattelun mukaan tehdä voittoa alusta asti. Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi tämän ajattelumallin käyttöönoton etuihin kuuluvat kulujen leikkaamisen selkiytyminen sekä tehokkaiden ja innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen, joilla mahdollistetaan halutut voitto-osuudet. Haastattelun perusteella case-yrityksellä on positiivisia kokemuksia Profit First -ajattelun hyödyntämisestä, joten siihen ei ole tällä hetkellä järkevää tehdä suurempia muutoksia. Pankkitilin reaaliaikaisuus helpottaa operatiivista taloudenhallintaa muuttuvassa ympäristössä, jossa pitää tarvittaessa pystyä reagoimaan nopeastikin. Myös lähitulevaisuuden taloudellinen ennustaminen helpottuu, kun ajantasainen tieto kassasta on helposti saatavilla. Tähän kannat-

taa panostaa myös tulevaisuudessa, koska ulkoinen ympäristö asettaa koko ajan arvaamattomia haasteita.

Taloudellisen suunnittelun haastavuus nousee elokuva-alalla esille pitkissä projekteissa, joista saadaan tuloa vasta vuosien päästä. Maksuvalmiusongelmat saattavat helposti nousta esille, kun esimerkiksi palkkoja pitäisi maksaa muiden kulujen ohessa, mutta elokuvan myynnistä tulevat rahat saapuvat kassaan vasta myöhemmin. Tässä kohtaa korostuu kassanhallinnan ja rahoituksen riittävyyden merkitys.

> H1: ”5- ja 10-vuotissuunnitelma iso kuva niin tämä ala on niin muuttuvainen ja tehdään pitkiä projekteja. Se on kaikkein haastavin, että se tulo ei tule kuukausittain eikä viikkotasollakaan. Eli jos ajatellaan pitkän elokuvan tekemistä, niin siitä saatava raha, että saat tehdä kolme vuotta ja sitten tulee raha käteen. Et pysty ollenkaan tehdä skenaariosuunnittelua, että miten maksat palkat sen kolmen vuoden aikana, koska se tulo tulee vasta sen kolmen vuoden jälkeen. Siinä joudutaan kyllä aika paljon lainottamaan ja elämään kädestä suuhun ja pitämään vaan sen kiinteen kulurakenteen alhaalla ja luottamaan siihen, että lopulta ne kassaan tulevat toteutumat myynneistä tulee kattamaan sen kolmen vuoden työn ja sen jälkeen odotetaan sitä, että päästään taas seuraavat pari kolme vuotta eteenpäin seuraavaan projektiin.”

Huolimatta siitä, että skenaariosuunnittelu on äärimmäisen vaikeaa, sitä kannattaa silti hyvissä ajoin tehdä. Rahoitusongelmiin kannattaa tietenkin varautua etukäteen. Kuinka paljon edellisestä projektista jää mahdollisesti omaa pääomaa seuraavaa projektia varten? Minkälaisilla lainaehdoilla tulevaa rahoitusta neuvotellaan? Vaikka tulisikin yllättäviä lisäkuluja ja elokuvan myynnit jäisivätkin alhaisiksi, täytyy olla suunnitelma toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Lisäksi koronaviruspandemia on asettanut luonnollisesti omat haasteensa liittyen kohdeyrityksen toimintaan ja kassanhallintaan.

> H1: ”Nyt korona-aikana se (kassanhallinta) ei ole ollut niin kivaa eikä niin helppoa. Kassa on ollut aika tiukilla ja kassa on ollut aika tyhjä ja sille joudutaan keksiä aika paljon. Olemme aloittaneet striimaustuotantoja ja nyt me tällä hetkellä tehdään mm. tekstityksiä ja käännöksiä.”

Korona-aika asettaa haasteita, mutta case-yritys reagoi mahdollisuuksiin panostamalla enemmän tekstityksiin, käännöksiin ja striimauksiin. Elokuvayhtiöiden toimintakenttä on laaja, mikä näkyy siinä, että toimintaa voidaan sopeuttaa ympäristön muuttuessa. Kaikki yritykset eivät tähän kykene, mutta case-yrityksen osaaminen ulottuu erilaisiin työtehtäviin, mikä on selkeästi etu poikkeusaikoina. Siksi case-yrityksen kannattaakin panostaa laajaan osaamiseen eikä pelkästään keskittyä esimerkiksi pitkien elokuvien tuottamiseen. On myös mahdollista, että striimaustuotantojen kysyntä nousee entisestään ja ne alkavat tuottamaan merkittävää kilpailuetua. Nämä ovat strategisia päätöksiä ja ne saattavat olla ratkaisevia tekijöitä toiminnan jatkuvuuden kannalta, kun ympäriltä muut toimialan yritykset kaatuvat.

Moneen kertaan on todettu, kuinka vaikeaa ennustaminen on elokuva-alalla. Haastateltava 1 korostaa omilla näkemyksillään tätä ajatusta. Hänen mukaansa paras keino on panostaa nimenomaan riskienhallintaan.

> H1: ”Tällä toimialalla ei ainakaan hirveästi ole työkaluja (ennustamiseen). Maailma muuttuu niin nopeasti. […] Ainoa, mitä sillä (ennustamisen haastavuudelle) voi teh-

> dä, on riskienhallinta siten, että pyritään pelaamaan oma toiminta mahdollisimman varmalle. Ei luoteta niihin ns. yläpäässä oleviin ennusteisiin vaan mennään aina sen alapään mukaan, niin riskit pysyvät hallinnassa."

Ensiksi on hyvä muistaa, että riskien tiedostaminen ja tunnistaminen on lähtökohtana kaikille riskienhallintaprosesseille (Lam 2014, 38). Kun tarkastellaan case-yrityksen kohtaamia riskejä, ei voida keskittyä vain taloudellisiin riskeihin vaan on huomioitava myös esimerkiksi yrityksen maineeseen, operatiiviseen toimintaa, strategisiin päätöksiin ja likviditeettiin liittyvät riskit. Lopulta näillä kaikilla riskeillä on kuitenkin yhteys yrityksen taloudelliseen toimintaan. Esimerkiksi lakien tai eettisten sääntöjen rikkominen voi aiheuttaa ongelmia. Tähän näkökulmaan case-yritys on keskittynyt Haastateltava 2:n kommenttien perusteella.

> H2: "Jos otetaan huomioon esim. Japani / Kiina -akselilla on tosi tarkat nämä erilaiset eettiset arvot. […] Me tiedetään säännöt ja säännöstöt ja pelikirjat joka maasta."

Kun elokuvaa levitetään eri kulttuureihin, on tiedostettava ja tunnistettava eri riskit. Kyseessä voi olla hyvinkin erilainen prosessi verrattuna siihen, että elokuva levitetään vain Suomessa. Jo elokuvan suunnitteluvaiheessa pitää ottaa huomioon nämä kaikki näkökulmat ja riskit, että elokuva on sisällöltään sopiva kyseiseen kulttuuriin. Jokaisen elokuvan ideointi- ja suunnitteluvaiheessa olisi järkevää arvioida kyseisen projektin riskejä esimerkiksi aivoriihien muodossa tai tekemällä skenaario- tai SWOT-analyysejä. Nämä voisivat olla sopivia menetelmiä myös case-yrityksen käyttöön. Aina ennen elokuvan tuotantovaihetta olisi tärkeää käydä läpi ennen kaikkea uhkia ja riskejä mutta toisaalta myös mahdollisuuksia ja vahvuuksia. Lisäksi pitäisi arvioida, miten esimerkiksi tunnistettuihin riskeihin voidaan varautua ennalta. Miten kuluttajien muuttuvat preferenssit mahdollisesti vaikuttavat katsojalukuihin tai kohderyhmiin? Mitä lainsäädännöllisiä esteitä voi tulla vastaan, kun elokuva levitetään ulkomaille? Millä keinoilla varaudutaan siihen, että lainoja ei pystytä maksamaan ajoissa? Nämä ovat esimerkkejä olennaisista kysymyksistä, joita case-yritys voi pohtia suunnitteluvaiheessa. On tärkeää nostaa erilaisia riskejä ja mahdollisuuksia esille, arvioida niitä ja etsiä ratkaisuja. Riskienhallintaa olisi ehdottoman perusteltua sisällyttää sekä case-yrityksen pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun että operatiiviseen toimintaan osana erilaisia projekteja.

Täytyy muistaa, että nimenomaan yrityksen johdolla on suurin vastuu strategisesta riskienhallinnasta osana suunnittelu- ja ohjausjärjestelmiä. Lisäksi on todella tärkeää seurata tuloksia ja arvioida riskienhallintaprosessia. Kun verrataan toteutuneita tuloksia arvioituihin skenaarioihin, voidaan aiemmista virheistä oppia ja omia prosesseja voidaan kehittää. Tavoitteena on kehittää mahdollisimman toimivia ja tehokkaita käytäntöjä riskienhallintaan. Myös elokuva-alalla toimivien kilpailijoiden toimintaa kannattaa seurata ja ottaa oppia heiltä. Todennäköisesti riskienhallinnan merkitys osana elokuvayhtiöiden taloudellista suunnittelua ja ennustamista tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa.

Jokaisen organisaation tulisi yleisellä tasolla arvioida omia prosessejaan ja olla valmis tarvittaessa muuttamaan niitä. Haastateltava 1 väittää, että he ovat valmiita muuttamaan suunnitteluun ja ennustamiseen liittyviä prosesseja.

> H1: ”Koko ajan etsitään uusia tapoja ymmärtää tätä todellisuutta, että ei meillä ole minkäänlaisia pysyviä ennustamisen tapoja. […] Yritetään lukea niin paljon asiantuntijoiden ja alalla tapahtuvia kokonaisuuksia ja saada sitä vertaistietoa. Se on enemmänkin jatkuvaa alan analyysia.”

On tärkeää, että johdon asenteeseen kuuluu jatkuva toimivien käytäntöjen etsiminen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä kohdeyritys saattaisi kohdata ongelmia, jos ajatuksena olisi luottaa vain siihen, että toimitaan näin, kun aina ennenkin on toimittu. Kaikki lähtee johtohenkilöiden arvoista ja ajatusmaailmasta etsiä proaktiivisesti koko ajan uusia toimivia toimintatapoja eikä jäädä paikoilleen kilpailijoiden juostessa ohi. Johdon toimintatavat ja asenteet välittyvät helposti myös koko organisaatioon ja siksi niillä on iso merkitys.

Case-yrityksen taloudellisen suunnittelun prosesseissa ilmenee perinteisen budjetoinnin piirteitä pitkien elokuvatuotantojen budjetoinnissa, mutta koko yrityksen toimintaa kuvaa myös beyond budgeting -malli.

> H1: ”Elokuvatuotannot budjetoidaan ja silloin pitää pyöriä tietyissä kokonaisuuksissa, että jokaiselle osa-alueelle ja toiminnalle annetaan budjetointi, mutta siis normaalissa toiminnassa meillä on varmaan juuri tämmöinen ajattelu (beyond budgeting), että me ei budjetoida vaan me eletään sen mukaisesti, että mikä meillä on mahdollinen investointipääoma ja toimintapääoma ja toimitaan hyvin reaktiivisesti. […] Me ei toimita ennustetun lukkoon lyödyn budjettikäsityksen mukaan ollenkaan vaan me toimitaan sen vuoden toimintojen ja tilaisuuksien ja mahdollisuuksien mukaisesti. […] Silloin me olemme ketteriä ja nopeita ja me ei olla budjetin varassa siinä ajattelussa, että me ei voida tähän osallistua tai tätä ei voida tehdä, koska budjetti ei anna myöten.”

Haastateltava 1:n mukaan elokuva-ala ei yleisesti toimi niin, että elokuvayhtiöillä olisi osastoitu budjetti eri asioille. Siinä mielessä beyond budgeting -malli antaa paremmin mahdollisuuksia hajautuneeseen johtamistapaan ja joustaviin tavoitteisiin, jotka perustuvat parhaimpiin käytäntöihin ja joita voi muokata tarpeen mukaan (ks. Atkinson 2013, 459). Beyond budgeting -mallin etuihin kuuluu juurikin ketteryys ja nopeus muuttuvassa toimintaympäristössä, kun toiminta ei ole sidottuna kiinteään vuotuiseen budjettiin. Näin ollen case-yritys voi helpommin ja vapaammin tarttua uusiin mahdollisuuksiin, jos niitä tulee yllättäen vastaan.

Case-yritykselle ei varmasti olisi haittaa tarkastella omia prosessejaan peilaamalla niitä Beyond Budgeting Instituten (2011) esittämiin beyond budgeting -periaatteisiin, jotka liittyvät hallintoon ja läpinäkyvyyteen, vastuullisiin tiimeihin, tavoitteisiin ja palkitsemiseen sekä suunnitteluun ja ohjaukseen. Onko esimerkiksi suunnittelu tarpeeksi jatkuva prosessi eikä vain vuosittainen ylhäältä alaspäin rakentuva tapahtuma? Case-yrityksen kohdalla suunnittelu ei ole vain kerran vuodessa tapahtuva asia, mutta toisaalta suunnitteluun voisi mahdollisesti osallistua enemmän myös muut työntekijöitä. Jos kaikki työntekijät uskaltavat kertoa oman näkemyksensä matalalla kynnyksellä huolimatta siitä, millä organisaation tasolla työskentelee, työntekijöiltä saattaa nousta uusia ideoita suunnittelun ja päätöksenteon tueksi.

Beyond budgeting -periaatteisiin liittyy myös ajatus siitä, elokuvatuotannoissa resurssien on oltava saatavilla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Esimerkiksi elokuvaan tarvittavaa kalustoa ei välttämättä kannata hankkia var-

muuden vuoksi. Toisin sanoen periaatteisiin kuuluu näkemys, että käytetään vain resursseja, joita tullaan varmasti käyttämään, on kyse sitten lavasteista tai puvustuksesta. Tämä toimintamalli lisää tehokkuutta ja vähentää kuluja karsimalla pois tarpeettomia hankintoja.

Case-yrityksen kohdalla voisi nostaa esille myös beyond budgeting -periaatteen, joka liittyy palkitsemiseen. Työntekijöiden palkitseminen pitäisi perustua suhteelliseen suoriutumiseen eikä niinkään kokouksien kiinteisiin tavoitteisiin. Koska etukäteen ei tiedetä, kuinka paljon elokuva tuottaa, voi olla haastavaa etukäteen lukita henkilöstön suoritukseen perustuvaa palkkaa. Jos työntekijä suoriutuu työstään todella esimerkillisesti ja tehokkaasti, mutta elokuva ei silti menesty, voidaan kyseenalaistaa, minkälaisen korvauksen hän silloin ansaitsee. Elokuvatuotannoissa on mukana erilaista henkilöstöä vaihtelevilla rooleilla ja kaikkien kohdalla ei toimi samanlainen palkitsemismalli. Esimerkiksi elokuvan ohjaajan palkitsemista ei voida verrata avustajanäyttelijän palkitsemiseen. Toisaalta onnistuneeseen suoritukseen liittyvää bonusjärjestelmää olisi helppo hyödyntää tilanteessa, jossa henkilö saisi bonusta tietyn prosenttiosuuden, jos elokuva tuottaisi rahaa odotettua enemmän.

Beyond budgeting -periaatteita hyödyntävän yrityksen on myös tärkeää tarkastella omia arvojaan, luottamusta ja läpinäkyvyyttä. Ihmiset pitäisi yhdistää yhteistä tarkoitusta varten niin, että kaikki uskovat siihen. Ylhäältä alaspäin annettu keskitetty suunnitelma ei välttämättä motivoi ihmisiä. Mikromanageroinnin sijaan kannattaisi luottaa tiimeihin sekä heidän osaamiseensa ja näkemyksiinsä. Myös tiedon pitäisi olla läpinäkyvää eri yrityksen tasoilla eikä tiedonsaantia saisi rajoittaa liikaa. Avoimuus ja luotettavuus saattavat motivoida työntekijöitä antamaan oman panoksensa yhteistä tavoitetta varten. Case-yrityksellä saattaa olla samanaikaisesti useita erilaisia projekteja menossa, joten tehokkaasti kulkeva tieto ja yhteiset arvot nousevat keskeisiksi tekijöiksi siinä, miten koko henkilöstö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa yhdessä. Jos case-yritys esimerkiksi huomaa, että tiedonkulussa on ongelmia, sitä voidaan aina pyrkiä kehittämään. Voidaan esimerkiksi hyödyntää viestintäteknologiaa ottamalla käyttöön uusi viestintäsovellus, joihin luodaan omat prosessit, miten ja mitä tietoa siellä jaetaan.

Vaikka aiemmin on tuotu esille useita beyond budgeting -periaatteita ja niihin liittyviä hyötyjä, täytyy muistaa, että case-yritys hyödyntää elokuvatuotannoissa myös perinteistä budjetointia. Jo aiemmin mainitut mg-myynnit mahdollistavat tarkemman tulossuunnittelun. Kunhan elokuva vain valmistuu, se tuottaa ennakkomyyntien avulla tietyn rahasumman. Lisäksi ulkoinen rahoitus ja julkiset tuet antavat pitkän elokuvan budjettiin tietyt reunaehdot. Eri osa-alueille ja toiminnoille muodostetaan omat budjetit, joita voi olla esimerkiksi myynti-, markkinointi- ja tuotantobudjetti. Case-yrityksen kannattaa hyödyntää perinteisen budjetoinnin hyötyjä, joita Wildavskyn (1978) mukaan ovat muun muassa yksinkertaisuus, kontrolloitavuus ja joustavuus (Wildavsky 1978, 502–508). Budjetit välineenä eivät kuitenkaan itsessään vie kohti tavoitteita vaan niiden arvo nousee esiin vasta budjettien johtamisessa ja käyttämisessä (Bhimani ym. 2015, 447).

Case-yrityksen kannattaa siis pohtia, miten budjetointiprosesseja voisi kehittää entisestään. Yhtiön historiaa tutkimalla voidaan esimerkiksi tehdä budjet-

tieroanalyysejä ja vertailla toteutuneita lukuja budjetoituihin lukuihin. Onko budjettien tavoitteet olleet tarpeeksi haastavia ja motivoivia, mutta ei kuitenkaan mahdottomia toteuttaa? Voisiko budjetoinnin suunnitteluun osallistua toimitusjohtajan lisäksi muitakin henkilöitä, jotta erilaisia näkökulmia nousisi esille? Olisiko jossain tilanteissa järkevää hyödyntää kiinteän budjetin sijaan rullaavaa ennustamista, jossa uusia ennusteita laaditaan jatkuvasti lisää? Rullaava ennustaminen saattaisi tarjota ajantasaisempia ennusteita, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja vähentää epävarmuutta, joka korostuu erityisesti elokuva-alalla.

Ennustamiseen liittyviä menetelmiä eriteltiin aiemmissa teoriaosioissa; osa on määrällisiä ja osa laadullisia työkaluja. Haastateltava 2 korostaa case-yrityksen kohdalla nimenomaan trendiennusteiden hyötyjä.

> H2: "Ainut, mistä meille on ollut hyötyä, on trendiennusteet maailmalta. Miltä maailmaa näyttää kahden vuoden päästä? Tehdäänkö komedioita vai kauhuelokuvia enemmän? Mitä ihmiset haluavat nähdä? Kuluttajakäyttäytyminen maailmalta; se on meille tärkeintä dataa."

Trendien ennustaminen voidaan nähdä yhtenä määrällisenä ennustamismenetelmänä (Shim 2000, 7). Menetelmän ideana on analysoida historiatietoja ja saada niiden kautta parempi ymmärrys tulevasta. Varsinkin lyhyen ajanjakson aikana tietyt tekijät yleensä pysyvät muuttumattomina. (Evans 2003, 194; Worthington & Britton 2009, 477.) Koska case-yritys tekee elokuvia kansainväliseen levitykseen, täytyy huomioida koko maailman trendiennusteet. Tämänkaltaiset ennusteet olisivat todella resursseja kuluttavaa toteuttaa itse, joten on järkevämpää hyödyntää valmiita asiantuntijoiden tekemiä ennusteita kuluttajakäyttäytymisestä. Esimerkiksi juuri tiettyjen genrejen elokuvat voivat olla enemmän nosteessa tietyn vuosikymmenen aikana, mikä tarkoittaa, että niitä voisi olla viisasta tuottaa myös Suomessa.

Case-yrityksen kannattaisi panostaa aktiiviseen trendien seuraamisen prosessiin, jossa lähes jatkuvasti kartoitettaisiin viimeisimpiä trendejä. Tietoa voi saada esimerkiksi omista verkostoista, seuraamalla ulkomaiden elokuva-alan asiantuntijoita tai tutkimalla alan lehtiä, tutkimusta tai muuta aiheeseen liittyvää ajankohtaista kirjallisuutta. On tärkeää pitää jatkuva ymmärrys kuluttajien preferensseistä ja olla valmis reagoimaan nopeastikin maailmalla tapahtuviin muutoksiin. Tämä voi johtaa case-yrityksen kohdalla isoihin strategisiin muutoksiin lähteä keskittymään enemmän tietyntyyppisten elokuvien tekemiseen tai jopa siirtymään uusille liiketoiminta-alueille.

Parhaimmassa tapauksessa trendien analyysin kehittäminen voisi parantaa case-yrityksen kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden. Koska case-yritystä voisi haastatteluiden perusteella kuvailla ketteräksi, mukautuvaksi ja proaktiiviseksi toimijaksi, sille ei ole ongelma keskittyä kuluttajien kannalta haluttuihin tuotantoihin. Trendien analyysissä voisi olla hyödyllistä jakaa vastuita niin, että tietty henkilö tai tietyt henkilöt seuraisivat esimerkiksi viikoittain elokuva-alan julkaisuja ja tutkimustietoa ajantasaisin kuvan ylläpitämiseksi. Olisi tärkeää keskittyä vain case-yrityksen kannalta olennaisimpiin asioihin ja käsitellä niitä. Mahdollisuuksien tunnistamisen vaatii elokuva-alan osaamista eikä se helppoa ammattilaisillekaan. Ennustamisen vaikeus nousee aina uudes-

taan esille, mutta vihjeet meneillään olevista ja tulevista trendeistä voivat olla parhaimpia signaalia kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisessä. Trendien ennustaminen liittyy tietenkin myös taloudelliseen ennustamiseen. Ensiksikin on tärkeää tehdä valintoja siitä, kuinka paljon aikaa ja rahaa ennustamiseen käytetään. Toiseksi on nostettava esille mittaamisen ja tulosten seurannan merkitys. Jos usean vuoden aikana ennustamiseen olisi käytetty paljon resursseja, mutta lopputuloksena se ei olisi vaikuttanut mitenkään johdon päätöksentekoon, voidaan jälkikäteen pohtia, kannattaisiko ennustamisen prosesseja muuttaa. Vaikka ennustamisen hyötyjä onkin korostettu paljon, case-yrityksen kannattaa miettiä tarkasti, mitkä ratkaisut ovat juuri sille sopivimpia ja kustannustehokkaimpia. Trendien ennustaminen olisi järkevää yhdistää kaikkeen taloudelliseen ennustamiseen, koska molemmilla on merkitystä strategisten valintojen näkökulmasta. Taloudelliseen ennustamiseen ei kannata panostaa vain teorian hyötyjen perusteella vaan sen takia, että case-yritys voisi olla taloudellisesti kannattava, pitkäikäinen suunnannäyttäjä ja edelläkävijä omalla toimialallaan.

6.3 Kyselytutkimuksen analysointi ja tulokset

Kyselytutkimuksen analysointiin käytettiin SPSS-ohjelmistoa, jonka avulla tehtiin muun muassa ristiintaulukointia, yksisuuntaista varianssianalyysia ja korrelaatioanalyysia. Ristiintaulukointi mahdollistaa muuttujien välisten riippuvuuksien löytämisen. Vaikka ristiintaulukoinnin avulla voidaan löytää muuttujia, jotka näyttävät vaikuttavan toiseen muuttajaan, täytyy muistaa, ettei aina voida kuitenkaan tehdä suoria päätelmää syy-seuraus-suhteesta. (Vilkka 2007, 129.) Yksisuuntainen varianssianalyysi on keskiarvotesti, joka testaa keskiarvojen välisiä eroja. Varianssianalyysin avulla voidaan tutkia selitettävän muuttujan riippuvuutta toisesta selitettävästä muuttujasta. Muuttujia voi olla myös useita. (Karjaluoto 2007, 30.) Korrelaatioanalyysissa tutkitaan korrelaatiokerrointa, joka kuvaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Korrelaatiokerroin kertoo riippuvuuden suunnan, voimakkuuden ja yhteisvaihtelun olemassaolon. Nolla tarkoittaa muuttujien välistä olematonta riippuvuutta ja ääripäät ovat -1 ja 1. (Vilkka 2007, 130.)

Vaikka kyselytutkimuksen kohderyhmää ovatkin vain 12–26-vuotiaat, tässä kohtaa analysoidaan kaikkia kyselyyn vastanneita eli otetaan mukaan myös yli 26-vuotiaat (103 kpl) sekä ne, jotka eivät halunneet ilmoittaa ikäänsä (9 kpl). Kohderyhmän ulkopuoliset otetaan mukaan analysointiin, koska heidän osuutensa ei ole liian merkittävä kaikista vastaajista ja lisäksi tämä mahdollistaa eri ikäluokkien vertailun.

Koska kyseessä on laskentatoimen tutkimus, kaikkia kyselytutkimuksen vastauksia ei tässä kohtaa nosteta esille. Vain mielenkiintoisimmat ja olennaisimmat vastaukset esitetään ja otetaan tarkempaan tarkasteluun. Esimerkiksi kyselylomakkeen viimeisintä avointa kysymystä ei analysoida ollenkaan vaan avoimen kysymyksen vastaukset välitetään case-yrityksen analysoitavaksi. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset löytyvät tämän työn lopusta liitteistä samoin kuin haastattelukysymysrunkokin.

Tässä tutkimuksessa määrällisen aineiston tuloksia esitetään kolmessa eri muodossa, jotka ovat kuviot, taulukot ja tunnusluvut. Kuvioilla tai kuvioinneilla voidaan antaa visuaalinen yleiskuva siitä, miten aineisto jakautuu. Taulukoissa on mahdollista esittää hyvin yksityiskohtaista tietoa. Tunnusluvut tarjoavat taas tulosten nopean tarkastelun, mutta toisaalta ne eivät aina kerro kaikkea olennaista tietoa. Siksi esimerkiksi keskiarvon kanssa on hyvä esittää myös keskihajonnan tunnusluku. (Valli 2018, 252.) Keskihajonta mittaa arvojen hajaantumista keskiarvon ympärille. Toinen tärkeä hajontaluku on varianssi eli keskihajonnan neliö, joka kertoo, kuinka suuria ovat poikkeamat keskiarvosta. Keskiluvut ovat yleisesti käytettyjä tunnuslukuja, jotka kertovat muuttujan jakauman keskikohdan. Keskiarvo tarkoittaa keskimääräistä arvoa, moodi viittaa yleisimpään arvoon eli huippukohtaan ja mediaani kertoo keskimmäisen havaintoarvon, kun havainnot ovat suuruusjärjestyksessä. Esimerkiksi laatu- eli luokitteluasteikollisiin jakaumiin käytetään vain moodia. Järjestysasteikoille, kuten tässä kyselytutkimuksessa esitetyille likert-asteikoille, voidaan käyttää moodin lisäksi myös mediaania. (Tilastokeskus n.d.)

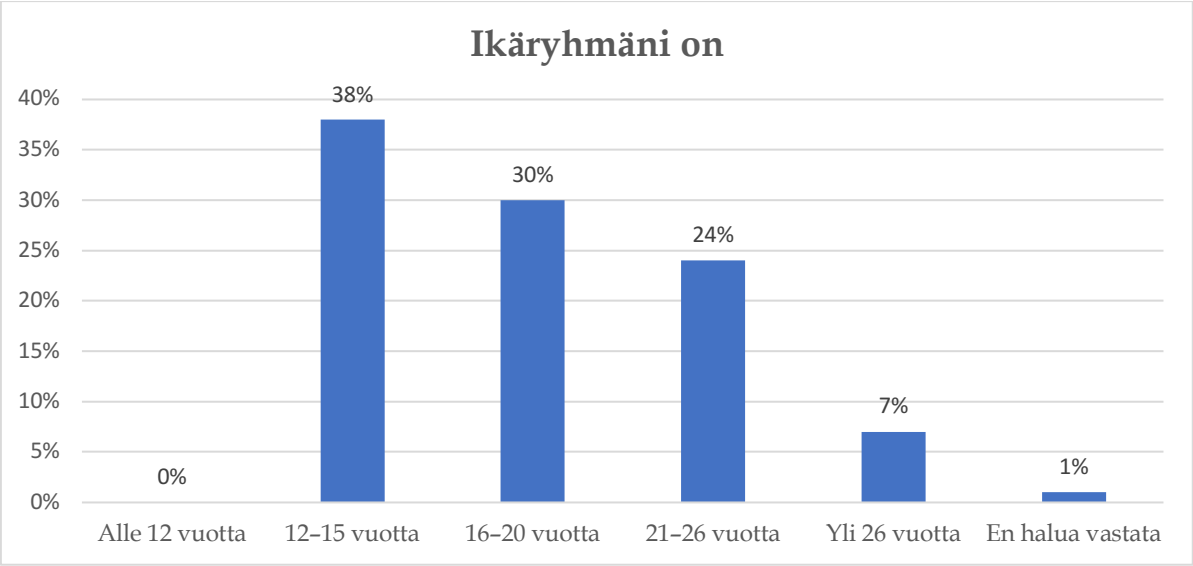
Aluksi esitetään demografisia tekijöitä eli sukupuolta, ikää ja maakuntaa mittaavat tulokset. Alla olevasta sukupuolia jaottelevasta taulukosta (4) huomataan, että selkeästi suurin vastausluokka eli moodi on ”nainen”.

TAULUKKO 4: Sukupuoli

	n	**Prosentti**
Nainen	881	59,6%
Mies	516	34,9%
Muu	38	2,6%
En halua vastata	43	2,9%

Saattaa olla yllättävää, että naisia vastasi niin paljon enemmän suhteessa miehiin. On mahdollista, että kysely on ollut enemmän esillä naisvaltaisilla aloilla, joissa on ollut paljon kiinnostusta vastaamiseen. Sen sijaan miesvaltaisilta aloilta ei ole saatu yhtä paljon vastauksia. Tavoitteena oli saada suurin piirtein yhtä paljon miehiltä ja naisilta vastauksia. Ennakko-oletuksena oli myös se, että elokuvamieltymykset kiinnostaisivat tasaisesti nuoria sukupuolesta riippumatta.

KUVIO 8: Ikäryhmä

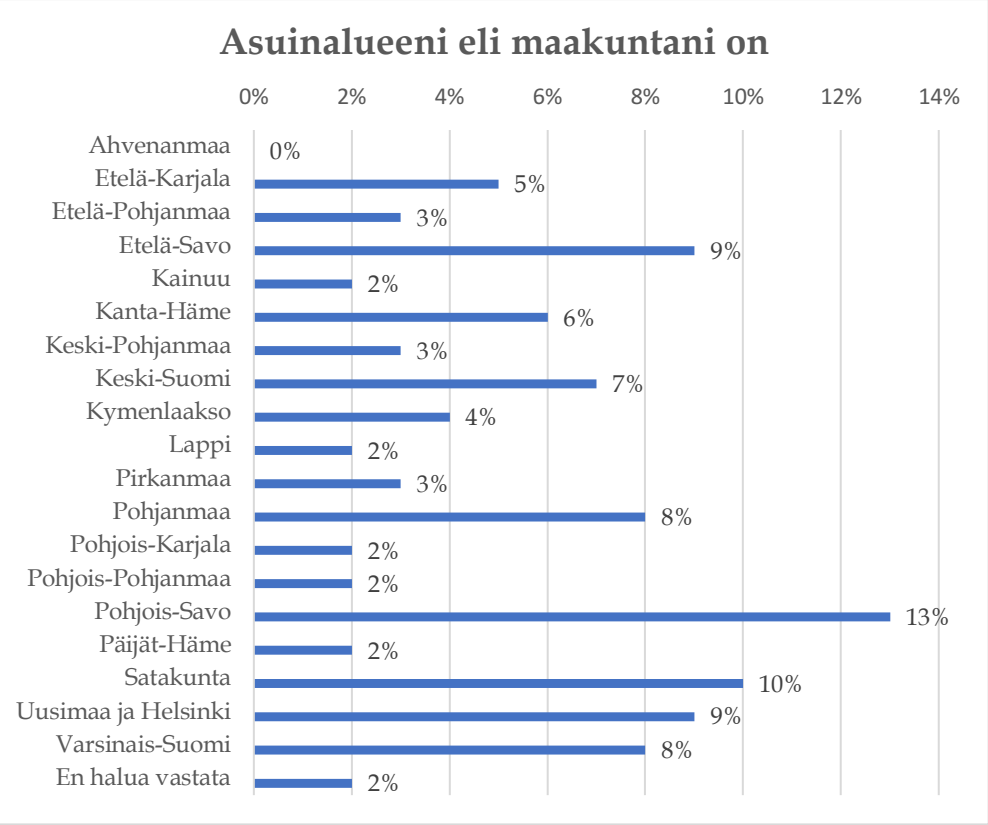


TAULUKKO 5: Ikäryhmä

	n	**Prosentti**
Alle 12 vuotta	0	0 %
12–15 vuotta	568	38,4%
16–20 vuotta	439	29,7%
21–26 vuotta	359	24,3%
Yli 26 vuotta	103	7 %
En halua vastata	9	0,6%

Ikäryhmien vertailussa havaitaan, että yleisin vastausluokka eli moodi on ”12–15-vuotiaat” yläkouluikäiset, joita on 568. Tutkimuksen kohderyhmän saavuttamisen kannalta on hyvä asia, että kyselyyn ei ole vastannut yhtään alle 12–vuotiasta. Lisäksi yli 26–vuotiaiden määrä on suhteellisen pieni eli vain 7 %. Ikäryhmien jakaminen mahdollistaa sen, että voidaan vertailla, miten eri ikäryhmien vastaukset eroavat toisistaan. Samoin voidaan tehdä vertailua sukupuolten välillä.

KUVIO 9: Maakunta



TAULUKKO 6: Maakunta

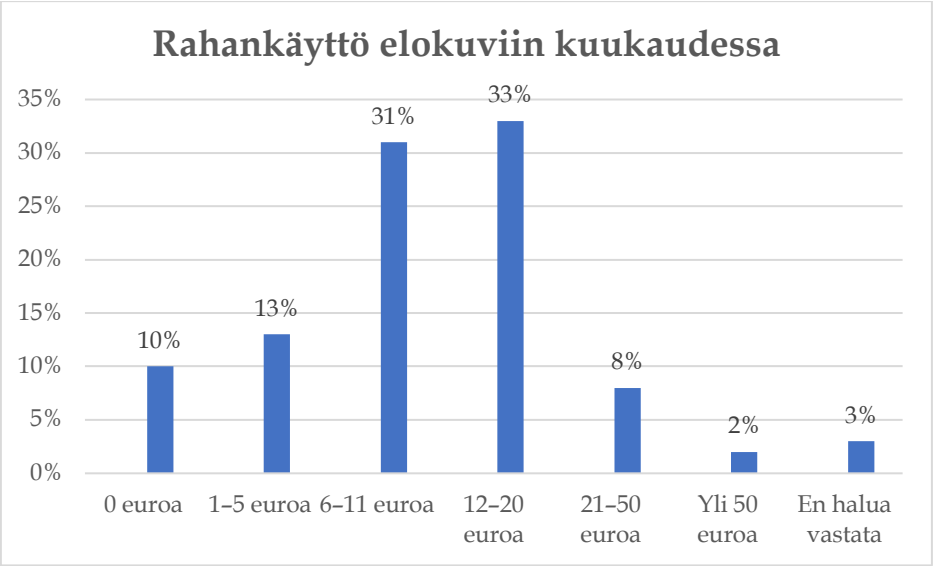
	n	**Prosentti**
Ahvenanmaa	2	0,1%
Etelä-Karjala	69	4,7%
Etelä-Pohjanmaa	42	2,9%
Etelä-Savo	141	9,5%
Kainuu	30	2 %
Kanta-Häme	86	5,8%
Keski-Pohjanmaa	46	3,1%
Keski-Suomi	105	7,1%
Kymenlaakso	67	4,5%
Lappi	30	2 %
Pirkanmaa	42	2,9%
Pohjanmaa	126	8,5%
Pohjois-Karjala	31	2,1%
Pohjois-Pohjanmaa	26	1,8%
Pohjois-Savo	189	12,8%
Päijät-Häme	27	1,8%
Satakunta	141	9,5%
Uusimaa ja Helsinki	136	9,2%
Varsinais-Suomi	119	8,1%
En halua vastata	23	1,6%

Yllä olevasta taulukosta (6) huomataan, että hajontaa vastausluokkien välillä on reilusti, mikä näkyy korkeassa keskihajonnassa (5,5) ja varianssissa (30,8). On hyvä asia, että kaikista Suomen maakunnista saatiin vastauksia. Täytyy kuitenkin huomioida, että kyselyn olisi pitänyt olla ruotsin kielellä, jos esimerkiksi Ahvenanmaalta olisi halunnut enemmän vastauksia. Eniten vastauksia saatiin kuitenkin Pohjois-Savosta (189). Maakuntien vastausmäärät eivät siis edusta täydellistä kunkin maakunnan asukaslukua niin kuin ihannetilanteessa olisi. Tällöin Uudeltamaalta olisi pitänyt saada eniten vastauksia, koska siellä myös asuu eniten nuoria.

Demografisia tekijöitä mittaavat tulokset eivät välttämättä itsessään auta case-yritystä taloudellisessa suunnittelussa ja ennustamisessa. Esimerkiksi erot maakuntien vastausmäärissä riippuivat todennäköisesti siitä, kuinka tehokkaasti kyselylomakkeen internetlinkkiä välitettiin maakunnan sisällä. Toisin sanoen ei ole mielekästä tehdä päätelmiä siitä, että tietyllä alueella ei olisi kiinnostusta elokuva-aiheisiin kyselyyn. Pääasia on kuitenkin se, että vastauksia saatiin eri puolelta Suomea, koska case-yrityksen elokuvien mahdollisia katsojia ovat kaikki nuoret riippumatta asuinpaikasta. Vastausten keskittyminen vain muutamaan maakuntaan olisi heikentänyt otoksen edustavuutta perusjoukosta. Toisaalta tulevaisuudessa kyselyn kohdistaminen vain muutamaan haluttuun maakuntaan mahdollistaisi maakuntien paremman vertailun, mutta sen tarpeellisuutta case-yrityksen näkökulmasta ei ole noussut esille. On kuitenkin mahdollista, että senkaltaisen kyselyn tulokset voisivat osoittaa, missä asuu mahdollisesti kannattavia asiakkaita ja millä alueilla on eniten kiinnostusta käydä elokuvateattereissa.

Seuraavaksi nostetaan esille tuloksia, jotka liittyvät eniten case-yrityksen taloudelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen. Tavoitteena on, että tuloksista on hyötyä case-yrityksen päätöksenteossa ja taloudellisen ennustamisen kehittämisessä. Seuraavissa kysymyksissä tutkitaan nuorten rahankäyttöä elokuviin liittyen.

KUVIO 10: Paljonko olet keskimäärin valmis käyttämään elokuviin rahaa kuukaudessa?



TAULUKKO 7: Paljonko olet keskimäärin valmis käyttämään elokuviin rahaa kuukaudessa?

	n	**Prosentti**
0 euroa	153	10,3%
1–5 euroa	186	12,6%
6–11 euroa	464	31,4%
12–20 euroa	492	33,3%
21–50 euroa	112	7,6%
Yli 50 euroa	24	1,6%
En halua vastata	47	3,2%

Yllä olevasta taulukosta (7) havaitaan, että mediaani on ”6–11 euroa” ja moodi on ”12–20 euroa”. Selkeästi suurin osa vastaajista oli valmis käyttämään rahaa elokuviin 6–20 euroa kuukaudessa. Esimerkiksi 20 eurolla kuluttaja saa ostettua elokuvateatterilipun tai kuukauden käyttöoikeuden suoratoistopalveluun. Vain harva eli 1,6 % vastaajista oli valmis käyttämään elokuviin rahaa yli 50 euroa. On myös mielenkiintoista nähdä, kuinka vastaukset ovat jakautuneet miesten ja naisten välillä. Alla esitetyssä taulukossa kannattaa kiinnittää huomiota nimenomaan ”%-osuus sukupuoli” prosenttilukuihin, koska ne kuvaavat suhteellista prosenttiosuutta kyseisen sukupuolten edustajista. Ei siis ole järkevää vertailla sukupuolten välillä vastausmääriä, koska naisia on vastannut paljon enemmän kuin miehiä.

TAULUKKO 8: Sukupuolten välinen ristiintaulukointi kuukausittaisessa rahankäytössä elokuviin

			Sukupuoleni on		
			Nainen	Mies	Yhteensä
Paljonko olet keskimäärin valmis käyttämään elokuviin rahaa kuukaudessa?	0 euroa	Määrä	63	77	140
		%-osuus sukupuoli	7,2%	14,9%	10,0%
		%-osuus yhteensä	4,5%	5,5%	10,0%
	1–5 euroa	Määrä	125	53	178
		%-osuus sukupuoli	14,2%	10,3%	12,7%
		%-osuus yhteensä	8,9%	3,8%	12,7%
	6–11 euroa	Määrä	304	135	439
		%-osuus sukupuoli	34,5%	26,2%	31,4%
		%-osuus yhteensä	21,8%	9,7%	31,4%
	12–20 euroa	Määrä	296	179	475
		%-osuus sukupuoli	33,6%	34,7%	34,0%
		%-osuus yhteensä	21,2%	12,8%	34,0%
	21–50 euroa	Määrä	62	46	108
		%-osuus sukupuoli	7,0%	8,9%	7,7%
		%-osuus yhteensä	4,4%	3,3%	7,7%
	Yli 50 euroa	Määrä	8	14	22
		%-osuus sukupuoli	0,9%	2,7%	1,6%
		%-osuus yhteensä	0,6%	1,0%	1,6%
	En halua vastata	Määrä	23	12	35
		%-osuus sukupuoli	2,6%	2,3%	2,5%
		%-osuus yhteensä	1,6%	0,9%	2,5%
Yhteensä		Määrä	881	516	1397
		%-osuus sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%
		%-osuus yhteensä	63,1%	36,9%	100,0%

Khiin neliö -testi

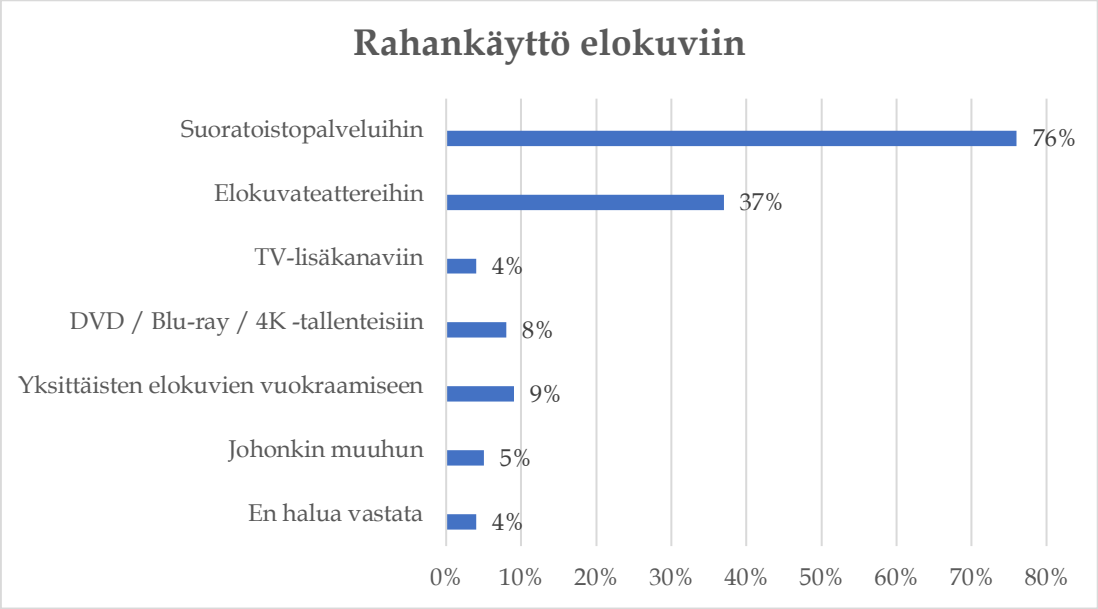
	Arvo	Vapausasteet	Asymptoottinen merkitsevyystaso (kaksisuuntainen)
Pearsonin khiin neliö	39,175a	6	0,000
Uskottavuusosamäärä	38,337	6	0,000
Linear-by-Linear -riippuvuustesti	0,126	1	0,723
N	1397		

Nostetaan seuraavaksi esille vastausluokkia, joissa sukupuolten välillä on merkittävämpiä eroja. Miehet ovat yliedustettuina molemmissa ääripäissä. 14,9 %

miehistä on valmis käyttämään 0 euroa elokuviin ja naisista vastaava prosenttiosuus on 7,2 %. Samoin 2,7 % miehistä on valmis käyttämään yli 50 euroa, kun taas naisista vastaava osuus on vain 0,9 %. Sukupuolten välisiä eroja huomataan myös silloin, kun yhdistetään luokat 1–5 euroa ja 6–11 euroa yhteiseen tarkasteluun, jolloin naisia on edustettuina näissä luokissa 48,7 % ja miehiä vain 36,5 %.

Tässä ristiintaulukoinnissa on esitetty myös khiin neliö -testi, jota käytetään laadullisten muuttujien tapauksissa, kun testataan jakaumien eroja. Koska Pearsonin khiin neliön arvo on suuri (39,175) ja merkitsevyystaso on pieni (0), tarkoittaa tämä, että sukupuolten välillä on merkittäviä eroja. (Karjaluoto 2007, 15–17.)

KUVIO 11: Mihin seuraavista vaihtoehdoista käytät eniten rahaa liittyen elokuviin (valitse 1 tai 2)?



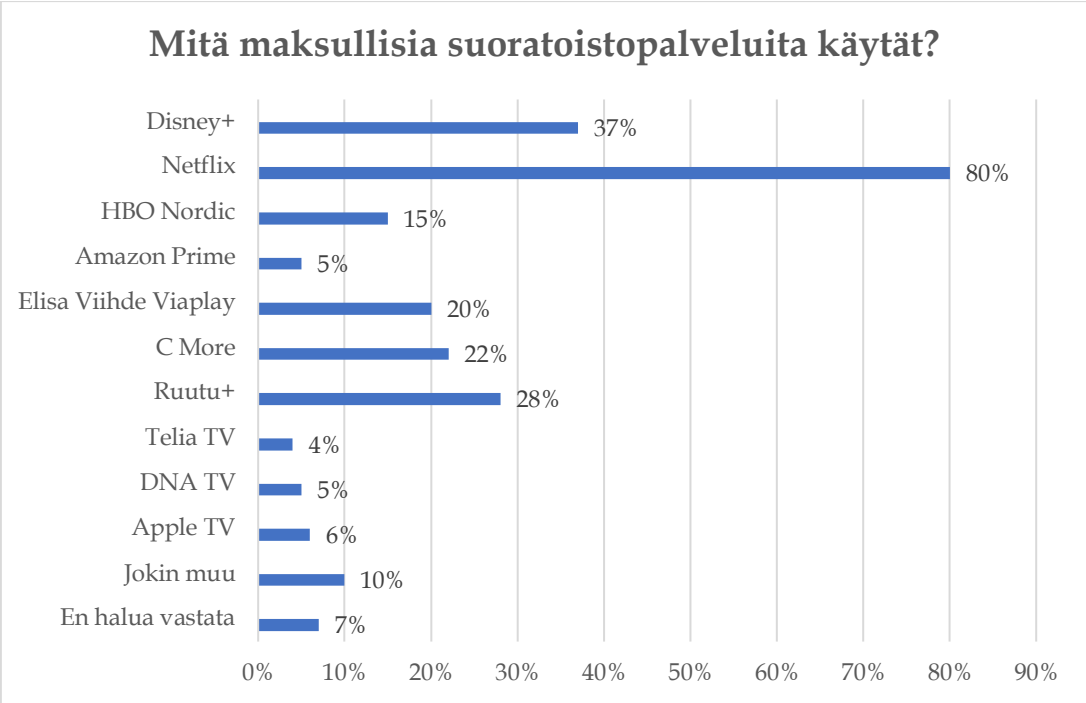
TAULUKKO 9: Mihin seuraavista vaihtoehdoista käytät eniten rahaa liittyen elokuviin (valitse 1 tai 2)?

	n	Prosentti
Suoratoistopalveluihin	1120	75,8%
Elokuvateattereihin	545	36,9%
TV-lisäkanaviin	56	3,8%
DVD / Blu-ray / 4K -tallenteisiin	118	8 %
Yksittäisten elokuvien vuokraamiseen	131	8,9%
Johonkin muuhun	77	5,2%
En halua vastata	53	3,6%

Kun tarkastellaan nuorten rahankäyttöä liittyen elokuviin, huomataan, että suoratoistopalvelut ovat selkeästi suosituin valinta. Toisaalta ei ole kovin yllättävää,

että nuoret käyttävät suoratoistopalveluita varsinkin koronaviruspandemian aikana. Voidaan pohtia, kuinka moni olisi vastannut myös ”elokuvateattereihin”, mikäli elokuvateatterit olisivat olleet auki vastaushetkellä. Joka tapauksessa tämä saattaa vahvistaa elokuvayhtiöiden päätöksiä sen suhteen, kannattaisiko omia elokuvia tarjota suoratoistopalveluiden valikoimiin, koska suuri osa nuorista katsojista on siellä. Sen sijaan voi olla myös järkevää tehdä päätöksiä siitä, kuinka paljon kannattaa panostaa DVD- ja Blu-ray -tallenteiden myyntiin, jos niiden suosio on Suomessa laskussa. Asiaa täytyy tietenkin pohtia erityisesti kannattavuuden näkökulmasta. Vaikka suoratoistopalveluille olisi paljon katsojia, on silti ongelmallista, jos elokuvayhtiön saama palkkio on huono. Joissakin tapauksissa vaihtoehtoiset myyntikanavat voivat olla kannattavampia. Seuraavaksi esitellään, miten suoratoistopalveluihin liittyvät vastaukset ovat jakautuneet.

KUVIO 12: Mitä maksullisia suoratoistopalveluita käytät tällä hetkellä?



TAULUKKO 10: Mitä maksullisia suoratoistopalveluita käytät tällä hetkellä?

	n	Prosentti
Disney+	548	37,1%
Netflix	1186	80,2%
HBO Nordic	215	14,5%
Amazon Prime	68	4,6%
Elisa Viihde Viaplay	296	20 %
C More	320	21,7%
Ruutu+	409	27,7%
Telia TV	57	3,9%
DNA TV	76	5,1%
Apple TV	89	6 %
Jokin muu	145	9,8%
En halua vastata	107	7,2%

TAULUKKO 11: Sukupuolten välinen ristiintaulukointi Ruutu+ -vastauksessa

			Sukupuoleni on		
			Nainen	Mies	Yhteensä
Mitä maksullisia suoratoistopalveluita käytät tällä hetkellä? Ruutu+	0,00	Määrä	585	414	999
		%-osuus sukupuoli	66,4%	80,2%	71,5%
		%-osuus yhteensä	41,9%	29,6%	71,5%
	1,00	Määrä	296	102	398
		%-osuus sukupuoli	33,6%	19,8%	28,5%
		%-osuus yhteensä	21,2%	7,3%	28,5%
Yhteensä		Määrä	881	516	1397
		%-osuus sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%
		%-osuus yhteensä	63,1%	36,9%	100,0%

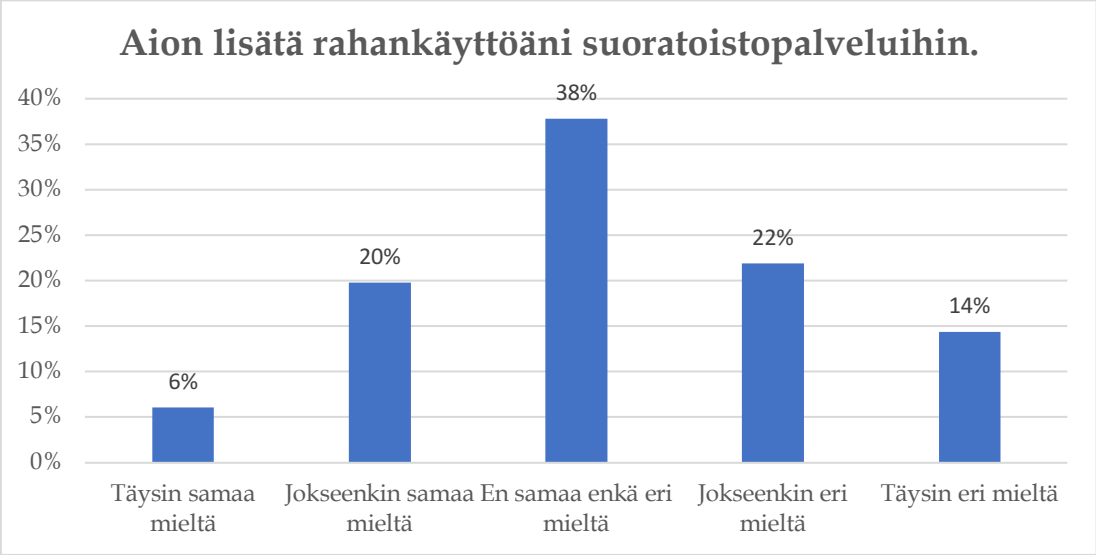
Khiin neliö -testi

	Arvo	Vapausasteet	Asymptoottinen merkitsevyystaso (kaksisuuntainen)	Tarkka merkitsevyystaso (kaksisuuntainen)	Tarkka merkitsevyystaso (yksisuuntainen)
Pearsonin khiin neliö	30,554[a]	1	0,000		
Jatkuvuuskorjaus	29,879	1	0,000		
Uskottavuusosamäärä	31,651	1	0,000		
Fisherin tarkka testi				0,000	0,000
Linear-by-Linear -riippuvuustesti	30,532	1	0,000		
N	1397				

Suosituimmaksi suoratoistopalveluksi nousee Netflix, jota käyttää peräti 80,2 % vastaajista. Toiseksi suosituin suoratoistopalvelu on hiljattain Suomeen saapu-

nut Disney+ (37,1 %). Näyttää siis siltä, että Disney+ on onnistunut saamaan melko nopeasti vahvaa suosioita suomalaisten nuorten keskuudessa. Kotimaisista vaihtoehdoista käytetyin on tulosten perusteella Ruutu+, jossa voidaan havaita myös eroja sukupuolten välillä. Ruutu+:n ristiintaulukoinnin khiin neliön -testissä Pearsonin khiin neliön arvo on suuri (30,554) ja merkitsevyystaso on pieni (0) eli toisin sanoen sukupuolten välillä on merkittäviä eroja (ks. Karjaluoto 2007, 15–17). Naisista Ruutu+-palvelua käyttää 33,6 % ja miehistä vain 19,8 %. Yksi eroa selittävä syy saattaa olla Ruutu+-palvelun tarjonta, joka näyttää kiinnostavan enemmän naisia kuin miehiä. Seuraavassa kaaviossa kuvataan nuorten rahankäyttöä suoratoistopalveluihin tulevaisuudessa.

KUVIO 13: Aion tulevaisuudessa lisätä rahankäyttöäni suoratoistopalveluihin.



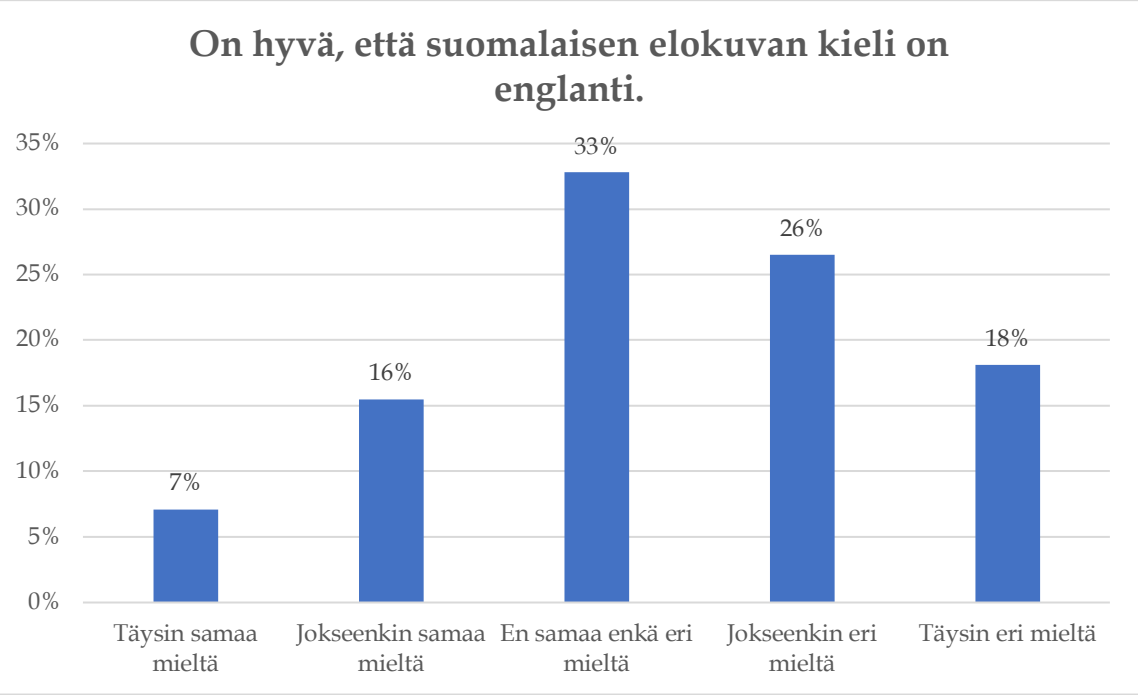
TAULUKKO 12: Aion tulevaisuudessa lisätä rahankäyttöäni suoratoistopalveluihin.

	n	**Prosentti**
Täysin samaa mieltä	90	6,1 %
Jokseenkin samaa mieltä	293	19,8 %
En samaa enkä eri mieltä	559	37,8 %
Jokseenkin eri mieltä	324	21,9 %
Täysin eri mieltä	213	14,4 %

Kuvion (13) perusteella vastaukset noudattavat melko pitkälti normaalijakaumaa, jossa sekä moodi että mediaani ovat ”En samaa enkä eri mieltä” ja vastaukset jakautuvat melko tasaisesti keskimmäisen arvon ympärille. Hieman enemmän vastauksia kuitenkin painottuu rahankäytön vähentämiseen suoratoistopalveluiden suhteen. Syitä tähän saattaa esimerkiksi olla usko koronavirukseen liittyvien rajoitustoimenpiteiden purkamisesta tai suoratoistopalvelujen yhteiskäyttötilit, joiden kautta elokuvia katsotaan kuitenkaan itse maksamatta niistä.

Niin kuin johdon haastatteluista tuli esille, case-yritys tuottaa englanninkielisiä noin 200 000 – 500 000 euron elokuvia Suomen lisäksi myös kansainvälisille markkinoille. Seuraavat vastaukset keskittyvät nuorten mieltymyksiin elokuvissa puhutusta kielestä sekä elokuvien budjettien merkityksestä.

KUVIO 14: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia.



TAULUKKO 13: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia.

	n	**Prosentti**
Täysin samaa mieltä	105	7,1 %
Jokseenkin samaa mieltä	229	15,5 %
En samaa enkä eri mieltä	485	32,8 %
Jokseenkin eri mieltä	392	26,5 %
Täysin eri mieltä	268	18,1 %

TAULUKKO 14: Korrelaatio iän ja englannin kielen välillä

			Ikäryhmäni on	Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia.
Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin	Ikäryhmäni on	Korrelaatiokerroin	1,000	0,282**
		Merkitsevyystaso	.	0,000
		N	1478	1478
	Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia.	Korrelaatiokerroin	0,282**	1,000
		Merkitsevyystaso	0,000	.
		N	1478	1478

**. Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä tasolla (0,01).

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että suurelle osalle nuorista suomalaisessa elokuvassa puhutun englannin kielen merkitys on vähäinen, koska sekä mediaani että moodi ovat ”En samaa enkä eri mieltä”, jota edustaa 485 vastaajaa. Toisaalta 44,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei ole hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan englantia. Täytyy myös huomioida se, että tuloksiin voi vaikuttaa suomalaisten elokuvien kulttuurilliset tehtävät, joita ovat muun muassa suomalaisen identiteetin vahvistaminen sekä kotimaisten kielien säilyttäminen (ks. Törhönen 2008).

On mielenkiintoista nostaa esille korrelaatio iän ja englannin kielen välillä. Korrelaatioanalyysissa verrataan kahden muuttujan välistä lineaarista riippuvuutta. Tunnuslukuna käytetään Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, joka on aina välillä -1 ja 1. Jos riippuvuutta ei ole ollenkaan, korrelaatiokerroin on nolla. Jos kerroin on positiivinen, yhteisvaihtelu on samansuuntaista. **-merkintä tarkoittaa, että tulos on tilastollisesti merkitsevä. (Karjaluoto 2007, 36–39.) Yllä esitetyn taulukon perusteella korrelaatio on 0,282 eli kyseessä on positiivinen korrelaatio. Toisin sanoen mitä vanhempi vastaaja on, sitä enemmän hänen mielestään on hyvä, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia. Positiivinen korrelaatio ei ole yllätys siitä syystä, että esimerkiksi yläkoululaiset eivät osaa englantia yhtä hyvin kuin korkeakoululaiset.

Kyselyssä ikäryhmien vastausluokat olivat alle 12, 12–15, 16–20, 21–26 sekä yli 26 vuotta. Lisäksi ikäryhmiä voidaan vertailla hyödyntämällä varianssianalyysia, joka todistaa myös, että eri ikäryhmien välillä on eroja.

TAULUKKO 15: Varianssianalyysi ikäryhmien ja englannin kielen välillä

Varianssianalyysi

Vastaa seuraaviin väitteisiin.: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia.

Ikäryhmäni on	Keskiarvo	N	Keskihajonta	Huipukkuus	Vinous
12–15 vuotta	2,9613	568	1,22809	-0,871	0,108
16–20 vuotta	3,3804	439	1,07001	-0,428	-0,153
21–26 vuotta	3,6797	359	0,98333	-0,266	-0,474
Yli 26 vuotta	3,8641	103	0,88615	0,046	-0,504
En halua vastata	4,1111	9	1,16667	-0,808	-0,875
Yhteensä	3,3302	1478	1,14928	-0,676	-0,232

ANOVA-taulukko

		Neliöiden summa	Vapausasteet	Keskineliö	F	Merkitsevyystesti
Vastaa seuraaviin väitteisiin.: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia. * Ikäryhmäni on	Ryhmien välinen vaihtelu	157,107	4	39,277	32,253	0,000
	Ryhmien sisäinen vaihtelu	1793,767	1473	1,218		
	Yhteensä	1950,874	1477			

Eta-kerroin

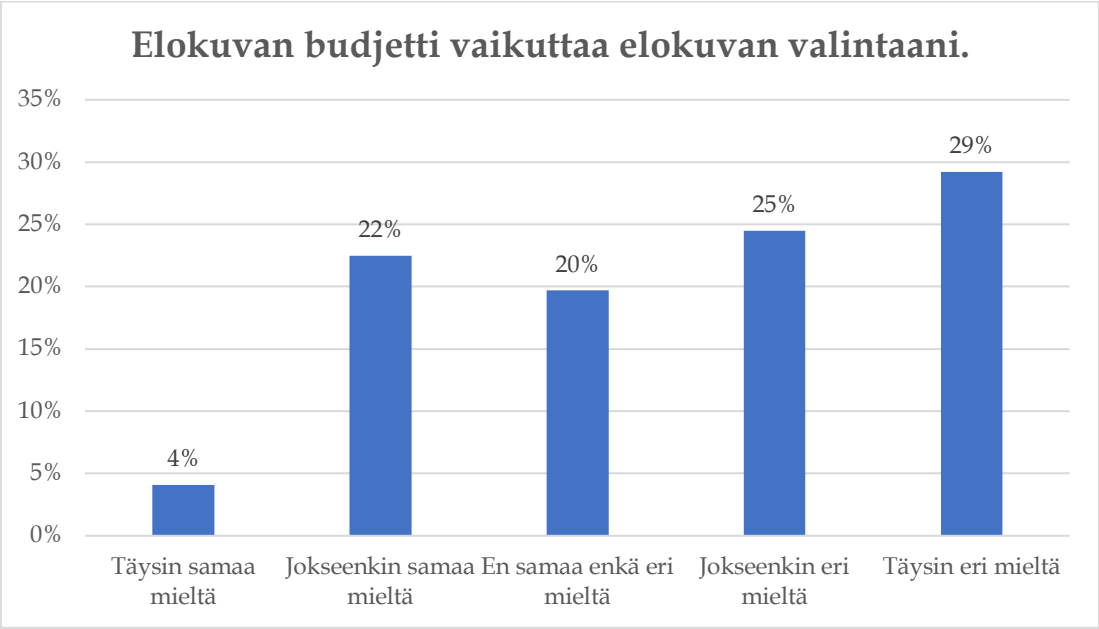
	Eta	Eta²
Vastaa seuraaviin väitteisiin.: Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia. * Ikäryhmäni on	0,284	0,081

Yksisuuntaisen varianssianalyysin edellytyksiin kuuluu, että sekä ryhmien että muuttujan arvojen täytyy olla normaalisti jakautuneita. Lisäksi muuttujien varianssit täytyvät olla samansuuruiset. (Karjaluoto 2007, 30.) Täydelliseen normaalijakaumaan ei päästä, mutta keskihajontaa, vinoutta ja huipukkuutta tarkastelemalla huomataan arvojen olevat riittävät varianssianalyysin toteuttamiseen. Vinouskerroin kertoo, mihin suuntaan jakauma on vino ja kuinka paljon jakauman symmetrisyys eroaa keskiarvosta. Vinouskerroin on silloin positiivinen, jos jakauma on oikealla vino. Huipukkuuskerroin puolestaan kuvaa jakauman huipun korkeutta normaalijakaumaan verrattuna. Mitä pienemmän arvon huipukkuuskerroin saa, sitä matalammasta jakaumasta on kyseessä. (Vilkka 2007, 125–126.) Jos kaikki vinous- ja huipukkuuskertoimet ovat -1 ja 1 välillä, muuttujat voidaan ottaa varianssianalyysiin (Karjaluoto 2007, 23). Niin

kuin Varianssianalyysi-taulukosta voidaan nähdä, kaikki vinous- ja huipukkuuskertoimet osuvat haluttuun lokeroon ja keskihajonnan vaihtelu on suhteellisen pientä, joten varianssianalyysi voidaan toteuttaa.

Nollahypoteesina eli lähtöoletuksena on, että ikäryhmien keskiarvot ovat saman suuruiset. Mikäli yksisuuntaisen varianssianalysiin tuloksena lähtöoletus hylätään, se tarkoittaa, että selitettävän muuttujan eri keskiarvojen välillä nähdään eroja selittävän muuttujan luokissa. Edellä esitetystä taulukosta havaitaan, että F-arvo on 32,253. F-testi tarkoittaa sitä todennäköisyyttä, jolla nollahypoteesi voidaan hylätä. Jo yli yhden F-arvo riittää nollahypoteesin hylkäämiseen, joten tässä yhteydessä F-arvo on merkittävän suuri. Lisäksi merkitsevyystestin tulos on nolla eli tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. (ks. Karjaluoto 2007, 30–33.) Toisin sanoen ikäryhmien välillä on merkittäviä eroja siinä, onko heistä hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan englantia.

KUVIO 15: Elokuvan budjetti eli elokuvaan käytetty rahamäärä vaikuttaa elokuvan valintaani.



TAULUKKO 16: Elokuvan budjetti eli elokuvaan käytetty rahamäärä vaikuttaa elokuvan valintaani.

	n	**Prosentti**
Täysin samaa mieltä	61	4,1 %
Jokseenkin samaa mieltä	333	22,5 %
En samaa enkä eri mieltä	291	19,7 %
Jokseenkin eri mieltä	362	24,5 %
Täysin eri mieltä	432	29,2 %

TAULUKKO 17: Sukupuolten välinen ristiintaulukointi elokuvan budjetin vaikutuksesta elokuvan valintaan

			Sukupuoleni on Nainen	Mies	Yhteensä
Vastaa seuraaviin väitteisiin: Elokuvan budjetti eli elokuvaan käytetty rahamäärä vaikuttaa elokuvan valintaani.	Täysin samaa mieltä	Määrä	26	30	56
		%-osuus sukupuoli	3,0%	5,8%	4,0%
		%-osuus yhteensä	1,9%	2,1%	4,0%
	Jokseenkin samaa mieltä	Määrä	171	141	312
		%-osuus sukupuoli	19,4%	27,3%	22,3%
		%-osuus yhteensä	12,2%	10,1%	22,3%
	En samaa enkä eri mieltä	Määrä	174	96	270
		%-osuus sukupuoli	19,8%	18,6%	19,3%
		%-osuus yhteensä	12,5%	6,9%	19,3%
	Jokseenkin eri mieltä	Määrä	241	103	344
		%-osuus sukupuoli	27,4%	20,0%	24,6%
		%-osuus yhteensä	17,3%	7,4%	24,6%
	Täysin eri mieltä	Määrä	269	146	415
		%-osuus sukupuoli	30,5%	28,3%	29,7%
		%-osuus yhteensä	19,3%	10,5%	29,7%
Yhteensä		Määrä	881	516	1397
		%-osuus sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%
		%-osuus yhteensä	63,1%	36,9%	100,0%

Khiin neliö -testi

	Arvo	Vapausasteet	Asymptoottinen merkitsevyystaso (kaksisuuntainen)
Pearsonin khiin neliö	23,778a	4	0,000
Uskottavuusosamäärä	23,511	4	0,000
Linear-by-Linear -riippuvuustesti	13,835	1	0,000
N	1397		

Taulukosta (16) huomataan, että mediaani on ”Jokseenkin eri mieltä” ja moodi puolestaan on ”Täysin eri mieltä”. Vaikka hajontaa onkin hieman (keskihajonta 1,2), yksinkertaistetusti voidaan todeta, että suurimmalle osalle vastaajista elokuvan budjetilla ei ole vaikutusta elokuvan valinnassa. Tämä voidaan perustella sillä, että 53,7 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Toisaalta elokuvan budjetti vaikuttaa usein elokuvan laatuun ja katsoja ei välttämättä aina ajattele sitä, kuinka paljon elokuvan tekemiseen on mennyt rahaa. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen suuntaan, että pienen budjetin elokuvat voivat kiinnostaa useita nuoria.

Sukupuolten välinen vertailu tarjoaa myös mielenkiintoisia tuloksia. Ristiintaulukoinnin khiin neliön -testissä Pearsonin khiin neliön arvo on korkea (23,778) ja merkitsevyystaso on pieni (0) eli toisin sanoen sukupuolten välillä on merkittäviä eroja (ks. Karjaluoto 2007, 15–17). ”Jokseenkin samaa mieltä” -

vastauksen oli valinnut 19,4 % naisista ja 27,3 % miehistä. Vastaavasti ”Jokseenkin eri mieltä” -vastauksen oli valinnut 27,4 % naisista ja 20 % miehistä. Nämä sukupuolten väliset erot viittaavat siihen, että miesten kohdalla elokuvaan käytetyllä rahamäärällä on enemmän merkitystä elokuvan valinnassa.

Niin kuin aiemmin perusteltiin, edellä esitetyt Nuorten elokuvamieltymykset -kyselyn tulokset edustavat vain tämän työn kannalta tärkeimpiä havaintoja eikä kaikkia analyyseja tuoda esille. Pääasiallisena tutkimusongelmana on kuitenkin case-yrityksen taloudellisen ennustamisen kehittäminen. Kyselytutkimuksen rooli on enemmänkin tukeva ja lisäarvoa tuottava. Tulevassa luvussa keskitytään vielä tarkemmin koko tutkimuksen johtopäätöksiin.

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tärkein tehtävä ei ole tarjota valmista ennustamisjärjestelmää tai täydellistä prosessia, jonka yritys voi ottaa käyttöön sellaisenaan. Enemmänkin pyritään siihen, että nostetaan esille keskeisiä ennustamiseen vaikuttavia tekijöitä, arvioidaan nykyistä tilannetta, etsitään uusia ratkaisuja ja tarjotaan case-yritykselle tuoreita ajatuksia, joita se voi halutessaan hyödyntää tarpeen mukaan. Ensinnäkin case-yrityksen kiinnostus toimeksiantoa ja taloudellista ennustamista kohtaan kertoo aiheen tärkeydestä. Todella positiivisena asiana voidaan pitää sitä, että kohdeyritys pyrkii jatkuvasti löytämään parempia ratkaisuja ja arvioimaan tulevaisuuden kehityssuuntia kilpailuetujen löytämiseksi.

Tutkimuksen johtopäätöksissä on olennaista käydä läpi tutkimuskysymysten vastauksia eli tulkintoja tutkimusongelman ratkaisuista. Tutkimusongelmaa käytiin yksityiskohtaisemmin läpi luvuissa 6.1.1 ja 6.1.2. On muistettava, että taloudellisen ennustamisen kehittämisen lisäksi tarkoituksena oli myös tutkia ennustamiseen vaikuttavia tekijöitä. Jo aiemman kirjallisuuden ja teorian perusteella oli helppo huomata, kuinka monimutkainen ja monipuolinen ennustamiseen vaikuttavien tekijöiden kirjo on muuttuvassa toimintaympäristössä. Case-yrityksen näkökulmasta lista keskeisistä tekijöistä voisi olla seuraava:

- teknologian kehittyminen ja sen mahdollisuudet
- elokuvan rahoituksen saaminen ja Suomen elokuvasäätiön tukipolitiikka
- case-yrityksen johdon osaaminen ja halukkuus kehittää omia suunnittelu- ja ennustamisjärjestelmiään
- kuluttajien käyttäytyminen ja siihen liittyvät muutokset
- koronaviruspandemian vaikutukset liiketoimintaan
- riskienhallinta eri skenaarioihin valmistautumisessa
- suunnitteluun ja ennustamiseen liittyvien toimintatapojen toimivuus ja tehokkuus

- kyky tunnistaa ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja kyky reagoida niihin
- case-yrityksen uusien liiketoiminta-alueiden mahdollisuudet
- laajentuminen kansainvälisille markkinoille
- toimialan kilpailutilanne

Kaiken kattavaa listaa on mahdotonta esittää ja tekijät muuttuvat myös jatkuvasti. Aiheen monimutkaisuus auttaa kuitenkin ymmärtämään, kuinka vaativasta kokonaisuudesta on kysymys. Eri tekijöiden tunnistaminen on tärkeänä lähtökohtana ennustamisen kehittämiselle. Keskeiseksi ajatukseksi nousee siis jatkuva pohdinta siitä, miten yrityksen toimintaympäristö muuttuu ja miten muutokset vaikuttavat taloudelliseen ennustamiseen.

Case-yrityksen taloudellisen suunnittelun ja ennustamisen kehittämisen osalta on todettava, että tässä työssä mennään esimerkiksi tavanomaisen budjetoinnin yli yhdistelemällä eri teorioita, toimialan trendejä sekä kyselytutkimusta. Kohdeyritykselle tärkeimpinä kehitysehdotuksina esitetään vastuiden jakamista suunnitteluprosesseissa, PESTEL-analyysin käyttämistä, beyond budgeting -mallin kriittistä tarkastelua, skenaariosuunnittelua osana riskienhallintaa, trendien ennustamista sekä kyselytutkimuksien hyödyntämistä.

Ulkoisen toimintaympäristön tarkasteluun case-yritys voisi hyödyntää PESTEL-analyysia, joka olisi myös osa taloudellisen ennustamisen prosesseja. Kun yritys tunnistaa toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ja toimialan trendejä, strateginen suunnittelu helpottuu (ks. Yüksel 2012, 53). Aluksi ei ole perusteltua pyrkiä liian täydelliseen ja yksityiskohtaiseen analyysiin vaan tarkoituksena on kiinnittää huomioita vain case-yrityksen kannalta olennaisimpiin tekijöihin. Esimerkiksi ympäristöön perustuvassa näkökulmassa voisi pohtia elokuvan tekemisen ympäristön kulutusta ja kuinka paljon katsojat mahdollisesti tulevaisuudessa arvostavat hiilineutraaleja elokuvia. Teknologisessa näkökulmassa taas voisi keskittyä esimerkiksi uuteen LED-teknologiaan; miten se muuttaa suomalaista elokuvateollisuutta ja miten teknologian leviämiseen voidaan valmistautua etukäteen. PESTEL-analyysiin suunnittelussa case-yrityksen toimitusjohtajan kannattaisi harkita muiden työntekijöiden tai ammattilaisten osallistamista suunnitteluun, jotta useampia näkökulmia saataisiin nostettua esille. PESTEL-analyysin voisi toteuttaa esimerkiksi kerran vuodessa eikä se sitoisi liikaa resursseja. Parhaimmassa tapauksessa analyysia hyödyntämällä voisi keksiä uuden ja merkittävän näkökulman, jolla olisi positiivista vaikutusta case-yrityksen operatiiviseen toimintaan, ja jonka kautta kohdeyrityksellä olisi mahdollista kilpailla entistä paremmin kilpailijoitaan vastaan.

Johdon haastatteluiden perusteella voidaan karkeasti sanoa, että yleisesti case-yritys käyttää toiminnassaan joustavaa beyond budgeting -mallia eikä ole niin sidottuna kiinteään vuosittaiseen budjettiin. Yksittäisessä elokuvassa hyödynnetään kuitenkin enemmän perinteisen budjetoinnin hyötyjä, joita Wildavskyn (1978, 502–508) mukaan ovat kontrolloitavuus, yksinkertaisuus ja helppous. Molempien menetelmien käytölle on omat perusteensa ja täytyy muistaa, että budjettien arvo nousee esiin vasta niiden käytössä ja johtamisessa eivätkä ne itsessään ole avaimia menestykseen (ks. Bhimani ym. 2015, 447). Tässä kohtaa kehitysehdotukset kohdistuvat kuitenkin beyond budgeting -periaatteiden ke-

hittämiselle (ks. Beyond Budgeting Institute 2011). Isossa kuvassa suunnittelujärjestelmän radikaali muuttaminen voi olla haastavaa ja siksi on helpompaa keskittyä esimerkiksi yksittäisten beyond budgeting -periaatteiden kehittämiseen. Tarkastelemalla jokaista periaatetta ja peilaamalla sitä case-yrityksen omaan toimintaan, on mahdollista löytää kehityskohteita. Tämä vaatii kohdeyritykseltä kiinnostusta aiheeseen ja halua selvittää työntekijöiltä, miten he kokevat periaatteiden toimivuuden. Case-yritys voisi pohtia esimerkiksi, onko mikromanageerausta liikaa ja pitäisikö luottaa enemmän tiimeihin ja heidän näkemyksiinsä. Mitkä asiat työntekijöitä motivoivat? Case-yrityksen johdon kannattaisi miettiä, rajoitetaanko tiedonsaantia jotenkin vai onko se läpinäkyvää yrityksen eri tasoilla. Avoimuus, luotettavuus ja toimivat palkkausjärjestelmät todennäköisesti motivoivat henkilöstä tekemään töitä kohti yhteisiä päämääriä. Yrityksen ulkopuolisen henkilön voi olla haastavaa suoraan kertoa, kuinka kohdeyrityksen tulisi muuttaa toimintaansa. Ulkopuolisena voi perustella teorian kautta asioita ja kertoa ideoita, mutta todelliset toimintatapojen muutokset ovat aina yrityksen vastuulla.

Huolimatta skenaariosuunnittelun vaikeudesta on hyvä asia, että case-yritys kuitenkin panostaa eri skenaarioiden suunnitteluun ja ennustamiseen. Myös Worthington ja Britton (2009, 478.) korostavat näkemystä, että skenaariosuunnittelu soveltuu jokaiselle yritykselle koosta ja toimialasta riippumatta. Elokuva-alan muuttuva luonne tarkoittaa, että erilaiset skenaariot on otettava suunnittelussa huomioon. On tärkeää panostaa riskienhallintaan ja valmistautua jatkamaan liiketoimintaa, vaikka huonoin skenaario tapahtuisikin. Ongelmaksi voisi muodostua case-yrityksen johdon mahdollinen ajatusmaailma, jossa skenaariosuunnittelusta luovuttaisiin kokonaan. Riskinä olisi, ettei tiedettäisi, miten muuttuvista kuluista selvitään ja milloin kassaan saadaan taas rahaa. Case-yrityksen kohdalla näistä ongelmista ei kuitenkaan ole viitteitä. Skenaarioiden ennustaminen voi olla ainoastaan case-yrityksen johdon epävirallista keskustelua, mutta voisi olla kokeilemisen arvoista hyödyntää ulkopuolista osaamista ja monimutkaisempia analysointitekniikoita tai todennäköisyyslaskentaa. Jos tulokset ovat heikkoja, skenaarioiden ennustamisprosesseja voi aina muuttaa.

Riskienhallinta on merkittävä osa ennustamisen prosesseja. Tätä näkemystä haastatteluiden lisäksi tukevat myös monet tutkimustulokset (Lam 2014; Dickinson 2001.) Kun case-yritys pohtii riskienhallinnan kehittämistä, sen voisi olla järkevää muistella omaa historiaansa erittelemällä aiempia tapahtumia ja riskitekijöitä, koska ne ovat keskeisessä asemassa oppimisen kannalta. Kun ymmärretään, että näihin asioihin olisi pitänyt varautua etukäteen esimerkiksi elokuvan levityksessä ulkomaille, voidaan helpommin toteuttaa esimerkiksi SWOT-analyysia uuden elokuvan levityksen suunnitteluvaiheessa (ks. Fraser & Simkins 2010, 43). Yksi näkökulma riskienhallintaan on elokuvien budjettien suuruus. Haastatteluiden perusteella case-yritys tekee tällä hetkellä sopivia pienen budjetin elokuvia, jotka ovat kannattavia. Jos kohdeyritys kuitenkin alkaisi tavoittelemaan kunnianhimoisempia isomman kokoluokan tuotantoja, suuremmat riskit ovat huomioitava, jos elokuva ei tuotakaan odotetulla tavalla. Case-yritys johdolla on vastuu sisällyttää systemaattinen riskienhallinta osaksi strategista suunnittelua ja ennustamista.

Toinen varteenotettava ennustamistyökalu case-yritykselle on trendien ennustaminen. Haastatteluiden perusteella trendiennusteet ja kuluttajakäyttäytyminen maailmalta ovat case-yritykselle tärkeintä dataa ennustamisen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa pääasiassa ulkopuolisten tekemiä ennusteita. Laajojen trendiennusteiden tekeminen itse saattaisi viedä liikaa resursseja ja siksi voisi olla järkevämpää tutkia valmiita ennusteita. Toinen vaihtoehto on tilata tietty trendiennusteisiin liittyvä kuluttajakysely, joka ei olisi muiden saatavilla. Tämä mahdollistaisi enemmän rajatumpaa ja halutumpaa tietoa, jota kilpailijat eivät voisi hyödyntää. Yleisten trendiennusteiden seuraamiseen ja analysointiin case-yritys voisi kokeilla prosessia, jossa määrätty henkilö tai henkilöt olisivat vastuussa toimialan trendien seuraamisesta. Osa kuukausittaisesta työajasta voisi käyttää elokuva-alan julkaisujen seuraamiseen, jotta ajantasainen kuva trendeistä ja tulevaisuuden näkymistä säilyisi. Vaikka Worthington ja Britton (2009, 477) väittävätkin trendien ennustamisen olevan suhteellisen halpa ja yksinkertainen työkalu, täytyy sen hyötyjä silti jälkikäteen muistaa mitata suhteessa kulutettuihin resursseihin.

Useisiin edellä mainittuihin suunnittelu- ja ennustamismenetelmiin liittyy vastuiden ja roolien jakaminen. Jos ehdotetaan uutta prosessia ja työkalua käyttöönotettavaksi, jonkun ihmisen on otettava siitä vastuu. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että toimitusjohtajalla on kokonaisvastuu muun muassa kirjanpidosta, suunnittelusta, ennustamisesta ja talouden kokonaishallinnasta. Tässä on omat hyvät puolensa, mutta toisaalta haasteita voi myös syntyä. Kun kirjanpitäjäammattilainen on toimitusjohtajana, hänelle on koko ajan ajantasainen kuva taloudellisesta tilanteesta. Toisaalta riskit virheisiin ovat myös olemassa, kun kaikki on yhden henkilön vastuulla. Myös toimitusjohtajan työaikaa voisi vapauttaa mahdollisesti muihin tehtäviin jakamalla vastuita eri ihmisille. Tavoitteena olisi saada esimerkiksi suunnitteluun ja ennustamiseen myös muiden henkilöiden erilaisia näkemyksiä, jotka saattaisivat rikastuttaa keskustelua ja tarjota hedelmällisempiä tuloksia. Nämä ehdotukset eivät tarkoita sitä, etteikö case-yritys toimisikin näin, mutta joka tapauksessa vastuiden jakamisen hyötyjä kannattaa pohtia.

Vaikka case-yritys ei yleensä saakaan Suomen elokuvasäätiön tukirahoitusta, kohdeyrityksen liiketoimintamalli vaikuttaa olevan silti kannattava. Nimenomaan proaktiivisuus, ketteryys ja pyrkimys myydä elokuvia myös kansainvälisille markkinoille ovat erottautuvia tekijöitä Suomen elokuva-alalla. Lisäksi elokuvien kannattavat kulurakenteet sekä monipuolinen osaaminen, esimerkiksi käännökset, striimaus-palvelut ja pitkä kokemus elokuva-alalta, osoittavat, että case-yrityksen tulevaisuus näyttää hyvältä. Siinä mielessä radikaalit muutokset toimiviin prosesseihin eivät ole välttämättömiä, mutta muutoksiin on silti valmistauduttava, koska myös toimiala muuttuu jatkuvasti. Esimerkiksi johdon haastattelussa esiin nostettu Profit First -ajattelu vaikuttaa helpottavan pankkitilin reaaliaikaista seurantaa ja ajantasaista taloudenhallintaa, joten samaa prosessia on perusteltua hyödyntää jatkossakin.

Nuorten elokuvamieltymykset -kyselytutkimusta voidaan pitää onnistuneena kyselynä case-yrityksen kohderyhmän eli nuorten mieltymysten kartoittamiseen ja tutkimiseen. Koska nuorissa ihmisissä on tulevaisuus sekä elokuvien kuluttajina että elokuvien tekijöinä, heitä kannattaa kuunnella. Siksi nuo-

rille suunnatun kyselytutkimuksen voisi ottaa osaksi case-yrityksen ennustamisjärjestelmää ikään kuin yhtenä ennustamistyökaluna. Esimerkiksi viiden vuoden välein voisi tilata ulkopuoliselta tekijältä vastaavanlainen tutkimus. Tällöin olisi mahdollista seurata paremmin ajallisia muutoksia pitkittäistutkimuksen etuja hyödyntäen. Tietysti on mahdollista myös tutkia vielä tarkemmin rajatumpaa kohderyhmää esimerkiksi vanhempia ikäryhmiä tai tehdä tarkempia maantieteellisiä rajauksia.

Parhaimmassa tapauksessa kyselytutkimuksen tulokset auttavat case-yrityksen johtoa strategisessa päätöksenteossa. Esimerkiksi johto voi pohtia, miten tulevien elokuvien markkinointia voi kohdentaa tietyille ikäryhmille tai sukupuolille. Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että esimerkiksi korkeakouluikäiset pitävät enemmän vanhoista kauhuelokuvista ja suhtautuvat myönteisemmin englannin kieleen suomalaisissa elokuvissa verrattuna yläkouluikäisiin. Lisäksi sukupuolten välillä ilmeni eroja useissa vastauksissa. Esimerkiksi useiden miesten mielestä elokuvan budjetilla on enemmän merkitystä elokuvan valinnassa verrattuna useisiin naisiin. Lisäksi naisten valintaan katsoa tietty elokuva vaikuttaa tietyt näyttelijät, kun taas miesten valintaan vaikuttaa enemmän tietty ohjaaja verrattuna naisiin. Näistä tilastollisista eroista saattaa olla hyötyä, kun case-yritys suunnittelee tulevia elokuvia ja niiden kohderyhmiä. Lisäksi tulokset eri suoratoistopalveluiden suosioista voi auttaa case-yritystä kohdentamaan omia elokuviaan haluttuihin valikoimiin. Vaikuttaa siltä, että suoratoistopalvelut tulevat olemaan tulevaisuudessakin merkittävä kanava elokuvien katseluun.

Kyselytutkimuksen tulokset ja tutkijan omat johtopäätökset eivät tietenkään ole case-yritykselle suoria kehotuksia toimia tietyllä tavalla. Tarkoitus on tuottaa mahdollisimman hyödyllistä tietoa ja kuvata tuloksia eri näkökulmista niin, että kohdeyritys voi itse tehdä valinnat siitä, mitä tuloksia haluaa hyödyntää omassa suunnittelussaan. Tavoitteena on, että case-yritys ymmärtää nuorten tämänhetkisiä näkemyksiä paremmin ja näkee ne arvokkaana osana suunnittelua. Lisäksi pyrkimyksenä on, että case-yritys ymmärtää toimintaympäristön muuttuvan luonteen taloudellisen ennustamisen kontekstissa, ja että kohdeyritys on halukas haastamaan omaa toimintaansa suhteessa teorian tarjoamiin mahdollisuuksiin.

7.2 Tutkimuksen rajoitukset ja arviointi

Tutkimuksen aihetta voi pitää jossain määrin hajautuneena ja monimutkaisena kokonaisuutena, koska aiheeseen vaikuttaa niin moni asia. Jos tutkimuskysymyksiä käsittelisi liian yksinkertaisesti ja suppeasti, todennäköisesti jotain olennaista jäisi ulkopuolelle. Tämäkään tutkimus ei tietenkään ole kaiken kattava kokonaisuus ja taloudelliseen ennustamiseen vaikuttavat myös monet muut asiat, joita tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty. Kiviniemi (2018) muistuttaa, että aloitteleva tutkija käsittelee helposti kaikkia mielenkiintoisia asioita, joita tutkimuksessa tulee vastaan, mikä voi johtaa hajanaisuuteen. Lisäksi laadullinen aineisto ei kuvaa todellisuutta objektiivisesti vaan se välittyy tulkinnallisten

tarkastelunäkökulmien kautta. (Kiviniemi 2018, 76). On siis kriittisesti pohdittava, käsitelläänkö taloudellista ennustamista liian hajanaisesti. Jälkikäteen voidaan todeta, että aihe on kokonaisuudessaan hyvin laaja ja siihen vaikuttavat lukemattomat tekijät. On myös muistettava, että tutkijan omat näkemyksensä vaikuttavat aineiston keräämiseen ja analysointiin, vaikka tutkija pyrkisikin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti.

Tätä pro gradu -tutkimusta voidaan arvioida kokonaisuutena sekä pienemmissä osissa laadullisten haastatteluiden ja määrällisen kyselytutkimuksen näkökulmista. Kvantitatiivisissa ja kvalitatiivisissa menetelmissä luotettavuuden arviointi eroaa toisistaan. Tutkijan on tärkeää myöntää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa hän on itse tutkimusväline, jolla on subjektiivisia näkemyksiä. Tästä syystä laadulliset tutkimukset sisältävät enemmän henkilökohtaista pohdintaa kuin määrälliset tutkimukset. Täytyy myös muistaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen metodit ja kieli muodostuvat erilaisesta sanastosta verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa on enemmän vapauksia. (Eskola & Suoranta 1998.) Arvioidaan seuraavaksi laadullista tutkimusta ja sen jälkeen määrällistä kyselytutkimusta.

Haastatteluiden ja aineiston riittävyyden arvioinnissa voidaan nostaa esille haastatteluiden lukumäärä. Vaikka molemmat haastattelut tarjosivat paljon mielenkiintoista sisältöä, vieläkin useampi haastateltava olisi todennäköisesti kasvattanut lisäarvoa. Esimerkiksi kilpailijoiden haastattelut olisivat mahdollisesti tarjonneet aiheeseen monipuolisemman näkökulman. Ehkä kilpailijoiden haastatteluista olisi noussut esille jopa uusia ideoita ennustamisprosesseihin. Toisaalta on perusteltua keskittyä vain kohdeyritykseen ja sen henkilöstöön, koska kyseessä on nimenomaan toimeksianto. Lisäksi on mainittava, että case-yrityksen koko henkilöstön haastattelut eivät olisi todennäköisesti tarjonneet suhteessa yhtä paljon hyödyllistä tietoa verrattuna siihen, että keskitytään vain case-yrityksen johtohenkilöihin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu paljon myös haastateltavien rehellisyyden. Tämä on yksi näkökulma, joka on hyvä nostaa esille tutkimuksen arvioinnissa. Vaikka mikään ei viittaa haastatteluissa epärehellisyyteen, on silti muistettava, että haastatteluaineistot muodostuvat haastateltavien omista subjektiivisista näkemyksistään. On myönnettävä, että case-yrityksen tilinpäätökset olisivat antaneet kohdeyrityksen taloudellisesta toiminnasta tarkemman kuvan. Lisäksi esimerkiksi Suomen elokuvasäätiön ja Finnkinon edustajien haastattelut olisivat mahdollisesti tarjonneet erilaisia tai tarkentavia näkemyksiä elokuva-alasta.

Laadullisen analyysin toistettavuus tarkoittaa, että analyysien tulkintasäännöt esitetään mahdollisimman yksiselitteisesti. Analyysin arvioitavuus taas liittyy siihen, kuinka helposti lukija voi seurata tutkijan omia päätelmiä. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analyysivaiheessa esille nostetut lainaukset haastatteluista olivat usein melko pitkiä. Näiden pitkien lainauksien hahmottaminen ja tulkitseminen saattaa olla haastavaa lukijalle hänen pohtiessa, mikä on olennaisinta. Syynä pitkien tekstilainauksien käyttöön oli päätös nostaa esille laajempi näkemys yhteen aihepiirin, jolloin lyhyemmät lainaukset olisivat saattaneet jättää jotain olennaista pois. Toisaalta havaintojen esittäminen pilkotuimmissa osissa olisi saattanut helpottaa sekä luki-

jaa että tutkijaa keskittymään tarkemmin rajattuihin havaintoihin ja tehnyt myös mahdollisesti tulkinnasta yksiselitteisempää.

Konstruktiiviseen lähestymistapaan kuuluu arvioida case-yrityksen taloudellisen ennustamisen kehittämistä. On vaikeaa arvioida etukäteen, kuinka hyvin tutkimus onnistui tässä tehtävässä. Case-yrityksen näkökulmasta tutkimuksen hyödyt voivat näyttäytyä vasta kaukana tulevaisuudessa, mikäli kohdeyritys edes aikoo hyödyntää tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia. Täytyy kuitenkin myöntää, että tämä tutkimus ei tarjonnut innovatiivista ja ennennäkemätöntä mallia, joka toimisi sellaisenaan myös muissa organisaatioissa. Vaikka kyse ole olekaan valmistaa ennustamisjärjestelmämallista, on silti toivottavaa, että tuloksista on hyötyä case-yritykselle sen etsiessä parempia tapoja ymmärtää todellisuutta ja sen kehittäessä omia prosessejaan. Tutkimustulokset tarjoavat kuitenkin paljon mahdollisuuksia ja kehitysehdotuksia tarkentaa suunnittelua ja ennustamista. Joka tapauksessa tämä tutkimus sisältää vain konstruktiivisen tutkimusotteen piirteitä, koska tutkimus ei tarjoa valmista mallia, jonka case-yritys ottaa varmasti käyttöön. Näin ollen kaikki konstruktiivisen tutkimusotteen edellytykset eivät täyty (ks. Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 244; Rautiainen, Sippola, & Mättö 2017, 2).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tarkemmin määriteltynä reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen huolimatta siitä, kuka tutkimuksen on tehnyt. Kyseessä on siis mittaustulosten pysyvyyden arviointi eri mittauskerroilla. Validiteetti taas tarkoittaa arviointia siitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. Keskeiseksi tekijäksi nousee tutkijan kyky siirtää teorian käsitteet osaksi mittareita niin, että käsitteet eivät johda harhaan. (Vilkka 2007, 149–150.) Seuraavaksi arvioidaan määrällisen kyselytutkimuksen luotettavuutta näiden kahden käsitteen kautta.

Reliabiliteetin arvioinnissa on hyvä pohtia otoksen edustavuutta. Tilastokeskuksen Väestön ikärakenne -taulukossa osoitetaan, että 31.12.2021 suomalaisia 12–26-vuotiaita on ollut 930 145 (Tilastokeskus 2021). Todennäköisesti tällä hetkellä väestömäärä on suurin piirtein sama. Kyselyyn vastanneiden määrä eli 1366 vastausta tarkoittaa siis 0,15 % perusjoukosta. Otantaa voidaan pitää osana pro gradu -tutkielmaa riittävän suurena. Tietysti otanta voisi olla vieläkin suurempi ja sen takia lukijan on huomioitava otannan koko, kun hän yleistää tuloksia perusjoukkoon. Lisäksi otos ei demograafisilta ominaisuuksiltaan kuvaa perusjoukkoa täydellisesti, koska sukupuolijakaumassa naisten osuus oli suuri (60%) ja vastaukset jakautuivat maakuntien välillä epätasaisesti.

Reliabiliteetin arviointiin kuuluu myös kyselylomakkeen mahdolliset mittausvirheet, jotka voivat ilmetä sekä kysymyksissä että vastausvaihtoehdoissa. Kyselylomakkeen jälkikäteisessä arvioinnissa tuli esille, että kysymyksessä numero 18 vastausvaihtoehtoina oli erilaisia suoratoistopalveluita, ”jokin muu” -vastausvaihtoehto sekä vaihtoehto ”en halua vastata”. Tästä kuitenkin puuttui kokonaan valinta tilanteille, jossa vastaaja ei käytä mitään suoratoistopalveluita. Mikään kyselylomakkeen tarjoamista vastauksista ei suoraan kuvaa edellä mainittua tilannetta. Tämä virhe olisi pitänyt huomata jo suunnitteluvaiheessa, että asian olisi voinut korjata. Toisaalta kyseessä ei ole kokonaisuuden kannalta

merkittävä virhe, koska todennäköisesti ne, jotka eivät käytä mitään suoratoistopalveluita, vastaavat ”en halua vastata”.

Kyselytutkimuksen validiteetin arvioinnissa voidaan keskittyä mittareiden toimivuuteen. Haasteena kysymysten muodostamisessa oli se, että teoriasta ei voitu suoraan nostaa valmiita mittareita ja kysymyksiä vaan kysymykset perustuivat pitkälti case-yrityksen johdon toiveille. Tästä syystä on haastavampaa myös arvioida tulosten luotettavuutta ja tehdä vertailua, koska vastaavia kyselytutkimuksia ei ole helposti saatavilla. Lisäksi keskeistä on arvioida sitä, ymmärsivätkö vastaajat kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot samalla tavalla kuin kyselyn laatija. Esimerkiksi kysymys numero 11, jossa kysyttiin kiinnostusta vanhoihin kauhuelokuviin, saattaa olla jonkun mielestä monitulkintainen, jos hän pitää joistakin vanhoista kauhuelokuvista, mutta ei kaikista. Yleisesti tulosten luotettavuutta olisi lisännyt myös kysymykset, joissa olisi kysytty samaa asiaa, mutta eri sanamuodoissa. Toisaalta kyselylomakkeesta oli tässä tapauksessa saattanut tulla liian pitkä, mikä olisi saattanut heikentää motivaatiota vastaamiseen.

Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkka 2007, 152). Edellä esitetyistä virheistä huolimatta on silti mahdollista, että tulokset olisivat melko samankaltaisia, jos tutkimus toteutettaisiin myöhemmin uudestaan. On todennäköistä, että osa vastaajista valehteli, muisti väärin, ymmärsi väärin tai vastasi yhdessä toisen henkilön kanssa. Kukaan ei voi olla varma, kuinka totuudenmukaisesti vastaajat suhtautuivat kysymyksiin, mutta on oletettava, että systemaattiset virheet ovat suhteellisen pieniä. Lisäksi on hyvä pohtia, kuinka merkittävästi perheiden ja läheisten ihmisten varallisuus ja kulutustottumukset vaikuttavat nuoriin. Esimerkiksi vanhempien rahallinen tuki saattaa vaikuttaa nuorten kulutukseen ja sitä kautta myös tuloksiin. Joka tapauksessa tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen pyrittiin panostamaan esimerkiksi niin, että kyselyä testattiin testiryhmällä ja palautetta pyydettiin sekä ohjaajalta että testaajilta. Tässä vaiheessa pystyttiin vielä tekemään helposti muutoksia lomakkeeseen.

Yleensä kyselytutkimukset saatetaan nähdä liian markkinahenkisinä ja siksi on järkevää pohtia niiden yhteyksiä laskentatoimen tutkimukseen. Kuinka markkinakyselyn piirteitä edustava kysely onnistuu kehittämään esimerkiksi suunnittelua ja kannattavuutta? Lomakkeen kysymykset olivat laadittu yhdessä case-yrityksen johdon kanssa eli ongelmaa lähestyttiin heitä kiinnostavien kysymysten kautta. Näin ollen on oletettava, että myös vastaukset tarjoavat heitä kiinnostavaa tietoa, jota he voivat käyttää myös strategisessa päätöksenteossa ja suunnittelussa. Nämä kaikki päätökset heijastuvat taloudelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen sekä niiden kehittämiseen. Voi olla myös mahdotonta sanoa etukäteen, mitkä ovat tärkeimmät ja kiinnostavimmat tulokset case-yrityksen taloudellisen toiminnan kehittämiselle heidän omasta mielestään. Täytyy kuitenkin myöntää, että faktorianalyysi ja regressioanalyysi olisivat saattaneet tarjota erilaisia näkökulmia tulosten analysointiin. Menetelmien vaatimuksien takia kyselylomakkeen kysymykset olisivat vaatineet hiomista jo suunnitteluvaiheessa, joten menetelmien soveltaminen tässä kohtaa olisi ollut haastavaa. Myöhemmissä tutkimuksissa analyysimenetelmiä kannattaa silti harkita niiden tarjoamien hyötyjen takia.

Tätä pro gradu -tutkimusta voidaan pitää myös tutkijan henkilökohtaisena oppimisprosessina. Alussa teoreettisina lähtökohtina olivat aiemmat tutkimukset ja tieteellinen kirjallisuus. Aineistonkeruun edetessä tutkittavasta ilmiöstä kasvoi kuitenkin monipuolisempi kuva empiirisen aineiston tarjoamien palasien seurauksena. Näin ollen teorialukua oli myös mahdollista täydentää loppuvaiheessa sen mukaan, mikä aineiston perusteella oli olennaista.

Tutkimuksen rajoituksista huolimatta voidaan olettaa, että tämä tutkimus tarjoaa hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa etenkin case-yritykselle, mutta myös muille aiheesta kiinnostuneille. Tutkimuksen tuloksista saattavat olla kiinnostuneita myös case-yrityksen eri sidosryhmät. Lisäksi tutkimusta voi suositella luettavaksi heille, jotka ovat kiinnostuneita sekä elokuva-alasta että laskentatoimesta eli toisin sanoen tutkimuksesta, jossa nämä kaksi mielenkiintoista teemaa yhdistyvät.

7.3 Mahdolliset jatkotutkimukset

Taloudellinen suunnittelu ja ennustaminen tarjoavat eri yhteyksissä paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia. Erityisesti siitä syystä, että elokuva-ala muuttuu jatkuvasti, case-yrityksen kannalta on tärkeää keskittyä suunnittelu- ja ennustamisjärjestelmiin myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi 10 vuoden päästä samankaltainen tutkimusasetelma voisi tarjota hyvin erilaista tietoa ja nostaa sille uusia näkökulmia. Toinen vaihtoehto olisi myös keskittyä rajatumpaan aiheeseen, kuten pitkän elokuvan kustannusrakenteen kehittämiseen. Laskentatoimen näkökulmasta suomalaista elokuva-alaa ei ole liikaa tutkittu. Yksittäisten elokuvayhtiöiden tutkiminen voi tarjota uutta ja kiinnostavaa tietoa, jota myös muut organisaatiot voivat hyödyntää. Koska elokuvat ovat myös kulttuuria ja taidetta, näitä näkökulmia ei kannata sulkea pois vaan nähdä mahdollisuutena yhdistää ne laskentatoimen tutkimukseen.

Haastatteluiden perusteella LED-elokuvastudiot tulevat muuttamaan suomalaista elokuva-alaa radikaalisti lähitulevaisuudessa. Tämä aihepiiri tarjoaa varmasti mielenkiintoisia ja hyödyllisiä tutkimusmahdollisuuksia. Case-yrityksen näkökulmasta tutkimuksessa voisi keskittyä esimerkiksi elokuvastudioiden tai mökkikylän kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Mitkä investoinnit ja ratkaisut takaavat sen, että toiminta jatkuu kannattavasti mahdollisimman pitkään? Tutkimuskysymykset voisivat tässä yhteydessä liittyä myös kustannusrakenteisiin, hinnoitteluun, toiminnanohjausjärjestelmiin tai muihin avaintekijöihin, joilla on merkittävä vaikutus pitkän aikavälin kannattavuuteen.

Jos LED-elokuvastudioiden suunnitelmat toteutuvat ja uutta teknologiaa päästään hyödyntämään, suomalaisen elokuvateollisuuden kokonaisliikevaihto tulee haastatteluiden perusteella kasvamaan todella merkittävästi. Koronaviruspandemia, nykyiset elokuvatuotantomallit ja rahoituksen haastavuus saattavat tarkoittaa sitä, että monet elokuvatuotantoyhtiöt ajautuvat konkurssiin. Toimialan uudistuessa tämä voi merkitä uusia mahdollisuuksia, jotka puolestaan tarjoavat uusia tutkimusaiheita. Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yritysten kannattavuuteen tai toiminnan jatkuvuuteen? Kannattaako

uusiin teknologioihin tai budjetointitapoihin sijoittaa, jotta pysyy kilpailukykyisenä?

LÄHTEET

Alanen, A. 2008. There's no business like... Tilastokeskus / Tieto&trendit, 3/2008, 38–43. https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-05-30_004.html?s=1 (Viitattu 12.11.2020)

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Amram, M. & Kulatilaka, N. 1999. Uncertainty: The New Rules for Strategy. Journal of Business Strategy 20 (3), 25–29.

Anderson, E. 1998. Customer Satisfaction and Word of Mouth. Journal of Service Research 1 (1), 5–17. doi:https://doi.org/10.1177/109467059800100102

Artto, K., Kujala, J. & Martinsuo, M. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Asogwa, I. & Etim, O. 2017. Traditional Budgeting in Today's Business Environment. Journal of Applied Finance & Banking 7 (3), 111–120.

Atkinson, A. 2013. Management accounting: Information for decision-making and strategy execution . Pearson Education UK.

Basware Oyj, 2011. Baswaren kysely ennustamisesta. https://docplayer.fi/2163485-Baswaren-kysely-ennustamisesta-lokakuu-2011.html (Viitattu 23.11.2020)

Beyond Budgeting Institute. 2011. What are the Beyond Budgeting principles? http://www.beyondbudgeting.com/beyond-budgeting/bb-principles.html (Viitattu 6.11.2020)

Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. 2015. Management and cost accounting. Harlow, England: Pearson.

Bloom, D. & Canning, D. 2004. Epidemics and economics. Interactions Between Global Change and Human Health, Scripta Varia 106, 304–331.

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. & Rustambekov, E. 2015. Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. Long Range Planning 48 (4), 265–276. doi:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005

Buttle, F. 1998. Word of mouth: Understanding and managing referral marketing. Journal of strategic marketing 6 (3), 241–254. doi:10.1080/096525498346658

Chase, C. 1996. The Changing Role of Sales Forecasting within the Organization. The Journal of Business Forecasting Methods & Systems 15 (1), 2.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management Framework. https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Finnish.pdf (Viitattu 10.11.2020)

Covaleski, M., Dirsmith, M., & Jablonsky, S. 1985. Traditional and emergent theories of budgeting: An empirical analysis. Journal of Accounting and Public Policy 4 (4), 277–300. doi:https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/0278-4254(85)90003-1

D'Arcy, S. & Brogan, J. 2001. Enterprise Risk Management. Journal of Risk Management of Korea 12 (1), 207–228.

De Leon, L., Rafferty P. & Herschel R. 2012. Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. Intelligent Information Management 4 (1).

De Vany, A. 2004. Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry. Routledge. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=PlV-wyFhMIwC&oi=fnd&pg=PP1&dq=movie+industry+economics&ots=JZej6r2vr5&sig=JzUdkHTupCwvqUJnYYWvMSe6Dak&redir_esc=y#v=onepage&q=movie%20industry%20economics&f=false (Viitattu 24.11.2020)

De Waal, A. 2005. "Is your organisation ready for beyond budgeting?", Measuring Business Excellence 9 (2), 56–67. doi:https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/13683040510602885

Dickinson, G. 2001. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice 26 (3), 360–366.

Doyle, S. 2007. The role of social networks in marketing. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management 15, 60–64. doi:10.1057/palgrave.dbm.3250070

Drisko, J. & Maschi, T. 2016. Content analysis. Pocket Guides to Social Work Research Methods. New York: Oxford University Press.

Ekholm, J. 2019. Elokuvateatterit vetävät entistä enemmän yleisöä, elokuvien tv-katselu on hiipunut. Tilastokeskus / Tieto&trendit. http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/elokuvateatterit-vetavat-entista-enemman-yleisoa-elokuvien-tv-katselu-on-hiipunut/ (Viitattu 2.12.2020)

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing 62 (1), 107–115.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11.

Escoffier, N & Mckelvey, B. 2015. The Wisdom of Crowds in the Movie Industry: Towards New Solutions to Reduce Uncertainties. International Journal of Arts Management 17, 52–63.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos, 209–231). Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Evans, M. 2003. Practical Business Forecasting. Oxford: Blackwell

Fraser J. & Simkins, B. 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives 3. John Wiley & Sons.

Fried, A. 2012. Budgeting and the Strategic Planning Process. Handbook of Budgeting 2, 41–69.

Gilliland, M. 2010. The Business Forecasting Deal: Exposing Myths, Eliminating Bad Practices, Providing Practical Solutions 27. John Wiley & Sons.

Goode, M. & Malik, A. 2011. 'Beyond budgeting: the way forward?', Pakistan Journal of Social Sciences 31 (2), 207–214.

Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. 2009. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. Journal of Accounting and Public Policy 28 (4), 301–327. doi:https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006

Grundy, T. 2006. "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model" from Strategic Change 15 (5) 213–229, Chichester: Wiley.

Hansen, S. 2011. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. European Accounting Review 20 (2), 289–319. doi:10.1080/09638180.2010.496260

Henkel, L., James, M. & Croce, N. 2016. Would You Like Popcorn with That Download? A Uses and Gratifications Study Into the Motivations of Legal and Illegal Film Consumption, Quarterly Review of Film and Video 33 (1), 46–63. doi:10.1080/10509208.2015.1086256

Henttu-Aho, T. 2018. The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. Journal of Management Control 29, 327–360.

Hope, J. & Fraser, R. 2003. Who needs budgets? Harvard Business Review 81 (2), 108–115.

Hoshmand, A. 2009. Business Forecasting: A Practical Approach. (2nd ed.) Routledge.

Jain, J. & Malehorn, J. 2005. Practical Guide to Business Forecasting. Institute of Business Forec.

Ji, M. & Wood, W. 2007. Purchase and consumption habits: Not necessarily what you intend. Journal of Consumer Psychology 17 (4), 261–276. doi:https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70037-2

Kaplan, R. & Norton, D. 2008. The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.

Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille (No. 344). Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20844/wp344.pdf (Viitattu 3.4.2021)

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research 5 (1), 243–264.

Kehoe, K., & Mateer, J. 2015. The impact of digital technology on the distribution value chain model of independent feature films in the UK. Null 17 (2), 93–108. doi:10.1080/14241277.2015.1055533

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos, 73–87). Jyväskylä: PS-kustannus.

Krippendorff, K. 1989. Content analysis. In Barnouw, E., Gerbner E., Schramm, W., Worth, T. & Gross, L. (Eds.), International encyclopedia of communication 1, 403–407. New York, NY: Oxford University Press.

Lam, J. 2014. Enterprise risk management: from incentives to controls. John Wiley & Sons.

Lamoreaux, M. 2011. Planning for uncertainty. Journal of Accountancy, 212 (4), 32–36.

Lampel, J. & Shamsie, J. 2003. Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. Journal of Management Studies 40 (8), 2189–2210. doi: https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00417.x

Lapide, L. 1998. Forecasts, budgets, and goals: Is there a difference? The Journal of Business Forecasting Methods & Systems 17 (3), 28–30.

Lehtonen, J. 2016. Tietohallinnon haasteet kasvavassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä – toimintatutkimus suomalaisen PK-yrityksen kasvusta globaaliksi toimijaksi. Turun yliopisto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-465-8

Lindblad, A., Sariola, M. & Silvo, A. 2020. Koronaepävarmuus pitkittää ja pahentaa talouden taantumaa. Suomen Pankki. https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/17011/eurotalous_2020_01_Lindblad-etc.pdf?sequence=1 (Viitattu 22.10.2020)

Matyusz, Z., Demeter, K. & Szigetvári, C. 2012. The impact of external market factors on the operational practices and performance of companies. Society and Economy 34 (1), 73–93.

Michalowicz, M. 2014. Profit First: A Simple System to Transform Any Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine. Los Gatos: Smashwords Edition.

Mohn, N. 1989. Practical Guidelines For Forecasters. The Journal of Business Forecasting Methods & Systems 8 (4).

North, D. 2010. Understanding the Process of Economic Change. Princeton: Princeton University Press. doi:https://doi.org/10.1515/9781400829484

Northern Ireland Assembly. 2010. Methods of budgeting. Research and Library Services. Research Paper 06/10. http://archive.niassembly.gov.uk/researchandlibrary/2010/0610.pdf

Orlando, J. & Dailey, W. 2012. Budgeting and Forecasting: Process Tweak of Process Overhaul? Handbook of Budgeting, 71–91.

Pardo, A. 2015. From the Big Screen to the Small Ones: How Digitization is Transforming the Distribution, Exhibition and Consumption of Movies. In Besides the Screen. Palgrave Macmillan, London, 23–45. doi: https://doi.org/10.1057/9781137471024_2

Pilkington, M. & Crowther, D. 2007. Budgeting and control. Financial Management, 29–30.

Porter, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, NY.

Rajagopal. 2010. Consumer Behavior: Global Shifts and Local Effects. Published by Nova Science Publishers, Inc.

Rautiainen, A., Sippola, K. & Mättö, T. 2017. Perspectives on relevance – the relevance test in the constructive research approach. Management Accounting Research 34, 19–29.

Reyes, L. 2005. The Forecasting Function: Critical Yet Misunderstood. The Journal of Business Forecasting 14 (4), 8.

Riegg, R. 2009. Opportunism, Uncertainty, and Relational Contracting - Antitrust in the Film Industry. https://www.law.du.edu/documents/sports-and-entertainment-law-journal/issues/06/Opportunism-Uncertainty.pdf (Viitattu 19.11.2020)

Robinson, R. & Pearce, J. 1988. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. Strategic Management Journal 9 (1), 43–60.

Romppanen, A. 2004. Maailmantalouden yhdentyminen. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/147936/m66.pdf?sequence=1 (Viitattu 3.12.2020)

Scholte, J. 2002. What is globalization? The definitional issue – again. CSGR working paper no. 109/02. University of Warwick. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/119923/Ae2_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Viitattu 3.12.2020)

Sethna, Z. & Blythe, J. 2016. Consumer Behaviour. 3rd ed.

Shim, J. 2000. Strategic Business Forecasting: The Complete Guide to Forecasting Real World Company Performance. CRC Press.

Shoham, A., Ruvio, A. & Davidow, M. 2009. Purchasing Illegal Copies of Movies' Videos as an Unethical Consumer Behavior: An Israeli Study. Graduate School of Management, University of Haifa 49–61.

Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T. & Brown, D. 2009. An exploratory study of operational reasons to budget. Accounting & Finance 49 (4), 849–871. doi:10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x

Snow, C., Miles, R. & Coleman, H. 2000. Managing 21st century network organizations. Technology, Organizations, and Innovation: Critical Perspectives on Business and Management. 1621–38.

Solomon, R., Russel-Bennett, R. & Previte, J. 2013. Consumer Behaviour: Buying, Having, Being (3nd ed.)

Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus. 2019. https://www.ses.fi/wp-content/uploads/2020/04/SES-toimintakertomus-2019.pdf

Suomen virallinen tilasto (SVT): Joukkoviestintä [verkkojulkaisu]. ISSN=2323-6329. 2018. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/jvie/2018/jvie_2018_2019-11-22_tie_001_fi.html (Viitattu 15.10.2020)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Keskiluvut. [verkkojulkaisu]. N.d. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/meta/kas/keskiluvut.html#tab1 (Viitattu 12.4.2020)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön ikärakenne. [verkkojulkaisu]. 2021. Helsinki: Tilastokeskus. https://findikaattori.fi/fi/table/14 (Viitattu 12.4.2021)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu]. ISSN=2341-8699. 2019, Liitetaulukko 32. Ostokset ja tilaukset verkon kautta tuoteryhmittäin 2019, %-osuus väestöstä 1) . Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tau_032_fi.html (Viitattu 15.10.2020)

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 18 (7), 509–533.

Tregoe, B. & Zimmerman, J. 1980. Top management strategy: what it is and how to make it work. New York: Simon and Schuster.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science 185 (4157), 1124–1131.

Törhönen, L. 2008. Suomen Elokuva - Finlands Film: Selvitys elokuvan julkisesta rahoitusjärjestelmästä. Opetus- ja kulttuuriministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-604-1

Ulker-Demirel, E., Akyol, A. & Simsek, G. 2018. Marketing and consumption of art products: the movie industry, Arts and the Market 8 (1), 80–98. doi:https://doi.org/10.1108/AAM-06-2017-0011

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 92–117. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valli, R. 2018. Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos, 248–260). Jyväskylä: PS-kustannus.

Vanhala, J. 2020. Yritysten maksuvaikeudet koronapandemiassa: laskelmia yritysaineistolla. Suomen Pankki. https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/17009/eurotalous_2020_01_Vanhala.pdf?sequence=1 (Viitattu 22.10.2020)

Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 129–141. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilhunen, J. 2008. Elokuvatuotannon rahoitusrakenteen vahvistaminen. Helsinki: Suomen elokuvasäätiö. https://ses.fi/fileadmin/dokumentit/Elokuvatuotannon_rahoitusrakenteen_vahvistaminen.pdf (Viitattu 15.11.2020)

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 190–201.

Ward, P., Duray, R., Leong, G. & Sum, C. 1995. Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. Journal of Operations Management 13 (2), 99–115.

Wildavsky, A. 1978. A budget for all seasons? Why the traditional budget lasts. Public Administration Review 38 (6), 501. doi:10.2307/976027

Wilska, T., Nyrhinen, J., Tuominen, J., Šilinskas, G. & Rantala, E. 2020. Kulutus koronan aikaan – ja sen jälkeen: tutkimus COVID-19-epidemian rajoitustoimien vaikutuksesta kuluttajien käyttäytymiseen, taloudelliseen toimintaan ja hyvinvointiin. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69106/978-951-39-8180-8.pdf?sequence=1 (Viitattu 18.11.2020)

Worthington, I. & Britton, C. 2009. The business environment, 6th Revised Edition. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.

Yager, R. & Yager, R. 2015. Fuzzy Social Network Modeling for Influencing Consumer Behavior. Handbook of Research on Managing and Influencing Consumer Behavior. IGI Global 258–294.

Yüksel, I. 2012. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management 7 (24), 52.

Zeller, T. & Metzger, L. 2013. Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? American Journal of Business Education 6 (3), 299–310.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Tietosuoja:

1. Saako tätä haastattelua käyttää pro gradu –tutkielman aineistona anonyymisti?

Yleiset kysymykset kohdeyrityksestä:

2. Käsitelläänkö kohdeyrityksen nimeä tutkimuksessa anonyymisti esimerkiksi nimellä case-yritys?
3. Voidaanko kohdeyritys esitellä tutkimuksessa yleisellä tasolla? (Esimerkiksi niin, että kyseessä on suomalainen elokuvayhtiö, jonka kuvausta tarkennetaan muilla internetistä löytyvillä perustiedoilla)
4. Miten elokuvastudio-hanke liittyy yritykseenne ja saako sitä käsitellä tutkimuksessa?
5. Onko liiketoimintanne perustana pelkästään kokopitkät elokuvat?
6. Onko jokainen elokuva oma projektinsa ja kuinka paljon niitä tehdään esimerkiksi vuodessa?

Taloudellinen suunnittelu:

7. Minkälaisia työtehtäviä sinulla on yleisesti?
8. Minkälaista on yrityksenne taloudellinen suunnittelu? Hyödynnättekö esimerkiksi perinteistä budjetointia?
9. Ketkä suunnitteluun osallistuvat?
10. Miksi suunnittelua tehdään tai mihin sitä käytetään?
11. Mitä hyviä ja huonoja puolia suunnitteluun liittyy?
12. Voisiko suunnittelua kehittää?
13. Mitä ajatuksia nousee rullaavasta ennustamisesta tai beyond budgeting -käsitteestä eli budjetin hylkäämisestä kokonaan?

Taloudellinen ennustaminen:

14. Minkälainen on taloudellisen ennustamisen merkitys yrityksessänne?
15. Ketkä ennustamiseen osallistuvat?
16. Mitä hyviä ja huonoja puolia ennustamiseen liittyy?
17. Voisiko ennustamista kehittää?
18. Mitä ajatuksia nousee seuraavista ennustamistavoista: kyselytutkimus, trendien analyysi ja asiantuntijoiden henkilökohtaiset mielipiteet?
19. Kuinka tärkeänä näet taloudellisen suunnittelun ja ennustamisen?
20. Olisitteko valmiita muuttamaan suunnitteluun tai ennustamiseen liittyviä prosesseja?

Toimintaympäristön muutokset:

21. Miten yrityksenne toimintaympäristö on mielestäsi muuttunut viimeisten vuosien aikana?
22. Minkälainen käsitys sinulla on tällä hetkellä nuorten elokuvamieltymyksistä ja miten ne ovat muuttumassa?
23. Miltä näyttää mielestäsi suomalaisen elokuva-alan tulevaisuus?

LIITE 2: Kysely elokuvamieltymyksistä

Kysely elokuvamieltymyksistä

Pakolliset kentät on merkitty (*) ja ne pitää täyttää lomakkeen päättämiseksi.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on selvittää suomalaisten nuorten elokuvamieltymyksiä. Tutkimuksen on tilannut suomalainen elokuvayhtiö. Vastauslomakkeeseen vastataan nimettömänä eli yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Vastaaminen kestää noin 5–15 minuuttia.

Kiitos tärkeästä osallistumisesta tutkimukseen!

Tutkimuksen toteuttaja: Eino Heinonen / Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Tietosuojaseloste

Perustiedot:

1. Sukupuoleni on *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

2. Ikäryhmäni on *

- Alle 12 vuotta
- 12–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–26 vuotta
- Yli 26 vuotta
- En halua vastata

3. Asuinalueeni eli maakuntani on *

- ◯ Ahvenanmaa
- ◯ Etelä-Karjala
- ◯ Etelä-Pohjanmaa
- ◯ Etelä-Savo
- ◯ Kainuu
- ◯ Kanta-Häme
- ◯ Keski-Pohjanmaa
- ◯ Keski-Suomi
- ◯ Kymenlaakso
- ◯ Lappi
- ◯ Pirkanmaa
- ◯ Pohjanmaa
- ◯ Pohjois-Karjala
- ◯ Pohjois-Pohjanmaa
- ◯ Pohjois-Savo
- ◯ Päijät-Häme
- ◯ Satakunta
- ◯ Uusimaa ja Helsinki
- ◯ Varsinais-Suomi
- ◯ En halua vastata

Elokuvamieltymykset:

Vastaa seuraaviin kysymyksiin.

4. Paljonko olet keskimäärin valmis käyttämään elokuviin rahaa kuukaudessa? *

- ◯ 0 euroa
- ◯ 1–5 euroa
- ◯ 6–11 euroa
- ◯ 12–20 euroa
- ◯ 21–50 euroa
- ◯ Yli 50 euroa
- ◯ En halua vastata

5. Mihin seuraavista vaihtoehdoista käytät eniten rahaa liittyen elokuviin (valitse 1 tai 2)? *

- ☐ Suoratoistopalveluihin
- ☐ Elokuvateattereihin
- ☐ TV-lisäkanaviin
- ☐ DVD / Blu-ray / 4K -tallenteisiin
- ☐ Yksittäisten elokuvien vuokraamiseen
- ☐ Johonkin muuhun
- ☐ En halua vastata

6. Kuinka monta kertaa keskimäärin kuukaudessa katsot kokopitkiä elokuvia maksullisista lähteistä (esimerkiksi elokuvateattereista tai suoratoistopalveluista)? *

- ◯ 0 kertaa
- ◯ 1–2 kertaa
- ◯ 3–4 kertaa
- ◯ 5–8 kertaa
- ◯ Yli 8 kertaa
- ◯ En halua vastata

7. Mikä on sinulle mieluisin elokuvan kesto? *

- ◯ 1h 15min – 1h 30min
- ◯ 1h 30min – 1h 45min
- ◯ 1h 45min – 2h
- ◯ 2h – 2h 30min
- ◯ Elokuvan kestolla ei ole merkitystä
- ◯ En halua vastata

8. Mistä katsot eniten kokopitkiä elokuvia? *

- ◯ Älypuhelimesta
- ◯ Televisiosta
- ◯ Tabletilta
- ◯ Tietokoneelta
- ◯ Elokuvateatterissa
- ◯ En halua vastata

9. Katsotko elokuvia lyhyemmissä osissa, kun katsot elokuvia kotona? *

- ◯ Aina
- ◯ Joskus
- ◯ Harvoin
- ◯ En koskaan
- ◯ En halua vastata

10. Katsoisitko elokuvan mieluiten osissa, jos elokuvan voisi katsoa 8-15 minuutin jaksoissa? *

- ◯ Kyllä

- ◯ En
- ◯ En halua vastata

11. Kuinka kiinnostavana pidät yleisesti vanhoja kauhuelokuvia, kuten Scream, A Nightmare on Elm Street ja Paranormal Activity? *

- ◯ Erittäin kiinnostavana
- ◯ Jokseenkin kiinnostavana
- ◯ En kiinnostavana enkä tylsänä
- ◯ Jokseenkin tylsänä
- ◯ Erittäin tylsänä

12. Vastaa seuraaviin väitteisiin. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Elokuvan budjetti eli elokuvaan käytetty rahamäärä vaikuttaa elokuvan valintaani. *	◯	◯	◯	◯	◯
Minusta on hyvä asia, että suomalaisessa elokuvassa puhutaan pääkielenä englantia. *	◯	◯	◯	◯	◯
Tunnettujen tähtinäyttelijöiden mukanaolo elokuvissa lisää kiinnostustani elokuvaa kohtaan. *	◯	◯	◯	◯	◯
Minua kiinnostaisi osallistua elokuvien tekemiseen avustajan eli taustanäyttelijän roolissa. *	◯	◯	◯	◯	◯
Minua kiinnostaisi, missä ja miten yksittäinen elokuva on tehty. *	◯	◯	◯	◯	◯
Minua kiinnostaisi seurata reaaliaikaisesti kulissien takaa elokuvien tekoprosessia. *	◯	◯	◯	◯	◯

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Haluaisin katsoa enemmän elokuvasarjoja (esimerkiksi trilogioita), joissa yksittäinen elokuva on saanut jatko-osia. *	○	○	○	○	○
Aion tulevaisuudessa katsoa enemmän kotimaisia elokuvia. *	○	○	○	○	○
Aion tulevaisuudessa lisätä rahankäyttöäni suoratoistopalveluihin. *	○	○	○	○	○

Vastaa seuraaviin kysymyksiin. Voit valita useamman vaihtoehdon.

13. Mistä olet saanut aiemmin tietoa uusista elokuvista? *

- ☐ Kavereilta tai läheisiltä
- ☐ Sosiaalisesta mediasta
- ☐ Suoratoistopalvelusta
- ☐ Vaikuttajilta tai julkisuuden henkilöiltä
- ☐ Televisiosta
- ☐ Radiosta tai podcastista
- ☐ Lehdestä
- ☐ Ulkomainoksesta
- ☐ Internet-mainoksesta
- ☐ Elokuvateatterista
- ☐ En mistään edellä mainituista
- ☐ En halua vastata

14. Mistä haluaisit saada tulevaisuudessa tietoa uusista elokuvista? *

- ☐ Kavereilta tai läheisiltä

- [ ] Sosiaalisesta mediasta
- [ ] Vaikuttajilta ja julkisuuden henkilöiltä
- [ ] Suoratoistopalvelusta
- [ ] Televisiosta
- [ ] Radiosta tai podcastista
- [ ] Lehdestä
- [ ] Ulkomainoksesta
- [ ] Internet-mainoksesta
- [ ] Elokuvateatterista
- [ ] En mistään edellä mainituista
- [ ] En halua vastata

15. Minkä takia katsot elokuvia? *

- [ ] Koska elokuvat ovat viihdyttäviä
- [ ] Koska elokuvat herättävät tunteita
- [ ] Koska elokuvat inspiroivat
- [ ] Koska haluan oppia jotain uutta
- [ ] Koska elokuvien katselu on harrastukseni
- [ ] Koska haluan paeta todellisuutta
- [ ] Koska elokuvien katselu yhdessä on sosiaalinen kokemus
- [ ] Koska minua on suositeltu ja kannustettu katsomaan elokuva
- [ ] Ajankuluksi, koska ei ole parempaakaan tekemistä
- [ ] Muiden syiden takia
- [ ] En halua vastata

16. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten päätöksentekooni elokuvan valinnassa? *

- [ ] Hinta

- [ ] Suosittelu
- [ ] Elokuvan lajityyppi eli genre
- [ ] Mainonta
- [ ] Elokuvan traileri
- [ ] Elokuvan juliste
- [ ] Elämäntilanne
- [ ] Satturna
- [ ] Arvostelut
- [ ] Nostalgia
- [ ] Mieliala
- [ ] Painostus
- [ ] Tietyt näyttelijät
- [ ] Tietty ohjaaja
- [ ] Missä elokuva on tehty
- [ ] Elokuvan tekemiseen käytetty rahamäärä
- [ ] Elokuvan pituus
- [ ] Muut tekijät
- [ ] En halua vastata

17. Mitkä tekijät lisäisivät kiinnostustasi käydä elokuvateattereissa? *

- [ ] Kiinnostavammat elokuvat
- [ ] Edullisemmat hinnat
- [ ] Oikea ajankohta
- [ ] Erikoistarjoukset
- [ ] Elokuvateatterin parempi sijainti
- [ ] Monipuolisemmat ruoka- ja juomatarjoilut elokuvateatterissa
- [ ] Teatterisalin laadukkaammat olosuhteet

- [ ] Mahdollisuus tavata elokuvan tekijöitä
- [ ] Ystävät, joiden kanssa elokuvan katsominen olisi sosiaalinen kokemus
- [ ] Muut tekijät
- [ ] En halua vastata

18. Mitä maksullisia suoratoistopalveluita käytät tällä hetkellä? *

- [ ] Disney+
- [ ] Netflix
- [ ] HBO Nordic
- [ ] Amazon Prime
- [ ] Elisa Viihde Viaplay
- [ ] C More
- [ ] Ruutu+
- [ ] Telia TV
- [ ] DNA TV
- [ ] Apple TV
- [ ] Jokin muu
- [ ] En halua vastata

19. Mitä mielestäsi nykyelokuvista puuttuu? Halutessasi tässä on mahdollisuus viestiä elokuvantekijöille omista toiveistasi.