



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Mikko Keränen**

**TAKSIMARKKINOIDEN SUORITUSKYVYN MITTARIT: MITTARISTO  
MARKKINOIDEN SUORITUSKYVYN JATKUVAAN MITTAAMISEEN**

Pro gradu -tutkielma  
Johdon laskentatoimi  
Huhtikuu 2020

Yksikkö Laskentatoimen yksikkö			
Tekijä Keränen Mikko		Työn valvoja Järvinen Janne	
Työn nimi Taksimarkkinoiden suorituskyvyn mittarit: Mittaristo markkinoiden suorituskyvyn jatkuvaan mittaamiseen			
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu	Aika Huhtikuu 2020	Sivumäärä 88 + 2
Tiivistelmä			
<p>Taksimarkkinat vapautuivat pääosin kilpailulle heinäkuussa 2018, jolloin uuden liikennepalvelulain toinen vaihe astui voimaan. Lain säätämisen yhteydessä eduskunta edellytti, että lain vaikutuksia seurataan tiiviisti ja mikäli tarve vaatii, tulee valtioneuvoston ryhtyä toimiin sääntelyn muuttamiseksi. Vaikutusten arvioinnin tunnistettiin kuuluvan Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalle ja erityisesti Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille. Tämän työn tarkoituksena on osaltaan vastata vaikutusten arviointitarpeisiin ja luoda kehikko taksimarkkinoiden pitkän aikavälin seuranta varten.</p> <p>Tutkielman tavoitteena on täydentää teoreettiseen ja empiiriseen aineistoon pohjaten aikaisempaa strategisen johdon laskentatoimen tutkimuskenttää ulkoisten markkinoiden seurannan osalta suomalaisessa julkishallinnon organisaatiossa. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella luodaan ensin kokonaiskuva strategisesta johdon laskentatoimesta, minkä jälkeen pureudutaan syvemmin kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn mittaamiseen, joka on yksi strategisen johdon laskentatoimen osa-alueista. Tämän jälkeen toteutetaan empiirinen tapaustutkimus, jossa hyödynnetään konstruktiivista tutkimusotetta. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin sekä analysoimalla sisällönanalyysin keinoin organisaation julkisia aineistoja. Tutkimuksen kohteena on Liikenne- ja viestintävirasto Traficom, mutta teoreettinen viitekehys huomioon ottaen myös Liikenne- ja viestintäministeriötä käsitellään tutkielmassa.</p> <p>Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla ja Traficomissa seurataan yleisesti tavoitteiden asettamisessa ja mittaamisessa strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuudessa ehdotettuja käytäntöjä. Tavoitteet johdetaan strategiasta ja niiden toteutumista mitataan sekä rahamääräisillä että ei-rahamääräisillä mittareilla. Strategiaa myös kommunikoidaan aktiivisesti organisaatiossa eteenpäin. Taksimarkkinoiden seuranta ei kuitenkaan täytä strategisen johdon laskentatoimen teoriassa esitettyjä käytäntöjä. Nykyiset seurantatyökalut ovat hyödyllisiä ja tarkoituksenmukaisia, mutta eivät sellaisenaan täytä teoriassa esitettyjä kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaamisen piirteitä. Tutkielmassa rakennetaan teoreettiseen viitekehykseen, empiiriseen aineistoon ja organisaation sekä sidosryhmien tarpeisiin pohjaten kokonaisvaltainen suorituskyky mittaristo, joka koostuu kolmen eri mittariston organisaatiolle sopivimmista puolista.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä suorituskyky mittaristo on rakennettu niin spesifin osa-alueen suorituskyvyn mittaamiseen, että organisaation strategia ja tarpeet huomioiden sitä ei voida sellaisenaan siirtää muun organisaation käyttöön. Tutkimus tarjoaa kuitenkin hyödyllistä informaatiota strategisen johdon laskentatoimen sovelluksista sekä suorituskyvyn mittaamisesta ulkoisen markkinan osalta suomalaisessa julkisorganisaatiossa.</p>			
Asiasanat Strateginen johdon laskentatoimi, Suorituskyvyn mittaaminen, Taksimarkkinat, Julkisorganisaatio			
Muita tietoja			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Tutkielman rajaukset .....	7
1.2	Tutkielman rakenne.....	8
<b>2</b>	<b>STRATEGINEN JOHDON LASKENTATOIMI</b> .....	<b>10</b>
2.1	Strategia .....	10
2.2	Johdon laskentatoimi.....	11
2.3	Strateginen johdon laskentatoimi.....	12
<b>3</b>	<b>SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN</b> .....	<b>15</b>
3.1	Mittariston rakentaminen .....	16
3.2	Tunnetut kokonaisvaltaiset suorituskykymittaristot.....	19
3.2.1	Tasapainotettu tuloskortti .....	20
3.2.2	Suorituskykyprisma .....	23
3.2.3	Palveluyritysten suorituskykymittaristo .....	26
<b>4</b>	<b>LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖN HALLINNONALA SEKÄ LIIKKENEPALVELULAKIA KOSKEVAT TAVOITTEET</b> .....	<b>29</b>
4.1	Organisaatioesittely .....	31
4.2	Lakimuutoksen vaikutusten seuranta taksimarkkinoiden osalta Traficomissa.....	33
4.2.1	Taksiliikenteen koettu palvelutaso ja odotukset lakimuutokselle, kysely- ja haastattelututkimus .....	34
4.2.2	Taksiliikenteen täydentävä hintaseuranta .....	35
4.2.3	Poliisin, Traficomin ja Verohallinnon valvontaiskut.....	36
4.2.4	Muita taksimarkkinoiden seurannan keinoja Traficomissa .....	36
4.3	Taksimarkkina Suomessa.....	37
<b>5</b>	<b>AINESTO JA MENETELMÄT</b> .....	<b>41</b>
5.1	Tapaustutkimus ja konstrukttiivinen tutkimusote .....	41
5.1.1	Teemahaastattelu .....	42

5.1.2	Sisällönanalyysi .....	44
<b>5.2</b>	<b>Tutkimuksen suhde teoriaan.....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>JOHDON LASKENTATOIMEN SOVELLUSTEN ANALYSOINTI JA MITTARISTON RAKENTAMINEN TAKSIMARKKINOILLE.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1</b>	<b>Strateginen johdon laskentatoimi case organisaatiossa.....</b>	<b>48</b>
6.1.1	Taksimarkkinoilla hyödynnettävät strategisen johdon laskentatoimen sovellukset case organisaatiossa.....	51
<b>6.2</b>	<b>Taksimarkkinoiden suorituskykymittariston rakentaminen case organisaation käyttöön.....</b>	<b>53</b>
6.2.1	Tutkielmassa käytetyn mittariston kehikko .....	55
6.2.2	Markkinaseurannan verkostomaisuus .....	58
6.2.3	Mittariston ja mittareiden ominaisuuksia .....	59
<b>6.3</b>	<b>Ehdotettu mittaristo markkinoiden pitkäaikaiseen seurantaan.....</b>	<b>60</b>
6.3.1	Kilpailu .....	60
6.3.2	Vertailtavuus .....	65
6.3.3	Luottamus .....	66
6.3.4	Kuluttajien tyytyväisyys .....	68
<b>6.4</b>	<b>Lopullinen mittaristo markkinoiden pitkäaikaiseen seurantaan .....</b>	<b>69</b>
<b>6.5</b>	<b>Kehitysehdotuksia markkinaseurantaan .....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>76</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>81</b>
	<b>LIITTEET</b>	
	<b>Liite 1 Teemahaastattelurunko.....</b>	<b>89</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Verkoston suorituskykymittariston kehittäminen (mukaillen Pekkola, 2013, s. 44). .....	17
Kuvio 2. Balanced Scorecard (mukaillen Kaplan & Norton, 1996).....	22
Kuvio 3. Suorituskykyprisma (mukaillen Neely, 2007, s. 155).....	24
Kuvio 4. Palveluyritysten suorituskykymittaristo (mukaillen Fitzgerald ym., 1991 via Laitinen, 2003, s. 389).....	27
Kuvio 5. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan virastot ja yhtiöt (mukaillen Liikenne- ja viestintäministeriö, 2018). ....	32
Kuvio 6. Konstruktiivisen tutkimuksen elementit (mukaillen Kasanen ym., 1993, s. 246)... ..	42
Kuvio 7. Konstruktiossa käytetyt taksimarkkinoiden toimivuuden ulottuvuudet.....	56
Kuvio 8. Esimerkki konstruktiossa käytetystä mittaristokehikosta markkinoiden toimivuuden arviointiin. ....	57
Kuvio 9. Konstruktiossa ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden kilpailullisuuden arviointiin. .....	62
Kuvio 10. Konstruktiossa ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden vertailtavuuden arviointiin. .....	65
Kuvio 11. Konstruktiossa ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden luotettavuuden arviointiin. .....	67
Kuvio 12. Konstruktiossa ehdotettu kehikko kuluttajien tyytyväisyyden arviointiin taksimarkkinoilla.....	69
Kuvio 13. Konstruktion lopullinen kehikko markkinoiden kilpailullisuuden arviointiin.....	71
Kuvio 14. Konstruktion lopullinen kehikko markkinoiden vertailtavuuden arviointiin. ....	72
Kuvio 15. Konstruktion lopullinen kehikko luottamuksen arviointiin taksimarkkinoilla....	73
Kuvio 16. Konstruktion lopullinen kehikko kuluttajien tyytyväisyyden arviointiin taksimarkkinoilla.....	74

## TAULUKOT

Taulukko 1. Teemahaastattelut.....	44
------------------------------------	----

## 1 JOHDANTO

Liikenteen palveluista annettu laki uudisti merkittävästi tieliikenteen henkilö- ja tavaraliikennettä koskevia säännöksiä. Samalla taksiliikennettä koskevaa sääntelyä kevennettiin merkittävästi. Lain ensimmäistä vaihetta koskevat säännökset tulivat voimaan tietosääntelyn osalta tammikuussa 2018 ja muilta osin heinäkuussa 2018, jolloin erityisesti taksiliikenteeseen liittyvät säännökset astuivat voimaan. (Karjalainen & Miettinen 2018: 8-11.) Liikennepalvelulain voimaantulon yhteydessä ja taksimarkkinoiden vapautuessa myös valtakunnan suurimmat mediat kiinnostuivat uudistuksesta ja ovat siitä lähtien tasaisin väliajoin uutisoineet taksimarkkinoista värikkäin sanakäantein, pääosin negatiiviseen sävyyn (Kauppinen 2019; Martikainen 2019). Uuden hallituksen ja liikenne- ja viestintäministerin myötä taksialan vapauttamisesta on kuitenkin käynnistetty selvitys, jossa toimialaa arvioidaan monesta eri näkökulmasta (Mäki 2019).

Taksimarkkinat herättävät Suomen lisäksi mielenkiintoa ympäri maailmaa, ja niitä on tutkittu laajalti monesta eri näkökulmasta vuosien saatossa (Salanova, Estrada, Aifadopoulou & Mitsakis, 2011: 152). Päättäjät maailmanlaajuisesti ovatkin olleet erityisen kiinnostuneita taksimarkkinoista, joiden sääntelyä on vähennetty ja alalle tulon esteitä usein poistettu. Sääntelyä keventäneiden maiden joukkoon kuuluvat muun muassa Uusi-Seelanti, Irlanti, Alankomaat, Ruotsi ja Yhdistyneet Kuningaskunnat. (OECD, 2015: 8.)

Tässä Pro gradu –työssä käydään läpi strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuutta, syvennyttään kokonaisvaltaisemmin suorituskyvyn mittauksen teoriaan sekä tutkitaan, miten taksimarkkinoita seurataan suomalaisessa julkishallinnon organisaatiossa, Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa. Lisäksi pohditaan mahdollisuutta implementoida jokin suorituskyvyn mittaukseen tarkoitettuista menetelmistä taksimarkkinoille. Kyseessä on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä taksiliikenne on poliittisesti tulenarka aihe, joka herättää tunteita niin suuntaan kuin toiseenkin. Toiseksi on hyvä huomioida, että Marinin käynnistämän lyhyen aikavälin vaikutusten arviointityön lisäksi vuonna 2018 liikenne- ja viestintäministeriön asiantuntijat tunnistivat raportissaan, että lakimuutoksen arviointiin tarvitaan myös mittareita pidemmän aikavälin markkinoiden muutosten arviointiin. Tämän pidemmän aikavälin

muutosten arviointityön valtioneuvosto edellytti saavansa viimeistään vuonna 2022. (Karjalainen & Miettinen, 2018: 9-10.) Onkin erityisen tärkeää, että taksimarkkinoiden kehitystä arvioidaan pitkällä tähtäimellä ja monesta eri näkökulmasta, sillä kyseiset markkinat ovat kokoaan suuremmat ja saavat paljon huomiota. Tämän lisäksi selvitystyön käynnistyminen korostaa sitä, että pitkän aikavälin seurantaindikaattorien kehittämiseksi on suuri tarve.

Tältä pohjalta tutkielman tavoitteeksi nousee kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentaminen taksimarkkinoille ja sen toimivuuden testaaminen kirjallisuudessa ehdotetuilla tämän kaltaisten rakenteiden testaamiseen tarkoitetuilla menetelmillä. Ennen rakentamisprosessia tulee kuitenkin selvittää ja tehdä informoitu valinta, mitä kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittaamiseen kehitettyä mallia on tarkoituksenmukaista lähteä seuramaan. Valinta tehdään pohjaamalla strategisen johdon laskentatoimen teoreettinen viitekehys kohdeorganisaation ominaispiirteisiin ja tarpeisiin samalla huomioiden organisaation keskeisimmät sidosryhmät. Lisäksi, ennen mittariston rakentamisprosessia on tärkeää selvittää, mitä menetelmiä kohdeorganisaatio tällä hetkellä hyödyntää taksimarkkinoiden seurantaan.

Tämä Pro gradu -tutkielma täydentää strategisen johdon laskentatoimen tutkimuskenttää tuomalla empiiristä näyttöä ulkoisen markkinan suorituskyvyn mittaamisesta suomalaisessa julkishallinnon organisaatioissa. Ulkoisten markkinoiden seurannasta suomalaisissa julkisorganisaatioissa strategisen johdon laskentatoimen menetelmin ei tutkielman laatija löytänyt aikaisempaa empiiristä todistusaineistoa. Tosin, muualla maailmassa käytäntö on melko yleinen, kuten esimerkiksi Poister ym. (2015: 217-218) osoittavat kirjassaan.

## **1.1 Tutkielman rajaukset**

Tutkielmassa rakennetaan konstruktio case-organisaation hyödynnettäväksi, mikä luo tutkielmalle useita rajoituksia. Ensinnäkin, tutkielmaan käytetyn rajallisen ajan johdosta tutkielmassa ei oteta kantaa siihen, miten (esim. Mihin järjestelmään mittaristo yhdistetään) case-organisaatio hyödyntää valmista mittaristoa. Toiseksi Kasasen ym., (1993) kolmesta markkinatelistä tutkielmassa hyödynnetään vain

heikkoa markkinatestiä, sillä muiden testien suorittamiseen vaadittaisiin toimiala huomioiden vuosien tutkimustyö, mikä ei ole tarkoituksenmukaista. Kolmanneksi, tutkielman tuloksia ei voida yleistää kaikille ulkoisille markkinoille, sillä konstruktion rakentamisessa huomioidaan kokonaisvaltaisesti myös case-organisaation tarpeet, tehtävät ja sidosryhmät. Viimeiseksi on todettava, että tutkielmassa rakennettavan konstruktion mittareihin ei saada sisällytettyä tavoitearvoja, sillä se on mittareiden kompleksisuus huomioiden mahdotonta toteuttaa tässä pro gradu -tutkielmassa. Tavoitearvojen rakentaminen mittaristoon on kokonaan toisen tutkimuksen tehtävä ja jää täten organisaation vastuulle.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma sisältää yhteensä seitsemän lukua. Tutkielman toisessa luvussa esitellään strategisen johdon laskentatoimen teoriaa, josta siirrytään kolmanteen lukuun, strategisen johdon laskentatoimen tämän tutkielman kannalta tärkeimpään osa-alueeseen eli suorituskyvyn mittaamiseen. Suorituskyvyn mittaamisen teoreettinen viitekehys esitellään kolmannessa luvussa ensin yleisesti julkisorganisaation suorituskyvyn mittaamisen erityispiirteet huomioiden. Tämän jälkeen esitellään mittariston rakentamiseen liittyvää kirjallisuutta ja valitaan malli, jolla tämän tutkielman mittaristoa lähdetään rakentamaan. Luvun lopuksi esitellään vielä tunnettuja suorituskykymittaristoja, joista valitaan kohdeorganisaation erityispiirteet huomioiden parhaat puolet kolmesta mittaristosta.

Neljännessä luvussa esitellään Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonala sekä liikennepalvelulain tavoitteet. Lisäksi perehdytään syvällisemmin kohdeorganisaatioon sekä sen hyödyntämiin taksimarkkinoiden julkisiin seurantamenetelmiin ja luvun lopuksi esitellään Suomen taksimarkkinat ja niiden erityispiirteet.

Viides luku kuvaa tutkielmassa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineiston. Tutkielmassa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista sekä organisaation muista julkisista aineistoista. Kuudennessa luvussa rakennetaan taksimarkkinoiden suorituskyvyn mittaristo kohdeorganisaation käyttöön. Mittaristo pohjataan luvuissa 2-3 esiteltyyn



kirjallisuuteen, teoreettiseen viitekehykseen teemahaastatteluihin ja aineiston analysointiin. Lopullinen mittaristo muodostetaan asiantuntijoiden kehitysehdotusten pohjalta. Rakentamisvaiheessa huomioidaan myös kohdeorganisaation tilanne, strategia, lakisääteiset tehtävät sekä sidosryhmät. Viimeinen, seitsemäs kappale vetää yhteen tutkielman keskeiset tulokset, huomioi tutkielman validiteetin ja reliabiliteetin sekä tarjoaa näkökulmia jatkotutkimuskohteille.

## 2 STRATEGINEN JOHDON LASKENTATOIMI

### 2.1 Strategia

Visio ja strategia ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja strategian keskeisin tarkoitus on toimia työkaluna visiossa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Lindroos & Lohivesi, 2010: 24-25). Sanan strategia juuret kuitenkin ulottuvat aina muinaiseen kreikan kieleen saakka, ja sillä viitattiin usein sodan johtamiseen. Tästä syystä sodankäyntiteoriat ovatkin ensimmäisiä, joissa sana strategia alkoi vakiintua käyttöön. (Kamensky, 2014.)

Tätä nykyä strategia ei kuitenkaan enää liity pelkästään sodankäyntiin. Käsitteenä strategia on monimutkainen ja laaja ja se voidaan määritellä monella eri tapaa (Kamensky, 2014: 20.) Esimerkiksi Porterin (1980) mukaan strategioita on kolme. Näitä ovat kustannusjohtajuus, differointi sekä fokusointi. Toisaalta, Mintzberg (1998) näkee strategian eri tavalla ja tarjoaa sille useampia tulkintoja. Hänen mukaansa strategia voi olla suunnitelma, juoni tai sarja taktisia liikkeitä, toimintamalli, näkökulma ja asema tai sen tavoittelu. Kamensky (2014) tarjoaa strategialle vielä omat määritelmänsä, joissa ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”, ”strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä” ja ”strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan”.

Näiden kaikkien määritelmien ohella strategia voidaan kansantajuisesti yksinkertaistaa myös organisaation toiminnan juoneksi, tapahtumien punaiseksi langaksi. Täten koko strategiatyön ytimessä tulisi olla se, miten organisaatio saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet strategian avulla. Samalla tavoin myös julkisorganisaatioiden tavoite koostuu niistä keinoista, joilla sille asetetut tavoitteet saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi, 2010: 25.)

## 2.2 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi on yksi laskentatoimen suuntauksista. Sen tehtävä on tukea organisaation johtoa ja tuottaa tietoa strategisten ja operatiivisten päätösten tueksi. Strategisissa päätöksissä laskentaa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia strategioita arvioitaessa. Operatiivisissa päätöksissä laskenta on keskeisessä asemassa muun muassa investointeja suunniteltaessa. Johdon laskentatoimeen liittyy myös suorituksen mittaaminen, joka voi olla rahallista tai ei-rahallista. Rahamääräiset mittarit voivat liittyä esimerkiksi kannattavuuden, kuten liikevoiton mittaamisen ja ei-rahamääräiset esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. (Ikäheimo, Malmi & Walden, 2016: 117.) Aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että muita johdon laskentatoimen tehtäviä organisaatiossa voidaan nähdä olevan esimerkiksi epävarmuuden vähentäminen, organisaation tavoitteiden ja yksilöllisten tavoitteiden yhtensovittaminen tai oppimisen mahdollistaminen (Akroyd & Maguire, 2011; Davila, 2000; Hall, 2011).

Eräs tärkeimmistä seikoista, joka erottaa johdon laskentatoimen ulkoisesta laskentatoimesta on ajallinen dimensio. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoisen laskentatoimen raportoidessa vain organisaation menneisyyden tapahtumia, johdon laskentatoimi keskittyy tämän lisäksi tulevaisuuteen liittyvään informaatioon, minkä takia laskennan tulee olla mahdollisimman reaaliaikaista ja tarkkaa. (Drury, 2018: 6.)

Johdon laskentatoimella on vahva rooli myös julkisorganisaatioissa. Julkinen sektori on pitkään ollut muutoksen kourissa ja sen johtamista koskevia uudistuksia on otettu käyttöön ympäri maailmaa. Nämä uudistukset ovat johtaneet siihen, että julkisella puolella on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota vastuullisuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen sekä otettu käyttöön yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä, kuten johdon laskentatoimen eri menetelmiä. Toisaalta, on hyvin vähän empiiristä tietoa siitä, että johdon laskentatoimen menetelmät olisivat merkittävästi yleistyneet tai olleet hyödyllisiä julkisen sektorin organisaatioista. (Nuhu, Baird & Appuhami, 2016: 68-69.) Nuhun ym. (2016) tutkimuksen tulosten mukaan suurin osa julkisen sektorin toimijoista ei juurikaan käytä johdon laskentatoimen sovelluksia tai käytää niitä hyvin vähän. Yleisimmin käytössä olevat sovellukset ovat toimintojohtaminen (ABM), tasapainotettu tulokortti (BSC) sekä laatujohtaminen (TQM).

Perinteinen johdon laskentatoimi on saanut osakseen myös huomattavasti kritiikkiä, sillä se ei riittävällä tavalla tuota informaatiota strategisten ja operatiivisten päätösten tueksi eikä täten toimi johtamisen apuna. Kritiikki keskittyi pääasiassa liialliseen lyhyen aikavälin painottamiseen, organisaation sisäisiin resursseihin ja kustannuksiin keskittymiseen sekä siihen, että painotus oli usein vahvasti vain taloudellisissa mittareissa. (Johnson & Kaplan, 1987 via Suomala ym., 2018; Shank & Govindarajan, 1993 via Suomala ym., 2018) Samaan aikaan tunnistettiin, että liian moni yritys käytti vanhanaikaisia menetelmiä kustannusten kohdistamiseen. Suuri osa yrityksistä kohdisti kustannukset tuotteille hyödyntämällä lisäyslaskentaa, jossa kustannukset kohdistettiin tuotteille vain yhden kohdistimen – välittömän työn – perusteella. Tämä yhden kohdistimen käyttöön perustuva malli ei vastannut kausaaliperiaatetta, vaan väärästi tuotekohtaisia kustannuksia. (Laitinen, 2003: 40-41.)

### **2.3 Strateginen johdon laskentatoimi**

Strateginen johdon laskentatoimi sai alkunsa perinteiseen johdon laskentatoimeen kohdistuneesta kritiikistä, ja sitä pyritään hyödyntämään pitkän aikavälin strategiset kysymykset huomioivana lähestymistapana. Se on myös tärkeä käsite strategian luomisen, onnistumisen analysoinnin sekä strategian jalkauttamisen ja laskentainformaation päätöksentekoon hyödyntämisen kannalta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2018: 216.) Vuosien saatossa strategiselle johdon laskentatoimelle on luotu lukuisia eri määritelmiä. Tästä huolimatta, aihetta tutkivat eivät ole päässeet yksimielisyyteen sitä koskevasta määritelmästä. (Cuganesan, Dunford & Palmer, 2012.)

Strateginen johdon laskentatoimi eroaa perinteisestä laskentatoimesta, koska siinä hyödynnetään strategisia tekijöitä tietoisesti, selkeästi ja formaalilla tavalla. Sen tulisi myös helpottaa organisaation strategian kehittämistä ja käyttöönottoa. (Shank & Govindarajan, 1993 via Suomala ym., 2018) Suomalainen ym. (2018) mukaan strategisessa johdon laskentatoimessa korostetaan organisaation ulkoisen ympäristön ja markkinoiden ymmärtämisen tärkeyttä, kustannusten ja arvontuottamisen yhteyden ymmärtämistä sekä strategian toteutumisen tukemista monipuolisella mittaamisella, johon kuuluu rahallisten mittareiden lisäksi myös ei-rahallisia mittareita. Täten

esimerkiksi strategian jalkautuksen onnistumisen näkökulmasta laskentatoimen työkalujen, kuten erilaisten mittaristojen hyödyntäminen on tärkeää.

Vaikka erilaiset mittaristot ovat keskeisessä asemassa strategisessa johdon laskentatoimessa, voidaan sen eri sovelluksia nähdä olevan lukuisia. Näitä ovat esimerkiksi asiakaslaskenta, kilpailijoiden kustannusten arviointi, elinkaarikustannuslaskenta, strateginen hinnoittelu, strateginen kustannuslaskenta, laatukustannuslaskenta, arvoketjun kustannuslaskenta sekä yhtenäistetty suorituskyvyn mittaaminen. (Cadez & Guilding, 2008; Guilding, Cravens & Tayles, 2000.) Cuganesan ym., (2012) näkevät, että strateginen johdon laskentatoimi näyttäytyy julkisella sektorilla hieman eri tavalla kuin yksityisessä organisaatiossa. Tämä muun muassa siitä syystä, että julkisorganisaatioilla on usein nähty olevan monopoliasema niiden palveluiden osalta, joita ne tuottavat. Samalla tarve asiakas- tai kilpailijakohtaiselle laskennalle ei ole yhtä tärkeää. Tästä huolimatta, myös julkisella sektorilla käytetään samoja strategisen johdon laskentatoimen metodeja, kuin yksityiselläkin puolella, kuten strategista kustannuslaskentaa ja arvoketjun kustannuslaskentaa.

Mielenkiintoista on, että strategiseen johdon laskentatoimeen on itsessään jo sisäänrakennettu ulkoisten markkinoiden laaja-alainen ymmärtäminen. Tärkeää on tuottaa tietoa asiakkaista, markkinoista ja yhteiskunnallisista kehityskuluista organisaation ylimmän johdon käyttöön. Ulkoisten markkinoiden ymmärtäminen ei kuitenkaan ole vain sisäänrakennettu ominaisuus, vaan se on tärkeää myös strategian dynamisesta luonteesta johtuen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot joutuvat usein tekemään muutoksia strategioihinsa toimintaympäristön muuttuessa, jolloin luotettavan laskentainformaation tuottaminen markkinoista ja niiden muutoksista on elintärkeää. (Suomala ym., 2011: 216-227.) Ulkoisten markkinoiden suorituskyvyn mittaamiseen ja analysoimiseen on vahvat perusteet myös Kamenskyn (2014) mielestä. Hänen mukaansa on tärkeää, että yritykset seuraavat ympäristön muutoksia ja analysoivat näiden muutosten seurauksia. Samalla on tärkeää huomata, että parhaat yritykset eivät vain sopeudu ympäristön muutoksiin, vaan muokkaavat niitä itse, mikä entisestään korostaa markkinoiden tärkeiden seurantaindikaattoreiden määrittelyä ja mittaamista. Organisaatiosta erillään olevan markkinan suorituskyvyn mittaaminen tai suorituskyvyn mittaaminen julkisorganisaatiossakaan ei ole uusi asia. Poister ym.

(2015: 217-218.) esimerkiksi havainnollistavat kirjassaan Yhdysvaltojen liikenneministeriön käyttämää tasapainotettuun tuloskorttiin pohjautuvaa mittaristoa tieliikenteen turvallisuuden mittareista.

### 3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

1980-luvulla ja aikaisemmin johdon laskentatoimen erilaiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät keskittyivät pääsääntöisesti vain taloudelliseen suorituskyvyn mittaamiseen. Tämän takia monet tärkeät mitattavat asiat, jotka johtivat parantuneeseen taloudelliseen suorituskykyyn, jäivät täysin huomiotta. Tämä trendi alkoi muuttua 1990-luvun aikana, jolloin strategiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät yleistyivät eivät vain yhdistäen rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, mutta myös helpottaen strategian implementointia ja parantaen suorituskykyä. (Drury, 2018: 560-561.) Suorituskyvyn mittaamisen rooli strategian implementoinnissa on tärkeä ja näkyy niin, ”että seurattavat mittarit johdetaan visiosta ja strategiasta, ja että näille mittareille asetetaan tavoitteet.” (Ikäheimo ym., 2016: 147).

Suorituskyvyn mittaamisessa on myös elintärkeää fokusoida mittaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että mittaamisen kohteet ja mittarit täsmennetään tukemaan organisaation strategista päätöksentekoa. Mittaamisen eri ulottuvuuksia hahmotettaessa on tutkittava organisaation tavoitteita ja fokusoitava mittaristo niihin ulottuvuuksiin, jotka vahvimmin tukevat strategisia tavoitteita. Ilman fokusointia tuloksena voi olla joukko mittareita, jotka saattavat tuottaa täsmällisenkin kuvan asioiden ja ilmiöiden yksityiskohdista, mutta eivät auta johtoa hahmottamaan kokonaisuutta. Tämä on strategisessa päätöksenteossa erittäin tärkeää. (Laitinen, 2003: 366-367.)

Yksityisen sektorin toiminnan mittaamisen lisäksi on erityisen tärkeää, että julkisella sektorilla tehtyjä päätöksiä mitataan, koska muuten ei ole mahdollisuutta arvioida niiden tuottamaa julkista arvoa. Julkisella arvolla tässä yhteydessä tarkoitetaan niitä yhteiskunnan arvoja ja tavoitteita, joita julkisen instituution päätöksillä pyritään saavuttamaan. (Bloomberg, Crosby & Bryson, 2015: 189-190.)

Julkisella sektorilla implementoitavaan suorituskyvyn mittaristoon liittyy kuitenkin haasteita verrattuna yksityisen sektoriin. Näitä haasteita julkisorganisaatiossa aiheuttavat muun muassa erilaisia, ristiriitaisia tarpeita omaavat sidosryhmät, kuten paikalliset asukkaat, asiakkaat, kuluttajat, media, vaaleilla valitut päättäjät, eduskunta, johtajat ja työntekijät. (Rantanen, Kulmala, Lönnqvist & Kujansivu, 2007: 418.)

Toisaalta, julkisella puolella suorituskykymittaristoja hyödynnetään pitkälti samoihin tarkoituksiin kuin yksityiselläkin, eli strategian toteuttamiseen tai esimerkiksi toiminnan tehokkuuden havainnointiin. Ulkoisen markkinan mittaamiseen kohdistuva suorituskykymittaristo liittyy vahvasti juuri strategian toteutuksen seuraamiseen. (Poister ym., 2015).

### **3.1 Mittariston rakentaminen**

Ikäheimon ym. (2016) mukaan mittariston kehitysprosessi alkaa vision ja strategian määrittelystä. Tämän jälkeen strategiasta johdetaan mittarit ja mittaristolle tavoitteet. Näitä seurataan jatkuvasti pitämällä huomio visiossa ja strategiassa sekä niiden saavuttamisessa. Myös Poister ym. (2015) ovat samoilla linjoilla ja näkevät, että organisaation strategia ja tavoitteet ovat hyvä lähtökohta mittareiden rakentamiseen. Samalla he eivät kuitenkaan korosta vision tärkeyttä ja tuovat esille, että julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa strategisen suunnittelun ja johtamisen tueksi parhaat mittaristot hyödyntävät makrotason indikaattoreita ja raportoivat ennemminkin kokonaiskuvaa ja sen kehitystä, kuin yksityiskohtaista, pieniä yksiköjä koskevaa dataa.

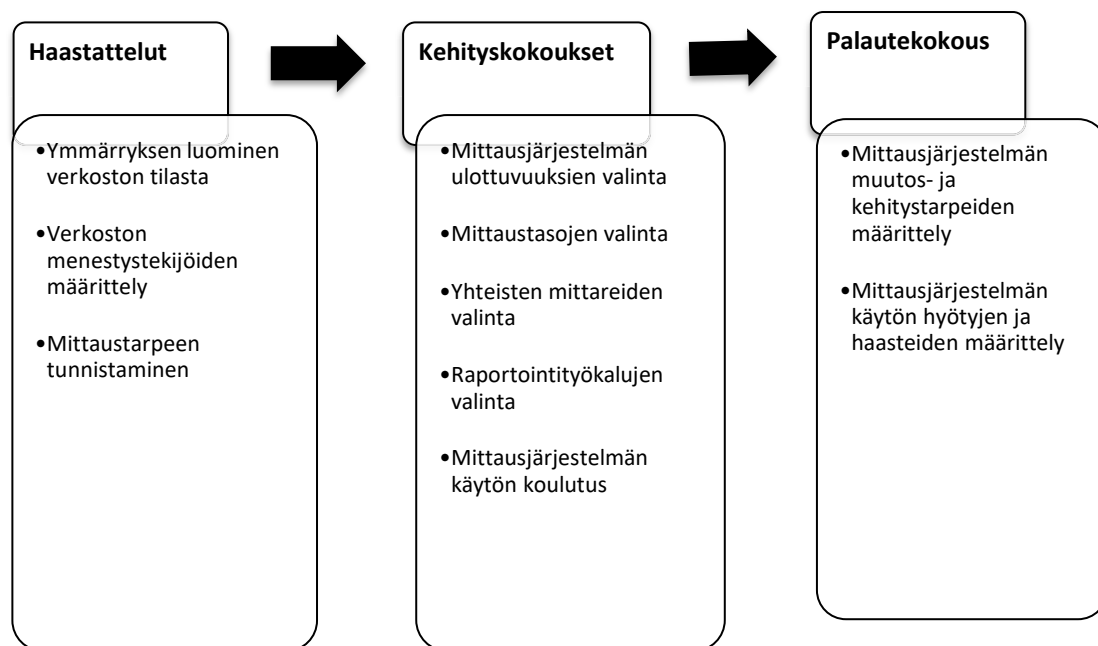
Suorituskykymittariston rakentamisen tueksi onkin kehitetty useita malleja, joiden lähtökohtana on juuri organisaation strategia ja visio, tai nykypäivänä yhä enemmän organisaation sidosryhmät ja niiden tarpeiden tunnistaminen. Kuten kuvauksesta voi jo päätellä, ovat nämä eri lähtökohdista olevat mallit jo lähtötilanteeltaan ristiriidassa toistensa kanssa. (Ukko ym., 2007: 52-53.) Ukko ym. (2007) kuitenkin argumentoivat sen puolesta, että hyvä strategia huomioi aina myös organisaation sidosryhmien tarpeet, minkä takia mittaristojen suunnittelun lähtökohtana tulisi olla vision ja strategian lisäksi myös organisaation sidosryhmät.

Tämän työn kannalta kohdeorganisaation erityispiirteet sekä teoreettinen viitekehys huomioiden soveltuvin mittariston rakentamista varten kehitetty malli on Pekkolan (2013) kehittämä verkostomalli, jota hyödynnetään empiirisessä osiossa mukailten. Se soveltuu sellaisille tahoille, jotka kommunikoivat ja vaihtavat paljon informaatiota keskenään sekä ovat muutenkin läheisessä yhteistyössä yhteisen hyödyn saavuttamiseksi (Pekkola, 2013: 44). Tässä tutkimuksessa on kyse juuri sellaisesta



tilanteesta. Lisäksi edellä mainittua mallia mukailleen on rakennettu suorituskyvyn mittausjärjestelmä kokonaisuudelle toimialalle ulkoisen markkinan seurantaan vuonna 2018 valmistuneessa pro gradu –tutkielmassa (Kolari, 2018). Huomioitavaa mittariston rakentamisen tueksi kehitettyä mallia valittaessa on, että kehitettyjä malleja ei kannata soveltaa käytäntöön sellaisenaan, sillä jokaisella organisaatiolla on yksityiskohtaiset tarpeensa. Tästä syystä malleista on hyvä valita vain sellaiset asiat, jotka sopivat kohdeorganisaation tilanteeseen. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää, 2007.) Näin on myös Kolari (2018) tehnyt hyödyntäessään Pekkolan (2013) verkostomallia.

Verkostomallin suunnittelu alkaa haastatteluiden suorittamisella, joiden avulla saadaan monipuolinen ymmärrys verkoston tilanteesta. Tämän jälkeen mittaristo kehitetään niin kutsutuissa kehityskokouksissa, jonka jälkeen järjestetään vielä palautekokous. Palautekokouksen tulosten perusteella mittaristoa on mahdollista vielä hienosäätää. (Pekkola, 2013: 44-47.)



**Kuvio 1. Verkoston suorituskykyymittariston kehittäminen (mukaien Pekkola, 2013, s. 44).**

Mittariston suunnittelussa ja mittariston valinnassa tulee myös huomioida eri näkökulmia. Kehitysprosessin alkuvaiheessa tulisi tunnistaa, mitä mittareita organisaatiossa jo tällä hetkellä on olemassa (Wouters & Sportel, 2005: 1067). Poister

ym. (2015: 145-153) argumentoivat, että mittareiden tulisi olla merkityksellisiä, eli niiden tulisi olla suorassa yhteydessä organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä olla tärkeitä johtajille, poliittisille päättäjille, työntekijöille, asiakkaille tai muille sidosryhmille. Täten, edes yhden sidosryhmän tarpeiden tyydyttäminen yksittäisestä mittarista päätettäessä on tärkeää. Poliittisilla sidosryhmillä on myös erityinen vaikutus siihen, mihin mittauksen painopiste halutaan kohdistettavan. Mittarin sitomisen päätöksentekoon näkee myös Laitinen (2003: 148), jonka mukaan mittarin tulee olla päätöksenteon kannalta olennainen, eli mittarissa tapahtuvien muutosten tulee johtaa päätöksiin. Lisäksi, strategisesti merkittäviin päätöksiin tarvitaan usein vain suhteellisen pieni joukko tietoja, mikä tarkoittaa sitä, että strategisten päätösten tueksi mittareitakaan ei tule olla liikaa.

Mittariston suunnittelussa tulisi edellä mainittujen näkökulmien lisäksi huomioida ainakin tiedon validiteetti eli oikeellisuus, ajallinen ulottuvuus sekä hinta (Laitinen, 2003; Poister ym, 2015). Laitisen (2003: 158) mukaan mittarin oikeellisuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että sen tulee mitata tarkoitettua mittauksen kohdetta päätöksenteon kannalta riittävän tarkkaan. Tällöin mittariston tulkinta ei johda kalliisiin virhepäätelmiin. Ajallinen ulottuvuus taas huomioi, milloin tieto on päätöksentekijän käytettävissä, ja mikäli tieto saadaan liian myöhään, ei sillä ole enää käyttöä. Poister ym. (2015: 208) taas näkevät, että julkisorganisaatioissa valittuja indikaattoreita tulee seurata pitkän ajanjakson aikana, usein siten, että tietoja, josta mittaristot koostuvat päivitetään vuosittain tai mahdollisesti puoli- tai neljännesvuosittain, mikäli mahdollista. Mittaristojen päivittäinen, viikoittainen tai kuukausittainen seuranta ei ole tarpeellista. Viimeisenä vaatimuksena mittariston rakentamisen tulee olla edullista, eli se ei saa sitoa liikaa kustannuksia verrattuna sen tuottamiin hyötyihin (Laitinen, 2003).

Suunnitteluvaiheen jälkeen mittaristo otetaan usein käyttöön. Tällöin tulee valita miten ja minkälaisella järjestelmällä tieto kerätään ja esitetään. Lisäksi tiedon kerääminen tulee vastuuttaa jollekin henkilölle. (Ukko ym., 2007: 13.) Huomionarvoista mittariston käyttöönoton jälkeen on, että ”mittaristoa pitää päivittää ja tarkkailla jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti” (Laitinen, 2003: 258). Toisin sanoen on huomioitava, että strategia ja visio rakennetaan organisaatioissa vain määrääjäksi, ja

niiden päivittämisen yhteydessä tulee harkita myös mittariston päivittämistä (Ukko ym., 2007).

### 3.2 Tunnetut kokonaisvaltaiset suorituskykymittaristot

Tunnettuja suorituskykymittaristoja on kehitetty useita. Esimerkiksi Drury (2018) esittelee kirjassaan useita suorituskyvyn mittaamista varten kehitettyjä menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat:

**Palveluyritysten suorituskykymittaristo** – On vuonna 1991 kehitetty, sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita sisältävä, erityisesti palveluyritysten tarpeisiin luotu mittaristo, joka sisältää kuusi ulottuvuutta: 1) kilpailukyky, 2) taloudellinen suorituskyky, 3) palvelun laatu, 4) joustavuus, 5) voimavarojen hyödyntäminen ja 6) innovointi (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro & Voss 1991 via Laitinen, 2003: 388). Palveluyritysten suorituskykymittariston kehitykseen on nähty melko lailla vaivaa, sillä se pohjautuu pitkälti alan kirjallisuuteen sekä kehittäjien tekemiin havaintoihin 12:sta englantilaisesta palvelualan yrityksestä. Kehittäjät haastattelivat näiden yritysten ylintä johtoa ja keskijohtoa sekä analysoivat yritysten sisäisiä raportteja. (Laitinen, 2003: 388.)

**Suorituskykypyramidi (PPS)** – Jonka tarkoituksena on yhdistää organisaation visio, strategia ja toiminnot muuntamalla visiosta johdetut tavoitteet mittareiksi organisaation eri tasoille. (Lynch and Cross, 1991 via Laitinen, 2003: 385). Organisaation eri tasojen tehtävänä on sen jälkeen kehittää itselleen mittaristot, joilla nämä visiosta johdetut tavoitteet saavutetaan. Täten, PPS:n kehitystyö alkaa vision määrittelystä, jonka jälkeen organisaation eri osille määritellään saavutettavissa olevat tavoitteet. Tavoitteita määritellään usealla eri tasolla, jolloin ylätasen tavoitteet on mahdollista saavuttaa pääsemällä kaikkiin alatasen tavoitteisiin ja niin edespäin. (Laitinen, 2003: 385-386.)

**Tasapainotettu tulokortti (BSC)** – On kuuluisa Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä mittaristo, joka sisältää neljä mittaamisen ulottuvuutta: 1) asiakkaan näkökulma, 2) sisäinen näkökulma, 3) innovoinnin ja oppimisen näkökulma ja 4) taloudellinen näkökulma. (Kaplan & Norton, 1992 via Laitinen, 2003: 375-376).

**Suorituskykyprisma** – On johdon tueksi kehitetty mittaristo, jonka keskiössä on organisaation sidosryhmät. Malli yhdistää viisi toisiinsa liittyvää näkökulmaa ja tarjoaa johdolle työkalun näiden viiden näkökulman huomioimiseksi. Viisi ehdotettua näkökulmaa ovat: 1) Sidoryhmien tyytyväisyys – Mitkä ovat organisaation sidoryhmät ja mitä nämä sidoryhmät tarvitsevat? 2) Sidoryhmien osallistuminen – Mitä organisaatio haluaa ja tarvitsee sidoryhmiltään? 3) Strategiat – Mitä strategioita organisaation tulee luoda tyydyttääkseen eri sidoryhmien halut ja tarpeet? 4) Prosessit – Mitä prosesseja organisaation tulee luoda tyydyttääkseen eri sidoryhmien halut ja tarpeet? 5) Kyvykkyydet – Mitä kyvykkyyksiä, ihmisiä, käytäntöjä, tekniikkaa ja infrastruktuuria organisaation täytyy luoda saadakseen prosessit toimimaan entistä tehokkaammin? (Neely, Marr, Adams & Kapashi, 2002.)

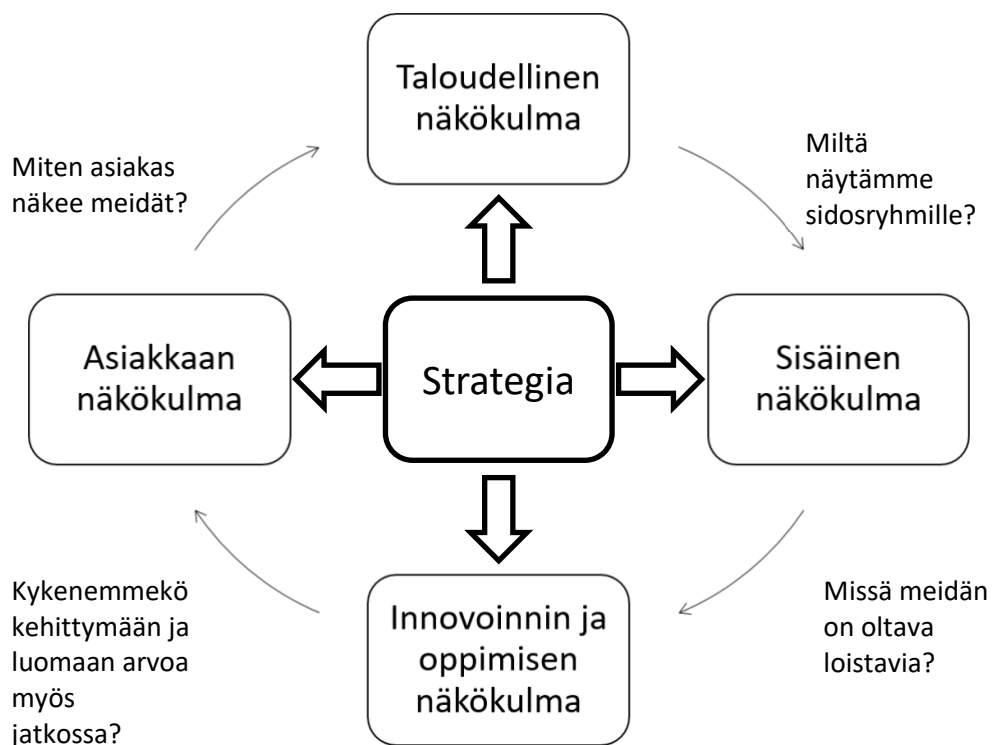
Aiemman tutkimustiedon sekä teoreettisen viitekehyksen valossa tämän työn kannalta suurimman hyödyntämispotentiaalin omaavat suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehitetty tasapainotettu tuloskortti, Neelyn ym. vuonna 2002 kehittämä suorituskykyprisma sekä Fitzgeraldin ym. (1991) kehittämä palveluyritysten suorituskykymittaristo. Tasapainotettu tuloskortti valikoitui arviointiin mukaan, koska se on todistetusti implementoitu julkishallinnon organisaation käyttöön ulkoisen markkinan mittausjärjestelmäksi (Poister ym., 2017: 217-218). Suorituskykyprisma taas soveltuu oletettavasti hyvin julkishallinnon organisaation tarpeisiin, koska se vastaa hyvin ristiriitaisia tarpeita omaavien lukuisten sidoryhmien tarpeisiin, mikä on keskeinen haaste julkisorganisaation suorituskyvyn mittauksessa (Neely, 2007; Rantanen ym., 2007). Palveluyritysten suorituskykymittaristo taas on oleellinen siksi, että taksiliikenne on palveluala, jossa asiakas on keskiössä (Salanova ym., 2011: 152). Huomionarvioista on, että yhtäkään mittausjärjestelmää ei ole tarkoituksenmukaista implementoida käyttöön sellaisenaan, vaan niitä on hyvä muokata organisaation tarpeisiin sopivaksi (Laitinen, 2003: 378-379; Niven, 2008: 156-158). Seuraavaksi nämä kolme suorituskyvyn mittausta varten luotua mallia esitellään vielä yksityiskohtaisemmin.

### 3.2.1 Tasapainotettu tuloskortti

BSC on kokonaisvaltainen sekä taloudellisen että ei-taloudellisen ulottuvuuden sisältävä suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Sen ovat kehittäneet Robert S. Kaplan sekä

David P. Norton ja se esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1992. Kaplan ja Norton kehittivät järjestelmän vuoden kestäneessä projektissa, johon osallistui 12 yhdysvaltalaisista yritystä (Laitinen, 2003: 375-376.) Tasapainotettua tulokorttia voidaan hyödyntää mittausjärjestelmänä, mutta myös kokonaisvaltaisesti suorituskyvyn johtamisjärjestelmänä, jolloin siitä saadaan organisaatiossa enemmän irti (Kaplan & Norton, 1996: 9).

Laitisen (2003) mukaan mittausjärjestelmänä tasapainotetun tulokortin tarkoitus on tarjota organisaation johdolle nopea yleiskuva organisaation tilanteesta. Tämän kokonaisvaltaisen yleiskuvan rakentaminen useilta alueilta samanaikaisesti on tärkeää, sillä nykypäivänä organisaatioiden johtaminen saattaa olla hyvinkin monimutkaista. Kirjassaan Kaplan ja Norton (1996) korostavat, että tulokorttia hyödynnettäessä johdolle selkenee, että osa mittareista kuvaa paremmin asioiden todellista tilaa kuin toiset. Myös uusia strategioita ilmenee jatkuvasti. Näistä syistä mittareita tulee seurata jatkuvasti, päivittää tarvittaessa ja ne tulee yhdistää organisaation ydintoimintoihin hahmottamalla strategiset syy- ja seuraussuhteet. BSC sisältää neljä tärkeää mittaamisen ulottuvuutta, joita ovat 1) asiakkaan näkökulma, 2) sisäinen näkökulma, 3) innovoinnin ja oppimisen näkökulma ja 4) taloudellinen näkökulma. Kuvio 2 havainnollistaa Tasapainotetun tulokortin näkökulmia sekä yhteyttä strategiaan.



Kuvio 2. Balanced Scorecard (mukaillen Kaplan & Norton, 1996).

### Asiakkaan näkökulma

Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan asiakkaan näkökulmassa organisaation tehtävänä on tunnistaa omat asiakkaansa ja markkinasegmenttinsä. Laitinen (2003) mainitsee, että rakennettavan mittariston tulee heijastaa asiakkaille keskeisiä asioita. Näkökulma tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hahmottaa ydinasiakkaita koskevat tärkeimmät mittarit, joita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, nopeus ja laatu (Kaplan & Norton, 1996; Laitinen, 2003: 377). Julkisella puolella organisaatiosta riippuen asiakkaan näkökulman mittaristo ulkoisilla markkinoilla voi sisältää esimerkiksi kuluttajavalituksien määrän tai keskimääräisen matkustusnopeuden, kuten Poister ym., (2015) kirjassaan esittelevät Charlotten kaupungin liikenneviraston kehittämää mittaristoa.

### Sisäinen näkökulma

Sisäisen näkökulman pääsääntöinen tehtävä on muiden näkökulmien, erityisesti taloudellisen näkökulman ja asiakkaan näkökulman tukeminen. Ylimmän johdon

tehtävänä on tunnistaa ne prosessit, jotka ovat edellä mainittuja näkökulmia koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi kriittisiä. (Kaplan & Norton, 1996: 92.) Tässä ulottuvuudessa mitataan usein esimerkiksi työntekijöiden taitoja, tuottavuutta tai laatua (Laitinen, 2003: 377). Julkisella puolella sisäisen näkökulman mahdollinen mittaristo voi näiden lisäksi sisältää esimerkiksi tuotteen tai palvelun yksikkökohtaisten kustannusten selvittämisen (Poister ym., 2015: 227).

### **Innovoinnin ja oppimisen näkökulma**

Myös innovoinnin ja oppimisen näkökulman lähtökohtainen tarkoitus on muiden näkökulmien tukeminen. Tätä näkökulmaa varten luotavat tavoitteet tarjoavat infrastruktuurin muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimivat ajureina loistaville tuloksille muiden näkökulmien mittareissa. (Kaplan & Norton, 1996: 126.) Innovoinnin ja oppimisen näkökulmassa käytettävät mittarit liittyvät organisaation kykyyn luoda asiakkaalle enemmän arvoa. Poisterin ym., (2015) mukaan tässä näkökulmassa voidaan julkisella puolella hyödyntää esimerkiksi henkilöstöön liittyviä mittareita, kuten henkilöstön tyytyväisyyttä.

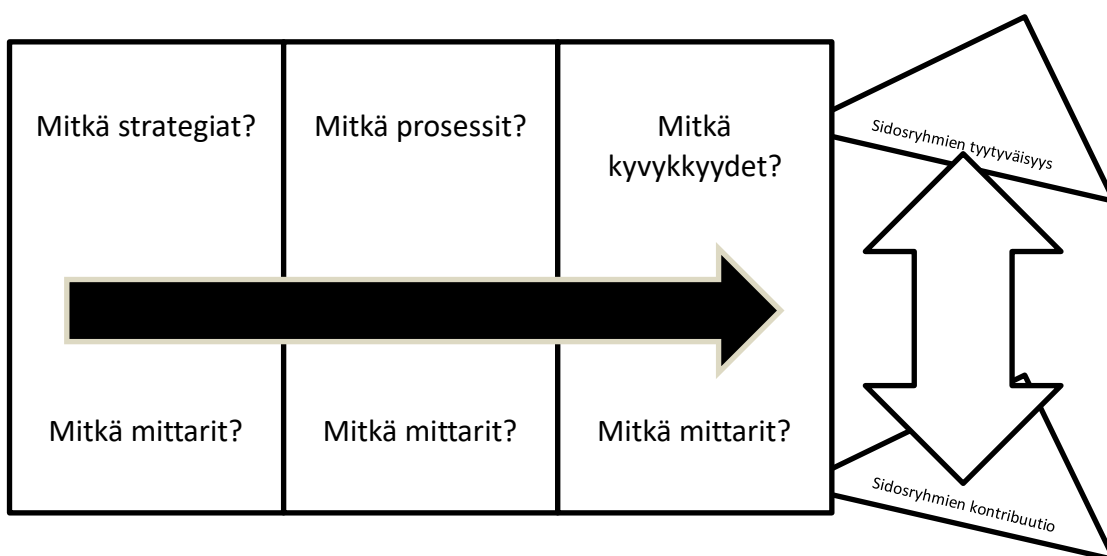
### **Taloudellinen näkökulma**

Taloudellisen näkökulman tarkoitus tasapainotetussa tuloskortissa on toimia painopisteenä muille näkökulmille. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien ei-taloudellisten mittareiden tulisi linkittyä taloudelliseen näkökulmaan ja onnistuessaan johtaa myös taloudellisten mittareiden parantumiseen. (Kaplan & Norton, 1996: 47.) Laitisen (2003) mukaan mahdollisia mittareita ovat esimerkiksi pääoman tuotto prosentti ja kasvunopeus. Julkisorganisaatiossa mahdollinen mittari on esimerkiksi organisaation kustannustason kehittyminen (Poister ym., 2015: 227).

#### **3.2.2 Suorituskykyprisma**

Suorituskykyprisma on Neelyn ja Adamsin, ensimmäisen kerran vuonna 2001 esitelty suorituskyvyn mittausjärjestelmä, joka syntyi vastauksena prosessipainotteiseen suorituskyvyn mittaamiseen, jossa sidosryhmien huomioiminen jää vähemmälle arvolle (Neely, Marr, Adams & Kapashi, 2002: 347-348). Suorituskykyprisma onkin

äärimmäisen sidosryhmäkeskeinen. Se huomioi organisaation kaikki sidosryhmät, mutta ei oletta, että ne olisivat kaikki saman arvoisia. (Neely, 2007: 151.) Neely (2007) myös tuo esille, että esimerkiksi monessa yksityisessä organisaatiossa osakkeenomistajat ovat edelleen tärkein sidosryhmä, vaikka sen lisäksi tulisi huomioida muitakin sidosryhmiä, kuten asiakkaat, henkilöstö ja tavarantoimittajat. Lisäksi, eräs suorituskykyprisman merkittävistä vahvuuksista on, että se koostuu aikaisempien suorituskyvyn mittausjärjestelmien parhaista puolista. Kuvio 4 kuvaa suorituskykyprisman eri ulottuvuuksia.



**Kuvio 3. Suorituskykyprisma (mukaillen Neely, 2007, s. 155).**

Muista kokonaisvaltaisista suorituskyvyn mittausjärjestelmistä eroten, suorituskykyprisma erottelee sidosryhmien tyytyväisyyden ja kontribuution toisistaan. Tämä erottelu on tärkeä, sillä sen avulla organisaatio kykenee hahmottamaan vastavuoroisen suhteen sen ja omien sidosryhmiensä välillä. Hyvänä esimerkkinä toimivat organisaation asiakkaat, joiden kiinnostus organisaatiota kohtaan on usein ainoastaan asiakaskokemuksessa ja tarjotun palvelun laadussa, kun taas organisaatiota kiinnostaa lähinnä asiakkaiden lojaalisuus ja kannattavuus. Samaa erottelua voidaan luonnollisesti käyttää muihinkin sidosryhmiin, kuten henkilöstöön. Tästä erottelusta juontuvat suorituskykyprisman kaksi ensimmäisestä viidestä näkökulmasta: 1) Sidosryhmien tyytyväisyys – Mitkä ovat organisaation sidosryhmät ja mitä nämä



sidosryhmät tarvitsevat? 2) Sidosryhmien osallistuminen – Mitä organisaatio haluaa ja tarvitsee sidosryhmiltään? (Neely, 2007: 152-153.)

Vasta, kun kysymykset sidosryhmistä on huomioitu, voidaan Neelyn (2007) mukaan siirtyä kolmanteen kohtaan, eli strategioihin. Tämä näkökulma tulee huomioida arvioimalla seuraavaa kysymystä: 3) Mitä strategioita organisaation tulee luoda tyydyttääkseen eri sidosryhmien halut ja tarpeet? Strategiakontekstissa mittamisen rooli on nelitahoinen. Ensinnäkin, mittariston avulla organisaation johto kykenee arvioimaan, onko heidän valitsemansa strategiat todellisuudessa implementoitu vai ei. Toiseksi mittariston avulla strategian viestiminen organisaation eri osiin mahdollistetaan. Kolmanneksi, mittaristoa voidaan hyödyntää kannustimena strategian implementoinnissa ja neljänneksi, mittaristoista saatavaa dataa voidaan analysoida ja hyödyntää strategian toimivuuden arvioinnissa.

Suurin osa olemassa olevista suorituskyvyn mittausjärjestelmistä kuitenkin lopettaa tähän. Kun strategiat on tunnistettu ja mittaristot rakennettu yleinen oletus on, että jatkossa kaikki sujuu erinomaisesti, vaikka asia ei todellakaan ole näin. Lähes 90% johtajista epäonnistuu implementoimaan strategioiden seurannan käytäntöön, mikä johtuu kahdesta syystä. Ensinnäkin strategioihin luodaan usein oletuksia parantuneen liiketoiminnan suorituskyvyn ajureista. Ja mikäli oletukset ovat virheellisiä, odotettuja hyötyjä ei saavuteta. Toinen syy liittyy siihen, että organisaation prosessit ja tai riittävät kyvykkyydet eivät ole yhdenmukaisia strategioiden kanssa. Näistä lähtökohdista on johdettu suorituskykyprisman kaksi viimeistä perspektiiviä, jotka ovat: 4) Prosessit – Mitä prosesseja organisaation tulee luoda tyydyttääkseen eri sidosryhmien halut ja tarpeet? 5) Kyvykkyydet – Mitä kyvykkyyksiä, ihmisiä, käytäntöjä, tekniikkaa ja infrastruktuuria organisaation täytyy luoda saadakseen prosessit toimimaan entistä tehokkaammin? (Neely, 2007: 153-154.)

Näiden viiden kysymyksen pohjalta organisaation on mahdollista rakentaa kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, joka huomioi ulkoiset ja sisäiset, rahamääräiset ja ei-rahamääräiset sekä tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittarit samalla jatkuvasti kartoittaen heikkouksia mittaristossa, Neely (2007) argumentoi. Samalla hän tarjoaa useita esimerkkejä organisaatioista, jotka ovat implementoineet suorituskykyprisman omien tarpeidensa mukaiseksi. Näiden organisaatioiden

joukossa on myös julkisen sektorin toimijoita, kuten Iso-Britannian julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatio sekä Yhdysvaltojen julkisen sektorin henkilöstöpalvelualan toimija. (Neely, 2007: 156-160.) Huomionarvioista tosin on, että yhdessäkään esimerkissä suorituskykyprismaa ei implementoitu ulkoisen markkinan seuranta varten, vaikka malli sisältää myös organisaation ulkoisen ulottuvuuden.

### 3.2.3 Palveluyritysten suorituskykymittaristo

Viidestä henkilöstä koostuva tutkijaryhmä esitteli palveluyritysten suorituskykymittariston ensimmäisen kerran vuonna 1991 kirjassa ”Performance Measurement in Service Businesses”. Mittaristo on nimensä mukaisesti ratkaisu erityisesti palveluyritysten käyttöön ja se pohjautuu laajaan kirjallisuuteen sekä tutkijaryhmän omaan empiiriseen aineistoon. (Laitinen, 2003: 388.)

Laitinen (2003) kuvaa kirjassaan, kuinka teorian ja empiiristen havaintojen pohjalta tutkijat kehittivät mittausjärjestelmän, joka sisältää kuusi suorituskyvyn ulottuvuutta: 1) kilpailukyky, 2) taloudellinen suorituskyky, 3) palvelun laatu, 4) joustavuus, 5) voimavarojen hyödyntäminen ja 6) innovointi. Näihin ulottuvuuksiin sisältyy rahamääräisten mittareiden lisäksi myös ei-rahamääräisiä mittareita. Kuvio 4 havainnollistaa eri ulottuvuuksia ja niiden mahdollisia mittareita.

SUORITUSKYVYN DIMENSIOT		ESIMERKKIMITTAREITA
T U L O K S E T	<p>Kilpailukyky</p> <p>Taloudellinen suorituskyky</p>	<p>Suhteellinen markkinaosuus- ja asema</p> <p>Myynnin kasvu</p> <p>Asiakaspohjan mittarit</p> <p>Kannattavuus</p> <p>Maksuvalmius</p> <p>Pääomarakenne</p>
D E T E R M I N A N T I T	<p>Palvelun laatu</p> <p>Joustavuus</p> <p>Voimavarojen hyödyntäminen</p> <p>Innovointi</p>	<p>Luotettavuus</p> <p>Vastaanottavaisuus</p> <p>Estetiikka/ulkoinen vaikutelma</p> <p>Puhtaus/siisteys</p> <p>Kodikkuus</p> <p>Ystävällisyys</p> <p>Kommunikaatio</p> <p>Kohteliaisuus</p> <p>Pätevyys</p> <p>Tavoitettavuus</p> <p>Saatavuus</p> <p>Turvallisuus</p> <p>Määräjoustavuus</p> <p>Toimitusnopeusjoustavuus</p> <p>Tuotevariointijoustavuus</p> <p>Tuottavuus</p> <p>Tehokkuus</p> <p>Innovaatioprosessin suorituskyky</p> <p>Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky</p>

Kuvio 4. Palveluyritysten suorituskykymittaristo (mukaillen Fitzgerald ym., 1991 via Laitinen, 2003, s. 389).

Myös Fitzgeraldin ym. (1991) malli seuraa vahvasti strategisia syy-seuraussuhteita, sillä taulukon yläosan tulokset ovat seurausta determinanttien onnistumisesta. Tässä syy-seurausketjussa palvelun laatu ja muut determinantit vaikuttavat yrityksen

tuloksenteekokykyyn. Lisäksi myös determinanteille itselleen voidaan rakentaa syy-seurausketju, mikä on tärkeää suorituskvyn seuraamisessa ja kehittämässä. (Laitinen, 2003: 390.)

#### **4 LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖN HALLINNONALA SEKÄ LIIKENNEPALVELULAKIA KOSKEVAT TAVOITTEET**

Valtioneuvoston kanslian (2015) mukaan Sipilän hallituksen ”strategisia tavoitteita ovat terveys ja hyvinvointi, työllisyys, kilpailukyky ja kasvu, koulutus, osaaminen, biotalous ja puhtaat teknologiat sekä toimintatapojen muuttaminen esimerkiksi edistämällä digitaalisuutta ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa.” Vaikka hallitus on vaihtunut, näkyvät Sipilän hallituksen asettamat strategiset tavoitteet vahvasti Liikennepalvelulaissa (L 23.11.2018/984), jonka ensimmäinen vaihe astui voimaan 1.1.2018. Nykyinen liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) konsernistrategia painottuu vahvasti toimivien yhteyksien ja markkinoiden sekä digitaalisten palveluiden edistämiseen, sillä LVM:n ”hallinnonala vastaa toimivista ja turvallisista liikenne- ja viestintäyhteyksistä sekä –palveluista kestäväällä tavalla kasvun ja hyvinvoinnin tukemiseksi sekä mahdollistaa uusien digitaalisten palvelujen käyttöympäristön.” (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2019:6.) LVM:n konsernistrategia näkyy vahvasti myös Traficomin strategisissa päämäärissä, sillä tutkielmassa tehtyjen haastattelujen pohjalta Traficomin strategiaan kuuluu myös keskeisesti toimivat ja kestävät yhteydet sekä markkinat. Tätä seikkaa korostivat useat haastateltavat. Liikennepalvelulaki on siis Sipilän hallituksen ohjelma, joka liikennemarkkinoiden osalta on ratkaisu digitaalisuuden edistämiseen ja turhan sääntelyn sekä byrokratian purkamiseen. Se on myös yhdistänyt liikennemarkkinoiden edeltävän lainsäädännön. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2017.)

Hallituksen vaihduttua, ja uuden hallituksen aloitettua työnsä on kuitenkin mielenkiintoista pohtia sitä, mikä vaikutus vallitsevan poliittisen ilmapiirin muutoksella on Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalaan, sen tehtäväkenttään sekä julkisorganisaatiossa tapahtuvaan suorituskyvyn mittaukseen ja mittareiden valintaan. Bloomberg ym., (2015) esimerkiksi argumentoivat kirjassaan, että suorituskyvyn mittaaminen on eräs keino, jolla julkishallinnon organisaatio kykenee perustelemaan sidosryhmilleen ja erityisesti poliitikoille pääsevänsä sille asetettuihin tavoitteisiin. Liikenne- ja viestintäministeriön osalta nämä tavoitteet on kirjattu Valtioneuvoston asetukseen (valtioneuvoston asetus liikenne- ja viestintäministeriöstä 1266/2015) ja Liikenne- ja viestintäviraston osalta nämä tavoitteet pohjautuvat vuonna 2018 kirjattuun lakiin, jossa sille on määritetty sen toimialueelle kuuluvat tehtävät

(Laki liikenne- ja viestintävirastosta 935/2018). Täten, rakennettava mittaristo on järkevä pohjata Traficomien lakisääteisiin tehtäviin. Suorituskyvyn mittauksen teoreettiseen viitekehykseen nojaten, on kuitenkin huomioitava sekä LVM:n että Traficomien strategiset päämäärät, joiden muuttuessa myös mittariston muuttamista tulee harkita. (Laitinen, 2003; Ukko, 2007.) Poliittisen ilmapiirin muutoksella ei siis suoraan ole vaikutusta mittaristoon, vaan mittariston muutosta tulee arvioida vasta strategisten tavoitteiden muuttuessa.

Liikennepalvelulaille asetettiin useita tavoitteita, jotka käytännössä kaikki on johdettu Sipilän hallituksen hallitusohjelmasta ja sen strategisista tavoitteista. Näitä tavoitteita ovat muun muassa työllisyyden ja yrittäjyyden tukeminen, julkisen talouden ja kilpailukyvyn vahvistaminen, digitalisaation ja kokeilujen edistäminen sekä säädösten sujuvoittaminen ja turhan byrokratian purkaminen. Eräs lain keskeisistä tavoitteista on edistää liikennettä palveluna. Lakiuudistuksella pyrittiin luomaan sellainen sääntelykehikko, jonka avulla yritykset pystyisivät paremmin kehittämään uusia palveluita ja jolla varmistetaan laadukkaat ja saumattomat liikenteen palvelut. Taksimarkkinoiden osalta tärkeä tavoite oli onnistua luomaan toimivat taksimarkkinat, jossa korostuivat vapaan kilpailun ja markkinoiden toiminnan edistäminen, markkinoille tulon kynnyksen pienentäminen ja PK-yritysten osallistaminen hankintaprosesseihin entistä vahvemmin. Lain säätämisen yhteydessä eduskunta kuitenkin edellytti, että lain vaikutuksia seurataan tiiviisti ja mikäli tarvetta sääntelyn muuttamiseksi ilmenee, tulee valtioneuvoston ryhtyä toimiin. Jälkikäätiseurannan keskeisin tavoite on arvioida, toteutuivatko sääntelylle asetetut tavoitteet ja arvioidut vaikutukset. (EV 27/2017: 1; Karjalainen & Miettinen, 2018: 8-30.)

Karjalainen ja Miettinen (2018) myös tunnistivat, että lain pitkän aikavälin vaikutusten arvioiminen oli seurantaraportin tekemisen aikaan vielä mahdotonta, sillä laki oli ollut voimassa vasta hyvin lyhyen aikaa, eikä täten vaikutusten arvioinnin kannalta relevantti tieto ollut vielä saatavilla. Pidemmän aikavälin seurannan ja vaikutusten arvioinnin periaatteet on kuitenkin kuvattu seurantaraportissa. Pitkällä aikavälillä liikennepalvelulain seurannassa tarvittavat indikaattorit tulevat pitkälti olemassa olevista tilastoaineistoista, joita esimerkiksi tilastokeskus kerää. Näitä ovat esimerkiksi kotitalouksien kulutusta ja tuloja koskevat tiedot ja kuluttajahintaindeksiin sisältyvä taksiliikenteen hintaindeksi. Lisäksi hyödynnetään erillisiä kyselyitä, joissa

selvitetään sellaisia asioita, kuten liikennealan yritysten toimintamallien ja yritysrakenteen muutoksia.

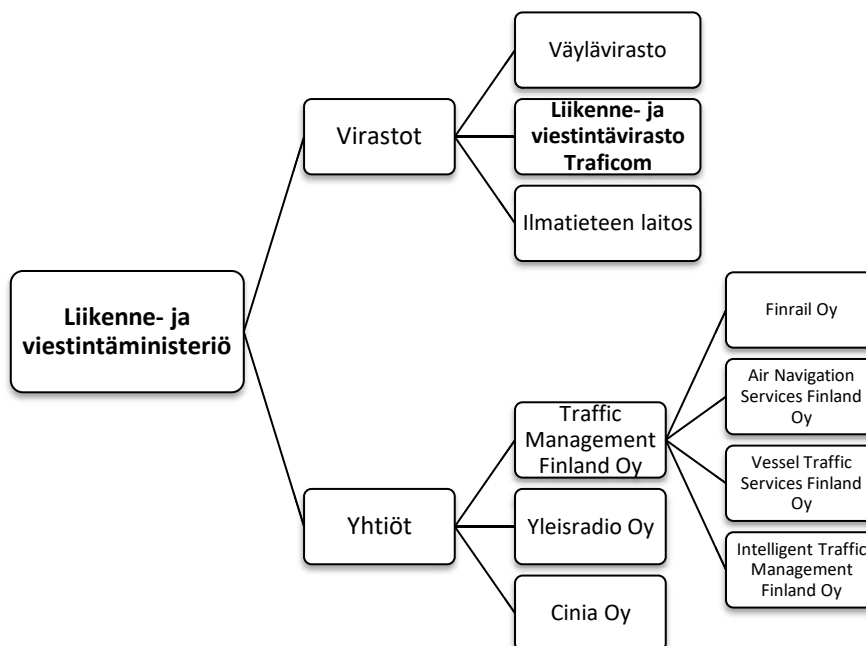
Seurantaraportissa Karjalainen ja Miettinen (2018) myös tunnistivat, että pääosa liikennepalvelulain seurantatehtävistä kuuluu Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalle, erityisesti Liikenteen turvallisuusvirastolle, jonka lakisääteisissä tehtävissä on määritelty liikennejärjestelmän toimivuuden ja liikennepalvelulain vaikutusten arviointi sekä näihin liittyvät raportointitehtävät. Lisäksi Liikenteen turvallisuusviraston tehtäviin kuuluu valvoa lain noudattamista ja toimia luvista vastaavana virastona. Nykyään nämä Liikenteen turvallisuusviraston tehtävät ovat siirtyneet uudelle Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2018). Nämä tehtävät on kirjattu lakiin liikenne- ja viestintävirastosta (23.11.2018/935) ja niitä käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

#### **4.1 Organisaatioesittely**

Traficom on vuonna 2019 syntynyt Liikenne- ja viestintävirasto, joka sai alkunsa, kun Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, Viestintävirasto sekä osa Liikenneviraston toiminnoista yhdistettiin uudeksi Liikenne- ja viestintävirastoksi. Samalla LVM:n hallinnonala uudistui myös siten, että Liikenneviraston nimi vaihtui Väylävirastoksi ja hallinnonalalle perustettiin yhtiö Traffic Management Finland Oy, johon siirtyivät liikenteenohjaus- ja hallintapalvelut. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2018.) Vasta perustettu liikenne- ja viestintävirasto on siis vielä taipaleensa alkuvaiheessa, ja organisaation eri toiminnot ovat vasta muotoutumassa sen tehtävien ympärille, kuten henkilö C (haastattelu, 18.2.2020) toi esille haastattelussaan:

*”No siis viime vuoden toimintamallissa se (markkinaseuranta) oli selkeää. Tilatieto ja analyysit -yksikön tiedon keruu, ja liikennemarkkinaverkoston ohjaus, että mitä tietoa tarvitaan. Nyt, kun organisaatiouudistus on jonkin verran vaikuttanut, että missä ne toiminnot sijaitsee, ja uuden mallin mukainen toiminta on vielä lähdössä liikkeelle. Ensiaskeleita vasta otetaan.”*

Kuviossa 5 on esitelty Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan organisaattiorakenne.



Kuvio 5. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan virastot ja yhtiöt (mukaiillen Liikenne- ja viestintäministeriö, 2018).

Vastikään perustettu Liikenne- ja viestintävirasto Traficom koostuu neljästä osaamisalueesta ja kahdesta vaikuttavuusverkostosta. Nämä osaamisalueet ovat autoilijan palvelut, liikennejärjestelmäpalvelut, digitaaliset yhteydet ja kyberturvallisuuskeskus. Vaikuttavuusverkostoja ovat tulevaisuuden toimiva liikenne sekä kestävä ja puhdas ympäristö. Lisäksi organisaatioon kuuluu omana, itsenäisenä osanaan rautatiealan sääntelyelin. (Traficom, 2020a.) Virastolla on henkilöstöä noin 900 (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2018). Traficomien osaamisalueet on selvästi rakennettu organisaation strategia huomioiden, sillä strategia sisältää paljon samoja elementtejä, kuten Henkilö A haastattelussaan (haastattelu, 14.2.2020) tiivistä:

*”Käytännössähän se on, en nyt muista tarkkaa sanamuotoa, mutta toimivat ja kestävät yhteydet on se yleinen päämäärä...Strateginen taso on vaan se, että liikenteen ja viestinnän yhteyksistä pyritään saamaan mahdollisimman kestäviä niin sosiaalisesti kuin ekologisesti ja sitten*



*tietysti toimivia. Selvää on, että myös tietynlainen toimintavarmuuden takaaminen on sitten siinä taustalla.”*

Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin hoitaa omalla toimialueellaan lukuisia lakisääteisiä tehtäviä. Nämä lakisääteiset tehtävät kulkevat vahvasti käsi kädessä organisaation strategisten päämäärien kanssa. Tämän työn kannalta relevantteja, taksimarkkinoita koskevia tehtäviä ovat seuraavat: 1) edistää liikenteen ja viestinnän turvallisuutta sekä alan teknistä kehitystä ja häiriöttömyyttä, 2) huolehtii liikenteen ja sähköisen viestinnän sääntely-, lupa-, hyväksyntä-, rekisteri- ja valvontatehtävistä, toimialan pätevyys- ja tutkintotehtävistä, tietopalvelusta sekä toimialansa tilastoinnista, 3) rajoittaa liikenteen aiheuttamia ympäristöhaittoja, 4) kehittää ja edistää liikenteen ja viestinnän palveluita ja niiden tarjontaa sekä liikenteen ja viestinnän markkinoiden toimivuutta ja huolehtii käyttäjien ja matkustajien oikeuksiin liittyvistä tehtävistä, 5) edistää liikenteen ja viestinnän sekä niiden markkinoiden digitalisaatiota ja automatisaatiota sekä mahdollistaa liikenteeseen ja viestintään liittyvät kokeilut, tutkimukset ja innovaatiot. (Laki liikenne- ja viestintävirastosta 23.11.2018/935.)

#### **4.2 Lakimuutoksen vaikutusten seuranta taksimarkkinoiden osalta Traficomissa**

Lakisääteistä tehtäväänsä täyttääkseen, Traficom on tähän mennessä seurannut taksimarkkinan kehitystä eri keinoin. Aineistoja on tarkasteltu siitä päivämäärästä eteenpäin, kun laki liikenteen palveluista hyväksyttiin eduskunnassa. Tämä päivämäärä on 19.4.2017. (Eduskunta, 2017.) Tästä syystä osa aineistoista on entisen Liikenteen turvallisuusvirasto Traficin tuottamia. Tätä tutkielmaa toteutettaessa ei ollut mahdollista päästä organisaation yksityisiin aineistoihin käsiksi, minkä takia analysointia on tehty vain taksimarkkinoita koskevista julkisista aineistoista, jotka löytyvät Traficomien internet-sivuilta. (Traficom, 2020b.) Lisäksi, osa aineistosta löytyy Traficin arkistoista, joka on myös oma internet-sivustonsa (Traficom, 2020c).

#### 4.2.1 Taksiliikenteen koettu palvelutaso ja odotukset lakimuutokselle, kysely- ja haastattelututkimus

Ensimmäinen julkaisu, joka voidaan tulkita vahvasti taksimarkkinoihin kohdistuvaksi tutkimukseksi, on 8.1.2018 julkaistu ”Taksiliikenteen koettu palvelutaso ja odotukset lakimuutokselle, kysely- ja haastattelututkimus” (Uusitalo, 2018). Tutkimus on tiivistetty versio Jukka Uusitalon tekemästä diplomityöstä ”Suomen taksiliikenteen koettu palvelutaso sekä taksiliikenteen sidosryhmien odotukset ja aikomukset liittyen lakiin liikenteen palveluista” (Uusitalo, 2017). Tutkimus on toteutettu pidempiaikaista seurantaan varten, sillä siitä on ilmestynyt myös uudempi julkaisu liikennepalvelulain voimaantulon jälkeen. Julkaisussa myös mainitaan, että ”tutkimuksen tavoite on vastata liikenteen palveluista annetun lain vaikutusten seurannan tavoitteisiin kansalaisten ja alan yrittäjien kokemuksia ja näkemyksiä koskevan laadullisen tiedon osalta.” (Uusitalo, Strömmer & Frösén, 2019.) Tämän voidaan nähdä viittaavaan Karjalaisen ja Miettisen (2018) mainitsemaan lakimuutoksen pitkän aikavälin vaikutusten arviointityöhön, jossa Traficomilla on keskeinen rooli. Lisäksi tutkimusten toteuttaminen huomioi keskeisesti ihmisten kokemuksen palvelujen alueellisesta saatavuudesta, mikä vastaa Liikenne- ja viestintävaliokunnan mietinnössä nostamiin erityisen tärkeiden seikkojen seurantaan (Liikenne- ja viestintävaliokunta, 2017: 20).

Tutkimuksien tarkoituksena on tarkastella Suomen taksiliikenteen koettua palvelutasoa kansalaisten, taksiyrittäjien sekä –kuljettajien ja linja-autoyrittäjien näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksissa selvitetään taksiliikenteen sidosryhmien odotuksia, ennen lakimuutosta, ja kokemuksia, lakimuutoksen jälkeen, liikennepalvelulaista. Tutkimukset on toteutettu eri sidosryhmille hyödyntäen kyselytutkimuksia sekä haastatteluja. Lisäksi tutkimuksissa on käytetty tilastollisia menetelmiä kyselytutkimuksilla kerätyn aineiston analysointiin ja merkitsevyyden testaamiseen. (Uusitalo, 2018; Uusitalo ym., 2019.) Uusitalon ym. (2019) kyselytutkimuksessa on aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen ollut näkyvämmiin esillä myös erityisryhmät sekä tavaraliikenteen yrittäjät ja heidän kokemuksensa taksiliikenteestä ja liikennepalvelulaista.

Eri sidosryhmille kohdistuvissa kysymyksissä on hieman erilaisia painotuksia, mutta molemmista julkaisuista erottuu yhteneviä teemoja. Kansalaisten osalta näitä ovat odotukset ja kokemukset markkinoiden muutoksesta, taksin tilaustapa, hinta, saatavuus ja turvallisuus. Taksiryrittäjiltä ja taksinkuljettajilta taas on kysytty arvioita taksimarkkinoiden vapautumisen vaikutuksesta toimialaan, taksiliikenteen turvallisuuteen, hintatasoon, saatavuuteen ja yrittäjän omaan toimintaan. Linja-autoliikenteen yrittäjiltä taas on kysytty suhtautumista taksimarkkinoiden vapautumiseen, arviota markkinoiden vapautumisen vaikutuksesta taksitoimialaan, sekä linja-autoliikenteen yrittäjien toimintaa taksiliikenteessä. (Uusitalo, 2018; Uusitalo ym., 2019.)

#### 4.2.2 Taksiliikenteen täydentävä hintaseuranta

Toinen, vain taksiliikenteen kehitystä seuraava julkaisu on Traficomien toteuttama, kvartaaleittain päivittyvä taksiliikenteen täydentävä hintaseuranta (Traficom, 2019a). Traficomien (2019a) mukaan täydentävän hintaseurannan tarkoitus on tuottaa Tilastokeskuksen kuluttajahintaindeksin (Tilastokeskus, 2019) ohella taksiliikenteen hintaindeksi, jossa tarkastellaan hintojen kehitystä myös alueellisesti kuntaryhmittäin sekä maakunnittain. Kuntaryhmiä on kolme: 1) Kaupunkimaiset kunnat, 2) Maaseutumaiset kunnat ja, 3) Taajaan asutut kunnat. Täten, täydentävän hintaseurannan voidaan nähdä olevan ratkaisu kuluttajahintojen kehityksen seurantaan alueellinen näkökulma huomioiden, mikä täydentää pitkän aikavälin vaikutusten arviointityötä ja antaa kokonaisvaltaisemman kuvan hintojen kehityksestä. Tämä seuranta on tärkeää, sillä osassa maista, joissa taksiliikenne on kokonaan tai osittain vapautettu kilpailulle on havaittu suuria alueellisia eroavaisuuksia hintakehityksessä. (HE 161/2016 vp: 53-54). Täydentävän hintaseurannan toteutus pohjautuu vuonna 2019 julkaistuun taustaraporttiin ”Taksiliikenteen täydentävä hintaseuranta” (Metsäranta ym., 2019).

Täydentävä hintaseuranta kokoaa yhteen 4-8 hintahavaintoa yhteensä 537:stä yrityksestä kahtena eri ajankohtana, päivällä ja yöllä. Hintoihin lasketaan mukaan perusmaksu, kilometrimaksu, aikaveloitus sekä joissain kaupungeissa myös hinta keskustasta lentokentälle ja toisinpäin. Seurannan päätarkoituksena on tarkastella alueellista hintakehitystä painottamalla hintaseuranta erityisesti maaseutumaisille

alueille. Yrityksistä 306 onkin valittu maaseutumaisista kunnista, 129 taajaan asutuista kunnista ja vain 102 yritystä kaupunkimaisista kunnista. (Metsäranta ym., 2019: 4.)

#### 4.2.3 Poliisin, Traficom ja Verohallinnon valvontaiskut

Lupaviranomaisen asemassa Traficom on myös velvollinen huolehtimaan liikenteen valvontatehtävistä. Tätä tehtävää se on toteuttanut taksiliikenteen osalta yhteistyössä Poliisin ja Verohallinnon kanssa. Yhteisvalvontaa toteutetaan valvontaiskuina eri puolilla Suomea. Valvontaiskuja on tehty tämän työn valmistumiseen mennessä seitsemän kappaletta yhteensä 868 ajoneuvoon. (Traficom, 2020d: 5.) Valvontaiskujen säännöllisen toteuttamisen voidaankin nähdä olevan merkittävä viranomaisen keino turvata asiakkaan asema uusiutuneilla taksimarkkinoilla, minkä Liikenne- ja viestintävaliokunta on nostanut erityisen tärkeäksi seurantatehtäväksi mietinnössään (Liikenne- ja viestintävaliokunta, 2017: 20).

Traficom (2020d) raportissa todetaan, että nämä seitsemän toteutettua valvontaiskua ”ovat kohdistuneet Helsinkiin (111 ajoneuvoa), Espooseen ja Vantaalle (yhteensä 106 ajoneuvoa), Turkuun (114 ajoneuvoa), Tampereelle (93 ajoneuvoa) sekä Uudellemaalle (213 ajoneuvoa)”. Valvontaiskuissa Traficom tehtävä on pääasiassa tarkastaa lupia sekä liikennepalvelulaissa määritettyjen hinta- ja nimitietojen näkyvyyttä asiakkaalle.

#### 4.2.4 Muita taksimarkkinoiden seurannan keinoja Traficomissa

Edellä mainittujen lisäksi Traficom on vuonna 2020 julkaissut laajan raportin ”Taksiliikenteen vaikutusten seuranta”, jossa toimialaa tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat taksipalvelujen kysynnän muutos, taksipalvelujen saatavuus ja hinnat, muutokset alan yrityskehityksessä, muutokset alan työllisyydessä ja työpaikkojen määrässä, turvallisuus, taksipalvelujen vaikutukset liikenteen tuottamiin kasvihuonekaasupäästöihin, erityisryhmien palvelut ja viranomaisten työmäärä. (Traficom, 2020d.)

Muita tietolähteitä, joihin koostetaan jonkin verran tietoa taksimarkkinoista ovat vuosittain julkaistava Julkisen liikenteen suoritetilasto, Henkilöliikennetutkimus, joka

julkaistaan noin kuuden vuoden välein sekä joka toinen vuosi julkaistava Kansalaisten tyytyväisyys liikennejärjestelmään ja matkaketjuihin –tutkimus (Traficom, 2019b; Traficom 2019c). Huomionarvoista on, että näitä kahta tutkimusta ei pääsääntöisesti toteuteta taksimarkkinoiden seuranta varten, vaan ne ainoastaan sisältävät hyödyllistä tietoa kyseisestä markkinasta.

### 4.3 Taksimarkkina Suomessa

Suomen taksiliikenne vapautui kilpailulle 1.7.2018, jolloin liikennepalvelulain toinen vaihe astui voimaan. (Karjalainen & Miettinen, 2018: 8-11). Merkittävimmät taksitoimialaa koskevat uudistukset liittyivät hinta-, määrä- ja asemapaikkasääntelystä sekä päivystysvelvollisuuksista luopumiseen (Uusitalo ym., 2019: 1). Näiden uudistusten nähtiin johtavan taksien toimintakonseptien monipuolistumiseen, haja-asutusalueiden saatavuusongelmien poistumiseen, lisääntyvään kilpailuun, uudenlaisten liikenteen toimijoiden syntymiseen, hintajoustopon sekä tarjonnan lisääntymiseen, yrityskokojen kasvuun, välityspalvelujen monipuolistumiseen ja sähköisten välityspalveluiden yleistymiseen (HE 161/2016: 98-100).

Taksit ovat yksityisiä autoja, joita hyödynnetään julkisen liikenteen palveluihin tarjoamalla asiakkaille henkilökohtaisia matkoja ovelta ovelle. Taksipalvelut voidaan lähtökohtaisesti jakaa neljään laajaan kategoriaan: 1) palveluihin, joissa taksit odottavat asiakkaita tolpalla, 2) palveluihin, joissa asiakkaat ottavat taksin niin kutsutusti lennosta 3) palveluihin, joissa asiakas tilaa taksin etukäteen ennen matkaa puhelimitse tai sovelluksella ja 4) palveluihin, joissa julkisen tai yksityisen sektorin toimija on tehnyt sopimuksen taksipalveluiden hankkimisesta. (Aarhaug, 2014: 7-8; Salanova ym., 2011: 152.) Taksiliikennettä kuvaa vahvasti myös markkinoiden alueellisuus, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Lapissa toimiva taksiyrittäjä ei todennäköisesti harjoita liiketoimintaa myös Uudellamaalla (Marell & Westin, 2002).

Traficom (2020d: 48-49) mukaan taksialan yritysten lukumäärä laski tasaisesti vuosien 2012 – 2018 välillä. Vuonna 2012 taksiliikenteessä toimivia yrityksiä oli yhteensä 8 380, mutta vuonna 2018 enää 7 293. Uudistuksen voimaantulon jälkeen yritysten lukumäärä on kuitenkin kasvanut huomattavasti 22.10.2019 taksiliikenteessä toimivia yrityksiä oli yhteensä 11 421. Huomionarvoista kuitenkin on, että vuosien

2012 – 2018 tiedot ovat peräisin Tilastokeskukselta, ja uudistuksen voimaantulon jälkeiset tiedot Traficomilta, minkä takia ne eivät ole täysin vertailukelpoisia. Lisäksi taksiliikenteessä toimii myös usein taksiyrittäjien yhteisomistuksessa olevia välitys- ja yhdistymispalveluita, joita 1.9.2019 julkaistujen tietojen mukaan on yhteensä 39 kappaletta (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2020; Traficom, 2019d). Myös niiden määrä on kasvanut huomattavasti lakiuudistuksen jälkeen (Traficom, 2020d: 48). Kilpailu- ja kuluttajavirastossa (2020) nähdään, että hinnoittelun vapauduttua välityskeskusten asemaan ja niiden väliseen kilpailuun on syytä kiinnittää erityishuomiota, sillä niiden asema ja omistusrakenne huomioiden markkinoiden toimivuus saattaa heikentyä, jos välityskeskukset rajoittavat tarjontaa ja sitovat taksiyrittäjät yhden välityskeskuksen piiriin.

Taksialan liikevaihto on yritysten lukumäärän lakimuutosta edeltävästä vähenemisestä huolimatta kasvanut tasaisesti läpi 2000-luvun. Vuonna 2000 toimialan kokonaisliikevaihto oli noin 500 miljoonaa euroa, kun taas vuonna 2018 kokonaisliikevaihto oli ylittänyt jo 1,1 miljardia euroa. Samaan aikaan julkisen rahoituksen absoluuttinen osuus on kasvanut tasaisesti läpi 2000-luvun. Vuonna 2001 julkisen rahoituksen osuus toimialan liikevaihdosta oli noin 200 miljoonaa euroa, kun vuonna 2017 se oli jo noin 450 miljoonaa euroa. Prosentuaalisesti julkisen rahoituksen osuus on kuitenkin vuoden 2013 jälkeen kääntynyt pieneniseen laskuun. Samaan aikaan, kun toimialan liikevaihto on tasaisesti kasvanut, on kysyntä markkinoilla pysynyt noin 50 – 60 miljoonan vuosittaisen matkustajan välillä. (Traficom, 2020d: 7.)

Suuri julkisen rahoituksen ja erityisesti Kelan ja kuntien rahoittamien kyytien osuus markkinoiden kokonaisliikevaihdosta luo Suomen taksimarkkinoille oman erityispiirteensä, sillä suuressa osassa maata taksiliiketoiminnan kannattava harjoittaminen ilman Kela-kyytejä tai muita julkisesti rahoitettuja kyytejä on hyvin haastavaa (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2020). Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2020) arvioi selvityksessään, että välityskeskusten ja taksiyrittäjien riippuvuus julkisesta rahoituksesta on omiaan lisäämään taksien saatavuusongelmia, vaikeuttamaan uusien taksiyrittäjien ja välityskeskusten alalle tuloa eli rajoittamaan kilpailua ja hidastamaan markkinoiden uusiutumista useissa maakunnissa. Täten, markkinoiden vapautuminen

ei ainakaan kaikkialla Suomessa ole johtanut hallituksen esityksessä (HE 161/2016 vp) arvioituihin vaikutuksiin.

Markkinoiden toimivuuteen viitataan taloustieteessä usein käsitteellä 'täydellisen kilpailun markkinat', jossa kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa ja markkinat tuottavat hyvinvointia yhteiskunnalle. Usein markkinat eivät kuitenkaan toimi tehokkaasti, minkä takia julkisen vallan on perusteltua puuttua niiden toimintaan. Markkinoiden tehottomuuteen voi olla useita syitä, kuten erilaiset ulkoisvaikutukset sekä vähäisen kilpailun aiheuttama hinnoitteluvoima. Markkinoiden toimiessa tehottomasti, on vallalla niin sanotut 'epätäydellisen kilpailun markkinat', jota voi selittää esimerkiksi mittakaavaedut, markkinoille tulon ja sieltä poistumisen esteet, sääntely sekä yritysten strateginen käyttäytyminen, kuten kartellit. Myös hinnat usein nousevat. (Karjalainen, 2019: 7-10.)

Taksimarkkinoillakin voidaan tunnistaa tiettyjä tilanteita, joissa epätäydellisen kilpailun markkinat vallitsevat. Esimerkiksi kahteen ensimmäiseen taksimarkkinoiden kategoriaan, joita tässä yhteydessä kutsutaan yhdessä nimellä katutaksimarkkinat, sisältyy piirteitä epätäydellisestä kilpailusta. Tällaisia, katutaksimarkkinoilla havaittavia piirteitä ovat esimerkiksi epäsymmetrinen informaatio ja palvelun arvoon verrattuna korkeat transaktiokustannukset. Korkeat transaktiokustannukset voivat ilmetä katutaksimarkkinoilla esimerkiksi siten, että kadulla ja taksijonossa asiakkaalla ei ole etenkään lyhyellä matkalla järkevää neuvotella hintaa kuljettajan kanssa. Toisaalta kilpailun alueellinen luonne voi vähentää kilpailua, sillä kuluttaja on usein epätietoinen siitä, milloin ja missä seuraava taksi on saatavilla, jolloin on vaikeaa arvioida odottamisen tai siirtymisen kustannuksia. Edellä mainittujen transaktiokustannusten johdosta yritysten on vaikeaa viestiä kilpailijoita korkeammasta laadusta tai alhaisemmasta hinnasta, jolloin nämä kilpailijoista poikkeavat ominaisuudet eivät välttämättä lisää palvelun kysyntää. Tärkeää on ymmärtää, että nämä edellä mainitut epätäydellisen kilpailun tilanteet ja informaatio-ongelmat eivät liity taksimarkkinoiden kolmanteen kategoriaan eli etukäteen tilattaviin matkoihin, sillä hintojen ja yritysten välinen vertailu on etukäteen tilattavilla matkoilla huomattavasti helpompaa. (Karjalainen & Ronikonmäki, 2018: 8-9.)

Markkinoiden toimivuutta voidaan mitata usealla eri tapaa. Karjalainen (2019) on Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisussa esitellyt lukuisia indikaattoreita, joiden avulla markkinoita voidaan tehokkaasti seurata. Näitä indikaattoreita ovat esimerkiksi markkinoille tulevien uusien toimijoiden lukumäärä, markkinoilta poistuvien toimijoiden lukumäärä, liikevaihdossa tapahtuvat muutokset, eri kannattavuutta kuvaavat mittarit, pääoman tuottoa kuvaavat mittarit, voittojen ja tuottojen pysyvyys, reaalihintojen alueellinen ja kansainvälinen vertailu, tuottavuuden kehitys, panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä valvonnassa havaittujen rikkeiden määrä. Taksiliikenteen palveluintensiivisyydestä johtuen nämä kilpailuun liittyvät mittarit eivät kuitenkaan välttämättä yksinään riitä kuvaamaan taksimarkkinoiden toimivuutta. Palveluliiketoiminnan erityispiirteet huomioiden, olisi hyvä tarkastella ainakin palvelujen hinta- ja laatutietojen vertailtavuutta, kuluttajien luottamusta eli turvallisuutta markkinoilla sekä turvallisuuden tunnetta palveluntarjoajaa kohtaan ja kuluttajien tyytyväisyyttä siihen, kuinka hyvin palvelu täyttää heidän tarpeensa ja odotuksensa (Koivunen, Järvinen & Tuorila, 2012: 5-6). Lisäksi Kilpailu- ja kuluttajavirasto nostaa omassa selvityksessään esille, että taksipalvelujen hinnoitteluun, saatavuuteen ja turvallisuuteen tulee kiinnittää erityishuomiota (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2020).



## 5 AINESTO JA MENETELMÄT

Tässä pro gradu työssä tutkitaan suomalaisen julkisorganisaation hyödyntämiä johdon laskentatoimen menetelmiä ulkoisen markkinan suorituskykyä analysoitaessa. Samalla pyritään hahmottamaan, onko kyseiselle markkinalle mahdollista implementoida strategisen johdon laskentatoimen teoriaan pohjautuvia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä, kuten tasapainotettua tuloskorttia. Tutkimuksessa hyödynnetään tapaustutkimuksen menetelmiä ja konstruktivistista tutkimusotetta.

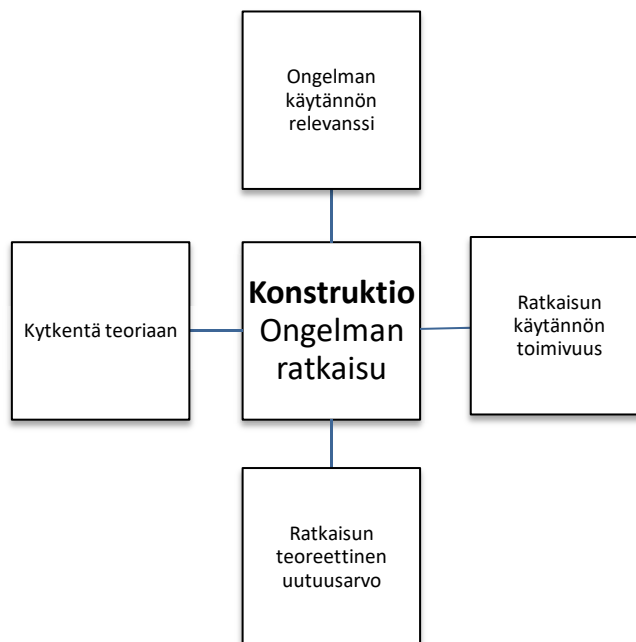
Tutkimuksessa aineisto kerätään käymällä läpi aiheeseen liittyviä dokumentteja, eli keräämällä arkistotietoja sekä teemahaastattelujen avulla. Aineistojen yhdistäminen tutkimuksessa tarkoittaa triangulaatiota, ja sen avulla tutkimuskohdetta voidaan kuvata useasta eri näkökulmasta Triangulaatio myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 125.) Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään sekä teoria- että aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi konstruktiota testataan Kasasen ym. (1993) kehittämällä heikolla markkinatestillä.

### 5.1 Tapaustutkimus ja konstruktioivinen tutkimusote

Tapaustutkimus tarkoittaa sellaista tutkimusmenetelmää, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus, joita tutkitaan niiden todellisessa ympäristössä. Samalla tutkija itse, on suorassa yhteydessä tutkittavaan kohteeseen. Aineistoja tapaustutkimuksessa voidaan kerätä eri tavoin. Näitä ovat muun muassa haastattelut, havainnointi ja arkistoaineiston analysointi. Aineiston keruumenetelmien tarkoituksena on tukea ja täydentää toinen toisiaan. (Lukka, 2005). Tapaustutkimusta voidaan soveltaa käytäntöön monin eri tavoin. Tapaustutkimukset voidaan esimerkiksi jaotella yksittäistapauksiin keskittyviin tai useaa tapausta tarkasteleviin tapaustutkimuksiin. Samalla ne voivat olla myös vertailevia tai tilastollisia. (Häkli, 2018: 31.).

Konstruktioivinen tutkimusote on eräs tapaustutkimuksen alakäsite ja kaikessa yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa sellaista lähestymistapaa tutkimustyöhön, jossa pyritään rakentamaan uusi konstruktio kohdeorganisaation käyttöön. Nämä konstruktioit voivat olla esimerkiksi malleja, diagrammeja, suunnitelmia tai vaikkapa

uusia organisaatorakenteita. Rakennettavan konstruktion on myös todistettava hyödyllisyytensä organisaatiolle, minkä takia sitä tulee testata. (Kasanen, Lukka & Siitonen, 1993: 243-253.). Konstruktiivisen tutkimuksen elementit on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Konstruktiivisen tutkimuksen elementit (mukaiillen Kasanen ym., 1993, s. 246).

Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelminä hyödynnetään teemahaastatteluja sekä arkistoaineiston analysointia. Kehitettävää konstruktioa testataan Kasanen ym. (1993) kehittämällä heikolla markkinatestillä, jossa etsitään vastaus kysymykseen: Onko joku tulostavasti johtaja halukas käyttämään konstruktioa omassa päätöksenteossään? Tätä menetelmää väitöskirjassään hyödyntää myös Pekkola (2013: 47).

### 5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jolle niin monen muun termin tapaan ei ole kehitetty universaalia määritelmää. (Hirsjärvi & Hurme, 2015: 47.). Eri tutkijat näkevätkin tämän haastattelumenetelmän hieman eri tavalla. Hirsjärvi ja Hurme (2015: 47-48.) ovat koostaneet näitä näkemyksiä kirjassään. Erään näkemyksen

mukaan teemahaastattelu voidaan nähdä haastatteluna, jossa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi kokea tarpeelliseksi vaihtaa kysymysten järjestystä. Toisen määritelmän mukaan kysymykset ovat kaikille samoja, mutta haastateltava voi vastata näihin kysymyksiin parhaalla katsomallaan tavalla. Teemahaastattelun voidaan kuitenkin katsoa olevan puolistrukturoitu siksi, että haastattelija on määritellyt kysymyksillään teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Tästä syystä kirjoittajat kutsuvat kyseistä haastattelumuotoa teemahaastatteluksi. Täten, teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta, kuin strukturoitua haastattelua.

Tärkeä kysymys haastatteluja suoritettaessa on myös haastateltavien valinta sekä määrä. Pääsääntö on se, että laadullisesta tutkimuksesta koostuva opinnäytetyö, oli se sitten pro gradu –tutkielma tai ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, on osoitus tekijänsä oppineisuudesta omalta alaltaan. Tästä syystä aineiston koolla ei ole juurikaan merkitystä, vaan tärkeää on valita haastatteluihin oikeat henkilöt, jotka ymmärtävät tutkitusta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Samalla aineiston koko opinnäytetöissä on usein pieni ja haastateltavien määrä maltillinen, 6-8 henkilöä. (Tuomi & Sarajarvi, 2018: 73-74.).

Tätä pro gradu –työtä varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Haastattelujen kesto oli 31 – 64 minuuttia. Haastatteluista kuusi oli yksilöhaastatteluja ja kaksi haastateltavista haastateltiin yhdellä kertaa. Lisäksi seitsemän henkilöä haastateltiin organisaation tiloissa ja yksi henkilö skype for business –sovelluksen välityksellä. Kaikki haastattelut litteroitiin sanasta sanaan jättäen kuitenkin täytesanat, sanojen toistot, äännähdykset ja sanojen lyhennykset pois litteroiduista aineistoista. Yksityiskohtaista tietoa, kuten nimiä tai tehtävänimikettä ei haastateltavista mainita, vaan haastateltavat on jäsennetty nimillä Henkilö A-H anonyymiteetin varmistamiseksi. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin excel-tilukkolaskentaohjelmaa. Taulukossa 1 on kooste haastatteluista.

Lisäksi haastattelurunkoa testattiin siten, että ennen haastattelujen toteutusta runko lähetettiin pro gradu -tutkielman ohjaajalle kommentoitavaksi. Henkilö A:n haastattelun jälkeen runko käytiin myös haastateltavan kanssa erikseen läpi ja siihen

tehtiin muutoksia sekä ohjaajan että henkilö A:n kommenttien pohjalta. Taulukko 1 on kooste haastatteluista.

**Taulukko 1. Teemahaastattelut**

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Haastattelun toteutus
Henkilö A	14.2.2020	38 min 35 sek	Haastateltavan toimisto
Henkilö B	18.2.2020	31 min 43 sek	Haastateltavan toimisto
Henkilö C	18.2.2020	31 min 27 sek	Haastateltavan toimisto
Henkilö D	19.2.2020	1 h 3 min 48 sek	Skype for business -sovellus
Henkilö E	19.2.2020	43 min 2 sek	Haastateltavan toimisto
Henkilö F	19.2.2020	43 min 2 sek	Haastateltavan toimisto
Henkilö G	27.2.2020	31 min 21 sek	Haastateltavan toimisto
Henkilö H	28.2.2020	46 min 35 sek	Haastateltavan toimisto

### 5.1.2 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluista ja arkistoaineistoista kasatun materiaalin analysointiin sisällönanalyysia, koska kyseisellä menetelmällä dokumentteja on mahdollista analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysilla on mahdollista analysoida kaikki kerättävä aineisto, sillä sitä voidaan hyödyntää niin haastatteluiden, raporttien, kuin esimerkiksi kirjojen ja artikkelienkin analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 87.). Huomioitavaa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysia toteutettaessa on, että tällä metodilla aineisto saadaan vain järjestetyksi johtopäätöksiä varten. Täten, tutkimusta toteutettaessa on tärkeää muistaa, että järjestetty aineisto ei ole sama asia kuin johtopäätökset.

Sisällönanalyysin perimmäinen tarkoitus siis on, että sen avulla aineisto tiivistetään siten, että sen informaatioarvo säilyy, ellei jopa lisääny. Aineiston järjestäminen toisin sanoen toimii työvaiheena, jonka tarkoitus on selkeyttää aineisto luotettavien johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 90.). Tässä työssä aineisto pyritään järjestämään Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaileman teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin, jossa luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, kuten vaikkapa teoriaan tai malliin. Tällöin tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan

analyysirunko, joka voidaan luokitella eri tavoin. Samalla hyödynnetään kuitenkin myös aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Molemmat keinot valikoituvat tutkimukseen hyödynnettäväksi siksi, koska haastattelurunko pohjautuu strategisen johdon laskentatoimen teoreettiseen viitekehykseen, mutta tutkimuksen aikana on huomattu myös esille nousseita aiheita, joita ei pelkkään teoriaan ja tutkimuksen lähtökohtiin nojaten osattu nousevan keskusteluissa pinnalle. Haastattelujen pohjalta nousi teoriaosuudessa esille tuodun sekä haastattelukysymysten lisäksi, kuinka koko Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla ja erityisesti Traficomissa hyödynnetään strategisen johdon laskentatoimen teoriaa suorituksen mittaamiseen. Aihe ei suoraan heijasta tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä tai teoreettista viitekehystä, mutta tulokset käydään silti läpi kappaleessa 6.1., sillä ne ovat hyvin lähellä tämän pro gradu –tutkielman aihealuetta.

Empiirinen osio on ryhmitelty teorian, haastatteluvastausten ja aineiston sisällönanalyysin ja tutkimuskysymysten pohjalta kolmeen eri ryhmään: strateginen johdon laskentatoimi case organisaatiossa, taksimarkkinoilla hyödynnettävät strategisen johdon laskentatoimen sovellukset case organisaatiossa sekä suorituskykymittariston rakentaminen case organisaation käyttöön.

## **5.2 Tutkimuksen suhde teoriaan**

Tässä Pro gradu -tutkielmassa esiteltävän teoreettisen viitekehysten avulla voidaan tarkastella strategista johdon laskentatoimeja ja erityisesti suorituskyvyn mittaamista valitussa kontekstissa. Teoreettinen viitekehys vaikuttaa erityisesti myös tutkimusmetodien ja tutkielmassa hyödynnettyjä teemahaastatteluja varten luotujen teemojen valintaan. Konstruktiivisissa tutkimuksissa teoria voidaan myös nähdä työkaluna, joka antaa tutkijalle eväät uudenlaisen konstruktion rakentamiseen. Siksi, tutkielmassa on olemassa taustateoria, johon aineisto peilataan sekä tulkintateoria, jonka tehtävä on ohjata mittaristossa tehtäviä valintoja. Tapaustutkimusta ja konstruktiivista tutkimusotetta on esimerkiksi aikaisemmin käytetty useissa Pro gradu -tutkielmissa, joissa on kehitetty suorituskykymittaristo case organisaation käyttöön (kts. esim. Johansson, 2009; Kolari, 2018).

Konstruktiivisen tutkimusotteen käyttö lähestymistapana on nähty yhtenä vastauksena lukuisten johdon laskentatoimen tutkijoiden esittämään tarpeeseen käytännönläheisestä tutkimusotteesta johdon laskentatoimen alalla (Kasanen ym., 1993; Rautiainen, Sippo & Mättö, 2017). Rautiainen ym. (2017) tuovat artikkelissaan myös esille, että perinteinen tapa konstruktiivisen tutkimusotteen käytännön hyödynnettävyyden testaamiseen on Kasanen ym. (1993) kehittämät markkinatestit, joita on kolme erilaista. Samalla he myös huomauttavat, että markkinatestit eivät välttämättä indikoi kehitetyn konstruktion ominaisuuksista tai ylipäätään niiden käytännön hyödynnettävyydestä. Tästä syystä tutkijat ehdottavat artikkelissaan uudenlaista lähestymistapaa, jota he kutsuvat relevanssitimantiksi. Relevanssitimantin avulla rakennettua konstruktioita ja sen käytännön hyödynnettävyyttä voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, jotka voivat esiintyä sekä yhdessä että erikseen. On kuitenkin huomioitava, että konstruktion rakentaminen ja sen hyödynnettävyyden ja ominaisuuksien arvioiminen on monivaiheinen prosessi, jossa usein eri näkökulmien yhdistäminen johtaa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Hyvänä esimerkkinä toimivat kokonaisvaltaiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät. Yksittäisenä teoreettisena mallina ne eivät välttämättä täytä organisaation tarpeita, mutta yhdistettynä ne voivat tarjota hyvinkin hyödyllisen konstruktion erilaisille organisaatioille. Samalla tavoin, myös konstruktion käytännön hyödynnettävyyden testaamiseen olisi hyvä harkita useamman eri tavan hyödyntämistä. Kasanen ym. (1993) markkinatestien lisäksi myös Rautiaisen ym. (2017) relevanssitimantin käyttöönottoa voidaan harkita, sillä niiden avulla tutkijan olisi mahdollista täydentää omia havaintojaan konstruktion hyödyllisyyden arvioinnissa.

Konstruktiivinen tutkimusote on kuitenkin suhteellisen nuori tutkimuksen toteuttamisen keino, sillä se on kehitetty vasta vuonna 1993 (Kasanen ym., 1993). Nuoresta iästään huolimatta konstruktiivinen tutkimusote on osoittautunut hyödylliseksi keinoksi tietyn tyyppisten tutkimusten toteuttamiseen. Siitä huolimatta, se laskeutuu kahden eri laskentatoimen tutkimussuuntauksien paradigmojen väliin, minkä takia sen asema on heikko (Lukka, 2010: 113-114). Lukan (2010) artikkelista ilmenee, että tämä trendi näkyy niin, että kommunikointi kahden eri vallitsevan paradigman välillä on niukkaa ja vaikeaa. Laskentatoimen tutkijat ovat siis kuppikuntaistuneet tai heimoistuneet. Tämä on johdon laskentatoimen tutkimuksen näkökulmasta erittäin huolestuttavaa, sillä kuten Lukka (2010: 113) mainiosti

artikkelissaan asian ilmaisee, pitäisi meidän aina olla aidosti valmiita ja avoimia uusien ideoiden ja jopa paradigmojen syntymiselle. Meidän tulisi siis päinvastoin lisätä eri paradigmojen välistä kommunikointia ja ajatusten vaihtoa uusien ideoiden ja paradigmojen syntymisen mahdollistamiseksi, sillä uusien paradigmojen synty on usein johtanut hyvään lopputulokseen (Lukka, 2010: 111). Samalla tavoin, kun konstruktivisessa tutkimusotteessa tulisi hyödyntää parhaita puolia useista eri teoreettisista malleista, tulisi myös laskentatoimen tieteessä hyödyntää parhaita puolia useista eri yleisesti hyväksytyistä suuntauksista.

Samalla on myös huomioitava, että tiede ei ole irrallaan muusta maailmasta, vaan sen kehitystä ohjaa pitkälti tutkijoiden ja tutkimusyhteisöjen arvomaailma (Lukka, 2010: 111). Tästä syystä strategisen johdon laskentatoimen opettaminen on tärkeää yliopistoissa, sillä ilman uusien, eri näkökulmasta katsovien tulevaisuuden tutkijoiden arvomaailmaa strategisen johdon laskentatoimen opetus ei välttämättä pysyisi muun ihmiskunnan kehityksen mukana ja kykenisi uusiutumaan tai synnyttämään uusia paradigmoja.

## 6 JOHDON LASKENTATOIMEN SOVELLUSTEN ANALYSOINTI JA MITTARISTON RAKENTAMINEN TAKSIMARKKINOILLE

Julkisorganisaatioissa on viime vuosikymmeninä otettu toiminnan suunnittelussa ja organisoinnissa merkittäviä harppauksia yksityisen sektorin organisaatioiden suuntaan, mikä tarkoittaa sitä, että julkisen sektorin organisaatioissa on hyödynnetty paljon hyviä käytäntöjä yksityiseltä puolelta. Näitä käytäntöjä ovat esimerkiksi erilaiset strategisen johdon laskentatoimen sovellukset, kuten suorituskyvyn mittausta varten kehitetyt menetelmät, hyvänä esimerkkinä tasapainotettu tuloskortti (BSC). (Nuhu ym., 2016: 68-69; Poister ym., 2015: 217-218.) Suomi ei poikkea tästä trendistä, sillä myös meillä julkinen sektori on implementoinut yksityisellä puolella hyväksi todettuja käytäntöjä. Tästä esimerkin tarjoaa Henkilö F (haastattelu, 19.2.2020), jonka mukaan:

*”vuonna 2012 oli valtioneuvoston tulosohjauksen kehittämisohjelma, joka painotti (muun muassa) strategisuutta.”*

Strategisuutta esimerkiksi Liikenne- ja viestintäministeriö on vahvasti edistänyt myös omassa toiminnassaan.

Tämän pro gradu –tutkielman empiirisessä osiossa analysoidaan, hyödyntääkö case organisaatio taksimarkkinoilla strategisen johdon laskentatoimen sovelluksia sekä rakennetaan konstruktio eli tässä tapauksessa suorituskykymittaristo taksimarkkinoiden pitkäaikaiseen seurantaan kohdeorganisaation strategia ja lakisääteiset tehtävät huomioiden. Mittariston kehitys ja mittareiden valinta pohjautuvat teoriaosuudessa esille tuotuun kirjallisuuteen, toteutettuihin haastatteluihin sekä erillisiin kirjallisiin aineistoihin.

### 6.1 Strateginen johdon laskentatoimi case organisaatiossa

Pro gradu –työssä kerätyn aineiston pohjalta on käynyt selväksi, että strategiset tavoitteet (toiselta nimeltään yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet) ohjaavat vahvasti koko LVM:n hallinnonalan toimintaa. Strategiatyö on Liikenne- ja



viestintäministeriössä moneen muuhun ministeriöön verrattuna systemaattista toimintaa, kuten Henkilö E (haastattelu, 20.2.2020) osoittaa haastattelussa:

*”Koko ministeriö on organisoitu vuoden 2016 organisaatiomuutoksessa niin, että tulosohjaus keskitettiin konserniohjausosastolle, eli meillä se on niin sanotusti ammattimaista, kun monella muulla ministeriöllä se on jaettu substanssiosastoille... Esimerkiksi VM (Valtiovarainministeriö) nyt kehittää omaansa.”*

LVM:ssä strategiatyö alkaa tulevaisuuskatsauksella, joka tehdään kerran hallituskaudessa. Tämän jälkeen LVM laatii konsernistrategian, jossa otetaan huomioon tulevaisuuskatsauksessa tunnistetut muutokset ja hallitusohjelman tavoitteet. Konsernistrategia myös toimii pohjana virastoille asetettavissa tavoitteissa. Konsernistrategiassa on nostettu esille kolme tärkeää yhteiskunnallista vaikuttavuustavoitetta. Nämä ovat: 1) Suomi on edelläkävijä kohti hiiletöntä liikennettä ja viestintää, 2) Verkot ja palvelut helpottavat arkea ja edistävät elinkeinon harjoittamista ja, 3) Uudet toimintamallit ja innovaatiot vauhdittavat hyvinvointia ja kilpailukykyä. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2019: 10.)

Yksi pääasiallisista konsernistrategian tavoitteiden jalkauttamiseen käytettävistä keinoista hallinnonalalla on tulosohjaus. Tulosohjauksella varmistetaan, että virastot toimivat tehokkaasti ja vaikuttavasti konsernistrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Kunkin viraston rooli tavoitteiden saavuttamisessa sovitaan ministeriön ja viraston välisessä tulosneuvottelussa. Neuvottelun lopputulos kirjataan tulossopimukseen, joka sisältää myös viraston tulostavoitteet. Lisäksi virastot osallistuva myös konsernistrategian valmisteluprosessiin. Useiden haastateltavien mukaan LVM:ssä hyödynnettävä tulosohjausmalli liittyy erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteisiin. Tulosohjaus on siis keskeisessä asemassa strategisten tavoitteiden jalkautuksessa ministeriöstä virastoille.

Tulostavoitteet asetetaan hallituskauden mittaiseksi, eli aina hallituksen vaihtuessa tehdään uusi tulossopimus. Lisäksi, tulossopimuksia tarkistetaan joka vuosi ja ne käydään läpi aina syksyisin. Prosessissa käydään yhteistyössä virastojen, kuten Traficom ja ministeriön eri osastojen kanssa läpi, päästäänkö asetettuihin

tavoitteisiin ja onko tulossopimuksessa joitain tarkistustarpeita, keskustellaan ja neuvotellaan mahdollisista muutoksista ja lisäyksistä. Tarkistus kirjataan tulossopimukseen, joka allekirjoitetaan. Tulossopimuksessa määritettyjä tulostavoitteita myös mitataan aktiivisesti. Haastatteluista ilmeni, että osa mittareista voi tosin jäädä hieman abstraktille tasolle. Tavoitteet on myös sidottu organisaation palkitsemisjärjestelmään. Kaikkien mittareiden toteutumista seurataan niin kutsutulla liikennevalojärjestelmällä. Tavoitteiden seuranta myös kehitetään parhaillaan niin, että virastot raportoivat jatkossa tulostavoitteiden seurantatietoa kolme kertaa vuodessa ministeriölle.

Liikenne- ja viestintäministeriön keskeisin keino strategian kommunikointiin hallinnonalalla eteenpäin on siis tulossopimukset. On kuitenkin huomioitava, että tulossopimuksissa määritetty tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan ole ainut keino, jolla strategiaa kommunikoidaan hallinnonalan organisaatioissa eteenpäin. Strategian kommunikoinnin onnistuminen näkyy esimerkiksi siinä, että hallinnonalan virastojen omat strategiat ovat linjassa hallinnonalan konsernistrategian kanssa (kts. kappale 4). Traficomissa organisaation omaa strategiaa kommunikoidaan myös organisaation sisällä esimerkiksi niin, että koko henkilöstö osallistetaan strategian valmistelua koskevaan työhön, kuten henkilö C (haastattelu 18.2.2020) tuo haastattelussaan esille:

*”Mutta kyllähän se (strategia) valmisteltiin niin, et oli paljon henkilöstötyöpajoja ja erilaisia työkaluja, millä pääsi kommentoimaan ja osallistumaan. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta onnistunut prosessi, kun oli niitä vaikuttamismahdollisuuksia.”*

Strategisten tavoitteiden asettamisen ja suorituskyvyn mittaamisen voidaankin nähdä Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla seuraavan hyvin pitkälti strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuudessa ehdotettuja käytäntöjä, joiden mukaan painopisteen tulee olla pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelussa ja siinä, että organisaation tavoitteiden seurannan onnistuminen johdetaan organisaation strategiasta ja jalkautetaan näistä lähtökohdista organisaation eri osiin. Tavoitteiden onnistumiseen motivoidaan sitomalla tavoitteet organisaation palkitsemisjärjestelmään. Lisäksi mittaristossa hyödynnetään rahamääräisten

mittareiden lisäksi paljon myös ei-rahamääräisiä mittareita. (kts. esim. Drury, 2018: 560-561; Ikäheimo ym., 2016: 147; Suomala ym., 2011: 216-227.).

#### 6.1.1 Taksimarkkinoilla hyödynnettävät strategisen johdon laskentatoimen sovellukset case organisaatiossa

Strategisen johdon laskentatoimen sovelluksia on lukuisia. Eräs tapa tarkastella näitä, on hyödyntää Cadezin ja Guildingin (2008: 839) kehittämää jaottelua, jossa strategisen johdon laskentatoimen menetelmät on jaoteltu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat: 1) Kustannuslaskenta, 2) Suunnittelu, ohjaus ja suorituskyvyn mittaaminen, 3) Strateginen päätöksenteko, 4) Kilpailijalaskenta ja 5) Asiakaslaskenta. Nämä osa-alueet sisältävät myös yksityiskohtaisempia strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä, joita ovat esimerkiksi suorituskyvyn mittaajajärjestelmät, strateginen hinnoittelu, elinkaarikustannuslaskenta ja kilpailuaseman seuranta.

Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa taksimarkkinoiden seurantaan hyödynnetään monia eri keinoja (kts. kappale 4.2). Vaikka nämä erilliset seurantakeinot ovat hyviä ja tarkoituksenmukaisia keinoja taksimarkkinan kehityksen seurantaan ja sisältävät piirteitä strategisen johdon laskentatoimen sovelluksista, erityisesti suorituskyvyn mittaamisesta, ei niitä voi lukea strategisen johdon laskentatoimen menetelmiksi. Tämä siitä syystä, että ne eivät yksinään täytä kaikkia kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaajajärjestelmän kriteerejä. Ensinnäkin mittariston tulisi kattaa päätöksenteon kannalta kaikki olennaiset ulottuvuudet päätöksenteon tehokkuuden varmistamiseksi. Toiseksi mittariston tulisi muodostaa looginen kokonaisuus, eikä sisälitä päällekkäistä informaatiota. Kolmanneksi mittariston tulisi olla hyödyllinen johdon strategisessa päätöksenteossa. (Laitinen, 2003: 367.) Neljänneksi, Poister ym. (2015) lisäävät, että indikaattoreita tulee seurata pitkän ajanjakson ajan. Tämä korostuu etenkin julkisorganisaatioissa. Tällä hetkellä erilliset seurantakeinot tuottavat hyödyllistä tietoa johdon strategisesta päätöksenteosta tueksi, kuten Henkilö D (haastattelu, 19.2.2020) tuo haastattelussa esille:

*”Sitten meillä on kvalitatiivisia mittareita, kuten asiakaspalautteiden määrä. Koko viime vuoden asiakaspalautte liittyy taksiliikennepalveluihin. Paljonko niitä tuli, mitä valitukset koskivat. Se*

*on kvalitatiivista, kun mennään yhden asiakaspalautteen tasolle, mutta niistä pystytään koostamaan selvät asiaryhmät. Esimerkiksi niin, että seuraavissa asioissa, hinnoittelun suhteen olivat seuraavat ongelmat...Ja tällä tavalla sitä pystytään jalostamaan toimenpiteiksi asti, niin kuin Traficom antoi hintamääräyksensä ja yhtenä syynä siinä pohjalla, miksi tämä tehtiin, oli asiakaspalautteet, joita Kilpailu- ja kuluttajavirasto sai, ja meillekin niitä tuli.”*

Lisäksi suurin osa niistä muodostaa loogisen, tutkimustietoon pohjaavan kokonaisuuden, eivätkä sisällä päällekkäistä tietoa (kts. esim. Uusitalo, 2017). Taksimarkkinoiden seurannan keinot eivät kuitenkaan erillisinä tietolähteinä täytä kolmatta kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kriteeriä, jonka mukaan mittariston tulisi kattaa päätöksenteon kannalta kaikki olennaiset ulottuvuudet. Siispä, vaikka LVM:n hallinnonalalla yleisesti hyödynnetään strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä, kuten suorituskyvyn mittaamista organisaation sisäisen tehokkuuden seurantaan, ei näitä menetelmiä ole vielä Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa olennaisesti implementoitu organisaatiosta irrallaan olevan taksimarkkinan suorituskyvyn mittaamiseen, vaikka tätä ovat monet tutkijat ehdottaneet. (kts. esim. Kamensky, 2014; Suomala ym., 2011: 216-227.)

Toisaalta, viimeisten vuosien seurantamenetelmien kehityksen lisäksi Traficomissa on nyt keskitytty kehittämään markkinaseurantaa, kuten Henkilö C (haastattelu, 18.2.2020) toi esille:

*”Viime vuonna homma hoidettiin niin, että oli yhden yksikön tiedon keruu ja verkoston ohjaus siihen, et minkälaista tietoa tarvitaan... Nyt, kun organisaatiouudistus on käynnistynyt, niin nyt sitä tietopohjaa lähetään kasvattamaan ja miettimään, että kuka tuottaa mitä missäkin, et onhan se (markkinaseuranta) aika järjestäytyntä verrattuna aikaisempaan.”*

## 6.2 Taksimarkkinoiden suorituskykymittariston rakentaminen case organisaation käyttöön

Suorituskyvyn mittaaminen on oleellinen osa organisaation strategisten tavoitteiden jalkautumisen seurantaan. On myös erityisen tärkeää, että julkisella sektorilla tehtyjä päätöksiä mitataan, jotta voidaan varmistua siitä, että ne todella tuottavat julkista arvoa. (Drury, 2018: 560-561.); Bloomberg ym., 2015: 189-190.) Taksimarkkinoiden osalta tämä tarkoittaa sitä, että mittaristo tulee sovittaa yhteen organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja, että liikennepalvelulain yhteydessä käsitellyt, odotetut vaikutukset tulee huomioida mittariston rakentamisen yhteydessä. Näitä odotettuja vaikutuksia on käsitelty kappaleessa 4.3. On kuitenkin tärkeää myös tunnistaa, että taksimarkkinat ovat poliittisesti herkkä aihe, ja jokainen vallassa oleva hallitus kokee tärkeäksi hiukan eri asioita. Tästä syystä pitkäaikaiseen, jatkuvaan seurantaan rakennettavassa mittaristossa on huomioitava ero pitkäaikaisen ja pistemäisen tiedon välillä. Pistemäistä tietoa tulee kerätä aina tarvittaessa poliittisesta päätöksenteosta nousevien tarpeiden täyttämiseksi. Tässä pro gradu –tutkielmassa keskitytään vain pitkäaikaisen tietopohjan rakentamiseen. Henkilö B (haastattelu, 18.2.2020) kuvaa pitkäaikaisen ja pistemäisen tiedon erot hyvin haastattelussaan:

*”Toisaalta on sellaisia hallituskauden mittaisia tavoitteita tai toisin sanoen hallituksen asettamia tavoitteita, sitten on sellaisia yleisempiä periaatteita. Hallituksellahan voi olla hyvinkin spesifejä tavoitteita, esimerkiksi, että seurataan tietyn sosioekonomisen luokan työllistymistä, mitkä voi sitten niin kuin määräytyä, että sen pitää kertoa työllistyykö tietyn sosioekonomisen luokan taksialalle vai ei. Sitten sellaisia pitkän aikavälin periaatteita esimerkiksi markkinoiden toimivuus, silleen et se on kilpailullinen se markkina, siellä ei huijata asiakkaita, hinnat ei ole liian korkeita, palveluja on saatavilla ja palvelut on laadukkaita, niin tällaisia hyvin yleisiä periaatteita voidaan ottaa hallituskaudesta riippumatta seurattaviksi ja yleisiksi tavoitteiksi. Sen mittarin pitää pystyä kertoa siitä kilpailullisuudesta ja sitten hinnat, laatu, saatavuus, sitten investoinnit innovaatiot on yks semmoinen pidemmän aikavälin mittari, mitkä indikoi et onko sitä kilpailua vai eikö sitä ole ja tuottaako se sellaisia tuloksia, kun halutaan.”*

Toiseksi mittariston rakentamisessa on oleellista ymmärtää, mikä tai mitkä sidosryhmät hyödyntävät markkinaseurantatietoa päätöksentekoa varten. Haastatteluista ilmeni neljä keskeistä sidosryhmää, jotka hyödyntävät Traficomin markkinaseurantatietoa päätöksenteossa. Nämä tahot ovat: 1) Liikenne- ja viestintäministeriö, 2) Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 3) Yksityiset yritykset ja etujärjestöt ja 4) muut julkisorganisaatiot. Myös näiden tahojen tietotarpeet ovat erilaisia, sillä esimerkiksi kuntatason organisaatiot tarvitsevat usein alueellista tietoa omasta kunnastaan, kun taas LVM tarvitsee koko valtakuntaa koskevaa tietoa. Tärkeintä mittaristoa rakennettaessa kuitenkin on, että mittaristo tyydyttää edes yhden sidosryhmän tietotarpeet (kts. esim. Poister ym., 2015). Haastatteluissa ilmeni, että useille sidosryhmille tärkeää on jatkuvan keskusteluyhteyden ylläpitäminen, nopea sopeutuminen muutoksiin sekä viranomaisen puolelta tuleva ennustettavuus. Samalla tavalla, myös Traficomille on tärkeää ylläpitää jatkuva keskusteluyhteys omiin sidosryhmiinsä, jotta tiedon vaihto ja sidosryhmien tarpeiden kartoittaminen olisi mahdollisimman sujuvaa.

Traficomin kannalta tärkein sidosryhmä kuitenkin on hallinnonalan ohjaaja ja valvoja eli Liikenne- ja viestintäministeriö, jolle se on tulosvastuussa (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2020). Tästä syystä, kun mittaristoa rakennettaessa on huomattu ristiriitaisia tietotarpeita, on ministeriön tietotarpeet huomioitu päällimmäisenä.

Ehkä oleellisin seikka kuitenkin mittaristoa rakennettaessa on huomioida kohdeorganisaation toiminnan erityispiirteet eli heijastaa mittaristo organisaation tarpeisiin (kts. esim. Laitinen, 2003). Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että mittariston rakentaminen pohjataan organisaation lakisääteisiin tehtäviin, joita on käsitelty luvussa 4.1. Ei ole organisaation tai tämän työn kannalta tarkoituksenmukaista rakentaa mittaristoon sellaisia ulottuvuuksia, jotka eivät kuulu sen lakisääteisiin tehtäviin. Tästä esimerkkinä on Verohallinnolle kuuluva harmaan talouden arviointi. Toisaalta, tässä työssä hyödynnetään Pekkolan (2013) kehittämää verkostomallia juuri siksi, että viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö on oleellista myös taksimarkkinoiden osalta, sillä tiedon vaihto alan eri toimijoiden kesken on erittäin tiivistä. Tätä seikkaa korosti useampi haastateltava. Henkilö D kiteytti verkostomaisen toiminnan hyvin:

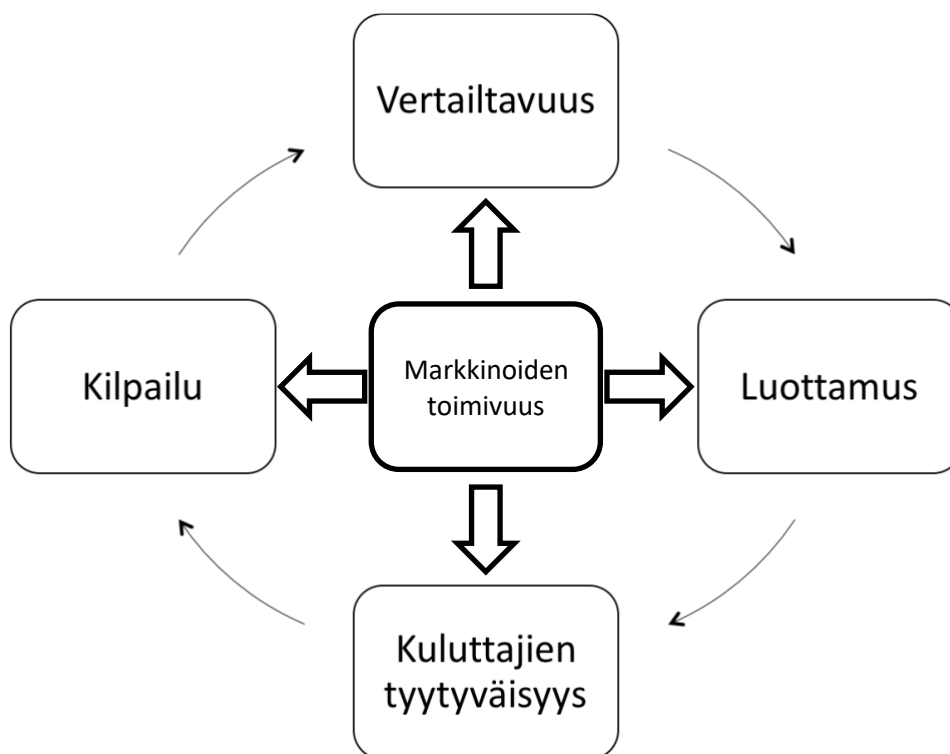
*”Kuljetusalan etujärjestöt on myös kiinnostuneita kaikista automatisaatiojutuista, kun sehän on heidän alallaan aika lailla tämmöistä disruptiivista toimintaa... Olemme kuitenkin hyvin avoimia siinä, että raportoimme kaikki tulokset myös ulos...Etujärjestöt myös hyödyntää meidän tuottamaa tietoa omaan jäsenviestintäänsä.”*

Pekkolan (2013) verkostomallia on tässä pro gradu –tutkielmassa noudatettu mukailleen eli verkostomallista on valittu vain tämän työn kannalta hyödylliset elementit. Alkuvaiheessa on haastattelujen sekä aineiston analysoinnin keinoin selvitetty taksimarkkinoiden seurannan lähtötilanne. Tämän jälkeen on hahmotettu mitä tietoa taksimarkkinoilta on kerätty. Lisäksi on selvitetty, mitä tietoa markkinoilta tulisi kerätä ja mistä lähteistä, jotta tietotuotanto olisi kokonaisvaltaista, mutta silti hallinnollisesti mahdollisimman kevyttä. Tärkeää on myös ollut hahmottaa mitä tietoa mittaristoon tulisi sisällyttää, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla Traficomien strategisia tavoitteita, lakisäätteisiä tehtäviä sekä ministeriön ja muiden sidosryhmien tietotarpeita. Viimeisessä vaiheessa kehitetty mittaristo on esitelty ideariihessä, jonka pohjalta mittaristoon on tehty tarvittavat muutokset. Lopullista mittaristoa on testattu Kasasen ym. (1993) kehittämällä heikolla markkinatestillä siten, että hyväksyntä on saatu sähköpostitse organisaatiolta.

### 6.2.1 Tutkielmassa käytetyn mittariston kehikko

Tutkielman empiirisessä osiossa käytetään edellä esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen pohjaten kehikkoa, jonka rakentamisessa on hyödynnetty eri suorituskymittaristojen ominaispiirteitä. Markkinoiden toimivuuden analysointi on konstruktion rakentamisessa nähty sellaisena ulottuvuutena, joka vastaa tutkielman kannalta moneen eri tärkeään näkökulmaan, kuten organisaation strategiaan tavoitteisiin, lakisäätteisiin tehtäviin, sidosryhmien tietotarpeisiin sekä liikennepalvelulain asettamisen yhteydessä arvioituihin vaikutuksiin. Täten mittariston eri ulottuvuudet rakentavat sellaisen kokonaisuuden, joka edellä mainitut näkökulmat huomioiden arvioi taksimarkkinoiden toimivuutta. Markkinoiden toimivuuden analysointi tässä työssä koostuu neljästä eri pääulottuvuudesta: vertailtavuudesta, luottamuksesta, kuluttajien tyytyväisyydestä ja kilpailusta

(Koivunen ym., 2012: 5-6). Kuvio 7 havainnollistaa markkinoiden toimivuuden eri ulottuvuuksia.



**Kuvio 7. Konstruktiossa käytetyt taksimarkkinoiden toimivuuden ulottuvuudet.**

Nämä neljä ulottuvuutta jakautuvat edelleen suorituskykymittareiksi. Mittarit on rakennettu siten, että tietty määrä mittareita selittää aina yhtä ulottuvuutta. Mittarit on jokaisen ulottuvuuden kohdalle numeroitu niin, että numerointi alkaa numerosta 1. Suorituskykymittareista kokonaisvaltaisemman kuvan luovat selittävät mittarit, jotka tarjoavat useita näkökulmia suorituskykymittareille. Kuvio 8 havainnollistaa markkinoiden toimivuuden ulottuvuuksia sekä esimerkkimittareita.



MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIOT	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Kilpailu	Mittari 1 Mittari 2 Mittari 3	Selittävä mittari 1.1 Selittävä mittari 1.2 Selittävä mittari 2.1 Selittävä mittari 2.2 Selittävä mittari 3.1 Selittävä mittari 3.2
Vertailtavuus	Mittari 1 Mittari 2	Selittävä mittari 1.1 Selittävä mittari 1.2 Selittävä mittari 2.1 Selittävä mittari 2.2
Luottamus	Mittari 1 Mittari 2	Selittävä mittari 1.1 Selittävä mittari 1.2 Selittävä mittari 2.1 Selittävä mittari 2.2
Kuluttajien tyytyväisyys	Mittari 1 Mittari 2	Selittävä mittari 1.1 Selittävä mittari 1.2 Selittävä mittari 2.1 Selittävä mittari 2.2

Kuvio 8. Esimerkki konstruktiossa käytetystä mittaristokehikosta markkinoiden toimivuuden arviointiin.

Mittaristokehikko muodostuu pitkälti Fitzgerald ym. (1991) mukaisesta palveluyritysten suorituskykyymittariston mukaisesta determinanttiajattelusta. Siinä neljä eri determinanttia, joista tässä yhteydessä käytetään nimeä ulottuvuus, kuvaavat markkinoiden toimivuutta. Mittariston rakentamiseen on hyödynnetty myös tasapainotetun tulokortin strategia-ajattelua, jossa strateginen tavoite tai päämäärä, eli

tässä tapauksessa markkinoiden toimivuus on konstruktion keskiössä. Täten mittariston kokonaisvaltainen päämäärä on arvioida markkinoiden toimivuutta. Konstruktion kehitysvaiheessa on pyritty arvioimaan myös suorituskykyprismassa esille nostettuja sidosryhmiin liittyviä kysymyksiin, joita ovat: 1) Mitkä ovat organisaation sidosryhmät ja mitä nämä sidosryhmät tarvitsevat? 2) Mitä organisaatio haluaa ja tarvitsee sidosryhmiltään? Näihin kysymyksiin liittyvään problematiikkaan pureuduttiin myös haastatteluissa.

### 6.2.2 Markkinaseurannan verkostomaisuus

Julkisorganisaation käyttöön, strategisen suunnittelun ja johtamisen tueksi rakennettavassa ulkoisen markkinan seurantaan tarkoitettussa mittaristossa on tärkeää, että mittaristo hyödyntää makrotason indikaattoreita ja raportoi enemmänkin kokonaiskuvaa ja sen kehitystä kuin pieniä yksikköjä koskevaa dataa. Tämä asettaa rajoituksia myös käytettäville tietolähteille. Julkisia, makrotason dataa taksimarkkinoista julkaisevia tahoja Suomessa ovat muun muassa: 1) Tilastokeskus, 2) Traficom, 3) Liikennevakuutuskeskus, 4) Verohallinto ja 5) Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Yhteistyötä tietojen vaihdossa viranomaisten kesken kuvaa verkostomaisuus, jossa tietotuotanto on hajautunut usealle eri taholle. Näiden tahojen tuottamia tietoja käytetään myös tässä pro gradu -tutkielmassa pääsääntöisinä tietolähteinä.

Taksimarkkinoiden seurantatietojen tuottamisessa, Traficomien lakisääteiset tehtävät huomioiden, on verkostomainen tiedon tuottaminen enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Tämä johtuu kahdesta syystä. Ensiksi, markkinaseuranta on ainakin toistaiseksi vielä hajautunut organisaation sisällä eli sitä tekevät asiantuntijat työskentelevät eri osastoilla. Tämä oli selvää kaikille haastateltaville. Henkilö A (haastattelut, 14.2.2020) tiivistä tarkemmin, mistä on kyse:

*”Totta kai on elementtejä siitä seurannasta eri puolilla taloa, ihan vaan senkin takia, että ne tekevät, esimerkiksi selvitykset, toteutetaan tietyssä kohdassa organisaatiota ja ne lupa-asiat sitten taas toisella osaamisalueella. Mutta nyt sitä pyritään koordinoimaan paremmin*

*yhtenä kokonaisuutena... Nyt siihen on saatu semmoinen tietynlainen rakenne, ja sitä toteutetaan tällä tavalla verkostomaisesti.”*

Toiseksi markkinaseurantaan kuuluu myös sellaisia elementtejä, jotka kuuluvat toisen julkishallinnon viraston vastuulle, mutta luovat silti tärkeää kuvaa markkinoiden tämän hetkisestä tilasta. Tästä esimerkkinä toimii Verohallinto, joka tuottaa tietoa markkinoiden harmaan talouden tilasta. Tästä syystä verkostomainen viranomaisyhteistyö markkinaseurannan osalta on poikkeuksellisen tärkeää. Tätä korostivat haastatteluissa useat haastateltavat. Henkilö D:n (haastattelu, 19.2.2020) mukaan verkostomainen sidosryhmäyhteistyö voisi olla entistäkin tiiviimpää:

*”Taksimarkkinoiden ja sen korjaussarjan osalta keskeisimpään sidosryhmään eli Verohallintoon voisi vieläkin läheisempää yhteistyötä olla. Varsinkin sinne harmaan talouden puolelle, eli harmaan talouden selvitysyksikköön (HTSY).”*

Verkostomainen työskentely voi aiheuttaa myös haasteita, joita on lähdetty Traficomissa taklaamaan valtuuttamalla yhdelle henkilölle taksikoordinaattorin rooli. Henkilö H:n (28.2.2020) mukaan taksikoordinaattorin eräs tärkeimpiä tehtäviä on delegoida organisaatiolle asetetut tehtävät ja jakaa ne organisaation sisällä eri tahoille:

*”...On nyt sitten yksi kontaktipiste muiden tahojen ohella sinne LVM:n suuntaan, kun tämäkin työ jakautuu talossa ainakin viiteen palvelukokonaisuuteen. Niin tavallaan on sitten yksi kontakti, jolla pysyy langat käsissä silloin, kun tulee esimerkiksi kysymyspatteristo, joka koskee kaikkia. Silloin on sitten helpompi, että on yksi henkilö, joka vastuuttaa tehtävät ja kerää tiedot ja vastaa siihen esitettyyn pyyntöön.”*

### 6.2.3 Mittariston ja mittareiden ominaisuuksia

Haastattelujen sekä aineiston analysoinnin perusteella kyettiin tunnistamaan ominaisuuksia, joita taksimarkkinoille kehitettävällä mittaristolla sekä mittareilla tulisi tavoitella. Henkilö A (haastattelu, 14.2.2020) esimerkiksi näki, että mittariston tulisi

mahdollisuuksien mukaan kyetä yhdistämään niin pitkäaikaisen kuin pistemäisenkin tiedon tarve:

*”Se olisi tietysti ainakin sellainen mitä pystyisi seurata ainakin pidemmälläkin aikavälillä, tai oikeastaan mielestäni hyvä mittari pystyisi olemaan sellainen, että sen pystyisi ottamaan vähän lyhyempäänkin sykliin ulos, tai sitten pidempään. Ajatellaan nyt vaikka jotain ihmisten tyytyväisyyttä taksien saatavuuteen eli totta kai se on mielenkiintoista tietoa pitkällä aikavälillä, mutta myös vähän lyhyemmälläkin aikavälillä, jos on jotain ailahteluja ja muuta. Esimerkiksi, että pystyisi seuraamaan, miten joku meneillään oleva ilmiö, esimerkiksi joku mediakohu, vaikuttaa jossain tietyssä ajankohdassa.”*

Mittariston tulisi edellä mainitun lisäksi olla: 1) relevantti, 2) asiakaslähtöinen ja 3) yksinkertainen. Mittareiden taas tulisi haastateltavien mukaan olla: 1) helposti tulkittavia, 2) hallinnollisesti kevyitä, 3) relevantteja, 4) ajallisesti vertailukelpoisia ja 5) valideja. Kuvatut ominaisuudet myös seuraavat pitkälti kirjallisuudessa mittareille esitettyjä vaatimuksia. (kts. esim. Laitinen, 2003: 147-168).

### **6.3 Ehdotettu mittaristo markkinoiden pitkäaikaiseen seurantaan**

Taksimarkkinoiden suorituskyvyn jatkuvaan mittaamiseen perustuva mittaristo koostuu neljästä markkinoiden toimivuuden ulottuvuudesta. Jokaisen ulottuvuuden mittareiden valinnassa on huomioitu mittariston rakentamisen keskeiset tavoiteltavat ominaisuudet. Kaikki ehdotetut mittarit on johdettu organisaation strategiasta ja on varmistettu, että niitä koskevien tietojen kerääminen on mahdollista. Mittareiden valinnassa on huomioitu myös organisaation sidosryhmien tarpeet.

#### **6.3.1 Kilpailu**

Kilpailua voidaan tarkastella monella eri tapaa. Mittaristolle ja mittareille toivotut ominaisuudet, mittariston rakentamiseen kohdistuvat rajoitteet sekä taksimarkkinoiden erityispiirteet huomioiden kilpailua määrittävien makrotason

indikaattorien tunnistaminen taksimarkkinoille on suhteellisen haastava prosessi. Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään kilpailun arvioimiseen mukailleen Karjalaisen (2019) useasta lähteestä koostamia markkinoiden seurannan määrällisiä mittareita sekä muista lähteistä koostettuja palvelualoille tyypillisiä tehokkuusmittareita. Markkinoiden kilpailullisuuden ehdotettu suorituskykymittaristo koostuu toimialan liikevaihdosta, taksiyritysten ja välityskeskusten lukumäärästä, taksiliikenteen hintojen ja kustannusten kehityksestä, toimialan kannattavuudesta sekä tuotannon tehokkuudesta. Nämä suorituskykymittarit jakaantuvat edelleen jokaista osa-aluetta selittäviin indikaattoreihin, joita on suorituskykymittarista riippuen yhdestä kahteen. Kuvio 9 havainnollistaa taksimarkkinoiden kilpailullisuuden arviointia varten ehdotettuja mittareita.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Kilpailu	Liikevaihto Taksirytysten lukumäärä Välityskeskusten lukumäärä Hinnat Kustannukset Kannattavuus Tuotannon tehokkuus	Kokonaisliikevaihto Julkisen rahoituksen osuus liikevaihdosta Uusien taksirytysten lkm Poistuvien taksirytysten lkm Uusien välityskeskusten lkm Poistuvien välityskeskusten lkm Kuluttajahintaindeksi Täydentävän hintaseuranta Taksiliikenteen kustannusindeksi Nettotulos-% Käyttökate-% Reaalituottavuus Käyttöaste

**Kuvio 9. Konstruktiossa ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden kilpailullisuuden arviointiin.**

Ensiksi toimialaa on hyvä ymmärtää kokonaisuutena ja sen koossa tapahtuvien muutosten arviointi voi auttaa ymmärtämään kilpailun luonnetta. Lisäksi, mikäli markkinat ovat hyvin keskittyneet, voi suurilla yrityksillä olla liikaa markkinavoimaa, jolloin kilpailu on toimimatonta (Karjalainen, 2019: 33). Tästä juontuvat kaksi ensimmäistä indikaattoria: toimialan liikevaihto sekä markkinoilla olevien yritysten määrä.

Toimialan liikevaihto jakautuu kahteen erilliseen indikaattoriin: Toimialan kokonaisliikevaihtoon sekä julkisen rahoituksen osuuteen liikevaihdosta. Tämä siksi, että eri tahojen mukaan julkisen rahoituksen osuus taksiliikenteen

kokonaisliikevaihdosta on tärkeä tunnusluku markkinoiden toimivuuden kannalta. Yritysten liian suuri riippuvuus julkisesti tuetuista matkoista voi johtaa siihen, että markkinat eivät uudistu odotetulla tavalla, kilpailu rajoittuu, taksien saatavuusongelmat lisääntyvät sekä uusien taksiryttäjien ja välityskeskusten alalle tulo vaikeutuu. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2020; Marell & Westin, 2002: 141.)

Markkinoilla olevien yritysten lukumäärä jakautuu toimialan luonteesta johtuen myös kahteen erilliseen indikaattoriin: taksiryttäjien määrään sekä välityskeskusten lukumäärään. Näiden muutoksia tulee tarkastella huomioimalla vuositasolla markkinoille tulevien uusien ryttäjien ja välityskeskusten määrä sekä markkinoilta poistuvien uusien ryttäjien ja välityskeskusten määrät. On tärkeää, että uusien ryttäjien ja välityskeskusten määriä sekä määrien muutoksia tarkastellaan, koska yritysten vähäinen vaihtuvuus toimialalla voi olla merkki siitä, että toimialalla jo oleville yrityksillä on suhteellinen etulyöntiasema, jolloin markkina ei toimi halutulla tavalla (Karjalainen, 2019: 33). Toiseksi Suomessa on tapana, että tietyn alueen taksiryttäjät omistavat myös välityskeskukset, jolloin tilanne saattaa johtaa omistajayritysten voittojen maksimointiin sekä alalla ennen lakiuudistusta toimineiden ryttäjien etujen perusteettomaan ajamiseen (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2020).

Toimialan kokonaisarvioinnin lisäksi, on hyvä kiinnittää huomio myös taksitoimialan kannattavuuteen, taksipalvelun hintaan ja kustannuksiin, tuotannon tehokkuuteen sekä toimialan, jotka omalta osaltaan rakentavat kokonaisvaltaisempaa kuvaa taksitoiminnan kilpailullisuudesta.

Kannattavuuden arvioinnissa voidaan käyttää koko toimialan nettotulosprosenttia sekä käyttökateprosenttia. Nettotulos kuvaa yrityksen toiminnan tulosta kulujen ja verojen jälkeen ja nettotulosprosentti saadaan, kun nettotulos suhteutetaan liikevaihtoon (Niskanen & Niskanen, 2004: 138). Käyttökate taas saadaan lisäämällä liikevoittoon tilikauden poistot ja arvonalentumiset ja käyttökateprosentti lasketaan suhteuttamalla käyttökate liikevaihtoon. Lisäksi käyttökate kuvaa kannattavuuden lisäksi myös liiketoiminnan katteita. (Ikäheimo ym., 2019: 65-68.) Molemmat tunnusluvut on hyvä ottaa mukaan arviointiin, sillä Karjalaisen (2019: 33) mukaan kilpailun kannalta yritysten tekemät ylisuuret voitot voivat viitata hinnoitteluvoimaan, joka on yksi

allokatiivisen tehottomuuden indikaattoreista. Niiden kerääminen ei myöskään ole hallinnollisesti raskasta.

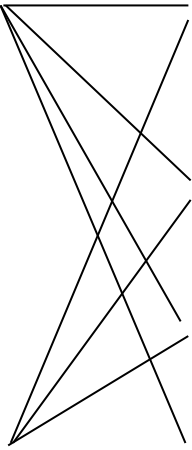
Taksipalvelujen hintojen kehitystä on hyvä seurata niin Tilastokeskuksen (2019) kuluttajahintaindeksin mukaisella taksipalvelujen hintakehityksellä kuin myös Traficom (2019a) omalla täydentävän hintaseurannan mukaisten tietojen perusteella. Tilastokeskuksen kuluttajahintaindeksi kuvaa hintakehitystä valtakunnallisesti, kun taas täydentävä hintaseuranta painottaa hintojen kehitystä myös alueellisesti kuntaryhmittäin sekä maakunnittain, jolloin myös kuntaorganisaatioiden tarpeet tulee huomioida. Taksiliikenteen kustannusindeksiä päivitetään kuukausittain ja se löytyy Traficom ylläpitämästä tilastotietokannasta (Traficom, 2020e). Tällöin hinnat vastaavat pitkäaikaisen seurannan lisäksi myös pistemäisen tiedon tarpeeseen. Hintojen ja kustannusten seuraaminen on olennainen osa markkinan toimivuuden arviointia, sillä hintojen epäsuotuisa kehitys kuluttajan kannalta voi muiden indikaattorien ohella osoittaa, että markkinat kärsivät kilpailun puutteesta. Toisaalta, hintakehityksen taustalla voi olla myös kustannuspaineet, jotka ovat johtaneet epäsuotuisaan hintojen nousuun. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2020).

Viimeinen markkinoiden kilpailullisuuden arviointiin ehdotettava mittari on tuotannon tehokkuus, joka monen muun mittarin tapaan jakautuu kahteen eri selittävään indikaattoriin: Reaalituottavuus sekä taksien keskimääräinen käyttöaste. Taksiliikenteen reaalituottavuus lasketaan samalla kaavalla, kuin Traficom tammikuussa julkaistussa selvityksessä (Traficom, 2020d) eli jakamalla taksiliikenteen tuottama jalostusarvo sen henkilöstökuluilla. Käyttöasteen laskentaan hyödynnetään julkisen liikenteen suoritetilaston (Traficom, 2019e) tuottamaa tietoa, josta käyttöaste saadaan jakamalla henkilökilometrit paikkakilometreillä. Laskentakaava on täten todellinen tuotos / tavoitetuotos (kts. esim. Brax, 2007: 6). Karjalaisen (2019) mukaan kilpailun kannalta tuotannon tehokkuuden seuraaminen on oleellista, sillä kilpailun vähäisyys voi johtaa siihen, että yrityksillä ei ole kiinnostusta tehostaa tuotantoaan.



### 6.3.2 Vertailtavuus

Koivusen ym. (2012) mukaan vertailtavuus sisältää kuluttajan kyvyn vertailla palveluja sekä tehdä päätöksiä tämän tiedon pohjalta. Vertailutieto kattaa vähintään palvelun hinta- ja laatu-ulottuvuudet. Rakennettavassa konstruktiossa vertailtavuus koostuu Traficomien vastaanottamista valituksista, valvontaiskuissa tehdyistä havainnoista sekä taksiliikenteen koettu palvelutaso -tutkimuksien (Uusitalo, 2017; Uusitalo, 2018; Uusitalo ym., 2019) tuloksien kahdesta kuluttajille kohdistetusta kysymyksestä. Vertailtavuuden osalta hinta- ja laatu-tietojen vertailtavuutta selittävät siis ristikkäiset mittarit. Täten, kaksi suorituskykymittaria jakaantuu yhteensä neljäksi selittäväksi mittariksi. Kuvio 10 on ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden hinta- ja laatu-tietojen vertailtavuuden arviointiin.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Vertailtavuus	Hintatietojen vertailtavuus  Laatutietojen vertailtavuus	Kun viimeksi otitte taksin tolpalta, kuinka tyytyväinen olitte seuraaviin asioihin...  Saitteko viimeksi taksia tilatessanne riittävän hyvin tiedon...?  Traficomien vastaanottamat valitukset  Valvontaiskujen havainnot

Kuvio 10. Konstruktiossa ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden vertailtavuuden arviointiin.

Traficomien vastaanottamista valituksista sekä valvontaiskuista voidaan seurata esimerkiksi sitä, ovatko hinnat olleet asiakkaiden nähtävillä, mikä on vahvasti

yhteydessä hintatietojen vertailtavuuteen. Valitusten käyttäminen yhtenä mittarina toki vaatii sen, että valitukset järjestetään säännöllisesti asiaryhmittäin ja eri asiaryhmien valitusmääriä seurataan aktiivisesti.

Palvelutasotutkimuksessa ensimmäinen kysymys on: 'Kun viimeksi otitte taksin tolपालta, kuinka tyytyväinen olitte seuraaviin asioihin...', jonka vastausvaihtoehdot ovat: 1) Taksitolppa löytyi helposti, 2) Odotusaika tolपालla, 3) Taksitolppia on tarjolla riittävästi, 4) Hinnan ilmoittamisen selkeys, 5) Tarjottujen palvelujen monipuolisuus ja 6) Hintojen vertailtavuus (Traficom, 2020d: 29). Näistä vaihtoehdoista erityisesti kolme viimeistä kertoo paljon taksipalvelujen laadun ja hintojen vertailtavuudesta. Toinen vertailutietoa tarjoava kysymys on: 'Saitteko viimeksi taksia tilatessanne riittävän hyvin tiedon...?', jonka vastausvaihtoehtoihin sisältyy: 1) Matkan hinnoittelu, 2) Kyydin saapumisaika, 3) Taksiauton ominaisuudet, esim. kokoluokka, 4) Erityispalvelut, esim. pyörätuolipaikka ja 5) Kyydin saatavuusongelmat (Uusitalo ym., 2019: 10). Tämän kysymyksen osalta erityisesti kolmas ja neljäs vaihtoehto kuvaavat kuluttajien mahdollisuutta vertailla taksipalvelun laatua.

### 6.3.3 Luottamus

Luottamus palvelua kohtaan koostuu palvelun turvallisuudesta markkinoilla sekä kuluttajien kokemasta turvallisuuden ja reiluuden tunteesta palveluntarjoajaa kohtaan. Luottamusta voidaan täten mitata monella eri tapaa. Tässä tutkielmassa luottamus jakaantuu kahteen suorituskykymittariin, jotka jakaantuvat edelleen kahteen selittävään mittariin eli yhteensä neljään selittävään mittariin. Nämä selittävät mittarit koostuvat taksien vuosittain aiheuttamien liikennevahinkojen määrästä, taksiliikenteen koetusta turvallisuudesta sekä valvontaiskuissa tehdyistä havainnoista. Kuvio 11 kuvaa konstruktiossa ehdotettuja mittareita luottamuksen osalta taksimarkkinoilla.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Luottamus	Turvallisuus           Kuluttajien kokema turvallisuus	Taksien aiheuttamat liikennevahingot per 1000 taksiajoneuvoa  Liikennevahingot, joissa taksi vastapuolena per 1000 taksiajoneuvoa  Kuluttajien arvosana taksiliikenteen turvallisuudesta  Kuluttajien arvosana taksiliikenteen turvallisuudesta alueellisesti  Mitkä (turvallisuutta koskevat) riskit ovat kasvaneet?

**Kuvio 11. Konstruktiossa ehdotettu kehikko taksimarkkinoiden luotettavuuden arviointiin.**

Taksien aiheuttamat liikennevahingot sekä liikennevahingot, joissa taksi on ollut vastapuolena kertovat paljon siitä, mihin suuntaan markkina kehittyy turvallisuuden osalta. Nämä tunnusluvut on hyvä suhteuttaa taksien määriin, esimerkiksi tuhatta taksia kohden, sillä taksien määrän lisääntyessä myös onnettomuudet voivat lisääntyä, mutta se ei tarkoita sitä, että suhteutettuna autojen määrään onnettomuudet olisivat lisääntyneet. Lisäksi vahinkotilastot indikoivat siitä, millä tasolla kuluttajien luottamus markkinoita kohtaan on. Vahinkotilastoja voidaan kerätä esimerkiksi liikennevakuutuskeskuksen aineistoista (Traficom, 2020d: 83).

Vahinkotilastoja täydentää taksiliikenteen koettu palvelutaso -kyselytutkimuksien (Uusitalo, 2017; Uusitalo, 2018; Uusitalo ym., 2019) aineisto, joissa kuluttajilta on kysytty arvosanaa taksiliikenteen turvallisuudesta kotipaikkakunnalla. Kysymys olisi hyvä jakaa sekä valtakunnalliseen jakaumaan, että maakunta tai

kuntaryhmäkohtaiseen jakaumaan eri sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi. Tämän lisäksi voidaan erikseen vielä tarkastella, minkä tekijöiden osalta kuluttajat katsovat riskien kasvaneen. Palvelutasotutkimuksissa (kts. esim. Uusitalo ym., 2019) kuluttajille on annettu vastausvaihtoehtoja kasvaneiden riskien osalta. Nämä vastausvaihtoehdot ovat: 1) Huijatuksi tulemisen riski, 2) Liikenneonnettomuuden riski, 3) Muu, 4) Riski jäädä vaille tarvitsemaansa avustusta ja 5) Väkivaltarikoksen riski. Täten kyseinen kysymys heijastelee kuluttajien kokeman turvallisuuden lisäksi myös kuluttajien kokemaa reiluuden tunnetta palvelua ja palveluntarjoajaa kohtaan.

#### 6.3.4 Kuluttajien tyytyväisyys

Taksiliikenne on palveluliiketoimintaa, jota ei määritä täysin samat lainalaisuudet, jotka pätevät fyysisten tuotteiden tuottamiseen ja kuluttamiseen perustuvassa liiketoiminnassa. Palveluliiketoiminnalle keskeistä on palvelujen aineettomuus sekä tuotannon ja kuluttamisen samanaikaisuus sekä palveluihin vahvasti liittyvä inhimillinen vuorovaikutus. (Brax, 2007: 15.) Tämän takia kuluttajien tyytyväisyyden mittaaminen on palveluliiketoiminnalle elintärkeää. Koivusen ym. (2012) mukaan kuluttajien tyytyväisyys palvelua kohtaan seuraa kuluttajien tavoitteiden saavuttamisesta, mutta palveluun liitettyllä arvolla on myös merkitystä tyytyväisyyden määrään. Hinta ja laatu muodostavat kuitenkin pohjan tyytyväisyyden ilmenemiselle. Kuluttajien tyytyväisyyttä koskevat indikaattorit koostuvat kuluttajien yleisestä tyytyväisyydestä taksipalveluihin sekä tyytyväisyydestä taksipalveluiden muihin palvelutasotekijöihin eli saatavuuteen, hintaan ja laatuun. Pääsääntöiset tietolähteet ovat kansalaisten tyytyväisyys liikennejärjestelmään ja matkaketjuihin - kyselytutkimus (Traficom, 2019c) ja taksiliikenteen koettu palvelutaso ja kokemukset liikennepalvelulaista – kyselytutkimukset (Uusitalo, 2017; Uusitalo, 2018; Uusitalo ym., 2019). Kuvio 12 kuvaa konstruktiossa ehdotettua kehikkoa kuluttajien tyytyväisyyden mittaamiseksi taksimarkkinoilla.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Kuluttajien tyytyväisyys	Yleistyytyväisyys Tyytyväisyys hintaan Tyytyväisyys saatavuuteen Tyytyväisyys laatuun	Yleistyytyväisyys Yleistyytyväisyys alueellisesti Tyytyväisyys hintaan Tyytyväisyys hintaan alueellisesti Tyytyväisyys saatavuuteen Tyytyväisyys saatavuuteen alueellisesti Tyytyväisyys laatuun Tyytyväisyys laatuun alueellisesti

Kuvio 12. Konstruktiossa ehdotettu kehikko kuluttajien tyytyväisyyden arviointiin taksimarkkinoilla.

Kuluttajien yleistyytyväisyys taksipalveluja kohtaan luo kokonaiskuvan taksipalveluiden palvelutasosta. Lisäksi, sidosryhmien tarpeet huomioiden, on hyvä koostaa indikaattori myös tyytyväisyydestä alueellisesti, esimerkiksi kuntaryhmittäin. Sama koskee muitakin kuluttajien tyytyväisyyden indikaattoreita. Yleistyytyväisyyden jälkeen kuluttajien tyytyväisyyttä tarkastellaan kolmen eri palvelutasotekijän osalta. Nämä palvelutasotekijät ovat hinta, saatavuus ja laatu. Erilliset indikaattorit auttavat päätöksentekijää hahmottamaan, mikä on taksiliikenteen osalta merkittävin tyytyväisyyttä laskeva tai kasvattava tekijä, jolloin tarpeellisia toimenpiteitä voidaan luotettavamman tiedon valossa tehdä.

#### 6.4 Lopullinen mittaristo markkinoiden pitkäaikaiseen seurantaan

Alustava mittaristo rakennettiin teoreettisen viitekehyksen, kahdeksan toteutetun haastattelun, case organisaation julkaisemien dokumenttien sekä aineiston analysoinnin pohjalta. Mittariston rakentamisessa huomioitiin organisaation strategia

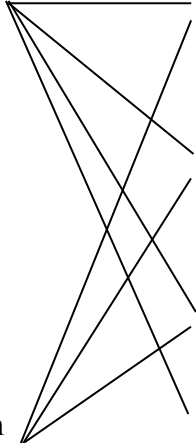
ja tarpeet, lakisäätöiset tehtävät sekä organisaation keskeisimmät sidosryhmät. Rakennettu konstruktio esiteltiin ideariihessä torstaina 12.3.2020 työn kannalta keskeisille organisaation asiantuntijoille, joiden ohjeistuksen ja kommenttien pohjalta mittariston rakennetta ja mittareita muutettiin vastaamaan entistä paremmin organisaation tarpeita.

Asiantuntijoiden kommenttien pohjalta mittaristoa muutettiin seuraavasti. Markkinoiden toimivuutta kuvaavaan kilpailun ulottuvuuteen lisättiin kaksi suorituskykymittaria ja luottamusta markkinoilla kuvaamaan lisättiin yksi selittävä mittari. Markkinoiden keskittymistä kuvaamaan lisättiin yritysten markkinaosuudet relevanteilla markkinoilla. Kyseessä on tärkeä tunnusluku, sillä keskittyneet markkinat voivat olla osoitus kilpailun toimimattomuudesta ja suurten yritysten markkinavoimasta (Karjalainen, 2019: 33). Tämän ohella valittiin toimialan T&K panostukset, jotka suhteutetaan toimialan liikevaihtoon. Karjalaisen (2019) mukaan vähäinen kilpailu toimialalla voi nimittäin johtaa siihen, että yrityksillä ei ole kannustinta investoida uusien tuotantotapojen kehitykseen. Kuviossa 13 on hahmoteltu markkinoiden toimivuuden kilpailu-ulottuvuuden lopullinen kehikko.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Kilpailu	Liikevaihto Taksirytysten lukumäärä Välityskeskusten lukumäärä Hinnat Kustannukset Kannattavuus Tuotannon tehokkuus Markkinoiden keskittyminen Toimialan tutkimus ja kehitystoiminta	Kokonaisliikevaihto Julkisen rahoituksen osuus liikevaihdosta Uusien taksirytysten lkm Poistuvien taksirytysten lkm Uusien taksirytysten lkm alueellisesti Poistuvien taksirytysten lkm alueellisesti Uusien välityskeskusten lkm Poistuvien välityskeskusten lkm Uusien välityskeskusten lkm alueellisesti Poistuvien välityskeskusten lkm alueellisesti Kuluttajahintaindeksi Täydentävän hintaseuranta Taksiliikenteen kustannusindeksi Nettotulos-% Käyttökate-% Reaalituottavuus Käyttöaste Yritysten markkinaosuudet esimerkiksi liikevaihtoluokittain Toimialan T&K panostukset / Kokonaisliikevaihto

Kuvio 13. Konstruktion lopullinen kehikko markkinoiden kilpailullisuuden arviointiin.

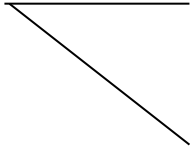
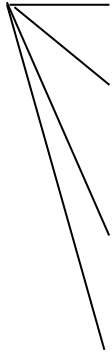
Vertailtavuuden osalta asiantuntijat näkivät, että suorituskykymittarit olivat hyvin valittuja. Lisättävää tämän dimension osalta ei ollut. Kuvio 14 havainnollistaa lopullisia vertailtavuuden indikaattoreita taksimarkkinoilla.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Vertailtavuus	Hintatietojen vertailtavuus  Laatutietojen vertailtavuus	Kun viimeksi otitte taksin tolpalta, kuinka tyytyväinen olitte seuraaviin asioihin...  Saitteko viimeksi taksia tilatessanne riittävän hyvin tiedon...?  Traficommin vastaanottamat valitukset  Valvontaiskujen havainnot

**Kuvio 14. Konstruktion lopullinen kehikko markkinoiden vertailtavuuden arviointiin.**

Luottamusta koskeviin indikaattoreihin ehdotettiin lisättäväksi selittävien mittareiden osalta kuljettajien paikallistuntemuksen mukaan ottamista, joka on mielenkiintoista tietoa nykyisen täysin vapautetun taksiliikenteen mukaisessa toimintaympäristössä. Kuljettajien paikallistuntemus kertoo paljon taksipalvelun laadusta ja vaikuttaa osaltaan kuluttajien kokemaan turvallisuuden ja reiluuden tunteeseen. Kuvio 15 havainnollistaa lopullisia, kommenttien pohjalta muokattuja luottamuksen indikaattoreita taksimarkkinoilla.



MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Luottamus	Turvallisuus   Kuluttajien kokema turvallisuus 	Taksien aiheuttamat liikennevahingot per 1000 takсияjoneuvoa  Liikennevahingot, joissa taksi vastapuolena per 1000 takсияjoneuvoa  Kuluttajien arvosana taksiliikenteen turvallisuudesta  Kuluttajien arvosana taksiliikenteen turvallisuudesta alueellisesti  Mitkä (turvallisuutta koskevat) riskit ovat kasvaneet?  Kuljettajan paikallistuntemus

Kuvio 15. Konstruktion lopullinen kehikko luottamuksen arviointiin taksimarkkinoilla.

Asiantuntijat olivat tyytyväisiä kuluttajien tyytyväisyyttä koskevien indikaattorien kattavuuteen, sillä ne ottavat riittäväällä tavalla huomioon kuluttajien yleistytyväisyyden sekä tyytyväisyyden eri liikenteen palvelutasotekijöihin. Lisäksi näitä indikaattoreita kyetään tarkastelemaan myös alueellisesti, mikä vastaa eri sidosryhmien tarpeisiin. Muutosehdotuksia kuluttajien tyytyväisyyden osalta ei ilmennyt. Kuvio 16 kuvaa kuluttajien tyytyväisyyden lopullisia indikaattoreita.

MARKKINOIDEN TOIMIVUUDEN DIMENSIO	SUORITUSKYKYMITTARI	SELITTÄVÄ MITTARI
Kuluttajien tyytyväisyys	Yleistyytyväisyys Tyytyväisyys hintaan Tyytyväisyys saatavuuteen Tyytyväisyys laatuun	Yleistyytyväisyys Yleistyytyväisyys alueellisesti Tyytyväisyys hintaan Tyytyväisyys hintaan alueellisesti Tyytyväisyys saatavuuteen Tyytyväisyys saatavuuteen alueellisesti Tyytyväisyys laatuun Tyytyväisyys laatuun alueellisesti

Kuvio 16. Konstruktion lopullinen kehikko kuluttajien tyytyväisyyden arviointiin taksimarkkinoilla.

Traficomien ohjaajan hyväksyntä mittaristolle saatiin 9.4. järjestetyssä kokouksessa, johon ohjaajan lisäksi osallistui kolme mittariston kehittämiseen vaikuttanutta Traficomien asiantuntijaa.

## 6.5 Kehitysehdotuksia markkinaseurantaan

Ideariihessä asiantuntijat ehdottivat lukuisia vaihtoehtoisia indikaattoreita taksimarkkinoiden suorituskyvyn mittaamista varten. Mittariston rakentamisessa on kuitenkin huomioitava eri seikkoja, minkä takia kaikkia mahdollisia ehdotettuja mittareita ei vielä ole tarkoituksenmukaista sisällyttää rakennettavaan konstruktion. Tässä vaiheessa, kun mittaristo implementoidaan käyttöön ensimmäistä kertaa, on tärkeää, että se on mahdollisimman pitkälti strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuudessa esitettyjen käytänteiden mukainen. Muiden vaatimusten ohella, on tärkeää, että mittariston rakentamisen tulee olla edullista, eli se ei saa sitoa liikaa kustannuksia verrattuna sen tuottamiin hyötyihin (Laitinen, 2003). Tässä yhteydessä

merkittävä kustannuserä muodostuisi esimerkiksi sellaisesta indikaattorista, jota varten ei vielä ole olemassa olevaa tietolähdettä. Ehdotukset indikaattoreiksi ovat kuitenkin relevantteja taksimarkkinoiden toimivuuden kannalta, minkä takia ne esitellään.

Ideariihen pohjalta tällaisia mittareita ilmeni muutamia. Markkinoiden toimivuuden kilpailu-ulottuvuuteen ehdotettiin lisäyksiä liikevaihtoon ja markkinaosuuksiin. Asiantuntijoiden näkemysten mukaan liikevaihtoa tulisi pystyä kuvaamaan markkinasegmenteittäin eli kappaleessa 4.3 esitettyjen taksimarkkinoiden neljän kategorian kautta. Markkinaosuuksiin ehdotettiin lisäyksiä siten, että välityskeskusten markkinaosuudet tulisi saada mukaan mittaristoon kuvaamaan välityskeskusten välistä kilpailua. Näiden indikaattorien avulla kyettäisiin tarkemmin analysoimaan epätäydellisen kilpailun esiintymistä ja laajuutta markkinoilla.

Markkinoiden toimivuuden viimeisen, eli kuluttajien tyytyväisyys -ulottuvuuden alle ehdotettiin nostettavaksi mittaria, joka kuvaa sitä, miten kuluttajat luottavat saavansa taksin tilatessa tai mennessään taksitolpalle. Mittari toimisi hyvänä selittävänä mittarina taksiliikenteen saatavuudelle, jolle ei tällä hetkellä vielä ole kattavaa tietopohjaa olemassa.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkinen sektori on viimeisten vuosikymmenien aikana omaksunut paljon yksityisellä puolella hyväksi todettuja käytäntöjä. Näistä yksi keskeinen käytäntö on suorituskyvyn mittaaminen, joka julkisorganisaatiossa luo läpinäkyvyyttä sen toimintaan. On myös tärkeää, että julkisella sektorilla tehtyjä päätöksiä, kuten uutta lainsäädäntöä ja sen vaikutuksia mitataan, koska muuten näiden päätösten julkista arvoa on mahdotonta arvioida. Julkisella arvolla tarkoitetaan yhteiskunnan arvoja ja tavoitteita, joita julkisorganisaation päätöksillä pyritään saavuttamaan (Bloomberg ym., 2015). Markkinoiden osalta yhteiskunnalliseen arvoon tai yhteiskunnan kokonaisyvinvoinnin lisääntymiseen voidaan viitata esimerkiksi vaihdannasta syntyvällä hyvinvoinnilla (kts. esim. Karjalainen, 2019: 9). On siis tärkeää, että uuden lainsäädännön vaikutuksia arvioidaan, jotta voidaan varmistua sen tuottamasta arvosta. Lainsäädäntötyön vaikutusten arviointiin liittyy vahvasti myös ulkoisen toimintaympäristön eli markkinoiden seuranta, jolle on vahvat perusteet myös strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuudessa (Kamensky, 2014; Suomala, 2011; Poister ym., 2015).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tutkia strategisen johdon laskentatoimen sovelluksia case organisaatiossa taksimarkkinoiden osalta, kartoittaa mahdollisuutta implementoida jokin suorituskyvyn mittaamisen rakennetuista menetelmistä taksimarkkinoille sekä hahmottaa, mitä taksimarkkinoilla kannattaa mitata organisaation strategia, lakisääteiset tehtävät ja tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi konstruktion rakentamisessa huomioitiin keskeisten sidosryhmien tarpeet. Nämä seikat huomioiden teoreettinen viitekehys oli syytä rakentaa strategisen johdon laskentatoimen eri osista sekä tarkemmasta pureutumisesta suorituskyvyn mittaamisen teoriaan.

Tutkielmassa pyrittiin organisaation mahdollistamien resurssien rajoissa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ymmärtämään koko organisaation toimintaa strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuuden näkökulmasta, jotta prosessit strategian, sen jalkautumisen ja kommunikoinnin osalta kyettiin hahmottamaan. Keskeisenä tavoitteena oli rakentaa strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin pohjautuva mittaristo, jonka organisaatio voi implementoida ulkoisen markkinan suorituskyvyn

mittaamista varten. Ennen mittariston rakentamista, oli kuitenkin tärkeää tunnistaa, minkälaisia keinoja taksimarkkinoiden seurantaan kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä käytetään. Seurantakeinot osoittautuvat erinomaisiksi markkinoiden seurantakeinoiksi, mutta strategisiksi johdon laskentatoimen sovelluksiksi niitä ei voinut lukea.

Mittariston rakentamisprosessissa hyödynnettiin mukailien Pekkolan (2013) kehittämää verkostomallia. Verkostomallista tässä työssä hyödynnettiin haastatteluita, kehityskokousta sekä palautekokousta. Haastatteluissa luotiin ymmärrys verkoston tilasta sekä tunnistettiin selkeä mittaustarve taksimarkkinoiden pitkän aikavälin seurantaan. Haastattelujen ja aineiston analysoinnin perusteella valittiin myös mittausjärjestelmän eri ulottuvuudet, mittaustasot ja mittarit. Näitä muokattiin kehityskokouksen kommenttien pohjalta. Tässä työssä ei otettu kantaa raportointityökaluihin tai mittausjärjestelmän käytön koulutukseen. Palautekokous käytiin sähköpostikeskusteluna, jonka pohjalta myös Kasasen ym. (1993) ehdottama heikko markkinatesti toteutettiin, eli rakennetulle konstruktiolle saatiin hyväksyntä.

Mittaristokehikko muodostettiin aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esitellyistä kokonaisvaltaisista suorituskykymittaristoista yhdistelemällä näistä parhaiten organisaation tarpeisiin sopivat osa-alueet. Mittaristoon valittiin osa-alueita Fitzgeraldin ym. (1991) palveluyritysten suorituskykymittaristosta, Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotetusta tuloskortista sekä Neelyn ym. (2002) suorituskykyprismasta. Mittariston keskiöön valittiin organisaation strategian ja lakisääteisten tehtävien pohjalta keskeinen strateginen tavoite eli markkinoiden toimivuus, jota määrittämään valittiin neljä eri ulottuvuutta tai determinanttia Karjalaisen (2019) koostamasta markkinoiden kilpailullisuuden arviointikehikosta sekä Koivusen ym. (2012) palveluliiketoiminnan erityispiirteet huomioivasta kehikosta. Näille ulottuvuuksille koostettiin suorituskykymittarit, jotka on jo aikaisemmin julkaistu eri lähteissä. Suorituskykymittareille hahmoteltiin myös selittäviä mittareita, joiden tehtävänä on luoda laaja-alaisempi kokonaiskuva suorituskykymittarista.

Alustava mittaristo esiteltiin torstaina 12.3.2020 Traficomissa työn kannalta keskeisille asiantuntijoille. Mittaristoa muutettiin asiantuntijoiden kommenttien

pohjalta siten, että kahteen ulottuvuuteen lisättiin yhteensä kaksi suorituskykymittaria ja yksi selittävä mittari. Tämän jälkeen mittaristoon tehtiin tarvittavat muutokset, joiden toteuttamisen jälkeen konstruktiota testattiin Kasasen ym. (1993) kehittämällä heikolla markkinatestillä. Hyväksyntä konstruktiolle saatiin torstaina 9.4 järjestetyssä kokouksessa. Konstruktion käytännön hyödynnettävyyden testaaminen kohdeorganisaatiolle jää kuitenkin työssä vaillinaiseksi. Rautiainen ym. (2017) esimerkiksi osoittavat, että Kasasen ym. (1993) kehittämä markkinatesti ei riittävällä tavalla testaa kehitettävän konstruktion ominaisuuksia, vaan pelkästään sen käytettävyyttä. Toisaalta, Pro gradu -tutkielman tekoon hyödynnettävä aika on usein rajallinen, minkä takia kaikkien markkinatestien tai relevanssitimentin käyttö konstruktion hyödynnettävyyden analysointiin ei ole mahdollista.

Tämän case-tyyppisen tutkimuksen heikkous on, että tutkimustuloksia ei voida juurikaan yleistää. Yleistettävyyden ongelma onkin yleinen validiteettiongelma juuri tämän kaltaisissa tutkimuksissa ja se johtuu siitä, että konstruktiot on rakennettu niin spesifin osa-alueen suorituskyvyn mittaamiseen organisaation strategia ja tarpeet huomioiden, että sitä ei voida sellaisenaan implementoida toisen organisaation käyttöön. Toisin sanoen, yhdestä tapauksesta ei voida johtaa laajoja johtopäätöksiä tai tilastollisia yleistyksiä. Toisaalta, tuloksista voivat hyötyä esimerkiksi muiden samankaltaisten maiden, kuten Pohjoismaiden liikenneviranomaiset, mikäli tarve taksimarkkinoiden seurantaan ilmenee. Tällöinkin on tosin huomioitava kohdeorganisaation erityispiirteet ja tarpeet, jolloin mittaristoa ei sellaisenaan kannata suoraan kopioida.

Yin (2003: 37) kuitenkin näkee, että tämän tutkielman tyyppisistä tutkimuksista voidaan tehdä analyyttisiä yleistyksiä eli suhteuttaa tutkimuksen tulokset kyseisen ilmiön aikaisempaan teoreettiseen viitekehykseen. Tämän tutkielman yhteydessä Yinin (2003) havainto tarkoittaa sitä, että teoriaan pohjautuvat kokonaisvaltaiset suorituskykymittaristot on usein rakennettu yksityisten organisaatioiden tarpeisiin, mutta tarvittaessa ne voidaan myös implementoida esimerkiksi julkiselle puolelle. Havainto vahvistaa käsitystä siitä, että teoriaan pohjautuvat kokonaisvaltaiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat yleistettävissä olevia malleja.

Haastattelujen osalta on myös analysoitava tutkimuksen reliabiliteettia, joka liittyy siihen, voiko tutkimusta varten kerättyyn dataan luottaa. Tässä tapauksessa pitäisi pyrkiä hahmottamaan sitä, voiko haastatteluilla kerättyyn aineistoon luottaa. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluilla kerättyä aineistoa on peilattu organisaation julkaisemiin materiaaleihin, eli hyödynnetty triangulaatiota, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän pro gradu -tutkielman kaltainen case-tutkimus ei useinkaan tuota teoreettista uutuusarvoa, mikä liittyy vahvasti juuri tutkimuksen yleistettävyyden ongelmaan. Tässä tutkielmassa onkin tarkoitus ennemminkin osoittaa tekijän lukeneisuus, jota myös Tuomi & Sarajärvi (2018: 73-74) korostavat kirjassaan.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan hahmotella uusia jatkotutkimusten kohteita. Ensimmäinen mielenkiintoinen tutkittava aihe on, kuinka paljon ja millä laajuudella Suomessa julkinen sektori on implementoinut strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä. Tämän ohella olisi mielenkiintoista tarkastella kuinka nämä menetelmät ovat lisänneet valtionhallinnon organisaatioiden läpinäkyvyyttä ja kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksia ja sitä, kuinka julkisorganisaatioissa maksimoidaan yhteiskunnan kokonaishyöty. Tämänkaltaisella tutkimuksella voitaisiin myös hälventää yleisiä julkisorganisaation tehokkuuteen, byrokraattisuuteen ja päätöksenteon jäykkyyteen kohdistuvia ennakkoluuloja. Toiseksi tutkielman keskeisten tulosten pohjalta olisi mielenkiintoista toteuttaa jatkotutkimus, jossa muille liikenteen osamarkkinoille rakennettaisiin samanlainen Traficomien tarpeisiin pohjautuva konstruktio. Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimus on se, kuinka markkinoiden suorituskyvyn mittaamisessa hyödynnettävä konstruktio vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon, eli onko konstruktio todellisuudessa ollut päätöksenteon kannalta hyötyä.

Yhteiskunnan kokonaisedun kannalta on tärkeää, että julkishallinnossa tehtyjä päätöksiä kyetään analysoimaan poliittisten päättäjien, kansalaisten ja johtajien toimesta, sillä muuten ei osata arvioida sitä, saavuttaako julkisorganisaatio sille asetetut tavoitteet. Toisaalta, itse mittareille olisi hyvä myös asettaa tavoitteet, jotta olisi selvää, mitä mittareilla todellisuudessa halutaan tavoitella. Onkin tärkeää, että Liikenne- ja viestintävirastossa asetetaan tavoitteet nyt rakennetun konstruktion

sisältävillä mittareille ja niiden muutoksien pohjalta tehdään johdonmukaisia, tieteeseen perustuvia päätöksiä.

Tämä tutkielma osoittaa, että strategisen johdon laskentatoimen opetukselle yliopistossa on vankat teoriaan ja käytäntöön pohjautuvat metodologiset perusteet. Ensinnäkin strategisen johdon laskentatoimen opettamisen voidaan nähdä johtavan käytännön hyötyihin eri organisaatioille ja täten vahvistaa tutkimusmaailman ja työelämän keskinäisiä suhteita. Toiseksi tieteenalaa on tärkeää kehittää eteenpäin muuttuvassa maailmassa tarkastellen kriittisesti nykyisiä tieteellisiä paradigmoja lisäämällä paradigmojen välistä kommunikaatiota ja testaten uusia lähestymistapoja erilaisten ongelmien ratkaisemiseen.



## LÄHTEET

- Aarhaug, J. (2014). *Taxis as urban transport*. Oslo: Institute of Transport Economics.
- Akroyd, C. & Maguire, W. (2011). The roles of management control in a product development setting. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 212–237. DOI:10.1108/11766091111162061
- Bloomberg, L., Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2015). *Public Value and Public Administration*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Brax, S.A. (2007). *Palvelut ja tuottavuus*. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Tekes.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836–863. doi:10.1016/j.aos.2008.01.003
- Cuganesan, S., Dunford, R. & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research*, 23(4), 245–260. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.001>
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383–409.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (9. painos). Hampshire: Cengage Learning.
- Eduskunta. (2017). Eduskunta hyväksyi lain liikenteen palveluista. Haettu osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Liikennekaari\\_hyvaksyminen\\_2017\\_419.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Liikennekaari_hyvaksyminen_2017_419.aspx)
- EV 27/2017 vp. Haettu osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Documents/EV\\_27+2017.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Documents/EV_27+2017.pdf)
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Guilding, C., Cravens, K.S. & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113–135. doi:10.1006/mare.1999.0120

- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68–83. doi:10.1016/j.mar.2010.10.002
- HE 161/2016 vp. Haettu osoitteesta  
[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_161+2016.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_161+2016.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Helsinki: Gaudeamus.
- Häkli, S. (2018). *Investointipäätöksenteon rationaalisuus kuntakontekstissa – Case-tutkimus suomalaisessa kunnassa* (Väitöskirjatutkimus, Turun Yliopisto). Haettu osoitteesta  
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/144497/AnnalesE24H%C3%A4kli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. (8. uud. painos). Helsinki: Talentum pro.
- Johansson, M. (2009). *Suorituskykyymittaristo osaksi toiminnan tehokasta johtamista – Case: Elisa Oyj, Yritysassiakkaiden palvelutuotanto -tulosityksikkö*. (pro gradu-tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu). Haettu osoitteesta  
[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/174/hse\\_thesis\\_12042.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/174/hse_thesis_12042.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. (4. tark. painos). Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karjalainen, J. (2019). *Markkinoiden kilpailullisuuden ja kilpailun vaikutusten arviointi – Teoreettinen viitekehys*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 13/2019. Helsinki, 1–36. Haettu osoitteesta  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161885/LVM\\_2019\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161885/LVM_2019_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Karjalainen, J. & Miettinen, K. (2018). *Liikennepalvelulain seurantaraportti*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 14/2018. Helsinki, 1-82. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161242/14-2018%20Liikennepalvelulain%20seurantaraportti.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Karjalainen, J. & Ronikonmäki, N-M. (2018) Taksiliikenteen hintasääntely. *Edilex* 2018/43, 1–32. Haettu osoitteesta <https://www.edilex.fi/artikkelit/19317.pdf>
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 14(5), 243–264.
- Kauppinen, L. (2019). Liian kesyt taksit? Taksiiudistus aiheutti kaaoksen, mutta kävikö sittenkin niin, ettei se mennyt tarpeeksi pitkälle. Helsingin Sanomat 29.8.2019.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (2020). KKV:n taksimarkkinaselvitys. Haettu osoitteesta <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/muistiot/taksimarkkinaselvitys/>
- Kolari, E. (2018). *Mittariston kehittäminen säännöllistä toimialakartoitusta varten – Case: Suomen Golfkentät*. (pro gradu-tutkielma, Turun yliopisto). Haettu osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/145295/Kolari%20Emeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koivunen, T., Järvinen, R. & Tuorila, H. (2012). *Markkinoiden toimivuus ja kilpailu – tarkastelussa jatkuvien palvelujen markkinat EU:ssa*. Kuluttajatutkimuskeskus, työselosteita ja esitelmää 141/2012. Helsinki 1–46. Haettu osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152338/Markkinoiden\\_toimivuus\\_ ja\\_kilpailu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152338/Markkinoiden_toimivuus_ ja_kilpailu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum
- Laitinen, E.K. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit* (3. uud. painos). Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Laki Liikenne- ja viestintävirastosta 23.11.2018/935.
- Laki liikenteen palveluista 24.5.2017/320.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. (2017). Liikennepalvelulaki voimaan. Haettu osoitteesta <https://www.lvm.fi/-/liikennepalvelulaki-voimaan-932906>

- Liikenne- ja viestintäministeriö. (2018). Viestintävirasto ja Trafi yhdistyvät Liikenne- ja viestintävirastoksi – Liikennevirastosta tulee Väylävirasto. Haettu osoitteesta <https://www.lvm.fi/-/viestintavirasto-ja-trafi-yhdistyvat-liikenne-ja-viestintavirastoksi-liikennevirastosta-tulee-vaylavirasto-987823>
- Liikenne- ja viestintäministeriö. (2019). Hyvinvointia ja kilpailukykyä kestävästi hyvillä yhteyksillä. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan konsernistrategia 12/2019. Haettu osoitteesta [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/67281bd4-99c0-411a-884f-930fbe63aaa6/5bae969e-fe4f-4864-9310-50732b964e18/STRATEGIA\\_20191216085422.pdf](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/67281bd4-99c0-411a-884f-930fbe63aaa6/5bae969e-fe4f-4864-9310-50732b964e18/STRATEGIA_20191216085422.pdf)
- Liikenne- ja viestintäministeriö. (2020). Ministeriö. Haettu osoitteesta <https://www.lvm.fi/ministerio>
- Liikenne- ja viestintävaliokunta. (2017). Hallituksen esitys liikennekaareksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Valiokunnan mietintö LiVM 3/2017 vp– HE 161/2016 vp. Haettu osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/LiVM\\_3+2017.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/LiVM_3+2017.pdf)
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lukka, K. (2005). Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage. Teoksessa Jönssön, S. & Mouritsen, J. (toim.), *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights* (s. 375–399). Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Lukka, K. (2010). The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, 21(2), 110–115. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.002>
- Lynch, R.L. & Cross, K.E. (1991). *Measure Up!* Malden, Mass: Blackwell.
- Marell, A. & Westin, K. (2002). The effects of taxicab deregulation in rural areas of Sweden, *Journal of Transport Geography*, 10(2), 135–144.
- Martikainen, A. (2019). Taksiliiton mitta tuli täyteen ministeriön mustamaalaamisesta: ”Nyt riittää taksialan syyllistäminen!”. Yle uutiset 9.4.2019.
- Metsäranta, H., Hillo, K., Piipponen, J., Lämsä, E., Suninen, S. & Strömmer, H. (2019). *Taksiliikenteen täydentävä hintaseuranta – Taustaraportti*. Traficom julkaisuja 5/2019. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom%20julkaisuja%205-2019%20->

[%20Taksiliikenteen%20t%C3%A4ydent%C3%A4v%C3%A4%20hintaseuranta.pdf](#)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.

Mäki, M. (2019). Liikenneministeri Sanna Marin: Työ taksilain korjaamiseksi on käynnissä. Yle uutiset 19.6.2019.

Neely, A.D. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice* (2. painos). United Kingdom: Cambridge University Press.

Neely, A.D., Marr, B., Adams, C. & Kapashi, N. (2002). Measuring eBusiness performance. Teoksessa Neely, A.D. (toim.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (s. 343–360). United Kingdom: Cambridge University Press.

Niskanen, J. & Niskanen, M. (2004). *Tilinpäätösanalyysi* (2. painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niven, P.R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* (2. painos). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nuhu, N.A., Baird, K. & Appuhami, R. (2016). The Association between the Use of Management Accounting Practices with Organizational Change and Organizational Performance. Teoksessa M.J. Epstein & M.J. Malina (toim.), *Advances in Management Accounting*, 26 (s. 67–98). 1474-7871/doi:10.1108/S1474-787120150000026003

OECD. (2015). Taxi Services: Competition and Regulation 2007. Competition Policy Roundtables. <https://www.oecd.org/daf/competition/41472612.pdf>

Pekkola, S. (2013). *Performance measurement and management in a collaborative network* (Väitöskirjatutkimus, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/93594/isbn9789522654762.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Poister, T., Hall, J. & Aristigueta, M. (2015). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach* (2. painos). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

- Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415–433.
- Rautiainen, A., Sippola, K. & Mättö, T. (2017). Perspectives on relevance: The relevance test in the constructive research approach. *Management Accounting Research*, 34, 19–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.001>
- Salanova, J.P., Estrada, M., Aifadopoulou, G. & Mitsakis, E. (2011). A review of the modeling of taxi services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 20, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.020>
- Shank, J. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York, N.Y: Free Press.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2018). *Laskentatoimi johtamisen tukena* (2. painos). Helsinki: Edita Kirja.
- Tilastokeskus. (2019). Kuluttajahintaindeksi (2015=100) muuttujina Kuukausi, Hyödyke ja Tiedot. PxWeb. Haettu osoitteesta [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_hin\\_\\_khi\\_\\_kk/statfin\\_khi\\_pxt\\_11xb.px/](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__hin__khi__kk/statfin_khi_pxt_11xb.px/)
- Traficom. (2019a). Taksiliikenteen hintaseuranta. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/tilastot/taksiliikenteen-hintaseuranta>
- Traficom. (2019b). Valtakunnallinen henkilöliikennetutkimus. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/valtakunnallinen-henkiloliikennetutkimus>
- Traficom. (2019c). Kansalaisten tyytyväisyys liikennejärjestelmään. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/kansalaisten-tyytyvaisuus-liikennejarjestelmaan>
- Traficom. (2019d). Yhdistämis- ja välityspalveluntarjoajaksi ilmoittautuneet. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/yhdistamis-ja-valityspalveluntarjoajaksi-ilmoittautuneet>
- Traficom. (2019e). Julkisen liikenteen tilasto. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/tilastot/julkisen-liikenteen-tilasto>
- Traficom. (2020a). Organisaatio. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/traficom/tietoa-traficomista/organisaatio>

- Traficom. (2020b). Traficomin julkaisut. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/fi/traficomin-julkaisut>
- Traficom. (2020c). Arkisto - Julkaisut. Haettu osoitteesta <https://arkisto.trafi.fi/julkaisut>
- Traficom. (2020d). Taksiliikenteen vaikutusten seuranta. Traficomin julkaisuja 3/2020. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Taksiliikenteen%20vaikutusten%20seuranta%20-%20Traficom%20julkaisuja%203-2020.pdf>
- Traficom. (2020e). Taksiliikenteen kustannusindeksi. Traficom tilastotietokanta. Haettu osoitteesta [http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi\\_\\_Taksiliikenteen\\_kustannusindeksi/?rxid=714713ea-4df2-4b82-8e0a-68b51dad9956&tablelist=true](http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi__Taksiliikenteen_kustannusindeksi/?rxid=714713ea-4df2-4b82-8e0a-68b51dad9956&tablelist=true)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uud. laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. (2007). *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. Haettu osoitteesta [http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky\\_nousuun.pdf](http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf)
- Uusitalo, J. (2017). *Suomen taksiliikenteen koettu palvelutaso sekä taksiliikenteen sidosryhmien odotukset ja aikomukset liittyen lakiin liikenteen palveluista* (Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere). Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/25320/Uusitalo.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Uusitalo, J. (2018). *Taksiliikenteen koettu palvelutaso ja odotukset lakimuutokselle, kysely- ja haastattelututkimus*. Trafin tutkimuksia 2/2018. Haettu osoitteesta [https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1515417691/e3b7e40ee85aab649f1b4ba55150a083/28991-Trafi\\_02\\_2018\\_Taksiliikenteen\\_koettu\\_palvelutaso\\_ja\\_odotukset\\_lakimuutokselle.pdf](https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1515417691/e3b7e40ee85aab649f1b4ba55150a083/28991-Trafi_02_2018_Taksiliikenteen_koettu_palvelutaso_ja_odotukset_lakimuutokselle.pdf)
- Uusitalo, J., Strömmer, H. & Frösén, N. (2019). *Taksiliikenteen koettu palvelutaso ja kokemukset liikennepalvelulaista – Kyselytutkimus*. Traficomin tutkimuksia ja selvityksiä 4/2019. Haettu osoitteesta <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom%20tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%204-2019%20-%20Taksiliikenteen%20koettu%20palvelutaso.pdf>
- Valtioneuvoston asetus liikenne- ja viestintäministeriöstä annetun valtioneuvoston asetuksen 1 ja 3 §:n muuttamisesta 1266/2015.

Valtioneuvoston kanslia. (2015). *Ratkaisujen Suomi – Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Haettu osoitteesta [https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf)

Wouters, M. & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1062–1082. doi:10.1108/01443570510626899

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*. London: SAGE Publications.



## TEEMAHAASTATTELURUNKO

### LÄMMITTELY

1. Mitä teet työksesi? (kerro lyhyesti työhistoriastasi ja nykyisestä toimenkuvastasi, miten työsi liittyy taksimarkkinoihin)

### STRATEGISET TAVOITTEET JA NIIDEN MITTAAMINEN

2. Kerro yleisellä tasolla Traficom / LVM:n strategisista päämääristä? (kuinka ne asetetaan, kuka, miten näkyvät työssäsi)
  - a. Vain LVM: Miten strategiset päämäärät kommunikoidaan hallinnonalalla eteenpäin?
  - b. Vain Traficom: Miten strategisia päämääriä kommunikoidaan organisaatiossa eteenpäin?
3. Miten organisaation strategia huomioi sidosryhmät? Kommunikoidaanko sidosryhmille?
4. Asetetaanko organisaatiossa vuosittaisia tai pidemmän aikavälin tavoitteita? (kuinka tavoitteet asetetaan, mistä ne johdetaan, kuka ne asettaa yms.)
5. Kuinka usein strategisia päämääriä ja tavoitteita päivitetään Traficomissa / LVM:ssä? (esim. Vaalikausittain, onko painotus eri, muita muutoksia?)
6. Mitataanko näiden tavoitteiden onnistumista? (miten, minkälaisilla menetelmillä, kuka mittarit asettaa, kuinka ne asetetaan yms.)
7. Ketkä hyödyntävät mielestäsi tavoitteiden mittaamisen tuloksia yleisesti julkisorganisaatiossa? (sisäiset sidosryhmät? Ulkoiset sidosryhmät? Ketkä tarkalleen ottaen? Millaiseen päätöksentekoon?)
8. Eroavatko mielestäsi strategiaan perustuvien tavoitteiden mittaaminen LVM:ssä / Traficomissa muihin ministeriöihin / virastoihin verrattuna?

### MARKKINOIDEN SEURANTA

9. Minkälaisin keinoin LVM / Traficom toteuttaa markkinaseurantaa yleisesti? (mitä mittareita käytetään, miten mittarit valitaan, mihin ne pohjautuvat yms.)

10. Minkälainen on mielestäsi hyvä, markkinaseurannassa käytetty mittari? (minkälaisia ominaisuuksia, kuvailisitko hieman tai antaisitko esimerkin?)
11. Entä huono mittari? (minkälaisia ominaisuuksia, kuvailisitko hieman tai antaisitko esimerkin?)
12. Onko markkinaseuranta systemaattista yhtäjaksoista ja pitkäkestoista työtä, vai tehdäänkö sitä pistemäisesti tarvittaessa?
  - a. Kuinka usein tiedot päivittyvät? (esim. vuosittain, puolivuositain, kuukausittain?)
13. Mille tahoille tietoa markkinoiden seurannasta tuotetaan? (Kuka on päätöksentekijä? Ulkoiset vai sisäiset sidosryhmät?)
14. Miten taksimarkkinoiden seuranta toteutetaan Traficomissa / LVM:ssä? (Mitkä tahot seurantaa toteuttavat, kuinka usein yms.?)
15. Onko markkinaseuranta mielestäsi onnistunutta? Miten työtä tulisi kehittää eteenpäin jatkossa?

#### VAPAA SANA

16. Sana vapaa. Jäikö jotain kysymättä? Haluaisitko lisätä vielä jotain?
17. Saako sinuun olla yhteydessä, mikäli lisäkysymyksiä ilmenee tai jotain jäi epäselväksi?