



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SAKU PÖYHÖNEN
VR TRACK KONELIIKETOIMEN SUORITUSKYKYMITTARISTO –
STRATEGIA JA SIDOSRYHMÄT KEHITYKSEN KULMAKIVINÄ

Diplomityö

Tarkastajat: Assistant Professor
Tuomas Ahola & professori Jussi
Heikkilä
Tarkastajat ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekun-
taneuvoston kokouksessa 7. joulu-
kuuta 2016

TIIVISTELMÄ

SAKU PÖYHÖNEN: VR Track koneliiketoimen suorituskykymittaristo – strategia ja sidosryhmät kehityksen kulmakivinä
Tampereen teknillinen yliopisto
Diplomityö, 100 sivua, josta 3 liitesivua
Joulukuu 2017
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Tuotannonohjaus ja logistiikka
Tarkastajat: Assistant Professor Tuomas Ahola & professori Jussi Heikkilä

Avainsanat: suorituskyky, mittaristo, strategia, sidosryhmät

Operatiivisen mittariston puute ja sitä kautta operatiivisen tehokkuuden arvioiminen on ollut VR Track Oy:n koneliiketoimintayksikössä haasteellista. Tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan uuden tietojärjestelmän käyttöönotolla. Uusi järjestelmä mahdollistaa datan keräämisen koneiden työskentelystä entistä paremmin. Samalla, kun alettiin luoda operatiivisia mittareita, havaittiin myös puutteita strategian jalkauttamisessa organisaatiossa alaspäin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa koneliiketoiminnalle uusi strategialähtöinen mittaristo, joka huomioisi liiketoiminnan aseman enimmäkseen sisäisenä palveluntuottajana. Työn tutkimuskysymyksiä olivat löytää koneliiketoiminnan tärkeimmät strategiset teemat sekä kriittiset menestystekijät koko yrityksen menestymisen kannalta sekä löytää näille menestystekijöille sellaiset suorituskykymittarit, jotka ohjaisivat liiketoimintayksikköä parhaiten kohti näitä strategisia päämääriä.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin haastattelututkimuksen avulla. Kirjallisuusosiossa perehdyttiin suorituskyvyn mittaamisen teoriaan, erilaisiin mittaristomalleihin sekä hyvän mittariston ominaisuuksiin. Haastatteluosiossa haastateltiin yhteensä 19 henkilöä, jotka edustivat liiketoiminnan toimihenkilöitä, sisäisten asiakkaiden edustajia sekä koneliiketoiminnan henkilöstöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti. Haastattelut litteroitiin, teemoiteltiin ja tyypiteltiin. Haastattelutulokset huomioitiin strategiakarttaa ja mittaristoa rakennettaessa.

Työn lopputuloksena on esitetty malli koneliiketoiminnan strategiakartaksi sekä uudeksi suorituskykymittaristoksi. Molemmissa tarkastellaan liiketoimintaa neljästä eri näkökulmasta; taloudellisesta, asiakkaan, operatiivisesta sekä oppimisen näkökulmasta. Strategiakartan avulla voidaan viestiä strategiaa organisaatiossa alaspäin tehokkaasti, koska se esittelee koneliiketoiminnalle yrityksen strategiset tavoitteet helposti ymmärrettävässä muodossa. Uusi mittaristo suunniteltiin siten, että se huomioi liiketoiminnan sidosryhmät kattavasti, pitäen kuitenkin tasapainon mittaamisen näkökulmien välillä sopivana. Mittariston avulla voidaan tietyiltä osin myös ennustaa liiketoiminnan tulevaa menestystä.

Tutkimus osoitti, että mittariston kehittämisprojektin onnistuminen on sidoksissa projektiin osallistuneiden henkilöiden riittävästä määrästä. Haastattelututkimuksen avulla päästiin käsiksi monimuotoisiin ongelma-kohtiin eri organisaatiotasolla. Myös mittariston rakentaminen pitäisi toteuttaa työpajoissa, jotta yhden henkilön subjektiiviset näkemykset eivät vaikuttaisi liikaa lopputuloksiin.

ABSTRACT

SAKU PÖYHÖNEN: Strategy and Stakeholders as Cornerstones for The Performance Measurement System at VR Track Machinery Business Unit
Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 100 pages, 3 Appendix pages

December 2017

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Production Management and Logistics

Examiner: Assistant Professor Tuomas Ahola & Professor Jussi Heikkilä

Keywords: performance, measurement system, strategy, stakeholders

Evaluation of the operational performance has been very challenging to the VR Track machinery business unit due to the lack of operational measurement system. Launching a new information system has improved data gathering from the fleet. At the same point of time it was perceived that there were problems to deploying strategy at lower levels of the organization.

The aim of this study was to create a new strategy based measurement system for the machinery business unit which pays close attention to the business unit role as an internal service provider. Research questions were to find the most important themes of the strategy and critical success factors for the machinery business unit and to find right measurements for those critical success factors, so they could navigate the business unit towards to the strategic goals.

The empirical part of the work was done as an interview study. The theoretical part was oriented to the theory of a performance measurement, different kinds of performance measurement models and qualities of a good measurement system. The research data consisted of 19 interviewees and they represented business unit officers, internal customers, and employees of business unit. The construction of interviews was half structured. The interview results were used to create the strategy map and the measurement system as the results of the study.

Both the strategy map and the measurement system were based on four dimensions; financial, customer, operational and learning dimension. The strategy map helps business unit to deploy the strategy at lower levels of organization. The new measurement system was planned at the stakeholders point of view, still maintaining good balance between different dimensions.

This study shows that success of a measurement system project is linked to the scope of the project. The more people participated, the more successful the project was. An interview study was the right option to execute this kind of a study, as it revealed complex problems at many levels of the organization. Creating a measurement system should be also done in a workshop to avoid too subjective conclusions.

ALKUSANAT

Monien erilaisten vaiheiden jälkeen päädyin tähän pisteeseen. Vuodet ovat vierineet, mutta nyt on aika lopettaa yksi aikakausi elämästäni. Opiskeluvuodet ovat antaneet paljon, mutta toisaalta myös ottaneet osansa. Tämän työn myötä hyvästelen ainakin hetkeksi opiskelijaelämän sen kaikkine hienouksineen ja huonouksineen. Haluaisin kiittää kaikkia opinahjojani sekä opettajiani mahtavasta työstä, jota olette tehneet. Erityisesti haluan kiittää Tampereen Teknillistä Yliopistoa, jonka mukava ilmapiiri ja osaaminen tekivät minuun suuren vaikutuksen.

Haluan lausua suuret kiitokset työn ohjaajille yliopiston puolelta, Tuomas Aholalle ja Jussi Heikkilälle, rakentavasta ja kriittisestä palautteesta työn edetessä sekä hyvistä vinkeistä niinä hetkinä, kun työn suunta haki vielä itseään. Haluan myös kiittää kaikkia niitä henkilöitä, jotka osallistuivat työhöni jollain tavalla yrityksessä. Erityiskiitokset haluan osoittaa yrityksen puolelta työn ohjaajana toimineelle Janne Laitiselle, joka omalla heittäytymisellään oli suuresti vaikuttamassa työn etenemiseen.

Erityisen suuret kiitokset haluan osoittaa vanhemmilleni Sinikalle ja Markulle, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua elämäni eri vaiheissa. Parempaa perhettä en olisi voinut toivoa. Kiitokset myös sisaruksilleni Piialle ja Pasille sekä kaikille hyvälle ystäville, jotka ovat tuoneet iloa elämäni.

Suurimmat kiitokset kuuluvat itseoikeutetusti puolisololleni Darialle. En olisi tässä pisteessä ilman sinun tukea, kannustusta ja määrätietoista asennetta elämässä eteenpäin pyrkimiselle. En voi sanoiksi pukea sitä, kuinka paljon merkitset minulle. Tuot hymyn huulilleni ja teet minusta paremman miehen. Kiitos kaikesta, mitä olet minulle antanut.

Helsingissä, 14.12.2017

Saku Pöyhönen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusstrategia	3
1.4	Tutkimuksen rajaukset	4
1.5	Tutkimuksen rakenne	5
2.	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	7
2.1	Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteet	9
2.2	Suorituskykymittarien luokittelu	12
2.3	Mittariston rakentaminen	14
2.3.1	Mittariston suunnittelu	14
2.3.2	Menestystekijät, kausaalisuhteet ja näkökulmat	18
2.3.3	Mittariston implementointi, käyttö ja ylläpito	21
2.4	Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä	23
2.4.1	Balanced Scorecard	25
2.4.2	Strategiakartta	30
2.4.3	Suorituskykypyramidi	33
2.4.4	Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä	34
2.4.5	Suorituskykyprisma	35
2.5	Hyvän mittariston ominaisuudet	37
2.6	Tutkimuksen viitekehys	40
3.	VR TRACK JA STRATEGIA	42
3.1	VR Track Oy	42
3.2	VR Track nykyinen mittaristo	46
4.	HAASTATTELUIDEN LÖYDÖKSET	48
4.1	Haastatteluiden rakenne ja otanta	48
4.2	Koneliiketoiminnan toimihenkilöt	50
4.3	Sisäiset asiakkaat	59
4.4	Esimiehet ja henkilöstö	67
4.5	Haastatteluiden yhteenveto	74
5.	TYÖN TULOKSET	76
5.1	Strategiakartta	76
5.2	Balanced Scorecard	81
5.2.1	Talouden näkökulma	83
5.2.2	Asiakkaan näkökulma	84
5.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	85
5.2.4	Oppimisen näkökulma	87
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	89
7.	YHTEENVETO	92

LÄHTEET.....	93
--------------	----

LIITE A: HAASTATTELUIDEN KYSYMYSRUNGOT

1. JOHDANTO

Monissa organisaatioissa on ymmärretty jatkuvan kilpailun kiristymisen ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteet. Pärjätäkseen tässä kilpajuoksussa yhdeksi tärkeäksi toimeksi on noussut suorituskyvyn seuraaminen ja mittaaminen, sillä se mahdollistaa saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet paremmin. Suorituskyvyn seuraaminen mahdollistaa johdon paremman päätöksenteon. Jotta suorituskyky mittaristot ohjaisivat yritystä strategisesti haluttuun suuntaan, on niiden oltava kytköksissä yhtiön strategiaan. Strategian ja operatiivisten toimintojen välillä on kuitenkin usein iso kuilu, joka täytyy ylittää.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategialähtöisen suorituskyvyn mittaamista rautateiden suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnossapitoon keskittyvässä yrityksessä, sen yhden liiketoimintayksikön näkökulmasta. Organisaation johdon päätöksenteossa yksi keskeinen osa on liiketoimintayksikön suorituskyvyn mittaaminen sekä siitä saatava data. Viimeisten muutaman kymmenen vuoden aikana organisaatioissa on yleistynyt tulosityksikkörakenne, sillä se mahdollistaa tarkan taloudellisen seurannan ja sidotun pääoman hallinnan (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005). Myös tutkimuksen kohteena oleva liiketoimintayksikkö on varsin nuori, sillä se on eriytetty omaksi liiketoiminnakseen vuonna 2014. Työn tavoitteena rakentaa tehokas strategialähtöinen mittaristo, joka sekä motivoi työntekijöitä että toimii työkaluna johdon päätöksenteolle.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten kannattavuutta on perinteisesti mitattu taloudellisilla mittareilla. Talouden mittarit yksistään eivät kuitenkaan ole riittäviä menestyksekkään organisaation johtamisessa, vaan organisaation toimintaa täytyy tarkastella myös ei-taloudellisilla mittareilla. Käyttämällä pelkästään taloudellisia mittareita, voi organisaation toiminnasta tulla lyhytnäköistä, organisaatio voi menettää strategisen näkemyksensä tai toiminnassa keskittyyään liikaa osaoptimointiin (Ukko et al., 2007). Talouden mittarit kuvaavat organisaation toiminnan menneisyyttä, eivätkä näin ohjaa johdon päätöksentekoa tarpeeksi ajoissa. Tämä onkin johtanut ei-taloudellisten mittareiden merkityksen korostumiseen, koska niiden antamiin tuloksiin on johdon helpompi vaikuttaa toimintaa ohjaamalla. (Hannula & Lönnqvist, 2002)

Ukko et al. (2005) mukaan suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa lähes poikkeuksetta positiivisesti yrityksen toimintaan. Lönnqvist et al. (2006) mukaan suorituskyky mittariston tulee olla riittävän kattava kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa. Mittaristo koostuu mittareista, jotka kuvaavat organisaation menestys-

tekijöiden suorituskykyä. Laitinen (2003) mukaan taas suorituskyky tarkoittaa organisaation kykyä tehdä tuotoksia määrättyillä näkökulmilla suhteessa organisaation määrittämiin tavoitteisiin, kykyä täyttää asiakkaiden tarpeet ja kykyä maksimoida omistajien hyöty.

Mittaaminen ei vielä itsessään juuri kehitä organisaatiota, vaan todellinen arvo syntyy vasta onnistuneista toimenpiteistä, joita organisaatiossa tehdään mittaamisen tukemana (Neely, 1998; Laamanen, 2005). Hyvin rakennettu suorituskyvyn mittaristo keskittää fokuksen tulosten saavuttamiseen yritykselle tärkeissä asioissa, parantaa strategian kommunikointia organisaation sisällä, tehostaa ja helpottaa johdon ohjausta, antaa laadukasta dataa suorituskyvystä, auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa, laskee kustannuksia sekä kasvattaa liikevaihtoa ja liikevoittoa (de Waal & Kourtit, 2013). Onnistuessaan suorituskykymittaristo motivoi henkilöstöä ja luo pohjan palkitsemisjärjestelmälle. Jos mittaristo ei onnistu, voi se ohjata organisaation toimintaa harhaan, ärsyttää henkilöstöä, huomioida epäolennaisia asioita, luoda negatiivista kilpailua sekä vääristää palkitsemista. (Lönnqvist et al. 2006)

Mittareiden käyttötarkoituksia voidaan luokitella eri tavoin. Neely (1998) on luokitellut käyttötarkoitukset nykytilanteen tarkistamiseen, aseman kommunikointiin, priorisointien vahvistamiseen ja kehityksen pakottamiseen, kun taas Simons (2000) luokittelee käyttötarkoitukset viiteen luokkaan: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, kommunikointi yrityksen ulkopuolelle sekä koulutus ja oppiminen.

Laamanen (2005) mukaan mittausjärjestelmän keskeisimmät tehtävät ovat kohdistaa huomio menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin ja hälyttää, jos jotain merkittävää tapahtuu organisaation toimintaympäristössä tai suorituskyvyssä. Parhaimmillaan mittausjärjestelmä mahdollistaa tulevan ennakkoinnin, mikä luo kilpailuetua ja antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida nouseviin ughiin. Mittausjärjestelmän tulisi olla monitasoinen, jossa tunnusluvut muodostavat selkeän ja helposti tarkasteltavan kokonaisuuden, mutta joka mahdollistaa myös tarkemman yksityiskohtaisen tarkastelun.

Työn aiheelle alkusykäyksen antoi koneliiketoiminnan hallinnoimiin ratatyökoneisiin hankitut mobiilireitittimet, jotka mahdollistavat työkoneiden paikannustietojen saamisen reaaliaikaisesti sekä erilaisten antureiden asennukset koneisiin, joilla saadaan tietoa koneen toiminnasta radalla. Tätä tietoa on mahdollista käyttää moniin eri tarkoituksiin, kuten mittaristojen rakentamiseen konemiehistölle ja liiketoiminnan esimiehille. Tulevaisuudessa on mahdollista saada selville koneen tehollisen työn määrä työajasta, jolloin voidaan alkaa keskittyä esimerkiksi hukkaa aiheuttavien tekijöiden poistamiseen. Tämän mahdollisuuden esille tulo kiinnitti huomion myös yrityksen operatiivisten mittareiden puutteeseen. Samalla kun rakennetaan operatiivinen mittaristo, joka linkittyy yhtiön strategiaan päämääriin, on hyvä tarkastella myös muut mittaristot strategialähtöisiksi. Työn tavoitteena on luoda liiketoimintayksikölle räätälöity strategialähtöinen suorituskykymittaristo, joka ottaa huomioon myös yksikön tärkeimmät sidosryhmät eli asi-

akkaat ja oman liiketoiminnan henkilöstön mittariston rakentamisvaiheessa haastatteluiden muodossa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Diplomityötutkimuksen tavoitteena on rakentaa toimeksiantajana toimivan VR Track Oy:n koneliiketoimintayksikön (myöhemmin VR Track ja koneliiketoiminta) suorituskykymittaristo siten, että se tukisi yhtiön strategiaa. Tutkimustuloksena liiketoimintayksiköllä on käytössään suorituskykymittaristo, joka on rakennettu strategisten painopistealueiden ja kriittisten menestystekijöiden avulla kertomaan liiketoiminnan suorituskyvystä. Tämän avulla strategian toteutumisen sekä operatiivisen toiminnan monitorointi on helppoa. Strategialähtöinen mittaristo auttaa henkilöstöä ymmärtämään mitä konkreettisia tekoja yhtiön strategiassa määriteltyjen tavoitteiden täyttäminen vaatii.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat VR Trackin koneliiketoiminnan tärkeitä strategisia teemoja ja kriittiset menestystekijät koko yrityksen menestymisen kannalta?
2. Mitkä suorituskykymittarit ohjaavat koneliiketoimintayksikön toimintaa parhaiten kohti näitä strategisia päämääriä?

Koska VR Group on suuri konserni, jossa on paljon erilaisia liiketoiminta-alueita ja myös VR Trackin sisällä on monta erilaista liiketoiminta-aluetta, on selvää, että kaikkia strategian sisältämiä painopistealueita ja arvoja ei kannata painottaa samalla tavalla eri liiketoiminnoissa. Koneliiketoiminnalle strategia siis periytyy yhtiöltä, jolle puolestaan strategia periytyy konsernilta. Tämän diplomityön tarkoituksena on löytää juuri koneliiketoiminnalle sopivat strategiset teemat ja rakentaa näitä teemoja vastaava mittaristo toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi.

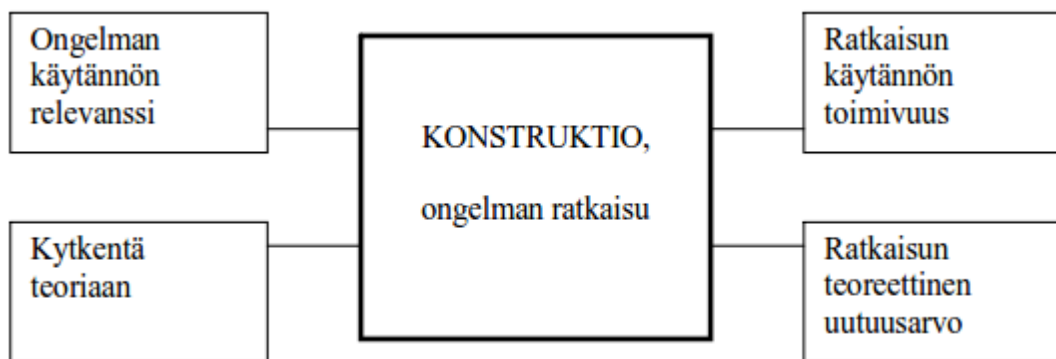
1.3 Tutkimusstrategia

Lähdesmäki et al. (2011) mukaan tutkimusstrategialla tarkoitetaan niitä periaatteellisia valintoja, joilla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Sen tarkoitus on varmistaa, että kerätty data ja menetelmät soveltuvat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Toisaalta tutkimusstrategia voidaan nähdä yleissuunnitelmana tai punaisena lankana, jolla päästään tutkimuksen alusta määränpäähän. (Yin, 2009)

Diplomityötutkimus ei ole puhtaasti induktiivinen eli aineistolähtöinen eikä deduktiivinen eli teorialähtöinen tutkimus. Aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, vaikka kytkökset teoriaan ovat silti selvästi havaittavissa. (KvantiMOTV, 2010). Diplomityö rakentuu alun teoriaosuudesta ja lopun empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosuus koostuu kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista. Empiirisen tutkimuksen tuloksia peilaetaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimus on perusluonteeltaan sekä kuvaileva että selittävä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus ei luota tarkkaan määrälliseen dataan, toisin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, vaan pyrkii enemmän ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai tapahtumaa. Tutkimus voidaan luokitella myös konstruktivistisesta tutkimusotteesta käyttäväksi. Konstruktivistisessä tutkimusotteessa on aina mukana normatiivisia piirteitä eli oletetut tulokset pitävät sisällään tutkijan tavoitteita siitä, minkälainen ratkaisun pitäisi olla. (Lukka, 2000).

Konstruktivistisen tutkimusotteen tutkimuksissa pyritään rakentamaan konstruktiota. Tutkijat ovat käyttäneet konstruktivistisistä tutkimuksista hyvin monissa eri tutkimuskonteksteissa, kuten matematiikassa, tekniikassa toiminnan analysoinnissa ja johdon laskenta-toimissa. Konstruktiio voi olla malli, diagrammi, järjestelmä tai suunnitelma ja se poikkeaa aiemmin olemassa olevasta. (Kasanen et al., 1993). Konstruktivistinen tutkimus on hyvin lähellä konsultointia, mutta konstruktiiossa sekä ongelma että ratkaisu ovat aina sidottu aikaisempaan teorialähtöiseen tutkimukseen (Lukka, 1999). Kuvassa 1 on kuvattu konstruktivistisen tutkimuksen rakenne.



Kuva 1. Konstruktivistisen tutkimuksen rakenne. (Kasanen et al., 1991)

Konstruktivistisen tutkimusotteen käsitys totuudesta edustaa pragmatismia, koska konstruktivistinen tutkimus pohjautuu käytännönläheiseen käsitykseen totuudesta (Lukka, 2001; Kasanen et al., 1993). Heidän mukaansa ratkaisu tulisi testata käytännön toiminnassa. Diplomityötutkimuksen puitteissa tähän on kuitenkin vaikea päästä ja heikko totuudesta voidaan katsoa tehdyksi, jos johto on valmis ottamaan käyttöön ratkaisun tai osia siitä.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa syvennyttään yhdelle liiketoimintayksikölle rakennettavaan strategialähtöiseen suorituskyky mittaristoon. Tutkimuksessa pyritään myös ottamaan huomioon tärkeimmät sidosryhmät mittariston kehittämisessä. Mittariston rakentamisessa huomioidaan liiketoiminnan erityispiirteet, mutta samalla pyritään rakentamaan koko yhtiölle toimiva malli, jolla voi helposti rakentaa sekä johdon päätöksentekoa helpottavan että strategiaa hyvin viestivän ja kannustavan mittariston. Tutkimus rajautuu kuitenkin vain

case-liiketoimintayksikössä käytettäväksi. Tutkimuksessa keskitytään vain mittariston rakentamiseen, joten mittariston implementointi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka teoriaosuudessa sitä käsitelläänkin.

Teoriaosuudessa keskitytään suorituskykyymittariston rakentamisen kirjallisuuteen. Mittaristotyypit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat strategialähtöiset, sidosryhmälähtöiset sekä avaintulosmittaristot. Jokaisella näistä on omat vahvuutensa ja heikkouutensa. Strategialähtöiset mittaristot eivät huomioi riittävästi sidosryhmiä ja puolestaan sidosryhmälähtöiset mittaristot eivät puolestaan riitä organisaation strategian kuvaamiseksi. KPI-mittaristotkaan eivät kuvaa strategiaa riittävästi, sillä niiden riippuvuus-suhteita ei ole yleensä kartoitettu. (Malmi et al., 2006; Kaplan & Norton, 2002)

Tätä ongelmaa on pyritty ratkaisemaan tutkimuksen empiriaosuudessa, joka muodostuu puolistrukturoiduista haastatteluista. Haastateltavat on jaettu kolmeen ryhmään, joita ovat liiketoiminnan toimihenkilöt, liiketoiminnan työntekijät sekä asiakkaat. Liiketoiminnan toimihenkilöitä edustavat liiketoimintayksikön johtajat ja päälliköt. Heidän haastattelut pyritään tehdä ensimmäiseksi henkilöiden aikataulujen puitteissa, jotta saadaan kattava tilannekuva tämän hetkisestä mittaamisesta ja strategian toteutumisesta. Tämän jälkeen haastatellaan sekä asiakkaat että työntekijät, jotta voidaan saada selville miten strategiset valinnat näkyvät liiketoimintayksikön ruohonjuuritason työssä. Haastattelujen pohjalta etsitään liiketoimintayksikön kriittiset menestystekijät ja rakennetaan mittarit, jotka palvelevat liiketoiminnan strategisia tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksessa keskitytään lähinnä operatiivisiin mittareihin ja organisaation sisäisiin, ei-taloudellisiin mittareihin, sillä taloudellisia mittareita liiketoiminnalla on jo käytössä. Mittaristossa onkin tarkoitus hyödyntää jo olemassa olevia mittareita mahdollisuuksien mukaan. Teoriaosuudessa ei ole tarkoitus syventyä strategioihin tarkasti, mutta strategialähtöisiä mittareita suunniteltaessa aihetta sivutaan empiriaosuudessa. Strategia ja visio, joiden pohjalta mittarit rakennetaan, ovat lähtökohtina mittariston suunnittelulle. Tutkimuksessa mittaristo pyritään rakentaa siten, että mittareiden välillä on yhteyksiä, jotta mittaristo voisi saavuttaa hyvälle mittaristolle asetetun tavoitteen olla ennustava.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, joka tutustuttaa lukijan suorituskyvyn mittaamisen aihepiiriin ja aikaisempaan tutkimukseen. Luvussa esitellään myös työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset, tutkimusstrategia sekä tutkimuksen rajaukset. Työn toinen luku keskittyy tutkimuksen teorioihin ja käsitteisiin. Teoriaosuus muodostuu suorituskyvyn mittaamisen teoriasta, mittariston suunnittelusta ja implementoinnista. Näiden jälkeen esitellään työn teoreettinen viitekehys, joka muodostaa pohjan myöhemmin työn empiiriselle osi-olle.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen case-yritys sekä liiketoimintayksikön toiminta, jotta lukijalle muodostuu kuva alan erityispiirteistä. Tässä yhteydessä esitellään yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevia mittareita. Neljännessä luvussa esitetään haastatteluiden analyysimenetelmät, käydään haastattelut läpi teemoittain sekä esitetään lopuksi yhteenveto haastatteluiden päälöydöksistä.

Viidennessä luvussa esitetään työn tuloksena rakennettu koneliiketoiminnan strategia-kartta sekä Balanced Scorecard. Tässä yhteydessä perustellaan mittarien valintaa ja esitellään niiden perustietoja. Työn lopuksi kuudennessä luvussa on työn johtopäätökset ja seitsemännessä luvussa yhteenveto sekä ehdotukset jatkotutkimuskohteisiin.

2. SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan organisaation tuloksenteekokyvyn ja menestymisen mittaamista valituista näkökulmista tarkasteltuna. Jos mittauksen kohteena oleva tekijä saavuttaa sille asetetut tavoitteet, on se suorituskykyinen. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaamisen tulisi huomioida organisaation kaikkien sidosryhmien tarpeet, eikä keskittyä pelkästään omistajien tarpeisiin. (Lönnqvist et al., 2006)

Kankkunen et al. (2005) mukaan organisaation kaikkia yksiköitä ei voida kuitenkaan mitata samoilla mittareilla, mikäli niillä on eri päämäärä tai strategia. Kaplan & Norton (2002) mukaan tulosityksiköiden johtaminen ylemmän tason ohjauksessa on mahdollista, jos kaikkien yksiköiden mittaristot ja strategiat tulisi mukauttaa ja kytkeä toisiinsa. Suorituskyvyn mittaamisella on mahdollista saada laaja-alainen kuva organisaation toiminnasta ja menestystekijöistä sekä näiden välisistä yhteyksistä. (Rantanen & Holtari, 1999).

Jos mittaristo on toteutettu erinomaisesti, voi se auttaa havainnoimaan kausaalisuhteita taustatekijöiden ja menestymisen välillä. Suorituskyvyn mittaamisesta saatavaa informaatiota voidaan käyttää esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja henkilöstön palkitsemiseen. Bititci et al. (2006) mukaan suorituskykymittaristo tulisi aina rakentaa organisaation kulttuuriin sopivaksi. Onnistunut mittaristo mahdollistaa myös organisaation kulttuurin ja johtamistyylin muuttamisen neuvovampaan ja osallistuvampaan suuntaan.

Rantanen (2001) mukaan suorituskykyä mittaamalla ja analysoimalla voidaan tuottaa luotettavaa sekä hyvin jäsennettyä informaatiota, joka helpottaa ja hyödyttää organisaation johdon päätöksentekoa. Jos organisaatiolla ei ole käytettävissään riittävästi luotettavaa tietoa omasta toiminnastaan, on oikeiden päätösten tekeminen pitkällä tähtäimellä erittäin haastavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ilman suorituskyvyn mittaamista toimintaa on lähes mahdoton kehittää ja johtaa. (Tenhunen & Ukko, 2001) Mittaaminen tulisikin olla osa organisaation normaalia jokapäiväistä toimintaa, jonka tarkoitus on olla tukena toiminnan eri osa-alueilla sekä organisaation pitkän aikavälin menestystä. (Ukko et al., 2007)

Mittariston rakentaminen kannattaa tehdä organisaation sisäisesti, sillä se on tarpeellinen oppimisprosessi, jonka aikana voidaan kirkastaa organisaation strategiaa ja tavoitteita. Organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittaamista toiminnan kontrolloimiseen ja resurssien käytön tehostamiseen, jotka mahdollistavat menestymisen valitussa strategiassa. Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän rakentaminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua. Suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon organi-

saation sisäiset ja ulkoiset tekijät, joissa varsinkin sidosryhmät ja organisaation strategia ovat keskeisessä asemassa. Rakennettavaa mittaristoa täytyy tarkastella myös sen tasapainoisuuden ja syy-seuraussuhteiden kannalta. Mittaristoa ei kannata rakentaa staatiseksi kokonaisuudeksi, vaan sen on kyettävä muuttumaan toimintaympäristön ja strategisten painopistealueiden muuttuessa. (Kankkunen et al., 2005)

Jotta organisaatio voisi jatkaa olemassa oloaan, tulisi sillä olla näkemys mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää ja mihin organisaatio on matkalla (Hannula & Lönnqvist, 2002). Visio tarkoittaa näkemystä organisaatiosta, liiketoimintaympäristöstä tai toimialasta pitkän aikavälin tähtäimellä. Vision täytyy olla tavoitteellinen, mutta kuitenkin niin realistinen, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hyvästä ja selkeästi määritellystä visiosta on mahdollista jopa johtaa suoraan suorituskykymittareita. (Malmi et al., 2006)

Organisaation visiossa määriteltyyn tulevaisuuden kuvaan pyritään organisaation strategialla (Hannula & Lönnqvist, 2002). Organisaation missio kertoo sen olemassaolon oikeutuksen tai tehtävän. Strategian menestyksekkäs toteuttaminen vaatii mission pohjalta määritellyt päämäärät. Kaikki edellä mainitut tasot voivat toimia kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden lähtökohtana. (Kankkunen et al., 2005)

Strategian pohjalta määriteltyjen organisaation menestystekijöiden suorituskykyä voidaan analysoida mittariston avulla. Menestystekijät ovat sellaisia, jotka ovat olennaisia organisaation strategian sekä liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Hannula & Lönnqvist, 2002) Organisaation menestystekijät voidaan jaotella ei-taloudellisiin ja taloudellisiin. Taloudellisista menestystekijöistä voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation kannattavuutta ja ei-taloudellisista esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä. Organisaation kriittiset menestystekijät ovat puolestaan sellaisia, joissa organisaation on saavutettava erittäin korkea suoritustaso, jos se haluaa menestyä kiristyvässä kilpailussa. (Lönnqvist et al., 2006)

Jotta mittariston käyttöönotto olisi tehokas ja mittaristo saataisiin nopeasti hyötykäyttöön, on hyvä suunnittelu erittäin tärkeää. Henkilöstön mielipiteitä tulisi kuunnella ja ottaa huomioon heti alusta alkaen ja henkilöstö pitäisi kouluttaa ennen mittariston käyttöönottoa. Itse vaikuttamalla mittariston rakentamiseen henkilöstö motivoituu ja sitoutuu mittaristoon paremmin. Henkilöstön sitoutumista lisää myös ymmärrys mittaamisen kohteista ja tarkoituksesta sekä miten mittaaminen liittyy organisaation tavoitteisiin. Heikosti hoidetun sitouttamisen lopputuloksena mittaristo voidaan kokea vain käyttämiseksi ja kiusanteoksi. (Ukko et al., 2005)

Tulosityksikön suorituskykyä on perinteisesti mitattu taloudellisilla mittareilla (Ezzamel, 1994). Pelkästään kannattavuutta ja tuottavuutta mittaamalla organisaation liiketoiminnan johtaminen on kuitenkin erittäin haastavaa, sillä ne kertovat yleensä vain tulosityksikön menneestä suorituskyvystä. Hannula & Lönnqvist (2002) mukaan pitkällä täh-

täimellä toiminnan laadun parantaminen johtaa sen sijaan sekä tuottavuuden kasvamiseen että kannattavuuden parantumiseen.

Strategisen mittariston tulee sisältää strategian toteutumisen kannalta merkittävät mittarit. Se voi olla varta vasten systemaattisesti rakennettu kokonaisuus tai vuosien saatossa erinäisistä mittareista kehittynyt kokoelma mittareita (Hannula & Lönnqvist, 2002). Tenhunen & Ukko (2001) näkee suorituskykymittariston johdon tärkeänä työkaluna, jonka avulla voidaan seurata, miten tehokkaasti strategiaa toteutetaan, miten hyvin asetettuihin tavoitteisiin päästään sekä minkälaisia korjaustoimenpiteitä vaaditaan. Hyvän mittariston tavoite on aina pyrkimys ennustaa tulevia haasteita. Malmi et al. (2006) mainitseekin, että jos organisaatio on ajautunut ongelmiin, voi ongelmien takana olla huonon strategian sijaan se, ettei valittua strategiaa ole pystytty toteuttamaan.

Laitinen (2003) mukaan suorituskyvyn mittaaminen liitetään puhekielessä usein parhaaseen suoritukseen, toisin kuin taas suorituksen mittaaminen liittyy toteutuneeseen suoritukseen. Mittaamisen tulisikin pystyä kertomaan tulevasta siinä, missä suorituksen mittaaminen kertoo menneisyydestä. Ukko et al. (2005) mukaan suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa selvästi tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Organisaation taloudelliset tunnusluvut paranevat siten myös paremman tehokkuuden ja tuottavuuden myötä. Mittareilla nähdään myös olevan jo sinällään itseohjaava vaikutus, jolla on positiivinen vaikutus strategian toteutumiselle.

2.1 Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteet

1980-luvulta alkaen on suorituskyvyn mittaaminen ollut tutkijoiden kasvavan mielenkiinnon kohteena. Organisaation suorituskyvylle ja sen mittaamiselle on kirjallisuudessa esitetty monia määritelmiä, viitekehyksiä ja mittaristojen käyttöönotonohjeita. Punainen lanka kaikissa tutkimuksissa on ollut organisaation tuloksentelekky riippumatta mistä näkökulmasta tilannetta on lähestytty. (Tangen, 2005) Laitinen et al. (1999) mukaan organisaation kaikki merkittävät tapahtumat liittyvät jollain tapaa organisaation suorituskykyyn.

Liiketoiminnan suorituskyvyn mittaaminen on ajankohtainen ja maailmanlaajuisesti suosittu aihe eri organisaatioissa. Suorituskyvyn mittaamista organisaatioissa on mahdollista tarkastella monista eri näkökulmista tieteen- tai ammattialan mukaan. Myös mittaamisen hyödyntämiskohteet ovat moninaiset. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi taloudessa, yritysjohtossa, markkinoinnissa, psykologiassa tai laskentatoimessa. Suorituskyvyn mittaamisella on Neely (2007) tutkimusten mukaan kolme tärkeää tehtävää, jotka ovat talousjohtamisen työkalu, liiketoiminnan kokonaiskuvan muodostaminen ja kontrolloinnin ja motivoinnin työkalu.

Kuten jo aiemmin mainittiin, alkaa mittariston suunnittelu vision ja strategian täsmen-
tämällä. Ensimmäinen tehtävä on purkaa molemmat tekijät ylemmän tason tavoitteiksi

(Hannula, 2002). Visio ja strategia ilmentävät organisaation tavoitteita pitkällä tähtäimellä. Tässä vaiheessa on hyvä olla mukana sekä organisaation johdon edustajat että tulosityksikön johdon, jolla varmistetaan että yksikölle johdettavat tavoitteet ovat linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa. Alemman tason tavoitteet johdetaan ylemmän tason tavoitteista, ja tässä vaiheessa onkin tärkeää, että ylemmän tason tavoitteet on ymmärretty oikein. Ylemmän tason tavoitteisiin on mahdollista päästä, jos ymmärretään mittaamisen perusteet ja omataan mahdollisuudet vaikuttaa niihin. (Ukko et al., 2007)

Pelkästään jonkin asian mittaaminen ei vielä tee toiminnasta tehokasta, vaan tunnusluvuille pitää asettaa tavoitteet. Tavoitteena voi olla suorituskyvyn ylläpitäminen tai vaihtoehtoisesti muutosten tekeminen. Usein taloudellisilla tunnusluvuilla on selkeät tavoitteet organisaation budjetoinnin vuoksi. Konkreettisesti organisaation asettamia tavoitteita voisivat olla esimerkiksi työtapaturmien määrän vähentäminen tai tuotantokustannusten pienentäminen. Asetetut tavoitteet voidaan määrittää ”best in class” -tyylisesti vertaamalla esimerkiksi toimialan parhaaseen toimijaan tai ne voidaan määritellä organisaation aikaisemman suorituskyvyn perusteella. Riippumatta siitä miten tavoitteet onkin määriteltä, on ne asetettava kuitenkin niin, että ne ohjaavat organisaation käytännön toimintaa. Mittaristoa seuraamalla tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista. Ilman seuranta tavoitteita ei oteta vakavasti. (Laamanen, 2005)

Organisaatioilla voi olla monia eri käyttötarkoituksia suorituskyvyn mittaamiselle. Ukko (2009) mukaan käyttötarkoitukset johdetaan strategiasta, organisaatiokulttuurista ja muista organisaation ominaispiirteistä. Rantanen et al. (2007) mukaan päätarkoituksena suorituskyvyn mittaamisessa ja analysoimisessa on olla tukena johdon päätöksenteossa, keräämällä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta sekä ennusteiden toteutumisesta. Jääskeläinen et al. (2010) näkee päätarkoitukseksi informaation tuottamisen mittauksen kohteesta.

Laamanen (2005) mukaan mittaamisen huomio pitää kohdistaa organisaation menestymisen kannalta tärkeisiin kohteisiin. Mittariston tulee hälyttää, jos organisaation suorituskyvyyssä tai liiketoimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia. Hyvin rakennettu mittaristo mahdollistaa tulevan kehityksen ennakkoinnin ja sillä voidaan myös pureutua yksityiskohtaisempiin tarkasteluihin, jotta organisaation korjaustoimet voidaan osoittaa oikeisiin asioihin.

Suorituskyvyn mittaamista voidaan käyttää sekä strategisiin että operatiivisiin tarkoituksiin. Mittaaminen keskittyy kuitenkin enemmän operatiiviselle tasolle. Operatiivisen toiminnan mittaaminen sekä helpottaa että selkeyttää tavoitteiden asettamista. Jääskeläinen et al. (2010) mukaan suorituskyvyn mittaaminen auttaa myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, koska tieto suorituskyvyn tasosta saadaan lähes reaaliajassa ja tarvittavat muutokset toimintaa ehditään tekemään ajoissa.

Ukko (2009) mukaan suorituskyvyn mittaaminen voi kohottaa työntekijöiden motivaatiota erityisesti, jossa työntekijät voivat olla osallisena projektien tai toimintasuunnitelmien päätöksenteossa. Työntekijöiden ymmärrys jokapäiväisen toimintansa vaikutuksesta organisaation liiketoimintaan ja tulokseen lisääntyy myös suorituskyvyn mittaamisen ansiosta. Muita merkittäviä etuja voidaan nähdä olevan koulutustarpeiden tunnistaminen, työntekijöiden suorituskyvyn ja tuottavuuden nousu sekä saavuttamisen tunteen lisääntyminen tehdystä työstä.

Laitinen (2003) mukaan organisaatiot tavoittelevat parempaa suorituskykyä suhteessa kilpailijoihin sekä pyrkivät parantamaan kannattavuuttaan tehostamalla toimintaa. Uudet mittarit, mittaristot ja näiden molempien tavoitteet määritellään siten, että ne tukevat tätä tavoitetta. Organisaation on voitava tyydyttää riittävällä tasolla kaikkien sidosryhmien tarpeet, jotta se voi maksimoida kykynsä tuottaa lisäarvoa omistajille. Laitinen määrittelee organisaation suorituskyvyn kyvyksi tehdä tuotoksia asetetuilla näkökulmilla asetettujen tavoitteiden suhteen.

Toinen näkökulma suorituskyvyn mittauksen tärkeimmistä käyttötarkoituksista on Kald & Nilsson (2000, Ukko 2009 mukaan) organisaation ylimmän johdon sekä operatiivisen tason päätöksenteon tukeminen. Kankkunen et al. (2005) mukaan mittaristolla on kolme roolia alkaen merkittävimpien parametrien kontrolloinnista säännöllisen toiminnan arviointiin ja edelleen ylimmällä tasolla organisaation strategian kyseenalaistaminen. Kontrolloinnin tehtävä on jatkuva tärkeimpien parametrien tarkkailu. Parametreille on asetettu tietyt tavoitearvot, joiden rikkominen antaa ennakkovaroituksen mitattavan kohteen vaikeuksista. Säännöllisen toiminnan arviointi tehdään yritysjohton tuella tiettyin väliajoin. Tässä kohdemittarit kertovat organisaation tilasta pitkän aikavälin kannattavuuden näkökulmasta.

Lönnqvist (2002) tutkimuksen mukaan yleisjohton näkökulmasta 10 tärkeintä käyttötarkoitusta suorituskyvyn mittaamiselle ovat:

- ohjaa henkilöstön toimintaa,
- arvioi toiminnan nykytasoa,
- konkretisoi organisaation strategian toteutettaviksi tavoitteiksi,
- havaitsee ongelmat,
- kommunikoi tärkeät tavoitteet,
- ennustaa tulevia tilanteita,
- mahdollistaa tulospalkkion,
- seuraa strategian toteutumista,
- motivoi henkilöstöä sekä
- tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi.

Muita käyttötarkoituksia mittaristolle voidaan nähdä olevan esimerkiksi johtaminen, informointi, oppiminen, diagnosointi, liiketoimintaprosessien kehittäminen, organisaati-

on ulkopuolelle kommunikointi sekä jatkuva parantaminen (Ukko, 2009; Hannula & Lönnqvist, 2002). Kankkunen et al. (2005) ovat myös listanneet tavoitteita mittaamiselle, joita ovat muun muassa:

- strategian selkiyttäminen
- strategisen päämäärän saavuttaminen
- yhteistyön tehostaminen
- organisaation tehokkuuden selvittäminen
- organisaation oppiminen
- kriisitilanne
- kannustaa jatkuvaan kehittämiseen
- selvän ongelman ratkaiseminen sekä
- toiminnan vertaaminen kilpailijoihin.

On tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään sekä suorituskyvyn mittaamisen että tiedonhankinnan tarkoitus. Organisaation toiminta täytyy ymmärtää kokonaissysteemiksi, jossa tärkeiksi tekijöiksi nousevat esimerkiksi strategia, sidosryhmät, tuotteet, palvelut ja osaaminen. Organisaation täytyy hyödyntää erilaisia analyyseja sidosryhmien tarpeista, ydinosaamisista, prosesseista ja organisaation rakenteesta ymmärryksen saavuttamisessa. Strategisten menestystekijöiden prioriteettien ylläpito on yksi mittausjärjestelmän tärkeimpiä tehtäviä. Näin mittaaminen huomioi tärkeimmät menestystekijät. (Laamanen, 2005)

2.2 Suorituskykymittarien luokittelu

Suorituskykymittareita on mahdollista luokitella monilla eri tavoilla. Organisaation suorituskyky voidaan ensinnäkin jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen suorituskykyyn. Organisaation toimintojen ja suorituskyvyn arviointi organisaation sisältä käsin on sisäistä suorituskyvyn tarkastelua. Sisäisen suorituskyvyn tarkasteluun on usein käytettävissä hyvin tarkkaa informaatiota toisin kuin ulkoisen suorituskyvyn tarkasteluun. Sisäinen suorituskyky organisaatiossa koostuu tehokkuudesta, tuottavuudesta ja taloudellisuudesta. Nämä mittarit ovat monesti fyysisiä ja niissä keskitytään organisaation eri osien tarkasteluun. (Rantanen, 2001)

Ulkoisessa suorituskyvyssä mitattavat tekijät riippuvat usein organisaation tilanteesta, sillä kriisitilanteessa toisia tekijöitä painotetaan enemmän kuin nousukaudella. Ulkoisen suorituskyvyn mittauksen voi suorittaa ulkopuolinenkin taho, sillä ulkoinen suorituskyky muodostuu informaatiosta, joka on julkista. Ulkoisille mittareille on olemassa normeja ja tiettyjä suositusarvoja, sillä ne ovat hyvin vakiintuneita toisin kuin sisäisen suorituskyvyn mittarit, jotka on luotu organisaation omiin erityistarpeisiin. Tehokas mittaristo ottaa huomioon kaikki olennaiset näkökulmat. (Rantanen, 2001)

Ehkä yleisin luokitteluperuste mittareille on jako taloudellisiin mittareihin sekä ei-taloudellisiin mittareihin. Rahamääräiset taloudelliset mittarit ovat yleensä saatavissa organisaation tilinpäätöstiedoista. Monissa organisaatioissa käytetään suorituskyvyn mittaamiseen vain taloudellisia mittareita. Tähän on usein päädytty, koska niiden käytöstä on vuosien kokemus. Ne myös kertovat liiketoiminnan tuloksesta sekä mahdollistavat organisaation osastojen keskinäisen vertailun helposti. (Lönqvist et al., 2006)

Usein taloudellisia mittareita kritisoidaan koska nähdään, että ne eivät ohjaa organisaatiota menestyksekkääseen toimintaan (Lönqvist et al., 2006). Taloudelliset mittarit eivät kerro Tenhunen (2001) mukaan syitä tuloksien muutoksiin mitattavista kohteista, sillä taloudelliset mittarit ovat usein seurausmittareita. Esimerkiksi Olve et al. (1998) mukaan perinteisesti suoritettava talouden ohjaus ei anna oikeaa informaatiota päätöksentekoa, investointeja ja kustannusten jakoa varten, rohkaisee lyhytnäköisyyteen ja osaoptimointiin, ei ota huomioon organisaation ja strategian mukaisia vaatimuksia, palvelee enemmän ulkoisen laskentatoimen vaatimuksia, tuottaa vaikeatajuista informaatiota henkilöstölle eikä kiinnitä huomiota ympäristöön.

Hannula & Lönqvist (2002) mukaan taloudelliset mittarit edustavat viiveellisiä mittareita. Vaikuttaminen niiden tulokseen tapahtuu välillisesti menestymällä hyvin ei-taloudellisissa tekijöissä. Vaivio (1995) mukaan organisaatiot ovat siirtyneet monista eri syistä mittaamaan ei-taloudellisia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa laskentatoimen muuttuminen kohti strategisempaa suuntaa, uuden tuotantotekniikan vaatimukset ja lean-ajattelun mukainen jatkuvan parantamisen korostaminen.

Lönqvist et al. (2006) huomauttavat, että on haastavampaa mitata ei-taloudellisia tekijöitä objektiivisesti mittareiden tuloksen riippuessa tulkintatavasta. Näiden mittareiden heikkous on lisäksi se, että niiden laskentaperusteet eivät ole vakiintuneita, joka johtaa siihen, että ne eivät välttämättä ole luotettavia. Hyvä mittaristo on tasapainossa kaikkien tekijöiden suhteen. Hannula & Lönqvist (2002) mukaan mittarit rakennetaan aina kompromisseiksi, joka tarkoittaa sitä, että täydellinen mittaristo on mahdottomuus.

Mittareiden luokittelu voidaan jaotella myös koviin tai pehmeisiin mittareihin. Kovilla mittareilla on hyvin selvät lähtöarvot ja tuloksena saadaan kvantitatiivista aineistoa. Pehmeä mittaristo on hyvin lähellä ei-taloudellista siinä suhteessa, että se perustuu laadulliseen aineistoon. Tällainen aineisto voi olla esimerkiksi tuntemuksia, näkemyksiä ja kokemuksia. (Lönqvist et al. 2006)

Mittarit on mahdollista jaotella myös operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin mittareihin. Näistä toiminnalliset mittarit keskittyvät organisaation jokapäiväisiin toimintoihin, taktisten mittareiden keskittyessä viikoista kuukausiin kestäväälle aikavälille ja strategisten mittareiden vuodesta ylöspäin. Taktiset ja operatiiviset mittarit muodostetaan usein liitetyväksi strategisiin mittareihin. Jokaisen tason mittareista ovat kiinnostuneet organisaati-

tion eri tasot. Strategisista mittareista on kiinnostunut ylin johto, taktisista mittareista keskijohtoja ja operatiivisista mittareista alempi johto. (Douwe P. Flapper et al., 1996)

Suorat mittarit mittaavat juuri sitä asiaa, jota pyritäänkin mittaamaan. Osaamisesta tietoa haluttaessa, pyritään siis mittaaminen kohdistamaan juuri osaamisen mittaamiseen. Välillisestä mittaamisesta puhutaan, kun mittaaminen kohdistetaan johonkin muuhun tekijään, jonka uskotaan tai tiedetään liittyvän jollain tavalla tekijään, josta informaatiota halutaan. Tuottavuutta voidaan mitata vaikka ylittyvillä toimitusajoilla, koska tuottavuuden suora mittaaminen voi olla hankalaa. (Kujansivu et al., 2007)

Objektiivisista mittareista saadaan tulos tarkastelemalla mitattavaa tekijää jonkin mittalaitteen, esimerkiksi painemittarin avulla. Nämä mittarit antavat selkeän objektiivisen kuvan mittauksen kohteesta, johon ei liity epävarmuutta aiheuttavia subjektiivisia arvioita. Haastatteluihin tai kyselyihin pohjautuvat subjektiiviset mittarit sen sijaan perustuvat arvioihin ja mielipiteisiin. (Kujansivu et al., 2007)

Yksi tärkeä luokittelu mittareille perustuu kausaliteettiin. Tämän mukaan mittarit ovat joko syy- tai seurausmittareita. Esimerkiksi tilinpäätöstiedot ovat seurausmittareita. Syymittareita puolestaan käytetään mittaamaan organisaation liiketoiminnan kannalta merkittäviä tekijöitä (Ukko et al., 2007). Andersin et al. (1994) mukaan ei-taloudellisia mittareita painottava näkökulma on tullut osaksi mittaristoja taloudellisen näkökulman lisäksi ja näiden osuus lisääntyy organisaation alemmille tasoille kohti mentäessä.

2.3 Mittariston rakentaminen

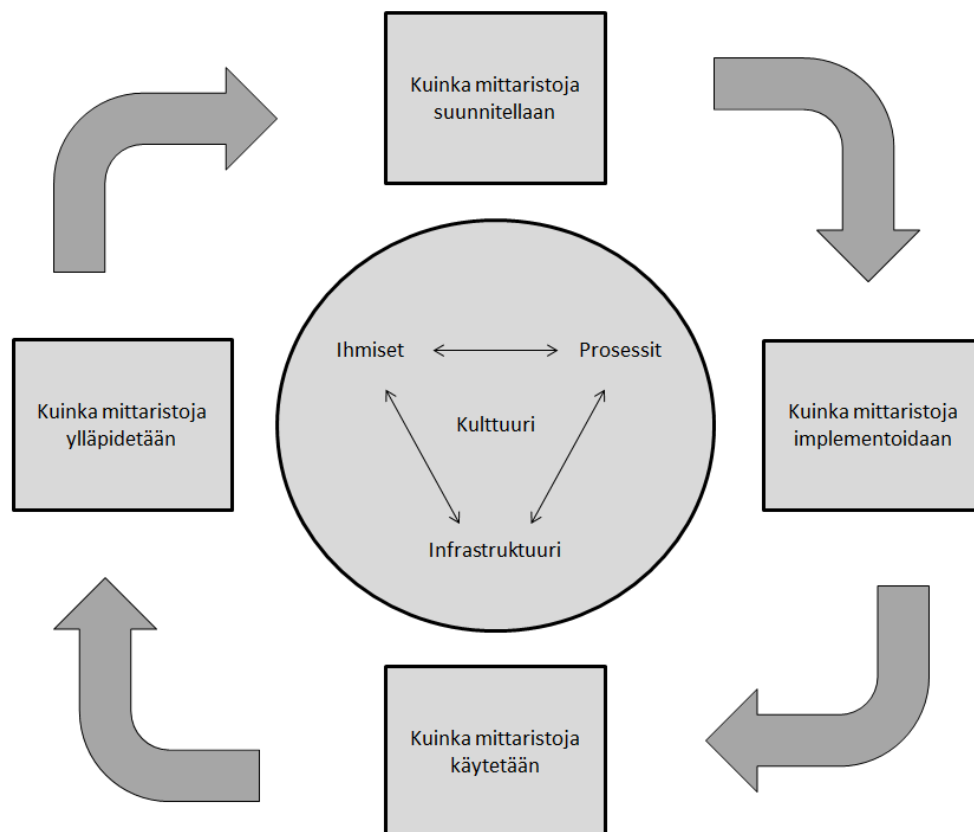
Suorituskykymittariston rakentaminen alkaa mittariston suunnittelulla. Kujansivu et al. (2007) mukaan kehittämisprosessi alkaa usein organisaation tarpeesta suunnitella uusia mittareita. Tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että joku organisaation mittareista on havaittu puutteelliseksi ja tilalle tahdotaan parempi mittari. Joskus mittaristoprojektin alkusykäyksenä toimii tilanne, jossa organisaatiossa halutaan aloittaa jonkin asian kehitystoiminta ja tueksi tarvitaan mittareita.

2.3.1 Mittariston suunnittelu

Kirjallisuudessa on esitetty monia erilaisia prosessimalleja suorituskykymittariston suunnittelun avuksi. Usein nämä mallit lähtevät liikkeelle organisaation strategisista tavoitteista, joiden pohjalta määritellään kriittiset menestystekijät ja edelleen näiden pohjalta määritellään käyttöön otettavat mittarit. Lönnqvist et al. (2006) mukaan näitä prosessimalleja ei pitäisi noudattaa täysin orjallisesti. Sen sijaan suunnittelussa täytyisi ottaa huomioon organisaation erityistarpeet ja mittariston tuleva käyttötarkoitus. Käyttötarkoituksella on suuri vaikutus mittausmallin, mitattavien asioiden ja käytettävien mittareiden valintaan. Mittaaminen vaatii myös organisaation resursseja, jotka on otettava huomioon arvioidessa mittarivaihtoehtoja. (Jääskeläinen et al., 2010) Myös Taticchi &

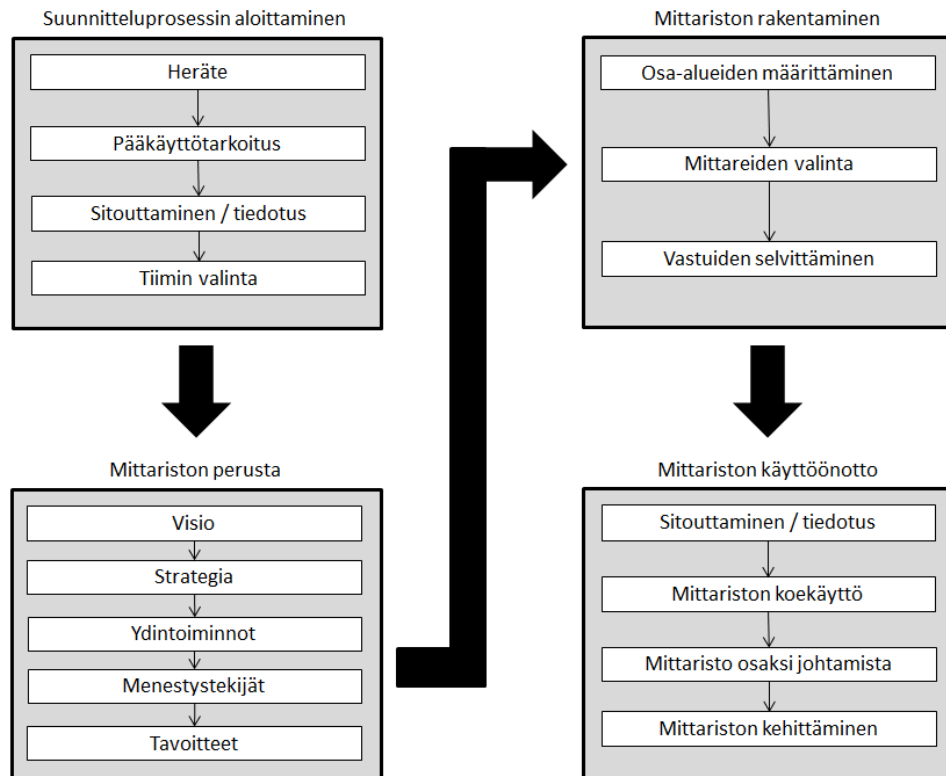
Balachandra (2008) mukaan mittaristojen kehittämismallit ovat hyvin samankaltaisia. He ovat löytäneet eri malleista seuraavia peruselementtejä: organisaation strategian yhteys toimintaan, huomio eri sidosryhmien näkemyksiin, taloudellisten ja eitaloudellisten mittarien käyttäminen sekä sisäisten ja ulkoisten parametrien käyttäminen.

Laamanen (2005) mukaan suorituskykymittariston kehittäminen ei tarkoita pelkästään mittauskohteiden valintaa ja mittarien kehittämistä. Mittaristoprojektin tavoitteena pitäisi aina olla datan hyödyntäminen liiketoiminnassa. Hyödyntäminen tarkoittaa esimerkiksi millaisia päätöksiä mittarien pohjalta voidaan tehdä, minkälaisiin toimenpiteisiin organisaatiossa voidaan ryhtyä ja mitä mittaristosta opitaan. Neely et al. (2000) ajatus mittaamisen päävaiheista on esitetty kuvassa 2. Vaikka kuviossa prosessi etenee vaihe vaiheelta suunnittelusta eteenpäin, voivat todellisuudessa vaiheet olla limittäin ja prosessi voi palata aiempiin vaiheisiin. Kuviossa ympyrän keskellä olevat tekijät eli ihmiset, prosessit, infrastruktuuri ja kulttuuri on huomioitava mittaamisen jokaisessa vaiheessa, jotta mittariston onnistumismahdollisuudet pysyisivät hyvänä.



Kuva 2. Suorituskykymittariston rakentaminen. (Neely et al., 2000)

Toinen vaihtoehtoinen tapa kuvata suorituskykymittariston rakentamisen vaiheita on luotu lähinnä pk-yrityksille. Mallissa on huomioitu organisaatioiden rajalliset resurssit ja mittaristo on suurilla organisaatioilla helpompi rakentaa. Malli on esitetty kuvassa 3. (Tenhunen, 2001)



Kuva 3. Suorituskykymittariston rakentamisen vaiheet. (Tenhunen, 2001)

Wouters & Sprotel (2005) mukaan suorituskykymittariston kehittämisen alussa tulisi olla hyvä ymmärrys organisaatiossa jo käytössä olevista mittareista. Mittareista tulisi tietää ainakin niiden määritelmät ja perustelut sekä minkälaista dataa mittarit keräävät mistäkin tietojärjestelmästä. Ennen uuden mittariston suunnittelua olisi hyvä olla selvillä myös aiempien mittareiden kokemuksista. Mittariston kehittämisprosessin tärkeä osa on jo käytössä olevien mittarien arviointi. Wouter & Sportel (2005) huomauttavatkin, että mittariston kehitys ei aina olekaan varsinaisesti suunnittelua vaan ennemminkin koordinaointia. Mittariston kehittämis- ja suunnittelumallien samankaltaisuus johtuu todennäköisesti siitä, että asiaa on tutkittu riittävästi toimivien käytäntöjen löytymiseksi. (Hanula, 2002)

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittäminen voi olla hyvin pitkä prosessi. Mittausjärjestelmää ei tarvitse rakentaa heti täydelliseksi kokonaisuudeksi, vaan sen voi rakentaa aloittaen pienistä projekteista. Kehitystyön alussa täytyykin päättää projektin aikataulusta. Lisäksi on asetettava selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet projektille. Usein hyvä määrä tavoitteita on yksi tai kaksi, koska tavoitteiden lisääntyessä niiden saavuttaminen onnistuu harvoin. Erilaisia tavoitteita mittaristoprojektille ovat esimerkiksi työntekijöiden kannustaminen turvallisuuteen tai jatkuvaan parantamiseen, sidosryhmäyhteistyön kehittäminen, yhteistyön tehostaminen, ongelman ratkaiseminen, kriisitilanteen selvittäminen ja strategisen yhteisymmärryksen lisääminen. (Kankkunen et al., 2005)

Mittariston suunnittelun alussa organisaation visio ja strategia tulisi selventää siten, että projektin vetäjillä on sama käsitys niistä. Tämä konsensus on erittäin tärkeää, koska mittarit tulisi valita siten, että ne mahdollistavat toiminnan paremman ohjaamisen ja kehittämisen strategian ja vision kannalta tärkeimmistä näkökulmista. (Jääskeläinen et al., 2010) Kankkunen et al. (2005) mukaan mittariston rakentaminen alkaa strategian kirjoittamisella, mikäli organisaatioissa ei ole tätä tehty aikaisemmin. Mittaristoprojekti jatkuu kriittisten menestystekijöiden määrittämisellä. Ne ovat sellaisia ominaisuuksia, toimintoja ja kykyjä, joita ilman organisaatio ei voi menestyä. Jääskeläinen et al. (2010) mukaan menestystekijöitä tulisi valita useista näkökulmista. Mitattavat asiat olisi myös tärkeää priorisoida, ettei mittaristossa mitata epäolennaisia asioita, jotka hukkaavat organisaation vähiä resursseja.

Kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen on valittava sopivat mittarit kullekin tekijälle. Kaikkien mittarien osalta on erikseen sovittava sen käyttöperiaatteet eli mittarin datan lähde, mittaamisen frekvenssi sekä raportointi, mittarin vastuuhenkilö, tavoitearvot ja kenelle mittaustulokset raportoidaan. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä, miten hyvin mittari soveltuu organisaation määrittelemään käyttötarkoitukseensa. Tässä vaiheessa ei kannata vielä liikaa keskittyä mittausteknisiin yksityiskohtiin eikä laskentakaavoihin. (Jääskeläinen et al., 2010) Mittaristoa tulisi tarkastella lopuksi kokonaisuutena ja tarkastella onko se mielekäs kokonaisuus ja onko valitut mittarit tasapainossa ilman päällekkäisyyksiä. Nämä yhteydet kannattaa mahdollisuuksien mukaan vielä testata organisaation historiadatalla. (Hannula & Lönnqvist, 2002)

Laamanen (2005) esittää mittaussuunnitelman muistilistaksi seuraavaa (taulukko 1):

Taulukko 1. Mittaussuunnitelman muistilista. (Laamanen, 2005)

Soveltamisalue
Mittauksen kohde ja mittayksikkö?
Mihin asiaan mittari liittyy?
Mitä varten mitataan ja mihin pyritään?
Tiedon kerääminen
Mitä tietoa kerätään?
Mistä ja miten tieto kerätään?
Milloin tietoa kerätään?
Miten varmistetaan luotettavuus?
Tietojen yhdistäminen ja raportointi
Miten tietoja yhdistellään?
Miten tieto esitetään?
Kenelle ja kuinka tiheästi tieto jaetaan?
Vastuualueet
Kuka raportoi tiedot?
Kuka reagoi?
Kuka määrittelee tavoitteet?

Ukko et al. (2007) puolestaan listaavat viisi tärkeää seikkaa, jotka organisaatiossa kannattaa pitää mielessä mittaristoa rakennettaessa. Ensimmäisenä mittaristohankkeesta kannattaa tiedottaa koko henkilöstölle heti projektin alkaessa. Toiseksi mittariston kehityksessä kannattaa hyödyntää henkilöstön osaamista laaja-alaisesti. Kolmanneksi henkilöstö täytyy sitouttaa käyttämään mittaristoa. Neljänneksi mittaristoa suunniteltaessa on otettava huomioon henkilöstön muutosvastarinta. Viimeisenä on huomioitava organisaation koon ja tilanteen vaikutus mittariston rakenteeseen.

Suunniteltaessa hyvää suorituskykymittaristoa tulisi muistaa ottaa huomioon mittarien tasapainotus. Muita huomion arvoisia tekijöitä ovat avainprosesseihin keskittyminen ja tärkeimpien avainmittarien tunnistaminen. Lisäksi mittarien tulisi olla yksiselitteisiä ja helppoja ottaa käyttöön. Organisaation resurssit tulisi huomioida ainakin siten, että mittariston vastuualueet ovat jaettu selkeästi ja mittaristo on rakennettu vastaamaan organisaation olemassa olevaa teknologiaa. (Niemelä et al., 2008) Järjestelmää ei kuitenkaan voi suunnitella valmiiksi heti alussa, vaan kuten yritysmaailma muutenkin, on myös mittaristo jatkuvasti muutoksen alla. Mittausjärjestelmän rakentaminen on vuorovaikutteinen oppimisprosessi, jossa uusia asioita voi paljastua toimintojen välisistä suhteista. Tämän vuoksi suorituskykymittaristoa ei kannata rakentaa staattiseksi kokonaisuudeksi. (Kankkunen et al., 2005)

Mittariston suunnittelun kriittisimmät toiminnot ovat usein myös niitä, joihin liittyvät suurimmat haasteet. Mittarien välisten yhteyksien tunnistaminen ja luominen yhdessä mittariston tasapainotuksen kanssa ovat suurimpia haasteita toimivan mittariston rakentamisessa. Muita ongelmakohtia suunnittelussa voivat olla pyrkimys täydellisyyteen, mittarien tärkeyden arvioiminen, suunnitteluun tarvittava aika sekä oikeiden ajurien tunnistaminen. (Rantanen et al., 2007)

2.3.2 Menestystekijät, kausaalisuhteet ja näkökulmat

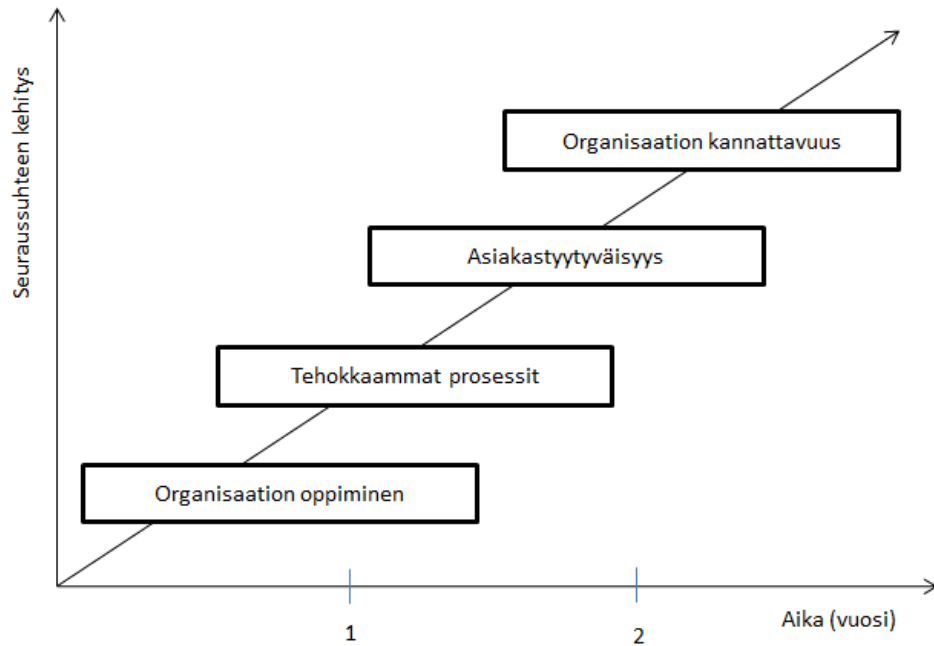
Jokainen organisaatio on yksilöllinen ja toimii erilaisten sidosryhmien ympäristössä, joka tarkoittaa sitä, että jokaisella organisaatiolla on yksilölliset prosessit, jotka edelleen vaativat yksilöllisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän. Organisaation prosessien menestystekijät takaavat sen olemassa olon. Menestystekijät ovat organisaation strategian kannalta tärkeitä tekijöitä. Organisaation kriittiset menestystekijät puolestaan ovat niitä liiketoiminnan avainalueita, joihin organisaation johdon tulisi keskittyä. Brown (1996) mukaan kriittiset menestystekijät ovat asioita, joita organisaation täytyy tehdä voidakseen erottua kilpailijoistaan. Organisaation korkea suoritustaso omilla liiketoiminnan avainalueilla on perusedellytys organisaation menestymiseen valitsemallaan strategialla. (Lönnqvist et al., 2006)

Menestystekijöiden määrittely voidaan tehdä suoraan organisaation strategiasta tai vaihtoehtoisesti määrittelemällä organisaation tärkeimpien sidosryhmien tarpeet ja niiden panostukset organisaatioon. Molemmat tavat määritellä menestystekijät pohjautuvat

kuitenkin tärkeimpien tavoitteiden tunnistamiseen. Menestystekijät määritellään samassa ryhmässä, joka vastaa suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän rakentamisesta. Tärkeä tekijä onnistuneessa menestystekijöiden määrittämisessä on sopivan kokoinen ryhmä, jolloin vältetään resurssien tuhlaukselta. (Lönnqvist., 2006)

Brown (1996) listaa asioita, joista organisaation kannattaa kerätä tietoa määritelläkseen menestystekijät mahdollisimman onnistuneesti. Tällaisia asioita ovat muun muassa kilpailijoiden analyysi, jossa tarkastellaan strategioita sekä vahvuuksia ja heikkouksia, asiakkaiden ja markkinoiden kehityssuunnat, ennusteet asiakkaiden tarpeiden muutoksista, uusien teknologioiden vaikutusten arviointi, oman organisaation heikkouksien ja vahvuuksien määrittäminen, trendien muuttuminen sekä lainsäädännön kehittyminen. Menestystekijöiden määrittäminen on aina kompromissien tekemistä, koska mittarien määrän on pysyttävä kohtuullisena eikä näin ollen kaikkea mahdollista voida mitata. Brown (1996) mukaan sopiva valittujen menestystekijöiden määrä mittariston pohjaksi on noin 10.

Menestystekijöitä voidaan Lönnqvist et al. (2006) mukaan luokitella monilla tavoilla, esimerkiksi taloudellisiin, kuten kiinteät kustannukset, sekä ei-taloudellisiin, kuten oikea aikaisten ja täysien toimitusten osuus kaikista toimituksista. Organisaation menestystekijät ovat riippuvia toisistaan erilaisin syy-seuraussuhtein. Tämä tarkoittaa sitä, että osa menestystekijöistä on syytekijöitä joihin vaikuttavat seuraustekijät. Tekijöiden välisen vaikutuksen havaitseminen voi tosin viedä useita vuosia. Voidaan väittää, että henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen lisääminen tehostavat organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä. Sama menestystekijä voi olla myös sekä syytekijä että seuraustekijä. Tällaisesta esimerkkinä toiminnan tehostaminen, josta seuraa parempi kannattavuus, joka puolestaan mahdollistaa toiminnan tehostamisen edelleen. (Lönnqvist et al., 2006) Kuvassa 4 on esitetty periaate syy-seuraussuhteiden viiveistä.



Kuva 4. Esimerkki näkökulmien syy-seuraussuhteiden välisten yhteyksien viiveistä.

Kaplan & Norton (2004) ovat havainnollistaneet strategiakartan avulla organisaation strategiasta lähteviä tavoitteita ja niiden kausaalisuhteita. Strategiakartta on monipuolinen työkalu organisaatiolle, sillä sitä voidaan käyttää muun muassa eri menestystekijöiden välisten yhteyksien tarkistamiseen, suorituskykymittariston kokonaisuuden hallintaan ja strategian suunnittelun sekä toteutuksen välisen linkkinä. Strategiakartta kannattaa rakentaa jo mittariston suunnitteluvaiheen aikana, koska sen avulla voidaan havaita puutteet ja päällekkäisyydet pohdituista menestystekijöistä. (Lönnqvist et al., 2006)

Syy-seurausketjun avulla määritellyt mittarit ja menestystekijöiden perusteella johdetut mittarit on rakennettu kokonaan eri tavoilla. Kausaalisuhteiden avulla määritetyt mittarit ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa ja mahdollistavat ennakoivien mittarien rakentamisen. Visuaalinen kuvaus näistä kaikista syy-seurausketjuista johtaa strategiakarttaan. Sen sijaan menestystekijöiden avulla määritetty mittaristo voi sisältää paljon mittareita, joita voi olla vaikea erottaa toisistaan. Lisäksi mittariston osien linkittyminen toisiinsa voi olla heikkoa. Syy-seuraussuhteet voivat jäädä jopa kokonaan pohtimatta, jos mittariston näkökulmia tarkastellaan erillisesti. Malmi et al. (2006) mukaan KPI-mittariston luomiseen sopii paremmin menestystekijöiden pohjalta rakennettu mittaristo, mutta strategialähtöiseen mittaristoon parempi ratkaisu on syy-seuraussuhteiden pohdinta.

Organisaation selvitettyä strategiset tavoitteensa ja menestystekijänsä, seuraava vaihe suorituskykymittariston rakentamisessa on näkökulmien valitseminen mittareille. Näkökulmien valitsemisen on pohjaututtava organisaation strategiaan, jonka perusteella organisaation johto määrittelee näkökulmat halujensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Valittujen näkökulmien kokonaisuuden on oltava eheä ja järkevä varsinkin kokonaisvaltai-

sisä mittaristojärjestelmissä, joissa on luonnollisesti pyrkimys näkökulmien tasapainoon jo sisäänrakennettuna. (Lönnqvist et al., 2006)

Organisaatiolla on käytössään monia eri tapoja valita sopivat näkökulmat suorituskykymittaristoonsa. Eräs käyttökelpoinen tapa näkökulmien määrittämisessä on tärkeimpien sidosryhmien huomioiminen. Usein näkökulmien valinnassa hyödynnetään jonkun kokonaisvaltaisen mittaristomallin pohjaa. Hyödynnettäessä valmiita mittaristomalleja on pidettävä mielessä, ettei unohdeta oman toimialan ja organisaation erityispiirteitä. Tyypillisiä ja paljon käytettyjä näkökulmia suorituskyvyn mittaamisessa ovat, taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Suorituskykymittariston rakentamisprosessin loppupuolella valittujen näkökulmien sisältöä ja nimeä voidaan vielä päivittää osuvammaksi. (Lönnqvist et al., 2006)

Suorituskykymittaristossa näkökulmien määrällä on suora yhteys käytettävien mittarien määrään. Jokaisen valitun näkökulman tulee sisältää ainakin yksi mittari. Mittarien määrä näkökulmissa riippuu kuitenkin organisaation tarpeista ja prioriteeteista. Tutkimukset ovat osoittaneet käytettävien mittarien määrän vaihtelevan paljon eri organisaatioiden välillä, toisilla maksimimäärä mittareita on 5 ja toisilla 25. Jokaisen organisaation on päätettävä mikä on itselle optimaalisin määrä mittareita, jolla yhtiön tavoitteet saavutetaan. (Kankkunen et al., 2005)

2.3.3 Mittariston implementointi, käyttö ja ylläpito

Suorituskykymittariston käyttöönottovaihe liittyy hyvin läheisesti suunnitteluvaiheeseen. Neely et al. (2000) mukaan mittariston suunnittelu on haastava tehtävä, mutta sen rakentaminen ja käyttäminen on vielä vaikeampaa. Kun mittarit on määritetty, niille täytyy määrittää sopivat käyttöperiaatteet. Näitä ovat esimerkiksi tiedot siitä, kuinka usein mittarin data kerätään, kuka sen kerää, mistä mittarin data saadaan sekä mittarin tavoitearvo ja mahdolliset hälytysrajat. Usein mittarien käyttöperiaatteiden määrittästä tehdään pitkin suunnitteluprosessia. (Lönnqvist et al., 2006) Käyttöperiaatteiden määrittely on erittäin tärkeää, koska ne ohjaavat suorituskyvyn mittaamista organisaatiossa. Kaikki mittarit dokumentoidaan käyttöperiaatteiden avulla, mikä antaa organisaatiolle mahdollisuuden ylläpitää ja päivittää mittaristoa. (Hannula, 2002)

Hannula & Lönnqvist (2002) ovat täydentäneet Uusi-Rauva (1996) esittämää listausta käyttöperiaatteista, joka helpottaa asioiden muistamista mittarien käyttöönottovaiheessa.

- Mikä on mitattava menestystekijä?
- Liittyykö tekijä muihin menestystekijöihin?
- Mikä on mittarin laskukaava?
- Miten mittarin luotettavuus on varmistettu?
- Kuka vastaa mittarista?

- Kuka laskee mittarin tuloksen?
- Mikä on mittarille asetettu tavoitearvo?

Mittariston käyttöönoton tueksi myös Neely (1998) on listannut suorituskyvyn mittauksen tietotaulun (kuva 5), joka on alun perin tehty mittarin suunnittelijoiden tueksi, jotta nämä osaisivat ottaa tarvittavat näkökulmat huomioon ja kysymään oikeat kysymykset käyttöperiaatteiden määrittämisen yhteydessä. Taulukon alussa on mittarin perustiedot, kun taas loppuosa käsittelee reagoitavastuut ja ennen kaikkea sen, miten ongelmiin reagoidaan. Jos vastuuhenkilöltä ei löydy toimivaa reagoititapaa, on todennäköisesti vastuuseen nimitetty henkilö väärä.

Mittarin nimi		
Mittauksen kohde	Mittauksen tarkoitus	
Tietolähde	Tiedon päivitysväli	Laskentakaava
Kuka mittaa?	Kuka reagoi?	Reagoititapa
Muut huomiot		

Kuva 5. Suorituskyvyn mittauksen tietotaulu. (Neely, 1998, muokattu)

Suorituskykymittariston käyttöönottovaihe sisältää erilaisia tehtäviä. Mittaristoa varten on kehitettävä tekniset valmiudet, joiden avulla voidaan kerätä ja käsitellä tarvittava mittausdata. Tämän lisäksi täytyy luoda jonkinlainen järjestelmä, jolla raportoidaan mitaustulokset. Muistettavia toiminnallisia tehtäviä ovat puolestaan henkilöstön tiedottaminen mittaristoprojektista, mittariston käyttöön kouluttaminen ja koemittaustulosten laskeminen. (Kujansivu et al., 2007)

Mittariston käyttöönotto helpottuu, jos organisaation johto osoittaa mittariston olevan toiminnan kehittämisen tärkeä työkalu, sillä tämä kannustaa myös henkilöstöä osallistumaan mittariston käyttöön. Mittariston suunnitteluvaiheessa tulisi jo olla mukana henkilöstöä ja ainakin jollakin tavalla mukana vähintään yhden henkilön jokaisesta yksiköstä. Tämä mahdollistaa informaation kulkemisen paremmin molempiin suuntiin. (Lönnqvist et al., 2006)

Mittarien ensimmäisten laskettujen tulosten jälkeen on helppo tarkastella mittarin toimintaa. Jos mittarin toiminnassa paljastuu ongelmia tai epäjohtonmukaisuuksia mitä ei osattu huomioida suunnitteluvaiheessa, täytyy mittarin toiminta korjata ja mahdollisesti suunnitella kokonaan uudelleen. (Kujansivu et al., 2005) Suunnittelu vie paljon organisaation resursseja, mutta hyvällä suunnittelulla voidaan rakentaa todennäköisemmin toimivampia mittareita. Mittariston käyttöönotto voi olla hyvin työläs vaihe mittaristoprojektissa, etenkin jos tätä varten joudutaan kehittämään uusia tietojärjestelmiä. (Lönnqvist et al., 2005)

Suorituskykymittariston käyttöönottovaihetta seuraa mittariston käyttövaihe. Käyttövaiheessa mitataan mittaristoon valittujen menestystekijöiden nykytilaa. Nykyisen suorituskyvyn tiedon perusteella voidaan asettaa tulostavoite mittarille sekä tehdä suunnitellut tavoitteisiin pääsyn tarvittavista toimenpiteistä. Kun toimenpiteet on suoritettu, voidaan kyseistä suorituskykyä mitata uudelleen. Jos tavoite ei ole täytynyt, täytyy tilanne analysoida ja tehdä tarvittavat korjaustoimenpiteet. (Kujansivu et al., 2007) Lönnqvist et al. (2010) mukaan käyttövaiheen ongelmat liittyvät esimerkiksi aikapulaan mittarien hyödyntämisessä sekä siihen, että mittaristo ei ohjaa toimintaa, koska osaaminen ei riitä johtopäätöksien tekoon mittariston avulla.

Mittaristoa on myös ylläpidettävä, jotta sen käyttäminen olisi organisaatiolle hyödyllistä. Tämä tarkoittaa sitä, että mittariston on oltava joka hetki linkitettyä organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin. Jos organisaation tavoitteet muuttuvat eikä mittaristoa päivitetä, voi tämä johtaa tilanteeseen, jossa mittarit ovat joko tarpeettomia tai pahimmassa tapauksessa ohjaavat organisaation toimintaa väärään suuntaan. (Lönnqvist & Mettänen, 2003) Ylläpito on suurelta osin tarpeettomien mittarien poistamista, vanhojen päivittämistä ja uusien rakentamista. Uusia mittareita täytyy lisätä mittaristoon sitä mukaa, kun tarvetta niille huomataan. Mittaristo voi ajan saatossa myös paisua, jos vanhoja ja tarpeettomia mittareita ei muisteta poistaa. Ylläpidon ja kehittämisen pitäisi olla jatkuvaa toimintaa organisaatiossa, kuten Neelyn mallissa oli havainnollistettu. (Lönnqvist & Mettänen, 2003)

2.4 Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä

Tangen (2005) mukaan suorituskykymittariston pääasialliset tarkoitukset ovat organisaation johdon opastaminen, olla strategian toteutuksen työkalu ja saada strategian tavoitteet täytettyä. Mittaristo ja sen mittauksen kohteena olevat tekijät vaativat yleensä jatkuvia kehitystoimia ja ovat aikasidonnaisia kokonaisuuksia, mikä johtaa siihen, että organisaatiossa joudutaan uhraamaan resursseja. Suorituskyvyn mittaukseen käytettävän mittariston tulee olla kokonaisuus, joka tasapainottaa näkemyksen tuloksellisuudesta, eikä perustu pelkästään yhteen näkökulmaan. Yleensä suorituskykymittaristo pyrkii myös kuvaamaan strategiaa ja strategian toteutumista organisaatiossa. Laitinen (2003) mukaan suorituskyvyn mittaamiseen rakennetut järjestelmät pyrkivät huomioimaan kaikki ulottuvuudet ja rakentamaan näistä loogisen kokonaisuuden siten, että mittarit

eivät sisällä päällekkäisyyksiä. Mittariston tulee myös olla organisaation johdolle käytökelpoinen työkalu päätöksenteon tueksi.

Suorituskykymittariston rakentaminen ei ole aivan yksikäsitteinen työ, ja rakentamisen avuksi onkin kehitetty erilaisia valmiita suorituskykymittariston viitekehyksiä ja malleja. Mittaristotyypit on mahdollista jakaa kolmeen ryhmään. Strategiamittaristot painottavat organisaation strategiaa vahvasti, sidosryhmämittaristot puolestaan pyrkivät huomioimaan tärkeimmät sidosryhmät organisaation kannalta ja KPI-mittaristot (Key Performance Indicators) puolestaan keskittyvät valittuihin tärkeimpiin menestystekijöihin.

Strategiamittaristot rakennetaan siten, että niissä määritellään syy-seuraussuhteet strategiakarttaan. Ne sisältävät sekä ennakoivia että tulosmittareita. Tulosmittareiden tekijät valitaan siten, että ne pohjautuvat organisaation strategiaan tavoitteisiin. Ennakoivat mittarit kertovat sen, miten tavoitteisiin päästään. (Malmi et al., 2006) Maailmalla eniten käytetyksi strategialähtöiseksi suorituskyvyn mittaamisen malliksi on noussut Balanced Scorecard, joka rakentuu neljästä näkökulmasta ja näiden linkittymisestä organisaation strategiaan ja visioon. Näkökulmat ovat talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen näkökulma. (Lönngqvist et al., 2006).

Sidosryhmälähtöiset mittaristot keskittyvät organisaation tärkeimpiin sidosryhmiin, usein maksimissaan kolmeen, eivätkä ne projisoi organisaation strategiaa, vaan pikemminkin kuvaavat strategian tavoitteita (Malmi et al., 2006). Sidosryhmämittaristossa määritetään valittujen sidosryhmien tavoitteet ja kehitetään niitä varten sopiva mittaristo. Kaplan & Norton (2002) mukaan tämä ei kuitenkaan riitä organisaation strategian kuvaamiseksi eikä johtamisjärjestelmän rakentamisen pohjana toimimiseksi.

KPI-mittaristotkaan eivät kuvaa strategiaa, sillä niiden riippuvuussuhteita ei ole yleensä kartoitettu (Malmi et al., 2006). Organisaation tulosityksiköt voivat hyödyntää KPI-mittaristoja, jos organisaatiossa on valmiiksi olemassa oleva strateginen ohjelma. Kaplan & Norton (2002) kritisoivat KPI-mittaristoa siitä, että mittaristo voi johtaa illuusiioon ja johtaa päätöksentekoa väärään suuntaan, jos sillä ei ole yhteyttä organisaation strategiaan.

Kuten jo mainittiin, on suorituskyvyn mittaamisen avuksi kehitetty monia mittaristomalleja. Hannula (2002) mukaan mitkä tahansa satunnaisesti valitut mittarit eivät vielä muodosta mittaristoa. Mittaristoksi voidaan kutsua sellaista kokonaisuutta, jossa mittareilla on luonnollinen yhteys keskenään. Valmiit mittaristomallit voivat helpottaa kuitenkin mittareiden valintaa mittaristoa varten sekä helpottavat niiden käyttöä. (Hannula et al., 2002).

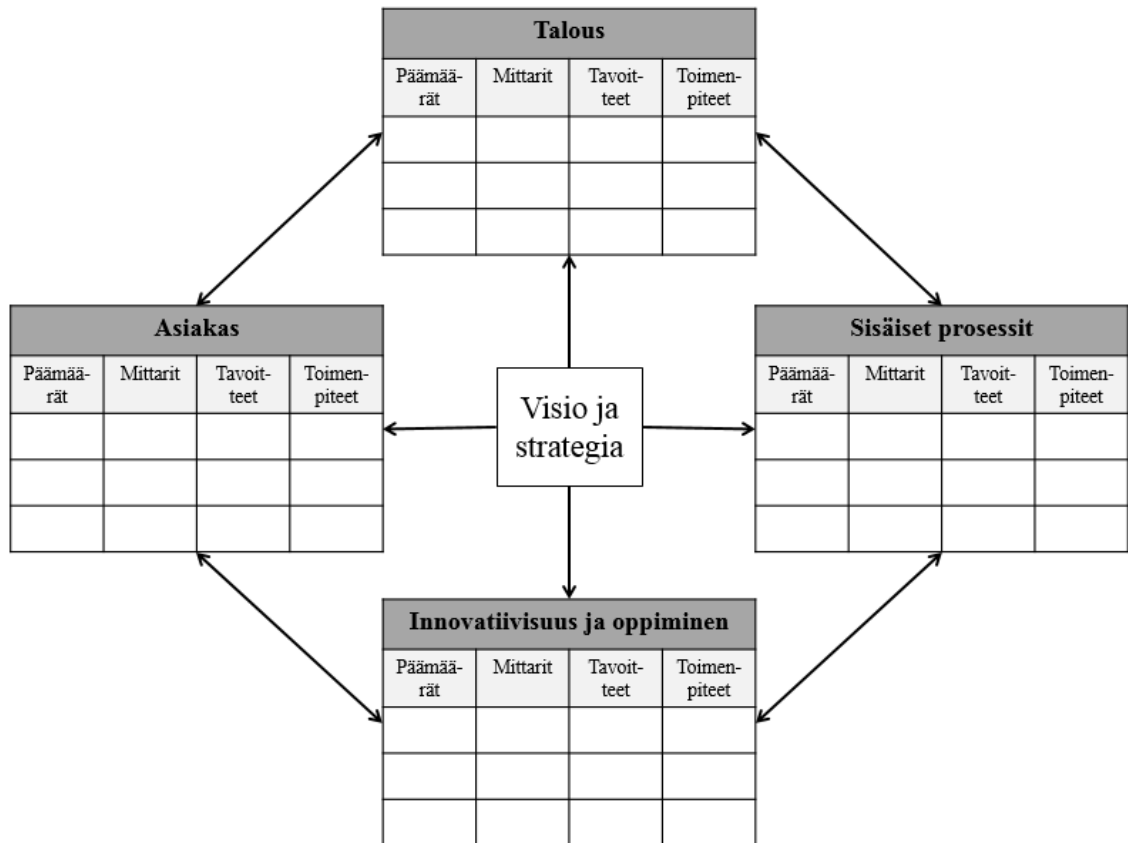
Andersen et al. (2001) mukaan strategisella suunnittelulla on vaikutusta kaiken kokoisten organisaation suorituskykyyn, koska mittaristoa rakennettaessa strategian selkeyttäminen on erityisen tärkeää. Mittariston rakentaminen voi myös toimia joskus lähtölaukauksena tehokkaampiin johtamistapoihin pyrkimisessä. Näiden on katsottu olevan

hyödyksi etenkin pienyrityksille. Suuremmissa organisaatioissa mittaristo voi taas esimerkiksi helpottaa johtoa pysymään tilanteen tasalla eri yksiköiden tapahtumista. Organisaation erityispiirteet huomioiva tasapainotettu mittaristo mahdollistaa monia hyötyjä organisaation toiminnassa. Andersen et al. (2001) ovat listanneet suurissa ja pienissä organisaatioissa mittariston käytön hyödyksi tavoitteiden selkeytyminen, liiketoiminnan perusteiden ymmärtäminen, priorisointikyky sekä organisatorinen ketteruus.

2.4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä suorituskykymittaristo. Se on saavuttanut suuren suosion ja on ehkä tunnetuin mittaristomalleista. (Neely et al., 2000) BSC syntyi suuryritysten yhteistyöhankkeesta, jonka tarkoitus oli kehittää organisaatioiden suoritusten mittausta. Organisaatioissa oli havaittu, ettei pelkkä taloudellisiin tekijöihin perustuva mittaaminen auttanut pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatioiden investoinnit keskittyivätkin liikaa lyhyen aikavälin tuottojen maksimointiin. Vaikeammin mitattavat tekijät kuten työntekijöiden motivaatio, asiakassuhteet ja osaamisen kehittäminen jäivät usein kokonaan ilman huomiota, vaikka ne pitkällä aikavälillä ennakoivat organisaation menestymistä. Organisaatioiden kokemuksista syntynyt Balanced Scorecard ei ollut tarkoitettu oikeastaan strategisen johtamisen työkaluksi, mutta se saavutti nopeasti menestystä. (Vuorinen, 2013)

Alun perin tavoitteena oli luoda mittaristo, josta nähtäisiin miten organisaatio kehittyy pitkällä aikavälillä aineettomien, vaikeammin mitattavien tekijöiden suhteen. Myöhemmin BSC on kasvanut strategiseksi johtamisvälineeksi. Sen avulla on tarkoitus muuttaa strategia käytännön toimenpiteiksi. Mittariston rakentaminen pakottaa organisaation johdon pohtimaan mitä organisaation strategialla tarkoitetaan ja minkälaiset tavoitteet tehdään. Kuvassa 6 on esitetty yksi näkemys Balanced Scorecardista. (Kaplan & Norton, 1996)



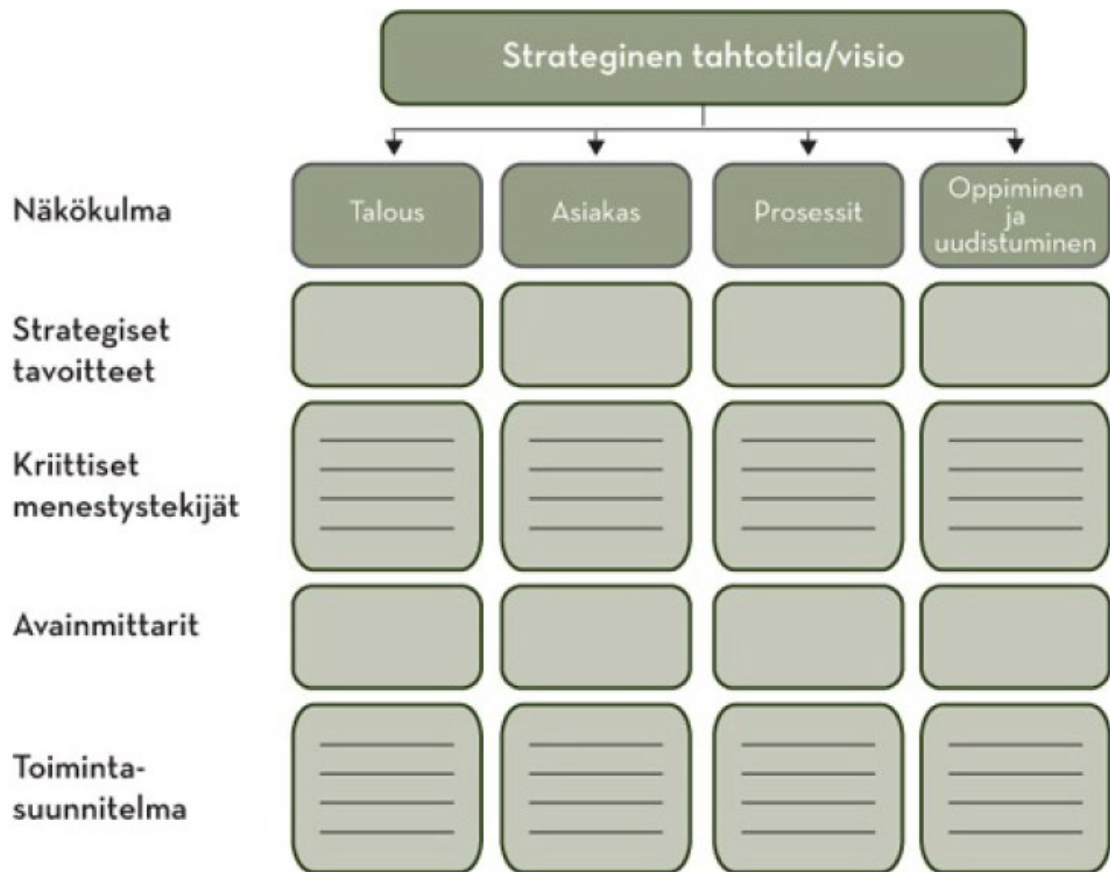
Kuva 6. *Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 1996, muokattu)*

Balanced Scorecardissa mittariston tavoitteet johdetaan strategiasta ja visiosta. Mittarit puolestaan valitaan tavoitteiden perusteella siten, että koko mittaristo on helposti ohjattavissa. Mittaristo pitää sisällään neljä näkökulmaa, joista yltason tavoitteet määritellään talouden näkökulmassa. Näitä tavoitteita tukevat asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Jokaiselle näkökulmalle asetetaan tavoitteet, mittarit, tavoitearvot sekä toimenpidesuositukset siten, että kausaliteettiketju on yhtenäinen. (Kaplan & Norton, 1996) Toivanen (2001) mukaan BSC on parhaimmillaan rakennettu siten, että kaikki työntekijät organisaatiossa tietävät oman työnsä vaikutuksen organisaation tulokseen. Taulukoon 2 on listattu Balanced Scorecardin tehtäviä ja siitä saatavia hyötyjä organisaation strategisen kontrollin työkaluna.

Taulukko 2. *Balanced Scorecard strategisen kontrollin työkaluna. (Kaplan & Norton, 1996)*

Tehtävä	BSC:n hyödyt
Vision ja strategian selventäminen	Vision selventäminen
	Konsensuksen rakentaminen
Kommunikointi ja linkittäminen	Kommunikointi ja koulutus
	Päämäärien asettaminen ja pilkkominen pienempiin osiin
	Palkintojen linkitys suorituskykymittareihin
Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden asettaminen
	Strategisten kannustimien linjaus
	Resurssien allokointi
	Välitavoitteiden julkaisu
Strateginen palaute ja oppiminen	Vision tulkkaminen
	Strategisen palautteen tarjoaminen
	Strategian arvioinnin ja oppimisen helpottaminen

Vuorinen (2013) mukaan Balanced Scorecardin käyttö vaatii organisaation strategian purkamisen edellä mainittujen neljän näkökulman osalta aluksi strategisiin tavoitteisiin, joiden saavuttamiseksi määritellään vaadittavat kriittiset menestystekijät. Näiden pohjalta valitaan avainmittarit ja tehdään toimintasuunnitelmat. Kaplan & Norton (1996) mukaan mittariston tulisi olla sekä ulkoisten että sisäisten mittareiden näkökulmista tasapainossa. Tasapainoa vaaditaan lisäksi syymittareilta, joiden avulla henkilöstö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja seurausmittareilta, joiden avulla organisaation johto voi tarkastella muutoksen suuntaa. Kuvassa 7 on yksi vaihtoehtoinen malli Balanced Scorecardille.



Kuva 7. Balanced Scorecard (Vuorinen, 2013)

Taloudellinen näkökulma mittaa nimensä mukaisesti organisaation suorituskykyä taloudellisissa tekijöissä. Taloudelliset mittarit ovat niitä mittareita, joista omistajat ovat erityisen kiinnostuneita. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on menestyttävä näillä mittareille omistajien tyytyväisenä pitämiseksi. (Lönnqvist et al., 2006) Balanced Scorecardissa taloudellisilla mittareilla on nähtävissä kaksi roolia. Mittarit kuvaavat organisaation strategian onnistumista talouden näkökulmasta ja ne myös toisaalta määrittelevät tavoitteet strategialle ja muille mittareille. Organisaation strategian tavoitteet riippuvat luonnollisesti organisaation tilanteesta markkinoilla. Toisessa tilanteessa organisaation on järkevää asettaa tavoitteet kassavirran säilyttämiseen, kun taas joskus kannattavuus tai myynnin kasvu on tärkeintä. (Malmi et al., 2002)

Asiakasnäkökulmassa kuvataan organisaation asiakkaalle tärkeitä tekijöitä, joissa menestyminen tarkoittaa sekä organisaation tuotteisiin että palveluihin tyytyväisiä asiakkaita (Lönnqvist et al., 2006). Asiakasnäkökulman mittarit on mahdollista jakaa kahteen luokkaan, joista toiset ovat perusmittareita, jotka ovat organisaatiosta riippumatta melko samantapaisia, ja toiset on määritelty tarkemmin organisaation omiin erityistarpeisiin. Perusmittarit kuvaavat markkinoilla ja asiakasrajapinnassa onnistumista, mutta niiden miinuspuolena on se, että ne tuovat esille lopputuloksen, mutta eivät sitä, miten organisaatio on lopputulokseen päätenyt. Tyypillisiä perusmittareita asiakasnäkökulmassa

ovat esimerkiksi asiakasuskollisuus, markkinaosuus, uusien asiakkaiden lukumäärä sekä asiakastyytyväisyys. (Malmi et al., 2002)

Toinen asiakasnäkökulman osa voidaan nimetä asiakaslupausten mittareiksi. Näiden mittareiden tarkoituksena organisaatiossa on toimia perusmittareiden tukena. Mittarit rakennetaan siten, että ne seuraavat prosessin aikaisia tuloksia ja siten mahdollistavat toimivien ja toimimattomien osa-alueiden tunnistamisen jo varhaisessa vaiheessa. Asiakaslupausten mittarit antavat vastauksen kysymykseen mitä organisaation tulisi asiakkailleen tarjota. Tavoitteena organisaatiolla ovat tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat, uusien asiakkaiden houkuttelu sekä markkinaosuuden kasvattaminen. Asiakaslupausten mittareiden tulisi olla sellaisia, joista kuvastuisi selkeästi organisaation kilpailustrategian ydin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaslupausten mittareissa näkökulman tulisi olla organisaation sijasta asiakkaan. (Malmi et al., 2002)

Organisaation sisäisiä prosesseja mitattaessa on keskityttävä keskeisimpiin prosesseihin, joissa organisaation on onnistuttava erinomaisesti saavuttaakseen asiakasnäkökulmassa ja taloudellisen näkökulmassa määritellyt tavoitteensa. Sisäisten prosessien näkökulman yksi merkittävä tavoite on myös tunnistaa ja poistaa arvoa tuottamattomat toiminnot. (Malmi et al., 2002; Lönnqvist et al., 2006) Malmi et al. (2002) mukaan monissa organisaatioissa prosessien mittaaminen tarkoittaa operatiivisten toimintojen mittaamista. Balanced Scorecardia rakennettaessa joudutaan kuitenkin pohtimaan prosessinäkökulma uudella tavalla ja määrittelemään jopa prosessit uusiksi, jotta asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman tavoitteet voidaan täyttää. (Malmi et al., 2002)

Oppimisen ja kasvun näkökulma tarkoittaa nimensä mukaisesti organisaation kykyä innovoida, parantaa toimintaansa ja uusien menetelmien oppimista. Tavoitteet näkökulmaan saadaan kolmen edellä mainitun näkökulman tavoitteista. Mittareiden tulisi heijastaa organisaation kykyä kehittyä ja luoda asiakkaalle arvoa tulevaisuudessa. Jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa tiedot ja taidot vanhenevat nopeasti, mikä tarkoittaa että organisaatiolla on oltava selvä suunta tulevaisuudessa tarvittavan tietotaidon suunnasta ja tarpeista. (Malmi et al., 2002)

Balanced Scorecardin avulla organisaatiossa voidaan seurata strategian toteutumista ja toimii samalla organisaation muutosprosessin osana. Lisäksi BSC auttaa organisaation johtoa muutoksen viestimisessä sekä antaa vastuuta organisaatiossa alemmille tasoille uusien toimintatapojen ja tavoitteiden kehittämisessä. Luontevin lähtökohta rakentaa Balanced Scorecard on strateginen liiketoimintayksikkö, joskin on tärkeää, että organisaation johto on mukana mittariston rakentamisessa. Yksikön itse päättäessä suorituskykymittariston mittareista rakentuu yleensä helposti KPI-mittaristo, jossa ylemmän tason tavoitteet eivät heijastu alemmalle tasolle. (Kaplan & Norton, 2002)

Balanced Scorecard on suuresta suosioistaan huolimatta saanut myös osakseen jonkin verran kritiikkiä. Neely (1998) on moittinut Balanced Scorecardia siitä, että se ei ota

sidosryhmiä riittävästi huomioon rakennusvaiheessa sekä BSC:n asiakasnäkökulmaa liian kapeaksi. Kaplan & Norton (1996) mukaan kuitenkin nämä näkökulmat eivät ole oleellisia mittaristoa rakennettaessa, ja mittaristoon pitäisi sisällyttää vain organisaation kilpailukykyä ja läpimurtoja edistäviä tekijöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sidosryhmät eivät saa automaattisesti huomiota Balanced Scorecardissa. Laitinen (2003) mukaan BSC:n käyttöönotto ei ole onnistunut aina hyvin, minkä epäillään johtuvan tärkeiden syy-seuraus -yhteyksien tunnistamisesta. Toinen suuri ongelma Laitisen mukaan on mittariston kyky vastata nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Nopeat muutokset vaativat joustavaa ja kevyttä mittaristoa, minkälainen BSC ei Laitisen mukaan ole.

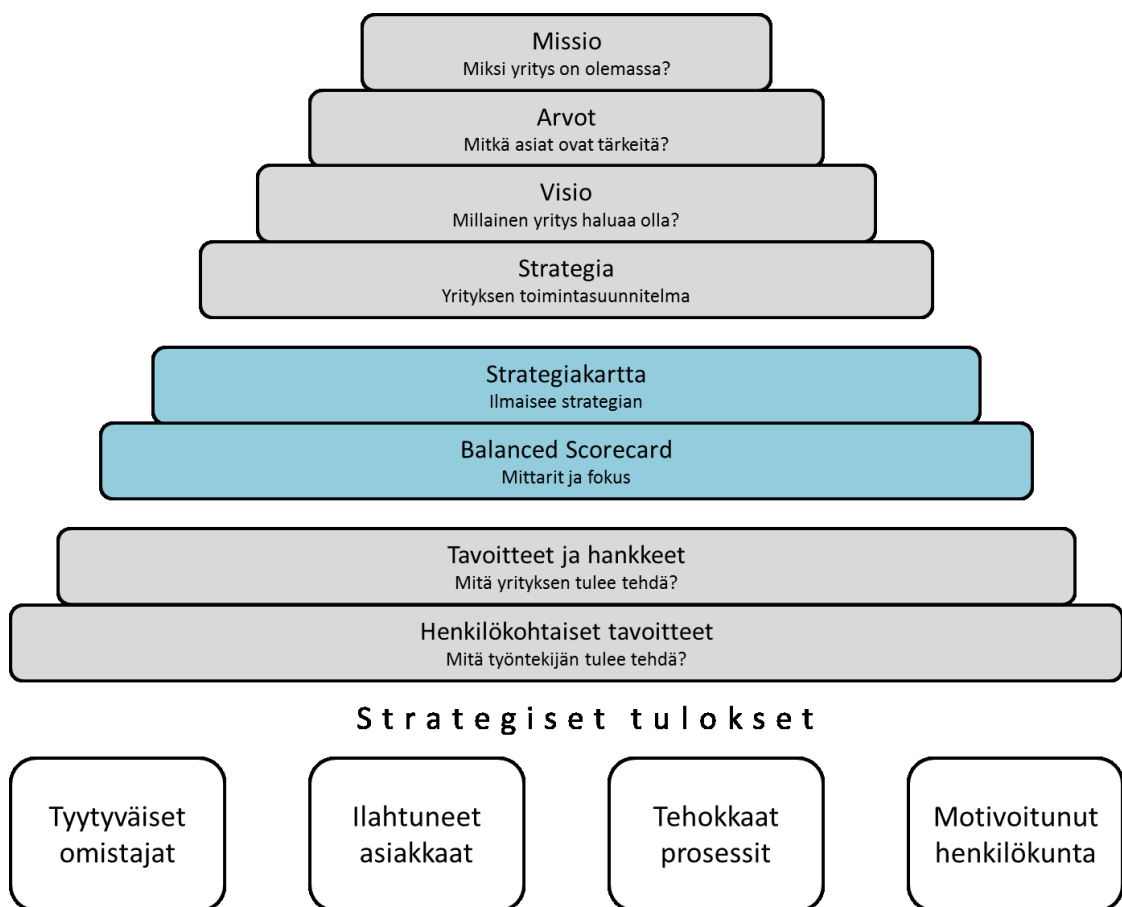
Kausaliteettisuhteista BSC:lle on antanut runsaasti kritiikkiä myös Nørreklit (2000). Nørreklitin mukaan Kaplan & Norton eivät määrittele kausaalisuhteita siten, miten he niitä käyttävät teoriassaan. Nørreklitin mukaan kausaalisuhteet vaativat viivettä syyn ja seurauksen väliin, mutta Balanced Scorecard ei huomioi viivettä lainkaan. Lisäksi hän viittaa Ittner & Larcker (1998) tutkimukseen, jossa asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen välinen kausaalisuhde kumotaan. Hänen mielestään myös Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa eivät ole itsenäisiä. Näiden lisäksi Nørreklit sanoo Balanced Scorecardin olevan toimimaton strategisen johtamisen työkalu, koska sen käyttö ei varmistais organisatorista sitoutumista. Hän kuitenkin näkee, että Balanced Scorecard voi terävöittää strategian kommunikointia organisaatiossa, koska siinä on taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita, jotka voivat auttaa strategisten tavoitteiden ymmärtämisessä organisaatiossa.

Kuitenkin Bukh & Malmi (2005) mukaan Nørreklit (2000) kritiikki on huonosti perusteltu, koska käytännössä yrityksen johtajat ymmärtävät aikaulottuvuuden vaikutuksen mitattujen tekijöiden välillä, vaikka sitä ei Balanced Scorecardissa olisikaan huomioitu. Tämä näkyy mittareiden tavoitteiden asettamisessa. Heidän mukaan myöskään mitattavien tekijöiden kausaalisuhteet eivät ole välttämättömiä BSC:n onnistumisen kannalta, vaan strategia luodaan johdon tekemien hypoteesien mukaan kuvaamaan niitä näkemäksiä, jotka johtavat yrityksen menestymiseen. BSC:n tekijöiden vuorovaikutussuhteet eivät olekaan heidän mukaansa geneerisiä, vaan jokaiselle organisaatiolle spesifejä.

2.4.2 Strategiakartta

Strategiakartta on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittänyt strategisen johtamisen työkalu. Ensimmäisen kerran strategiakartta esiteltiin vuonna 1996 artikkelissa ”Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. Strategiakartta on tavallaan jatkoa Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardille, ja sen pääasiallinen tarkoitus onkin selventää ja konkretisoida strategiaa sekä luoda visuaalinen kartta, josta mitattavien tekijöiden yhteydet selviävät yksinkertaisesti. Kumpikaan edellä mainituista työkaluista ei ole tarkoitettu innovaatioiden tueksi vaan pikemminkin tehostamaan olemassa olevaa toimintaa. Visuaalisen kartan avulla jokainen organisaation henkilö voi havaita ja ymmärtää oman työskentelynsä vaikutuksen koko organisaation toimintaan. (Vuorinen, 2013)

Strategiakartan tarkoituksena on luoda suuntaviivat organisaation toiminnalle jokaisella osa-alueella tavoitteidensa täyttämiseksi. Perusajatuksena on prosessien ja menestyksen välisten vuorovaikutussuhteiden kuvaaminen siten, että organisaation johdon asettamat visio ja strategiset tavoitteet paloitellaan kausaalisuhteina alaspäin organisaatiossa aina konkreettiseen toimintaan asti. Rakenteeltaan strategiakartta on sellainen, että se mahtuu yhdelle paperiarkille ja josta käy ilmi organisaation strategiset tavoitteet ja miten niihin päästään (Vuorinen, 2013). Kaplan & Norton (2004) ovat hahmotelleet organisaation strategiatyön vaiheita, jossa on kuvattu myös strategiakartan suhdetta Balanced Scorecardiin (kuva 8).

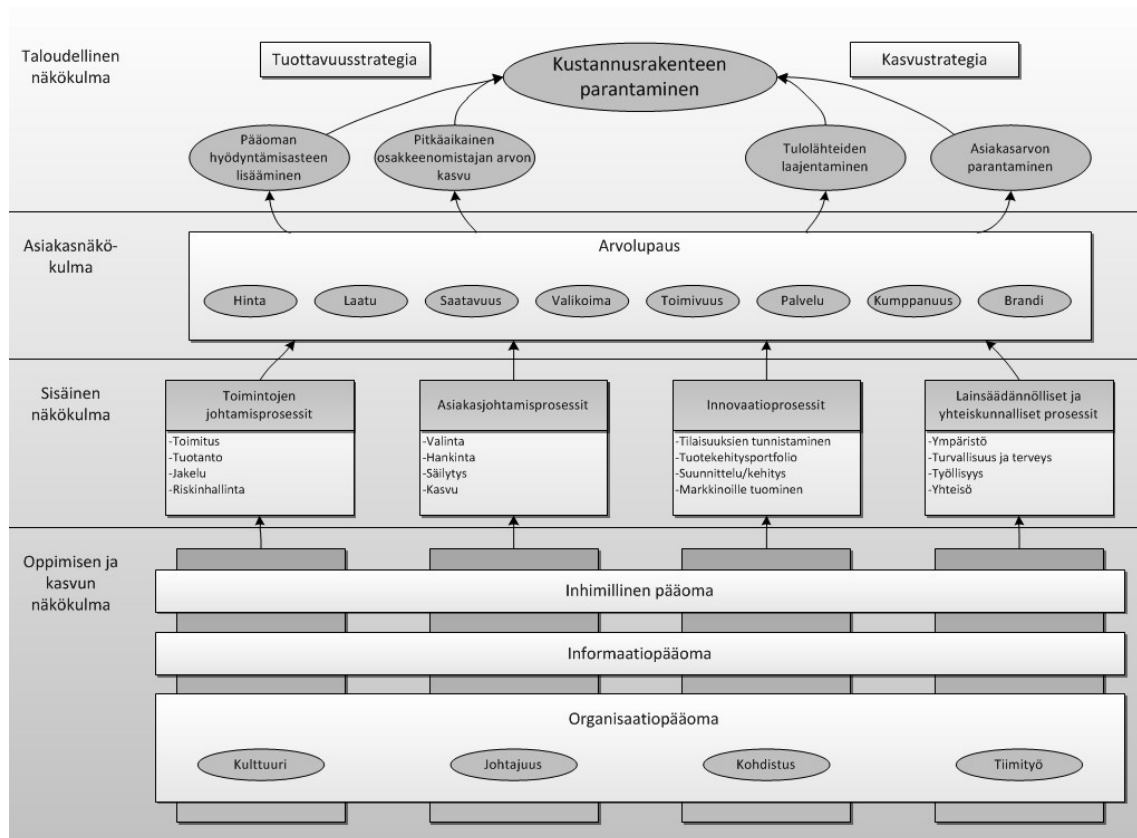


Kuva 8. Organisaation strateginen kokonaiskuva. (mukaillen Kaplan & Norton, 2004).

Organisaation missio, arvot, visio ja strategia toimivat pohjana strategiakartan rakentamisessa. Strategiakartan näkökulmat ovat samat kuin Balanced Scorecardissa, joten myös näkökulmien yhteydet toisiinsa ovat samanlaiset. Taloudellinen näkökulma on ylimpänä, ja yleensä organisaatiot tavoittelevat tässä kannattavuutta ja kasvua. Asiakasnäkökulma on seuraavana, koska asiakkaan mielipiteet organisaatiosta näkyvät nopeasti myös organisaation taloudessakin. Sisäiset prosessit puolestaan vaikuttavat organisaation kykyyn täyttää tavoitteensa asiakkaiden näkökulmasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma tulee viimeisenä, mutta strategiakarttojen tapauksessa se on kuitenkin tär-

kein näkökulma, sillä strategiakartan tarkoituksena on tuoda strategiaa konkreettisemmaksi varsinkin tässä näkökulmassa. (Vuorinen, 2013)

Organisaatioiden strategiakartat voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen organisaation tavoitteista ja itselleen tärkeimmistä asioista. Tasapainoinen ja onnistunut strategiakartta ottaa huomioon kaikki strategiassa määritellyt näkökulmat. Kuvassa 9 on esitetty Kaplan & Norton (2004) esittämä malli strategiakartasta. Aineeton pääoma on jaettu kolmeen osaan oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Nämä aineettomat pääomat on pystytävä jalostamaan arvoa tuottavaksi toiminnaksi organisaatiossa. Seuraavassa vaiheessa määritellään mitkä prosessit muuttavat aineettoman pääoman näkyviksi tuloksiksi, jotka näkyvät asiakkaille. Asiakasnäkökulmassa havainnoidaan asiakkaan lisäarvon maksimoinnin edellytykset. Taloudellisen näkökulman kohdalla määritellään, miten aineeton pääoma muuttuu reaalisesti pääomaksi. (Vuorinen, 2013)



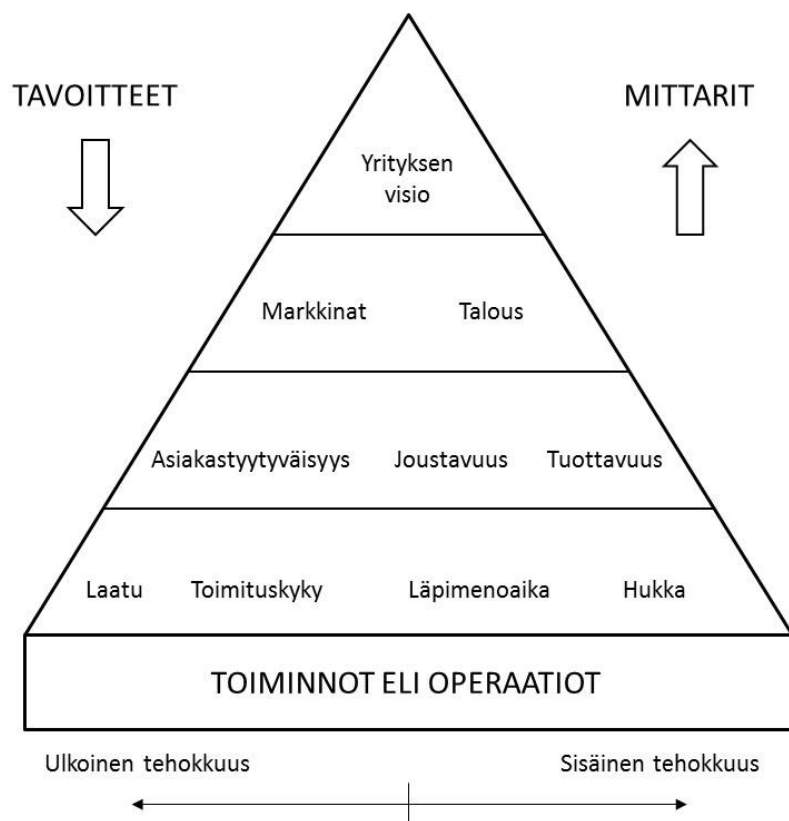
Kuva 9. Arvon tuottaminen organisaatiossa strategiakartan avulla esitettynä. (muokailen Kaplan & Norton, 2004).

Strategiakartan pitäisi mahtua yhdelle paperille, joten teemoja on tarkasteltava melko rajallisesti. Organisaation ei tarvitse huomioida tarkastelussaan kaikkia asioita tai se voi esimerkiksi tarkastella muutamia tärkeimpiä teemoja huomattavasti yksityiskohtaisemmin. Strategiakartan pääasiallinen tehtävä on kommunikoida strategiaa henkilöstölle, ja usein kartan sisältö on vielä purettava useampiin hankkeisiin sekä henkilökohtaisiksi

vastuiksi, jotta strategian toimeenpaneminen on mahdollisimman tehokasta. Parhaimmillaan organisaatio onnistuu havainnollistamaan strategiansa merkittävimmät teemat sekä niiden yhteydet kartan avulla niin hyvin, että organisaation strategia avautuu kaikille työntekijöille. (Vuorinen, 2013)

2.4.3 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi eli Performance Pyramid System (PPS) on Laitinen (2003) mukaan alun perin Judsonin ideoima malli, jonka tekivät kuitenkin tunnetuksi myöhemmin vuonna 1991 Lynch ja Cross. Neljä vuotta myöhemmin Lynch ja Cross täydensivät vielä malliaan tuoden mukaan uusia ulottuvuuksia. Suorituskykypyramidin tavoitteena on linkittää organisaation strategia sen operaatioihin siten, että molemmat täydentävät toisiaan mahdollisimman suoraan. Kuvassa 10 on esitetty suorituskykypyramidin rakenne.



Kuva 10. Suorituskykypyramidi. (mukaillen Lynch & Cross, 1995)

Lynchin ja Crossin mallissa organisaation visio on lähtökohtana, josta johdetaan tavoitteet kullekin liiketoimintayksikölle. Liiketoimintayksikön tavoitteita vastaavat operatiiviset tavoitteet haetaan organisaation prosesseista ja edelleen yksilötason tavoitteet johdetaan operatiivisista tavoitteista. Tarkastelu tulee siis sitä yksityiskohtaisemmaksi mitä

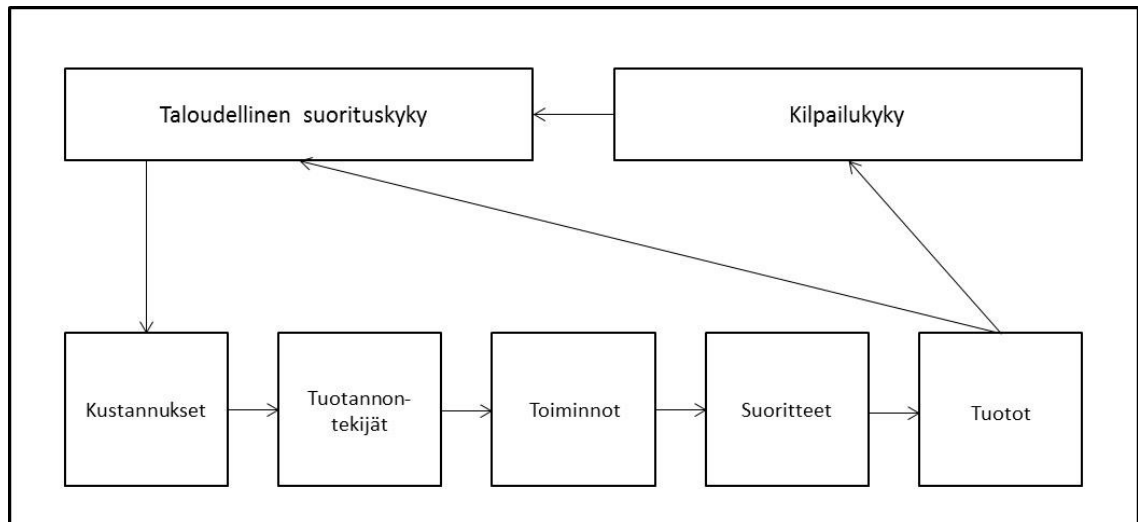
alemmas mallissa mennään. Suorituskykymittarit puolestaan rakennetaan mallissa alhaalta ylöspäin. Yksilötason mittarit rakennetaan sellaisiksi, että ne tukevat ylemmän tason tavoitteita. Mallissa on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat ulkoinen ja sisäinen tehokkuus. Ulkoinen tehokkuus kertoo siitä, miten markkinoiden tarpeet tyydytetään ja sisäinen tehokkuus puolestaan siitä, miten toimitaan tehokkaasti. (Lynch & Cross, 1995)

Suorituskyvyn mittaaminen suorituskykypyramidilla täytyy rakentaa riittävän joustavaksi, jotta malli kestää mukana jatkuvissa liiketoimintaprosessien muutoksissa. Laitinen (2003) on antanut kritiikkiä Lynchin ja Crossin mallille siitä, että mittareiden välisiä suhteita on vaikea tunnistaa samoilla hierarkiatasoilla. Laitinen on myös kritisoinut sitä, että ulottuvuuksien riittävyttä on vaikea arvioida. Malli mahdollistaa kuitenkin oman strategian luomisen jokaiselle neljälle tasolle.

2.4.4 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Myös Suomessa on kehitetty suorituskyvyn mittaamisen järjestelmiä. Erkki Laitinen on antanut kritiikkiä mittausjärjestelmien yhteydestä organisaation reaalisiin prosesseihin. Hänen mukaansa mittariston kokonaisuus on usein hajanainen, eikä näin ollen toimiva vaikkakin yksittäiset mittarit voivatkin täyttää organisaation niille määrittämät kriteerit. Laitisen mukaan mittariston rakentamisen haasteet liittyvät usein perusdimensioiden eli näkökulmien valintaan ja näiden riippuvuuksien kuvaamiseen. Perusdimensiot tulisi Laitisen mukaan valita teoreettisen pohdiskelun pohjalta siten, että organisaation prosesseista mallinnetaan kausaalisuhteet. Mittausmallin tulisi siis tukea organisaation johtoa tunnistamaan ja hyödyntämään kausaalisuhteita. Laitisen dynaamisen suorituskyvyn järjestelmän olennainen tekijä on juuri dynaamisuus. Jos organisaation yhden prosessin suorituskyky paranee, tulisi sen näkyä välittömästi seuraavissa näkökulmissa. (Laitinen, 2003)

Dynaamisen suorituskyvyn mallissa lähtökohtana on organisaation resurssien käyttämisen seuraaminen. Malli koostuu ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn dimensioista. Ulkoisessa suorituskyvyssä on kaksi dimensiota, jotka ovat taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky. Laitisen mallissa sisäisen suorituskyvyn dimensioita ovat kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot. Resurssien kulkua seurataan mallissa organisaation sisällä, kunnes ne lopulta muuttuvat organisaation tuotoiksi. Mittariston tarkoitus on hyödyntää organisaatioiden resurssien käyttöä mahdollisimman tehokkaasti, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Näkökulmien riippuvuudet kuvaavat resurssien kiertokulkua organisaatiossa. (Laitinen, 2003) Kuvassa 11 on esitetty dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä.



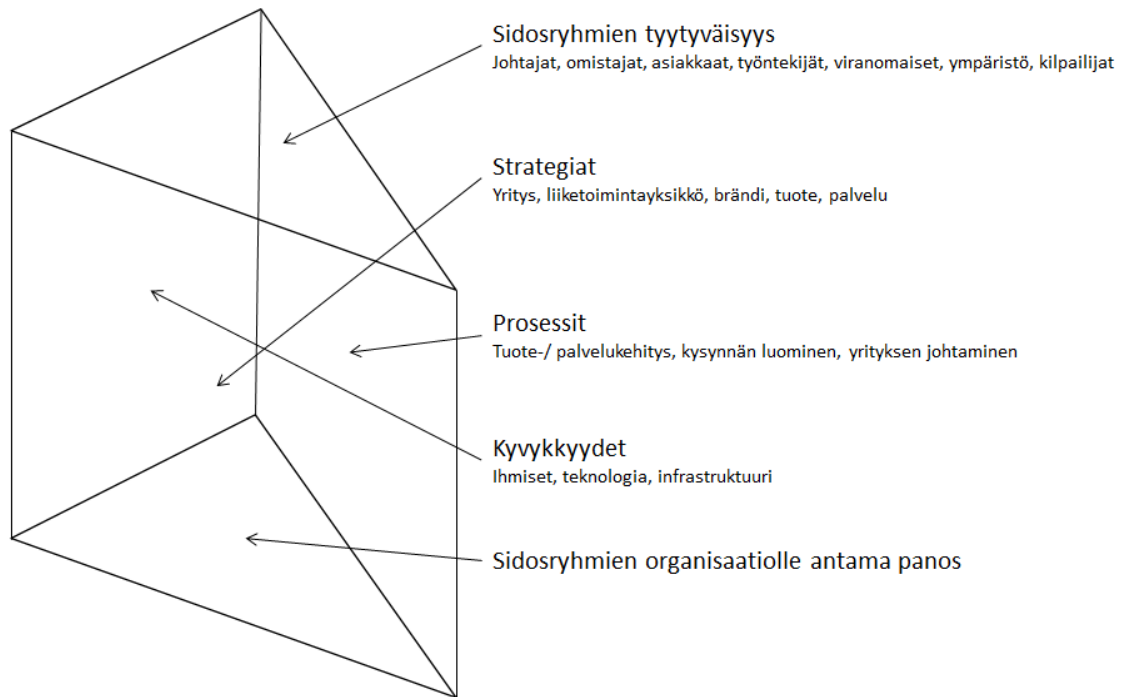
Kuva 11. Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. (mukaillen Laitinen, 2003)

Dynaamisen suorituskyvyn mallissa mitataan ensimmäisenä rahoituksellisten resurssien kustannuksia ja kohdennetaan ne tuotannontekijöiden kesken. Toisessa vaiheessa tarkastellaan tuotannontekijöiden kuntoa ja tehokasta käyttöä organisaation avainprosesseissa. Tuotannontekijöitä ovat työntekijät, koneet, laitteet ja rakennukset. Seuraavaksi mitataan organisaation tehokkuutta sen avainprosesseissa, ja tällöin käytössä ovat usein esimerkiksi tuotannon volyyymittarit. Neljäs vaihe mittaa organisaation palveluiden ja tuotteiden laatua. Käytettävät mittarit voivat olla esimerkiksi asiakastytyväisyys tai virheellisten tuotteiden määrä. Sisäisten dimensioiden viimeinen vaihe mittaa organisaation tuotteiden kannattavuutta tuottojen perusteella. Tuotoilla on välitön vaikutus organisaation ulkoisiin näkökulmiin eli talouteen ja kilpailukykyyn. (Laitinen, 2003)

Organisaation ulkoisia dimensioita mitataan normaaleilla talouden mittareilla, joita voivat olla esimerkiksi markkinaosuus tai kannattavuus. Näissä organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena. Ulkoisen näkökulman suorituskyky vaikuttaa edelleen sisäisten näkökulmien kustannusrakenteeseen. Mallin kausaalisuhteet ovat helposti havaittavissa, ja jonkun näkökulman huonolle menestymiselle voidaan jäljittää syy sitä edeltävästä vaiheesta. Laitisen mukaan organisaation suorituskyvyn kehittäminen on dynaaminen prosessi, joten on luonnollista että sen mittaaminenkin on dynaamista. (Laitinen, 2003)

2.4.5 Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma eroaa muista esitellyistä mittaristomalleista siten, että käytettäviä mittareita ei johdeta organisaation strategiasta, vaan mittariston lähtökohtana on organisaation sidosryhmät ja niiden tyytyväisyys. Neely et al. (2001) ovat suunnitelleet suorituskykyprisman siten, että se auttaa valitsemaan oikeat kohteet tehokkuuden mittaamiselle. Mallin avulla voi etsiä liiketoiminnan avainongelmia ja mitattavien tekijöiden kausaalisuhteita tavalla, johon muut suorituskyvyn johtamisen mallit eivät kannusta. Kuvassa 12 on esitetty suorituskykyprisman periaate.



Kuva 12. Suorituskykyprisma. (mukailten Neely et al., 2001)

Suorituskykyprisma rakentuu viidestä näkökulmasta, jotka muodostavat prisman. Näkökulmia ovat:

- sidosryhmien tyytyväisyys,
- strategiat,
- prosessit,
- kyvykkyydet ja
- sidosryhmien sitoutuminen.

Prisman jokaisen pinnan alueelta malli esittää kysymyksiä joihin organisaation johdin on pohdittava vastaukset. Sidosryhmien tyytyväisyyden pinnalla kysytään, minkä sidosryhmien kanssa organisaatio on tekemisissä ja mitä nämä sidosryhmät tarvitsevat organisaatiolta. Suorituskykyprismassa sidosryhmien tärkeys on huomattavan suuri verrattuna esimerkiksi Balanced Scorecardiin, jossa otetaan huomioon vain asiakkaat ja omistajat. Strategiaa koskevalla pinnalla kysytään mikä on se strategia, jonka avulla organisaatio voisi tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa sen sidosryhmille. Suorituskykyprisman mallissa siis sidosryhmät ovat organisaation tärkein osa-alue, jonka pohjalta voidaan alkaa rakentaa strategiaa. (Neely et al., 2001)

Pinnalla, joka käsittelee organisaation sisäisiä prosesseja, kysymyksenä on millä prosesseilla organisaatio voi toteuttaa strategiaansa. Prosesseilla tarkoitetaan liiketoiminnan tehtäviä kuten suunnittelu, tuotekehitys, johtaminen sekä kysynnän luominen. Kaikille prosesseille on tarkoitus löytää sellaiset mittaamisen kohteet, jotka vastaavat organisaation strategiasta lähteviin kysymyksiin. Kyvykkyyksien pinta kysyy millaista osaamista

organisaatio tarvitsee, jotta se pystyy suorittamaan prosessinsa tehokkaasti. Erilaisia kyvykkyyksiä organisaatiossa voivat olla esimerkiksi käytössä olevat teknologia, ammattitaitoiset työntekijät ja toimitilat. Kyvykkyyksien mittareiden avulla organisaatio voi päätellä onko sillä käytössään tarvittavat kyvykkyydet ja kuinka niiden riittävydestä huolehditaan. Mallin viimeinen pinta, eli sidosryhmien sitoutumisen pinta, ottaa huomioon vastavuoroisuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation sidosryhmien on myös panostettava organisaatioon, jos organisaatio panostaa niihin. Tämän pinnan kysymyksenä on siis millaista panosta ja sitoutumista organisaatio vaatii sidosryhmiltänsä, jotta se säilyttää ja pystyy kehittämään osaamistaan. (Neely et al. 2001)

2.5 Hyvän mittariston ominaisuudet

Organisaation päätöksenteon kannalta tulee hyvän mittarin täyttää viisi kriteeriä. Mittarin täytyy olla relevantti eli mittarilla on oleellinen merkitys organisaation kannalta. Strategialähtöisessä mittaristossa tämä tarkoittaa, että mitataan strategisesti tärkeitä menestystekijöitä. Mittarin täytyy olla myös validi, joka tarkoittaa sitä, että mittari mittaa kohdetta harhattomasti. Mittarin reliabiliteetti eli tarkkuus tarkoittaa mittarin tulosten johdonmukaisuutta, eli mittarin tuloksien satunnainen vaihtelu on pientä. Mittarin reliabiliteetilla ja validiteetilla on yhteys, joten jos mittarilla on heikko reliabiliteetti, ei mittari voi myöskään olla validi. Reliabiliteettia voidaan parantaa määrittelemällä tarkat mittaussäännöt. (Laitinen, 2003)

Hyvän mittarin täytyy olla myös käytännöllinen, jota voidaan pohtia mittarin hyödyistä suhteutettuna sen kustannuksiin tai vaivaan. Tämä tarkoittaa sitä, että jos mittaria varten joudutaan panostamaan paljon työtä tai rakentamaan uusi järjestelmä, voi mittarista saadut hyödyt jäädä koettuja uhrauksia pienemmiksi, eikä mittari ole näin ollen käytännöllinen. Mittarin uskottavuus on viides aspekti, joka hyvän mittarin tulee täyttää. Jos päätöksentekijä ei luota mittarin tuloksiin, eikä hyödynnä mittarin luomaa tietoa, on muilta ominaisuuksiltaan loistavakin mittari hyödytön. (Laitinen, 2003)

Hyvä mittaristo tulee laatia siten, että se kertoo kaiken oleellisen organisaation strategiasta. Mittarien ja yrityksen menestystekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet tulee myös käydä selväksi hyvin laaditusta mittaristosta (Kaplan & Norton, 1996). Laitisen (2003) mukaan mittariston tulee myös olla kattava, hyvin integroitu sekä mahdollisimman hyödyllinen organisaation päätöksenteossa. Hyvä mittaristo luo päätöksentekijöille laajemman kuvan mitattavasta kohteesta kuin yksittäiset erilliset mittarit. Tämän mahdollistavat mittaristossa käytetyt mittarit, joiden välillä on keskinäisiä yhteyksiä. (Hannula et al., 2002)

Hannula et al. (2002) mukaan välttämättömiä tekijöitä organisaation suorituskyvyn kannalta ovat tehokkuus, laatu, tuottavuus, innovaatiot, vaikuttavuus ja työelämän laatu. Näistä yhdenkin tekijän puuttuminen heikentää organisaation suorituskykyä. Hudson et al. (2001) puolestaan ehdottavat laatua, joustavuutta, asiakastyytyväisyyttä, taloutta,

aikaa ja henkilöstöresursseja organisaation suorituskyvyn tärkeimmiksi osa-alueiksi. Onnistunut operatiivisen suorituskyvyn mittaaminen vaatii mittaamisen linkittämisen palkitsemiseen, selkeän mittausinformaation kommunikoinnin sekä työntekijöiden osallistuttamisen päätöksentekoon. Myös esimerkiksi strategia, organisaation koko ja rakenne, organisaatiokulttuuri ja koulutus voivat vaikuttaa suorituskyvyn mittaamiseen. (Ukko, 2009)

Mittareiden määrä tulisi pitää riittävän alhaisena, jotta vältetään liiallisten mittareiden käsittelyyn meneviltä ylimääräisiltä kustannuksilta. Jokaisen mittarin hyötyä on kannattavaa verrata tietojen keräämiseen ja käsittelyyn sitoutuneisiin kustannuksiin. Liiallinen mittareiden määrä saattaa hankaloittaa datan käsittelyä ja johtaa jopa päätöksenteon viivästymiseen (Tenhunen, 2001). Taulukossa 3 on koottu muutamia näkemyksiä hyvän mittariston ominaisuuksista.

Taulukko 3. Hyvän mittariston ominaisuuksia muutamien tutkimusten mukaan.

Mittariston ominaisuus \ Tutkimus	Laitinen (2003)	Hannula et al. (2002)	Hudson et al. (2001)	Ukko (2009)	Lönnqvist et al. (2006)	Kankkunen et al. (2005)	Toivonen (2001)
Johdettu strategiasta ja menestystekijöistä			x	x	x	x	x
Liittää operaatiot strategiaan			x				
Oleellinen	x		x		x		x
Nopea ja tarkka	x		x				x
Uskottava	x	x		x		x	x
Käytännöllinen	x				x		
Harhaton	x		x				x
Tasapainoinen		x				x	x
Helposti ymmärrettävä			x		x		
Tuloksiin voidaan vaikuttaa omalla tekemisellä					x		
Informatiivinen					x		x
Selkeä			x				
Jatkuva parantaminen lähtökohtana			x				
Alempien tasojen mittaristo johdettu ylemmältä tasolta						x	x
Sopeutuu toimintaympäristöön				x		x	x
Riittävän vähän mittareita			x				
Liitetty palkitsemiseen				x			
Osallistaa työntekijöitä				x			
Kattava	x						
Sisältää pitkän aikavälin tavoitteet		x			x		

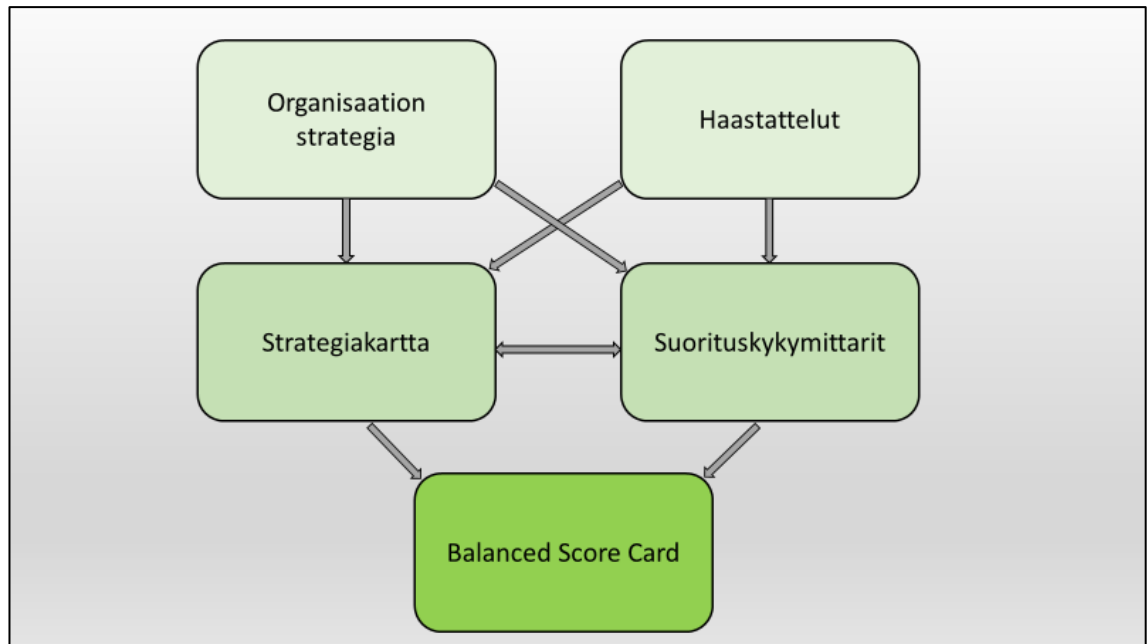
Kuten taulukosta 3 voidaan havaita, on suurin osa tutkijoista nimennyt hyvän mittariston ominaisuuksiksi perustekijöitä, kuten oleellisuuden, tarkkuuden, harhattomuuden, käytännöllisyyden ja uskottavuuden. Näiden lisäksi strategia ja menestystekijälähtöi-

syys sekä mittariston nopean sopeutumisen toimintaympäristön muutokseen on nostettu esille monessa tutkimuksessa. Sellaiset tekijät, jotka ovat vaikeammin yleistettävissä on mainittu tutkimuksissa harvemmin. Erityisesti mittarien lukumäärää ei ole varsinaisesti nostettu esiin kuin Hudson et al. (2001) listauksessa. Tästä voidaan päätellä, että mittarien määrä ei ole sidoksissa yksistään mittariston onnistumiselle, vaan pikemminkin tarpeellinen mittarien määrä on riippuvainen organisaation toimialasta ja toimintaympäristöstä.

2.6 Tutkimuksen viitekehys

Työn tavoitteena on luoda VR Trackin koneliiketoiminnalle strategialähtöinen suorituskykymittaristo. Teoriaosuudessa esitellyistä valmiista työkaluista Kaplan & Norton (1996) Balanced Scorecard todettiin sopivimmaksi malliksi toteuttaa mittaristo, joten tutkimuksen viitekehys muotoutui sen ympärille. VR Trackin strategian painopistealueiden perusteella on helppo valita näkökulmat mittaristoon, joka muissa esiteltyissä malleissa olisi huomattavan hankalasti toteutettavissa. Osittain on kuitenkin pyritty huomioimaan muidenkin mallien hyviä ominaisuuksia, kuten suorituskykyprisman sidosryhmälähtöisyyttä. Laitisen dynaamisen suorituskykymittariston mallin perusajatus dynaamisesta mittauksesta täytyy toteutua myös rakennettavassa Balanced Scorecardissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jonkun mittarin huonolle tulokselle voidaan etsiä syytä toisen näkökulman mittarin huonosta menestyksestä.

BSC:n on saanut kritiikkiä siitä, ettei se huomioi yrityksen sidosryhmiä riittävästi mittariston rakentamisvaiheessa. Tätä ongelmaa varten haastateltiin myös koneliiketoiminnan tärkeimmät asiakkaat, eli yhtiön rakentamisen ja kunnossapidon liiketoimien edustajat sekä organisaation henkilöstö ja johtajat, jotta rakennettava mittaristo vastaisi myös sidosryhmien toiveisiin mahdollisimman hyvin. Kuvassa 13 on esitetty työn eri osaluokkien väliset vuorovaikutussuhteet.



Kuva 13. Työn osa-alueet ja viitekehys.

Balanced Scorecard on strategialähtöinen mittaristo, joten ensimmäinen vaihe sen rakentamisen suunnittelussa on paneutua organisaation strategiaan. Organisaation strategian perusteella valitaan mittaristoon sopivat näkökulmat. Koska koneliiketoiminta on yhtiön sisäinen palveluntuottaja, eikä se pyri tekemään voittoa sisäisellä myynnillään, eivät koneliiketoiminnan strategiset tavoitteet ole suoraan johdettavissa yhtiön strategisista tavoitteista. Mittaristo pyritään rakentamaan siitä näkökulmasta käsin, miten koneliiketoiminta tuottaa yritykselle mahdollisimman suuren lisäarvon. Mittareita valittaessa otetaan huomioon haastatteluissa esille nousevat näkemykset koneliiketoiminnan menestystekijöistä suurella painoarvolla.

Strategiakartta koneliiketoiminnalle muodostuu kuvan 13 mukaisesti koneliiketoiminnalle valittujen strategisten tavoitteiden ja haastateltavien näkemysten perusteella. Strategiset tavoitteet vaikuttavat luonnollisesti kaikkiin valittuihin näkökulmiin, mutta haastatteluiden vaikutuksia joudutaan pohtimaan tarkemmin. Toimihenkilöiden haastattelut vaikuttavat laaja-alaisimmin, asiakkaiden ja henkilöstön haastattelut vaikuttavat lähinnä näitä sidosryhmiä koskeviin mittareihin.

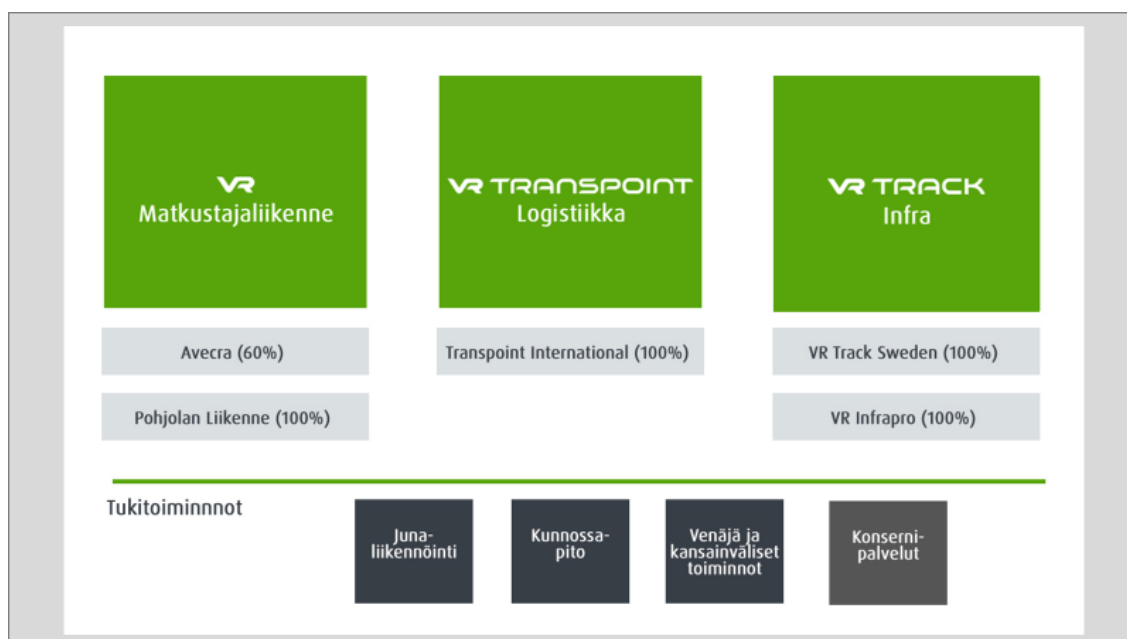
Samalla tavoin mietitään myös, millaisilla suorituskykymittareilla koneliiketoimintaa voidaan mitata, jotta mittaristosta tulee tasapainoinen kokonaisuus. Valittujen mittareiden tulee sopia strategiakartan näkökulmiin ja valittuihin tavoitteisiin. Tarkkaa harkintaa täytyy käyttää erityisesti siinä, miten strategiakartan tavoitteet ja valitut mittarit täyttävät Balanced Scorecardin vaatimukset. Eri näkökulmien mittareilla täytyy olla keskenään riittävästi yhteyksiä, jotta mittaristosta tulee ennustava luonteeltaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että operaatioiden parempi laatu johtaa myöhemmin parempaan asiakastytyväisyyteen. Työn lopputuloksena muodostuu Balanced Scorecard koneliiketoiminnan käyttöön.

3. VR TRACK JA STRATEGIA

Tässä kappaleessa tutustutaan VR Trackiin organisaationa, käydään läpi koneliiketoiminnan erityispiirteitä sekä yrityksen strategiaa, strategiatyöskentelyä ja käytössä olevia mittareita. Kappaleen tarkoitus on avata lukijalle sitä, millaiseen toimintaympäristöön mittaristoa ollaan rakentamassa. Lisäksi kappaleessa esitellään lyhyesti nykyisin käytössä olevat mittarit sekä VR Trackin strategia. Tämän jälkeen lukijan on helpompi ymmärtää työn myöhemmässä vaiheessa haastattelujen perusteella rakennettavan suorituskykymittariston sisältövalinnat ja perusteet.

3.1 VR Track Oy

VR Track on osa VR-Yhtymä Oy:tä (VR Group), joka on Suomen valtion omistama logistiikkakonserni. VR Group jakautuu kolmeen divisioonaan, jotka ovat matkustajaliikenteestä vastaava VR, logistiikasta vastaava VR Transpoint sekä radan rakentamisesta ja kunnossapidosta vastaava VR Track. Matkustajaliikenne jakautuu vielä siten, että junaliikennöinnistä vastaa VR, linja-autoliikenteestä vastaa Pohjolan Liikenne ja ravintola- ja catering-palveluista vastaa Vecra. Logistiikkapuoli jakautuu siten, että VR Transpoint vastaa Suomen liiketoiminta-alueesta ja Transpoint International ulkomaan liiketoiminnoista. VR Track puolestaan pitää sisällään Suomen liiketoimintojen lisäksi Ruotsin ratamarkkinoilla toimivan VR Track Sweden:in sekä Ruotsin alueesta vastaavan suunnittelutoimisto VR Infrapro:n. Kuvassa 14 on VR-Yhtymän konsernirakenne. (VR intranet, 2017)



Kuva 14. VR-Yhtymän konsernirakenne. (VR intranet, 2017)

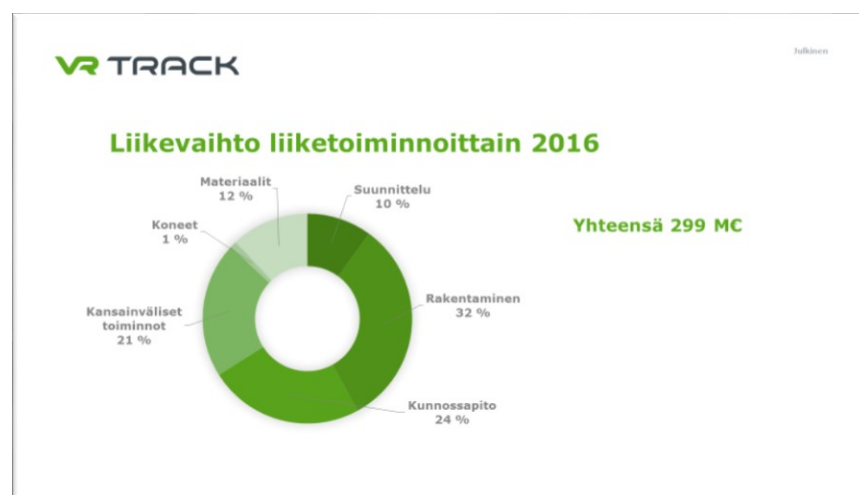
VR Trackin Suomen liiketoiminnot ovat jakautuneet neljään liiketoimintayksikköön. Suunnitteluliiketoiminta on Suomen suurimpia infra-alan suunnittelutoimistoja ja sen ydinosaa ovat rata-, sähkö-, ja turvalaitejärjestelmät. Suunnittelu on nykyisin yhä enenevässä määrin inframalleihin perustuvaa ja se ottaa huomioon suunniteltavan kohteen koko elinkaaren. Rakentamisen liiketoiminta on Suomen suurin radanrakentaja ja ainoa täyden palvelun rautatiejärjestelmien toimittaja. Rakennusliiketoiminnan palvelutarjonta on hyvin laaja kattaen muun muassa sillanrakennuksen, radan päällysrakennetyöt, suurien rakennusprojektien johtaminen ja toteuttaminen sekä sillansiirtäminen. Kunnossapidon liiketoiminta tuottaa rautatieinfran kunnossapitopalveluita. Kunnossapidolla turvataan radan liikennöitävyys sekä rakenteiden kunto ja laitteiden toimivuus. Kunnossapidon tarjoamia palveluita ovat esimerkiksi radan päällysrakenne- ja turvalaittekunnossapito, joka käsittää laitteiden määräaikaistarakastukset, viankorjaukset ja radan kunnan tarkistuksen. (VR Track intranet, 2017)

Koneet ja materiaalit -liiketoimintayksikkö on pääasiassa sisäinen palveluntuottaja rakentamisen ja kunnossapidon liiketoiminta yksiköille. Palvelut pitävät sisällään radan rakentamiseen ja kunnossapitoon tarkoitettujen koneiden lisäksi myös miehistön. Koneet ja materiaalit -yksikkö on kuitenkin pyrkinyt laajentamaan toimintaansa aktiivisesti myös ulkoisen asiakkaan suuntaan, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa esimerkiksi suoraan Liikennevirastolle tehtävää työtä, kilpailijalle tarjottavaa konetyötä tai yksityisraiteille tarjottavaa palvelumyyntiä. Koneyksikkö keskittyy suuriin ratatyökoneisiin ja niiden miehistöön ja materiaaliyksikkö puolestaan tarjoaa hankinta- ja varastointipalveluita, hitsauspalveluita, kyllästämöpalveluita, pienkonepalveluita sekä huoltopisteet. Kuvas-
vassa 15 on VR Trackin kaikki yksiköt. (VR Track intranet, 2017)



Kuva 15. VR Track Oy:n liiketoimintayksiköt. (VR Track intranet, 2017)

VR Trackin liikevaihto oli vuonna 2016 noin 300 miljoonaa euroa. Toiminta oli kuitenkin tappiollista noin 14 miljoonan euron verran, mikä johtui kokonaan irtautumisesta yhdestä tappiollisesta kunnossapitoprojektista Ruotsissa, josta tehtiin alaskirjaukset kokonaisuudessaan vuoden 2016 tulokseen. Tilauskanta pysyi Trackissä hyvänä ollen yli 350 miljoonaa euroa. Henkilökunnan määrä oli yli 1 700. VR Trackin liiketoimintayksiköistä suurin liikevaihdoltaan vuonna 2016 oli rakentaminen. Kunnossapito ja kansainväliset toiminnot olivat seuraavina. Kuvasta 16 näkee, että koneliiketoimintayksikkö on lähinnä sisäinen palveluntuottaja, joka ei sisällytä hintaa sisäisille asiakkailleen. Jokaisen liiketoimintajohtajan vastuulla on oman liiketoiminta-alueensa tehtävät ja henkilöstö. (VR Track intranet, 2017)

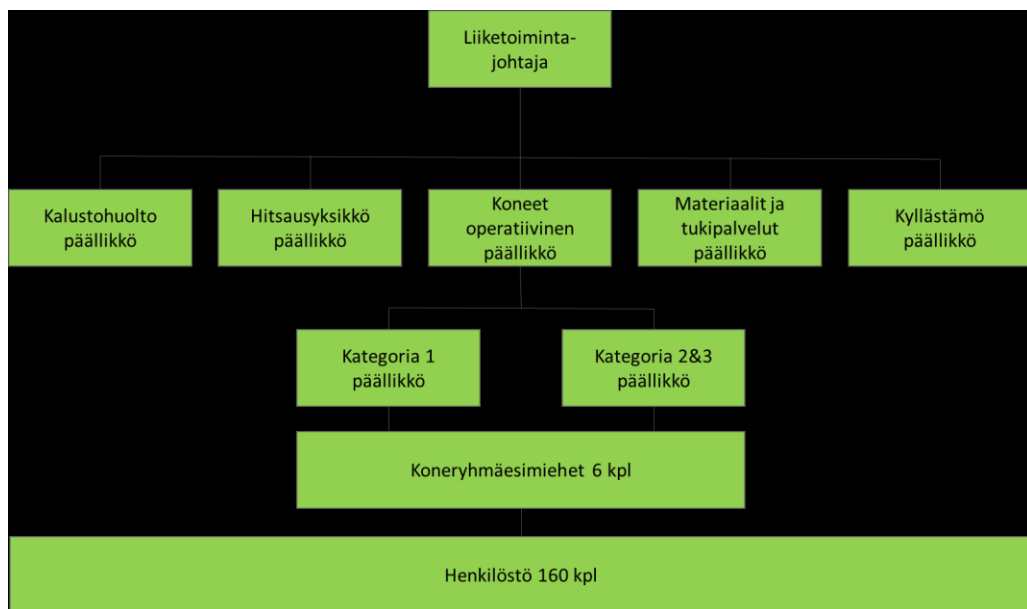


Kuva 16. VR Track liikevaihto liiketoiminnoittain vuonna 2016. (VR Track intranet, 2017)

Tämä diplomityö keskittyy koneliiketoimintayksikköön. Liiketoimintayksikön erityispiirteinä ovat jo aiemmin esitetty sisäisen palveluntuottajan rooli sekä varsin säädelty

toimintaympäristö. VR Trackin rakentamisen ja kunnossapidon liiketoimintayksiköt ovat koneliiketoiminnan pääasiallisia asiakkaita. Rakentamisen ja kunnossapidon loppuasiakas puolestaan on yleensä Liikennevirasto. Liikennevirasto on viranomainen, joka vastaa Suomen rataverkon rakentamisesta ja kunnosta. Rakentaminen toteutetaan projektimuotoisena liiketoimintana vaihdellen erittäin suurista ja monivuotisista projekteista pieniin vain päivän kestäviin projekteihin. Kunnossapito puolestaan on pidemmän tähtäimen työskentelyä. Suomen rataverkko on jaettu 12 kunnossapitoalueeseen, jotka Liikennevirasto kilpailuttaa viiden vuoden välein. Tällä hetkellä VR Trackillä on kunnossapidettävänä viisi aluetta.

Koneliiketoiminta tuottaa sisäisenä palveluna sekä tarvittavat koneet että henkilöstön rakentamisen ja kunnossapidon projekteille. Tarvittava konekanta on erittäin monimuotoinen ja laaja. Koneliiketoiminnalla on tarjolla linja- ja vaihteentukemiskoneita, seuloja, sepeliauroja, stabilaattoreita, ratakuorma-autoja ja kiskopyöräkaivinkoneita. Ratakuorma-autoihin ja kiskopyöräkaivinkoneisiin on tarjolla erittäin paljon erilaisia lisälaitteita, jotka mahdollistavat tehokkaan työskentelyn projekteilla. Sisäisen asiakkaan palvelemisen lisäksi on viime aikoina alettu panostaa yhä enemmän myös ulkoisen asiakkaan palvelemiseen. Suomen rataanfran markkinat ovat olleet kilpailulle auki yli 10 vuotta, mikä on johtanut tilanteeseen, että VR Track voi tarjota konepalveluitaan nykyisin myös ulkopuolisille toimijoille tai kilpailijoilleen. Samaan tapaan palveluita voidaan myydä suoraan myös yksityisraiteiden omistajille. Koneliiketoiminnan organisaatio on yksinkertaistettuna kuvan 17 mukainen.



Kuva 17. VR Track koneliiketoiminnan organisaatiokaavio.

Koneliiketoiminnan johtaja vastaa koneet-liiketoiminnasta, materiaaliliiketoiminnasta sekä tukitoimet ja palvelut -liiketoiminnasta. Liiketoimintajohtajan alaisuudessa organisaatiossa on myös liiketoiminnan tukitoimintoja kuten palvelumyynti- ja kaupalliset

asiat, liiketoiminnan kehitys, TLY, IT ja kontrollerit. Koneliiketoiminnan päällikkö vastaa koneliiketoiminnan operatiivisesta toiminnasta, jonka suorassa alaisuudessa toimii kaksi kategoriapäällikköä. Koneliiketoiminnan koneet on jaettu kolmeen kategoriaan niiden strategisen tärkeyden mukaan. Kategorian 1 koneet ovat raiteen linjatukemiskoneita ja vaihteentukemiskoneita. Kategoriaan 2 kuuluu ratakuorma-autot ja kategoriaan kolme mm. kiskopyöräkaivinkoneet. Koneryhmäesimiehet toimivat kategoriapäälliköiden alaisuudessa ja henkilöstön esimiehenä. Henkilöstössäkin on esimerkiksi tukemiskoneilla vielä omat esimiehensä, jotka toimivat oman koneensa esimiehenä.

3.2 VR Track nykyinen mittaristo

VR Trackin mittaristo pitää sisällään HR-puolen mittareita, TLY-mittareita sekä erilaisia talouden ja operatiivisen toiminnan mittareita. Suurin osa mittareista raportoidaan kuukausittain kontrollerin kasaamassa mittaristopakettissa. TLY-mittarit löytyvät intranetistä sekä konepuolen suoritteita valvotaan koneryhmäesimiesten toimesta erikseen. HR raportoi kontrollerin pakettiin henkilöstön budjetoidun ja toteutuneen määrän kuukausittain. Lisäksi raportoidaan uudet rekrytoinnit, henkilökierrot sekä poistumat. Muita mittareita HR-puolelta ei kontrollerin raportissa ole.

TLY-puolella seurataan koneliiketoiminnan turvallisuus-, laatu-, ja ympäristömittareita. Koneliiketoiminnan osalta seurataan kappalemääräisesti henkilöstön tekemiä turvallisuushavainnot, tapaturmat, tehtyjä työkykymittauksia eli puhallutuksia sekä johdon turvallisuuskierroksia. Muita TLY-puolen mittareita ovat kaikkien liiketoimintayksiköiden osalta seurattavat tapaturmien määrät ja tapaturmataajuus miljoonaa työtuntia kohden. Koneliiketoimintaa koskee myös liikenneturvallisuusmittarit, joita ovat kaluston törmäykset, suistumiset, vaihteiden aukiajot, seisopasteen ohitukset sekä ratatyöalueen sijainnin määrittämisen virheet. Lisäksi TLY-puoli raportoi erilaisia ympäristöön ja laatuun liittyviä mittareita.

Koneliiketoiminnan henkilöstön tulospalkitseminen on kytketty palkkiomatriisiin. Palkkiomatriisissa mitataan päivittäiseen työskentelyyn liittyviä asioita, kuten koneliiketoiminnan tekemät turvallisuushavainnot, tapaturmat, tehdyt suoritteet eli laskutettavan työn osuus kaikesta työstä, kirjalliset asiakasreklamaatiot, työmaalle ja koneille aiheutetut vahingot sekä juna- ja liikenneturvallisuustasaus, joka pitää sisällään aiemmin TLY-puolen mittareissa mainitut mittaukset. Asiakastytyväisyyttä mitataan ulkoiselta asiakkaalta NPS-mittarilla, joka kertoo kuinka monta prosenttia koneliiketoiminnan ulkoisista asiakkaista olisi valmis suosittelemaan koneliiketoiminnan palveluita muille asiakkaille. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyden mittauksesta on luovuttu, koska vastausprosentit jäivät kuukausittain tehdyissä kyselyissä vaatimattomiksi.

Controllerin mittaristopakettissa on erittäin paljon erilaisia mittareita. Yksi paketin kokonaisuuksista on koneliiketoiminnan myydyt konetunnit. Konetunnit raportoidaan kokonaisuudessaan osalta sekä erikseen koneryhmittäin. Koneryhmiä ovat esimerkiksi sepeli-

aurat, raiteentukemiskoneet, ratakuorma-autot, vaunut sekä kiskopyöräkaivinkoneet. Raportissa on kuukausittaiset konetunnit verrattuna muutamaaan edelliseen vuoteen, joka mahdollistaa liiketoiminnan volyymin kehityksen seurannan koneryhmätasoisin. Toinen operatiiviseen toimintaan vahvasti linkittyvä kokonaisuus on koneiden käyttöasteet, jotka raportoidaan myös koko laivaston sekä koneryhmätasolla. Myös käyttöasteita verrataan muutamaaan edellisvuoteen. Koneiden käyttöasteet lasketaan myytyjen päivien mukaan siten, että yksi päivä on kahdeksan tuntia. Näin ruuhka-aikoina käyttöasteet voivat ylittää 100 %.

Taloudellisia mittareita kontrollerin paketissa edustavat muun muassa koneliiketoiminnan kokonaismyynni, konekate, yleiskustannukset, EBIT, kokonaiskustannukset, tilauskanta ja Hit Rate. Paketissa on mukana myös koneliiketoiminnan operatiivisen toiminnan tuloslaskelma. Paketissa on esimerkiksi kustannuksien osalta mittareina konetoiminnan kokonaiskustannukset per konetunti, henkilöstölainojen kustannukset, vuokrien kehitys, kokonaiskustannusten kehitys, ylityökustannukset, omalla työvoimalla tehtävien huoltojen kustannukset ja koneiden kunnossapitokustannukset konetuntia kohden. Tulopuolen mittareita ovat sisäinen konemyynni, ulkoinen liikevaihto, ebit sekä 12 kuukauden rullaava EBIT-%. Lisäksi paketissa on asiakastyö sekä rahamääräisenä että prosenteissa rullaavana mittarina ja sairas- ja vuosilomaprocentit.

KPI-mittareina koneliiketoiminnalla ovat ulkoisen myynnin muutosprosentti, tuotannon yleiskustannukset, KEVA, ylityöt, asiakastyöprosentti sekä strategisten koneiden käyttöasteet. Koneliiketoiminta on pyrkinyt aktiivisesti lisäämään ulkoista myyntiä, sillä ulkoiselle asiakkaalle tehdystä työstä saadaan katetta. Koneliiketoiminta on sisäiselle asiakkaalle nollakatteellista toimintaa. Tuotannon yleiskuluja seurataan puolestaan, koska koneliiketoiminnan kustannusrakenne on historiansa vuoksi erittäin raskas ja kilpailun avauduttua on ollut todellinen tarve leikata kustannuksia. Tässä ollaan onnistutukin erittäin hyvin, mutta työ on vielä tältä saralta kesken. Saman kulukuurin vuoksi myös ylityökustannuksia ja -prosenttia seurataan KPI-mittareissa.

Asiakastyöprosentti kuuluu myös avainmittareihin, ja sitä seuraamalla pyritään vaikuttamaan hukan poistoon. Tavoitteena on tietysti, että henkilöstön tekemästä työstä voidaan laskuttaa asiakasta. Strategisten koneiden käyttöasteen mittausta linkittyy myös kulukuuriin. Strategisia koneita ovat esimerkiksi raiteen- ja vaihteentukemiskoneet. Tämän tyyppiset koneet maksavat paljon ja niiden tekemästä työstä saadaan hyvä hinta. Ehkä erikoisin mittari paketissa on KEVA eli koneiden arvioitu arvonlisäys (Estimated Value Added). KEVA kertoo, kuinka suuri on koneliiketoiminnan nettotulos vähennettynä koneisiin sitoutuneen pääoman kustannuksilla.

4. HAASTATTELUIDEN LÖYDÖKSET

Haastattelut suoritettiin vuoden 2017 tammikuun ja maaliskuun välisellä aikajaksolla. Haastatteluiden kysymykset on aseteltu siten, että saadaan ymmärrys haastateltavien kokemuksista koneliiketoiminnasta tällä hetkellä. Kysymyksillä pyrittiin saamaan käsitys koneliiketoiminnan toiminnasta erityisesti asiakasnäkökulmasta, sisäisestä näkökulmasta sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Haastateltavia pyydettiin myös antamaan kehitysehdotuksia VR Trackin koneliiketoiminnalle, jotka voivat osaltaan myös vaikuttaa työn tuloksissa esiteltävään mittaristoon. Yhtenä haastattelujen osana koneliiketoiminnan toimihenkilöille ja henkilöstölle oli myös strategian viestiminen alaspäin organisaatiossa. Tämä osio otettiin mukaan haastatteluihin, koska Balanced Scorecard toimii parhaimmillaan tehokkaana strategiaviestin työkaluna.

Haastatteluiden käsittelyyn ja analyysiin käytettiin Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) esittelemistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä lähinnä teemoittelua sekä tyypittelemistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen ne taulukoitiin kysymysten kanssa samaan taulukkoon. Tämän jälkeen jokaisesta kysymyksestä koostettiin yhteenvetosarakkeeseen tärkeimmät löydökset. Tämän jälkeen löydöksiä analysoitiin ja teemoiteltiin. Teemojen alle kerättiin kustakin haastattelusta tyypillisimpiä vastauksia ja sitaatteja. Nämä vaiheet toistettiin kaikkien haastatteluryhmien osalta erikseen. Työn raportissa esitetään kaikkien ryhmien osalta teemat korostettuna, jonka alla on aina tiivistetty kokonaisuus tärkeimmistä esiin nousseista aiheista sitaateilla höystettynä. Haastattelujen tiivistäminen on tehty melko löyhästi, jotta lukijalle muodostuisi selvä kuva case-organisaation toimintaympäristöstä ja tämän hetkisestä tilanteesta. Päälöydökset ovat taulukoituina jokaisen ryhmän osalta aina kappaleen lopussa.

4.1 Haastatteluiden rakenne ja otanta

Haastattelut jaettiin kolmeen eri kategoriaan, sen mukaan minkälaisessa suhteessa haastateltava on VR Track Oy:n koneliiketoimintaan. Ensimmäisen ryhmän muodostivat VR Track Oy:n koneliiketoiminnan toimihenkilöt. Tähän ryhmään laskettiin myös osittain kuuluvaksi VR Group Oy:n puolelta koneliiketoiminnan kontrolleri sekä HR-yksiköstä henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöpäällikkö vastasi myös osittain toisen ryhmän kysymyksiin, jonka muodostivat koneliiketoiminnan esimiehet ja henkilöstö. Kolmannen ryhmän muodostivat koneliiketoiminnan sisäiset asiakkaat eli VR Trackin kunnossapidon ja rakentamisen henkilöt.

Eri ryhmien haastattelu samalla haastattelurungolla ei ollut mielekäästä, koska eri ryhmien edustajat katsovat koneliiketoimintaa täysin eri näkökulmista ja toisaalta eri ryhmiltä tahdottiin näkemyksiä myös eri asioihin. Koneliiketoiminnan toimihenkilöiltä haluttiin vastauksia strategian tuntemusta ja viestinnän onnistuneisuutta, koneliiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiseen, menestystekijöihin sekä osaamisen ja muun jokapäiväisen toiminnan laadusta. Asiakkailta tiedusteltiin puolestaan koneliiketoiminnan onnistumisesta asiakasprosessissa, asiakastyytyväisyyden muodostumisesta, yhteistyön laadusta sekä koneliiketoiminnan menestystekijöistä. Koneliiketoiminnan henkilöstöltä vastauksia tahdottiin strategian tuntemukseen, suorituskyvyn mittaamiseen, motivaation ja osaamisen kehittämiseen sekä esimiestyön onnistumiseen. Haastattelurungot ovat esitetty liitteessä A.

Haastateltavat valittiin käyttämällä ositettua otantaa, jolla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman edustava otos tutkimuksen kannalta. Suhteessa koneliiketoiminnan johtajat ja päälliköt ovat selvästi yliedustettuina tutkimuksessa, mutta toisaalta heidän näkemyksien voidaan katsoa olevan merkittävimmissä asemassa tutkimuksen kannalta. Esimiehet ja henkilöstö ovat suhteessa aliedustettuja, mutta haastateltavat edustavat kuitenkin noin viiden prosentin osuutta henkilöstöstä. Sisäisten asiakkaiden osalta haastateltavat valittiin siten, että edustetuksi tulivat sekä rakentamisen että kunnossapidon liiketoiminnoista sellaiset henkilöt, jotka ovat tiiviissä yhteistyössä koneliiketoiminnan kanssa.

Taulukossa 4 on esitetty haastatteluihin osallistuvien henkilöiden toimenkuva, haastattelun suorituspäivämäärät sekä kestot. Kaksi haastatteluista oli yhdistettyjä, joista molempiin osallistui kaksi henkilöä. Näiden haastatteluiden kestot on esitetty siten, että toisen haastateltavan haastattelun kestoksi on merkitty viiva, ja ne ovat esitetty taulukossa peräjälkeen. Haastatteluihin viitataan tekstissä seuraavan taulukon mukaisesti. Haastateltaville luvattiin anonymiteetti, jotta pystyttiin paneutumaan organisaation ongelmiin syvemmin. Haastateltavan numero on arvottu jokaisen ryhmän sisällä.

Taulukko 4. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt, haastatteluiden suorituspäivä ja kestot.

Haastateltava	Haastateltavan rooli	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
1	Toimihenkilö	28.2.2017	42 min 37 s
2	Toimihenkilö	24.2.2017	42 min 38 s
3	Toimihenkilö	14.3.2017	44 min 7 s
4	Toimihenkilö	16.2.2017	55 min 27 s
5	Toimihenkilö	12.1.2017	41 min 22 s
6	Toimihenkilö	20.2.2017	65 min 21 s
7	Toimihenkilö	16.3.2017	29 min 52 s
8	Rakentamisen edustaja	27.2.2017	53 min 9 s
9	Kunnossapidon edustaja	22.2.2017	41 min 34 s
10	Kunnossapidon edustaja	22.2.2017	31 min 45 s
11	Kunnossapidon edustaja	27.2.2017	50 min 44 s
12	Rakentamisen edustaja	20.3.2017	48 min 27 s
13	Konemies	23.2.2017	75 min 38 s
14	Konemies	23.2.2017	-
15	Koneryhmäesimies	14.3.2017	58 min 45 s
16	Koneryhmäesimies	14.3.2017	44 min 30 s
17	Konemies	13.3.2017	55 min 32 s
18	Konemies	13.3.2017	-
19	Konemies	17.3.2017	57 min 40 s

4.2 Koneliiketoiminnan toimihenkilöt

Haastatteluun osallistuneiden toimenkuvat vaihtelivat koneliiketoiminnan johtajasta kategoriapäälliköihin saakka. Lisäksi haastateltavien joukossa oli yhtiön kirjoilla olevia henkilöitä, jotka kuitenkin ovat tekemisissä erittäin tiiviisti koneliiketoimintaan. Nämä kaksi ulkopuolista henkilöä olivat koneliiketoiminnan kontrolleri sekä HR-päällikkö. Tässä ryhmässä olevat henkilöt ovat olleet yhtiön palveluksessa keskimäärin noin 20 vuotta, minimin ollessa 7 vuotta ja maksimin 31 vuotta. Nykyisessä tehtävänsään haastateltavat ovat olleet noin kolme vuotta, kun viimeinen iso organisaatiomuutos tehtiin VR Trackissä vuonna 2014. Tässä organisaatiomuutoksessa muun muassa eriytettiin koneliiketoiminta omaksi liiketoiminnakseen. Tämän ryhmän haastatteluiden teemat on esitetty lihavoituna, jonka perässä on kyseiseen teemaan liittyviä tyypillisimpiä löydöksiä ja sitaatteja. Kappaleen lopussa on vielä yhteenvetotaulukko, josta löytyy teemat sekä tärkeimmät esille nousseet asiat.

Strategia

Koneliiketoiminnan johdon ja päälliköiden keskuudessa ei ollut täysin selvillä kaikki yrityksen strategiaan liittyvät asiat. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että yrityksen

visio olla johtava toimija ratainfra alalla pohjoismaissa vuoteen 2020 mennessä oli selvillä. Strategian painopistealueista lähes kaikki nimesivät asiakaslähtöisyyden. Visi-
on myötä myös kasvun hakeminen osattiin nimetä lähes kaikissa haastatteluissa. Toimi-
va perusta ja kilpailukyky unohtuivat yllättäen kovin monelta haastateltavalta, vaikka
strategian painopistealueet ovat säilyneet ennallaan jo usean vuoden ajan. Toimivaan
perustaan liittyen kuitenkin mainittiin yhteistyö, henkilöstön motivointi sekä turvalli-
suus useasti. Yhtiön arvoista mainittiin vihreät arvot ja henkilöstöön panostaminen.

*”Ensin on visio, joku palmusaari jossain kaukana, jota tavoitellaan. Sitten
sen jälkeen tulee tavoitteita, visiosta johdettuja tavoitteita ja siitä sitten
edelleen strategiaa. Voi olla useitakin polkuja jolla strategian tavoitteita
saavutetaan ja sitten on vielä taktiikkaa siinä välissä, millä tavalla navi-
goidaan siellä strategian sisällä.” (Haastateltava 1, 2017)*

Strategian jalkauttamisen yrityksessä ylhäältä alaspäin haastateltavat näkivät omasta
roolistaan käsin. Liiketoimintojen kehityshankkeet on johdettu strategiasta ja niitä seu-
rataan tarkasti. Strategian jalkauttaminen nähdään kahdelta eri suunnalta. Yleisen tason
viestintä tai iso kuva muodostuu strategiavideoilla ja strategiaviestinnästä ja toisaalta
strategian merkitys ja ilmeneminen käytännössä jokaisen työssä.

Strategia on huomioitu jo koneliiketoiminnan organisaatiomallissa, jossa asiakaspääl-
likkö on mukana tuomassa kasvua. Operatiivisella puolella on pyritty pienentämään
koneiden kustannuksia ja toimiva perusta sekä työsuojeluasiat ovat saaneet paljon pai-
noarvoa. Ne ovat yksikötason tavoitteita ja näkyvät henkilöstön mittareissa. Strategia-
viesti on tarkoitus purkaa niin pieniksi palasiksi, että esimiehen on helppo viestiä alai-
selle strategian vaikutus jokaisen omaan työhön. Kuva strategiaviestin eteenpäin viemi-
sestä on melko ristiriitainen, sillä viestin jalkauttaminen henkilöstölle asti on joidenkin
mukaan yleensä epäonnistunut ja joidenkin mielestä taas viestiä on onnistuttu jalkaut-
tamaan hyvin, kuten seuraavista kahden tämän ryhmän henkilön vastauksista voidaan
todeta.

*”Mä luulen, että meidän organisaatiossa kuitenkin se strategia on hyvin
tiedossa. Jalkauttamisessa me ollaan varmaan mun mielestä ihan hyvällä
tasolla. Et jos sattuu kysyä joltain konemieheltä, niin mä luulen et se ym-
märtää sen, että mikä meidän rooli on yrittää pitää asiakassuhteet hyvänä
ja toisaalta sit löytää uusia markkinoita niin mä luulen, että ne tän tajuaa.
Ja turvallisuus on se, mikä on myös kirkaana.” (Haastateltava 2, 2017)*

*”Ei ainakaan tässä vaiheessa vielä [olla jalkautettu strategiaa], jalkautus
on niin sanotusti kesken, mutta tota kyl mä täs vuosien kokemuksel sanon
et se on aina vähän jääny, noita strategioita on tässä historian aikana ollu
aika paljon, mutta siinä on ollu aina aika paljon puutteita siinä jalkautta-
misessa tuonne konemiestasolle asti.” (Haastateltava 5, 2017)*

Strategian painopistealueet näkyvät tämän ryhmän mielestä ennen kaikkea suoritusky-
vyn parantamisena. Kustannuksia on pystytty pienentämään vuositasolla merkittävästi
viime vuosien aikana ja samalla koneiden käyttöasteet ovat nousseet selvästi paremmal-

le tasolle. Konetyön hinta on myös mittari, jota seurataan tarkasti. Painopiste menneinä vuosina on ollut kilpailukyvyn parantaminen säästämällä.

”On eletty pitkään tällaista niukkuuden elämää eli ollaan saatu kuluja puristettua pienemmiksi ja se on onnistunut hyvin... Se on tavallaan konepuutiikin omaa strategiaa... Se on näkynyt koko aika meidän työssä. On mietitty meidän toimitiloja, on mietitty konekalustoa, että mitkä koneet seisoo ja on mietitty autokalustoa... Se on tavattoman lyhytjänteistä, me ei voida ikuisesti supistua ja jossain vaiheessa se on tiensä päässä, ja se alkaa olla mun mielestä olemaan nyt. Enempää ei, et pikkuhiljaa pitää alkaa satsaamaan.” (Haastateltava 6, 2017)

Myös asiakaslähtöisyyteen on panostettu, sillä koneliiketoiminta on yrityksen ainoa tulosityksikkö, jolla on oma myyntiyksikkö. Turvallisuuteen panostaminen näkyy toiminnassa myös erittäin selkeästi. Työnsuunnitteluun, vuorotauluihin ja koneohjelmiin panostetaan myös koko aika. Näillä pyritään saamaan kasvua tehostamalla resurssien käyttöä. Toimiva perusta näkyy siten, että kaikki menestyksekkään työn tekemisen edellytykset täytetään. Työmenetelmien täytyy olla työntekijöillä hallussa, eli lisälaitteet ja kuskien ammattitaito ovat tärkeitä, samoin muun muassa koneohjauslaitteet ja niiden menestysekäs käyttö. Tärkeimmiksi strategian painopistealueiksi koneliiketoiminnan kannalta nousivat asiakaslähtöisyys ja toimiva perusta.

”Asiakas on kaiken toiminnan keskiössä siellä ja se on hyvin tärkeä. Asiakasta pyritään palvelemaan joustavasti ja hyvin sillä lailla, että se on molemmille osapuolille järkevää ja kannattavaa toimintaa.” (Haastateltava 4, 2017)

Asiakaslähtöisyydestä nousi esille palvelun kokonaispaketin tarjoaminen, yhteistyö ja luottamus sisäisiin asiakkaisiin sekä pyrkimys löytää asiakkaalle uusia palveluita ja ratkaisuita. Kasvun haastateltavat näkevät rakentuvan ulkoisen asiakkaan varaan. Kilpailukykyyn liittyy vahvasti hukan poistaminen sekä hinnoittelun tärkeys. Koko yhtiön tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta erittäin tärkeäksi strategian osaksi nousi haastatteluisissa uuden laivastostrategian valmistuminen. Vanhentuvan kaluston korvaajaksi täytyy löytyä sopivaa uutta kalustoa, joka voi tarkoittaa samalla uudenlaisten toimintatapojen omaksumista.

Yhteistyö rakennus- ja kunnossapitoliiketoimen kanssa projekteilla nostettiin esiin useaan kertaan. Koneiden väheneminen kohdistaa painetta paremmalle työnsuunnittelulle ja asiakasta pitäisikin pystyä auttamaan jo koneen varausvaiheen aikana. Tässä yhteydessä voitaisiin kartoittaa käytettävät työmenetelmät, ajoitus, resurssien määrä ja laatu sekä työn vaiheistus järkevästi, jotta hukkaa ei pääse muodostumaan. Samalla parannettaisiin koko yhtiön kilpailukykyä.

”Koneliiketoiminnan eriyttäminen omaksi liiketoiminnakseen on ollut hyvä, että on nähty toiminnan tehokkuus. Sitten kun optimoidaan vain siitä

näkökulmasta, niin tuottaako se kuitenkin suurinta hyötyä, jos katsoo koko Trackin tasolla.” (Haastateltava 7, 2017)

Strategia ohjaa johtajien ja päälliköiden työtä merkittävästi. Strategiset projektit on kirjattu yhtiön johtoryhmässä ja niiden edistymistä seurataan aktiivisesti. Yhtiötasolla on ”must-win-battles”, jotka täytyy hoitaa hyvin. Jokaiselle toimihenkilölle on määritelty omat tavoitteet, jotka ovat strategiasta lähteviä ja ne ohjaavat strategianmukaista toimintaa alaspäin organisaatiossa. Operatiivisella puolella mitataan TLY-asioita, toiminnan tehokkuutta ja asiakasyhteistyötä ja myynnin puolella seurataan ulkoisen myynnin kasvua. Haastateltava 3 kiteytti strategian viestimisen tavoitteen siten, että strategia pitää saada yksiselitteiseksi niin, että se tehdään henkilöstön kanssa. Strategian vaikutus omaan työhön pitää olla selvä kaikille. Kehityskeskusteluissa käydään strategiaa läpi ja liitetään tavoitteet henkilökohtaisesti jokaiselle henkilölle. Tavoitteiden täyttymistä seurataan ja niihin on liitetty myös henkilökohtainen palkitseminen. Tästä eteenpäin on koneryhmäesimiesten vastuulla jalkauttaa strategiaa alaspäin edelleen konemiehille.

Mittarit

Kontrollerin toimenkuvaan kuuluu laatia talouspuolen mittarit ja koostaa niistä johtoryhmän käyttöön kuukausittain yhteenvetoraportti. Kontrolleri näin ollen myöskin seuraa kaikkia mittareita erittäin säännöllisesti. HR puolen edustajan vastuulla puolestaan on luoda ja seurata henkilöstöpuolen mittareita, kuten henkilömäärät, ylityöt, sairaspoisuudet ja niihin liittyvät kustannukset. Johtoryhmän jäsenet seuraavat omalta osaltaan näitä mittareita vähintään kerran kuussa. Talouspuolen mittarit koostuvat KPI-mittareista, joista tulos on tärkein. Lisäksi seurataan aktiivisesti koneiden käyttöasteita, koneryhmäkohtaisia katteita sekä ulkoisen myynnin kehittymistä. Lisäksi operatiivisella puolella seurataan TLY-mittareita, kuten tapaturmat. Radan rakentamisen ja kunnossapidon muututtua erittäin kilpailuksi alaksi on toiminnan myös muututtava, kuten seuraava kommentti osoittaa. Tämän vuoksi kategoriapäälliköt seuraavat tehtyjä suoritteita, ettei tehtäisi sellaista työtä mitä ei laskuteta.

”Me ollaan ennen teetetty valtavasti turhaa, jota ei oo niin sanotusti tilattu ja sen karsiminen pois sieltä on ollu yks suurimpia asioita. Eli me tehtiin paljon työtä jota ei oltu suunniteltu tai tilattu, mutta me tehtiin, koska tavallaan se kuului siihen.” (Haastateltava 3, 2017)

Käytettävät mittarit löytyvät pääosin intranetin työtiloista. Kontrollerin mittaristopaketti jaetaan johtoryhmälle kuukausittain sähköpostin välityksellä. Lisäksi ne, jotka ovat rakentaneet omia mittareita seuraamilleen asioille, hoitavat mittarin päivittämisen itsenäisesti. Pohjana mittareiden rakentamisessa on VR Trackin toiminnanohjausjärjestelmä ja VR Groupin raportointijärjestelmä. Tärkeimmiksi mittareiksi johtajat ja päälliköt nimesivät pitkän listan erilaisia mittareita riippuen omasta asemastaan ja mielenkiinnon kohteistaan. Tärkeimmiksi nousivat koneliiketoiminnan tulos, koneiden käyttöasteet, koneryhmäkohtaiset ja konekohtaiset katteet, asiakastytyväisyys ja asiakastyöprosentti.

Muita mainittuja mittareita olivat huoltokustannukset, myyntimäärät ja tapaturmataajuus.

Yhtiön strategia näkyy koneliiketoiminnan mittareissa liiketoiminnan suorituskyvyn ympärillä. Koneliiketoiminta on sisäinen palveluntuottaja ja sillä on vastuu projektien kannattavuudesta, jossa määrittävät tekijät ovat kustannuskilpailukyky, tehokkuus ja suorituskyky. Myös asiakaskeskeisyys näkyy koneliiketoiminnan mittareissa. Asiakastyytyväisyys ja ulkoinen myynti ovat mitattavien kohteiden joukossa. Operatiivisen mittariston luominen on osoittautunut hankalaksi, kuten seuraavasta haastattelussa esille tulleesta kommentista voidaan päätellä.

”Operatiivisen mittariston luominen on vaikeaa... Meillä ei oikeastaan ole sellaista avainsuoritetta... Meillä on niin paljon työlajeja ja niin paljon koneita, että sellaisen yksiselitteisen avainsuoritteen, joka kertois siitä ol-laanko me tehokkaita vai eikö me olla, niin tota sellasen keksiminen ole ihan helppo juttu.” (Haastateltava 1, 2017)

Strategia näkyy luonnollisesti myös talouden tunnusluvuissa sekä turvallisuuden mittaamisessa. Konemiesten mittaaminen on linkitetty palkitsemiseen, joka mittaa päivittäiseen tekemiseen liittyviä asioita. Kilpailukyvyn näkökulmasta strategia näkyy ylityöprosentin seuraamisena. Mittareita ei ole mietitty strategia edellä, vaan on ennemminkin mietittävä, miten mitattava asia liittyy strategian painopisteisiin.

Kriittiset menestystekijät

Asiakaskeskeisyyden kannalta tässä ryhmässä haastateltavat korostivat erityisesti sekä kaluston että hinnoittelun tärkeyttä. Koneet muodostavat yhtiön projektien näkyvyyttä ja luotettavuutta asiakkaan suuntaan. Kalusto on kuitenkin kauttaaltaan melko vanhaa ja korvaavaa kalustoa pitäisi löytää poistuvien tilalle

”Kaluston osalta ei saada liikaa nojata eikä tuudittautua sellaiseen omaan haavemaailmaan, että meillä on kaikki isot koneet ja et meilt löytyy kaik-kea.” (Haastateltava 1, 2017)

Kaluston vanhentuessa myös kalustohuolto nousee tärkeään rooliin, sillä työmailla koneet eivät saisi rikkoutua. Kaluston hinnoitteluun vaikuttaa myös kalustosta aiheutuvat kustannukset, joten nämäkin tekijät kulkevat käsi kädessä. Hinnoittelun pitäisi palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja hinta-laatusuhteen pitäisi olla markkinoiden paras. Muita tärkeitä tekijöitä olivat työn laatu, joka muodostuu ammattitaitoisista ja motivoituneista työntekijöistä sekä oikeanlaisista työmenetelmistä. Myös joustavuus, uudistumiskyky, tuotannon tehostaminen ja turvallinen työskentely nousivat esille haastatte-luissa.

”Hyvä maine, jota täytyy pitää yllä, se ei tule itsestään. Muut urakoitsijat tekee niitä hommia yhtä hyvin, mutta meidän vaan pitää rakentaa se luot-

tamus siihen tilaajaan... Se rakennetaan osaamisen ja henkilöiden kautta.” (Haastateltava 2, 2017)

Toimivaan perustaan tämän ryhmän haastateltavat olivat lähes yksimielisiä tärkeimmästä tekijästä, joka oli käytettävä kalusto ja sen kehittäminen. Koneiden on oltava sellaisia, että ne suoriutuvat mahdollisimman hyvin työtehtävistään.

”Toimiva perusta lähtee sieltä ruohonjuuritasolta, että meillä on toimivat, ehjät ja laadukkaat koneet ja sitten niihin pätevät käyttäjät, että ne on hyvin koulutettuja ja asiansa osaavia niin silloin se homma toimii. Ne osaa tehdä työn oikealla tavalla ja turvallisesti vahinkoja välttäen” (Haastateltava 4, 2017)

Laivastostrategiaa silmällä pitäen on kuitenkin tarpeellista kehitellä uusia ketteriä työmenetelmiä, joka mahdollistaa uudentyyppisten koneiden käyttämisen tulevaisuudessa. Projektien monimuotoiset tehtävät ympäri Suomea vaativat tarkkaan mietityn määrän kapasiteettia ja hyvin koulutettua henkilöstöä. Muita esiin nousseita tekijöitä olivat turvallisuus, tehokkuus, joustavuus ja työnsuunnittelun tärkeys. Nämä tarkoittavat sitä, että kaikki työvaiheet projektin tilaamisesta eteenpäin on toimittava. Työnsuunnittelu luo pohjan tehokkaalle toiminnalle, mutta yllätysten sattuessa myös joustavuutta täytyy löytä. Työt on tehtävä turvallisesti ja taattava kaikille mahdollisuus lähteä vahingoittumatta kotiin työpäivän päätteeksi. Kilpailukyvyyn haastateltavat kokivat muodostuvan hinta-laatusuhteesta, hukan välttämisestä, hyvästä maineesta sekä kustannusten alentamisesta.

”Meidän hintaa ja tehokkuuttakin ja kustannuksiakin tärkeämpi on se meidän laatu, koska jos me tuetaan huonolla laadulla niin pahimmillaan se voi aiheuttaa vaikka suistuman. Et se on se ehkä kaikkest tärkein. Meidän tekemä laatu on vähintään riittävää ja asiakasodotusten täyttävä ja kaikki viranomaisvaatimukset täyttävä. Turvallisuuden kanssa ei voi koskaan tehdä kompromisseja. Seuraavana tulee meidän työn tekemisen hinta ja kustannuskilpailukyky.” (Haastateltava 1, 2017)

Näistä hinta-laatusuhde muodostuu käytettävistä koneista, työmenetelmistä sekä hinnoittelusta ja kaikki tekijät oli mainittu jo toimivan perustan yhteydessä. Tilaajan suuntaan koneliiketoiminnan maine on tärkeä ja luottamuksen rakentaminen asiakkaan suuntaan mahdollistaa tilausten saamisen. Kilpailukykyyn liittyen haastateltavilta tuli myös jonkin verran negatiivista palautetta. Yhtiön sisäisten liiketoimintayksiköiden välinen yhteistyö koettiin heikoksi ja koettiin, että yhtiössä harrastetaan osaoptimointia.

”Meidät on ajettu jokainen yksikkö erilliseen laareihin, meil ei oo ees oman yhtiön sisällä eri liiketoimintojen välillä, meil on olevinaan yhteistyötä, mutta se on täysin silmänlumetta... Kaikki ei katso saman viivan alle.” (Haastateltava 3, 2017)

Haastateltava 6:n mukaan toimintaa pitäisi kehittää enemmän kumppanuuden suuntaan, eikä oman liiketoiminnan voittojen maksimoiminen ole paras tapa yhtiön kannalta. Haastateltava 3:n mukaan myös palkkausmallin uudelleen järjestely tai muokkaaminen

on ajankohtaista, sillä työntekijät eivät enää viihdy meillä ja meiltä valuu ammattitaito muualle, jonka seurauksena kaadutaan ”nätisti kuin jättiläinen”.

Kasvu koettiin yleisesti erittäin tärkeäksi, sillä jos koneliiketoiminnalle ei löydetä kasvua, ainoaksi vaihtoehdoksi jää sopeutuminen. Suomen radanpito ei tarjoa orgaanista kasvua, sillä määrärahat ovat olleet vuosia samalla tasolla. Sen sijaan Ruotsissa olisi kasvulle mahdollisuuksia. Suomessa on myös mahdollista kasvattaa liiketoimintaa panostamalla ulkoiseen palvelumyyntiin. Kasvuun liittyy paljon erilaisia tekijöitä, joista hinta-laatusuhteen parantaminen ja imagon parantaminen ovat tärkeimpiä.

Liiketoiminnan päivittäinen toiminta

Henkilöstön osaaminen kulminoituu VR Trackillä toisaalta viranomaisvelvoitteiden täyttämiseen erilaisista osaamisista ja pätevyyksistä sekä toisaalta muiden osaamisalueiden kehittämiseen. Haastateltava 4:n mukaan jokaisella on velvollisuus tarkistaa omat pätevyytensä, koulutukset ja perehdytykset. Viranomaiset määrittelevät tietyille työtehtäville tarvittavat pätevyudet, joiden täyttymistä seurataan yhtiötasolla. Muun osaamisen kehittäminen tapahtuu tällä hetkellä jokaisen kehityskeskusteluissa esiin nousseisiin tarpeisiin, joihin ollaan yritetty vastata järjestämällä koulutuksia räätälöidyllä sisällöllä. Koulutusten järjestäminen on suuri haaste, koska henkilöstö on hajaantunut ympäri Suomea, eikä kaikkia ole mahdollista irrottaa koulutuksiin.

”Meillä osaamisen kehittäminen on tosi pätevyyspohjaista tai tällaisten perusvaatimusten täyttämistä, että siinä meillä ois kyllä niin kuin kehitettävää. Mietittäis mitä osaamista tai mikä osaaminen ja mikä tietotaito toisi lisäarvoa liiketoiminnalle.” (Haastateltava 7, 2017)

Koulutuksen nähdään olleen retuperällä aiemmin, mutta tilanne on kehittymässä tältä osin paremmaksi. Koneliiketoiminnan toimintaprosessit on kuvattu laatujärjestelmän puitteissa. Koneliiketoiminnalla on oma toimintakäsikirja, jossa on kuvattu perusprosessit ja vastuuhenkilöt. Lisäksi koneliiketoiminnalla on lanseerattu palvelukonsepti, josta eräs haastateltava kommentoi seuraavasti.

”Palvelukonsepti lanseerattiin silloin samalla [kun koneliiketoiminta eriytettiin omaksi liiketoimintayksiköksi]. Se on tavallaan tällanen asiakaslupaus, mihin me sitoudutaan. Mitä meiltä saa ja mitä meiltä ei saa. Se on semmonen tärkeä homma. Se on sisäisen asiakkaan kanssa tehty ja silloin ulkoiselle asiakkaalle tehtiin tällaiset palvelun toimitusehdot, jotka liitetään yleiseen tarjouspohjaan.” (Haastateltava 4, 2017)

Liiketoiminnan prosesseja mietittäessä siis perustekeminen on hyvällä mallilla. Koneet varataan konevarausjärjestelmää hyödyntäen, jolloin sisäisellä asiakkaalla on mahdollisuus nähdä koneiden varaustilanne reaaliaikaisesti. Koneliiketoiminnan organisaatio poikkeaa muista Trackin liiketoiminnoista siten, että sillä on oma myyntiorganisaatio. Muuten myyntityötä tekee tällä hetkellä rakentamisen ja kunnossapidon alueyksiköt. Sisäiset asiakkaat hoitavat konevaraukset järjestelmän avulla. Varauksen lukitsemisen

jälkeen kone-esimies sopii tilaajan kanssa tarkemmat toimintatavat projekteilla. Asiakaslähtöisyyden merkitys on koneliiketoiminnalle tärkeää.

”Asiakaslähtöisyys on numero 1. Oli tilaaja kuka tahansa niin me palveluaan kaikkia samalla tavalla. Me toimitetaan samanlainen konsepti jokaiselle, mutta meidän pitää pystyä myös mukautumaan siihen mitä pyydetään, siihenhän me ei olla vielä läheskään valmiita.” (Haastateltava 3, 2017)

Liiketoimintaprosessien kehittämisen yhteydessä haastatteluissa nousi esiin yhtiön sisäisen yhteistyön puute tällä hetkellä useammankin haastateltavan taholta.

”Meillähän jokaisella liiketoiminnalla on omat kehityksestä vastaavat, ja ehkä siinä vähän tuntuu, että siinä korostuu vähän liiketoimintakohtainen ajattelu, että jotenkin ne raja-aidat pitäisi saada rikottua ja tehtyä sitä kehitystyötä tuolla saralla yhdessä liiketoimintojen välillä.” (Haastateltava 7, 2017)

Tämä johtaa siihen, että yhtiön kannalta ei tehdä parhaita päätöksiä ja jokainen liiketoiminta kehittää vain omia toimintojaan, eikä synergiaetuja synny. Yhteistyön saralla pisimmällä ollaan tukemisen yhteistyössä. Se on saanut alkunsa käytännön tarpeista ja siihen osallistuu koneliiketoiminnan lisäksi mittaus sekä kunnossapito. Tämän lisäksi on ollut tietyillä alueilla kunnossapidon ja rakentamisen kanssa yhteistyötä, jossa on soviteltu yhteen näiden töitä, jotta koneelle saataisiin lisää käyttöastetta.

Liiketoiminnan kehittäminen

Strategiaviestin menemisestä alaspäin organisaatiossa tämän haastatteluryhmän näkemykset vaihtelivat suuresti. Osa oli sitä mieltä, että strategia on hyvin tiedossa kaikilla organisaatiotasoilla ja osa oli taas sitä mieltä, että strategia ei välttämättä ole kovin hyvin hallussa edes päällikkö- ja esimiestasolla.

”Koko strategiatyön ehkä isoin haaste on, kun teet tuon saman kysymyksen vaikka jollekin ratajätkälle tuolla radalla, niin hänenkin pitäisi osata sanoa mikä hänen roolinsa on tämän yhtiön strategiassa, ja se voi olla hieman vielä hämärän peitossa.” (Haastateltava 1, 2017)

Usko perinteisiin tilaisuuksien järjestämisiin ja kalvosulkeisiin strategiaviestin jalkauttajana oli kuitenkin kautta linjan huono. Lähes kaikkien mielestä kasvokkain jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa läpikäymällä päästäisiin parhaisiin tuloksiin. Samalla kaikki voisivat itse pohtia miten omassa työssä voi vaikuttaa strategisten tavoitteiden täyttymiseen.

”Strategian jalkauttamiseksi on monia tapoja. Mä en ehkä itse usko siihen normitapaan mitä yritykset käyttää, että pidetään hirveästi tilaisuuksia ja pannaan kalvosulkeisia liikenteeseen. Kyllähän se jollain tavalla niin kuin varmaan pitäisi keskustelemalla henkilöstön kanssa läpi, osallistamalla se porukka siihen strategiaan” (Haastateltava 1, 2017)

Yhtiössä on käytössä monia viestintäkanavia, joiden avulla voidaan välittää myös tietoa, mutta näiden roolia juuri strategiaviestin välittämiseen ei nähty kovin tehokkaaksi. Haastateltavien näkemykset koneliiketoiminnan jokapäiväisen työn muuttamisesta entistä strategialähtöisemmäksi liittyivät paljon kalustostrategiaan ja mihin suuntaan yhtiötä lähdetään siinä viemään. Jos nykyistä kalustoa korvataan esimerkiksi kalustolla, joka voi tehdä myös radan ulkopuolella töitä, voidaan tasata henkilöstön työkuormaa, joka on perinteisesti ollut kesällä suuri ja talvella pieni.

”Meidän pitää pysyä ajan hermolla, että pitää olla sellainen kalusto, jolla me pystytään töitä tekemään ja se konestrategia nyt on tietysti koko ajan mietinnässä, että millä me ruvetaan tekemään.” (Haastateltava 4, 2017)

Muita näkemyksiä toiminnan parantamiseksi olivat johtajien ja päälliköiden suurempi näkyvyys työmailla, jolloin voisi keskustella henkilöstön kanssa, kuunnella huolia ja murheita sekä viestiä myös strategiaa. Myös henkilöstön palkitsemiseen kaivattiin muutosta, jotta hyvälle tekijälle saadaan palkitsemisen avulla motivaatiota suoritua työstä paremmin.

”Palkitsemispuoli, joku tulospalkkio tulee kaikille sitten tietyn suuruisena niin se ei oo se porkkana. Se on toki hyvä motivaation nostatin kokonaisuutena, mut se että jos haluaisit huippukaverin olevan vielä huipumpi, niin tämä ei palkitse ketään.” Haastateltava 2, 2017)

Liiketoimintojen välisen yhteistyön perään kuulutettiin myös. Tällä hetkellä raja-aitojen koettiin kasvavan, eikä kehitystyössä oteta huomioon kuin oma liiketoiminta. Osoitimoimalla vain koneliiketoiminnan rahavirtaa ei tuoteta VR Trackille suurinta hyötyä.

Toiminnan mittaamisella koettiin olevan selvästi vaikutusta saavutettuun tulokseen. Ne asiat joita ollaan mitattu ovat pääsääntöisesti parantuneet. Mittaamisen täytyy kohdentua oikeisiin tekijöihin, ja jokaisen tulisi niiden perusteella tiedostaa mitä asioita tekemällä saadaan tulosta. Haastateltava 2:n mukaan operatiivisella mittaroinilla voidaan päästä positiivisiin tuloksiin, jos se avataan henkilöstölle kunnolla. Työn kellottamisella ei hänen mukaansa kuitenkaan saavuteta ainakaan mitään positiivista.

”Niitä asioita joita mitataan, ovat pääsääntöisesti parantuneet. Esimerkiksi konekate on parantunut, kun henkilöstö on tietoinen oman koneen toiminnasta. Jokaisen pitäisi tiedostaa mitä tekemällä talolle saadaan tulosta... Hyvällä työnohjauksella ja suunnittelulla olisi saavutettavissa paljon enemmän.” (Haastateltava 6, 2017)

Hyvällä työnohjauksella koettiin olevan suuri rooli paremman tuloksen tekemisessä. Pelkästään mittaamisesta ei koettu kuitenkaan olevan hyötyä, jos ei tiedetä mistä mittarien luvut muodostuvat. Myös pitkän aikavälin suhteen mitattavien tekijöiden tulisi tuottaa hyötyä yhtiölle.

Toiminnan mittaamisen koettiin osittain olevan hyvällä mallilla, mutta osa kaipasi lisää mittareita ja osa kaipaisi viilauksia nykyisiin mittareihin. Isojen työkonien tehokkuu-

den mittaamista kaivattiin kovasti, sillä nykyisin ei ole olemassa keinoa mitata koneiden tehokkuutta. Mittarien avulla voitaisiin keskittyä poistamaan hukkaa. Koneliiketoiminnan toimihenkilöiden haastatteluiden päälöydökset on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Teemat ja tärkeimmät löydökset koneliiketoiminnan toimihenkilöiden haastatteluista.

Strategia
Strategia hallussa melko hyvin Tärkeimmät painopistealueet toimiva perusta ja asiakaslähtöisyys Nyt panostettu lähinnä kilpailukyvyn parantamiseen
Mittarit
Käytössä paljon etenkin talouspuolen mittareita Mittareita ei ole suunniteltu strategia edellä
Kriittiset menestystekijät
Hinta-laatusuhde tärkein Yhteistyö muiden liiketoimintojen kanssa Käytettävä kalusto Työnsuunnittelu
Liiketoiminnan päivittäinen toiminta
Perustekeminen hyvällä tasolla Liiketoimintojen välisen yhteistyön puute nousi esille Koulutus vaikeaa ja pitäisi kehittää
Liiketoiminnan kehittäminen
Kalustostrategia tärkeässä roolissa Operatiivisen mittaamisen kehittäminen Liiketoimintojen välisen yhteistyön kehittäminen Työnsuunnitteluun pitäisi panostaa

4.3 Sisäiset asiakkaat

Tämän ryhmän haastateltavat edustavat koneliiketoiminnan sisäisiä asiakkaita eli rakentamisen- sekä kunnossapidonliiketoimintaa. Rakentamisesta haastatteluihin osallistui kaksi projektipäällikköä, sillä projektipäälliköt tuntevat hyvin sekä rakentamisen organisaation ylätasoin toiminnat että käytännön toimintaa työmailla. Kunnossapidosta puolestaan haastateltiin virkaatekevää liiketoimintajohtajaa, joka on vakituisesti aluepäällikkö, yhtä aluepäällikköä sekä yhtä projektipäällikköä. Kunnossapidon organisaatio on laveampi kuin rakentamisen, joten myös haastateltavat edustivat laajempaa tehtäväkuvaa. Keskimäärin tämän ryhmän haastateltavat ovat olleet yrityksen palveluksessa seitsemän vuotta minimin ollessa yksi vuosi ja maksimin 15 vuotta. Nykyisessä tehtävässään haastateltavat ovat olleet keskimäärin 2 vuotta. Tämänkin kappaleen teemat on lihavoitu, jonka perässä ovat aina tyypillisimmät vastaukset ja tärkeimpiä sitaatteja. Kappaleen lopun yhteenvetotauloukosta löytyvät teemat sekä haastatteluiden tärkeimmät esille nousseet asiat.

Liiketoimintojen operatiivinen toiminta ja sidokset koneliiketoimintaan

Sisäisten asiakkaiden sidokset koneliiketoimintaan koostuvat pääasiassa ratatyökoneiden käytöstä. Rakentamiselle konekapasiteetti tulee pääsääntöisesti kokonaan koneliiketoiminnalta, jonka koneet projektipäällikkö alustavasti tilaa rakentamisen projekteille. Rakentamisen projektit ajoittuvat routakauden ulkopuolelle, joten kysyntää ei ole talvella. Kunnossapidolla koneliiketoiminnan palvelut ovat käytössä läpi vuoden. Kunnossapidolla on käytössä paljon myös ulkopuolisten toimijoiden kalustoa, mutta rataspesifimpi kalusto tulee tällä hetkellä koneliiketoiminnalta.

Rakentamisen projektipäällikkö päättää urakkatarjoustaan laskiessa millä konekannalla urakkaa tarjotaan ja tekee alustavat varaukset. Työmaapäällikkö hoitaa yhteydenpidon koneliiketoimintaan, mutta projektipäällikkö on mukana ongelmatilanteissa. Kunnossapidossa puolestaan aluepäälliköt ovat suuressa roolissa. He organisoivat kunnossapito-projektin ja nimeävät projektipäälliköt. Projektipäälliköt ovat enemmän ohjaavassa roolissa ja työmaapäälliköt varaavat koneet yhdessä projektipäällikköiden kanssa.

”Kunnossapitäjänä tietysti tarvitaan koneyksikön koneita meidän kunnossapitotöihin, eliä on tukemisia, pölkynvaihtoja, näihin tarvitaan koneita ja mm. auraukseen. Toki meillä on myös tietysti ulkopuolisia koneita valtaosa tällä hetkellä käytössä, mutta me tarvitaan koneliiketoiminnalta spesiaalimpia koneita, mitä ei ulkopuolisilla ole vara tarjota.” (Haastateltava 10, 2017)

Työmaamestarit ohjaavat koneiden toimintaa työmaalla koneliiketoiminnan koneryhmäesimiesten kanssa sekä suunnittelevat työt viikkotasolla, tekevät JETI-ilmoitukset (junaliikenteen ennakkotietojärjestelmä) ja hoitavat operatiivisen ohjaamisen. Ongelmatilanteissa tai pikaisissa konetarpeissa aluepäälliköt ovat yhteydessä asiakaspäällikköön tai kategoriapäällikköön. Koneyksikköön liittyvät toimet menevät koneyksikön prosessikuvauksen mukaan. Yhteistyötä pitää haastattelujen perusteella kuitenkin tiivistää lähes kaikilla osa-alueilla sekä suorituksen tasoa ja tuottavuutta pitää pystyä parantamaan. Eräs haastateltavista tiivistä asian seuraavasti.

”Tukitoimintoa tarvitaan etenkin koneryhmäesimiehiltä. Ketteryys ja joustavuus ovat avainasemassa. Palvelupakettien määrittäminen helpommin ymmärrettäväksi paremmalla yhteistyöllä olisi hienoa.” (Haastateltava 11, 2017)

Koneryhmäesimiehiltä tai joltakin muulta taholta koneliiketoiminnasta kaivattiin enemmän tukea muille liiketoiminnoille. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että konetta varatessa annetaan neuvoja ja palvelua, jotta oikea kone työtä varten varataan kohteeseen.

Koneliiketoiminnan palvelut

Asiakastyytyväisyys koneliiketoimintaa kohtaan muodostuu rakentamisessa koneiden saatavuudesta ja toiminnan joustavuudesta yhdessä ammattitaitoisen henkilöstön kanssa. Kunnossapidossa asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, että kunnossapito voi itse täyttää loppuasiakkaan vaatimukset. Saatavuus on tärkeää myös kunnossapidolle, jonka lisäksi mainittiin oikeanlaiset ja ehjät koneet, tehdyn työn riittävä raportointi, hinta, yhteydenpito ja toiminnan ja yhteistyön kehittäminen.

”Siis tärkeinhän meille on, että koneet on saatavilla silloin kun niitä tarvitaan. Toinen on tietenkin se, et se kalusto on oikeenlainen, et sil pystytään tekemään se työ laadukkaasti. Kolmantena on sitte, mikä niiku meiltäkin eteenpäin ni on ne dokumentit, että siitä tehdystä työstä saadaan halutun mukainen dokumentointi.” (Haastateltava 9, 2017)

Haastatteluissa käy selkeästi ilmi, että rakentamisessa ollaan tyytyväisempiä koneliiketoimintaan kuin kunnossapidossa. Kunnossapidossa ollaan sitä mieltä, että koneliiketoiminnan ainoa tarkoitus on tehdä itsestään kannattava, eikä ajatella sisäisen asiakkaan tarpeita eikä lisäarvoa. Koneliiketoiminnalla pitäisi olla näyttää mittareita kustannuskehityksestä omalle sisäiselle asiakkaalleen. Nyt keskitytään haastateltavien mukaan vain siihen, miten paljon kustannuksia pystytään vyöryttämään kunnossapidolle. Esille nousivat myös raportoinnin reaaliaikaisuus, sopimuksenmukainen työ, palveluvalmius, työn suunnittelu, ammattitaito ja joustavuus.

”Jos sais laittaa kolme toivomusta meille kehitykseen niin tottakai kustannukset on ykkönen, sit se raportointi on kakkonen ja ylipäätään sen koko toiminnan kehittäminen, koska esimerkiksi tukemiskoneiden miehistön osaamisessa on isoja eroja, joka vaikuttaa työn suoritukseen ja eteneeseen. Siellä on ne koneiden esimiehet on, mutta sellasta aitoa yhteistyötä ei oo, missä mietitään miten voitais tehdä työt paremmin.” (Haastateltava 9, 2017)

Koneliiketoiminnan palveluissa lisäarvoa rakentamiselle toi hyvä reagointinopeus sekä laaja konekapasiteetti. Kunnossapidolle tärkeää on sopimuksen mukaisen työn valmistuminen. Lisäarvoa toiminnalle saadaan muun muassa havaitun vian tai ongelman julkittomisella. Lisäarvoa voitaisiin tuottaa kunnossapidolle myös kehittämällä koneliiketoiminnan konetuntien raportointia. Myös miehistön osaamisessakin koettiin olevan liian suurta vaihtelua, joka osittain johtuu siitä, että miehistö kiertää koneilla, eikä kaikki välttämättä tunne hyvin koneita, joilla joutuvat työskentelemään.

Yhteistyötä rakentamisen kanssa tehdään käytännön työn tasolla sekä erilaisissa kokouksissa. Koneliiketoiminta tiedottaa muutoksista erikseen ja tieto on kulkenut haastateltavien mukaan mallikkaasti. Työkoneen varauksen jälkeen saadaan ehdotuksia, jos koneliiketoiminnalla on omia intressejä koneiden suhteen tietylle päivälle. Kunnossapidon mukaan tukemisen yhteistyö on käynnistynyt tänä vuonna kunnolla. Tukemisen

yhteistyössä pidetään palavereja kuukauden välein ja siellä käydään läpi yhteisiä pelisääntöjä siitä, mikä tehtävä kuuluu kenellekin ja miten aikataulut sovitetaan yhteen.

Lisää panostusta kaivattaisiin myös vastuualueiden mallintamiseen, jotta saataisiin kerralla oikea kone, laadun varmistus ja työskentelymenetelmät selviksi. Kunnossapidon haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilaajalle kaatuvat konevarauksien yhteydessä kaikki asiat tehtäväksi.

”Tää toimintaprosessi vastaa miun mielestä meidän suuntaan ni jotakin saksalaista verkkokauppaa, tai no jotakin verkkokauppatoimintaa, et se tilaajalle jätetty se naputtelu ja tekeminen, se koko työ. Jos koko Trackissä on otettu se asiakkuus nyt niiku keskiöön, niin kyllä pitäisi ottaa sisäiset asiakkaatkin.” (Haastateltava 9, 2017)

Kokonaisuudessaan koneliiketoiminta sai asiakasprosessissa rakentamiselta hyvää palautetta. Parannettavaa koneliiketoiminnalla on asennoitumisessa siihen, että sisäinenkin asiakas on maksava asiakas. Asiakaspalvelun tulisi olla parempaa, sillä sisäiselläkin asiakkaalla on mahdollisuus valita ulkopuolinen toimija.

”Yhteyshenkilöt, jotka toimii niin pitäis muistaa aina, että me ollaan se asiakas, joka tilaa sen työn, vaikka se on meidän konsernin ja Trackin sisäistä toimintaa ni silti me ollaan se asiakas ja meil on täysin päätäntävalta siitä missä me tehdään ja mitä me tehdään. Se pitäisi pitää kirkkaana mielessä. Sama se niiku vaikka oot jossain K-Raudassa ostamassa puutavaraa ni et sä halua, että se myyjä on sellanen et se ei lähtökohtaisesti halua myydä sitä tavaraa. Tavallaan asiakaslähtöinen asenne pitäis olla.” (Haastateltava 12, 2017)

Yleensä riitatilanteita syntyy kuitenkin hinnoitteluun ja työn tekemisen tehokkuuteen liittyvistä asioista. Kunnossapidolta koneliiketoiminta saa aika ristiriitaista palautetta. Kunnossapidossa nähdään, että koneliiketoiminta on hionut oman pakettinsa omasta näkökulmasta hyvään kuntoon. Yhteistyö yrityksessä on kuitenkin kärsinyt samalla, kun koneliiketoiminta eriytettiin omaksi liiketoiminnokseen. Osaoptimoinnin haitat näkyvät kustannusten kohdistamisesta syntyvissä riitatilanteissa.

Koneliiketoiminnan arviointi ja kriittiset menestystekijät

Rakentamisen näkökulmasta koneliiketoiminta on ollut joustavuudeltaan hyvää tasoa. Rakentajat toivoivat pakettipalveluita lyhytkestoisiin töihin ja konekannan uudistamista. Nyt esimerkiksi sepelivaunuja joutuu varaamaan projektille aina yhden ylimääräisen, koska ne ovat vikaherkkiä. Konekanta uudistettaessa tulisi rakentajien mielestä ottaa huomioon sisäisen asiakkaan tarpeet. Kunnossapidon haastateltavilla on joustavuudesta eriäviä näkemyksiä. Toisten mielestä joustavuus on hyvällä tasolla, kun taas toiset sanovat, että joustavuus on huono.

”Kyl se aina tuntuu vähän hankalalta, jos on tarvetta saada vaikka viikonlopuks [miehiä töihin], niin kyl se on enemmän sellasta tinkimistä ja ane-

lua niinku tilaajan suunnasta, jos taas vertaa ulkopuoliseen toimijaan ni ne on innoissaan, jos ne saa lisätyötä viikonlopulle. Nyt esimerkiksi lumi-töissä ni on soiteltu, et mitä helvettiä on näin ja näin paljon ylitöitä, mut eihän tuollanen tilanne tulis koskaan ulkopuolisilla, et jos tehään paljon ylitöitä” (Haastateltava 9, 2017)

Laatuun liittyen rakentamisen haastateltavat antoivat palautetta koneiden varausjärjestelmästä. Tilausprosessi on muuttunut siten, että rakennusliiketoiminta tekee kiinteitä varauksia, vaikka koneliiketoiminnan palveluprosessin kuvauksessa lukee, että tehdään alustavia varauksia. Rakentajan on pystyttävä osoittamaan työn tilaajalle, että tarvittava konekanta on käytössä projektilla. Työmaalla tekemisen laatu on heikentynyt, joka johtuu siitä, että koneen miehistö on vaihtuvaa. Henkilöstön osaaminen on pysynyt hyvänä, mutta kaikki koneet ovat hieman erilaisia. Tukemiskoneiden hajotessa korvaavaan koneen paikalle saanti on usein vaikeaa ja sivukuluja alkaa kertyä projekteille sakkujen muodossa. Myöskään kunnossapidon mielestä tilausprosessi ei ole paras mahdollinen. Virheen sattuessa koneliiketoiminnan pitäisi asiakkaiden mielestä ottaa vastuu työntekijöiden teoista. Koko laatuketju tulisi saada kuntoon aina tilaajasta suoritukseen ja siitä edelleen onnistumisen arviointiin.

”Tilausjärjestelmä on vanhanaikainen ja vaikeaselkoinen. Työn laatu koneilla niin on varmasti pääsääntöisesti ihan hyvää, mutta kyllä niitä floppejakin on.” (Haastateltava 10, 2017)

Rakentamisen haastateltavien mielestä toiminnan tehokkuutta tarvitaan aina enemmän. Koneiden työskentelytehokkuus on säilynyt hyvällä tasolla. Kommunikaatio työmaalla nostettiin myös esiin. Konemiehistöltä kaivattaisiin innovointia sekä neuvoja, miten joku kyseinen työ kannattaisi tehdä, jotta kone pystyy työskentelemään kaikkein tehokkaimmin. Myös kunnossapidon mielestä tehokkuuden parantaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Koneliiketoiminta on ilmoittanut teoreettiset maksimitehot koneista, mutta tehollisen työn määrän vaihtelu on erittäin suurta.

Saatavuus on tällä hetkellä hyvällä tasolla sekä rakentamisen että kunnossapidon mielestä. Kun asiakas on ajoissa liikkeellä niin koneet saa yleensä haluamalleen ajankohdalle. Rakentamisessa oltiin kuitenkin huolissaan siitä, miten koneyksikkö pystyy vastaamaan erittäin ison projektin konetarpeeseen, jos sellainen tulisi kilpailutukseen. Kunnossapidon mielestä konekannan pieneneminen näkyy kuitenkin jo kyvyssä saada pikaisella aikataululla konetta työmaalle.

Rakentamisen mukaan projektien sisäinen läpinäkyvyys on hyvä ja varausjärjestelmästä voi nähdä kenelle ja minne päin Suomea koneet on varattu. Eniten rakentamisen puolelta kommenttia läpinäkyvyyden parantamiseksi tuli koneiden hinnoittelupolitiikasta. Projektipäälliköitä kiinnostaisi tietää millä hinnalla koneliiketoiminta tarjoaa koneita ulkopuolisille, jotta tunnettaisiin, paljonko omien koneiden käyttäminen on halvempaa. Laadulliseen läpinäkyvyyteen huomioitiin se, että ilmoitettaisiin heti, jos tehdään virheitä

työmailla. Nyt virheet tulevat esille vasta jälkitarkastuksessa, vaikka ne oltaisi voitu korjata halvemmalla ja helpommin heti paikalla virheen sattuessa.

”Pitäis kehittää reklamointitoimintaa ja tietyllä tavalla avoimuutta... Heti välittömästi dokumentoidaan ja kerrotaan jos jotain tapahtuu. Toiminnan pitäis olla avointa molempiin suuntiin, et toisen tekemistä puutteista ja itse aiheutetuista ilmoitetaa. Se vaatii ajatusmallin muutosta ja tietysti sen, että omien mokien kertomiseen suhtaudutaan avoimesti eikä haukuttas maanrakoon, koska sitten ei varmasti saada enää ilmoituksia.” (Haastateltava 12, 2017)

Kunnossapidolta koneliiketoiminnan läpinäkyvyys sai huonot arvosanat. Koneiden hinnoittelu ei ole läpinäkyvää, koneiden kustannusrakennetta ei tunneta, joten sitä ei voida edes arvioida, koneiden suoritteiden raportointi on lapsenkengissä ja raporttia joutuu kaivamaan toiminnanohjausjärjestelmästä. Rakentamisen haastateltujen mielestä koneiden tehokas työskentely ja hinnoittelu nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi koneliiketoiminnassa. Myös palvelualltius nousi myös erittäin tärkeään rooliin.

”Menestyvä toiminta tulee hinnoittelusta ja tietysti tehokkaat koneet ja oikeanmuotoisia koneita oikeisiin tehtäviin eli pysytään ajan hermolla, että tehdään tarvittavat päivitykset aina koneisiin, että pystytään suoriutumaan siitä, mitä ollaan tekemässä.” (Haastateltava 12, 2017)

Rakentamisessa kaivattiin lisää koneliiketoiminnalta bisnesajattelua sekä koko yhtiön kehittämiseen suoraviivaisuutta. Kunnossapidossa puolestaan koneiden kunto, osaava henkilöstö, laatu ja hintakilpailukyky olivat tärkeimpiä tekijöitä koneliiketoiminnan menestymiselle.

Liiketoiminnan kehittäminen

Rakentamisen mielestä uusien koneiden hankintaa suunniteltaessa pitäisi ottaa enemmän mukaan sellaisia henkilöitä, jolla on oikea kuva kentällä tapahtuvasta työstä. Kunnossapidon näkökulmasta yhteistyössä täytyisi tehdä profiilin nostoa puolin ja toisin. Koneliiketoiminnan täytyy tuntea kunnossapidon tarjousten sisältö ja vaatimukset, jotta voitaisiin suunnitella konetarpeet tarkemmin tarjouslaskennassa. Koneliiketoimintaan kaivattiin myös koneryhmäesimiestasolle parempaa palveluallttiutta, erityisesti työsuunnittelussa kunnossapitäjät kaipasivat lisää apua koneliiketoiminnalta. Koneliiketoiminnassa pitäisi olla henkilö, joka vastaa sisäisen asiakkaan tarpeista ja hoitaisi kontaktit sisäisiin asiakkaisiin päin.

Kyseltäessä kehitysehdotuksia sisäisiltä asiakkailta koneliiketoiminnan palvelun joustavuuteen, laatuun, tehokkuuteen, saatavuuteen ja läpinäkyvyyteen, saatiin joukko erinäisiä näkökulmia. Seuraavassa on rakentamisen liiketoiminnasta esiin nousseita ajatuksia.

- Joustavuus:
 - Joustavuuden pitäisi olla sitä, että mietitään aina yrityksen kannalta paras ratkaisu, eikä tuijoteta pelkästään omaan napaan. Tämä tarkoittaa osapitoiminnan lopettamista ja siiloutumisen pienenemistä.
- Laatu:
 - Reklamointitoimintaa ja avoimuutta pitäisi kehittää. Tavoitteena olisi, että kerrottaisiin heti, jos vahinkoja sattuu. Toiminnan pitäisi olla avoimempaa molempiin suuntiin, ja sattuneet vahingot pitäisi olla helppo kertoa eteen päin, eikä tarvitsisi pelätä lynkkausta.
- Tehokkuus:
 - Tehokkuutta alueelliseen yhteistyöhön ja mietintää sekä yhteistyötä konekalustohankinnoissa.
- Saatavuus:
 - Taso on tällä hetkellä hyvä, mutta voisi miettiä miten kaluston ja lisälaitteiden siirrot voisi hoitaa poissa kiskoilta.
- Läpinäkyvyys:
 - Hinnoista voisi olla avoimempaa viestintää sisäisen asiakkaan suuntaan.

Kunnossapidon näkökulmasta puolestaan kehitysehdotuksina nousivat esille seuraavat seikat:

- Joustavuus:
 - Yhteistyön taso ja kunnossapidon sopimusten sisällön tuntemus paremmaksi.
- Laatu:
 - Koneliiketoiminnan työn raportointi paremmaksi sekä kone-esimiehen toiminta sellaiseksi, että jos havaitsee laadun jäävän huonoksi niin ilmoittaa siitä heti eteenpäin.
- Tehokkuus:
 - Enemmän tehokasta työntekoa ja realistiset tavoitetasot koneen toiminnalle työvuoron ajalta pitäisi saada selville.
- Saatavuus:
 - Hyvällä tasolla tällä hetkellä.
- Läpinäkyvyys:
 - Raportointi selkeämmäksi sekä karttapohjalla esitettävä informaatio voisi nostaa lisäarvoa. Lisäpointtina vielä kehitykseen, että kaikkien liiketoimintojen työsuunnittelu ja mittaaminen pitäisi saada paremmalle tasolle.

Kunnossapidon mielestä kilpailijalla on viety pidemmälle työrakojen suunnittelu. Nyt vastuu on kunnossapidon työmaamestarilla, eikä tällä ei ole aikaa panostaa niihin riittä-

västi. Koneiden suoritteiden saaminen karttapohjalle olisi hyvä kehitysaskel, jos tiedot voisi viedä suoraan kunnossapidon järjestelmiin.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta rakentaminen oli sitä mieltä, että sitä pitäisi ehdottomasti tehdä myös sisäiselle asiakkaalle. Paras ratkaisu toteuttaa se olisi järjestää haastatteluita, jolloin tunnissa saadaan erittäin paljon asioita käytyä. Rasti ruutuun -kyselyillä ei voida kaivautua kovin syvälle, eikä niihin jaksa vastata huolellisesti, jos täyttäminen kestää yli 10 minuuttia. Kerran vuodessa on rakentamisen mielestä sopiva kyselyväli. Kunnossapito oli puolestaan sitä mieltä, että palautteen antaminen pitäisi hoitaa kausittain eli kaksi kertaa vuodessa. Seuraava kommentti kunnossapitäjältä tiivistää asian nykytilan.

”1,5-2 miljoonaa oli meidän tilauskanta viime vuonna tällä alueella koneliiketoiminnalta, mut ei yhtöään sellaista yleiskyselyä tullu tai soittoa, et miten meidän toiminta, ootteko tyytyväisiä tai mitään sellasta normaalia asiakaskontaktia ei ollu.” (Haastateltava 9, 2017)

Asiakastyytyväisyyskyselyn rakenteesta kunnossapidossa tuli eriäviä näkemyksiä. Kyselytutkimus sai kunnossapidossa kannatusta jopa enemmän, mutta haastattelututkimuksellekin oli tukea. Haastattelujen tekemiseen pohdittiin vaihtoehdoksi jopa ulkopuolista haastattelijaa. Haastattelututkimuksen etuna on selkeästi se, että asiaan keskitytään paremmin ja päästään porautumaan ongelmiin syvemmin kiinni. Taulukossa 6 on sisäisten asiakkaiden haastatteluiden teemat sekä yhteenveto tärkeimmistä löydöksistä haastatteluilta.

Taulukko 6. Teemat ja tärkeimmät löydökset sisäisen asiakkaan haastatteluista.

Operatiivinen toiminta ja sidokset koneliiketoimintaan
Tilaavat koneliiketoiminnalta koneita Yhteistyö koneliiketoiminnan prosessikuvauksen mukaan
Koneliiketoiminnan palvelut
Rakentaminen tyytyväisempi koneliiketoimintaan Hinta, saatavuus, laatu ja raportointi tärkeitä menestystekijöitä Liiketoimintojen välistä yhteistyötä kaivattiin Asiakaspalvelussa on parantamisen varaa
Koneliiketoiminnan arviointi ja kriittiset menestystekijät
Koneiden tilausprosessissa kehitettävää Koneiden tehokkuus ja saatavuus riittävää Toiminnan läpinäkyvydessä kehitettävää
Liiketoiminnan kehittäminen
Sisäisen asiakkaan palveluun kiinnitettävä huomiota Reklamointitoimintaan ja raportointiin panostaminen Asiakastyytyväisyyskyselyitä kaivataan myös sisäiselle asiakkaalle

4.4 Esimiehet ja henkilöstö

Tämän ryhmän haastateltavat edustavat koneliiketoiminnan esimiehiä ja henkilöstöä. Kaksi haastateltavista oli koneryhmäesimiehiä ja viisi edusti konemiehiä. Konemiehistä yksi haastateltava oli kone-esimies, kaksi tukemiskoneen käyttäjää, yksi ratatyövaunun kuljettaja ja yksi nosturikuski. Yhtiön palveluksessa haastateltavat olivat olleet keskimäärin 26 vuotta, minimin ollessa kahdeksan vuotta ja maksimin 37 vuotta. Haastatelluista kaksi tehtiin pienryhmähaastatteluna, jossa oli osallistujina molemmissa kaksi haastateltavaa. Tällä pyrittiin osittain saamaan keskustelua paremmin aikaiseksi haastattelutilanteessa. Tässä tavoitteessa onnistuttiinkin jokseenkin hyvin, sillä haastateltavat täydensivät toistensa mielipiteitä haastattelun edetessä. Myös tämän ryhmän haastatelluiden osalta teemat ovat lihavoituina, joiden alla on esitetty haastatelluiden tyypillisiä vastauksia sekä sitaatteja.

Yhtiön strategia ja oma työ

Kyseltäessä strategia-aiheisia kysymyksiä oli havaittavissa, että strategian ja arvojen viestinnässä konemiehille oli havaittavissa selviä puutteita. Koneryhmäesimiehet olivat hieman paremmin perillä strategiasta kuin konemiehet, mutta huomattavia puutteita oli tälläkin tasolla. Koneryhmäesimiehet osasivat nimetä yhtiön strategian painopisteistä kasvun, sekä osittain kilpailukyvyn ja asiakaskeskeisyyden. Konemiehet osasivat nimeä yhtiön arvoja selkeästi paremmin kuin strategian painopisteitä. Turvallisuus ja laatu olivat parhaiten esillä. Erään konemiehen vastaus yhtiön arvoista ja strategiasta kysyttäessä oli seuraava.

”Arvoista on helppo alottaa eli työturvallisuuteen panostetaan aika isosti, se onkin hyvä asia. Ja sitten ehkä mikä viimeisimpänä niin vihreämpää imagoa ollaan yritetty hakea. Strategia, asiakastyytyväisyys ja laatu ovat tärkeitä, aina ei pysty halvinta hintaa tarjoamaan.” (Haastateltava 19, 2017)

Kokonaisuudessaan yhtiön strategia ja arvot olivat hyvin huonosti hallussa ja osa haastatteluun osallistuneista konemiehistä ei osannut sanoa yhtään mitään kumpakaan kysymykseen. Strategiasta kyseltäessä saatiin myös seuraavanlaisia näkemyksiä.

”Hämärää on [strategia], mutta minusta tuntuu että pikkuhiljaa strategia-na leikataa sillei, että kaikki menee Destialle.” (Haastateltava 13, 2017)

”Pilkotaan koko ajan pienempiin osiin ja välillä tuntuu, että halutaanko tää ajaa alas tää homma. Sitte ollaan vaan joku suunnittelutoimisto ja sitte otetaan miehet Varamiespalvelusta.” (Haastateltava 14, 2017)

Tällaiset viestit miehistön puolelta ovat erittäin huolestuttavia ja tarvittaisiin nopeaa puuttumista ja tiedottamista yhtiön strategisista tavoitteista ja suunnitelmista kanavilla, jotka tavoittavat myös konemiestason paremmin. Kuitenkin suurin osa konemiehistä

tiedosti oman työnsä tekemisen hyvin ja ohjeiden mukaan yhtiön strategian mukaiseksi työskentelyksi.

Yhtiön strategian viestinnästä henkilöstö mainitsi monet yhtiön viestinnässä käytettävät kanavat. Kaiken kaikkiaan mainituiksi tulivat Yammer, sähköpostit, Verstas, infomonitorit, tulostetut laput, henkilöstötilaisuudet sekä kahdenkeskinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä. Koneryhmäesimiehille strategiaa on viestitty esimiespäivillä vuosittain sekä omien esimiesten pitämässä palaverissa tiheämminkin. Strategiaa jalkautetaan tästä alaspäin sähköpostilla sekä vuosittain pidettävissä kehityskeskusteluissa. Tässä on huomattava ristiriita, kun verrataan konemiesten kokemuksiin strategian jalkauttamisesta. Kukaan ei maininnut kehityskeskusteluita strategian viestimisen kanavana, mutta se voi johtua siitä, etteivät konemiehet miellä kehityskeskusteluissa käytäviä asioita strategiasta lähteviksi asioiksi. Konemiespäivät mainittiin sekä yhden koneryhmäesimiehen että yhden konemiehen suusta strategian viestintävälineeksi. Muista esille tuoduista kanavista yhdelläkään haastateltavista ei ollut mitään positiivista sanottavaa.

”Johkin Yammeriin on ihan turha laittaaakaan mitään tommisii strategioita, niitä ei puoletkaan lue täältä ruohonjuuritason ihmisistä.” (Haastateltava 17, 2017)

Infomonitorit ja julisteet oikeissa paikoissa puolestaan saivat varovaista kannatusta viestintä välittämisessä alaspäin. Kaiken kaikkiaan on selkeästi hyvin paljon henkilön omasta aktiivisuudesta kiinni, kuinka paljon yhtiön strategia kiinnostaa ja miten tätä tietoa sisäistetään.

Strategian painopisteiden avauksen jälkeen henkilöstö pystyi löytämään monia erilaisia asioita, miten strategia näkyy heidän omassa jokapäiväisessä työskentelyssään. Painopistealueittain tarkasteltuna kasvu oli käsitteenä niin abstrakti, ettei kukaan tunnistanut sen näkyvän omassa toiminnassaan mitenkään. Toimiva perusta puolestaan tunnistettiin hyvin liittyvän omaan työskentelyyn.

”Toimivan perustan kannalta, että ei eletä kuin pellossa, että on sääntöjä, minkä mukaan täytyis tehdä ja on niin kuin työvarusteet ja välineet on organisoitu siten, että huolloista tehdään dokumentit ja työvälineet on oltava sen mukaiset. Ne on niin kuin ihan automaattisia asioita, että sinne ei tuu kukaan verkkareissa töihin, ja jos kone on rikki niin se korjataan. Kilpailukyky näkyy lähinnä siinä, että porukkaa on aika vähän ja tiukilla mennään ja kiinnitetään huomiota mihin rahavirta menee.” (Haastateltava 19, 2017)

Asiakaslähtöisyydestä tunnistettiin ulkoisten asiakkaiden tärkeys, oman työn tekeminen niin hyvin kuin mahdollista sekä asiakkaan auttaminen konevarauksia tehdessä. Tähän liittyen on aloitettu toimintamalli, jossa kaksi asiantuntijaa on kiertänyt tarkistamassa työmaitta ennakkoon ja suositellut oikean tyyppistä konetta juuri kyseiseen työhön. Kilpailukyvyyn suhteen henkilöstö oli erittäin kriittinen.

”Asiakaslähtöisyys näkyy kyllä, että hommat koitetaan tehdä siten että asiakkaat olisivat tyytyväisiä, koska silloin meillä on töitä yleensä. Kilpailukyky näkyy nyt hyvin, kun siel on eri toimijat tos ratapihalla, ni se näkyy ihan konkreettisesti siinä.” (Haastateltava 17, 2017)

Kilpailukyvyyn parantaminen on johtanut miehistön määrän supistamiseen, työehtojen heikentymiseen ja laadun huonontumiseen. Kilpailukyvyyn säilyttäminen hyvällä tasolla tunnistettiin tärkeäksi, mutta monilla oli huoli siitä, että ollaanko jo menty liian pitkälle säästötalkoissa, jotta voidaan pitää laatu hyvänä ja henkilöstö tyytyväisenä. Oman työskentelyn vaikutus yhtiön menestymiseen nähtiin pitkälti siten, että kun tekee parhaansa joka päivä, niin se palvelee yritystä ja lopulta johtaa yhtiön parempaan menestymiseen.

”Kaikki mitä tehdään niin tehdään se mahdollisimman hyvin. Saadaan sitten ehkä seuraavakin työmaa ja saadaan lisää työtä. Se on se oravanpyörä joka pyörii.” (Haastateltava 18, 2017)

Konemiehistä yli puolet mainitsi myös yhteyden pitämisen asiakkaaseen erittäin tärkeäksi tekijäksi yrityskuvan luomisessa. Nämä tekijät olivat oikeastaan ainoat, mitkä konemiehet tunnistivat omiksi mahdollisuuksikseen vaikuttaa yhtiötason menestymiseen. Koneryhmäesimiehet pystyvät vaikuttamaan tuotannosuunnittelussa paljon asiakkaan kokemukseen projektilla kaluston oikeellisuuden, aikataulutuksen ja kalustohuollon ennakoinnin avulla. Koneryhmäesimiehet myös kokivat oman esiintymisensä asiakkaan suuntaan olevan erittäin tärkeää luottamuksen ja yhteistyön rakentamisessa.

Mittarit ja kriittiset menestystekijät

Koneryhmäesimiehet seuraavat päivittäin konesuoritteita, jonka pohjalta laskutetaan asiakasta tehdystä työstä. Viikkopalaverissa he seuraavat myös koneiden käyttöasteita sekä työturvallisuuden mittareita. Konemiehistä mittareita seurasi vain yksi viidestä henkilöstä viikoittain. Konemiehille suunnattua palkkiomatriisiakin seurattiin erittäin vähän. Syyksi tämän tulospalkkion mittarin seuraamattomuuteen olivat muun muassa sen vaikeaselkoisuus sekä se, että palkkiomatriisi ei kerro rahallisesti saatavaa hyötyä. Palkkiomatriisissa olevien ehtojen täytyttyä rahamääräinen bonus riippuu yhtiön koneliiketoiminnan vuoden tuloksesta, joten euromääräinen tieto saadaan vasta myöhemmin. Eräs konemies kommentoi palkkiomatriisia seuraavasti.

”Palkkiomatriisi ei ehkä mittaa omaa työskentelyäni parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilökohtaiseen työn panokseenkin voisi kiinnittää huomiota. Sellaista oikeudenmukaisuutta voisi olla.” (Haastateltava 19, 2017)

Osa kokee palkkiomatriisin tunnusluvut hyväksi, eivätkä näe muutokseen tarvetta, kun taas toiset kokevat mittarin sellaiseksi, että oma vaikutus palkkion saantiin ei ole riittävän suuri. Koneryhmäesimiehet nimeävät koneiden suoritteiden täyttöasteen erittäin tärkeäksi mittariksi. Myös konekohtaiset käyttöasteet, jotka tulevat kontrollerin tekemistä mittareista, koetaan tärkeiksi. TLY-henkilöstön valvomat turvallisuushavaintojen ja -tuokioiden määriä seurataan myös aktiivisesti.

Tärkeimmiksi menestystekijöiksi koneliiketoiminnalle koetaan konemiesten keskuudessa liikkuvan kaluston kunto, työnsuunnittelu, sääntöjen noudattaminen sekä koulutus. Näistä tekijöistä kaluston kunto, koulutus ja sääntöjen noudattaminen kuuluvat yhtiön strategian kannalta toimivaan perustaan ja työnsuunnittelu on ehkä enemmänkin kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Myös työn laatu sekä palautteen saaminen koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Koneryhmäesimiesten keskuudessa nousi myös esille työnsuunnittelun tärkeys sekä koulutus. Koulutuksessa esimiesten silmin kaivattaisiin enemmän moniosaimista radan kunnossapitotöissä, jotta voitaisiin tarjota asiakkaalle laajempia palvelukonaisuuksia. Konemiesten puolelta koulutusta kaivattiin IT-järjestelmiin sekä spesifiimpiin asioihin, kuten kaluston huoltoon liittyvät hydraulikka- ja sähkötyökoulutukset.

Motivaatio, esimiestyö, osaaminen ja asiakastyö

Koneryhmäesimiehillä motivaatio on erittäin hyvällä tasolla. Molemmat haastateltavat ovat olleet pitkään talossa ja edenneet konemiehestä ylöspäin organisaatiossa. Lisääntyneen vastuun voi nähdä vaikuttavan motivaatioon selkeästi. Konemiesten tasolla puolestaan on ongelmia motivaatiossa. Työstä saadun rahallisen korvauksen pienentyminen mainitaan motivaatiota pienentävänä asiana kaikissa haastatteluisissa. Muita syitä motivaation alhaiseen tasoon ovat yhtiön toiminnan sekavuus, työssä matkustaminen ja sen arvostuksen puute sekä lisäksi osaamisen arvostuksen puute. Moni mainitsi myös erikseen, että olisi joskus kiva saada positiivistakin palautetta hyvin tehdystä työstä, eikä aina vain kuulla negatiivista palautetta.

Haastateltava 7 tunnistaa VR Trackin koneliiketoiminnan henkilöstön yhdeksi haastavimmista motivaation kannalta. Yhdeksi syyksi huonoon motivaatioon hän mainitsi vastakkain asetteluun koneliiketoiminnan ja rakentamisen sekä kunnossapidon kanssa. Tämä voi johtaa sisäisen asiakkaan toimesta välillä tunteiden purkamisen juuri konemiehille. Työssä jaksaminen koettiin yleisesti olevan varsin hyvällä tasolla. Palkattoman työn lisääntymisen koettiin kuitenkin heikentävän töissä jaksamista.

”Palkka kun on huono niin ei tietysti oo motivaatio paras mahdollinen. Eli tuntuu, että sitä osaamista ei arvosteta vähääkään tilipussista päätellen, mikä sen kertoo... Niin kauan kuin muistan, niin jos ei haukkuja tuu ni se on melkein katottava kiitokseksi.” (Haastateltava 17, 2017)

”Työmotivaatio on kohtalaisella tasolla, työssä jaksaminen kulkee aika käsi kädessä. Reissutyötä on paljon ja sen arvostus on mitätöntä.” (Haastateltava 19, 2017)

Konemiehiä motivoivana asiana mainittiin yleisesti raha, jonka mainitsivat kaikki konemiehet. Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon olivat mielekäs työvuorosysteemi, mukavat työkaverit, matkatyössä majoitusten laatu, joka sai todella huonon arviot tällä hetkellä, vuosipäivämuistamiset, oman työn laadun näkeminen sekä onnistumiset varsinkin haasteellisissa tehtävissä. Lisäksi esimieheltä saadut positiiviset palautteet koettiin motivaatiota kohottaviksi.

”Yhes vaiheeshan ne vähän yritti kehuu työmiehiä, mut se tais jäädä lyhytaikaiseksi. Se on yks asia, joka omaa motivaatioo nostaa, pikkasen mielialaa ylemmäs, ettei vaan aina tulla, että mitäs työ ootte taas siel töppäily.” (Haastateltava 18, 2017)

Koneryhmäesimiesten kohdalla motivoiviksi tekijöiksi nousivat haasteelliset tehtävät ja niissä onnistuminen sekä uudet koneet ja kehityksen näkeminen. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä nähtiin työn luonteeseen liittyvät yllättävät tilanteet, joissa joutuu tekemään nopeasti vaikeita ratkaisuita. Haastateltava 7:n näkemyksen mukaan tutkimusten mukaan suurin motivaatioon vaikuttava tekijä on oma esimies ja esimiestyö, vaikka palkka tietysti aina mainitaan ensimmäisenä. Loppupeleissä henkisen puolen asioilla on kuitenkin suurempi merkitys.

Kokemus yhtiön esimiestoiminnasta vaihtelee suuresti. Osalla ei ole mitään negatiivista sanottavaa ja vastaavasti toisilla on jonkin verran. Sellaiset haastateltavat, joilla ei itsellä ole alaisia kokivat tilanteen eniten vaihtelevasti. Koneryhmäesimiesten lisäksi myös kone-esimiehet ovat sellaisessa asemassa, että heillä on myös työnjohdollisia alaisia. Positiivista palautetta esimiestoiminta VR Trackissä saa erityisesti joustavuudesta. Haastateltavat kokivat yleisesti, että oman esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan sujuvasti ja sovittua työhön liittyvistä asioista joustavasti.

”Hyvä esimies antaa palautetta, sekä hyvää että huonoa tasapuolisesti tarpeen mukaan. Palautteen pitäis myös olla kehittävä, että miten sen pitäis toimia, ettei toinen loukkaannu” (Haastateltava 18, 2107)

Negatiiviset kokemukset esimiehen toiminnasta johtuivat rikutusta luottamuksesta ja lupauksien pitämättömyydestä. Arvioitaessa omaa toimintaa esimiesasemassa, haastateltavat pyrkivät olemaan helposti lähestyttäviä, tasapuolisia, joustavia sekä esimerkin näyttäjiä. Kaikki kokivat, että esimiestoiminta on hyvällä tasolla. Esimiestoiminta on kuitenkin aina henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuvaista, eikä vaihtelua voida näin poistaa. Esimieskoulutusta yhtiössä järjestetään ja siihen osallistujat valitaan liiketoimintojen sisällä.

Osaamisen tarpeita kartoittavaan kysymykseen kaikki haastateltavat nimesivät tietoteknisen osaamisen ja omien työtehtävien hallinnan. Kehityksen tuomat muutokset käytettävissä sovelluksissa ja työkaluissa koettiin nopeiksi, eikä niihin koettu juuri saatavan koulutusta. Uusien järjestelmien käyttöönotto on usein tehtävä itse kokeilemalla. Lisäksi ratatyössä käytettävien koneiden tekninen osaaminen koettiin tärkeäksi.

”Sitähän tulee koko ajan uutta tän uuden teknologian myötä. Tabletit tuli meille uudet vuosi sitten ja kaikki on melkein joutunut itse opiskeleen. Aika mitätöntä ollu se koulutus tähän mennessä. Ensin tulee järjestelmä tai kone ja sitten vasta ilmoitus, että näin tulee tapahtumaan” (Haastateltava 18, 2107)

Henkilöstö kokee koulutusmahdollisuudet yhtiössä pääasiassa erittäin hyviksi. Koulutusta järjestetään konemiehille kerran vuodessa järjestettävällä koulutusviikolla. Koulutukset ovat osittain pakollisia lain määräämistä pätevyyksistä ja osittain järjestetään työhön liittyvää muuta koulutusta, kuten geometriakoulutusta. Selvästi eniten toivottiin erilaisiin uusiin järjestelmiin ja laitteisiin kouluttamista. Nyt koettiin, että kun jotain uutta tulee, niin se vain tyrkätään konemiehille, joiden täytyy sitten opetella käyttö itsenäisesti. Koulutusta pidettiin yleisesti erittäin tärkeänä ja motivoivana. Yksi koneryhmäesimies kommentoi koulutuksien haasteita seuraavasti.

”On helvetin hankalia järjestää [koulutukset], on miehistön majoitukset, osa tulee kaukaa ja joudutaan järjestämään samoja tilaisuuksia useilla paikkakunnilla. Pitäisi nostaa viikosta kahteen tuo aika, jolloin ei kaveria lomille päästetä ja otetaan se muista töistä siksi aikaa irti niin saatain koulutuksia lisättyä, tarve on se on ihan selvä.” (Haastateltava 15, 2017)

Asiakastyöskentelystä kysyttäessä koneryhmäesimiehet ovat erittäin paljon tekemisissä asiakkaan kanssa. Suurin osa kanssakäymisestä käydään puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Konemiehistä tukemiskoneiden esimiehet ja aktiiviset miehistön jäsenet ovat myös päivittäin kosketuksissa asiakkaaseen. Konemiehien tyypillisimmät kohtaamiset asiakkaaseen ovat puhelimitse ennen työvuoron alkua ja työvuoron jälkeen sähköpostilla ilmoitetaan, jos on ollut jotain ongelmia työvuoron aikana.

”Yleensä sähköpostil ja tekstiviestil tai jotenkin muuten kommunikoidaan... Me ollaan ihan avainasemassa siinä, miten se homma pelittää niiden [asiakkaiden] näkökulmasta ja mahdollisimman paljonhan meidän pitää olla niihin yhteydessä. (Haastateltava 17, 2017)

Viestiminen sähköpostilla on työn luonteesta johtuen ainoa vaihtoehto, kun kesällä tehdään lähes poikkeuksetta yötyötä. Koneryhmäesimiehet puolestaan voivat viestiä asiakkaan kanssa luontevammin, kun molemmat tekevät normaalia päivätyötä.

Liiketoiminnan kehittäminen

Henkilöstöllä on erittäin yhdenmukainen näkemys siitä, miten strategian viestiminen onnistuisi parhaiten. Parhaiten viesti menisi perille keskustellen esimiehen kanssa pienissä ryhmissä strategiaa läpi. Samalla strategian viesti pitää purkaa työntekijän työn kannalta konkreettiseksi tekijöiksi, jotka linkitetään strategiaan. Muuten yhtiön strategia jää erittäin todennäköisesti henkilöstölle irralliseksi ja abstraktiksi. Kehityskeskustelut nousivat myös esille strategiaviestinnän mahdollisena paikkana. Sähköiset viestintäkanavat eivät saaneet kannatusta yhdeltäkään.

”Kyllä se varmaan pitäis näin kasvotusten hoitaa niin asiat ehkä tulisivat selviksikin. Tuonne sähköpostiin on ihan turha laittaa, ne menee porukalta ohi.” (Haastateltava 17, 2017)

Hyvän esimiestyön ominaisuuksia olivat haastattelujen perusteella tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja selkeys, tavoitettavuus, tilaa antava, tekee omat

työnsä, tiedon jakaminen, jämäkkyys, perustelee päätöksensä ja antaa palautetta sekä näyttää esimerkkiä. Kuten jo aiemmin on todettu, koetaan koulutus erittäin tärkeäksi yrityksessä. Koulutuksen luonteen suhteen haastatellut toivoivat esimerkiksi syväliempää koulutusta koneisiin ja laitteisiin, tietoteknisten järjestelmien koulutusta ja moniosaamisen koulutusta. Moniosaamisen koulutus nähtiin parhaiten toteutettavaksi aluksi kartoittamalla yhtiön henkilöstön osaamiset ja sitten valikoimalla moniosaajakoulutuksiin nuorempaa väkeä koneliiketoiminnasta.

”Moniosaaminen meidän koneliiketoiminnassa on kuitenkin tänä päivänä erittäinkin tärkeä juttu. Mä oon sitä mieltä, että meidän miehillä on osaamista paljon, mutta sitä pitäisi saada laajennettua vähän laajemmalle alueille. Pitäisi saada meidän kavereille osaamista erilaisiin tehtäviin, liikenneturvallisuustehtäviin, radanrakennustehtäviin, ei pelkästään näitä konetöitä. Sitä kautta saatais myytyä palvelua myös ulkopuolelle.” (Haastateltava 15, 2017)

Yhteistyön parantamiseksi haastateltavien keinot olivat todella yhteneväiset. Kaikki mainitut toimenpiteet liittyivät tiedonkulkemisen parantamiseen asiakkaan ja koneliiketoiminnan välillä. Kone-esimiehiltä kaivattiin aktiivisempaa otetta tilaajan suuntaan esimerkiksi siten, että esimies menee käymään tilaajan luona ennen projektin alkua ja neuvottelee toimintatavat läpi. Näin kaikki tietävät mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. Suoralla tapaamisella tilanteesta muodostuu molemmille parempi kuva.

Kannustinjärjestelmän kehittämiseksi ei haastateltavilla ollut paljon ehdotuksia. Suurimmat puutteet nykyisessä mittarissa liittyvät henkilökohtaisen suorittamisen vaikutuksen puutteeseen, mutta mitään konkreettista tapaa mitata omaa suoritetta ei kenelläkään ollut. Kuitenkin onnistumisista olisi hyvä motivaation puolesta palkita jotenkin. Vaihtoehtoisiksi lueteltiin etuajassa valmistuneet projektit. Kuitenkin tällainen järjestelmä voi johtaa laadun heikkenemiseen joissain tapauksissa.

Teknologisen kehityksen suhteen tältä ryhmältä tuli paljon kehitysehdotuksia. Ehdotettujen asioiden joukossa oli muun muassa aggregaatin laakerien kuntoa valvominen, hydraulikkaöljyn sakkapitoisuuden mittaaminen, tankkauspaikkojen sijaintien saaminen kartalle, tuettujen rataosien vieminen kartalle, paikannus kartalle, jossa on ratakilometrit, jotta tietää pimeässä syysyössä, millä ratakilometrillä ja metrillä ollaan sekä suoritekirjauksen automatisointi. Lisäksi toivottiin, että koneella on sama henkilöstö koko kesän ajan, jotta tekemisenlaatu pysyy hyvänä. Taulukkoon 7 on koottu koneliiketoiminnan henkilöstön haastatteluista teemat sekä tärkeimmät esille nousseet asiat.

Taulukko 7. Koneliiketoiminnan henkilöstön haastatteluissa esiin nousseet teemat ja tärkeimmät tekijät.

Yhtiön strategia ja oma työ
Strategiasta ei osata sanoa juuri mitään Turvallisuus ja laatu mainittiin Viestintäkanavat koettiin toimimattomiksi Strategian avauksen jälkeen moni tunnisti oman työn vaikutuksen siihen
Mittarit ja kriittiset menestystekijät
Mittareiden seuraaminen vähäistä Kaluston kunto, työnsuunnittelu ja koulutus kriittisiä menestystekijöitä Laatu ja palautteen saaminen esimieheltä nostettiin myös esiin
Motivaatio, esimiestyö, osaaminen ja asiakastyö
Motivaatiossa parantamisen varaa Koetaan, että työtä ei arvosteta, lähinnä rahallinen korvaus vaikuttaa Esimiestyö joustavaa, joskin parannettavaa löytyy Tietotekninen osaaminen koettiin tärkeäksi
Liiketoiminnan kehittäminen
Koulutuksiin osallistumisen mahdollisuuksia parannettava Yhteistyötä liiketoimintojen välillä kehitettävä

4.5 Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluiden perusteella voidaan vetää johtopäätös, että yhtiön strategian viestimisesä organisaatiossa alaspäin on selviä haasteita. Strategian tuntemus pienenee asteittain siirryttäessä organisaatiotasolta seuraavalle. Haasteina strategian jalkauttamisessa ovat tunnistettavissa henkilöstön hajanaisuus sekä epäsäännölliset työajat. Sekä johtajat että henkilöstö olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että strategia olisi tärkeä saada purettua pienempiin kokonaisuuksiin ja pyrittävä tekemään kaikille selväksi strategian vaikutus omaan työhön. Varmimmin viesti menee perille keskustellen kasvotusten jokaisen kanssa asiasta. Strategialähtöisellä mittaristolla voidaan osittain helpottaa strategiaviestin ymmärtämistä, jos mittaristo avataan henkilöstölle hyvin. Näin mittaristo kertoo kaikille organisaatiotasolle missä mennään ja miten omalla tekemisellä voidaan vaikuttaa yhtiön menestymiseen.

Johtajat ja päälliköt seuraavat tiiviisti erilaisia mittareita, joita raportoidaan kontrollerin jakamassa mittaristopakettissa. Pääpaino on taloudellisissa mittareissa kuten myynnin määrä, kokonaiskustannukset, EBIT ja KEVA. Myös toiminnan tehokkuutta seurataan muun muassa käyttöasteiden muodossa. Muista mittareista tärkeimpiä ovat TLY-mittarit ja ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys. Operatiivisten mittareiden luominen on todettu hankalaksi, koska kaikki koneet ja työsuoritukset ovat yksilöllisiä. Alemmilla organisaatiotasolla puolestaan seurataan tiiviisti suoritteita, jotka ovat koneliiketoiminnan tulojen perustana. Henkilöstöllä on lisäksi olemassa palkkiomatriisi, joka seuraa työn

tekemisen perusasioita, ja jonka perustana on henkilöstön palkitseminen. Luonnollisesti toimihenkilöt seurasivat mittareita huomattavan paljon aktiivisemmin kuin henkilöstö, johon tietysti isolta osalta vaikuttaa myös tarjottavien mittarien määrä.

Koneliiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi nousivat haastatteluiden perusteella hinta-laatusuhde, asiakastyytyväisyys, käytettävän kaluston ominaisuudet ja kunto, yhteistyön lisääminen eri liiketoimintojen välillä, työn suunnittelu, koulutus sekä raportoinnin kehittäminen. Näistä käytettävän kalustoon liittyvät asiat etenevät laivastostrategian muodossa erikseen. Hinta-laatusuhteeseen vaikuttavia tekijöitä on todella monia, joista tärkeimpiä pyritään poimimaan rakennettavaan mittaristoon. Hinta-laatusuhteen mainitsivat kaikki ryhmät tärkeäksi menestystekijäksi.

Asiakastyytyvääsyyttä mitataan tällä hetkellä vain ulkoisen asiakkaan puolella. Sisäiset asiakkaat kokivat tämän palautekanavan lisäämisen erityisen tärkeäksi tekijäksi. Liiketoimintojen välinen yhteistyö ja siiloutumisen ehkäiseminen olivat sekä koneliiketoiminnan että sisäisten asiakkaiden toiveissa. Sekä koneliiketoiminnan toimihenkilöiden että henkilöstön mielestä koulutukseen panostamalla voidaan ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista ja kohentaa työn mielekkyyttä.

Haastatteluissa esille nousseet näkemykset pyritään ottamaan mittaristoa rakennettaessa huomioon koneliiketoiminnan strategisina teemoina, joita mitataan sopivilla mittareilla. Esiin nostettuihin menestystekijöihin voidaan vaikuttaa useammalla kuin yhdellä mittarilla ja mittaristokokonaisuus pyrkii huomioimaan näitä risteäviä vaikutustekijöitä mahdollisimman kattavasti.

5. TYÖN TULOKSET

Työn tulokset pohjautuvat viitekehyksen mukaisesti tasapainotetun tuloskortin teoriaan ja haastatteluiden tuloksiin. Haastatteluiden sisällön analysoinnin jälkeen alettiin rakentaa koneliiketoiminnalle strategiakarttaa ja uutta mittaristoa. Työ aloitettiin valitsemalla sopivat näkökulmat strategiakarttaa varten. Strategiakartassa on huomioitu koko yhtiön strategia ylätasoon teemoina. Tämän jälkeen sijoitettiin kaikki jo käytössä olevat mittarit näihin näkökulmiin ja pohdittiin niiden välisiä yhteyssuhteita tarkasti. Tässä apuna olivat liiketoiminnan kontrolleri ja muita mittareiden asiantuntijoita. Valtaosa käytössä olevista mittareista edustivat talouden näkökulman mittareita ja selkeästi vähiten käytössä oli asiakasnäkökulman mittareita.

Seuraavaksi mietittiin haastatteluissa esille nousseiden näkemysten valossa, mitkä strategiset teemat koneliiketoiminnassa vaikuttavat eniten koko yhtiön menestymiseen valitussa strategiassa ja miten koneliiketoiminta maksimoisi lisäarvon koko yhtiön näkökulmasta. Tarkoituksena oli valita sellaiset teemat, joita kehittämällä sisäinen palveluntuotanto paranee siten, että näkökulmien välillä olisi yhteyksiä aina seuraavan näkökulman kanssa. Nämä teemat sijoitettiin strategiakartan näkökulmiin ja niiden alle pohdittiin vielä liiketoiminnan tavoitteita, jotka pohjautuvat haastatteluissa esiin tulleisiin koneliiketoiminnan menestystekijöihin. Koko ajan pyrittiin siihen, että strategisten teemojen ja tavoitteiden välillä olisi yhteyksiä, jotta Balanced Scorecardin idea ennustavana mittarina toteutuisi. Tämän valmistuttua koneliiketoiminnan strategiakartta oli valmis.

Strategiakartan pohjalta on rakennettu myös koneliiketoiminnalle uusi tasapainotettu tuloskortti. Mittariston pohjana toimivat strategiakartassa esitetyt menestystekijöistä johdetut tavoitteet koneliiketoiminnalle. Tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi on valittu kullekin tekijälle yhdestä kahteen mittaria, joita seuraamalla saadaan kuva koneliiketoiminnan tämän hetkisestä tilanteesta ja voidaan tehdä päätelmiä tulevaisuuden näkymistä mittareiden välisten yhteyksien perusteella. Mittaristoon on valittu mittareita jo käytössä olevasta mittaristopakelisti mahdollisuuksien mukaan ja loput mittarit ovat täysin uusia. Osa mittareista on taloudellisia ja osa ei-taloudellisia, osa kovia ja osa pehmeitä, jotta mahdollisimman hyvä tasapaino on säilynyt mittaristossa.

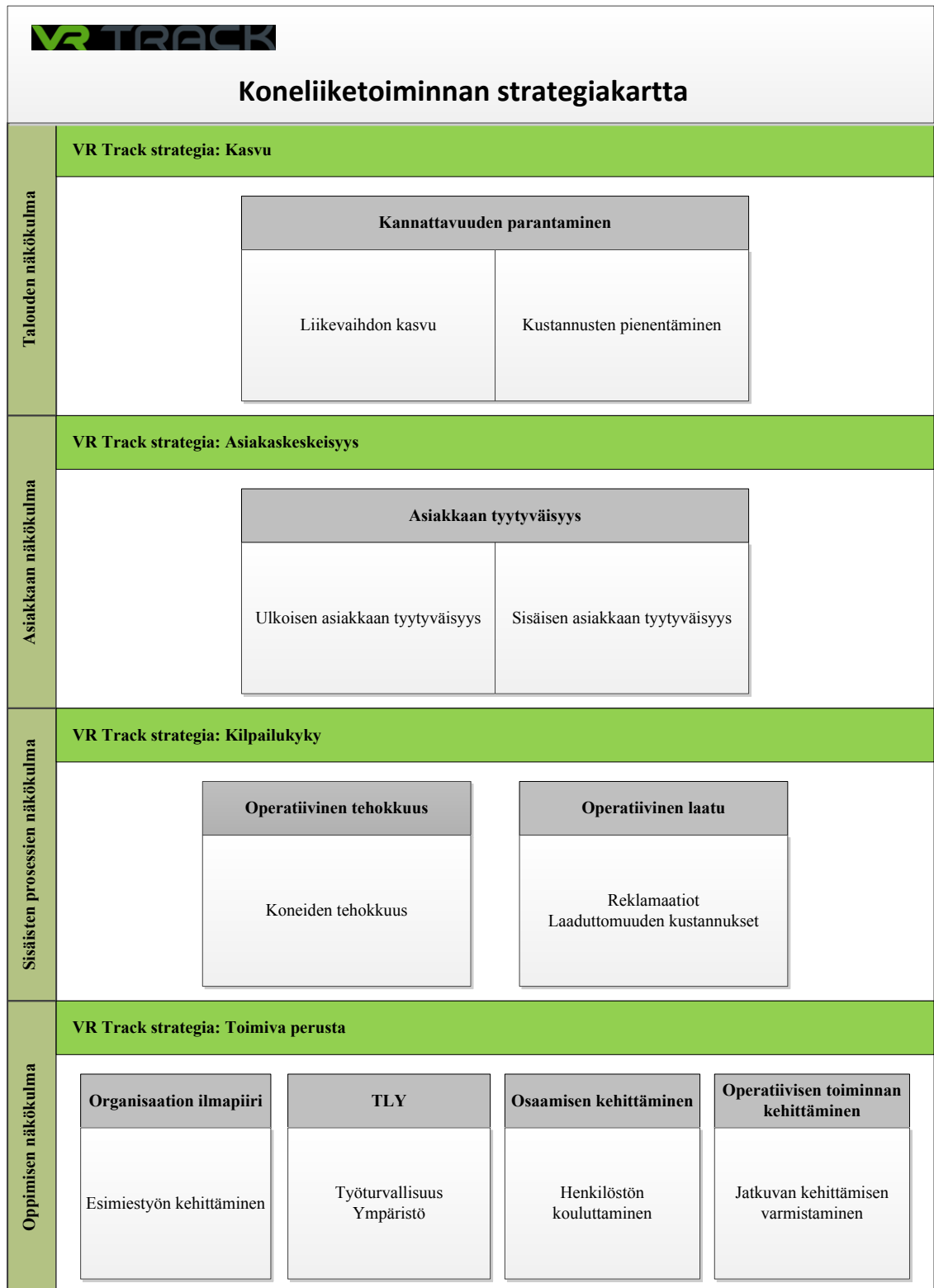
5.1 Strategiakartta

Lähdettäessä rakentamaan strategiakarttaa on ensin huomioitava näkökulmien valinta. VR Trackin tapauksessa valinta oli melko selkeä, koska yhtiön strategiset painopistealueet osuivat hyvin yhteen Kaplan & Norton (1996) esittämän Balanced Scorecardin perusmallin kanssa. Strategiakartan näkökulmiksi valikoituivat siis talouden näkökulma,

asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen näkökulma. Talouden näkökulmaa vastaa VR Trackin strategisista painopistealueista kasvu. Yhtiön tavoitteena on kasvaa johtavaksi pohjoismaiseksi rautainfra-alan yritykseksi. Asiakasnäkökulmaa puolestaan vastaa selkeästi asiakaskeskeisyys.

Sisäisten prosessien näkökulmaa edustaa puolestaan yhtiön strategisista painopistealueista kilpailukyky. Kilpailukyvyllä yrityksessä tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii olemaan kilpailukykyinen kaikilla sen liiketoiminta-alueilla. Ollakseen kilpailukykyinen täytyy yrityksen sisäisten prosessien olla toimivat ja tehokkaat. Oppimisen näkökulmaa vastaa yrityksen strategiassa toimiva perusta. Toimivalla perustalla tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimintoja, jotka mahdollistavat tehokkaan, laadukkaan, turvallisen ja kannattavan toiminnan kaikissa tilanteissa. Tämän vuoksi oppimisen näkökulma sopii tähän loistavasti.

Seuraavaksi mietittiin, mitkä olisivat koneliiketoiminnan näkökulmasta sellaisia strategisia teemoja, jotka vastaisivat VR Trackin strategiaan painopistealueisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Valittuihin strategiaan teemoihin vaikuttivat voimakkaasti myös haastatteluissa esiin nousseet kriittiset menestystekijät koneliiketoiminnalle. Kuvassa 18 on esitetty rakennettu strategiakartta kokonaisuudessaan.



Kuva 18. VR Track koneliiketoiminnan strategiakartta.

Koska koneliiketoiminta on enimmäkseen yrityksen sisäinen palveluntuottaja, ei kasvu näy suoraan koneliiketoiminnan strategisena teemana. Strategiseksi teemaksi valittiin

kannattavuuden parantaminen ja tavoitteiksi valittiin liikevaihdon kasvattaminen sekä kustannusten pienentäminen. Koneliiketoiminnan parantaessa näitä tekijöitä, parantuu koneliiketoiminnan tehokkuus sisäisenä palvelun tuottajana, joka vaikuttaa positiivisesti yhtiön tavoitteeseen kasvaa markkinoilla. Koneliiketoiminnalla on myös suoraa myyntiä ulkoiselle asiakkaalle, ja tämän osuutta kasvattamalla voidaan parantaa myös koneliiketoiminnan liikevaihtoa. Kustannuksia pienentämällä taas voidaan tarjota konetyötä myös edullisemmin sisäiselle asiakkaalle, joka tarkoittaa parempaa menestystä tarjouskilpailuissa ja johtaa näin välillisesti yrityksen parempaan menestymiseen ja sitä kautta kasvuun.

Yrityksen asiakaskeskeisyyden strategiseen painopistealueeseen valittiin asiakkaan tyytyväisyys koneliiketoiminnan strategiseksi teemaksi. Asiakastyytyväisyyttä mitataan koneliiketoiminnassa jo ulkoisen asiakkaan osalta käyttäen Net Promoter Score -mittaria, joka kertoo siitä, kuinka todennäköistä on, että koneliiketoiminnan ulkoiset asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan koneliiketoiminnan palveluita omille kumppaneilleen. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttäkin on mitattu, mutta siitä on kuitenkin luovuttu, koska sillä ei koettu saatavan riittävästi hyötyä toiminnan kehittämiseen alhaisen vastausprosentin vuoksi.

Haastatteluissa nousi kuitenkin selkeästi esille, että sisäisen asiakkaan tyytyväisyys on koneliiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä ja sen mittaukset asiakkaan näkökulmasta erittäin toivottavia. Sisäiset asiakkaat kokivat, että yritys on siiloutunut omiksi toimintoikseen, eikä aitoa yhteistyötä ole olemassa. Paremmalla yhteistyöllä ja tyytyväisemmällä sisäisillä asiakkailla on suora vaikutus yhtiön tehokkaampaan toimintaan ja sitä kautta menestymiseen tarjouskilpailuissa, joka puolestaan johtaa suurempaan liikevaihtoon sekä koko yrityksen että koneliiketoiminnan näkökulmasta.

Sisäisten prosessien näkökulmaa ja yrityksen kilpailukyvyn painopistettä vastaamaan valittiin koneliiketoiminnan strategiseksi teemoiksi operatiivinen tehokkuus sekä operatiivinen laatu. Sekä operatiivinen tehokkuus että laatu koettiin haastateltavien keskuudessa koneliiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi kiinteänä osana parempaa hintalaatusuhdetta. Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa kaiken toiminnan tehokkuutta, mutta etenkin koneiden tehokas työskentely on yrityksen kannalta erittäin tärkeää ja se valittiinkin koneliiketoiminnan tavoitteeksi. Koneiden tehokkaan työskentelyn takaa tehokas työsuunnittelu, sillä radalla työskenneltäessä työraot on sovitettava muun liikenteen ehdoilla.

Koneiden tehokkuus ei saa kuitenkaan tapahtua työn tekemisen laadun kustannuksella. Laatu nousi haastatteluissa selkeästi ohi tehokkuudenkin. Koneiden tekemän laadun on oltava vähintäänkin, sillä huono laatu voi johtaa pahimmillaan jopa suistumiin ja vakaviin tapaturmiin. Työn laadun tavoitteiksi koneliiketoiminnalle valittiin reklamaatiot sekä laaduttomuuden kustannukset. Reklamaatiot tarkoittavat tässä tapauksessa entistä suurempaa panostusta reklamaatiotoiminnan kehittämiseksi, sillä reklamaatiot antavat

oivan mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen ja parempaan asiakastyytyvyyteen. Laaduttomuuden kustannukset puolestaan tarkoittavat niitä kustannuksia, jotka aiheutuvat koneliiketoiminnalle huonolla laadulla tehdyn työn seurauksena. Sekä tehokkuuden että laadun parantamisen voidaan olettaa johtavan tulevaisuudessa parempaan asiakastyytyvyyteen. Näistä tavoitteista on kerrottu Balanced Scorecardin yhteydessä tarkemmin seuraavassa kappaleessa

Oppimisen näkökulmaa ja toimivan perustan strategista painopistealuetta vastaamaan valittiin koneliiketoiminnan strategiseksi teemaksi organisaation ilmapiiri, TLY eli turvallisuus, laatu ja ympäristö, ydinosaamisen kehittäminen sekä operatiivisen toiminnan kehittäminen. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa erityisesti henkilöstön motivaatioon, jaksamiseen sekä työn mielekkääksi kokemiseen. Haastatteluissa esiin nousseiden tekijöiden valossa tavoitteeksi tähän teemaan valittiin esimiestyön kehittäminen. Henkilöstön motivaation nousun nähdään vaikuttavan positiivisesti toiminnan laatuun ja tehokkuuteen. Henkilöstön motivaatioon vaikutti haastatteluiden perusteella erityisesti rahallisen korvauksen saaminen, mutta palkkiojärjestelmän nostaminen koneliiketoiminnan tavoitteeksi ei sopinut tulokorttiin, ja toisaalta tätä asiaa viedään eteenpäin yhtiössä muita kanavia pitkin.

TLY-teeman tavoitteiksi valittiin työturvallisuus sekä ympäristö. Työturvallisuuteen on yhtiössä panostettu aktiivisesti jo pidemmän aikaa ja kaikki henkilöstöryhmät kokivat tämän erittäin tärkeäksi tavoitteeksi myös tulevaisuudessa. Työtapaturmien väheneminen pienentää suoraan yhtiön henkilöstökustannuksia sekä tehostaa toimintaa turvallisuuspoikkeamien vähetessä. Ympäristö puolestaan valittiin mukaan tavoitteisiin, koska yhtiön arvoissa ympäristöystävällisyys on vahvasti esillä. Lisäksi koneliiketoiminnan konepaja on hiljattain muuttanut uusiin tiloihin, jonka jätteiden lajittelu kuuluu olennaisena osana konepajalla käyttöön otettavaan 5S-järjestelmään. Muutoin ympäristötavoitteet ovat hieman irrallinen osa tulokortin yhteyssuhteissa, mutta tämä tavoite otettiin mukaan siitakin huolimatta.

Kolmantena strategisena teemana oppimisen näkökulmaan on ydinosaamisen kehittäminen. Tavoitteeksi nostettiin henkilöstön kouluttaminen, joka koettiin haastatteluissa erittäin tärkeäksi, mutta toimintaympäristön takia myös erittäin haastavaksi. Tähän tavoitteeseen eivät kuulu osana henkilöstön pakolliset pätevyydet, joita vaaditaan radalla työskennellessä, vaan muun tarvittavan osaamisen kehittäminen, jota henkilöstö pitää tärkeänä. Esimerkiksi tietojärjestelmiin ja työkoneisiin ja -menetelmiin kouluttaminen koettiin haastatteluissa tarpeelliseksi. Parempi osaaminen vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen.

Viimeisenä strategisena teemana on operatiivisen toiminnan kehittäminen. Tavoitteeksi valittiin jatkuvan kehittämisen varmistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koneliiketoiminnalla on menossa jatkuvasti eri tasoisia kehitysprojekteja, joko liittyen ohjelmistojen kehittämiseen tai työkoneiden kehittämiseen. Tässä otetaan huomioon


myös liiketoimintojen välinen yhteistyö, ettei rakenneta uusia järjestelmiä pelkästään omaan käyttöön, jos on havaittavissa selkeää synergiaetua koko yritykselle. Myös operatiivisen toiminnan kehittämällä pyritään parantamaan sekä toiminnan laatua että tehokkuutta.

5.2 Balanced Scorecard

Suorituskykymittariston rakentamisessa on pyritty hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan jo olemassa olevia mittareita. Työssä ei esitellä käytettävien mittareiden mittausperustaa, mittarin omistajaa tai edes tavoitteita tiedon sensitiivisyyden vuoksi, vaan ne määritellään työn ulkopuolisena työnä erikseen. Mittareita esiteltäessä pureudutaan kuitenkin syihin, minkä vuoksi kyseinen mittari on valittu osaksi Balanced Scorecardia. Lisäksi mittareista esitetään niiden mittaustiheys ja mistä mittausdata muodostuu. Kuvassa 19 on esitetty VR Track koneliiketoiminnan Balanced Scorecard.

Mittareiden valinnassa on käytetty kriteereinä taulukossa 3 esitettyjä hyvän mittarin ominaisuuksia. Ensinnäkin mittareiden tuli olla johdettuja yhtiön strategiasta sekä haastatteluissa esille nousseista menestystekijöistä. Lisäksi pohdittiin mittarin oleellisuutta koneliiketoiminnan tavoitteiden kannalta. Mittarin validius otettiin myös huomioon, jotta valitut mittarit varmasti mittaavat sitä, mitä niiden halutaan mittaavan. Samassa yhteydessä huomioitiin myös mittarin reliabiliteettia. Hyvään reliabiliteettiin päästään määrittelemällä mittarille tarkat mittaussäännöt, jotta sen satunnainen vaihtelu on mahdollisimman pientä. Valittujen mittareiden osalta pohdittiin myös niiden käytännöllisyyttä, johon helpotusta toi jo ennestään käytössä olevat mittarit, joiden toimivuus on jo todettu aiemmin hyväksi. Lopuksi pohdittiin mittarin uskottavuutta, joka varmistettiin esittelemällä valitut mittarit liiketoiminnan johtajalle.

Mittareiden muita tärkeitä ominaisuuksia valinnassa olivat se, että ne ovat helposti ymmärrettävissä kaikille, jotka niitä käyttävät. Ilman ymmärrystä, mistä mittausdata muodostuu ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa, ei mittauksella saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Tähän liittyy oleellisesti myös se, että mittarin tuleeseen voidaan vaikuttaa omalla tekemisellä. Lisäksi tärkeänä tekijänä valinnassa oli jatkuvaan kehittämiseen panostaminen. Valittujen mittareiden välille pyrittiin rakentamaan yhteyssuhteita siten, että parantamalla esimerkiksi asiakasreklamaatiotoimintaa, voidaan todennäköisesti parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä. Valittujen mittareiden muokkaaminen toimintaympäristön tai organisaation muutoksiin tulisi myös olla helppo toteuttaa.

 Koneliiketoiminnan Balanced Scorecard													
Talouden näkökulma	<table border="1"> <tr> <td>Liikevaihdon kasvattaminen</td> <td>Kustannusten pienentäminen</td> </tr> <tr> <td>Myydyt konetunnit</td> <td>Kokonaiskustannukset / konetunti</td> </tr> </table>	Liikevaihdon kasvattaminen	Kustannusten pienentäminen	Myydyt konetunnit	Kokonaiskustannukset / konetunti								
Liikevaihdon kasvattaminen	Kustannusten pienentäminen												
Myydyt konetunnit	Kokonaiskustannukset / konetunti												
Asiakkaan näkökulma	<table border="1"> <tr> <td>Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys</td> <td>Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys</td> </tr> <tr> <td>Net Promoter Score</td> <td>Haastattelututkimus</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pikakysely kvartaaleittain</td> </tr> </table>	Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys	Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys	Net Promoter Score	Haastattelututkimus		Pikakysely kvartaaleittain						
Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys	Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys												
Net Promoter Score	Haastattelututkimus												
	Pikakysely kvartaaleittain												
Sisäisten prosessien näkökulma	<table border="1"> <tr> <td>Koneiden tehokkuus</td> <td>Työn laatu</td> </tr> <tr> <td>Asiakastyöprosentti</td> <td>Reklamaatioiden keskimääräinen käsittelyaika</td> </tr> <tr> <td>Strategisten koneiden tehokkuus</td> <td>Laaduttomuuden kustannukset</td> </tr> </table>	Koneiden tehokkuus	Työn laatu	Asiakastyöprosentti	Reklamaatioiden keskimääräinen käsittelyaika	Strategisten koneiden tehokkuus	Laaduttomuuden kustannukset						
Koneiden tehokkuus	Työn laatu												
Asiakastyöprosentti	Reklamaatioiden keskimääräinen käsittelyaika												
Strategisten koneiden tehokkuus	Laaduttomuuden kustannukset												
Oppimisen näkökulma	<table border="1"> <tr> <td>Esimiestyön kehittäminen</td> <td>Työturvallisuus Ympäristö</td> <td>Henkilöstön kouluttaminen</td> <td>Jatkuvan kehittämisen varmistaminen</td> </tr> <tr> <td>Esimiesindeksi</td> <td>Tapaturmataajuus</td> <td>Koulutuksiin osallistuneet henkilöt / henkilöstö</td> <td>Käynnissä olevat kehitysprojektit (A/B/C)</td> </tr> <tr> <td>Pikakysely kvartaaleittain</td> <td>Kaatopaikkajätteen määrä</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Esimiestyön kehittäminen	Työturvallisuus Ympäristö	Henkilöstön kouluttaminen	Jatkuvan kehittämisen varmistaminen	Esimiesindeksi	Tapaturmataajuus	Koulutuksiin osallistuneet henkilöt / henkilöstö	Käynnissä olevat kehitysprojektit (A/B/C)	Pikakysely kvartaaleittain	Kaatopaikkajätteen määrä		
Esimiestyön kehittäminen	Työturvallisuus Ympäristö	Henkilöstön kouluttaminen	Jatkuvan kehittämisen varmistaminen										
Esimiesindeksi	Tapaturmataajuus	Koulutuksiin osallistuneet henkilöt / henkilöstö	Käynnissä olevat kehitysprojektit (A/B/C)										
Pikakysely kvartaaleittain	Kaatopaikkajätteen määrä												

Kuva 19. VR Track koneliiketoiminnan Balanced Scorecard

5.2.1 Talouden näkökulma

Talouden näkökulman tavoitteeksi koneliiketoiminnalle valittiin kannattavuuden parantaminen, koska koneliiketoiminta on suurimmaksi osin yhtiön sisäinen palveluntuottaja. Parempaan kannattavuuteen päästään liikevaihtoa kasvattamalla ja samalla toisaalta kustannuksia pienentämällä. Liikevaihdon kasvattaminen tarkoittaa tässä toimintaympäristössä sitä, että tuotannontekovälineet eli koneet työskentelevät suuremmalla käyttöasteella. Tämän vuoksi tavoitteen mittariksi valittiin myydyt konetunnit. Toisaalta kasvaneesta konetuntien määrästä aiheutuu enemmän muuttuvia kustannuksia, jotka on huomioitu kustannustenpuolen mittarissa. Myydyt konetunnit kertovat enemmän liiketoiminnan volyyminä kuin suoraan käyttöasteen mittausta, johon vaikuttavat kaluston käytöstäpoistot.

Myytyjä konetunteja seurataan jo tällä hetkellä, joten mittausperusta on mittarille valmiina. Konetunteja raportoidaan miehistön tekemillä suoriteilmoituksilla, jotka siirtyvät toiminnanohjausjärjestelmään ja siitä edelleen laskutukseen. Konetunteja raportoidaan tällä hetkellä kaikesta liikkuvasta kalustosta eli ratatyökoneista, vaunuista sekä lisälaitteista. Jatkossa nämä olisi kuitenkin hyvä erotella jo mittarissa, jotta voitaisiin paremmin seurata varsinaisten työkoneiden tuntien määrää sekä toisaalta myös vaunujen ja lisälaitteiden käyttöön voitaisiin paneutua tarkemmin. Tuntien erottelu vaatii kuitenkin pieniä sovelluspäivityksiä, mutta tämä olisi erittäin tärkeä lisä toiminnan tarkempaa seuraamista silmällä pitäen. Myydyt konetunnit voidaan laskea luonteensa puolesta taloudellisiin mittareihin, sillä niillä on suora yhteys koneliiketoiminnan liikevaihtoon.

Kustannusten pienentämistä on viety voimakkaasti eteenpäin viime vuosien aikana koneliiketoiminnassa. Tämänkin tavoitteen seuranta on olemassa jo erittäin hyvä mittari, joka valittiinkin mukaan Balanced Scorecardiin. Kustannuksia seurataan koneliiketoiminnan kokonaiskustannuksilla konetuntia kohden. Tämä mittari ottaa huomioon kaikki koneliiketoiminnan aiheuttamat kustannukset, joten keinoja kustannusten alentamiselle löytyy valtavasti. Toisaalta, kun jakajana ovat konetunnit, mittari huomioi myös lisääntyvästä työmäärästä johtuvat muuttuvien kustannusten lisääntymisen. Erilaisia kiinteitä kustannuksia koneliiketoiminnalla ovat muun muassa kiinteistöjen vuokrat, toimihenkilöiden palkat sekä koneiden kausihuoltokustannukset. Muuttuvia kustannuksia aiheutuu puolestaan koneiden työmäärän lisääntymisestä aiheutuvat palkkakustannukset, koneiden käyttöaika- ja huollot sekä polttoainekustannukset. Tämäkin mittari on luonteeltaan taloudellinen mittari.

Näiden mittareiden avulla voidaan monitoroida koneliiketoiminnan talouden näkökulmaa erittäin hyvin. Jos mittarit kehittyvät positiiviseen suuntaan, eli myydyt konetunnit lisääntyvät ja samalla kokonaiskustannukset konetuntia kohden pienenevät, täyttää koneliiketoiminta paremmin sen funktion tehokkaana sisäisenä palveluntuottajana. Sisäiset asiakkaat menestyvät paremmin tarjouskilpailuissa kustannustehokkaana koneliiketoimi-

minnan ansiosta, joka puolestaan tarkoittaa yrityksen näkökulmasta suurempaa liikevaihtoa ja sitä kautta kasvua.

5.2.2 Asiakkaan näkökulma

Asiakkaan näkökulmaan koneliiketoiminnan tavoitteiksi valittiin sekä ulkoisen että sisäisen asiakkaan tyytyväisyys. Molemmat mittarit ovat ei-taloudellisia mittareita. Valtaosa koneliiketoiminnan töistä tehdään sisäiselle asiakkaalle, mutta ulkoisen asiakastyön osuutta on pyritty kasvattamaan viime vuosina aktiivisesti siitä saatavan katetuoton takia. Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan tälläkin hetkellä, joten mittari on tältä osin valmiina tähänkin näkökulmaan. Käytetty mittari on NPS, joka kertoo siitä, kuinka todennäköistä on, että asiakas suosittelisi koneliiketoimintaa kollegalle tai kumppanille. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä ei mitata tällä hetkellä lainkaan.

Ulkoisen asiakkaan mittaus on tarkoitus pitää samana kuin nykyisinkin. Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys on lisäksi asiakkuuspäällikön henkilökohtaisissa tavoitteissa, joten tämänkään takia muutoksia mittariin ei haluta tehdä. Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan tällä hetkellä tiheästi kvartaaleittain.

Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyden mittaamisesta luovuttiin koneliiketoiminnassa aikaisemmin, koska kyselyn vastausprosentin katsottiin olevan liian alhainen, eikä mittauksen katsottu olevan täten riittävän luotettava. Mittausta tehtiin kerran kuukaudessa lähetettävällä kyselyllä, jossa arvosteltiin koneliiketoimintaa seuraavien tekijöiden perusteella:

- varma ja hallittu prosessi,
- aikataulujen pitävyys,
- toiminnan läpinäkyvyys,
- resurssien riittävyys,
- työturvallisuus,
- yhteyshenkilön tavoitettavuus,
- yhteyshenkilön reagointinopeus ja
- kokonaisarvosana koneliiketoiminnalle.

Mittaus on ollut sinänsä erittäin hyvä, mutta kerran kuukaudessa tehtävä sähköpostikysely on ollut ehkä hieman liian usein toistuva. Tämän vuoksi Balanced Scorecariin valittiin samoja tekijöitä kartoittava kysely, mutta toteutustapaa ja mittaustiheyttä muutetaan hieman. Sähköpostin välityksellä tehtävän kyselyn on tarkoitus olla erittäin helppo ja nopea tehdä vastaajan näkökulmasta. Yrityksellä on nykyisin käytössään erilaisia kyselytyökaluja, joilla vastaaja voi arvioida tekijöitä esimerkiksi liukupalkkien avulla asteikolla 0 - 10. Arvosanan ollessa huonompi kuin viisi, pyydetään vastaajaa perustelemaan arvosana. Kyselytiheydeksi valittiin kvartaaliväli, ja se kohdennetaan vain sellai-

sille henkilöille, jotka ovat olleet kyseisellä ajanjaksolla aktiivisesti yhteistyössä koneliiketoiminnan kanssa.

Toinen valittu mittari sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä mittaamaan on haastattelut. Haastatteluita on tarkoitus pitää rakentamisen liiketoimelle kerran vuodessa työkauden päättyessä ja kunnossapidon liiketoimelle kaksi kertaa vuodessa talvi- ja kesätyökauden lopuksi. Haastattelut tulevat olemaan noin puolen tunnin mittaisia ja niissä paneudutaan samoihin asioihin kuin kyselyissä. Haastattelut mahdollistavat syvällisemmän pureutumisen asiakkaan mielipiteisiin samalla tuoden tärkeän lisän eri liiketoimintojen yhteistyön lisäämiseen. Haastatteluita on tarkoitus tehdä noin kahdeksan per haastattelukierros, jolloin otos on riittävän kattava kuvaamaan koneliiketoiminnan sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä. Palaute on oiva työkalu päätettäessä mihin tekijöihin koneliiketoiminnan on panostettava tulevaisuudessa parantaakseen asiakkaan kokemaa palvelua.

5.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmaan valittiin neljä eri mittaria. Nämä vastaavat valittuja kahta tärkeää tavoitetta, eli koneiden tehokkuutta vastaavat asiakastyöprosentin mittaus sekä strategisten koneiden tehokkuuden mittaus ja työn laadukkuutta vastaavat reklamaatioiden mittaus sekä laaduttomuuden kustannusten mittaus. Valituista mittareista jo valmiiksi käytössä ovat asiakastyöprosentin mittaus ja reklamaatiot. Sen sijaan laaduttomuuden kustannukset sekä strategisten koneiden tehokkuuden mittaus ovat kokonaan uusia mittareita. Balanced Scorecardia varten joudutaan kuitenkin tekemään muutoksia myös jo käytössä oleviin mittareihin.

Asiakastyöprosentti kertoo nimensä mukaan siitä, kuinka monta prosenttia tehdystä työstä on asiakkaalta laskutettavaa työtä. Tällä hetkellä asiakastyöprosenttiin vaikuttavat sekä koneiden tunnit että henkilöstön tunnit. Rakennettavaa mittaristoa varten on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että päästään käsiksi nimenomaan koneiden tehokkuuteen. Tämä mittari toteutetaankin siten, että se huomioi vain koneiden osalta asiakastyön osuuden kaikista töistä. Näin voidaan tarkastella työnsuunnittelun tehokkuutta paremmin. Laskuttamattomia tunteja kertyy koneiden turhista siirroista projektien väleillä sekä koneiden siirroista huoltoon. Paremmalla työnsuunnittelulla voidaan vähentää merkittävästi turhia kustannuksia eli hukkaa. Koneiden osalta asiakastyön osuus saadaan miehistön täyttämän suoritekirjauksen perusteella, mutta se vaatii hieman ohjelmiston päivittämistä.

Strategisten koneiden tehokkuutta voidaan mitata myös samalla miehistön käyttämällä sovelluksella. Haastatteluissa esiin nousi sekä johtajien että henkilöstön puolelta esiin se, että koneiden tehokkuuttakin tärkeämpää on työn laatu. Operatiivisen tehokkuuden mittaaminen koettiin kuitenkin tärkeäksi, eikä nykyisin käytössä ole tähän juuri mittareita. Näistä syistä koneiden tehokkuuden mittariksi valittiin tehollisen työn osuus kaikesta tehtävästä työstä. Radalla tehtävän työn luonteeseen kuuluu töiden tekeminen työ-

raoissa muun liikenteen ehdoilla. Tästä syystä työvuorosta suuri osa voi olla liikenteen väistämistä varsinkin yksiraiteisella rataosalla. Tehollisen työn osuuden kasvattaminen ei ota kantaa työn etenemisen nopeuteen, joten sillä ei ole myöskään työn laatua heikentävää ominaisuutta. Kuitenkin tällä mittarilla päästään kiinni työkoneiden mikrotason työnsuunnitteluun, joka tarkoittaa työrakojen optimointia. Itse projektin tehokkuuteen tällä voi olla merkittäväkin vaikutus, joka taas parantaa koneliiketoiminnan kustannustehokkuutta asiakkaan näkökulmasta. Molemmat operatiivista tehokkuutta mittaavat mittarit ovat luonteeltaan ei-taloudellisia.

Työn laadun mittareiksi valittiin reklamaatiot ja laaduttomuuden kustannukset. Tällä hetkellä koneliiketoiminnan reklamaatiotoiminta ei ole riittävällä tasolla reklamaatioiden mittaamiseen. Reklamaatioita tehdään monesti suullisesti puhelimen välityksellä. Reklamaatioiden seurantaan pitää rakentaa ensiksi pohja, joka tarkoittaa sitä, että kaikki reklamaatiot tehdään kirjallisesti reklamaatiopohjalle. Tätä varten on valmistettava kaavake, joka on asiakkaiden saatavissa esimerkiksi yrityksen intranetissä. Vasta sitten, kun reklamointitoiminta on kehitetty asiakkaalle helpoksi ja kaikki reklamaatiot kerätään järjestelmään, voidaan alkaa keskittyä rakentamaan mittaria reklamaatioiden hoitamiseksi.

Mitattavana tekijänä reklamaatioissa valittiin reklamaatioiden keskimääräinen käsittely-aika. Mittausta voidaan näin suorittaa reaaliajassa. Hyvällä reklamaatioiden hoidolla koneliiketoiminta saa arvokasta palautetta toiminnastaan asiakkailta ja voi jopa nostaa asiakastyytyväisyyttään. Hirschman (1970) mukaan on parempi kannustaa asiakas antamaan palautetta, sillä hiljaa pysyvät asiakkaat hylkäävät toimittajan erittäin paljon todennäköisemmin kuin sellaiset, jotka antavat palautetta ja saavat siihen vastauksen. Useissa muissakin tutkimuksissa, kuten Fornell & Wernerfelt (1988) ja Maxham & Netemeyer (2002) on päädytty reklamaatioiden hyvän ja tehokkaan käsittelyn vaikuttavan positiivisesti asiakkaan kokemukseen yrityksestä.

Toisena työn laadun mittarina toimii laaduttomuuden kustannukset, joka on nimensä mukaisesti taloudellinen mittari. Työn laaduttomuudesta aiheutuu monenlaisia kustannuksia, joita voidaan seurata olemassa olevilla järjestelmillä. Huonosta työnsuunnittelusta aiheutuu turhia siirtoja koneille, joista aiheutuu kustannuksia. Huonosta työjärjestä aiheutuu kustannuksina muun muassa hajonneiden raitinfraktoitteen muodossa, hajoista koneista aiheutuu huoltokustannuksia ja työn uudelleen tekemisestä aiheutuu kustannuksia. Näiden tekijöiden kartoittaminen, seuraaminen ja raportointi on varmasti selkeä mittari kaikille, jotka ovat vastuussa laadukkaasti operatiivisen työn tekemisen laadusta. Mittari siis kerää yhteen kaikki kustannukset tai vaihtoehtokustannukset, jotka voidaan katsoa aiheutuneeksi laaduttomuuden seurauksena. Mittarin tulos saadaan suoraan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ja yksi kuukausi on mittaustiheydeksi sopiva.

5.2.4 Oppimisen näkökulma

Oppimisen näkökulman tavoitteiksi valittiin esimiestyön kehittäminen, turvallisuus ja ympäristö, jatkuvan kehittämisen varmistaminen sekä henkilöstön kouluttaminen. Näistä esimiestyön kehittämistä mitataan esimiesindeksillä ja pikakyselyllä, jonka arviointi mukailee esimiestyöindeksitutkimusta. Turvallisuustavoitteita valvotaan tapaturmataajuuden mittaamisella. Ympäristötavoitteita varten mitataan koneliiketoiminnan uuden konepajan kaatopaikkajätteen määriä. Jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi mitataan käynnissä olevien kehitysprojektien määrää ja laajuutta. Henkilöstön kouluttamisen mittariksi valittiin koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä jaettuna henkilöstön määrällä.

Esimiestyön laatua valvotaan yhtiössä nykyisin kerran vuodessa mitattavalla esimiesindeksillä. Tämä mittari otetaan sellaisenaan käyttöön myös Balanced Scorecardiin. Mittausta hoitaa HR-osasto, joka vastaa esimiestyön laadusta. Kyselyssä arvioidaan oman esimiehen toimintaa ja käyttäytymistä käytännön esimiestyössä. Koska kysely tapahtuu kerran vuodessa, otettiin Balanced Scorecardiin mukaan myös nopeammalla kellotaajuudella mitattava pikakysely, joka pohjautuu esimiesindeksin mittaamiseen. Tämän avulla esimies saa arvokasta tietoa omasta toiminnasta tiheämmin ja voi tarvittaessa tehdä muutoksia omaan toimintaansa. Mittaus on tarkoitettu suorittamaan kvartaaleittain, jotta kyselyväli ei ole liian tiheä. Tällä pyritään pitämään vastausprosentti riittävän korkealla. Esimiestyön laadukkuuden mittaus otettiin mukaan mittaristoon haastatteluissa nousseiden toiveiden perusteella.

Työturvallisuus on jo pitkään ollut aktiivisesti esillä yhtiön strategiassa ja sitä mitataan TLY-osaston toimesta monella eri tavalla. Kenties kuitenkin tärkein mittari on tapaturmataajuuden mittaaminen. Mittaria päivitetään jatkuvasti uusien tapaturmien tapahtuessa ja se raportoidaan liiketoimintayksikkötasolla. Tapaturmataajuutta mitataan tapahtuneiden tapaturmien määrällä miljoona työtuntia kohden. Tavoitteena tapaturmien mittaamisessa on aina nolla. Yrityksen tapaturmataajuus on laskenut huomattavasti, kun siihen on alettu panostaa enemmän. Henkilöstön tietoisuus oman toiminnan vaikutuksesta tapaturmien sattumiseen on lisääntynyt ja se näkyy huolellisempina toimintana työmaalla. Rautatieympäristö on kuitenkin erittäin riskialtis ympäristö erilaisille tapaturmille vaikeakulkuisuutensa ja usein pimeiden työolosuhteiden vuoksi.

Ympäristön mittaaminen Balanced Scorecardissa nousi ajankohtaiseksi teemaksi konepajan muuton myötä. Uutta konepajaa suunniteltaessa on otettu jo valmisteluvaiheessa huomioon 5S-järjestelmän vaatimukset. Tähän linkittyy sopivasti myös jätteiden keräys ja lajittelu, jonka seurauksena mittariksi valittiin kaatopaikkajätteen määrän seuraaminen. Hyvällä jätteiden keräyksellä ja lajittelulla säästetään kustannuksia ja parannetaan työympäristön viihtyisyyttä ja jopa turvallisuutta, kun ylimääräiset roskat ja tavarat eivät makaa lattioilla tai muussa niille kuulumattomilla paikoilla. Kaatopaikkajätteen

määrän mittausta saadaan jätehuoltoyhtiöltä suoraan ja kausivaihtelun korjaamiseksi mittaus on 12 kuukauden kumulatiivinen mittaus.

Jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi mittaristoon valittiin mittariksi erilaisten kehitysprojektien määrää ja laatua seuraava mittari. Tämä on kokonaan uusi mittari koneliiketoiminnalle. Kehitysprojekteja luokitellaan liiketoiminnoittain yhtiön Kehitys & Strategia -yksikön aloitteesta A-, B- ja C-luokan projekteiksi, joista A-luokan projektit ovat suurimpia, koskien useaa eri liiketoimintayksikköä ja C-luokan projektit puolestaan pienimpiä, joiden vaikutus rajautuu yhteen liiketoimintayksikköön ja projektin tärkeysaste on muutoinkin pieni. Koneliiketoiminnan osalta Balanced Scorecardiin mitataan kehitysprojekteja seuraavasti; A-luokan projekti vastaa kolmea pistettä, B-luokka kahta pistettä ja C-luokka yhtä pistettä. Näin saadaan erilaiset projektit mitattavaan muotoon. Mittarin tavoitteena on pitää projektien yhteispistemäärä tietyn suuruisena jatkuvasti. Mittaria raportoidaan kerran kuukaudessa.

Henkilöstön kouluttamisen tärkeys nousi selkeästi esille haastatteluissa yhtenä tärkeimpänä teemana. Henkilöstön koulutus jakautuu sekä pakollisiin pätevyyskursseihin että muuhun kouluttamiseen. Balanced Scorecardiin valittiin mittariksi henkilöstön muun kouluttamisen määrä. Pätevyudet jätettiin pois, koska ne ovat sellaista osaamista, joka henkilöstöllä on pakko olla viranomaisvaatimuksesta, jotta radalla voidaan yleensäkin tehdä töitä. Lisäksi pätevyudet vanhenevat henkilöstöllä aina eri aikoina, joten niiden mukaan ottaminen nähtiin järkeväksi. Sen sijaan muun kouluttamisen määrän seuraamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön laadukkaan ja tehokkaan työskentelyn tekemiseen. Muu koulutus voi olla tietoteknistä kouluttamista yhtiön järjestelmiin tai esimerkiksi konespesifimpää koulutusta työkonien ominaisuuksiin. Paras hetki koulutusten järjestämiselle on työkauden loputtua loppuvuodesta, joka rajoittaa mittaustiheyttä merkittävästi. Mittaustiheys onkin sen vuoksi vain kerran vuodessa.

Mittari mittaa koulutustilaisuuksiin osallistuneiden henkilöiden kokonaismäärää jaettuna henkilöstön määrällä. Näin saadaan keskiarvo yhtä henkilöä kohden koulutusten määrästä. Koulutukset ovat perinteisesti olleet erittäin hankalasti järjestettävissä yhtiössä, sillä miehistö on hajautunut ympäri Suomea ja suurin osa työstä tehdään yöllä. Näin päivätyöissä olevien henkilöiden on vaikea tavoittaa kerralla suurempia määriä henkilöstöä varsinkin työkauden aikana. Mittaus ottaa siis huomioon myös koulutusten järjestämisen siten, että henkilöstölle pitää luoda riittävästi mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Työ sai alkunsa pohdittaessa operatiivisten mittareiden mahdollisuuksia koneliiketoiminnalle uuden sovelluksen kehittämisen yhteydessä. Mittareita mietittäessä tutustuttiin erilaisiin mittareihin ja samalla myös mittausjärjestelmiin. Strategialähtöiset suorituskykymittaristot vaikuttivat erittäin lupaavilta, varsinkin kun samaan aikaan järjestetyillä esimiespäivillä pohdittiin strategian jalkauttamista organisaatiossa alaspäin. Tästä heräsi ajatus, voisiko strategialähtöinen mittaristo toimia apuna yhtiön strategiaviestin ymmärtämisessä organisaation alemmilla tasoilla.

Samalla, kun päädyttiin tutkimaan strategialähtöistä suorituskykymittaristoa vaihtoehtoisena tapana mitata liiketoimintaa, laajeni mittareiden valinta koskemaan myös muita kuin operatiivisia mittareita. Työstä rajattiin mittariston implementointi käytännön osuudessa suoraan ulkopuolelle aikataulun vuoksi. Samalla työ rajattiin koskemaan vain yrityksen koneliiketoimintaa. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin mittaristojen yleistä teoriaa ja esitellään muutamia erilaisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä tarkemmin.

Teoriaosuudessa mainittu Balanced Scorecardia kohtaan esitetty kritiikki pyrittiin huomioimaan tutkimussuunnitelmassa siten, että työssä pyrittiin ottamaan huomioon koneliiketoiminnan sidosryhmät mittariston rakentamisessa. Kahden tärkeimmän sidosryhmän edustajia haastateltiin ja esille tulleita näkemyksiä ja ajatuksia otettiin huomioon lopullista mittaristoa rakennettaessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli siis luoda strategialähtöinen suorituskykymittaristo VR Trackin koneliiketoiminnan tarpeisiin. Tutkimuskysymyksinä oli löytää VR Trackin koneliiketoiminnalle tärkeät strategiset teemat ja kriittiset menestystekijät koko yrityksen menestymisen kannalta sekä löytää sellaiset suorituskykymittarit, jotka ohjaavat koneliiketoimintaa parhaiten kohti näitä strategisia päämääriä. Työn lopputuloksena on esitetty koneliiketoiminnalle strategiakartta ja sen pohjalta johdettu Balanced Scorecard liiketoiminnan ylätasolle.

Strategiakartta vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pääpiirteittäin erittäin hyvin. Strategiakartassa on esitetty koko yhtiön strategiset painopistealueet ja näihin on johdettu koneliiketoiminnalle omat strategiset teemat, joissa kehittymällä koneliiketoiminta voi luoda merkittävää lisäarvoa koko yrityksen näkökulmasta. Teemojen alle on luotu vielä tarkennukseksi tavoitteet, joita seuraamalla teemojen tekijät kehittyvät parempaan suuntaan.

Strategiakartan pohjalta on myös kehitetty koneliiketoiminnan Balanced Scorecard, joka vastaa toiseen tutkimuskysymykseen. Työssä rakennettu mittaristokokonaisuus vastaa hyvin Kaplan & Norton (1996) esittämiä mittariston vaatimuksia, joiden mukaan mittariston pitää olla johdettu organisaation strategiasta, mittaristossa vallitsee mittareiden välillä vuorovaikutussuhteita ja se on ulkoisten ja sisäisten tekijöiden suhteen tasapainossa. Rakennettu mittaristo ottaa myös hyvin huomioon koneliiketoiminnan kaksi tärkeintä sidosryhmää tuoden monia uusia mittareita, joilla voidaan arvioida menestystä myös sidosryhmien suuntaan.

Tuloksiin pääsemiseksi työssä käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelututkimus. Haastateltaviksi valittiin koneliiketoiminnan toimihenkilöitä ja henkilöstöä sekä sisäisiä asiakkaita. Yhteensä haastatteluita tehtiin 19 kappaletta, joka osoittautui varsin sopivaksi määräksi. Tämän pystyi toteamaan haastatteluita tehdessä, kun haastateltavien vastauksissa alkoi toistua samoja asioita. Haastattelurungot rakennettiin jokaiselle ryhmälle erikseen, jotta tarpeellisiin näkökulmiin saatiin riittävän kattavat vastaukset. Haastattelut tehtiin puolistrukturoidusti, joka osoittautui myös varsin toimivaksi ratkaisuksi. Osa haastateltavista eksiyi välillä hieman aiheesta, mutta suurimmaksi osaksi haastattelut etenivät mallikkaasti aiheessa pysyen. Alun epäroinnin jälkeen täytyy todeta, että ohjaavan professorin ehdotus haastattelututkimuksesta osoittautui erittäin toimivaksi ja syvensi tutkijan tuntemusta koko organisaation tilasta erittäin paljon.

Haastatteluiden analysointi suoritettiin taulukoimalla kaikkien haastateltavien vastaukset kysymysten kanssa rinnakkain ja tekemällä näistä aina lyhyt yhteenvedo. Haastatteluiden sisältö teemoitettiin ja tyypillisimmät haastatteluissa esiin nousseet asiat tiivistettiin haastatteluosioon sitaateilla lisättynä. Haastatteluosiosta tuli melko pitkä, ja sitä olisikin voinut tiivistää vielä huomattavasti enemmän, mutta työssä päädyttiin hieman pidempään esitystyylisiin, jotta lukijalle muodostuisi kuva tutkittavan liiketoiminnan normaalista poikkeavasta luonteesta. Jokaisen haastatteluryhmän lopussa on kuitenkin tiivistetty taulukko tärkeimmistä löydöksistä.

Itse strategiakartan ja BSC:n rakentamiseen tutkittiin yrityksen strategiaa ja mietittiin kriittisesti, miten koneliiketoiminnan osalta voitaisiin vaikuttaa positiivisesti strategian painopistealueisiin. Tässä työvaiheessa tutkittiin myös käytössä olevien mittareiden soveltumista Balanced Scorecardin tarpeisiin. Lopputulokset ovat hyvin pitkälti tutkijan oman päättelyn tulosta, johon on haettu vahvistusta sekä työn ohjaajalta että koneliiketoiminnan johtajalta. Työn tuloksien voidaan kuitenkin katsoa onnistuneen erittäin hyvin ja sekä strategiakartta että Balanced Scorecard tuovat erittäin käyttökelpoisen lisän koneliiketoiminnan suorituskyvyn mittaukseen. Vielä parempaan lopputulokseen olisi varmasti päädytty, jos olisi järjestetty laajempia työpajoja strategisten tavoitteiden ja mittariston rakentamisessa. Tällainen menettely olisi kuitenkin kasvattanut työmäärän suureksi, joten nyt esitettyjä lopputuloksia voidaan vielä muuttaa ennen mittariston implementointivaihetta.

Jatkotutkimuskohteiksi ehdotetaan sekä strategiakartan että suorituskykymittariston laajaa käsittelyä työpajamuotoisesti ennen mittariston käyttöönottoa. Samassa työpajassa voitaisi myös kehittää organisaation alemmille tasoille Balanced Scorecard, joka on johdettu ylemmän tason mittaristosta. Näin voitaisiin viedä strategiaviestiä vielä huomattavasti konkreettisemmaksi koko henkilöstölle. Työssä havaittiin, että henkilöstö ei tiedosta miten oma tekeminen on sidoksissa yhtiön strategiaan. Kuitenkin moni sanoi henkilöstön tulospalkkion perusteena olevasta palkkiomatriisista, että sen mittarit tiedostetaan ja niihin tekijöihin panostetaan.

Työn validiteettia ja reliabiliteettia pyrittiin parantamaan haastatteluosiossa tekemällä yksi koehaastattelu, jonka perusteella haastattelurunkoa muokattiin paremmin soveltuvaksi tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Reliabiliteetin lisäämiseksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka lisäksi haastatteluosio jätettiin työssä tiivistämättä liikaa, jotta lukijalle muodostuu mahdollisimman samankaltainen kuva haastateltavien mietteistä tutkijan kanssa. Työn tuloksiin vaikuttivat kuitenkin suurelta osin myös tutkijan omat ajatukset ja toiveet siitä, millainen mittaristo koneliiketoiminnalla pitäisi olla. Tuloksien osalta validiteettia ja reliabiliteettia olisi voinut lisätä järjestämällä työpajoja, jossa useamman henkilön toimesta olisi analysoitu haastatteluiden tuloksia ja pohdittu sopivia tavoitteita ja mittareita.

Strategialähtöisen mittariston luonteesta johtuen työn tuloksia ei voida pitää yleistettävänä. Mittaristo ja strategiakartta ovat rakennettu täysin palvelemaan koneliiketoiminnan erityistarpeita. Tästä syystä työn tulokset rajautuvat käytettäväksi vain kohdeorganisaatiossa. Käytetyt työmenetelmät soveltuvat kuitenkin erittäin hyvin mittaristoprojektin läpivientiin, joten tältä osin työssä esiteltäviä menetelmiä voidaan käyttää hyödyksi myös muissa tutkimuksissa.

7. YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli rakentaa malli strategialähtöisestä suorituskykymittaristosta. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli VR Trackin koneliiketoiminta ja valittu mittaristomalli Balanced Scorecard. Tutkittavan organisaation toimintaympäristö poikkeaa merkittävästi perinteisistä toimintaympäristöistä. Leimaa toiminnalle antavat kilpailun avautuminen markkinoille ja kilpailun nopea kiristyminen, toiminnan tiukka sääntely viranomaisten taholta sekä rooli sisäisenä palveluntuottajana. Tämä on vaatinut sopeutumista nopealla aikataululla.

Mittariston tavoitteena oli ottaa huomioon liiketoiminnan strategiset tavoitteet, tärkeimmät sidosryhmät sekä kriittiset menestystekijät. Mittaristo suunniteltiin organisaation ylätasolle siten, että sen avulla voidaan helpottaa strategiaviestin eteenpäin viemistä organisaation alemmille tasoille. Pääasiallinen tehtävä mittaristolla on kuitenkin mitata organisaation toimintaa mahdollisimman tehokkaasti ollen samalla luonteeltaan ennustava.

Tutkimusotteena käytettiin konstruktiiivista tutkimusta. Tutkimusmenetelmänä oli haastattelututkimus. Tutkimuskysymyksiä oli selvittää mitkä strategiset teemat ohjaavat koneliiketoimintaa kohti yrityksen tavoitteita sekä löytää sopivat suorituskykymittarit, jotka ohjaavat toimintaa kohti strategiasia tavoitteita. Työn lopputuloksena on kehitetty koneliiketoiminnalle sekä uusi strategiakartta että uusi Balanced Scorecard. Strategiakartta vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koneliiketoiminnan strategisista teemoista ja tavoitteista samalla, kun BSC tuo vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen.

Työssä mittariston näkökulmiksi valittiin talouden, asiakaskeskeisyyden, sisäisten operaatioiden ja oppimisen näkökulmat. Tämä on aiempien tutkimusten valossa myös lievä käytetyin valinta. VR Track koneliiketoiminnan näkökulmiksi ne valikoituivat kuitenkin, koska yrityksen strategia sopi niihin lähes täydellisesti. Mittaristoprojekteissa tuloksia ei voi helposti verrata muihin yrityksiin tai mittaristoprojekteihin, sillä jokaisen organisaation tarvitsemat mittarit ovat yksilöllisiä.

Erityisesti tutkimuksessa ilahdutti, kuinka hyvin sidosryhmien haastattelut sopivat mittariston rakentamisen yhdeksi työkaluksi. Haastatteluissa päästiin erittäin hyvin sisälle liiketoiminnan vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä kriittisiin menestystekijöihin useasta eri näkökulmasta. Jatkotutkimuskohteiksi jäivät rakennetun mittariston implementointi sekä jatkokehittäminen.

LÄHTEET

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001, May). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. In 4th SME International Conference, Allborg University, Denmark.

Andersin, H. E., Karjalainen, J., & Laakso, T. (1994). Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. Metalliteollisuuden kustannus.

Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.

Brown, M. G. (1996). Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Bukh, P. N., & Malmi, T. (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard. *Accounting in Scandinavia–The northern lights*, 87-113.

de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.

Douwe P. Flapper, S., Fortuin, L., & Stoop, P. P. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27-37.

Ezzamel, M. (1992). Business unit and divisional performance measurement. Academic Press.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing Science*, 7(3), 287-298.

Hannula, M., & Lönnqvist, A. (2002). Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Metalliteollisuuden kustannus.

Hannula, M. (2002). Total productivity measurement based on partial productivity ratios. *International Journal of production economics*, 78(1), 57-67.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of management accounting research*, 10, 205.

Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Sillanpää, V., & Vuolle, M. (2010). *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, 18(1), 113-127.

Kankkunen, K., Matikainen, E., & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestykseen: sokkolennosta hallittuun nousuun*. Talentum.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio–tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum.

Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 40(3), 301-329.

Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of management accounting research*, 5, 243.

Kujansivu, P., & Lönnqvist, A. (2005). The value and efficiency of intellectual capital in Finnish companies. In *Workshop papers of 1st Workshop on Visualising, Measuring and Managing Intangibles and Intellectual Capital*, Ferrara, Italy, October 18-20, 2005.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda*.

KvantiMOTV. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskyyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan*. Suomen laatu keskus.

Laitinen, Erkki K. Piispanen, Aila. Rönqvist, Tero & Ylinen, Mika. 1999. *Pienen teknologiayrityksen suorituskyyymittaristo: Teoreettinen viitekehys ja tapaustutkimuksia*. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 230. 187 s.

Laitinen, E. K. (1998). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Yrityksen tietokirjat.

Lukka, K. (1999). Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Majala, 65, 129-150.

Lukka, K. (2000). The key issues of applying the constructive approach to field research. Reponen, T.(ed.), 113-28.

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavissa: www.metodix.com

Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). Measure up!: Yardsticks for continuous improvement.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., & Himberg, T. (2009). Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/mehu>.

Lönnqvist, A., & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita yritysjulkaisut.

Lönnqvist, A. Kujansivu P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-palvelut.

Lönnqvist, A. (2002). Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Lisensiaatintutkimus.

Malmi, T., Peltola, J., & Toivanen, J. (2002). Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Malmi, T., Peltola, J., & Toivanen, J. (2002). Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of retailing*, 78(4), 239-252.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*, 20(10), 1119-1145.

Neely, A., & Adams, C. (2001). The performance prism perspective. *Journal of cost management*, 15, 7.

- Neely, A. (1998). *Measuring business performance*.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice*. Cambridge University Press.
- Neilimo, K., & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. 6.–7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niemelä, M., Pirker, A., & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä*. WSOYpro.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- Olve, N. G., Roy, J., Wetter, M., & Tillman, M. (1998). *Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. WSOY.
- Rantanen, H., & Holtari, J. (1999). *Yrityksen suorituskyvyn analysointi*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415-433.
- Rantanen, H. (2001). *Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Pearson Education.
- Tangen, S. (2005). Improving the performance of a performance measure. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 4-11.
- Taticchi, P., & Balachandran, K. R. (2008). Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16(2), 140-154.
- Tenhunen, J., & Ukko, J. (2001). *Suorituskyvyn analysointijärjestelmä: kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö.
- Tenhunen, J. T. (2001). *Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä*.

Toivanen, J. E. (2001). Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis.

Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2005). Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen: johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenranta teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., & Tenhunen, J. (2007). Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes Raportti, 57.

Ukko, J. K. (2009). Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Lappeenranta University of Technology.

Uusi-Rauva, E. (1996). Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Vaivio, J. (1995). The emergence of non-financial management accounting measures: A case study. Helsinki School of Economics and Business Administration.

Wouters, M., & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1062-1082.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Helsinki: Talentum, 1(1).

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. SAGE publications. Thousand oaks.

LIITE A: HAASTATTELUIDEN KYSYMYSRUNGOT

Johtajat ja päälliköt

1. Mikä on nykyinen asema ja vastuualue?
2. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä ja nykyisessä tehtävässä?
3. Kuvaile yhtiön strategiaa ja arvoja omin sanoin
4. Miten strategiaa jalkautetaan alaspäin organisaatiossa? Anna esimerkkejä.
5. Miten strategian painopistealueet näkyvät käytännössä koneliiketoiminnan jokapäiväisessä arjessa?
6. Mitkä ovat tärkeimmät strategian painopistealueet koneliiketoiminnan näkökulmasta? Miksi?
7. Miten strategia ohjaa työskentelyäsi?
8. Miten strategia ohjaa alaitesi työskentelyä?
9. Mitä liiketoiminnan mittareita seuraat työssäsi? Kuinka usein?
10. Mistä seuraamasi mittarit löytyvät?
11. Mitkä ovat koneliiketoiminnan kannalta tärkeimmät mittarit? Anna esimerkkejä mihin mittaustietoa käytät
12. Miten strategia näkyy liiketoiminnan mittareissa?
13. Mitkä (ja miksi) ovat koneliiketoiminnan kannalta kriittiset menestystekijät seuraavista näkökulmista:
 - a. asiakaskeskeisyys?
 - b. toimiva perustasta?
 - c. kilpailukyky?
 - d. kasvu?
14. Kuvaile henkilöstön osaamisen kehittämisprosesseja
15. Kuvaile liiketoimintaprosessien kehittämistä tällä hetkellä
16. Miten asiakastyö hoidetaan koneliiketoiminnassa?
17. Miten liiketoimintojen välistä yhteistyötä hoidetaan? Anna esimerkkejä.
18. Miten jalkauttaisit strategiaa alaspäin, jotta sanoma tulisi selväksi kaikille?
19. Mitä asioita kehittäisit, jotta koneliiketoiminnan toiminta olisi strategialähtoisempää?
20. Vaikuttaako toiminnan mittaaminen saavutettuun suorituskykyyn?
21. Miten kehittäisit toiminnan mittaamista jatkossa?
22. Heräsikö vielä muita ajatuksia suorituskyvyn mittaamisesta tai unohtuiko jokin sana?

Asiakkaat

1. Mikä on nykyinen asema ja vastuualue?
2. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä ja nykyisessä tehtävässä?
3. Miten työsi on sidoksissa VR Trackin koneliiketoimintaan?
4. Kuvaile organisaatiosi käytännön työskentelyä
5. Miten koneliiketoiminta on kytkeytynyt prosesseihinne?
6. Miten ja kuka on yhteydessä koneliiketoiminnan kanssa asiakasprosessissa?
7. Mistä tekijöistä muodostuu asiakastyytyväisyys koneliiketoimintaan?
8. Mitkä tekijät tuovat koneliiketoiminnan palveluissa lisäarvoa teille?
9. Mitä yhteistyö koneliiketoiminnan kanssa pitää sisällään tällä hetkellä?
10. Miten arvioisit koneliiketoiminnan toimintaa kokonaisuudessaan asiakasprosessissa?
11. Miten arvioisit koneliiketoimintaa seuraavien tekijöiden valossa:
 - a. Joustavuus?
 - b. Laatu (tilausprosessi ja työn laatu)?
 - c. Tehokkuus?
 - d. Saatavuus?
 - e. Läpinäkyvyys?
12. Mitkä (ja miksi) ovat koneliiketoiminnan kannalta kriittiset menestystekijät asiakkaan näkökulmasta?
13. Miten kehittäisit yhteistyötä paremmaksi?
14. Miten kehittäisit toimintaa aiemmin mainittujen tekijöiden suhteen?
15. Miten uudet teknologiat voisivat mielestäsi vaikuttaa koneliiketoiminnan palveluun?
16. Miten toteuttaisit asiakastyytyväisyyden mittaamisen koneliiketoiminnan sisäisille asiakkaille?
17. Heräsikö vielä muita ajatuksia tai unohtuiko jotain sanaa?

Esimiehet ja henkilöstö

1. Mikä on nykyinen asema ja vastuualue?
2. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä ja nykyisessä tehtävässä?
3. Kuvaile yhtiön strategiaa ja arvoja omin sanoin?
4. Miten yritys on viestinyt strategiaa? Anna esimerkkejä
5. Miten strategia näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
6. Miten oma toimintasi vaikuttaa yhtiön menestymiseen?
7. Mitä mittareita seuraat aktiivisesti?
8. Miten toimintaa mitataan koneliiketoiminnoissa?
9. Mitkä ovat tärkeimmät menestystekijät koneliiketoiminnalle oman työsi kannalta?
10. Kuvaile omaa työmotivaatiotasi ja työssä jaksamista tällä hetkellä?
11. Minkälaiset asiat motivoivat sinua?
12. Kuvaile esimiestoimintaa omasta näkökulmastasi?
13. Minkälaista osaamista tarvitset työssäsi?
14. Kuvaile mahdollisuuksia kehittää osaamistasi yhtiössä tällä hetkellä
15. Oletko paljon tekemisissä asiakkaan kanssa työssäsi?
16. Kuvaile tyypillistä asiakkaan kohtaamistilannetta
17. Miten viestisit strategiaa yrityksessä?
18. Millä mittareilla arvioisit työskentelyäsi?
19. Minkälaista on hyvä esimiestyö?
20. Tulisiko koulutukseen panostaa enemmän? Jos kyllä niin miten?
21. Miten yhteistyötä asiakkaan kanssa voisi parantaa?
22. Minkälainen kannustinjärjestelmä tukisi mielestäsi parhaiten motivaatio-
si/toiminnan kehittämistä?
23. Minkälaista reaaliaikaista tietoa koneista/työstä haluaisit saada työsi tueksi?
24. Heräsikö vielä muita ajatuksia tai unohtuiko jotain sanoa?