

LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa
operaation onnistumiseen

Petri Tähkänen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Logistiikan koulutusohjelma
Insinööri YAMK



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Tähkänen Petri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.05.2015
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, Insinööri YAMK		
Työn ohjaaja(t) Lehtola Pasi JAMK, Vauhkonen Petri JAMK, Pyykkö Mika LOGK		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla teorian tiedon ja tutkimuksen kohderyhmän käsityksiä miten suorituskyvyn johtaminen lopulta vaikuttaa operation onnistumiseen. Tavoitteesta johdettiin neljä tutkimuskysymystä: miten logistiikan johtaminen vaikuttaa operation onnistumiseen? Ensimmäinen tutkimuskysymys on myös tutkimuksen pääongelma. Pääongelmaan johdettiin vastaus kolmesta apukysymyksestä, jotka ovat: miten suorituskykyä mitataan, miten suorituskykyä kehitetään ja miten suorituskykyä johdetaan?</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella lähestymistavalla. Empiirinen aineisto hankittiin kahdella eri teemahaastattelukierroksella ja tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä. Analysointi osoitti, että valitun kohderyhmän käsitykset poikkesivat hieman tutkimuksen viitekehysten teoriapohjan käsitteistä. Kohderyhmän käsitykset osoittautuivat käytännönläheisimmiksi. Merkittävimpiä tuloksia ovat logistiikan henkilöstön kolmijakoisuus loppukäyttäjään, palveluntuottajaan ja suorituksen tekijään sekä heidän rooliensa vaikutuksesta kokonaisuuteen. Toiseksi suorituskyvyn mittaamista on lähestyttävä tehtävästä suoriutumisen kannalta. Kolmanneksi suorituskyvyn kehittäminen on nähtävä henkilöstön osaamisen, organisaation toimintatapojen ja materiaalin soveltuvuuden, laadun sekä määrän kehittämisenä. Neljänneksi logistiikan suorituskyvyn johtamisessa kyse on suunnitellun toiminnan toimeenpanemisesta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Logistiikka, Suorituskyky, Johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) Tähkänen Petri	Type of publication Bachelor's/Master's thesis	Date 15.05.2015
		Language of publication:
	Number of pages 75	Permission for web publication: x
Title LOGISTICS PERFORMANCE MANAGEMENT How does the logistics performance management affect the success of the operation		
Degree Programme		
Tutor(s) Lehtola Pasi JAMK, Vauhkonen Petri JAMK, Pyykkö Mika Logistics School		
Assigned by		
Abstract The aim of this study is to describe the theory and the perceptions of the target group about how performance management ultimately affect the success of the operation. Four research questions were derived from the aim of the study. The first question is also the major research question: how does the logistics performance management affect the success of the operation. In addition, there were three sub-questions: how the performance is measured, how the performance is developed and how the performance is managed. The study was conducted by a qualitative approach. Empirical data were obtained from two rounds of different thematic interviews and the results were analysed by content analysis. Analysis showed that the perceptions of the interviewees were slightly different from the research framework and of its concepts of the theoretical basis. Perceptions of the target group proved to be more practical. One of the most important result which arouse from the interviews is that the role of the logistics personnel is divided into three groups: the end user, the service provider and the operator. And these three roles influence one another. Secondly, when measuring the logistics performance it has to be approached in terms of task performance. Thirdly, the development of the performance has to be seen as developing personnel expertise, organisational practices, and developing suitability, quality and quantity of the material. The fourth result is that the logistics performance management is about how to implement the proposed action.		
Keywords/tags (subjects) Logistics, Performance, Management - Leadership		
Miscellaneous		

Sisältö

1. JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiemmat tutkimukset	3
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET	6
2.1 Tutkimusongelmat ja viitekehys	6
2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta	8
3. LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	10
3.1 Logistiikka	10
3.2 Suorituskyky	11
3.3 Johtaminen	14
4. MITEN LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN VAIKUTTAA OPERAATION ONNISTUMISEEN	18
4.1 Miten suorituskykyä mitataan?	19
4.2 Miten suorituskykyä kehitetään?	28
4.3 Miten suorituskykyä johdetaan?	31
4.4 Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen?	35
4.5 Miten logistiikan suorituskyky nähdään nyt ja tulevaisuudessa?	43
5. YHTEENVETO JA TARKASTELU	48
5.1 Sisällön ja tulosten tarkastelu suhteessa viitekehukseen ja tavoitteisiin	48
5.2 Johtopäätökset	50
5.3 Luotettavuuden tarkastelu	54
5.4 Toteutuksen ja menetelmien tarkastelu	58
5.5 Kehitysesitykset	60
5.6 Jatkotutkimuksen tarpeet	65
LÄHTEET	68
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelukysymykset 1	71
Liite 2. Teemahaastattelukysymykset 2	72
KUVIOT	
Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	8
Kuvio 2. Logistiikan suorituskyky	28
Kuvio 3. Logistiikan suorituskyvyn kehittäminen	30
Kuvio 4. Logistiikan suorituskyvyn johtaminen	34
Kuvio 5. Logistiikan suorituskyvyn johtamisen vaikutus operaation onnistumiseen	43
Kuvio 6. Logistiikan suorituskyky tulevaisuudessa	47
Kuvio 7. Tutkimuksen sisällönanalyysin eteneminen	60
Kuvio 8. Logistiikan toimintamallien kehittäminen	65
TAULUKOT	
Taulukko 1. Tunnistetut mittarit 1	74
Taulukko 2. Tunnistetut mittarit 2	75

1 JOHDANTO

”Logistiikan johtamisella tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön päätöksenteon piiriin sisältyvän logistiikan hoitamisessa käytettävien menetelmien konkreettista soveltamista strategisten suunnitelmien laatimisvaiheessa, operatiivisessa päätöksenteossa ja käytännön johtamisessa” (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2004, 369).

Logistiikan suorituskyvyn johtaminen on osaamista, tietoa ja taitoa vaativaa päämääräsuuntautunutta toimintaa. Logistiikka on osa kokonaisuutta, jolla on tarkoitus saada jotain aikaiseksi. Logistiikan voidaan todeta perustellusti olevan mahdollistaja. Tutkimuksessa kuvaillaan kohderyhmän käsitysten avulla, miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen. Samalla selviää, onko kohderyhmän käsitykset yhteneviä tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehyksen määritteiden kanssa. Tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin logistiikkaan, suorituskykyyn ja johtamiseen pureudutaan alkaen luvusta kolme.

Logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaatii vaikeita ja merkittäviä päätöksiä. Logistiikan suorituskykyä johtavan on sanottava muille miten toimintaa voidaan

tukea ja kerrottava suunnitellun toiminnan tuottaman tuen mahdollisuuksista sekä suunnitteluttoman pikatilannetoiminnan seuraamuksista. Sen tosiasian hyväksyminen, että logistiikan suorituskyvyn tehokas johtaminen vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä, panee kysymään millaista erikoisasantuntemusta logistiikan johtajat tarvitsevat ollakseen tehokkaita. Ensiksi on tarpeellista ymmärtää ja tuntea oman logistiikan suorituskyky mahdollisuuksineen ja rajoitteineen. Toiseksi ehkä vieläkin tärkeämpää on kuitenkin kyetä ennustamaan tuettavien logistisia tarpeita, jotta logistiikan suorituskykyä johtava kykenee ennakoimaan ja suunnittelemaan tuen kohdentamista etupainotteisesti sekä kehittämään logistiikan suorituskykyä.

Taitava logistiikan suorituskyvyn johtaminen edellyttää kykyä toteuttaa tukeminen tietoja ja taitoja käyttäen. Erilaisten suorituskykyjen johtaminen on osa logistiikkaorganisaation osaamista. Erilaiset logistiikan suorituskyvyt voidaan määritellä tekijöiksi, joiden avulla logistiikkaorganisaatio pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet. Logistiikkaorganisaation kyvyt muodostuvat osaamisesta, toimintatavoista, palautteesta oppimisesta, teknologioista ja tuotantolaitteista. Logistiikan suorituskyvyt voidaan jakaa olemassa oleviin ja kehittyviin suorituskykyihin. Olemassa olevat suorituskyvyt muodostuvat toimintojen toistamisesta ja monistamisesta, joiden avulla organisaatio käyttää resurssejaan tehokkaasti. Kehittyvissä suorituskyvyissä kehitetään toimintoja ja resurssien käyttöä vastaamaan nopeasti muuttuvien tilanteiden aiheuttamien tarpeiden tukemiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen aihealueena on logistiikan suorituskyvyn johtaminen. Aihealue on laaja, mutta itse tutkimus on rajattu käsittelemään aihetta osatekijöiden merkitysten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla logistiikan suorituskyvyn johtamisen vaikutusta operaation onnistumiselle. Operaatiolla käsitetään tutkimuksessa usean eri toisiinsa vaikuttavan toiminnallisen tekijän yhteinen kausaalinen toimintojen ketju jonkin saavuttamiseksi. Kyseessä voi olla sotilaallinen operaatio tai operaatio esimerkiksi merkittävien materiaalien tai suurien

materiaalimäärien siirtämistä haasteellisten kulkuyhteyksien takia tai esimerkiksi avaruuden tutkimiseen liittyvä operaatio.

Toisena tavoitteena on paljastaa logistiikan suorituskyvyn johtamisesta sellaisia merkittäviä tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan edelleen kehittää logistiikan johtamisen suorituskykyä. Onnistuneesti kuvailemalla osatekijöiden merkitykset voidaan saada ne muotoiltua mitattavaan muotoon ja edelleen käyttää mittausten tuloksia kehitettäessä toimintaa. Tutkimuksen haasteellisimmaksi osa-alueeksi muodostuu tutkimustulosten kuvaileminen niin, että niistä voi johtaa konkreettisesti työkaluja toiminnan kehittämiseen.

Tutkimus on ensisijaisesti aihealueesta uuden tiedon etsintää ilman suoranaista pyrkimystä käytännön sovelluksiin. Toisaalta tarkoitus ei ole sulkea pois mahdollisuutta saada aikaan konkreettisia tavoitteellisia käytäntöjä. Viimeksi mainittu on haasteellista, koska inhimillinen toiminta eli johtaminen vaikuttaa aina tulosten soveltamiseen.

Tavoitteen mukaisesti tutkimus on kuvaileva. Tarkoituksena on kuvailla logistiikan suorituskyvyn johtamista ja sen merkitystä operaation onnistumiselle. Tavoitteen edellyttämänä tutkimuksen raportin rakenne muodostuu loogisen lähestymistavan perusteella aiheeseen. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen teoreettiset perusteet. Tutkimuksen kolmannessa luvussa määritellään logistiikan suorituskyvyn johtaminen viitekehyksen mukaisesti. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden. Tutkimuksen laadullinen luonne huomioon ottaen tutkimuksessa on erityisesti kiinnitetty huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuutta vaalitaan muun muassa kiinnittämällä tarkoin huomiota lähdeaineiston valintaan sekä aineiston analyysimenetelmän perustelemiseen. Neljännessä luvussa pureudutaan miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen. Johtopäätökset ja tulosten luotettavuutta sekä valitun menetelmän sopivuutta tarkastellaan viimeisessä luvussa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 238 – 240) Luvut neljä ja viisi ovat tutkimuksen empiirisen osuuden kuvaamista ja johtopäätösten perustelemista.

Logistiikasta, suorituskyvystä ja johtamisesta on lukuisia tutkimuksia. Materiaalia aihealueesta löytyy laajasti ja monipuolisesti tarkasteltuna. Tämän tutkimuksen aihetta on sivuttu lukuisia kertoja, mutta näkökulman ollessa rajatusti osatekijöiden vaikutuksesta operaation onnistumiseen, ei aivan suoranaisesti löydy samasta aiheesta tehtyä tutkimusta. Markku Saarelainen on tutkinut pro gradussaan vuonna 2011 taisteluosaston huoltokomppanian organisaation ja suorituskykyvaatimusten laadintaprosessia. Saarelainen toteaa tutkimuksensa yhtenä oleellisena tuloksena, että suorituskyvyn laadintaprosessissa on panostettava tutkimus- ja työskentelysuunnitelman sisältöön. Saarelainen osoittaa, että suorituskyvyn laadintaprosessiin osallistuvien asiantuntijoiden on määriteltävä toiminnan tavoitteet ja toiminnan laatu kohdejoukko huomioiden suunnitelmallisesti. Pystyäkseen määrittelemään suorituskykyvaatimuksia valittuun tehtävään asiantuntijat tarvitsevat tuekseen ohjeen, jossa on esitetty perusteet prosessin toteuttamiselle. Saarelaisen tutkimuksen tulokset osoittavat osaltaan logistiikan suorituskyvyn johtamisen osatekijöiden merkityksen kuvailemisen operaation onnistumisen kannalta tutkimisen arvoiseksi. (Saarelainen 2011)

Mikael Laine toteaa 2007 diplomityössään logistiikan analyysimenetelmät – Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän suorituskyky, että Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän suorituskyvyn analysoiminen tulee keskittyä nykytilan analysoimiseen mittaamalla ja tulevaisuusennusteiden analysoimiseen simuloimalla. Laineen tutkimuksen perusteella Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän suorituskyvyn analysoimiseen soveltuvat erittäin hyvin seuraavat suorituskykymittarit: toimitusvarmuus, toimituskyky, toimitusaika, tuotannon joustavuus, hankintakustannukset ja varaston riitto. (Laine 2007) Logistiikan suorituskykyä voidaan tarkastella usealla mittarilla, mutta miten logistiikan suorituskyvyn johtamista ja sen vaikutusta operaation menestymiseen voidaan validisti mitata. Saarelainen osoittaa 2011 että suorituskykyvaatimuksia laadittaessa on asiantuntijoilla oltava ohjeinaan tarvittavat tiedot osatekijöistä. (Saarelainen 2011. 64)

Tämä tutkimus on luonteeltaan ensisijaisesti perustutkimusta, jossa pyritään kuvailemaan logistiikan suorituskyvyn johtamisen osatekijöiden vaikutuksen merkitys kokonaisuudelle. Toisaalta tutkimus on osaltaan myös soveltavatutkimus, koska kuvailevan perustutkimuksen pohjalta etsitään vastauksia kuvailtujen merkitysten soveltuvuudesta logistiikan suorituskyvyn johtamisen kehittämiseen. Tieteenfilosofisesti tutkimuksen tarkoitusta pohdittaessa nousee esiin kaksi erilaista tasoa tämän tutkimuksen kontekstissa. Ensinnäkin yhteiskunnallisten instituution kuten Jyväskylän ammattikorkeakoulun eli tiedeinstituution tavoitteista voidaan puhua tieteen tekemisen harjoitteluna, siis yhteiskunnallisen tehtävän tavoitteesta. Toisena tasona on yksittäisen opettelevan tieteenharjoittajan näkökulma, missä tutkimus on osa ammatillista pätevyyden hankkimista.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET

Logistiikan, suorituskyvyn ja johtamisen tutkimus on yleisesti monitieteistä ja siinä hyödynnetään monipuolisesti eri menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettäviksi menetelmiksi valikoitui teemahaastattelu sekä sisällönanalyysi. Tutkimuksen lähestymistavassa aiheeseen on myös hermeneuttisia piirteitä, koska tulkinta ja ymmärtäminen kehittyvät hermeneuttisen kehän mukaisesti tutkimusaineiston karttuessa ja tietämyksen kasvaessa tutkittavista kohteista tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen toisessa luvussa tutkimuksen teoreettiset perusteet esitellään tutkimusongelmat ja viitekehys sekä tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta. Luku kaksi toimii tutkijalle suunnannäyttäjänä koko tutkimuksen ajan helpottaen tutkijaa valikoimaan tutkimuksen kannalta oleellisen materiaalin.

2.1 Tutkimusongelmat ja viitekehys

Tutkimuksen kohde on logistiikan suorituskyvyn johtaminen ja sen vaikutukset. Logistiikka ja suorituskyky sinänsä ovat selkeitä tekijöitä, mutta niiden johtaminen onkin jo ongelmallisempaa. Operaation onnistumista voidaan tarkastella monella tavalla ja monesta näkökulmasta. Menestymisen tarkastelu ei rajoitu pelkästään

operaation pintapuoliseen havainnointiin vaan kaikkien osatekijöiden toimintojen ja tulosten tarkkaan analysointiin. Operaation tehokkuus, taloudellisuus, kannattavuus jne. ovat toimintojen kyvykkyyttä eli suorituskykyä kuvaavia termejä. Suorituskyvyn johtaminen on kykyä ymmärtää eri osa-alueiden ja osatekijöiden välisiä suhteita sekä merkityksiä että taitoa käyttää niitä oikea-aikaisesti. Määriteltäessä osatekijöiksi esimerkiksi operatiivisen ja suunnitteluosan, talous- ja hallinto-osan, tuotanto-osan ja logistiikan on suorituskykyä johtavan kyettävä hallitsemaan kokonaisuus sekä ymmärrettävä osatekijöiden merkitys kokonaisuudelle. Tässä tutkimuksessa kokonaisuuteen vaikuttavaksi osatekijäksi on valittu logistiikka.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla lähdemateriaalista saadun teoriapohjan avulla sekä teoriaa täydentävillä logistiikan asiantuntijoiden teemahaastatteluilla:

Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on myös tutkimuksen pääongelma. Tutkimuksen pääongelma on laaja ja tarvitsee avukseen aihetta rajaavia apukysymyksiä. Apukysymyksiksi muodostuivat:

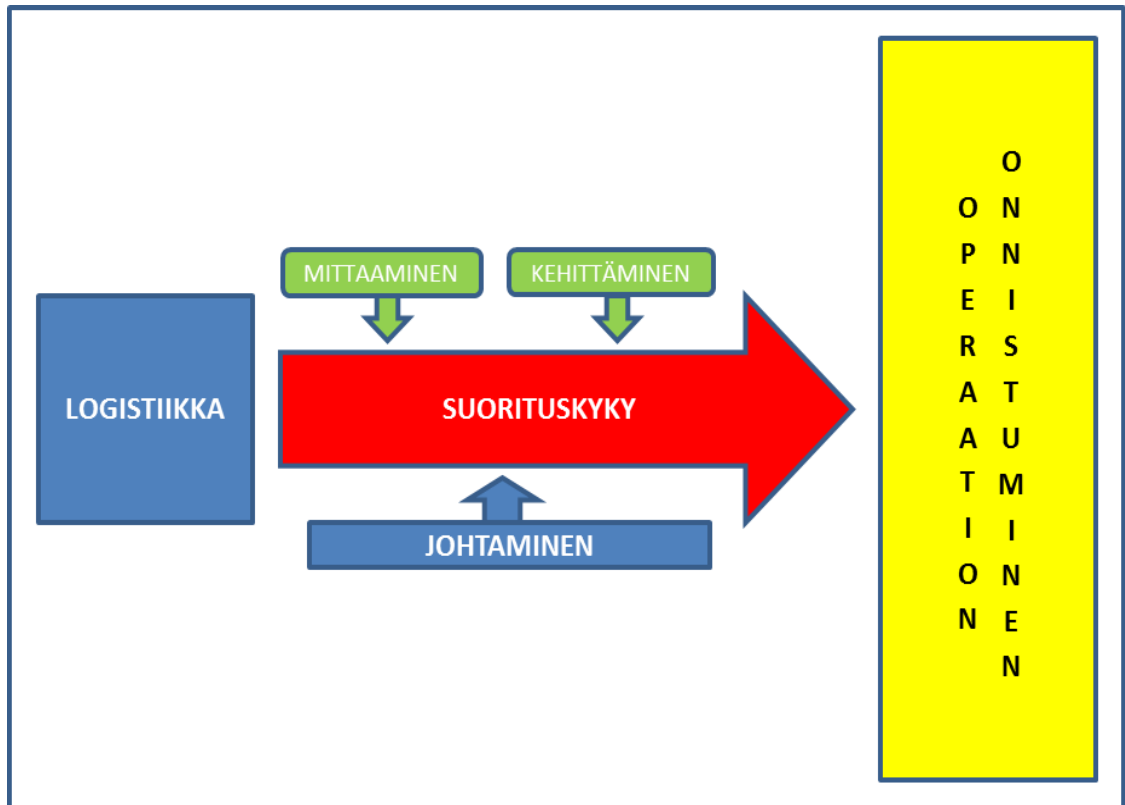
Miten suorituskykyä mitataan?

Miten suorituskykyä kehitetään?

Miten suorituskykyä johdetaan?

Apukysymysten kautta johdetaan vastaus tutkimuksen pääongelmaan. Irrallisina kysymyksinä apukysymykset eivät tuottaisi osavastauksia pääkysymykseen, mutta pääkysymykselle alisteisina ja pääkysymystä näin täydentävinä apukysymykset tuottavat pääkysymykseen merkityksellisesti aiheen kannalta täydentävää tietoa. Mittaamista käsittelevä apukysymys tuottaa tietoa logistiikan suorituskyvyn riittävydestä ja laadusta. Kehittämisenäkökulmasta lähestyvä apukysymys puolestaan antaa vastauksia toiminnan ja resursoinnin tehokkuuteen. Johtamisesta tietoa tuottava apukysymys osoittaa logistiikan suorituskyvyn hallinnan merkityksellisyyttä osana kokonaistavoitteen ja päämäärän saavuttamisessa.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu logistiikasta ja sen suorituskyvyn johtamisesta sekä suorituskyvyn mittaamisesta ja kehittämisestä. Tutkimuksen viitekehystä voidaan pitää sekä käsitteellisenä että teoreettisena, koska siinä on esitetty tutkimukseen liittyviä käsitteitä, mutta samalla osoitettu teoreettinen toimintaympäristö.



Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys

2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Aineiston hankinta on jaettu kahteen osaan. Teoriapohjan tutkimukseen muodostaa logistiikkaa, suorituskykyä ja johtamista käsittelevät tutkimuksen aiheen kannalta merkittäviksi valikoituneet teokset. Aineiston hankinnassa tutkimuksen empiirisen osuuden muodostaa logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa tekemisissä olevien alansa asiantuntijoiden teemahaastattelut. Teemahaastattelu valikoitui toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi tutkimuksen aiheen muodostaessa teemat ikään kuin itsestään. Teemojen muodostumisen jälkeen aihealueet olivat mielekkäästi selviä

osakokonaisuuksia haastateltaviksi. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Kirjallisten lähteiden osalta aineisto muodostui 45 lähteestä. Tutkimukseen valikoituneen aineiston kattavuus käsitti logistiikkaa, suorituskykyä, johtamista ja laadullisen tutkimuksen tekemistä sekä raportointia yleisesti edustavia teoksia. Näiden tutkimuksen teoriapohjan muodostaneiden teosten yleistettävyyden suhteellisen pienestä lukumääräisestä edustavuudestaan huolimatta riittää antamaan kattavan kuvan tutkimuksen viitekehystä.

Teemahaastatteluihin osallistuneet logistiikan suorituskyvyn johtamisen asiantuntijat valikoituivat tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisuutensa perusteella. (Eskola & Suoranta 2005, 61). Teemahaastatteluihin valikoidut logistiikan suorituskyvyn johtamisen asiantuntijat edustavat organisaatioiden eri johtoportaiden johtajia. Valittaessa teemahaastatteluihin organisaatioiden eri johtoportaiden johtajia saadaan kattavuuden näkökulmasta vastauksista johdettujen yhteenvetojen yleistettävyydelle riittävää evidenssiä. Aineiston järkevän muodostamisen lisäksi yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat (Eskola & Suoranta 2005, 66).

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. (Metsämuuronen 2006, 83) Lähtökohtana tälle tutkimukselle on kuvailla todellista elämää; logistiikan suorituskyvyn johtamista ja sen vaikutusta operaation onnistumiseen.

Todellisen elämän tapahtumien tutkiminen ja niiden kuvaaminen edellyttää kohteen tai kohteiden tarkastelua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152). Kiinnostuksen kohteena on tapahtuma, jota on mielekkäämpää mitata laadullisesti

kuin määrällisesti. Tutkimuksen pääongelmaan haetaan laadullistavastausta miten – kysymysten kautta, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä.

Määrällistä menetelmää käytettäessä olisi tutkimusasetelma muuttunut. Silloin tutkimuksen tavoitteeksi olisi voinut muodostua esimerkiksi tutkia korrelaatiota logistiikan suorituskyvyn johtamisessa management- vs. leadership-johtamisotteen välillä tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä tarkastellaan niiden käyttökelpoisuuden ja merkityksen kannalta viitekehykseen liittyen, koska kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole täysin omia metodeja. (Denzin & Lincoln 2000, 3) Käyttökelpoisuuden ja merkityksen tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen eikä ulkoisesti ja mekaanisesti määriteltäviin yksiköihin. Vain ilmaisua, joka on ajatuksellinen kokonaisuus, voi perustellusti tulkita merkityksenä tutkimuksen viitekehyksessä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari 1994, 143)

3. LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Tutkimuksen kolmannessa luvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lähtökohtana on, että tutkimus rakentuu keskeisten käsitteiden ja niiden merkitystulkintojen varaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 138) Ontologinen erittely ratkaisi ne merkitykselliset kuvauskäsitteet, joita tutkimuksessa on käytetty. (Varto 1992, 31). Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat logistiikka, suorituskyky ja johtaminen. Vaikka edellä mainitut käsitteet ovat yleisesti ymmärrettyjä, niin niiden määrittely rajaa tässä tutkimuksessa käsitteet kuvaamaan tarkasti kohteena olevaa aihetta. Keskeisten käsitteiden määrittelyt vaikuttavat siis siihen, mitä niillä tutkimuksen kannalta tarkoitetaan ja miten asioiden nähdään toimivan. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista avata merkitykset muiden arvioitaviksi, että tutkimuksen läpinäkyvyys on esteetön (Varto 1992, 55). Tieteenfilosofian näkökulmasta tutkimuksen keskeisten määritteiden määrittäminen edesauttaa esiyymmärryksen muodostumista lukijalle siitä mitä tutkimuksessa on tutkittu. (Niiniluoto 1997,15)

3.1 Logistiikka

Logistiikka käsitteenä kuulostaa olevan suhteellisen uusi, mutta perustoimintona se paljastuu erittäin vanhaksi ja tutuksi käsitteeksi. Logistics is defined as the task of coordinating material flow, information flow and funds across the supply chain. (Harrison & van Hoek 2005, 12 - 15) Logistiikka määritellään materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankintojen, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi- ja kuljetus ja muiden lisäpalvelujen sekä asiakaspalvelun ja –suhteiden kokonaisvaltaiseksi johtamiseksi ja kehittämiseksi. (Karrus 2005,13 ja Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2004, 14–25) Tutkimuksen viitekehyksessä logistiikkaa määriteltäessä tulee muistaa eräs sen keskeisistä tavoitteista, tehokkuus. Logistiikan tehokkuutta arvioitaessa on huomioitava mm. määrä, aika, kustannukset ja laatu. Logistiikan suorituskyvyn tehokkuutta kehitettäessä yhdeksi menestystekijöiksi nousevat eri toimintamallit, joilla vaikutetaan lopputulokseen. Logistics is implementing efficiencies across a business's entire supply chain that help them achieve their strategic goals. (Andries 2015. www.ups.com)

Logistiikan määritelmä pitää sisällään korkeatasoisen osaamisen vaatimuksen. Organisaation toimintojen kehittyessä on logistiikan toimien kehityttävä mukana. Toisin sanoen logistiikan suorituskyvyn on vastattava kehittyvän organisaation kokonaissuorituskyvyn kehittymiseen. Puolustusvoimien toimintaympäristössä logistiikka (PVLOG) määritellään sotatieteiden osa-alueeksi, jota soveltamalla turvataan puolustusvoimien materiaallinen valmius, henkilöstön fyysinen ja henkinen suorituskyky sekä osaltaan ylläpidetään yhteiskunnalle elintärkeitä toimintoja kaikissa turvallisuustilanteissa Suomessa ja monikansallisissa ympäristöissä. (Kenttäohjesääntö, Yleinen osa 2007, 102)

3.2 Suorituskyky

Performance is based on understanding of what the goals of the business are. This leads to an assessment of what type of performance is required. (Armstrong 2006. 241 – 246)

Organisaation suorituskyky on moniulotteinen asia ja siksi suorituskyvyn määritelmä riippuu näkökulmasta. Lisäksi Organisaation eri tasoilla suorituskyky yleensä tarkoittaa eri asioita. Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan tietyn organisaatioyksikön menestymistä ja kykyä tehdä tulosta valituista näkökulmista tarkasteltuna. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 19). Suorituskyky voidaan määrittellä organisaation kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Nämä ulottuvuudet liittyvät organisaation kykyyn maksimoida omistajiensa hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. (Laitinen 1998, 279–280) Organisaation suorituskykyä määriteltäessä on huomioitava myös organisaation sidosryhmät. Eri sidosryhmät voivat käsittää suorituskyvyn eri tavalla ja niiden tavoitteet voivat olla erilaisia. Käsitys- ja tavoiteeroista johtuen saattaa ilmetä kitkaa organisaation suorituskyvyssä.

Suorituskyky johdetaan organisaation tehtävästä ja on luonteeltaan sellainen, että siinä keskitytään tavoitteen saavuttamisen toteuttamiseen. Suorituskyvyn painopiste on niissä asioissa ja kyvyissä, joilla tavoite saavutetaan. (Rampersad 2003. 161 - 163) The performance measurement framework must be to fit the organization it is meant for or will not produce the outcomes which are desired or expected (Smith 2005. 63). Organisaatiolle asetetut tavoitteet on kyettävä määrittelemään niin selkeästi, että ne kyetään myös mittaamaan. Performance seems to be the total effectiveness of a system, including throughput, individual response time and availability. (www.whatis.techtarget.com)

Tässä tutkimuksessa on näkökulmana suorituskykyä määriteltäessä tuloksetekokyky. Kyky saavuttaa asetetut tavoitteet.

Suorituskyvyn kokonaisuuden määrittelyssä on myös huomioitava suorituskyvyn osa-alueet ja suorituskyvyn osatekijät. Suorituskyky voidaan jakaa osa-alueisiin usealla eri tavalla riippuen tarkastelukulmasta. Osa-alueita voivat olla mm. tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus ja innovatiivisuus.(Rantanen & Holtari 1999, 8) Suorituskyvyn osa-alueiden merkitys vaihtelee siis organisaation eri tasoilla.

Esimerkiksi laadun merkitys lienee merkittävämpää yksittäisen tuotteen kohdalla kun taas kannattavuus korostuu kokonaisuutta tarkasteltaessa.

Eräs tapa tarkastella suorituskykyä on jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Sisäisessä suorituskyvyn arvioinnissa tarkastellaan organisaation suorituskykyä arvioimalla organisaation osia sen sisällä. Sisäisen suorituskyvyn olennaisimpia osia-alueita ovat tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus (Rantanen & Holtari 1999, 12). Ulkoista suorituskykyä puolestaan tarkastellaan suorituskyvyn kokonaisuutena. Tällöin organisaation suorituskykyä tarkastellaan esimerkiksi logistiikan suorituskyvyn näkökulmasta kykynä tukea muuta organisaatiota, omavaraisuutta tai kykyä ottaa tukea vastaan.

Suorituskyvyn osatekijöitä ovat Puolustusvoimien määritelmän mukaan käyttö- ja toimintaperiaatteet, henkilöstö ja materiaali.(PE 2008, 31)

Käyttö- ja toimintaperiaatteet takaavat suorituskyvyn tehokkaan ja rationaalisen käytön. Ennalta suunniteltujen, testattujen ja hyväksi havaittujen käyttö- ja toimintaperiaatteiden seurauksena suorituskyvyn käyttöä voidaan kohdentaa ja rajata, käyttää painopisteisesti, kootusti tai jakaa toiminnan kannalta perustellusti. Käyttö- ja toimintaperiaatteet takaavat suorituskyvyn selkeän ja mielekkään hallitseminen. Lisäksi ne mahdollistavat toimintojen samankaltaisuuden laajalla alueella ilman välitöntä jatkuvaa ohjausta ja valvontaa. Hyvät käyttö- ja toimintaperiaatteet luovat toiminnan suunnittelulle ja käynnistämislle selkeät edellytykset. Tarvittaessa niistä on myös helppoa tehdä erityistapauksissa rationaalisia muutoksia.

Henkilöstö on merkittävä osa suorituskykyä. Henkilöstön osaaminen, ammattitaito, asiantuntijuus, kyky oppia ja kehittää toimintaa ovat suorituskyvyn merkittävien kivijalka. Henkilöstö on se joka määrittelee käyttö- ja toimintaperiaatteet sekä suunnittelee, rakentaa, hankkii ja kehittää sekä käyttää materiaalia. Henkilöstön suorituskyky muodostuu yksilöiden toimintakyvystä. Toimintakyky muodostuu neljästä osatoimintakyvystä, jotka ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen

toimintakyky. Fyysinen toimintakyky käsittää kestävyyttä, voimaa, nopeutta ja taitoja. Psykkinen toimintakyky muodostuu minäkuvasta, havaintojen tekemisestä, paineen- ja stressinsietokyvystä, päätöksentekokyvystä jne. Sosiaalinen toimintakyky on kykyä toimia yhdessä muiden kanssa. Eettinen toimintakyky puolestaan muodostuu moraalitietoudesta, oikeustajusta ja vastuuntunnosta. (Johtajan käsikirja 2012, 58 - 59)

Toimintakyky voidaan määritellä myös "kyvyksi saada aikaan jokin toiminta" ja suorituskkyky vastaavasti voidaan määritellä "kykyä saavuttaa jokin päämäärä". Mikäli toiminta jo on määritelty tavoitteellisena toimintana, ei näillä kahdella määritelmällä ole merkittävää eroa. Suorituskkykyyn liittyy vahvemmin toiminnan taso ja tulos kuin toimintakykyyn.

Materiaalin on oltava tarkoitukseensa sopivaa ja toimintavarmaa, sitä on kyettävä huoltamaan ja kunnossapitämään haastavissakin turvallisuus- ja poikkeusolosuhteissa. Materiaalin on täytettävä myös tarvittaessa yhteensopivuuskriteerit ja sen on oltava testattua. Lisäksi tietyille materiaaleille asetetaan korkea kotimaisuusastevaatimus.

The implications for performance measurement and management control will be similarly pervasive (Smith 2005. 13). Suorituskkyvyn tehokas johtaminen edellyttää suorituskkyvyn tuntemista. On tiedettävä mitä on saatava aikaiseksi ja erityisesti on oltava selvillä siitä, mitä käytettävissä olevilla kyvyillä voi saada aikaan. Performance is a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams. It is a getting better results by understanding performance within an agreed framework of planned goals, standards and competency requirements. (Armstrong 2006. 618)

3.3 Johtaminen

Johtaminen määritellään yleisesti joko asioiden tai ihmisten johtamiseksi. Management refers to the attainment of organizational goal through planning,

organizing, leading, controlling production etc...and leadership is the ability to influence people towards the attainment of goals. (Sadler 2007, 4 -19) Managerointi näyttäytyy oikeiden asioiden tekemisenä ja ihmisten johtaminen on yksinkertaistettuna asioiden oikein tekemistä.

Effective leadership is highly dependent upon the ability to see the larger picture and to understand the interconnectedness of all living systems (Beerel 2009, 55). Johtaminen on monitasoista toimintaa. Johtamisesta haetaan ratkaisuja, johtamiselta odotetaan parannuksia ja johtamisen odotetaan näyttävän suuntaa. Niiranen 2006 toteaa, että johtamisen tehtävänä pidetään toiminnan suuntaamista siten, että ihmiset, organisaatio tai verkostot saavuttavat asetetut tavoitteet (Kuusela & Niiranen 2006, 193). Johtaminen on aina kiinnostanut ihmisiä, joten johtaminen on ollut tutkimisen kohteena kohtalaisen suosittua. Lukuisat tutkimukset ovat tuottaneet erilaisia johtamisteorioita. Johtamisteorioissa johtamista tarkastellaan johtajan roolina, tehtävänä tai mielikuvina eri asiayhteyksiin liittyen, kuten esimerkiksi henkilön ominaisuuksiin, historialliseen perspektiiviin tai vallitseviin arvoihin liittyen. Yhtä kaikki johtamisella on toimintaan vaikutuksensa, joko toivottu tai ei-toivottu. Toisin sanoen kausaalisuus johtamisessa on väistämätön seuralainen.

Johtamisen moniulotteisuudesta johtuen on ollut haasteellista määrittää erilaisia johtamismalleja ja -teorioita siten, että jokin johtamismallin on voitu osoittaa pelkästään takaavan organisaation menestymisen. With all of these differing schools of thought, it's clear that there's no single definition of leadership, and that what works for one leader may not necessarily work for another, depending on the circumstances and personality type. But there's one thing that nearly every academic, historian and even leaders themselves agree upon: A true leader must be able to inspire his or her team. (Fallon. Nicole /<http://www.businessnewsdaily.com>)

Tutkimuksen viitekehyksessä johtamista voidaan tarkastella johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien, johtamiskäyttäytymisen tai tilannejohtamisen vaikutuksena operaation menestymiseen. Piirreteorioissa näkökulmana on, että

johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu lähinnä johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, kun taas käyttäytymisteorioiden lähestymiskulma johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen selittyy lähinnä johtajan toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tilanneteorioissa johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen puolestaan riippuu johtajan käyttäytymisen ja tilanteen vaatimusten yhteensopivuudesta. (Hokkanen – Strömberg 2003, 131)

Keskeisenä piirreteorioiden tausta-ajatuksena on käsitys siitä, että jotkut ovat persoonallisten ominaisuuksiensa vuoksi sopivampia johtotehtäviin kuin toiset eikä näin koulutuksella ole juuri mahdollisuutta näiden piirteiden kehittämisessä. (Viitala 2004, 74) Käyttäytymisteorioissa haetaan johtajan käyttämästä johtamistyylistä selitystä hyvään tai huonoon menestykseen ja puolestaan tilanneteorioissa yritetään löytää tilanteiden ja johtamistyylien välinen yhteensopivuus. (Juuti 2006, 14) Leadership focuses on the most important resource; people (Armstrong 2011, 20). Johtajuus on menestyksen kulmakivi. Se ei liene epäselvää, mutta ongelmallista johtajuuden käsitteessä on etenkin viime aikoina ollut johtajuuden käsitteen kaventuminen tarkoittamaan kykyä innostaa ihmisiä ja saada organisaatio mukaansa. (Karlöf 1999, 74)

Logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa työtään tekevien johtamistoiminta voidaan nähdä valmennusprosessin johtamisena, mikäli näkökulmaksi valitaan logistiikan suorituskyvyn johtamisen kehittyminen. Silloin johtaminen nähdään valmentamisena. Valmentamisessa korostetaan valmennettavan tai alempien organisaatiotasojen johtajien omaa ajattelua ja kykyä oivaltaa käyttää tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä sekä toimintamenetelmiä. Tässä kohdin valmentava johtamistyyli on hyvin lähellä tilannejohtamisen tyyliä. Valmennusprosessissa johtaja keskittyy siihen, miten auttaa johdettavia heidän lähtökohdistaan kohti johdettavien omia ratkaisuja. (Hellbom 2006, 90) Valmennusprosessi muistuttaa tältä osin tehtävätaktiikkaa.

Yhtenä lähestymistapana tarkasteltaessa johtamista on syväjohtamisen malli. Malli koostuu kolmesta osatekijästä, jotka ovat johtajan potentiaali,

johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen tulokset. Johtamiskäyttäytyminen on syväjohtamisessa jaettu kolmeen tasoon. Tasot ovat kontrolloiva, passiivinen ja syväjohtaminen. (Nissinen 2008, 93) Syväjohtamisessa ideana on se, että siinä sopeutetaan opit ja teorit sekä kokemukset johtajan kokonaistoiminnan kehittämiseksi. Se on mahdollista syväjohtamisen positiivisen ihmiskäsityksen myötä, koska positiivinen ihmiskäsitys mahdollistaa sekä sisäisen että ulkoisen palautteen kautta kehittää johtamistoimintaa.

Syväjohtamista voidaan tarkastella yhtenä sovelluksena transformationalisesta johtamisotteesta, jossa syväoppiminen on kiinteä osa kokonaisuutta. Syväjohtamisen mallissa syväoppiminen määritellään siten, että yksilö ymmärtäessään kulloisenkin kyseessä olevan kokonaisuuden, kykenee tekemään valintoja tämän ymmärryksensä pohjalta myös uusissa ongelmatilanteissa. Mallissa siis oppimisella on merkittävä rooli.

Johtaminen on vangitsevaa, sillä useimmilla on halua johtaa tai ainakin olla hyvissä väleissä johtajien kanssa. Jokaisella on käsitys siitä, mitä on hyvä johtaminen ja mitä johtamiseen kuuluu. Johtaminen ei kuitenkaan ole vaivattomasti määriteltävissä oleva käsite, sillä johtamiseen liittyvä monitasoisuus tekee tarkan määrittämisen haastavaksi. Johtamisteorioita on useita. Niissä keskitytään joko johtajalta vaadittaviin persoonallisuuden piirteisiin tai vaadittaviin kykyihin sekä taitoihin. Esimerkiksi johtajan kiinnostus alaistensa hyvinvointiin ja sitouttaminen tavoitteisiin on todettu lisäävän työssä viihtyvyyttä ja edelleen tuottavuutta, kun taas pelkästään tulokseen keskittyvän johtamistyylin ei ole todettu tuottavan samaa sitoutumisen astetta. Tunneälykkään johtamistyylin on siis todettu olevan tehokasta. Johtajuus on siis henkilökohtainen tai sosiaalinen konstruktio, joka tarjoaa peilikuvan organisaation jäsenten tavasta olla johdettuja. (Beerel 2009, 62-80)

Olennaista johtamisessa tutkimuksen viitekehyksen kannalta on oivaltaa johtamisen monitasoisuus ja moniulotteisuus. Johtamisessa koordinoidaan toimintaa kohti tavoitetta. Jotain muutetaan hallitusti. Leadership is about facilitating and directing these change efforts (Beerel 2009, 26).

Logistiikan suorituskyvyn johtamisessa on oleellista keskittyä resurssien oikeanlaiseen käyttämiseen erityisesti henkilöstön osaaminen osalta. Leadership is the capacity to influence others by unleashing their power and potential to impact the greater good (Blanchard 2010, 16). On voimavarojen tuhlaamista pelkästään osoittaa kilpailijalle tai vastustajalle paremmuutensa, kun todellista voimannäyttöä on saavuttaa tavoitteet kustannustehokkaasti. Teot puhuvat puolestaan.

4. MITEN LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN VAIKUTTAA OPERAATION ONNISTUMISEEN

Tutkimuksen neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen pää- ja alaongelmiin saatuja vastauksia. Vastaukset ongelmiin on saatu alan kirjallisuudesta sekä logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa tekemisissä olevien alansa asiantuntijoiden teemahaastatteluiden tuloksista. Tutkimukseen valittiin vastaajiksi henkilöitä, joilla on sekä logistiikka-alan koulutus että kokemusta erilaisista logistiikka-alan tehtävistä. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja-alaisia näkökulmia tutkimukseen. Vastaajia oli siviili- ja puolustusvoimien että myös julkisen sektorin organisaatioista. Haastatteluja käytiin kaksi kierrosta. Toiselle kierrokselle kysymykset muotoutuivat ensimmäisen haastattelukierroksen vastausten herättämän lisämielenkiinnon pohjalta. Toisen haastattelukierroksen haastateltavat valikoituivat ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella. Vastuksissaan useammasta näkökulmasta asioita pohtineet valikoituivat toisen kierroksen haastateltaviksi.

Osa haastateltavista asetti osallistumisensa ehdoksi täydellisen anonymiteetin. He eivät halunneet itsestään julkaistaviksi mitään taustatietoja. Tutkija kunnioitti vastaajien toivomuksia ja ei näin ollen esittele haastateltavista mitään sellaisia yksityiskohtaisia tietoja, joiden perusteella he tai heidän edustamansa organisaation nimi tai tehtävä organisaatiossa voisi tulla julki. Yleisesti vastaajista voidaan todeta, että kaikki vastaajat olivat korkeakoulutettuja ja iältään 35 - 49 vuotiaita. Naisia

vastaajista oli kaksi. Tutkimukseen valituista 30:stä vastasi 23 henkilöä. Seitsemän tutkimukseen valittua ei osallistunut tutkimukseen, eivätkä he perustelleet poisjäämistään. Toiselle haastattelukierrokselle valikoitui yhdeksän vastaajaa ensimmäisen kierroksen vastaajista.

Tutkimuksen teoriapohjan muodostavista lähteistä johdettiin teemahaastattelun teemat. Teemahaastatteluiden vastauksista käytettiin induktiivista analyysiä pyrkimyksenä paljastaa merkittäviä tekijöitä logistiikan suorituskyvyn johtamisessa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään saatuja tuloksia teemoittain.

4.1. Miten suorituskykyä mitataan?

Logistiikan mittauksen tarkoitus on antaa tietoa logistiikan kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista sekä logistiikkatoimintojen käytännön toteutuksen tehokkuudesta (Von Bagh, Günther, Salmenkari 2000,163). Logistiikan suorituskyvyn mittaamisen toteuttamiseen tarvitaan täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn logistiikan menestystekijän suorituskykyä. Tässä tutkimuksessa täsmällisesti logistiikan suorituskyvyn mittaamiseen määriteltyä menetelmää kutsutaan mittariksi. Mittarit voidaan luokitella objektiivisiin tai subjektiivisiin mittareihin. (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 31) Objektiiviset mittarit tuottavat määrällistä informaatiota ja subjektiiviset mittarit puolestaan perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Hyvältä mittarilta vaaditaan validiteettiä, reliabiliteettiä, relevanssia ja käytännöllisyyttä. Mittarin validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kiinteästi toisiinsa, sillä validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata juuri sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata ja reliabiliteetti kuvaa mittarin tuloksen toistettavuutta eli mittausravon satunnaisvirhettä. Reliaabelin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 33). Relevanssi mittari on tilanne- ja käyttötarkoitussidonnainen sillä se kuvaa mitattavan menestystekijän olennaisuutta käyttäjän tarpeiden mukaisesti. Mittarin käytännöllisyys puolestaan ilmenee sen käytön vaivattomuudella. Mittarin käytön vaivattomuuden toteavat helposti mittaria käyttävät henkilöt.

Kysyttäessä logistiikan suorituskyvyn johtamisen asiantuntijoilta suorituskyvyn mittaamisesta oli ensimmäisenä teemakysymyksenä suorituskyvyn määrittelyminen vastaajan oman käsityksen mukaan. *”Suorituskyky logistiikassa muodostuu henkilöstöstä, osaamisesta, asenteesta ja oikeanlaisista välineistä. Suorituskyky on yllämainittujen tekijöiden tulo jonkin suoritteen aikaansaamiseksi”* (Vastaja 1). Yli puolet määritteli suorituskyvyn olevan osatekijöidensä tulos. Osatekijöiksi vastauksista nousivat henkilöstö, osaaminen, asenne ja materiaali. Suorituskykyä määriteltäessä osaaminen jakautui sekä instrumentaaliseen osaamiseen että kykyyn soveltaa ja löytää oikea toimintatapa tehtävää tehdessä. Asenne nähtiin periksiantamattomana tapana suhtautua asioiden hoitamiseen ja tekemiseen. Haasteiden edessä ei pidä antautua vaan sisuuntua etsimään ratkaisua ja painaa valitun ratkaisun mukaisesti kohti tavoitetta määrätietoisesti. Materiaalin merkitys sellaiselle suorituskyvylle, missä materiaalia on mukana, on osaltaan ratkaiseva. Materiaalin laatu ja soveltuvuus suorituskyvylle on merkittävää. Vanha sanonta ketjun vahvuuden määrittelemisestä ketjun heikoimman lenkin vahvuiseksi osoittautui vastausten perusteella edelleen täysin paikkaansa pitäväksi. Materiaali tulee olla kestävä, helposti huollettavaa, varaosat on oltava nopeasti saatavissa ja vaihdettavissa.

Lähes yhtä suuri osuus vastaajista määritteli suorituskyvyn joukon potentiaaliksi. *Suorituskyky on joukon kykyä suoriutua jostain tietyistä tehtävistä. Se ei siksi ole absoluuttinen vaan sitä arvioidaan esimerkiksi joukon perustehtävien näkökulmasta* (Vastaja 7). Suorituskyvyksi vastaajat laskivat kyvyn suoriutua vaadituista aikamääreistä sekä kyvyksi priorisoida tehtäviä kokonaisuuden saavuttamisen kannalta. Priorisointikyky ja -taito nousivat vastauksista merkittäviksi tekijöiksi. Nähtiin, että pelkkä kyky priorisoida ei riitä vaan on osattava edelleen valita priorisoitujen asioiden joukosta ne tehtävät, jotka ovat lopputuloksen kannalta kriittisimmät. Toisin sanoen priorisoinnin toinen aalto on myös kyettävä tekemään menestyksekkäästi.

Myös omien resurssien kyvykäs käyttäminen todettiin suorituskyykyksi. *”Suorituskyyky on kyyky suoriutua johdetuista tai annetuista tehtävistä käyttäen omia osaamis-, materiaali- ja muita resursseja”* (Vastaja 9). Suorituskyykyksi nähdään myös kyyky oivaltaa ja päätellä kokonaistehtävän kannalta vaadittavien osatehtävien tekeminen. Tehtävän kannalta kaikkea vaadittavaa ei voi eikä pysty yksinkertaisesti käskeämään eikä ohjeistamaan. Tällöin tehtävän saajan on kyettävä myös itse johtamaan päätehtävän onnistumiseksi vaadittavien ala- ja osatehtävien toteuttaminen sekä käyttämään tehokkaasti hallinnassaan olevia resursseja tai resurssien ollessa vajaita, esittämään niitä lisää perustellusti.

Kysyttäessä mistä suorituskyyky muodostuu, jakautuvat vastaukset seuraavasti. Ensinnäkin lähes puolet vastaajista näki suorituskyyvyn muodostuvan materiaalista resursseista, taidoista käyttää resursseja (johtamistaito) ja toiminnallisesta suorituskyyvystä. *”Suorituskyyky muodostuu omien resurssien summana. Suorituskyyvyn osatekijöitä on todella paljon ja ne vaihtelevat suorituskyyvyn luonteen mukaisesti. Esimerkiksi päätöksen tekeminen vaatii tietoresursseja, jaksamista, vireystilaa jne. varastointi puolestaan vaatii infraa, tietoresursseja, olosuhteita, rahoitusresurssia, henkilöresurssia jne.”* (Vastaja 3).

Materiaalisia resursseja enemmän korostivat vastauksissaan suurin osa vastaajista immateriaalisia resursseja. Vastausten perusteella tietopääoma sekä kyyky tehdä oikeita päätöksiä ovat suorituskyykyä muodostettaessa korostuneessa asemassa. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että suorituskyyky ilman kyykyä johtaa sitä ei saa toiminnallista ulottuvuutta eli toisin sanoen suorituskyyky ei konkretisoidu ilman johtamis- ja toimeenpanokyykyä. Toisin sanoen suorituskyyvyn nähtiin muodostuvan henkisistä ja fyysisistä voimavaroista. *”Suorituskyyky muodostuu osaamisesta, materiaalista ja järjestelmän kyyvystä täyttää annettu tehtävä.”* (Vastaja 2). Osaaminen nähdään vastausten perusteella merkittäväksi suorituskyyvyn osatekijäksi. Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin osaaminen kysyttäessä suorituskyyvyn muodostumista. Hyvin usein osaaminen ilmeni vastauksissa toimeenpanokyyvyn kanssa. Tästä voitaneen vetää johtopäätös, että osaaminen liittyy laajemmassa

yhteydessä oleellisesti toimeenpanokykyyn logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa tekemisissä olevien tehtävissä.

Kolmas tapa määritellä suorituskyvyn muodostuminen oli tehtävälähtöinen lähestymistapa. *”Suorituskyvyn keskeisimpänä tekijänä on tavoiteasettelu eli minkälaista suorituskkyä halutaan ja kuinka haluttu suorituskky saavutetaan.”* (Vastaja 9). Tehtävälähtöinen suorituskyvyn muodostamisen määrittely tavoitteen asettelun kautta on painopisteajattelulle ominaista. Edellä mainittu painopisteajattelu kuvaa priorisoinnin ymmärtämisen tärkeyttä. Kyky oivaltaa mitä on ehdottomasti saatava tehdyksi tavoitteen saavuttamiseksi, on logistiikan suorituskkyä johtavalle yksi tärkeimmistä taidoista. Tavoiteasettelun kautta johdettu suorituskyvyn määrittely on myös resurssien kohdentamisen näkökulmasta perusteltua. Muodostettaessa suorituskkyä tavoiteasettelulähtöisesti on todennäköistä, että suorituskky muodostuu vastaamaan suhteellisen tarkasti vaadittuja kriteerejä ja näin suorituskky ei hajaannu tavoitteen kannalta epäoleellisiin kykyihin.

Pohdittaessa millaista suorituskkyä on olemassa, jakaantuivat vastaukset kolmeen lähes yhtä suureen vastausosuuteen. Ensinnäkin suorituskky nähtiin joko henkisenä tai fyysisenä. *”Henkiseen suorituskkyyn sisältyy henkilöiden osaaminen ja kyvyt mukaan luettuna asenne.”*(Vastaja 6). Osaaminen nähtiin teorianäkökulmasta ja ammatillisena pätevytenä, joka ilmenee kykyä soveltaa osaamista uusissa tilanteissa sekä erityisesti kykyä luoda uusia toimintamalleja. Teoriatieto ja ammatillinen pätevyys liittyvät saumattomasti toisiinsa. Vastauksista ilmeni, että ilman riittävää teorianäkökulmaa ei voi saavuttaa korkeaa ammatillista tai johtamistaidollista pätevyyttä, eikä ilman kokemusta puolestaan kykene ymmärtämään teorianäkökulmaa riittävän syvällisesti. Toisin sanoen henkinen suorituskky kehittyy esiymmärryksestä kokemuksen kautta ymmärrykseksi ja edelleen jatkaa kehämäisesti kehittymistään. Tosin vastauksista ilmeni myös, että pelkästään teorianäkökulman hallitseva ei voi saavuttaa logistiikan suorituskyvyn johtamisen

asiantuntijuutta, mutta kokemuksen kautta voi ilman teoretietoa edetä kuitenkin logistiikan kädentaitojen ammattilaiseksi.

Fyysistä suorituskyyä puolestaan edustavat materiaaliset asiat. *”Fyysinen suorituskyy koostuu materiaalisista asioista eli esimerkiksi siitä millaiset välineet ja infrastruktuuri on käytössä.”* (Vastaaja 6). Vastaajat näkivät, että tarvittavaa suorituskyyä varten hankittujen välineiden yhteenlaskettu suorituskyy tuli ylittää asetettu suorituskyytavoite siten, että suorituskyyllä kyetään tukemaan hetkellisesti myös mahdollista organisaation ulkopuolista suorituskyyvyn tarvitsijaa. Toisin sanoen logistiikan fyysisen suorituskyyvyn tulee kyetä ottamaan hetkellisesti huoltovastuulleen lähes samankokoisen tuettavan organisaation tai vastaavasti logistiikan suorituskyyvyn on kyetävä lyhytaikaisesti jakaantumaan kahteen lähes yhtä suorituskyykyiseen osaan.

Toiseksi suorituskyyvyn nähtiin olevan järjestelmän tuottamaa eli yhteistä suorituskyyä. Kyseessä on *”...logistiikkajoukkojen logistiikan suorituskyy, ts. toimialojen suorituskyyt...”* (Vastaaja 10.) järjestelmän tuottama suorituskyy, jolla suoriudutaan logistiikan tehtävistä. Järjestelmän tuottamalle suorituskyyvylle on ominaista, että se on käytännössä todennettua ja tunnustettua sekä mitattua osaamista. Olosuhteiden ollessa vakiot pystytään etukäteen laskemaan suhteellisen tarkasti logistiikkajärjestelmän suorituskyyvyn yhteenlaskettu kyy suoriutua tehtävistään. Järjestelmän tuottamalle suorituskyyvylle on vastaajien mielestä laskettava eduksi vielä se, että kattavan johtamisverkon ja usean osaavan toimijan sekä riittävän materiaalin muodostama suorituskyykyjen verkosto säilyttää toimintakyykynsä suhteellisen hyvin sitä vastaan kohdistuneista iskuista huolimatta.

Kolmanneksi nousi esiin johtamisen merkitys. Johtamisen suorituskyy on kyyä tehdä menestyksekkäitä päätöksiä jopa riittämättömillä perusteilla ja resursseilla kovan paineen alla. Logistiikan suorituskyyvyn johtaminen nähdään kokonaisoperaation kannalta merkittäväksi. Operatiiviset suunnitelmat eivät

konkretisoidu ilman logistiikkaa. Materiaali- ja tietovirrat vievät ja toteuttavat lopulta suunnitelmat päätökseen tai epäonnistuessaan pilaavat kaiken.

Kysyttäessä miten suorituskykyä mitataan, muodostui nasevasti ja vaivattomasti vastaukseksi – onnistumisella. *”Arvioimalla laadullisesti ja määrällisesti tehtävistä suoriutumista.”*(Vastaaja 7). Laadullisessa mittaamisessa vastaajat korostivat logistiikkajoukon kykyä toimia tehtävän edellyttämällä tavalla ja määrällisessä mittaamisessa puolestaan logistiikkajoukon määrällisiä suoritteita tietyissä aikarajoissa, tietyllä henkilöstöllä ja kalustolla. Yleisesti voi sanoa, että suorituskykyä voi mitata jakamalla toteutuneet suoritteet maksimisuoritteella. Näin saadaan suhdeluku, jonka kehitystä voidaan seurata. Teknisen tai operatiivisen suorituskyvyn lisäksi suorituskykyä voidaan mitata myös kaupallisesta näkökulmasta kannattavuuden ollessa näkökulmana. Tällöin suoritteiden minimiksi voidaan laskea se määrä tiettyä suoritetta, joka tuottaa riittävän tuoton määritellyllä katteella. Suorituskykyä mitataan siis annettavien tehtävien toteutuksen analysoinnilla. Haasteellisena vastaajat kokivat henkisiin sekä muihin immateriaalisiin resursseihin perustuvaa suorituskyvyn mittaamista. *”Ensinnäkin pitää määrittellä mitä halutaan mitata – toimitusnopeutta, toimitusvarmuutta, toimeenpanokykyä. Tämän jälkeen pitää määrittellä raja-arvot ja sen jälkeen laaditaan mittarit, joilla halutut tekijät ovat mitattavissa ja analysoitavissa.”* (Vastaaja 3). Raja-arvojen määrittelyssä on kiinnitettävä huomiota kokonaistuloksen kannalta ala- ja ylärajoihin eikä siihen, mitä hankitulla tai rakennetulla suorituskyvyllä on vähintään saatava aikaiseksi. *”Määrittelyn jälkeen on laadittava mittarit, joilla halutut tekijät ja arvot ovat mitattavissa. Yleensä tämä tehdään juuri toisinpäin eli keksitään mittarit ja aletaan ihmetellä mitä näillä nyt mitataan.”* (Vastaaja 3).

Osaamisen mittaaminen suorituskyvyn mittaamisen osana määriteltiin taitojen mittaamisena. Tietyllä organisaatiotasalla pitää hallita tietyt taidot kyetäkseen toimimaan asetetun suorituskykyvaatimuksen mukaisesti. Osaamisen taidot eivät välttämättä ole hierarkkisia vaan organisaatiotasojen tehtävät voivat vaatia toisistaan niin erilaisia taitoja, että ei ole mielekäästä vertailla taitoja. Taidot ovat suorituskyvyn

ja sen mittaamisen kannalta jotain niin oleellista, että mikään logistiikan suorituskyky ilman taitoa ei saavuta maksimaalista suorituskykyään. Vaikka suorituskyky on osatekijöidensä summa, niin suorituskyvyn osatekijöiden mittaaminen osoittaa niiden tulosten merkittävyyden kautta suorituskyvyn menestystekijät.

Suorituskyvylle menestystekijöitä ovat muun muassa ammattitaito, tahto ja asenne. Logistiikan suorituskyvyn johtamisen ammattilaisen ammattitaitoon lueteltiin kuuluvaksi suunnittelukyky, varautuminen ja poikkeamien hallinta. Ikävät tilanteet tulee osata tunnistaa. Kyky osata ennakolta varautua hankaliin tilanteisiin oikeassa mittasuhteessa on logistiikan suorituskyvyn johtamiselle tärkeää. On kyettävä varautumaan sekä päivittäisiin arkikitkan että suuren mittaluokan haasteisiin. Poikkeavien tilanteiden hallinta edellyttää selkeitä vaihtoehtoisia toimintamalleja kaaoksen välttämiseksi. *"Ammattitaidolla saadaan suorituskyvystä paras mahdollinen teho. Tahto määrittelee kuinka paljon haluamme suorituskykyä käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Asenne määrää miten suorituskykyä käytämme ja kuinka kehitymme."*(Vastaaja 9). Asenne ja tahto näyttäytyvät suhtautumisena asioihin. Kummallakin kyetään korjaamaan pieniä materiaalisia sekä osaamiseen liittyviä puutteita. Toisin päin voidaan todeta että, vaikka logistiikkaorganisaatiolla olisi materiaallinen suorituskyky ja osaajat palveluksessaan, mutta jos toteuttamisen tahto ja asenne tehtävään eivät ole oikeassa vireessä, niin parasta suorituskykyä ei saada tuotettua. Menestystekijöistä puuttuu oleellisia osatekijöitä. Tekijöiden on myös uskottava menestymismahdollisuuksiinsa. Usko menestymiseen ruokkii motivaatiota, joka edelleen kasvattaa työmoraalia. Jälleen on kyseessä toimintaa kannustava positiivisuuden kehä, joka ilmeni myös teorian tiedon ja kokemuksen kehävaikutuksissa. *"Menestystekijöitä ovat tahto ja taito rakentaa ja kehittää suorituskykyä. Omien resurssien tunnistaminen ja resurssien arviointi luovat välttämättömän pohjan suorituskyvylle ollen pakollinen askel kohti menestystä."* (Vastaaja 1). Tahdon ja asenteen ohella taito, toisin sanoen osaaminen nähdään menestystekijänä. Yhteistä kaikille vastaajille on immateriaalisten osatekijöiden näkeminen korostetusti suorituskyvyn menestystekijöinä. Pohdintansa päätteeksi vastaaja 5 toteaa lopuksi nasevasti, *"Lopuksi mielestäni kaikki kiteytyy osaamiseen."*

Materiaalisesta näkökulmasta suorituskyvyllä menestystekijöitä ovat onnistunut tarpeenmäärittely eli kriteerit muun muassa infrastruktuurille, koneiden ja laitteiden suorituskyvyllä suoritetta mittayksikköä kohden sekä riittävä määrä tarkoitukseen soveltuvaa materiaalia.

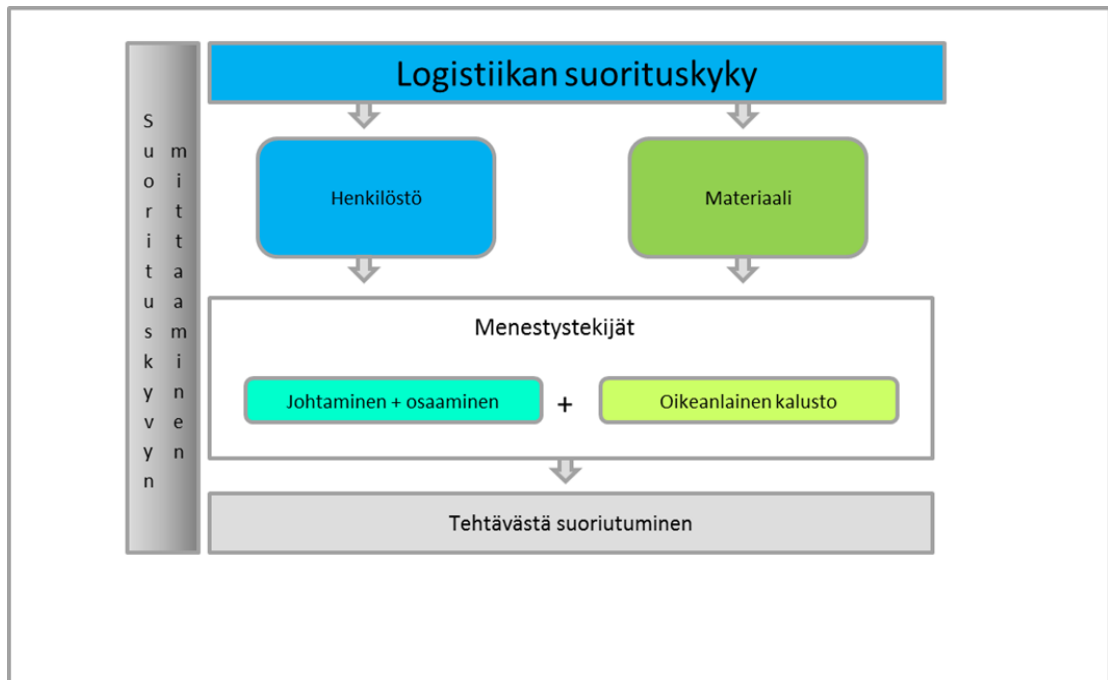
Tarkasteltaessa suorituskyvyn menestystekijöitä tarkemmin kriittisten menestystekijöiden kautta, valikoitui nopeasti kaksi kriittistä päätekijää; osaava henkilöstö ja oikeanlainen kalusto. *"Tieto ja sen hallinta on merkittävässä roolissa jo pienestäkin organisaatiosta alkaen. Tiedon hallinnan tai tietojärjestelmien ongelmat heijastuvat hyvin nopeasti tuotantoon ja siten toiminnan laatuun. Näin ollen seuraukset heijastuvat nopeasti myös logistiikan suorituskykyyn."* (Vastaja 11). Kaluston on oltava toimintaan sopivaa ja ennalta testattua. *"Kalusto on oltava testattua ja sen toiminta mitattua sekä analysoitua ja se on oltava jossain päin jo käytössä olevaa."* (Vastaja 16). Henkilöstön taitotaso pitää olla erittäin korkea ja kaluston laadun myös. Logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa työnsä tekevien vastaukset ovat erittäin yhtenevät pohdittaessa logistiikan kriittisiä menestystekijöitä. *"Kriittiset menestystekijät ovat henkilöstö, joukon me-henki, riittävät resurssit (laadukas materiaali), selkeä tavoiteasettelu, laadukkaat ja yksinkertaiset mutta toimivat suunnitelmat."* (Vastaja 17). Toistuvasti esiin nousee henkilöstön osaaminen sekä materiaalin laatu. Huomion arvoista on myös ennalta laadittujen suunnitelmien huomioiminen. Kyseessä on joko tarve häiriöistä ja tappioista huolimatta kyetä jatkamaan toimintaa tai kyky aloittaa toiminta uudelleenlaisessa tilanteessa.

Suorituskyvyn osatekijöillä on kokonaissuorituskykyyn syy-seuraussuhteensa. Suorituskyvyn menestystekijöiden syy-seuraussuhteita kartoitettaessa muun muassa suunniteltu toiminta näyttää takaavan tavoitteiden saavuttamisen suunnittelematonta toimintaa paremmin. *"Suunnittelematon toiminta johtaa suunnittelematomaan tulokseen."* (Vastaja 3). Logistiikan suorituskyvyn johtamisen parissa työnsä tekevät mainitsivat useasti vastauksissaan tarkkojen ja toteuttamiskelpoisten suunnitelmien olevan merkittäviä kustannustehokkaasti

tavoitteen saavuttamiseksi. Suunnittelun ja totutuksen pitää olla loogisessa vastaavuudessa toisiinsa. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” on mitä ilmeisimmin mittavissa määrin karttuneisiin kokemuksiin perustuva yhteenveto. Logistiikan suorituskyvyn johtamisen suunnittelu ja suunnitelmien toteutus edellyttävät sekä suunnittelijoilta että toiminnan toteuttajilta riittävän syvää ymmärrystä toisistaan. Lienee kiistatta suureksi eduksi, että logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa toimivat ovat itse kartuttaneet myös toimeenpanoon liittyvää kokemusta. Toisaalta myös suoritusportaalle on luettava hyödyksi kyky ymmärtää johtamisen ja suunnittelun peruseriaatteita. Edellä mainitut seikat edesauttavat kustannustehokkaan lopputuloksen syntymistä. Suunnittelu- ja johtoporras vältyttyä suunnittelema toimintoja siten, ettei niitä voida käytössä olevilla resursseilla toteuttaa ja suoritusporras puolestaan kykenee tarvittaessa soveltamaan suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. *”Resurssien tunnistamisesta tulee seurata realistinen ja reaaliaikainen analyysi tarpeista ja niiden täyttymisestä sekä kyvystä korvata resurssit jollain toisilla resursseilla tai suorituskyvyn osilla.”* (Vastaja 5).

Kun suorituskykyä mitataan, on kyseessä menestystekijöiden tunnistaminen. Menestystekijät voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan; materiaaliset ja immateriaaliset menestystekijät. Jokaisessa organisaatioissa on löydettävä toiminnan kannalta keskeiset asiat eli menestystekijät. Menestystekijöistä osa on organisaation toiminnan kannalta kriittisiä. Kriittiset menestystekijät ovat toiminnan kannalta niin merkittäviä, että erityisesti niissä on saavutettava korkea suoritustaso, mikäli organisaatio haluaa menestyä.

Kuviossa kaksi on haastattelutuloksien perusteella esitetty yhteenvetona logistiikan suorituskyvyn mittaamisen kannalta merkittävät tekijät. Menestystekijöiden kartoittaminen ja niihin satsaaminen on tulosten perusteella tehtävistä suoriutumisen kannalta tärkeää.



Kuvio 2 Logistiikan suorituskyky

4.2 Miten suorituskykyä kehitetään?

Kysyttäessä tarkemmin suorituskyvyn kehittämisestä jakaantuvat haastateltavien vastaukset kahteen yhtä suureen kantaan asiasta. Puolet vastaajista kehittäisi suorituskykyä kehittämällä osaamista ja toimintatapoja. *”Perusteena on luonnollisesti halutun suorituskyvyn määrittely. Sitten kehitetään uusia ja tehokkaampia käyttö- ja toimintamalleja suorituskyvyn mittaamisen ja tulosten analysoinnin pohjalta.”* (Vastaaja 13). Toinen puoli vastaajista puolestaan näki osaamisen ja toimintamallien kehittämisen lisäksi organisaatorakenteen ja kaluston kehittämisen suorituskyvyn kehittämisen kannalta ratkaisuksi. *”Osaamisen kehittämisen lisäksi suorituskykyä kehitetään kehittämällä organisaation rakennetta ja kalustoa sekä infrastruktuuria.”* (Vastaaja 2). Logistiikan suorituskykyjen kehittäminen näyttää perustuvan kahteen peruslinjaan; ensinnäkin olemassa olevien suorituskykyjen kuten osaamisen ja toimintamallien kehittämiseen sekä toiseksi uusien suorituskykyjen rakentamiseen. Uusien suorituskykyjen rakentamisesta esimerkkinä ovat uusien laitteiden innovoiminen ja rakentaminen sekä uuden ja paremmin soveltuvan infrastruktuurin

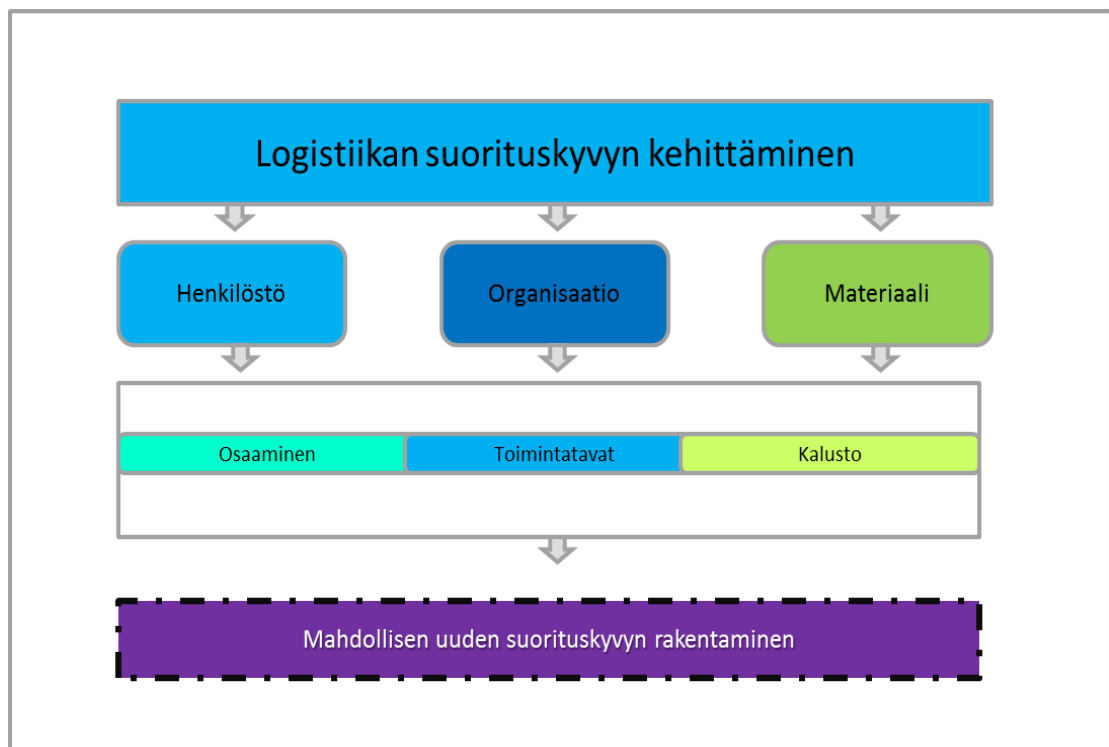
rakentaminen. Molempien linjojen kehittämisen avaintekijä on resurssit. Olemassa olevien suorituskykyjen kehittämisen osalta voidaan mittaustulosten analysoinnin perusteella lisätä resursseja tai ainakin varmentaa niiden riittävyys ja saatavuus. Uusien suorituskykyjen kehittämisessä tulee ensin analysoida ne resurssit joita haluttu rakennettava suorituskyky vaatii ja sen jälkeen hankkia ja varmistaa tarvittavat resurssit.

Kysyttäessä tarkemmin milloin suorituskyky on riittävä, muodostui vastauksista kaksi lähes yhtä suurta näkökulmaa. Ensinnäkin suorituskyvyn voidaan todeta olevan riittävä ”*vähän ennen sitä, kun todetaan että enää ei pystytä järkevillä kustannuksilla parantamaan.*” (Vastaja 7). Edellä mainittu lähestymistapa on valuutan käytön näkökulmasta perusteltu. Voidaan todeta, että huippusuorituskyvyn rakentaminen verrattuna erittäin hyvään suorituskykyyn vaatii kaikkien osa-alueiden virittämistä äärimmilleen vaikka hyötyero erittäin hyvään suorituskykyyn olisi marginaalinen. Tämän marginaalisen hyötyeron aikaan saaminen vaatii jo sellaista hiomista, että kustannustehokkuus suhteessa saatuun parempaan suorituskykyyn ei ole perusteltua. Eri asia onkin sitten se, kun ne viimeiset viilaukset ratkaisevat kokonaismenestymisen.

Toinen näkökulma on määritellä riittävä suorituskyky funktionaalisuuden kautta. ”*Kun annettu/vaadittu tehtävä kyetään täyttämään/toteuttamaan. Riittävyyden käänttöpuolella on tuhlaaminen, joka tapahtuu helposti suorituskyvyn osalta, sillä ylimitoitettu suorituskyky luo toki resursseja reserviksi, mutta käyttämätön resurssi on selkeää tuhlausta.*” (Vastaja 8). Yksinkertaisuudessaan suorituskyvyn voi loogisesti todeta olevan riittävä, kun se täyttää sille annetun tehtävän. Mielenkiintoinen huomio on suorituskyvyn ylimitoituksen rasite kustannustehokkuudelle. Ylimitoitettu suorituskyky sitoo itseensä resursseja ja rajallisten resurssien tehtävän kannalta järkevä kohdentaminen on logistiikan näkökulmasta ensiarvoisen merkittävää kokonaistavoitteen saavuttamisen kannalta.

Suorituskyvyn merkitys minkä tahansa aikaansaamiselle on oleellinen. On kyseessä fyysinen suoritus tai ajattelu- ja suunnittelutehtävä, niin mikään asia ei konkretisoidu millään tasolla ilman suorituskykyä. *”Suorituskykyjen tunnistamisen, analysoimisen ja kehittämisen avulla toimintaa voidaan kehittää ja ohjata haluttuun suuntaan.* (Vastaaja 10). Suorituskyky tai sen puute ilmenee kaikessa toiminnassa. Suorituskyvyllä on myös oltava uskottavuuden maine. Fyysiset suorituskyvyt ovat oltava riittäviä, koska niillä on heijastuksensa tahtoon ja motivaatioon.

Suorituskyvyn kehittäminen prosessinäkökulmasta ”vastausten perusteella” tarkoittaa, että laaditaan kehittämisidea mittausten ja havaintojen perusteella. Sen jälkeen määritetään, minkä tyyppisillä ja millaisilla toimenpiteillä suorituskykyä kehitetään. Viimeisenä asetetaan tavoitteet, kuinka nopeasti ja miten mittavilla toimenpiteillä määritettyihin logistiikan suorituskyvyn tavoitteisiin on päästävä. Kuviossa kolme esitetään logistiikan suorituskyvyn kehittämisen kannalta merkittävät kehitettävät osatekijät; henkilöstön osaaminen, organisaation toimintatavat ja materiaali.



Kuvio 3 Logistiikan suorituskyvyn kehittäminen

4.3 Miten suorituskyykyä johdetaan?

Vastauksista ilmeni vastaajien mieltäminen johtamisen karkeasti sekä asioiden että ihmisten johtamiseksi. Suorituskyyvyn johtaminen nähtiin sekä materiaalisten suorituskyykyjen että ihmisten osaamisten johtamisen yhteistuloksena. Johtamisen kahteen päälinjaan jaottelun jälkeen löytyi ihmisten johtamisesta tilannejohtajuuteen painottuneita vastauksia. Johtamistyylien valikosta menestyvän johtajan piti kyetä poimimaan tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Toinen vastauksista esille noussut johtamistyyli oli tehokkuutta painottava tyyli eli tavoite- tai tulosjohtamista korostava lähentymistapa. Vastauksista käy ilmi, että vaikka tehtäväkeskeisyys on johtamistoiminnan yksi kulmakivistä niin tehtävän kannalta avaintuloksien ilmoittaminen suuntaa voimavaroja toiminnan kannalta keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kysyttäessä haastatelluilta mitä on johtaminen, nousi vastauksista yhdistäväksi tekijäksi toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Yhteenveto muodostui muun muassa seuraavista vastauksista; *”johtaminen on kyykyä saada ihminen toimimaan halutulla tavalla”* (Vastaja 4) tai *”toimintaa, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta sekä muita resursseja hankitaan, kohdennetaan tai hyödynnetään tehokkaasti tietyn päämäärän tai tavoitteen saavuttamiseksi.”* (Vastaja 7) Johtaminen nähdään dikotomisesti joko ihmisten tai asioiden johtamisena. Toinen tapa kuvata management vs. leadership johtamisotteita on määritellä management oikeiden asioiden tekemiseksi ja leadership taas oikeaksi tavaksi toteuttaa asioita. Viimeksi mainitussa managementilla ja leadershipillä on positiivinen symbioosi ja oikealla johtamisotteiden keskinäisellä suhteella saadaan tavoiteltu päämäärä saavutettua kustannustehokkaasti. Johtamisotteen valinta kulloiseenkin johtamistilanteeseen nähtiin merkitykselliseksi. Suorituskyyky mielletään kokonaisuuden kannalta niin tärkeäksi tekijäksi, että sen käyttöä halutaan johtaa mahdollisen korkealaatuisesti.

Pohdittaessa lähemmin mitä on suorituskyvyn johtaminen, jakaantuivat vastaukset kolmeen lähes yhtäsuureen näkemykseen. Ensimmäkin suorituskyvyn johtaminen nähdään kykynä *”saada joku suorituskyky toimimaan halutulla tavalla halutun päämäärän saavuttamiseksi ”* (Vastaja 9) Vastaus on erittäin pragmaattinen. Yksinkertaisuudessaan asia on juuri noin, mutta ei sinänsä selitä mitä ovat ne keinot, millä suorituskyky saadaan toimimaan halutulla tavalla. Toisaalta osa vastaajista näkee suorituskyvyn johtamisena *”Suunnittelua, seurantaa, materiaalogistiikan johtamista, valvontaa ja analysoimista, jonka tavoitteena on ohjata organisaatiota tai joukkoja.”* (Vastaja 21) Analyttisempi suorituskyvyn johtamisen määrittely kuvaa suorituskyvyn johtamista osaltaan melko kontrolloivana toimintana. Aikaisempien kysymysten vastauksiin viitaten suorituskykyä pidetään niin merkittävänä tekijänä operaation onnistumiselle, että sen johtaminen nähdään tarpeelliseksi pitää tarkkan seurannan alaisena.

Kolmanneksi suorituskyvyn johtamien puolestaan nähdään kuitenkin selvästi rajatuksi osa-alueeksi. *”helpompaa kuin johtaminen yleensä, koska tässä kyseessä rajatumpi johtamisen kohde; tavoite, tekeminen, lopputulostavoite on selkeästi rajattu.”* (Vastaja 12) Lisäksi suorituskyvyn johtaminen nähtiin useimmissa vastauksissa yleisesti organisaation johtamiseksi. Organisaation joka oli jonkin tavoitteen saavuttamisen helpottamisen takia rakennettu. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää erilaisia suorituskykyjä ja niiden toimintojen yhteensovittamisen seurauksena on muodostettu organisaatio, jossa eri toiminnot toisin sanoen suorituskyvyt ovat hyödyllisissä vuorovaikutussuhteissa toisiinsa nähden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kysyttäessä tarkemmin miten suorituskykyä johdetaan, nousi vastauksia yhdistäväksi tekijäksi suunnitellun toiminnan toimeenpaneminen. Vastaja 16 totesi, että: *”Asetan tavoitteen ja odotukset. Seuraan alaisten suorituskykyä ja tarvittaessa kehitän sitä kouluttamalla ja kurssittamalla. Tuloksia arvioidaan kausittain ja annetaan palaute.”* Suorituskyvyn johtamisessa korostuu jälleen osaaminen ja sen johtaminen. Vastausten perusteella kaikista suorituskyvyn muodostavista

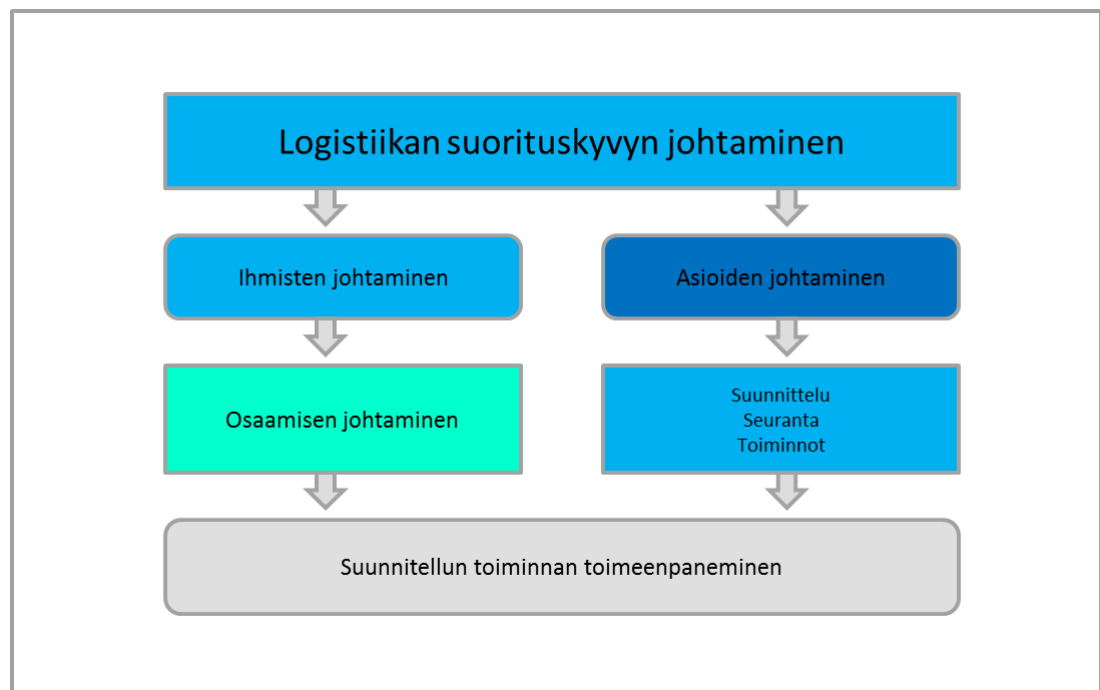
osaresursseista osaaminen ja johtaminen erottuvat hyvin selvästi. *”Johtamalla toteutusta sekä asioiden että henkilöiden näkökulmasta.”* (Vastaaaja 18) Konkreettisemmin muotoiltuna suorituskykyä johdetaan: *” Antamalla käskyjä, määräyksiä ja muita tahdonilmauksia henkilökohtaisesti, tietojärjestelmillä ja viestivälineillä.”* (Vastaaaja 15) Laajemmin suorituskyvyn johtamista pohti vastaaaja 20 todeten muun muassa, että: *” Suorituskykyä johdetaan analysoimalla omia resursseja sekä kohdentamalla ja optimoimalla käytettäviä resursseja tarpeiden ja suorituskyvyn vaatimusten mukaan.”* Kaiken kaikkiaan suorituskyvyn johtaminen mielletään koordinoitukseksi ja loogiseksi päämääräsuuntautuneeksi toiminnaksi. Suorituskyvyn johtamisen toiminnallisena ulottuvuutena voidaan selvimmin pitää kappaleen alussa jo todettua suunnitellun toiminnan toimeenpanemista.

Saadakseen lisäselvyyttä logistiikan suorituskyvyn johtamisen merkitykselle kysyttiin vastaajilta, mitkä ovat johtamisen menestystekijät. Vastausten perusteella ensisijainen ja tärkein johtamisen menestystekijä on kyky johtaa ihmisiä. *”Hyvälläkään suunnitelmalla, toimivalla organisaatiolla tai materiaalisilla elementeillä ei menestyä ellei ihmisiä johdeta oikein.”* (Vastaaaja 2), *”Keskeisin tekijä on molemmin puoleinen luottamus ja arvostus esimiehen ja alaisen välillä. Molemmat arvostavat toistensa osaamista.”* (Vastaaaja 6) Useissa vastauksissa vastaajat korostivat johtamisessa luottamuksellisen johtamisotteen merkitystä. Laajat ja hyvin perusteellisesti laaditut suunnitelmat materiaalisine suorituskykyineen eivät saavuta niille asetettuja suorituskykyvaatimuksia, ellei toimeenpanevilla ihmisillä ole luottamusta toisiinsa eikä organisaation kokonaissuorituskykyyn.

Toiseksi menestystekijäksi nousi päätöksentekoprosessi, joka käsittää kyvyn tarveanalyysiin sekä siitä johdettuihin toimenpiteisiin. Päätöksentekoprosessin pitää olla riittävän analyttinen ja johtopäätösten loogisia, eikä päätöksen tekemiseen saa kuluu ylettömästi aikaa. Päätöksestä johdettujen toimenpiteiden pitää palvella asetetun tavoitteen saavuttamista tehokkaasti. Päätöksentekoprosessissa menestystekijöitä ovat vastausten mukaan muun muassa: tilannetietoisuus, ennakoivuus, tavoitteellisuus, analyttisyys, henkilöstön toimintakyky, käytettävän

materiaalin toimintakyky ja sopivuus tehtävään, materiaalien laatu ja käytettävyys. ”Päätöksenteossa on tarkoitus saada aikaan päätös sellaisesta toiminasta, että homma toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Tässä määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen.” (Vastaja 13) Voidaan todeta, että logistiikan suorituskyvyn johtamisen menestystekijöitä ovat taitava ihmisten johtaminen ja päätösten tekemisessä fokuoituminen tehtävään, joka edellyttää siihen liittyen mahdollisimman laaja-alainen ja analyttinen päätösten perusteiden kartoittaminen.

Kuviossa neljä on esitetty logistiikan suorituskyvyn johtamisen malli. Johtaminen jakaantuu karkeasti ihmisten ja asioiden johtamiseen vastausten perusteella. Tarkemmin kyseessä on osaamisen ja teknisen toimeenpanon johtamisen jaottelu. Johtamisen seurauksena suunnitelmat konkretisoituvat logistisiksi teoiksi.



Kuvio 4 Logistiikan suorituskyvyn johtaminen

4.4 Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen?

Tässä alaluvussa tarkastellaan toisen teemaahaastattelukierroksen vastausten perusteella logistiikan suorituskyvyn johtamisen merkitystä operaation onnistumisen kannalta. Ensimmäisen kierroksen kysymysten vastausten perusteella muodostettiin tutkittavan aiheen merkittävyyden kannalta toisen kierroksen tarkentavat kysymykset. Ensimmäisen kierroksen vastauksista muodostui perusteet tarkastella aihetta kolmijakoisesti. Toisen haastattelukierroksen jokainen kysymys tarkasteltiin loppukäyttäjän, palveluntuottajan ja suorituksen tekijän näkökulmista.

Logistiikan suorituskyvyn johtaminen ilmenee loppukäyttäjän näkökulmasta vaatimusten määrittelyn kautta. Loppukäyttäjän on kyettävä määrittelemään tarkasti vaatimuksensa logistiikalle. Kun vaatimusten määrittely on onnistunut, niin loppukäyttäjä saa haluamansa tuotteen tai palvelun asettamiensa laatu- ja aikavaatimusten mukaisesti oikeaan paikkaan. Loppukäyttäjän on erityisesti pystyttävä saatuaan haluamansa logistiikan suorituskyvyn käyttöönsä käyttämään sitä suunnitelmansa mukaisesti sekä luomaan selvästi materiaali ja henkilöstön painopisteen. *”Loppukäyttäjän tai olkoon vaikka operaatikko, on määriteltävä vaatimuksensa siten, että saa haluamansa logistisen suorituskyvyn käyttöönsä. Sen jälkeen suorituskykyä on johdettava suunnitelman mukaisesti ja luotava painopiste.* (Vastaaja 3)

Palveluntuottaja suunnittelee puolestaan loppukäyttäjän antamien vaatimusten mukaisesti logistiikan toteuttamisen. Palveluntuottajalla logistiikan suorituskyvyn johtaminen ilmenee *”hyvänä tilanneymmärryksenä, josta kykenee johtamaan ja suunnittelemaan toteutuksen, joka on joustava ja ennakoiva sekä huomioi reservin mahdollisen käyttötarpeen.”* (Vastaaja 7) Palveluntuottajan on kyettävä hahmottamaan kokonaistilanne. Palveluntuottajan on logistiikan toteutusta suunnitellessaan huomioitava, miten loppukäyttäjän haluama suorituskyky saadaan käyttäjälle ja mistä siihen tarvittavat resurssit kohdennetaan. Resurssien käytön suunnittelussa yhtenä merkittävänä osatekijänä ovat taloudelliset resurssit.

Loppukäyttäjä tarkastelee kokonaisuutta myös hintalapun näkökulmasta ja tämä muodostanee palveluntuottajalle yhden kohtalaisen selvän haasteen. Suunnitelman on kyettävä vastaamaan loppukäyttäjän tarpeisiin oikealla tavalla ja hetkellä. Palveluntuottajan osalta logistiikan suorituskyvyn johtamisen ilmenemisessä on lopulta kyseessä toimintasuunnitelman tekeminen ja sen toimeenpaneminen erityisenä huomiona toimitusvarmuus ja loppukäyttäjän tyytyväisyys. Suorituksen tekijälle suorituskyvyn johtaminen ilmenee tehtävien kautta. Kyseessä ovat oikeat suoritukset ja toimintamallit, jolla saavutetaan palveluntuottajan suunnitelmien mukaisesti loppukäyttäjän vaatimukset. *”Suorituksentekijä johtaa tai toteuttaa lopulta käytännön toteutuksen.”* (Vastaja 11)

Loppukäyttäjä kohdentaa suorituskyvyn johtamisessa huomionsa resurssien määrittämiseen, tasovaatimusten asettamiseen ja painopisteen luomiseen. Loppukäyttäjän asettamat kriteerit ohjaavat suorituskyvyn suuntaamisen suunnan ja siksi loppukäyttäjän on tarkoin esitettävä kriteerinsä. *”Logistisen suorituskyvyn kohdistamisen yhdistän vaihtuvaan tarpeeseen ja siten johtamisen osalta kyvykkyyteen reagoida muutoksiin, joko välillisesti tai pysyvästi. Tarve tulee loppukäyttäjältä; reagointi, johtopäätökset ja tarvittavat toimenpiteet palveluntuottajalta.”* (Vastaja 11) Loppukäyttäjän vastuu tarvemäärittelyssä korostuu. Selvä painopisteen luominen ja siihen suunnatut resurssit ovat toiminnan johtamista yksinkertaisimmillaan.

Palveluntuottajalla painopisteen luominen johtamisen näkökulmasta on ensisijaista. Palveluntuottajan on varmistettava muun muassa riittävä suunnittelukyvyyn varaaminen loppukäyttäjän määrittelemien suorituskyykyjen suunnittelemiseen. Erityisesti on varauduttava tilannekehityksen muutoksista seuraaviin aikamääreiden tai volyymin muutoksiin. *”Kulloiseenkiin logistisen ketjun osaan on tarpeen olla suunniteltuna volyymin mukaan vaihtuva toimintamalli.”* (Vastaja 19) Palveluntuottajalla on oltava kyky kohdentaa käytettävissä olevaa resurssia sitä jakamalla tarpeen mukaan joko pienempiin tai suurempiin kokonaisuuksiin.

Suorituksen tekijällä suorituskyvyn johtamisen kohdentaminen ilmenee resurssien kohdentamisena ja tehtävänantoina. Johtaminen ilmenee käytännössä suunnitelmien toimeenpanemisena. *”Suorituksen tekijällä muutos ei välttämättä näy kuin muuttavana tuotantotyövälikurssin muutoksena.”* (Vastaja 11) Konkreettisen esimerkkinä tästä voi pitää sesonkivaihtelun vuoksi työpaikoille ilmestyvää lisäresurssia, kuten alihankintana lisättyä kuljetusresurssia.

Logistiikan suorituskyvyn johtamisen kohdentaminen koskettaa kaikkia tahoja ja siten myös edellyttää erityyppisiä toimenpiteitä, jos suorituskykyä pitää muuttaa pysyvästi. Valitettavampana esimerkkinä ovat muutokset, joissa tarve vähenee pysyvästi eikä suorituskykyä voida kohdentaa uudelleen, ja näin ollen sitä on muutettava YT –lain edellyttämällä menettelytavoilla.

Pohdittaessa logistiikan suorituskyvyn johtamisen rooleja kolmikantaisesti on loppukäyttäjän rooli ensisijaisesti operatiivinen johtaminen. Loppukäyttäjän on hallittava logistiikan tilannekuvan muodostaminen ja osattava vetää siitä oikeat johtopäätökset tarvemäärittelylle ja vaatimuksille. Se luo edellytykset sille, että logistiikka kykenee tuottamaan tarvittavat tukimuodot operaation onnistumiselle. *”Jyrkästi sanottuna voisi kuvata loppukäyttäjän kertovan mitä tarvitsee ja palveluntuottajan sekä suoritusportaan toteuttavan asian. Näin ollen johtamisen näkökulmasta toteutuu tavoitteen asettaminen.”* (Vastaja 16) Logistiikan tilannekuva on johtamiselle merkittävä. Osana operatiivista kokonaistilannekuvaa logistiikan tilannekuvasta saatavat syötteet on analysoitava tarkasti. Yhteys ja merkitys kokonaisuudelle on kyettävä havaitsemaan ja ymmärtämään. Logistiikan suorituskykyä johtaessaan tavoitemäärittelyn kautta operatiivisen loppukäyttäjän on muistettava logistiikalle asettamiensa tavoitteiden mahdollistavan päämäärän saavuttaminen. Loppukäyttäjän on pidettävä logistikot koko ajan tietoisina aikomuksistaan, että suorituskykyä kyetään mahdollistajan roolin mukaisesti tehokkaasti johtamaan.

Palveluntuottajan roolina on suunnitella loppukäyttäjän vaatimukset toimiviksi järjestelyiksi. Palveluntuottaja kokoaa ja ylläpitää logistiikan tilannekuvan.

Loppukäyttäjän vaatimuksia vertaamalla tilannekuvaan palveluntuottaja suunnittelee järjestelyiden johtamisen. *”Palveluntuottajalle roolittuu puitteiden luominen logistiselle suorituskyvyille.”* (Vastaaja 3) Palveluntuottajan rooli edellyttää moniosaamista. On ymmärrettävä operatiivisen johtamisen peruseräotteita sekä hallittava suunnitteluprosessi kokonaisvaltaisesti ja seikkaperäisesti sekä tiedettävä suorituksen tekijän toimintamallit ja -kyky. Kahden toimijan välissä palveluntuottajan on kyettävä toimimaan ennakoiden ja tiedostaen toimijoiden roolien erilaisuus. Palveluntuottaja on lopulta roolissaan eri toimijoiden yhdistäjä.

Suorituksen tekijän rooli muodostuu tilannejohtamisen, käytännön johtamisen ja toteuttamisen sulautumisesta. Suorituksen tekijällä tilannejohtaminen ja käytännön johtaminen erottuu pienestä sävyeroistaan huolimatta. Käytännön johtamiselle alisteisena tilannejohtaminen näyttäytyy kulloisenkin tilanteen erityislaatuisuuden vaatimusten mukaisesti. Tilannejohtaminen on tiiviisti kiinni siinä kontekstissa, missä se ilmenee. Käytännön johtaminen pitää sisällään kaikkine käytännön johtamistoimenpiteet, mitä toiminnan suuntaaminen edellyttää. Tilannejohtamisessa on kyse suorituksen tekijän osalta kaikista niistä toimenpiteistä, jotka kyseisellä hetkellä vaikuttavat logistiikan suorituskyvyn johtamiseen. *”Suoritusportaalla on ensisijaisesti toteuttajan rooli, mutta johtamiseen liittyen merkittävänä toiminnan toteuman systemaattisuus ja tilastointi. Tätä kautta mahdollisten epäkohtien ja kehitystä vaativien asioiden havainnointi kirjaaminen ja raportointi.”* (Vastaaja 11) Suorituksen tekijän roolina on siis yhdenvertaisena toimijana loppukäyttäjän ja palveluntuottajan kanssa toiminnallaan suunnata suorituskyvyn johtamista kohti päämäärän saavuttamista.

Saadakseen selvyttä logistiikan suorituskyvyn riittävyteen on sitä mitattava. Myös kokemukset toimivat mittarina ja niiden perusteella muodostettavalla parametrikannalla voidaan ennakoida suorituskyvyn riittävyttä. Loppukäyttäjä voi tarkastella suorituskyvyn riittävyttä lopputuloksen onnistumisen näkökulmasta. *”Jos on hyvä olo ja kokonaisvaltainen tyytyväisyys vallitsee.”* (Vastaaja 16) Suorituskyvyn riittävyttä voidaan mitata myös määrällisesti. Onko suorituskyky tavoitemäärittelyn

kaltainen, onko suorituskyvyllä vaaditut osasuorituskyvyt ja kykeneekö suorituskyky muuntautumaan tilanteen muuttuessa. Loppukäyttäjän logistiikan suorituskyvyn mittarina on yksinkertaistettuna suorituskyvyn varmuus.

Palveluntuottajalla logistiikan suorituskykyä voidaan mitata myös onnistumisen näkökulmasta. Onko järjestelyjen johtamisen suunnitelma onnistunut ja etenkin toimiiko se moitteetta. *”Kykenikö palveluntuottajan organisaatio suunnittelemaan ja tuottamaan halutunlaisen logistisen suorituskyvyn. Tässä on loppukäyttäjän palaute hyvänä asteikkona.”* (Vastaja 7) *”Voidaan arvioida myös kyetäänkö pitkäkestoiseen toimitusvalmiuteen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.”* (Vastaja 16) Palveluntuottajan on kyettävä täyttämään tehtävänsä vaihtelevissa tilanteissa. Joustavuus ja ennakoitavuus sekä varautuminen yllättäviin tilanteen muutoksiin sekä siitä seuraaviin loppukäyttäjän tarve muutoksiin, on palveluntuottajan suorituskyvyn yksi tärkeimmistä mitattavista tekijöistä.

Suorituksen tekijällä logistiikan suorituskyvyn mittaaminen on ensisijaisesti konkreettisten suoritusten tai tehtyjen kappalemäärien mittaamiseen perustuvaa arviointia. Mittaamista voidaan lähestyä samoin kuin palveluntuottajakin. *”Onnistuttiinko tuottamaan suunnitellun mukaista suorituskykyä. Tässä johtamisen näkökulmasta näyttäytyy se, että saantiinko riittävät perusteet ja resurssit tehtävän toteuttamiseen.”* (Vastaja 19) Suorituksen tekijältä suorituskykyä mitataan erityisesti toimialan erilaisten ammattiin liittyvien vaatimusten hallinnan kautta. Osaaminen ilmestyy jälleen toiminnassa keskiöön. On osattava tehdä oikeita asioita oikein.

Logistiikan suorituskyvyn johtamiseen sisältyy myös suorituskykyminimin määrittäminen. Alaluvussa 4.1 tarkasteltiin milloin suorituskyky on riittävä. Tässä luvussa tarkastellaan asiaa uudelleen hieman eri tavalla minimin määrittelyn kautta.

Loppukäyttäjälle suorituskykyminimi on kyetä hallitsemaan kriittisiä tekijöitä. *”Loppukäyttäjän on kyettävä määrittämään tehtävän kannalta kriittisten*

suorituskykyjen taso.” (Vastaja 9) Vaatimusten ja suoritustason määrittäminen logistiikan suorituskyvyille on ilmeinen. Vaatimusten joukosta on kyettävä priorisoimaan ne kriittiset vaatimukset, joiden täytyminen on ehdotonta operaation menestymisen kannalta. Vaatimusten esittäminen saattaa vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta vaatimuksia esitettäessä on samalla huomioitava tehtävän päämäärä sekä käytettävissä tai saatavissa olevat resurssit.

Palveluntuottajan suorituskykyminimi on siis riippuvainen loppukäyttäjän tarvearvioista, mutta ei pelkästään siitä. Palveluntuottajalla on oltava itsellään suunnittelemisen osaaminen ja kyky hankkia lisäsuunnitteluvoimaa ja osaamista tarvemäärittelyn perusteella. *”Kykenee tekemään annetussa määräjassa suunnitelman ja kykenee johtamaan organisaatiota siten, että annetussa ajassa vaatimusten mukainen suorituskyky on loppukäyttäjällä.”* (Vastaja 3) Palveluntuottajan suorituskykyminimiksi voitaneen lyhyesti luonnehtia toimitusvarmuus. Toimitusvarmuus on suorituskykyminiminä konkreettinen minimitaso. Toimitusvarmuuden pettäminen millä tahansa osa-alueella vaikuttaa toimintaan merkittävästi.

Suorituksentekijän suorituskykyminimi on taasen osaltaan riippuvainen palveluntuottajan minimistä. Logistiikan suorituskykyminimiä voidaan tarkastella ketjutusperiaatteella, jossa jokaisen toimijan suorituskykyvaatimukset ketjuuntuvat toisiinsa. Suorituksentekijän *”minimi on täyttää loppukäyttäjän tarpeet laadukkaasti annettujen vaatimusten mukaisesti.”* (Vastaja 19)

Logistiikan suorituskyvyn johtamisella operaation menestymisen kannalta on merkitystä. Menestyminen edellyttää loppukäyttäjältä selkeää tarvemäärittelyä eli mitä logistiikan suorituskyvyillä on saatava aikaiseksi, että operaatio on mahdollista toteuttaa. *”Ammattitaitoinen loppukäyttäjä ei tavoittele ”kuuta taivaalta”, mutta osaa kuitenkin edellyttää laadukasta ja tehokasta toimintamallia, jota toteutetaan mahdollisimman määrämittaisella ja –muotoisella tavalla.”* (Vastaja 3) Yleisjohtajana toimivalle loppukäyttäjälle olisi eduksi johtajan ammattitaitoa

kartuttaakseen hankkia logistiikasta perusteet. Logistiikan perusteiden osaaminen loisi paremmat edellytykset tarvemäärityksiä muodostettaessa. Asian kanssa on kuitenkin oltava tarkkana, sillä yleisjohtajan on keskityttävä kokonaisuuden suunnitteluun ja johtamiseen eikä mikromanageerattava jonkin osa-alueen tavoitteiden kanssa. Logistiikan johtajat kyllä toteuttavat johtamistehtävänsä, kunhan saavat selvät vaatimukset ja osoitetut resurssit toimintansa perusteiksi.

Palveluntuottaja on suorituksen tekijän kanssa kuitenkin varsinaisesti se toimija logistiikan suorituskyvyn johtamisen ketjussa, joka saa loppukäyttäjän tahtotilan toteutetuksi. Palveluntuottaja priorisoi loppukäyttäjän perusteiden mukaisesti logistisen tuen operaatiolle suunnitteleamalla järjestelyt siten, että tilattu logistinen tuki varmentuu. *”Palveluntuottajan merkitys on merkittävämpi kuin loppukäyttäjällä. Palveluntuottajaa voi kuvata tämän kolmijakoisuuden osalta siksi tahoksi, jonka on ehdottomasti oltava ammattitaitoinen ja jonka substanssiosaaminen on oltava riittävä. Eri osien vastuuhenkilöiden on oltava oman asiansa ammattilaisia.”* (Vastaja 11) Palveluntuottajan osaamisella on korkeat kriteerit. Käsitys kokonaisuudesta korostuu. On osattava johtamisen lainalaisuudet ja – teoriat sekä etenkin jalkauttaa ne. On kyettävä asettumaan ja tarkastelemaan sekä loppukäyttäjän että suorituksen tekijän näkökulmasta logistiikkaa. On oltava kokemusta ja teoreettista tietoa itse logististen suoritteiden toiminnoista. Ja kaiken edellä mainitun jälkeen on erityisesti oltava kykyä suunnitella ja johtaa tehokkaasti tarvittavan tuen toteutus ja järjestelyt.

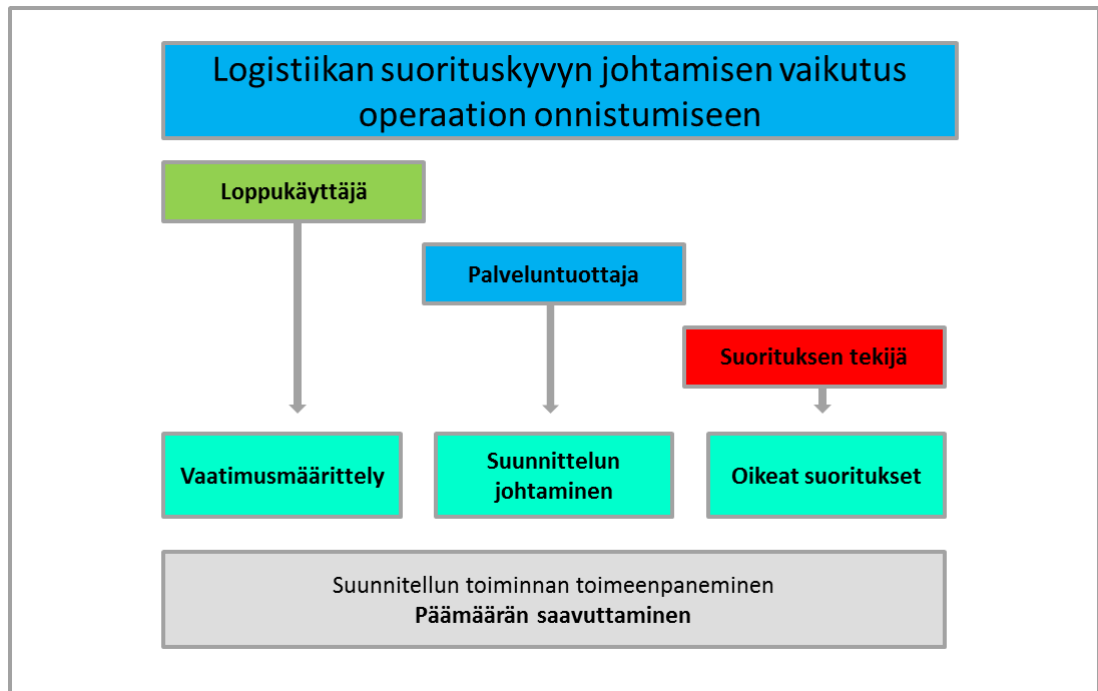
Suorituksen tekijällä on oltava menestymisen näkökulmasta kyky koota ja johtaa logistiikan suorituskykyjen toiminnalliset osatekijät. Resursseja on siis osattava käyttää käytännössä tehokkaasti tavoiteasettelun mukaisesti. Palveluntuottajan suunnitelmien toteuttamiskyky logistiikan käytännön tasolla on suorituksen tekijän varassa. *”Suorittajaportaan logistiikan suorituskyvyn johtamisella on oman roolinsa osaamisen osalta tärkeä. On osattava kertoa onko annettu tavoite mahdollinen jatkuvana tekemisenä. Pitää pystyä seuraamaan ja arvioimaan oman tekemisen onnistumisia.”* (Vastaja 16)

Johtamisen roolit näyttäytyvät ympyränä, jossa kaikki osapuolet ovat mukana tavoiteasettelussa osaltaan. Osapuolet ovat mukana myös toiminnan seuraamisessa ja raportoinnissa että koko prosessissa, jolla asioita tarvittaessa kehitetään

Logistiikan suorituskyvyn johtaminen edellyttää osaamisen osalta kaikilta osapuolilta erityisesti ennakointikykyä. Loppukäyttäjän, palveluntuottajan ja suorituksen tekijän on osattava tilannekuvasta johtaa mahdollisen tulevan toiminnan vaativat tarpeet sekä varautua sen perusteella odotettavissa olevaan toimintaan. *”Joka tasolla on oltava tehtäväsidonnainen ja osattava ennakoida. Loppukäyttäjän ja palveluntuottajan on yhdessä ymmärrettävä tilannekuva. Loppukäyttäjän erityisesti on hahmotettava toimintaympäristö ja palveluntuottajan on kyettävä tunnistamaan siitä johtuvat tarpeet.”* (Vastaaaja 7) Osaamisen määrittely tässä yhteydessä ilmenee loogisena päättelynä enemmän kuin varsinaisena instrumentaalisenä taitona. Tehtäväsitoutuneisuus ei sinänsä ole osaamista, mutta voidaan nähdä positiivisena asenteena oppia palautteesta ja kokemuksesta toiminnan kehittämiseksi.

Myös tietojen ja taitojen perinteinen osaaminen nähtiin tärkeäksi. *”Logistisen suorituskyvyn osaaminen ja sen tunteminen edellyttää mielestäni edelleen vahvaa substanssiosaamista. Kokemukseni mukaan toistaiseksi ei ole osattu yhdistää riittävästi alalla pitkään työskennelleiden henkilöiden osaamista uusien, teoreettisia malleja esittävien henkilöiden tietämykseen.”* (Vastaaaja 19)

Kuviossa viisi on yksinkertaistetusti esitetty logistiikan suorituskyvyn johtamisen vaikutus operaation onnistumiselle. Loppukäyttäjän tärkein operaation menestykseen vaikuttava tekijä logistiikan näkökulmasta on vaatimusten määrittely. Palveluntuottajalla puolestaan vaatimusmäärittelyn perusteista johdettujen suunnitelmien laatiminen ja suorituksen tekijällä suurimpana vaikuttajana on oikeiden suoritteiden tekeminen suunnitelmien mukaisesti.



Kuvio 5 Logistiikan suorituskyvyn johtamisen vaikutus operaation onnistumiseen

4.5 Miten logistiikan suorituskyky nähdään nyt ja tulevaisuudessa?

Logistiikan suorituskyvyn merkitys oli edellisten kappaleiden vastauksissa niin ilmeinen, että aihealueen logistiikan suorituskyvyn teemaan pureuduttiin tarkennetuilla kysymyksillä. Pohdittaessa tarkemmin logistiikan suorituskykyä tällä hetkellä sekä logistiikan tulevaisuuden näkymiä, lähestyttiin aihetta vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmista. Tutun s.w.o.t. –analyysin osa-alueet sopivat mielekkäästi aihe-alueen vastausten syventämiseen.

Kysyttäessä mitä vahvuuksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyssä, olivat vastaukset hämmästyttävän yksimielisiä. Vastaajien organisaatioiden logistiikan vahvuuksina nähdään osaaminen. Osaaminen korostui jokaisessa vastauksessa. Osaamista tosin lähestyttiin hieman eri näkökulmista, mutta yhteistä kaikille vastauksille oli logistiikan osaamisen vahva korostaminen. Osaamisesta todettiin muun muassa: *”Logistiikan osaamista löytyy varmasti.”* (Vastaaja 17), *”Vahvuutena on osaamisresurssi, jota on todella paljon.”* (Vastaaja 2),

” Tarvittaessa osaava ja joustava tapa käyttää suorituskyykyä.”, (Vastaja 6), ”Moniosaaminen ja kokemus” (Vastaja 14). Osaaminen logistiikan vahvuutena oli liitettyä muun muassa osaamiseen kehittää logistiikan järjestelmiä, kykyyn käyttää henkilöstöä tehokkaasti sekä kykyyn analysoida päätehtävästä johdettujen alatehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen tarvittavien kriittisten kohtien tärkeyttä.

Heikkouksina nähtiin tämän hetken organisaation logistiikan suorituskyyvyssä puolestaan suppea rahoituskehys sekä liian vähäinen henkilöstömäärä. Paradoksaalista logistiikan suorituskyyvylle oli henkilöstön vähyys, joka samalla edellyttää logistiikan toimijoilta moniosaamista, joka puolestaan nähdään vahvuutena. Kysymystä tarkemmin pohdittaessa selviää, että henkilöstöressin ollessa vähäinen, on organisaatio altis rampautumaan henkilöstöä kohtaan tapahtuvista häiriötekijöistä. Tarvittavaa vaihto- ja täydennyshenkilöstöä ei ole riittävän nopeasti saatavilla laajamittaisen henkilöstövajeen iskiessä. Sen seurauksena kokonaisoperaatiota tai –toimintaa uhkaa toiminnan laajamittainen supistuminen tai jopa keskeytyminen. Suppea rahoituskehys haittaa toiminnan materiaalista kehittämistä sekä riittävän logistiikan henkilöstömäärän palvelukseen palkkaamista. *”Heikkoutena on henkilöstö ja rahoitusressin määrä eli liian vähän ihmisiä ja rahoitusta annettuihin ja johdettuihin tehtäviin.” (Vastaja 21)*

Myös muiden organisaatioiden toimintamallien käyttöönottoa ilman tarkempia tarkasteluja sekä ratifiointeja arvosteltiin logistiikan suorituskyykyä heikentäviksi. Logistiikka nähdään merkitykseltään kokonaisuudelle niin merkittävänä, ettei sen suorituskyykyä tule vaarantaa ajattelemattomuudella. *”Olemme kovia omaksumaan muiden siviilipuolen periaatteita osaksi omaa toimintaamme. Välillä olisi myös syytä miettiä, miten ne soveltuvat meidän organisaatioomme.” (Vastaja 23)*

Logistiikan suorituskyyvyn mahdollisuuksina nähdään suorituskyyvyn pitäminen omissa käsissä. Logistiikan suorituskyyvyn kehittäminen omista lähtökohdista käsin näyttää olevan paras keino taata kehittämisen mahdollisuudet. *”Toimintamallien ja*

tiedonhallinnan toimiessa suunnitellulla tavalla tulee organisaatiomme logistinen suorituskyky olemaan erittäin vahva.” (Vastaja 6) Vastausten perusteella voidaan todeta, että tämän hetken suorituskyvyllä voidaan vastata lähitulevaisuuden haasteisiin ja jo suunniteltujen muutosten myötä myös hieman kauemmas tulevaisuuteen, mikäli resurssikohdennuksia tehdään esitettyjen tarpeiden mukaisesti. Myös vastakkaisia havaintoja esitettiin. Osa vastaajista näkee logistiikan suorituskyvyn tulevaisuudessa olevan riittämätöntä. *”Näen mahdollisuudet heikkoina, koska todennettua ja testattua osaamista puuttuu. Tällä hetkellä kalustot eivät vastaa joukkojen suorituskykyvaatimuksiin. Perustettavilla joukoilla ei ole niiden tarvitsemaa suorituskyvyn rakentamiseen tarvittavaa materiaalia/kalustoa. Hankkeet eivät tuota poikkeusolojen tarpeeseen logistiikan suorituskykyä vielä pitkään aikaan joukoille.”* (Vastaja 14) Vastausten erilaisuus selittyy osaltaan vastaajien erilaisista organisaatioista sekä tehtävästä eri tehtävätasolla. Voidaan kuitenkin todeta, että kumpikin vastaus on perusteltu logistiikan suorituskyvyn tulevaisuuden näkymistä loogisesti.

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä organisaation suorituskyvyn kehittämisen tarpeellisuudesta. Tulevaisuuden logistiikalta edellytettiin enemmän suorituskykyä kuin sillä tällä hetkellä on, kyetäkseen suoriutumaan sille annetuista vaatimuksista. Vastaajat näkivät, että taloudellisia resursseja on suunnattava enemmän tulevaisuudessa logistiikan käyttöön, että sen suorituskykyä kyetään kehittämään vastaamaan kasvaviin haasteisiin. Kehittämistarpeista selvimmän esille nousi henkilöstön kouluttaminen mukaan lukien johtamistaitojen kouluttaminen. *”Tietynlainen pitkäjänteisyys logistiikan kehittämisessä on lastenkengissä. Logistiikkastrategia jää jalkauttamattomaksi asiakirjaksi liian nopean tehtäväkierron takia. Ihmisten johtaminen pitää toteuttaa siten, että tietävät mitä pitää tehdä.”* (Vastaja 13)

Toisena kehityskohteena mainittiin toimintamallien kehittäminen ja materiaalien toiminta- sekä huoltovarmuuden riittävyyden konkreettinen varmistaminen. Niin sanottuja paperitiikerisuorituskykyjä ei saa olla vaan logistiikan suorituskyvyn tulee

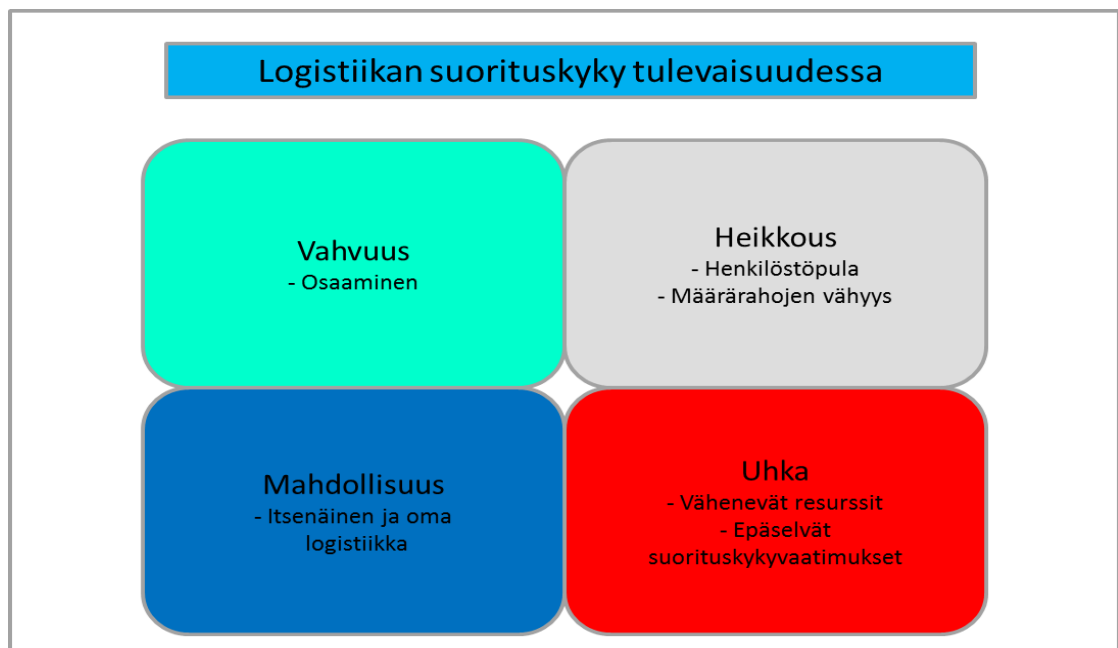
olla todennettua ja olemassa olevaa. *”Kehittämisessä tulee tarkoin harkita, milloin jostain suorituskyvystä voidaan luopua ja siitä irtoavat resurssit kohdentaa uudelleen. Tutkimuksen ja sen johtopäätösten toteuttaminen pitää toteuttaa siten, että suorituskyky ylläpidetään hallitusti ja uusien kehittäminen toteutetaan optimoidusti.”* (Vastaja 15)

Tulevaisuuden uhkakuvina logistiikan suorituskyvylle nähdään logistiikan toimintaan kohdennettujen resurssien vähäinen määrä huomioiden se, että vaatimusten määrittely on osaltaan vielä kesken. Vaatimusten määrittelyn tulevaisuuden suorituskykyvaatimuksista ollessa vajaa voi näin ollen mittavia muutostarpeita olla odotettavissa. Vaarana on se, että vaatimuksia tulee monelta eri suunnalta ja ne saattavat olla ristiriitaisia edellyttäen jo käytössä olevia resursseja. *”Esimerkkinä on uuden materiaalin kunnossapitokyky. Hankitaan uutta materiaalia, mutta uutta kunnossapitoa ei resursoida millään tavalla ja edellytetään edelleen vanhan materiaalin, josta ei kuitenkaan luovuta kunnossapitämistä.”* (Vastaja 8)

Logistiikan ulkoistaminen nähdään myös uhkana, joka on jo realisoitumassa. Vastajat näkevät, että *”Valitettavasti ulkoistamishuomassa ei tajuta, että se maksaa ja että samalla menetetään jotain muita resursseja, joita ei enää voida kohdentaa uuteen suorituskykyyn tai sen luomiseen.”* (Vastaja 16) Erityisen paljon ulkoistaminen sai negatiivista palautetta. Ulkoistamisen peruseriaate resurssien vapauttamisesta ydintoimintaan sai hyväksyntää, mutta kyseenalaiseksi vastajat asettavat logistiikan kuulumattomuuden tehtyjen ulkoistamispäätösten perusteella ydintoimintaan. Erityisesti henkilöstön vähentäminen ulkoistamiseen liittyen nousi esille. *”Kun henkilö ei ole enää yrityksessä ei hänen osaamistaan voida uudelleen kohdentaa uuteen suorituskykyyn tai sen luomiseen. Eli ei ymmärretä, että osaaminen on mennyt ulkoistamisen myötä ja sitä uudelleen hankittaessa se on kallista. Ilman ihmistä ei ole osaamista.”* (Vastaja 19)

Vastauksissa ei ilmennyt mitään uutta, saati vallankumouksellista. Vastauksista ilmenee, että vastaajat ovat niin sanotun vanhan paradigman kannattajia. Hyväksi havaitut ja todetut toimintamallit tai keskinkertaisiksi mielletyt asiat ilman sen suurempia kehittymistarvevaatimuksia tai etenkin toimenpiteitä näyttävät riittävän. Ollessaan päättäjiä, johtajia, esimiehiä on mielekästä toimia niin, että esimerkiksi suunnittelukokoukset, tuloskehitysmittarit, budjettipalaverit toimivat hyväksemme logistiikan suorituskykyä johdettaessa. Johtamistoiminnassa pyritään eteenpäin käyttämällä hyväksi asemaa, valtaa ja ammattitaitoa. (Hamel 2007, 31–32) Edellä mainitussa ei sinänsä ole mitään vikaa, mutta pohdittaessa innovatiivisuuden näkökulmasta logistiikan suorituskyvyn johtamista saattaa olla, ettei tiukan byrokraattisen linjaorganisaation hengessä ole aidosti tilaa innovatiivisuudelle. Nerokkuudelle kylläkin löytyy tilaa eli vanhojen toimintapalikoitten virkistävälle käytölle, mutta ei aivan uusien ennakkoluulottomien toimintakokeilujen käyttämiselle.

Kuviossa kuusi on S.W.O.T. analyysiä hyödyntäen esitetty logistiikan suorituskyvyn tulevaisuuden näkymiä tutkimuksen tuloksiin perustuen.



Kuva 6 Logistiikan suorituskyky tulevaisuudessa

5 YHTEENVETO JA TARKASTELU

Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen sisältöä, tuloksia, luotettavuutta, toteutusta, menetelmän soveltuvuutta aineiston analysointiin ja tehtyjä johtopäätöksi sekä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Luku viisi on ikään kuin tutkimuksen yhteenkokoava loppuluku.

Tutkimuksen teoreettiseen lähdeaineistoon kuuluva kirjallisuus edesauttoi mielekkäästi muodostamaan tutkimuksen viitekehyksen. Viitekehyksen muotoutumisen jälkeen oli vaivatonta tehdä tutkimuksen rajaukset. Lähdeaineistoon valikoitui ainoastaan tutkimuksen kannalta merkityksellinen informaatiomassa teoriapohjan muodostamiseksi. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset muodostuivat johdonmukaisesti. Empiirisen aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastatteluita ja haastatteluihin valikoitui logistiikan suorituskyvyn johtamisen asiantuntijoita. Haastateltavien taustatiedoilla ei ollut vaikutusta tuloksiin. Toisin sanoen haastateltavien sukupuolella, organisaation johtotasolla, organisaatiolla, eikä iällä ollut vaikutusta tulosten muodostumiseen. Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja ja 35 – 49 ikävuoden väliltä.

5.1 Sisällön ja tulosten tarkastelu suhteessa viitekehykseen ja tavoitteisiin

Liitteissä kolme ja neljä on haastattelukierrosten tulokset esitetty suhteessa viitekehyksen teoriaan sekä toisiinsa. Taulukoinnit esittävät, miten tutkimuksen teoria ja empiirinen osuus vastaavat toisiaan. Tulokset osoittavat, että haastateltavien käsitykset poikkesivat jonkin verran tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyistä keskeisistä määritteistä. Havainto on arvokas. Se osoittaa, että logistiikan suorituskyvyn johtaminen ja sen vaikutus operaation onnistumiseen nähdään haastateltujen kohderyhmän käsityksissä hieman erilaisista näkökulmista. Erot teorian ja kohderyhmän käsitysten välillä eivät ole toisistaan dramaattisesti poikkeavia. Kohderyhmän käsitykset ovat käytännönläheisiä ja eroavat teoriasta juuri näkökulmansa puolesta.

Ensimmäisessä taulukossa liitteessä kolme on esitetty sisällönanalyysiin perustuen mittarit, jotka muodostuivat haastateltujen vastauksista teemoittain ja kysymyksittäin. Mittareita on verrattu teoriaosuuden keskeisiin määritteisiin, joita on käytetty verrokkimittareiden tavoin. Toisessa taulukossa liitteessä neljä on puolestaan esitetty toisen teemahaastattelukierroksen vastaukset mittareina verraten niitä sekä teoriaosuuden että ensimmäisen teemahaastattelukierroksen mittareihin. Taulukointi esittää kvantitatiivisesti tulokset, eikä näin ollen vastaa selittävästi tutkimuksen tuloksiin. Kvantitatiivinen tulosten taulukointi kuitenkin tuo lisäarvoa osoittaessaan hyvin tiivistetysti teoria- ja empiirisen osuuden käytännön toisiinsa sitomisen.

Tutkimuksen tulokset suhteessa viitekehykseen ja asetettuihin tavoitteisiin vastaavat toisiaan. Tutkimuksen ongelmiin saatiin kattavat vastaukset. Tutkimuksen apukysymykset tuottavat johdettuna vastauksen pääkysymykseen, joka samalla on tutkimuksen pääongelma. Tutkimuksen pääongelma on, miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen kiteytyy nelijakoisena ulottuvuutena.

Ensinnäkin vaikuttavia tekijöitä ovat logistiikan henkilöstö jakautuen loppukäyttäjään, palveluntuottajaan ja suorituksen tekijään.

Loppukäyttäjällä logistiikan suorituskyvyn johtaminen ilmenee toiminnan laatuna ja tehokkuutena. Onko haluttu palvelu toteutunut sovitulla tavalla? Pelkkä laadun mittaaminen ajallisena onnistumisena ei riitä suorituskykyä arvioitaessa, vaan tehokkuuden arviointi pitää sisällyttää suorituskyvyn arviointiin. Minimissään tehokkuuden muutoksen pitää olla havaittavissa.

Palveluntuottajalla logistiikan suorituskyvyn johtamisen ilmenee suunnitellun tuotannon onnistumisena. Se mitä on aiottu tehdä, on toteutunut suunnitellulla tavalla. Suorituksen tekijällä logistiikan suorituskyvyn johtaminen ilmenee selkeänä tekemisenä. Parhaimmillaan se on etukäteen kuvatun prosessin mukaista toimintaa.

Toiseksi suorituskyvyn mittaamista on lähestyttävä tehtävästä suoriutumisen näkökulmasta tarkastellen johtamista, osaamista ja kaluston soveltuvuutta toimintaan.

Loppukäyttäjän osalta logistiikan suorituskykyä mitataan laadullisilla mittareilla. Laadun mittareina ovat sekä operatiiviset että taloudelliset asiat. Pääpaino tulee olla operatiivisilla mittareilla. Operatiivisten mittareiden rinnalla voidaan käyttää myös taloudellisia mittareita. Esimerkiksi voidaan mitata kustannuksia erilaissa toteutusmalleissa (euro/tn tai euro/ m³) tai reklamaatioiden määriä suhteessa haluttuun palveluun. Euro ei kuitenkaan saa olla suunnittelun ensimmäinen kriteeri.

Palveluntuottajan osalta logistiikan suorituskyvyn mittaaminen voidaan todeta määriteltyjen mittareiden toteutumisena. Logistiikan suorituskyvyllä pitää olla määritettynä organisaation yleiset mittarit ja niiden raja-arvot. Lisäksi tapauskohtaisesti on tarpeellista määrittää ainakin tärkeimpien osatekijöiden osalta seurattavat mittarit. Logistiikan fyysisten suoritusten tekijän mittaamiseen käytetään myös palveluntuottajan mittareita. Logistisen ketjun osalta voidaan jakaa erityisesti operatiiviset mittarit ja niiden seuranta kohdistumaan kulloiseenkin toimintoon. Tavoitearvot ovat oltava tiedossa ja niihin on voitava vaikuttaa tarvittaessa.

Kolmanneksi suorituskyvyn kehittäminen on nähtävä henkilöstön osaamisen, organisaation toimintatapojen ja materiaalin soveltuvuuden, laadun sekä määrän kehittämisenä. Loppukäyttäjän osalta logistiikan suorituskyvyn kehittäminen on tarvemäärittelyn tarkkuuden hiomista. Loppukäyttäjän on osattava nähdä ja ennakoida tuleva todennäköinen tilanteen kehitys. Palveluntuottajan on kehitettävä tilatun palvelun tai toiminnan suunnittelua. Palveluntuottajan on tunnettava toimintaympäristö erinomaisesti kyetäkseen valitsemaan tai suunnittelemaan sellaisia tuotteita tai toimintoja, jotka vastaavat loppukäyttäjän tarvemäärittelyä moitteettomasti. Suorituksentekijän instrumentaalinen osaaminen on toteutuvan logistiikan keskiössä. Logistiikan suoritusportaan osaaminen ratkaisee toiminnan ytimessä logistisen toiminnan tuloksellisuuden. Väärin ymmärretyt ja väärin

toteutetut toimintasuunnitelmat verottavat kokonaisoperaation menestymisen mahdollisuutta.

Neljänneksi asiaksi muodostuu logistiikan suorituskyvyn johtamisen tutkimisessa suunnitellun toiminnan toimeenpaneminen. Neljättä kohtaa voidaan lähestyä prosessiohjauksen näkökulmasta. Suunnitellun toiminnan toimeenpaneminen logistiikan suorituskyvyn johtamisen viitekehyksessä muodostuu tarvemäärittelystä, osaamisesta, toimintamalleista ja materiaalista. Prosessiohjauksen eli logistiikan suorituskyvyn johtamisen päämääränä on mahdollistaa tavoitteiden toteutuminen ja operaation menestys. Suunniteltaessa ja johdettaessa sekä kehitettäessä logistiikan suorituskykyä ohjataan ja johdetaan osaamista, tarvemäärittelyä, toimintaa ja materiaaliavirtoja kustannustehokkaasti. Älykäs logistiikan suorituskyvyn johtaminen rakentuu vuorovaikutukseen sekä ihmisten että tietojärjestelmien välillä. Tulee pyrkiä jäljittelemään asiantuntijaorganisaatioille ominaista tapaa käsitellä saatavilla olevaa tietoa. Jokaisen logistiikan suorituskykyä johtavan tulee suhtautua tehtäväänsä myös suunnittelijan roolilla. Jokaisen tietokoneohjelmistosovellusten kanssa työskentelevällä täytyy olla vankka käytännön kokemus ja syvä oman toimialansa käsitteellinen ymmärrys.

Yhteenvedona logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen merkittävästi toimintojen mahdollistajana. Ensimmäinen onnistuminen edellyttää osaamista, joka on edellytys sekä toimivan suunnitelman laatimiselle että suunnitellun toiminnan toimeenpanemiseen ammattitaidolla. Logistiikan suorituskyvyn johtamisella on ratkaiseva merkitys kokonaisoperaatiolle, sillä logistiikka kaikkienensa on niin moninainen, että sen johtamisen on oltava hallittua ja suunnitelmallista.

Toiseksi Logistiikan suorituskyvyn johtamisen painopisteenä on tehtävästä suoriutumisen näkökulma. Ongelmalähtöinen lähestymistapa ja ratkaisukeskeisyys takaavat suorituskyvyn keskittämisen painopisteisesti, eikä suorituskyky pääse hajoamaan irrallisiin ja tehottomiin osakokonaisuuksiin.

Kolmanneksi logistiikan suorituskyvyn johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, joka on jatkuvan palautteen alaisena toimintaansa kehittävää myös itseohjautuvasti. Kokonaiskustannustehokkuus vapauttaa resursseja operaation muiden osa-alueiden kehittämiseen. Haasteellista logistiikan suorituskyvyn johtamisen opettamisessa tai kehittämisessä on se, että opettaminen ei kyseessä olevassa kontekstissa ole mitenkään yksiselitteisesti määriteltävissä. Jokaisella logistiikan johtajalla on käsityksensä siitä, millaisia piirteitä hyvään logistiikan suorituskyvyn johtamiseen kuuluu ja erityisesti siitä, miten niitä piirteitä tulisi opettaa. Logistiikan johtamisen käsitettä ei voi tietenkään määritellä luettelemalla joukkoa toimintoja, joista johtamisen opetus koostuu (Puolimatka 1997, 26). Logistiikan suorituskyvyn johtamisen kovassa ytimessä on kokonaisuuden ymmärtäminen ja johtamistaitoja opettaessa tämä lienee tärkein opettava asia. Ymmärtäminen edellyttää ajattelua, siis kykyä kartoittaa kokonaistilannetta ennen päätösten tekemistä. (Tomperi & Juuso 2008, 161)

5.2 Johtopäätökset

Organisaation suorituskykyä ja johtamista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Suorituskyvyn voidaan ajatella muodostuvan eri osa-alueista, joilla on omat tavoitteensa. Tämän tutkimuksen vastausten perusteella logistiikan suorituskyvyn johtaminen on asiantuntijaorganisaation johtamista. Toisin sanoen logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa tekemisissä olevat ovat oman erityisosaamisensa kautta nimenomaan asiantuntijoita. Nämä asiantuntijat tekevät logistiikasta asiantuntijaorganisaation, jossa organisaation yhdeksi menestystekijäksi muodostuu osaamisen korkea taso. Logistiikan organisaatiolla on oltava korkealaatuiset tehtäviinsä sopivat fyysiset elementit, mutta erityisesti osaaminen. Logistiikan organisaatiossa korkea osaaminen eli tärkein aineeton pääoma luo uusia haasteita johtamiselle sekä menestystekijöiden mittaamiselle. Vaikka logistiikan asiantuntijaorganisaatiossa merkittävään rooliin nousee osaaminen, niin on tunnistettava myös muut menestyksen kannalta tärkeät menestystekijät. Jos logistiikan suorituskyvyn johtamisen tehokkuus määritellään resurssien ja saavutettujen tulosten väliseksi suhteeksi, niin on selvää, että menestyksekkäässä

toiminnassa on tarkasteltava koko ajan resurssien käyttöä ja saavutettuja tuloksia. Resursseihin ja toiminnan päämäärään vaikuttaa kuitenkin jatkuvasti joukko erilaisia tekijöitä. On vaikeaa pystyä punnitsemaan resurssien ja tavoitteiden välistä optimaalista suhdetta.

Tutkimuksen perusteella logistiikan suorituskyvyn johtaminen on päämäärähakuista ja ongelmanratkaisukeskeistä toimintaa. Aluksi ilmenee tarve, jonka perusteella logistiikan suorituskyvylle määritetään tavoitetila, joka käynnistää suunnittelun ja jatkuu käyttö- ja toimintaperiaatteiden kehittämisenä. Suunnitteluvaiheen keskeisimmät syötteet määrittelee loppukäyttäjän tarvemäärittely, siihen varatut ja käytettävissä tai saatavissa olevat resurssit sekä olosuhteet. Loppukäyttäjän tarvemäärittely tuottaa perusteet ja vaatimukset palveluntuottajan ja suorituksen tekijän toiminalle.

Logistiikan suorituskyvyn rakentamisen johtamisvaiheessa laaditaan suunnitelmat logistiikan toteuttamisesta. Tässä vaiheessa rakentuu logistiikan tilannekuva tarvemäärittelyn mukaisesti. Sen perusteella luodaan logististen toimintojen runkoverkko ja suunnitellaan sen käyttö joko tukeutuen jo olemassa oleviin kykyihin ja laitoksiin tai luomalla uusia kykyjä.

Varsinaisen logistiikan suorituskyvyn johtamisessa toteutetaan fyysisesti loppukäyttäjän tilauksen mukainen toiminta. Ylläpidetään logistiikan tilannekuvaa ja turvataan loppukäyttäjän toiminta logistiikan osalta sekä näin mahdollistetaan operaation menestyminen. Keskeistä on logistiikan tilannekuvasta saadut syötteet toiminnan suuntaamiselle ja priorisoinnille. Niiden perusteella kehitetään toimintamalleja, materiaalia, johtamista, osaamista ja niin edelleen.

Logistiikan suorituskyvyn johtaminen näyttää noudattelevan prosessijohtamisen piirteitä. Logistiikan suorituskyvyn johtamisessa vaikuttaa hermeneuttinen kehä, jossa esikäsitys tarkentuu kokemuksista ja näin palaa tarkentamaan käsitystä aiotusta ja suunnitellusta toiminnasta. Logistiikan suorituskyvyn johtaminen tuottaa loppukäyttäjälle resurssia, joka mahdollistaa operaation toteuttamisen.

Vaikka tutkimus on luonteeltaan ensisijaisesti perustutkimusta, jossa pyritään kuvailemaan logistiikan suorituskyvyn johtamisen osatekijöiden vaikutuksen merkitys kokonaisuudelle, niin tutkimuksessa havaittujen ja kuvailtujen osatekijöiden vaikutukset eivät liene kenellekään logistiikan ammattilaiselle yllätyksiä. Toisaalta tutkimus on osaltaan myös soveltavatutkimus, koska kuvailevan perustutkimuksen pohjalta etsitään vastauksia kuvailtujen merkitysten soveltuvuudesta logistiikan suorituskyvyn johtamisen kehittämiseen. Tuloksista ilmenevät kehityskohdat olivat myös etukäteen tiedossa.

Tutkimuksen suhde aikaisempaan tietoon tutkitusta asiasta näyttää noudattelevan jo aiemmin tiedettyä. Logistiikan suorituskyvyn johtaminen on johtamisen lainalaisuuksien vaikutuspiirissä. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” osoittautuu edelleen paikkansa pitäväksi. Osaamisen korostuminen on ollut havaittavissa henkilöstön kriteerejä määriteltäessä jo pitkän aikaa. Suorituskyvylle asetetut kriteerit noudattelevat myös aiemmin tiedettyä. Suorituskyvyn on oltava riittävää ja laadullisesti korkeatasoista. Suorituskyvyn johtamisen on oltava niin ikään hallittua ja suunnitelmallista sekä korkealaatuista. Kaikesta huolimatta tutkimuksen tulokset ovat paikkaansa pitäviä ja tukevat aiemmin tiedettyä.

5.3 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen raportointi asettaa tutkijalle monenlaisia haasteita. Ensinnäkin raportoinnin on kuvattava tutkittua todellisuutta ja toiseksi on kyettävä osoittamaan luotettavuuden säilyminen koko tutkimuksen ajan. (Syrjäläinen E. 1995, 99) Aivan aluksi tutkijan on myönnettävä oma subjektiivisuutensa. Tämän jälkeen tutkijalla on mahdollisuus toimia objektiivisesti, koska jatkuva tietoisuus subjektiivisuudesta ohjaa tutkijaa objektiiviseen havainnointiin ja raportointiin. Tämän tutkimuksen luotettavuuden rakentuminen alkaa tutkijan tietoisuuden kohdentumisesta objektiiviseen tutkimustyöhön alkaen raportin alkusanoista ja päättyä lähdeviitteiden

ja liitteiden tarkkaan merkitsemiseen. Lukijalle käy raportista ilmi, miten tutkija toimi ja päätteli asioita työn edetessä.

Tutkimuksen aihevalinnan varmistuessa käynnistyi samanaikaisesti raportoinnin luotettavuuden vaaliminen. Aihevalinnan myötä asetettiin opinnäytetyölle tavoite, josta johdettiin tutkimuskysymykset. Tutkimuksen päätavoitteena on kuvailla logistiikan suorituskyvyn johtamisen vaikutusta operaation onnistumiselle. Toisena tavoitteena on paljastaa logistiikan suorituskyvyn johtamisesta sellaisia merkittäviä tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan edelleen kehittää logistiikan johtamisen suorituskykyä. Aihealue on laaja, mutta tutkimuksen tavoite ohjasi käsittelemään aihetta selvästi viitekehyksen osatekijöiden logistiikka, suorituskyky ja johtaminen merkitysten näkökulmasta. Kun tavoite sekä viitekehyksen kannalta merkittävät osatekijät oli valittu, alkoi keskeisten käsitteiden määrittely aihealueen kannalta merkityksellisen kirjallisuuden pohjalta. Yhtenä merkittävänä luotettavuutta edistävänä työn osana on keskeisten käsitteiden määrittely. Lähtökohtana keskeisten käsitteiden määrittelyssä on kuvata lukijalle niiden merkitystä tutkittavana olevasta aiheesta tutkimuksen viitekehysessä. Viitekehyksen mukaiset rajaukset pitävät työn oikeassa suunnassa eikä tutkija sorru rönsyilyyn aiheesta. Tutkimuksen kannalta merkityksellisiä teoksia valikoitui 45 kappaletta, jotka suhteessa tutkimuksen viitekehukseen edustavat hyvin tutkittavaksi rajattuja aiheen osa-alueita.

Teoriaosuuden vahvistamiseksi tutkimukseen kuuluu empiirinen osuus. Empiirinen osuus koostui kahdesta teemahaastattelukierroksesta, joiden vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä. Teemoja olivat logistiikka, suorituskyky ja johtaminen. Kysymyksiä ensimmäisessä kyselyssä oli 20. Tutkija luokitteli teemahaastatteluiden kysymykset objektiivisiin tai subjektiivisiin kysymyksiin. (Lönqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 31) Objektiiviset kysymykset tuottivat määrällistä informaatiota ja subjektiiviset kysymykset puolestaan perustuivat arvioihin kysyttävän aiheen tilasta. Hyvältä kysymykseltä tutkija vaati validiteettia, reliabiliteettia, relevanssia ja käytännöllisyyttä. Kysymyksen validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kiinteästi toisiinsa. Validiteetti kuvaa kysymyksen kykyä arvioida juuri sitä tekijää, jota tarkastellaan. Reliabiliteetti kuvaa kysymyksen tuloksen toistettavuutta eli mittausarvon

satunnaisvirhettä. Reliaabelin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 33). Relevanssi kysymys on tilanne- ja käyttötarkoitussidonnainen sillä se kuvaa tarkasteltavan tekijän olennaisuutta haastateltavan tarpeiden tai näkemysten mukaisesti. Kysymyksen käytännöllisyys puolestaan ilmeni sen käytön vaivattomuudella. Kysymyksen soveltuvuuden ja vaivattomuuden totesivat helposti sekä tutkija että vastaajiksi valikoituneet henkilöt. Kysymyspatterit testattiin kahdella logistiikan suorituskyvyn johtamisen asiantuntijalla ennen kyselyjen toteuttamista. Näin menetellessä varmistuttiin teemojen ja kysymysten ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä.

Ensimmäisellä teemahaastattelukierroksella vastaajia oli 23. Teemahaastatteluun valittiin logistiikan suorituskyvyn johtamisen kanssa tekemisissä olevia alansa asiantuntijoita. Asiantuntijoiksi määriteltiin henkilöitä, joilla on sekä logistiikka-alan koulutus että kokemusta erilaisista logistiikka-alan tehtävistä. Näin saatiin mahdollisimman laaja-alaisia näkökulmia tutkimukseen. Vastaajia oli siviili- ja puolustusvoimien että myös julkisen sektorin organisaatioista. Valittaessa teemahaastatteluihin eri organisaatioiden ja eri johtoportaiden johtajia saadaan kattavuuden näkökulmasta vastauksista johdettujen yhteenvetojen yleistettävyydelle riittävää evidenssiä. Teemakysymysten järkevien yhteenvetojen lisäksi yleistettävyyttä paransivat vertailuasetelmat (Eskola & Suoranta 2005, 66).

Ensimmäisen teemahaastattelukierroksen kierroksen kysymysten vastauksista johdettiin seitsemän kysymystä toiselle teemahaastattelukierrokselle. Toiselle haastattelukierrokselle valikoitui vastausten laaja-alaisuuden perusteella yhdeksän ensimmäisen kierroksen vastaajaa. Toisen teemahaastattelukierroksen kysymyksillä seulottiin ensimmäisen kierroksen vastausten merkittävyyttä toisen kerran. Tutkimuksen tulosten todenmukaisuutta siis oikeiden asioiden kysymistä ja toistettavuutta samoin tuloksin lisäsi toisen teemahaastattelukierroksen vastauksissa esiintyneet merkitykselliset asiat, jotka olivat ilmenneet myös ensimmäisen teemahaastattelukierroksen vastauksissa. Näin saatiin lisäevidenssiä joko puolesta tai vastaan ensimmäisen kierroksen vastausten analysoinnin tuloksille. Tämän kuvailevan tutkimuksen validiutta testattiin siis kysymyksiin saatujen vastausten ja

niistä tehtyjen tulkintojen yhteensopivuudella kaksinkertaisesti. Tähän haasteeseen vastattiin tarkalla selostamisella tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston analysointi ja eri luokittelut on kuvattu seikkaperäisesti.

Yhteenvetona tutkimuksen luotettavuudesta voidaan ensiksi todeta, että tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä luotettavuuden arviointitapana käytetään tutkimuksessa soveltuvin osin. Perusteena on se, että edellä mainitut luotettavuuskäsitteet kuvaavat paremmin yhden konkreettisen totuuden tavoittelua, joka on kvantitatiiviselle menetelmälle ominaista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Objektiiivisuutta ja totuutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä pragmaattisen että koherenssitotuusteorian näkökulmista. Kyseessä on logistiikan suorituskyvyn johtamisen käytännön seuraamuksista. Uskomus toiminnan vaikutuksista on tosi, jos se havaitaan toimivaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134 -135) Tutkimuksen viitekehyksessä totuuden koherenssiteoria ilmenee siten, että esitetyt väitteet ovat paikkansapitäviä, mikäli ne ovat yhdenpitäviä tai johdonmukaisia aikaisemmin todeksi havaittujen väitteiden kanssa. (Niiniluoto 1997, 108 – 110)

Toiseksi tutkija pohtii tekemiään ratkaisuja ja näin ottaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1999, 209). Varto toteaa, että: "Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimus on koko ajan arvioinnin alla." (Varto 1992, 104). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen avoin myöntäminen. Tärkeimmäksi tutkimuksen luotettavuuden kriteeriksi muodostuu tutkija itse ja tämä ulottaa luotettavuuden arvioinnin koskemaan koko tutkimusprosessia. Tässä tutkimuksessa se näkyy selvänä erona kvantitatiiviseen lähestymistapaan, missä luotettavuudesta puhutaan nimenomaan mittauksen luotettavuutena. (Eskola & Suoranta 1999, 211 - 212) Luotettavuuden kriteerinä merkittävään osaan tutkimuksessa nousee uskottavuus. Tutkijan oli tarkkailtava sitä, että hänen käsitteellisyytensä ja tulkintansa vastasivat lähdemateriaalissa ja haastatteluissa esiintyneitä merkityksiä.

Kolmanneksi tutkimukseen valittujen lähdekirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten valintakriteerinä on ollut sisällön merkitys sekä teemahaastatteluihin valittujen henkilöiden osaamisen kattavuus tutkimusongelmaan. Määrä on kaikesta logistiikan, suorituskyvyn ja johtamisen kirjallisuudesta sekä aihetta lähellä olevista aikaisemmista tutkimuksista vain pieni osa, mutta tutkimuksen rajausten myötä riittävän kattava kuvaamaan viitekehyksessä tutkittavana olevaa ongelmaa. Rajausten kriteerinä käytettiin aineiston kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. (Eskola & Suoranta 2005, 65)

Tutkimus on ensisijaisesti aihealueesta uuden tiedon etsintää ilman suoranaista pyrkimystä käytännön sovelluksiin. Tavoitteen mukaisesti tutkimus on kuvaileva. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvataan tutkimuksen kohteena olevaa aihetta ja pyritään ymmärtämään toiminnan vaikutusta.(Eskola & Suoranta 2005, 61) Tarkoituksena on kuvailla logistiikan suorituskyvyn johtamista ja sen merkitystä operaation onnistumiselle. Toisaalta tarkoitus ei ole sulkea pois mahdollisuutta saada aikaan konkreettisia tavoitteellisia käytäntöjä. Tutkimus täyttää perustellusti luotettavuuden kriteerit. Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina. Logistiikan suorituskyvyn johtamisen vaikutusta operaation onnistumiseen on kuvailtu selkeästi ja käytännön konkreettiset hyödyt ilmenevät, kun muistaa tutkimuksen tulokset suunniteltaessa ja johdettaessa logistiikan suorituskykyä.

5.4 Toteutuksen ja menetelmien tarkastelu

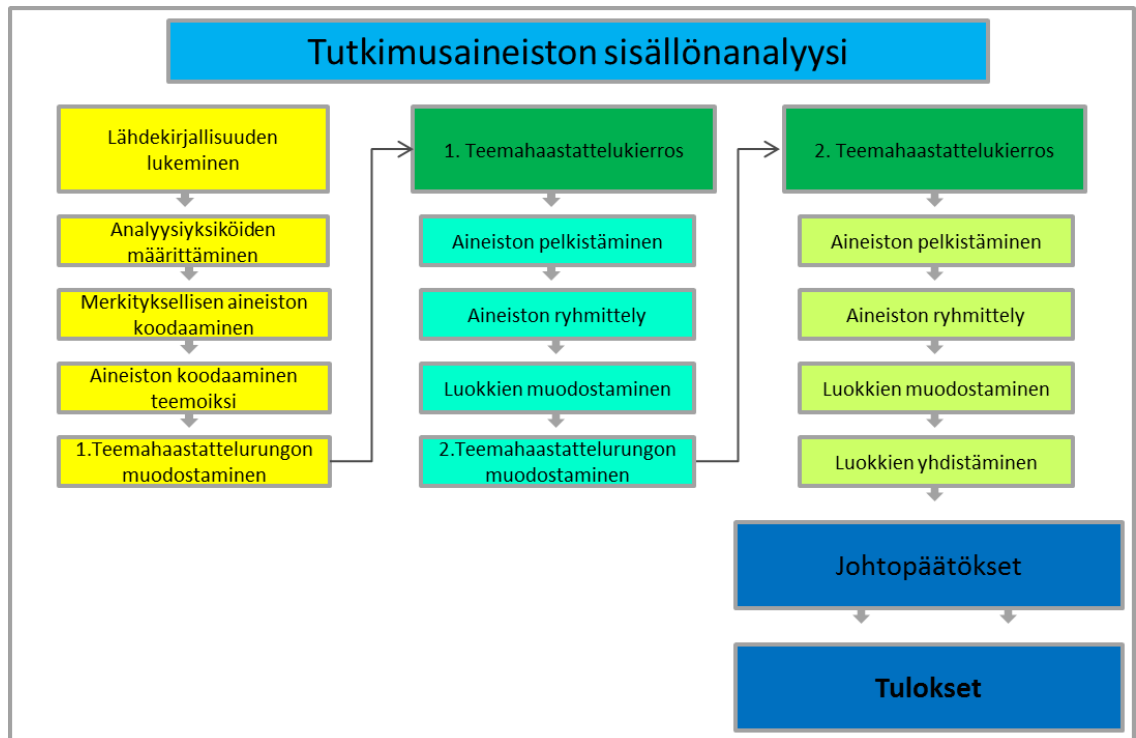
Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja kuvailla logistiikan suorituskyvyn johtamisen menestystekijöitä sekä miten menestystekijät vaikuttavat operaation onnistumiseen. Ontologinen erittely paljasti tutkittavan aiheen todellisen olemuksen ja näin keskityttiin kuvaamaan ”todellista” tietoa menestystekijöistä. (Guba & Lincoln 2000, 107 – 108) Tutkimuksen aihe ja tavoite muodostivat vaivattomasti teemat. Kartoitettaessa teemoittain menestystekijöitä valikoitui sisällönanalyysi mielekkääksi tavaksi analysoida aineistoa. Sisällönanalyysillä analysoitiin tutkimuksen tulokset systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä etsittiin merkityksellisiä

asioita tutkittavana olevasta aiheesta. Aineisto pelkistettiin aluksi karsien aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Tämän jälkeen tiivistetty aineisto ryhmiteltiin käyden tarkasti läpi samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Samaa tarkoittavista käsitteistä muodostettiin luokkia. Luokittelussa aineisto edelleen tiivistyi ja lopuksi muodostuivat pääluokat. Luokittelua seurasi aineiston kannalta oleellisen tiedon erottaminen ja niiden perusteella vedettiin loogiset johtopäätökset.

Menetelmävalinnassa kiinnitettiin huomiota analyysimenetelmän sopivuuteen, tutkimusaineiston hankintaan, vastausten tarkkuuteen sekä yleistettävyyteen. (Metsämuuronen 2004, 16) Tutkimuksen lähestymiskulmaan sopi se, että aineistoa analysoitiin koko tutkimuksen ajan. Aineiston kuvaaminen, luokittelu ja yhdistäminen sekä selitysten merkityksellisyys olivat koko tutkimusprosessin aktiivisessa roolissa. Tutkimusote oli induktiivinen. Esikäsitykset hioutuivat ja yksittäiset havainnot muodostuivat tiedon lisääntyessä yleisimmiksi merkityksiksi. Tutkimuksen hermeneuttinen lähestymistapa, joka alkoi teoriapohjan kartoittamisesta jatkuen empiirisen osuuden täydentävän tiedon analysointiin ja päätelmien muodostumiseen tuki yhteenvetojen muodostamista. Tutkimuksen metodi osoittautui käyttökelpoiseksi.

Menetelmävalinnassa kiinnitettiin huomiota analyysimenetelmän sopivuuteen, tutkimusaineiston hankintaan, vastausten tarkkuuteen sekä yleistettävyyteen. (Metsämuuronen 2004, 16) Tutkimuksen lähestymiskulmaan sopi se, että aineistoa analysoitiin koko tutkimuksen ajan. Aineiston kuvaaminen, luokittelu ja yhdistäminen sekä selitysten merkityksellisyys olivat koko tutkimusprosessin aktiivisessa roolissa. Tutkimusote oli induktiivinen. Esikäsitykset hioutuivat ja yksittäiset havainnot muodostuivat tiedon lisääntyessä yleisimmiksi merkityksiksi. Tutkimuksen hermeneuttinen lähestymistapa, joka alkoi teoriapohjan kartoittamisesta jatkuen empiirisen osuuden täydentävän tiedon analysointiin ja päätelmien muodostumiseen tuki yhteenvetojen muodostamista. Tutkimuksen metodi osoittautui käyttökelpoiseksi.

Kuviossa seitsemän on esitetty tutkimusaineiston sisällönanalyysin eteneminen prosessikaaviona. Kuvio auttaa lukijaa hahmottamaan aineiston analysoimisen etenemisen ja johtopäätösten tekemisen loogisuuden.



Kuvio 7 Tutkimuksen sisällönanalyysin eteneminen

5.5 Kehitysesitykset

Tutkimuksen tavoite on perustutkimuksena kuvailla logistiikan suorituskyvyn johtamista ja sen vaikutusta operaation onnistumiseen. Toisena tavoitteena on paljastaa logistiikan suorituskyvyn johtamisesta sellaisia merkittäviä tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan edelleen kehittää logistiikan johtamisen suorituskykyä. Tutkimuksen tulosten perusteella esille nousee kolme merkittävää ja kehitettävää pääkohdetta. Ne ovat henkilöstön osaamisen, organisaation toimintatapojen ja kalustomateriaalin kehittäminen.

Käsiteanalyysi paljastaa, että logistiikkaorganisaation johtavahenkilöstö vaikuttaa merkittävästi erityisesti organisaation toimintatapojen muotoutumiseen ja

kehittämiseen sekä kalustomateriaalin kehitystyöhön. Jokainen logistiikan suorituskyvyn johtaja toimii omassa roolissaan testajana, tutkijana ja toiminnan kehittäjänä. Toiminnan kehittäjänä logistiikan johtaja on monipuolinen toimija ja tarkkaavainen havainnoija sekä aktiivinen vaihtoehtojen pohtija ja eri toimintamahdollisuuksien suunnittelija. Logistiikan suorituskykyä kehittävä johtaja ottaa huomioon myös yllättävät toimintaa vaikeuttavat negatiiviset muutokset. Hän siis varautuu myös toiminnan mahdollisen kitkan vaikutuksiin.

Toiminnan kehittämisessä palautteen osuus on merkittävä. Palautteesta ilmenevä rakentava kriittisyys ohjaa kehittäjää arvioimaan suunnitelmiaan ja suuntaamaan kehitystyötä tavoiteasettelun kannalta uudelleen arvioinnin kehälle. Palautteet osoittavat kehittymiskohteet ja tutkivaa, oppivaa sekä kehittävää työtettä johtamisessaan käyttävä logistiikan suorituskyvyn johtaja luo entistä parempia edellytyksiä operaation menestymiselle.

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on johtajuuden kehittäminen merkittävässä roolissa. It is the process of developing and communicating a vision for the future, motivating people and gaining their engagement (Armstrong 2011, 20). Organisaation johtajien on tiedettävä erilaisista johtamisteorioista ainakin yleisimmät sekä niiden vaikutukset tuloksellisuuteen. Lisäksi oppimisen perusteiden ymmärtäminen edesauttaa johtajaa käytännön työssään, sillä esimies on ensimmäinen, jonka puoleen käännetään ongelmatilanteiden esiintyessä. Johtamisen kannalta ongelmatilanteiden ratkaisukohtat ovat merkittäviä osaamiskapasiteetin lisäämiskohtia henkilöstön kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta henkilöstö kannattaa pitää mukana etsimässä ja kehitettäessä ratkaisua ongelmaan. Nykyaikaisen organisaation tukisi kyetä arvioimaan omaa kehittymiskykyisyyttään. Se edellyttää, että tunnetaan oman henkilöstön kyvykkyysspotentiaali sekä tämän potentiaalın kehittämiskyky (Sarala & Sarala 1997, 42).

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on aluksi selvitettävä millä osaamisen tasolla ollaan. Siihen selvyys saadaan mittaamalla määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen vaihe vaiheelta. Jos jokin tavoite ei täyty kunnolla, niin on panostettava

perusasioiden osaamisen kehittämiseen. Perusasioiden hallinta on toiminnan edellytys. Mikäli perusteet ovat kunnossa, on kehittäminen kohdistettava asioiden laadulliseen puoleen. Painopisteen tulee tällöin olla asiantuntijuuden kehittämisen viitekehyksessä. Mutta on myös tutkittava onko toiminta jumiutunut organisaation rakenteiden byrokratiaa tukevaan toimintaan. On oltava uskallusta nerokkuuteen ja innovatiivisuuteen. Innovatiivinen ratkaisu voi sekä säästää kustannuksia että parantaa kokonaistuottavuutta. (Pitkänen 2009, 28 – 29)

Materiaalin kehittämisen kulmakivenä on laajat tiedot kehittämistarpeesta. Materiaalin kehittämisessä on selvitettävä muun muassa mitä materiaalilla on saatava aikaan, kauanko sen on vähintään säilytettävä toimintakuntonsa, miten materiaali on kunnostettavissa ja voidaanko mahdollisen järjestelmän jotain osia korvata jotenkin muulla tavoin kuin alkuperäisillä sen menettämättä toimintakykyään ja niin edelleen.

Materiaalin kehittämisen yhtenä osatekijänä kannattaa huomioida myös resurssit. Materiaalitehokkuus heijastuu kokonaiskustannuksiin. Se vaikuttaa suoraan sekä investointi- että elinkaarikustannuksiin. Yksi oleellinen keino vaikuttaa kustannuksiin, on muuntojoustavuus. Muuntojoustavuuden huomioiminen on haasteellinen, mutta ei mahdoton tehtävä. Tarvemäärittelyn pitää vain olla riittävän seikkaperäinen.

Saadakseen tietoa materiaalin vastaavuudesta tarkoitettuun toimintaansa, on sitä kyettävä havainnoimaan objektiivisesti. Sekä materiaalisille että immateriaalisille suorituskäytännöille on oltava suorituskäytännömittarit. Mittarin tulee kuvata miten toiminta täyttää tarkoituksensa. Suorituskäytännömittarin kehittämisen tulee perustua tarkoitukseen ja mittaria on kyettävä muuttamaan toiminnan tarkoituksen muuttuessa. (Pitkänen 2009, 117) Kehitettäessä suorituskäytännömittareita on niiden kehittäjien oltava sekä operatiivisesti että teknisesti perillä materiaalin merkityksestä logistisessa ketjussa. Hyvälle suorituskäytännömittarille voidaan asettaa yleiseksi vaatimuksiksi, että se säilyy ja on stabiili muutoksissa ja ajan kuluessa, se liittyy tarkoitukseen ja kuvaa sen toteutumista, mahdollistaa vertailun ja on yksinkertainen sekä ymmärrettävä. (Pitkänen 2009, 119)

Usein logistiikan kehittämistoimien avulla yritetään ainoastaan pienentää kustannuksia. Kustannuksia pienennetään joko vähentämällä henkilöstöä, luopumalla infrastruktuurista tai jättämällä jotain tekemättä. Esimerkiksi investointeja saatetaan lykätä tai niistä voidaan luopua kokonaan. Tällöin kehittäminen on saanut vääränlaisen leiman ja se mielletään usein selittelymalliksi, jolla yritetään peittää organisaation heikkoa taloudellista tilannetta. Asia pitää nähdä toisin. Toimintatapojen kehittäminen osana logistiikan suorituskyvyn kehittämistä ilmentää todellista kehittämistä. Esimerkiksi palveluiden luotettavuus saattaa kasvaa joustavien työolosuhteiden myötä. Toimintatapojen kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja toimintojen kehittämisen pitää perustua valideihin mittaustuloksiin.

Kansainväliset tilanteiden muutokset vaikuttavat myös kansallisiin olosuhteisiin. Entistä verkottuneempi maailma sekä taloudellisesti että poliittisesti asettavat menestyvälle logistiikalle erityisesti muutokseen reagoimisen haasteen. Logistiikan suorituskyvyn kehittämistä johdettaessa on oltava valmis aktiivisesti oppimaan uutta. Menestystä haluavan logistiikan organisaation on toimittava oppivan organisaation toimintamallin ohjaamana.

Logistiikkaorganisaatiot tuntevat aineelliset resurssinsa hyvin tarkkaan, mutta eivät välttämättä tunne henkilöstönsä toimintaa niin tarkasti, että osaisivat kehittää toimintamalleja riittävän tehokkaasti. Toimintamallien kehittämisessä on pyrittävä sellaisiin uusiin toimintamalleihin, joiden avulla uudet toimintamallit erottuvat edellistä edukseen. Siis ei vain kosmeettisia kehitysmuutoksia, vaan kriittisesti tutkittuja ja tuloksista loogisesti johdettuja uusia pitkäjänteiseen toimintaan perustuvia menestystekijöitä. Logistiikan organisaatio, joka toimii oppivan organisaation tavoin, johdattelee toiminnan ja sen kehittämisen tarkastelua oppimisen näkökulmasta. (Sarala & Sarala 1997, 41)

Logistiikan suorituskykyä johtavien on oltava selvillä siitä, että he johtavat suorituskykyä, joilla mahdollistetaan organisaation toiminta arjessa ja tulevaisuudessa. Logistiikan toimijoilta edellytetään korkeaa ammattitaitoa ja

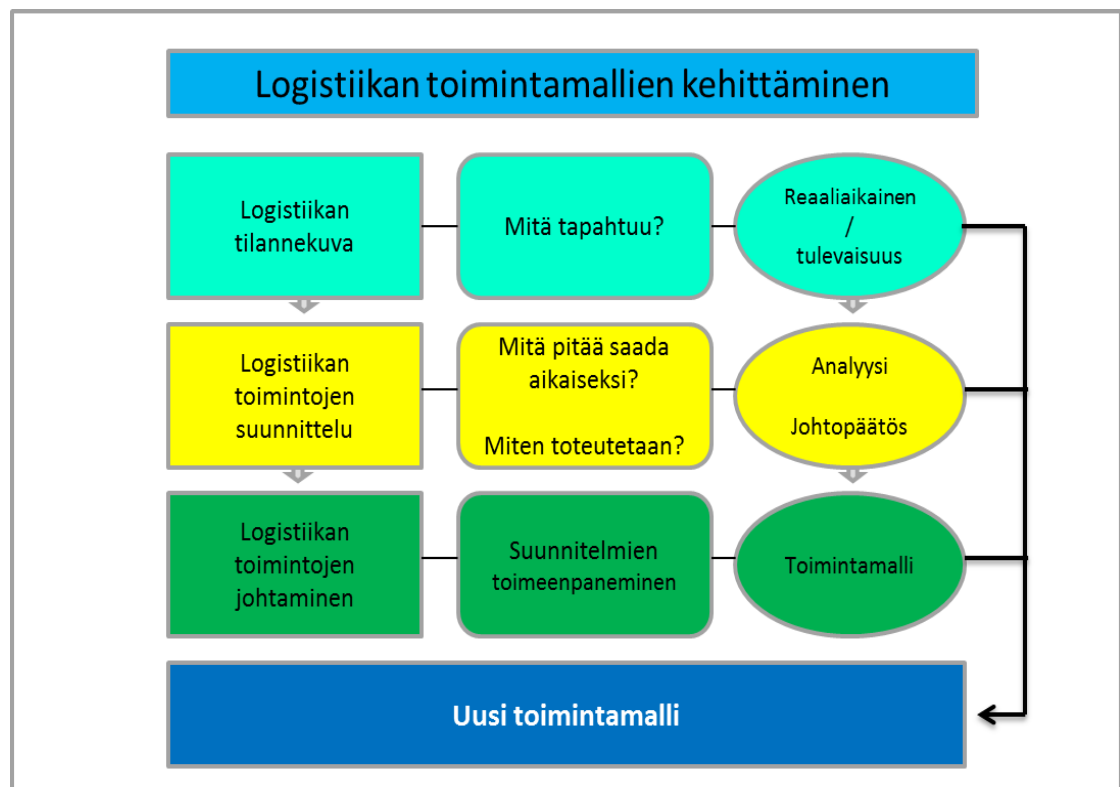
kehittyvää asiantuntijuutta. Kyetäkseen kehittämään toimintamalleja on logistiikan johtamisen parissa työnsä tekevien osaamisen tason oltava korkea sekä on kyettävä ymmärtämään kokonaisuuksia. Sama korkea osaamisen taso on oltava myös suoritusten tekijöillä. Toimintamalleja kehitettäessä on johtajien kuunneltava herkällä korvalla suoritustekijöiden palautteita. Päivätyönsä logistiikan palveluiden, suoritusten tai varastoinnin kanssa tekevillä ammattilaisilla on paljon hiljaista tietoa, jota on kannattavaa käyttää hyödyksi.

Avaintekijä kehittämiseen ja menestykseen ei ole pelkästään määrällisten kohteiden kehittämisessä vaan myös aineettomien kohteiden kehittämisessä, kuten laadun, asiakastyytyväisyyden ja ehkä tärkeimpänä joustavuuden vastata muuttuviin olosuhteisiin. (Brown 2011, 4 – 6) Toimintamallien mittaamisessa on muistettava tarvelähtöisyys. Toimintoja arvioitaessa on nähtävä miten toiminnot palvelevat kokonaisuutta. Lisäksi on huomioitava organisaation rakenteiden vaikutukset. Kun organisaation rakenteet asetetaan tarkastelun kohteeksi tarvelähtöisesti, saattaa sieltä löytyä lähemmän tarkastelun arvoista. Juurtuneitakin rakenteita on uskallettava kriittisesti tarkastella, sillä ne saattavat olla vain byrokraattisia jäänteitä menneestä. Muutosjoustavuus edellyttää kaikkien osatekijöiden alttiutta joustaa tarvittaessa.

Toimintamalleja kehitettäessä voidaan lähestyä kehitystyötä muodostamalla ja ylläpitämällä tarkka logistiikan tilannekuva. Logistiikan tilannekuva kertoo mitä logistiikassa tapahtuu. Analysoimalla tilannekuvaa saadaan selville myös miten toimitaan sekä viitteitä mahdollisista kehittymiskohteista. Analysoinnin perusteella voidaan käynnistää kehitystoimintojen suunnittelu. Suunnittelun tuloksena pitää syntyä suunnitelma, joka kertoo mitä pitää saada aikaiseksi ja miten se tehdään. Kun suunniteltua toimintaa monennetaan ja testataan, niin siitä muodostuu toimintamalli.

Kuviossa kahdeksan on kuvattu tutkimuksen tuloksista nousseiden kehitysesitysprosessien eteneminen. Vaikka kuvio on teoreettinen, niin siitä selviää päävaiheittain toimintamallien kehittäminen. Kuviossa esitetty kolme kertaa kolme –

ajattelukehä nostaa esille ainakin merkityksellisemmät asiat toimintamallien kehittämisen perusteiksi. Kyseessä on konkreettinen pelilauta, jonka osioihin sijoittamalla perusteet, rakentuu analyttisesti vastaus toimintamallin toimivuudesta tai kehittämistarpeesta.



Kuvio 8 Logistiikan toimintamallien kehittäminen

5.6 Jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva perustutkimus, joka antaa kuvan logistiikan suorituskyvyn johtamisesta ja sen vaikutuksesta operaation menestymiseen. Tutkimuksessa ilmeni henkilöstön osaaminen ja suorituskyvyn mittaaminen useissa vastauksissa. Henkilöstön osaaminen ja suorituskyvyn mittaaminen ovat merkittäviä tekijöitä logistiikan suorituskyvylle sekä yleisesti että johtamisen näkökulmasta.

Suorituskyvyn suunnittelun ja rakentamisen sekä käyttämisen vaiheissa osaamisella ja mittamisella on omat merkittävät vaikutuksensa. Esimerkiksi mittareiden ja

mittaamisen kehittäminen eri vaiheisiin saattaisi olla tutkimisen arvoinen asia. Logistiikan suorituskyvyn esisuunnittelusta alkaen aina suorituskyvyn purkamiseen asti on toimintojen kriittisten vaatimustasojen mittaamisella tärkeä rooli toiminnan kehittämisen kannalta. Mikäli jo esisuunnittelussa harhaudutaan suorituskyvyn määrittelyssä, on vaarana vajaatehoisen tai jopa osiltaan vääranäntyyppisen suorituskyvyn rakentaminen.

Suunnittelu- ja rakentamisvaiheen välimaastoon sijoittuva rakenteilla olevan logistiikan suorituskyvyn testaaminen tulisi toteuttaa omana tutkimuksenaan osana kokonaissuorituskyvyn mittaamista. Mittaamisen tulee olla sekä määrällistä että laadullista, mutta ne voidaan toteuttaa silti samassa yhteydessä. Logistiikan suorituskyvyn johtamisen tutkimisessa tulee ymmärtää kokonaisuus. Kokonaisuuden ymmärtäminen ohjaa tutkijaa valikoimaan mitä asioita testataan ja millaisissa olosuhteissa. Kokonaisuuden ymmärtäminen pitää sisällään myös toimintaresurssien realiteetit. Tämä ei tarkoita sitä, ettei pidä asettaa kriittiset vaatimukset ja mitata niiden toteutuminen, mutta myös vähäisten resurssien kustannustehokas suuntaaminen todellisten mahdollisuuksien mittaamiseen ja kehittämiseen.

Osaamisen mittaaminen ja kehittäminen näyttelee merkittävää roolia jo tällä hetkellä. On kehitetty erilaisia osaamisen- ja osaamisvajeen paljastavia mittareita, joita erilaisissa testi- ja koetilanteissa käytetään. Haasteena onkin kyetä ennustamaan, millaista osaamista tarvitaan logistiikan suorituskyvyn osaajille ja johtajille tulevaisuudessa sekä erityisesti miten kehitetään sellaiset mittarit, jotka osoittavat riittävää tulevaisuuden logistiikan suorituskyvyn johtamisen osaamista. Valistuneiden arvausten ei arvella kuitenkaan riittävän vastauksiksi tulevaisuuden osaamisen varmistamiseksi. Tulevaisuudessa logistiikkavirtoihin saattavat vaikuttaa globaalit tarpeet ja trendit. Logistiikan suorituskyvyn johtajien ja osaajien logistiikan toimintojen kehitykseen vaikuttaa moni asia. Esimerkiksi yhä kompleksisemmat yhtiö- ja yritysmuodot, kansainvälinen omistajuuspohja, mahdolliset uudet logistiset reitit ja poliittinen ohjaus ja kansainvälinen tilanne ovat muuttujia, jotka on otettava huomioon. Kokonaisuudessaan tarve logistiikan suorituskyvylle ja sen johtamiselle kasvaa. Samalla kasvaa tarve osaamiselle ja suorituskyvyn mittaamiselle.

Logistiikan suorituskyvyn johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen on pidettävä omissa käsissä vaikka logistiikkaan vaikuttaisivatkin kansainväliset toimijat. Omien organisaatioiden logistisista intresseistä on kyettävä huolehtimaan. Logistiikan pullonkaulaksi ei saa muodostua surkeista mittaustuloksista johtuvat tai soveltumattomilla mittareilla saadut virheelliset tulokset ja niiden seurauksena virheelliset toiminnat tai tuotteet. Eikä etenkään suorituskyvyn johtamisen osaamattomuudesta johtuvat itseaiheutetut vaikeudet saa vaikeuttaa tai estää kokonaistoiminnan mahdollistamista tehokkaasti. On huomioitava, että rahalogistiikka on jo kokenut suuren muutoksen ja esimerkiksi varastointilogistiikkaa johdetaan pitkälti automatisoitujen järjestelmien avulla. Monet erikoiskomponentit sijaitsevat hajautetusti keskusvarastoissa tai odottavat tuotantoonpanoa teollisuuslaitosten linjastoilla jopa eri maiden maaperällä. Tästä seuraa tilaus – toimitusketjun ja alihankkijoiden sekä yhteistyökumppaneiden hallinnan haaste. Yksinkertaisesti logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaatii osaamista ja kykyä määritellä oikeat mittarit ja mitattavat kohteet, että mittaustuloksista kyetään saamaan kaikki saatavissa oleva hyöty irti.

Logistiikan suorituskyvyn johtamisen aihepiirissä osaamisen tutkiminen olisi hyödyllinen tutkimisen aihealue. Aihetta voi lähestyä sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Ensin mainitulla lähestymistavalla voisi tutkia, mitä osaamista logistiikan suorituskyvyn johtamisen ammattilaiset tarvitsevat. Kvalitatiivinen lähestymiskulma voisi antaa vastauksia miten havaittua osaamistarvetta tulee käyttää ja miten osaamisella tehostetaan johtamista.

Logistiikan suorituskyvyn johtamisen mittaaminen osoittaisi johtamistoiminnan vaikutukset. Mitattaessa ihmisten johtamista saattaisi olla kvalitatiivinen lähestyminen tutkittavaan aiheeseen käytännöllinen. Mitattaessa esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöä johtamisen apuvälineinä olisi puolestaan kvantitatiivinen lähestymistapa luonnollinen osoittamaan numeraaliset faktat tutkijalle analyysin perusteiksi.

LÄHTEET

- Armstrong, Michael. 2011. How to Manage People. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2006. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
- Beerel, Annabel. 2009. Leadership and change management. London: SAGE publications Ltd.
- Blanchard, Ken. 2010. Leading at a higher level. Pearson Education LTD.
- Brown, Donald, R. 2011. Organization Development. An Experiential Approach. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dezin, N.K & Lincoln, Y.S. 2000. Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2009. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Cuba, E.G. & Lincoln, Y. S. 2000. Competing Paradigms in Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hellbom, K., Mauro, S., Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Harrison, Alan. & Remko van Hoek. 2005. Logistics Management and Strategy. Essex: Pearson Education Limited.
- Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Karrus, K. 2005. Logistiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kuusela, P. & Niiranen, V. 2006. Realismin haasteet sosiaalitieteissä. Kuopio: Oy UNIpress Ab.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oyj

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

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. (toim) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Niiniluoto, Ilkka. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen – ja teorianmuodostus. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Pitkänen, Raimo. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. Espoo: Redfina Oy.

Puolimatka, T. 1997. Opetusta vai indoktrinaatiota. Valta ja manipulaatio opetuksessa. Helsinki: Kirjayhtymä.

Pääesikunta/Henkilöstöosasto. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juves Print Oy.

Pääesikunta. 2007. Kenttäohjesääntö, yleinen osa, puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rampersad, Hubert.,K. 2003. Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. Elsevier.

Sadler, Ian. 2007. Logistics and Supply Chain Integration. London: SAGE Publications Ltd

Sarala, U., Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino oy.

Smith, Malcolm.2005. Performance Measurement & Management. A Strategic Approach to Management Accounting. London:SAGE Publications Ltd.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: West Point Oy.

Tomperi, T. & Juuso, H. (toim.) 2008. Sokrates koulussa. Itsenäisen ja yhteisöllisen ajattelun edistäminen opetuksessa. Tampere: Eurooppalaisen fikosofian seura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Von Bagh, A., Günther, C., Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtamien. Helsinki: WS Bookwell.

Viitala, Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita PrimaOy.

Internetnähteet:

Andries, David. <http://www.ups.com/content/us/en/bussol/browse/article/what-is-logistics>. Viitattu 19.3.2015

Fallon, Nicole. <http://www.businessnewsdaily.com>. Viitattu 19.3.2015

<http://whatis.techtarget.com/definition/performance>. Viitattu 19.3.2015.

Julkaisemattomat lähteet:

Rantanen, H., Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lahti: Raportti.

Opinnäytetyöt:

Laine, Mikael. 2007. Diplomityö. Logistiikan analyysimenetelmät – Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän suorituskyky. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Saarelainen, Markku. 2011. Pro Gradu. Taisteluosaston huoltokomppanian organisaation ja suorituskykyvaatimusten laadintaprosessi. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen?

Teema - Suorituskyky

1. Määrittele omin sanoin suorituskyky?
2. Mistä mielestäsi suorituskyky muodostuu?
3. Millaista suorituskykyä on olemassa?
4. Mitkä ovat suorituskyvyn menestystekijät?
5. Mitkä ovat kriittiset menestystekijät logistiikan suorituskyvylle?
6. Mitä syy-seuraussuhteita on suorituskyvyn menestystekijöillä?
7. Miten suorituskykyä mitataan?
8. Miten suorituskykyä kehitetään?
9. Milloin suorituskyky on riittävä?
10. Mikä merkityssuorituskyvyllä on?

Teema – Johtaminen

11. Mitä on johtaminen?
12. Mitä on suorituskyvyn johtaminen?
13. Miten suorituskykyä johdetaan?
14. Mitkä ovat johtamisen menestystekijät?
15. Mikä merkitys logistiikan suorituskyvyn johtamisella on operaation onnistumiselle?

Teema - Logistiikka

16. Mitä vahvuuksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyssä?
17. Mitä heikkouksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyssä?
18. Mitä mahdollisuuksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyllä vastata? tulevaisuuden vaatimukseen – Pitäisikö jotain kehittää, mitä?
19. Pitäisikö organisaatiosi logistiikan suorituskykyä kehittää, mitä ja miten, jos pitäisi?
20. Mitä uhkia näet kohdistuvan tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskykyä kohtaan tulevaisuuden vaatimusten osalta?

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET 2

LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Miten logistiikan suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa operaation onnistumiseen?

Teema – Johtaminen

1. Jos logistiikan suorituskyvyn johtamista tarkastellaan kolmijakoisesti (1. haastattelukierroksen vastausten perusteella), niin miten suorituskyvyn johtaminen ilmenee:
 - Loppukäyttäjällä
 - Palveluntuottajalla
 - Suorituksen tekijällä/materiaalin valmistajalla/toimittajalla
2. Miten logistiikan suorituskykyä tulee johtamisen näkökulmasta kohdentaa
 - Loppukäyttäjälle
 - Palveluntuottajalle
 - Suorituksen tekijälle/materiaalin valmistajalle/toimittajalle
3. Mitkä ovat logistiikan suorituskyvyn johtamisen roolit:
 - Loppukäyttäjällä
 - Palveluntuottajalla
 - Suorituksen tekijällä/materiaalin valmistajalla/toimittajalla
4. Mikä merkitys operaation menestymisen kannalta on logistiikan suorituskyvyn johtamisella:
 - Loppukäyttäjän logistiikan suorituskyvyn johtamisella
 - Palveluntuottajan logistiikan suorituskyvyn johtamisella
 - Suorituksen tekijän vast. logistiikan suorituskyvyn johtamisella

Teema – Suorituskyvyn riittävyyden määrittelemine

5. Miten logistiikan suorituskykyä tulee mitata:
 - Loppukäyttäjän osalta
 - Palveluntuottajan osalta
 - Suorituksen tekijän/materiaalin valmistajan/toimittajan osalta

6. Mikä on logistiikan suorituskyky minimi:
 - Loppukäyttäjän osalta
 - Palveluntuottajan osalta
 - Suorituksen tekijän/materiaalin valmistajan/toimittajan osalta

Teema – Logistiikan suorituskyvyn johtamiseen liittyvä osaaminen

7. Millaista osaamista logistiikan suorituskyvyn johtaminen edellyttää:
 - Loppukäyttäjän osalta
 - Palveluntuottajan osalta
 - Suorituksen tekijän/materiaalin valmistajan/toimittajan osalta

Petri Tähkäsén logistiikan YAMK
tutkimuksen taulukko 1

Haastattelujen käyttämät/tunnistamat mittarit/keinot "LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMISEEN"									
sisäönanalyysin tuottamat mittarit									
Avainhenkilöiden haastattelututkimuksen aineiston teemakysymykset			(merkitysluokittelu) "LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMISELLE"					Referenssin/teoriaosuuden MITTAREISTA TUNNISTAA/KÄYTTÄÄ	Lisäksi tunnistanut/käyttää seuraavaa mittaria
nro	Suorituskyky	Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3	Mittari 4	Mittari 5			
1	Määrittele omin sanoin suorituskyky?	henkilöstö	osaaminen	asenne	materiaali	potentiaali	Tunnistettu 2 mittaria	Tehtävälähtöinen määrittely	
2	Mistä mielestäsi suorituskyky muodostuu?	kyky suoriutua	kyky priorisoida	kyky oivaltaa	potentiaali	taito	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
3	Millaista suorituskykyä on olemassa?	henkinen	fyysinen	yhteistä	johtaminen	-	Tunnistettu 2 mittaria		
4	Mitkä ovat suorituskyvyn menestystekijät?	ammatti-taito	tahto	asenne	taito	-	Tunnistettu 1 mittari	Osaaminen, kriteerimäärittely	
5	Mitkä ovat kriittiset menestystekijät logistiikan suorituskyvylle?	henkilöstö	kalusto	tieto	resurssit	suunnitelmat	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita	Tavoiteasettelu	
6	Mitä syy-seuraussuhteita on suorituskyvyn menestystekijöillä?	suunnittelu	menestys	analyysi	resurssit	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
7	Miten suorituskykyä mitataan?	suhdeluku	kannattavuus	analysointi	osaaminen	onnistuminen	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
8	Miten suorituskykyä kehitetään?	tavoiteasettelu	osaaminen	organisaatio	kalusto	infrastruktuuri	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
9	Milloin suorituskyky on riittävä?	kyky suoriutua	kyky toteuttaa	-	-	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita	Käyttämätön resurssi on tuhlausta	
10	Mikä merkitys suorituskyvyllä on?	ohjaa	toteuttaa	mahdollistaa	-	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
Johtaminen		Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3	Mittari 4	Mittari 5			
11	Mitä on johtaminen?	saada toimimaan	saavuttaa tavoite	saavuttaa tehokkaasti	kohdentaa	hyödyntää	Tunnistettu 1 mittari	Management, leadership	
12	Mitä on suorituskyvyn johtaminen?	saada toimimaan	suunnittelua	valvontaa	ohjaamista	valvontaa	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
13	Miten suorituskykyä johdetaan?	tavoiteasettelu	johtaa toteutusta	käskyillä	kohdentamalla resursseja	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
14	Mitkä ovat johtamisen menestystekijät?	ihmisten johtaminen	luottamus	arvostus	päätöksenteko	tulosten aikaansaaminen	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
15	Mikä merkitys logistiikan suorituskyvyn johtamisella on operaation onnistumiselle?	mahdollistaja	kokonaisuuden tekijä	toimien yhdistäjä	-	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
Logistiikka		Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3	Mittari 4	Mittari 5			
16	Mitä vahvuuksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyssä?	osaaminen	joustavuus	kokemus	-	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
17	Mitä heikkouksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyssä?	vähäinen henkilöstö	vähäinen rahoitus	toimintatapojen soveltumattomuus	osaamisvaje	materiaalipuutteet	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
18	Mitä mahdollisuuksia näet tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskyvyllä vastata tulevaisuuden vaatimuksiin?	toimintamallit	tiedonhallinta	suunnitellut tavat	-	-	Tunnistettu 1 mittari		
19	Pitäisikö organisaatiosi logistiikan suorituskykyä kehittää, mitä ja miten jos pitäisi?	pitkäjänteisyys	harkita kyvistä luopumista	resurssien kohdentaminen	kykyjen hallittu ylläpito	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		
20	Mitä uhkia näet kohdistuvan tämän hetken organisaatiosi logistiikan suorituskykyä kohtaan tulevaisuuden vaatimusten osalta?	kunnossapitokyky	ulkoistaminen	resurssien menettäminen	-	-	Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita		

Petri Tähkäs logistiikan YAMK
tutkimuksen taulukko 2

Haastateltujen käyttämät/tunnistamat mittarit/keinot "LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMISEEN"							
Avainhenkilöiden haastattelututkimuksen aineiston teemakysymykset 2		Sisällönanalyysin tuottamat mittarit (merkitysluokittelu) "LOGISTIIKAN SUORITUSKYVYN JOHTAMISELLE"				Referenssin/teoriaosuuden MITTAREISTA TUNNISTAA/KÄYTTÄÄ	1. teemahaastattelun MITTAREISTA TUNNISTAA/KÄYTTÄÄ Lisäksi tunnistanut/käyttää
nro	Johtaminen	Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3	Mittari 4	Mittari 5	
1	Miten suorituskyvyn johtaminen ilmenee?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	vaatimusmäärittely	suunnitelman johtaminen	painopisteen luominen			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 1 mittari 1. teemahaastattelun mittareista
	<i>Palveluntuottaja</i>	tilanneymmärrys	suunnitelman toteuttaminen	joustavuus	ennakoivuus		Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>Suorituksen tekijä</i>	johtaminen	toteuttaminen				Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
2	Miten logistiikan suorituskykyä tulee johtamisen näkökulmasta kohdentaa?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	resurssien määrittäminen	tasovaatimusten asettaminen	painopiste			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 2 mittaria 1. teemahaastattelun mittareista
	<i>Palveluntuottaja</i>	painopiste	aikamääre	varmistaminen	suunnittelukyky		Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>Suorituksen tekijä</i>	resurssien kohdentaminen	tehtävännäkökulma	toimeenpano			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 3 mittaria 1. teemahaastattelun mittareista
3	Mitkä ovat logistiikan suorituskyvyn johtamisen roolit?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	tarvemäärittely	tilannekuvan hallinta	operatiivinen johtaminen			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>palveluntuottaja</i>	suunnittelu	järjestelyiden johtaminen				Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>Suorituksen tekijä</i>	käytännön johtaminen	tilannejohtaminen	toteuttaminen			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 1 mittari 1. teemahaastattelun mittareista
4	Mikä merkitys operaation menestymisen kannalta on logistiikan suorituskyvyn johtamisella?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	tarvemäärittely					Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>palveluntuottaja</i>	mahdollistaja	varmistaminen	priorisointi			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 1 mittari 1. teemahaastattelun mittareista
	<i>suorituksen tekijä</i>	osatekijät	toteuttamiskyky	resurssien käyttö			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	Suorituskyvyn riittävyyden määrittelemine	Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3	Mittari 4	Mittari 5	
5	Miten logistiikan suorituskykyä tulee mitata?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	tyytyväisyys	suorituskykyvarmuus				Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 1 mittari 1. teemahaastattelun mittareista
	<i>Palveluntuottaja</i>	palaute	toiminta- valmius	pitkäkestoisuus	onnistuminen		Tunnistettu 1 mittari Tunnistettu 1 mittari 1. teemahaastattelun mittareista
	<i>Suorituksen tekijä</i>	onnistuminen	tuottaminen				Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Tunnistettu 1 mittari 1. teemahaastattelun mittareista
6	Mikä on logistiikan suorituskykyminimi?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	kriittisten suorituskykyjen taso					Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>palveluntuottaja</i>	määräajassa suunnitelma	johtamiskyky	suorituskyky määräajassa			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	<i>Suorituksen tekijä</i>	toimistusvarmuus					Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita Ei tunnistettu 1. teemahaastattelun mittareita
	Logistiikan suorituskyvyn johtamisen osaaminen	Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3	Mittari 4	Mittari 5	
7	Millaista osaamista logistiikan suorituskyvyn johtaminen edellyttää?						
	<i>Loppukäyttäjät</i>	ennakointikyky	toimintaympäristön hahmottaminen	tilannekuvan ymmärtäminen			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita
	<i>palveluntuottaja</i>	ennakointikyky	tarpeiden tunnistaminen	tilannekuvan ymmärtäminen			Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita
	<i>Suorituksen tekijä</i>	ennakointikyky	tehtäväsitoutuneisuus				Ei tunnistettu teoriaosuuden mittareita

jamk.fi



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES