

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

TUDI, tuotantotalouden koulutusohjelma

Laura Ilveskoski

Toimittaja-arvioinnin kehittäminen elintarviketoimialalla

Diplomityö 2018

Työn tarkastaja: Tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Laura Ilveskoski	
Työn nimi: Toimittaja-arvioinnin kehittäminen elintarviketoimialalla	
Vuosi: 2018	Paikka: Espoo
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 65 sivua, 9 kuvaa, 6 taulukkoa ja 4 liitettä Tarkastaja: Tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi	
Hakusanat: elintarvike, toimittaja, toimittaja-arviointi, yhteistyö, asiakasarvo, toimitusvarmuus, mittari	
<p>Tämän työn tavoitteena oli luoda toimittaja-arviointiprosessi elintarvikkeiden sopimus-toimittajille. Työn tilaajana oli Helsingin kaupungin palvelukeskus -liikelaitos, jonka yhtenä päätehtävistä on tuottaa ruokapalvelua kaupungin kouluille, päiväkodeille ja hoitoalan yksiköille.</p> <p>Teoriaosuudessa kartoitettiin erilaisia periaatteita ja huomioon otettavia asioita arviointiprosessin luomiseksi. Lähteinä olivat alan kirjallisuus ja tutkimusartikkelit. Teoriatietoon pohjautuen Palvelukeskus Helsingin päättäjät määrittelivät tavoitteet toimittaja-arvioinnille. Tavoitteiden pohjalta neljältä tavarantoimittajalta pyydettiin ehdotuksia arvioinnin mittareiden luomiseksi. Toimittajien ideoista, teoriasta ja Palvelukeskuksen omista tarpeista yhdistämällä luotiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita sisältävä kolmen mittarin kokonaisuus. Tiedonkeräystä varten luotiin kaksi kyselyä internetkyselyohjelmistolla sekä Excel-raporttipohja tietojen koostamiseksi. Kolmen toimittajan kanssa tehtiin pilot-kysely, jonka avulla kyselytekniikka todettiin toimivaksi, joskin hiukan työllistäväksi, mikäli arviointeja tehdään jatkossa kaikille toimittajille säännöllisesti. Työn lopputuloksena on arviointiprosessi, kyselylomakkeet sekä toimittajan kanssa yhteisesti läpikäytävä raporttipohja. Tämän lisäksi työhön on kerätty teorialähteistä ja tavarantoimittajilta laajasti erilaisia näkökulmia toimittajayhteistyön kehittämiseen toimittaja-arvioinnin avulla. Näitä tietoja voidaan hyödyntää toimittaja-arviointiprosessin kehittämiseksi edelleen.</p>	

ABSTRACT

Author: Laura Ilveskoski

Name: Developing a supplier-evaluation process for food industry

Year: 2018

Place: Espoo

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering.

65 pages, 9 figures, 6 tables and 4 appendices

Reviewer: Petri Niemi, Associate Professor, D. Sc. (Tech.)

Keywords: foodstuff, supplier, evaluation, buyer-supplier relationship, customer value, delivery reliability, metrics

The objective of this thesis was to create a supplier evaluation process for existing contract suppliers in food service business. This project was carried out for Service Centre which is a municipal enterprise of the City of Helsinki. One of the main tasks of the Service Centre is to provide catering services to public schools, daycare centers, hospitals and nursing homes. The theory part of this report is based on related literature and articles and it consists of various principles and recommendations that are to be used when developing a supplier evaluation process. Based on the literature review, the decision makers of Service Centre defined the objectives for the supplier evaluation process. After defining the objectives, an e-mail questionnaire was created to request four suppliers for their insights on metrics creation. With the information from the suppliers, principles from literature and views of the Service Centre, a set of three metrics were created. To collect the data from the suppliers and the Service Centre's employees, two web-based questionnaires were created. The results of the questionnaires would be combined manually into an Excel spreadsheet. As a next step, the web questionnaires were tested altogether by eight people at three suppliers and at Service Centre. As a result, the questionnaires were proven to be a good tool except for the phase of manually summarizing the data in Excel for each supplier, which might be a time consuming task if the evaluation was to be carried out regularly with many suppliers. Also, some minor data quality issues were discovered. As the result of this project, Service Centre has a supplier-evaluation process and the tools and information to develop the process further with the material collected from the suppliers and literature.

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Tavoitteet	1
1.3	Työn rajaus.....	1
1.4	Työn toteutus	2
1.5	Raportin rakenne	2
2	Toimittajayhteistyö.....	4
2.1	Toimittaja-arvioinnit	5
3	Toimittaja-arvioinnin viitekehys	7
3.1	Toimittajien luokittelu	7
3.1.1	ABC-analyysi	7
3.1.2	Kraljicin matriisi.....	9
3.2	Arviointikohteiden valitseminen.....	12
3.2.1	Arvioiminen riskien kautta	12
3.2.2	Operatiiviset mittarit	13
3.2.3	Yhteistyön arviointi	14
3.2.4	Muita mittaamisen kohteita	15
3.3	Tiedonkeräysmenetelmät	17
3.4	Arviointijärjestelmän rakentaminen.....	19
3.4.1	Suunnittelu.....	19
3.4.2	Käyttöönotto	23
3.4.3	Käyttö	23
4	Lain edellyttämät vaatimukset elintarviketoimijalle	25
5	Kohdeorganisaatio.....	26
5.1	Palvelukeskus Helsingin toiminnan esittely	26

5.2	Toimeksianto.....	27
6	Kohdeorganisaation toimittaja-arvioinnin kehittäminen.....	28
6.1	Toimittaja-arvioinnin nykytila	28
6.2	Toimittajien segmentointi	29
6.3	Palvelukeskuksen tavoitteet toimittaja-arvioinnille	31
6.4	Toimittajakysely	32
6.5	Mittareiden kehittäminen	33
6.5.1	Tuottavuuden parantaminen ja asiakasarvon lisääminen	33
6.5.2	Toimitusvarmuuden parantaminen	35
6.5.3	Yhteistyön ja kommunikaation kehittäminen	36
6.5.4	Raportti ja keskustelupohja.....	37
6.6	Tiedonkeräysmenetelmät	38
6.7	Pilot-arviointi	40
6.8	Prosessikuvaus	41
7	Johtopäätökset	43
7.1	Jatkotoimenpiteet ja suositukset	44
8	Yhteenveto.....	45
	LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1	Toimittajakysely toimittaja-arvioinnin rakentamista varten
Liite 2	Toimittaja-arvioinnin yhteenvetoraportti (malli)
Liite 3	Toimittaja-arvioinnin pilot-kysely toimittajille
Liite 4	Toimittaja-arvioinnin pilot-kysely Palvelukeskus Helsingille

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Tämä diplomityö on tehty Palvelukeskus Helsingille (jäljempänä myös Palvelukeskus). Palvelukeskus Helsinki on Helsingin kaupungin liikelaitos, jonka yhtenä päätehtävistä on tuottaa ateriapalvelua kaupungin kouluille, päiväkodeille sekä hoitoalan toimipisteille.

Noin 550:ssä toimipisteessä käytettävät elintarvikeraaka-aineet kilpailutetaan julkisen hankintalain mukaisesti säännöllisin väliajoin. Elintarviketoimittajia on tällä hetkellä noin 30.

Työssä selvitetään, miten toimittaja-arviointi tulisi Palvelukeskus Helsingissä suorittaa siten, että sen tulokset hyödyttävät sekä kohdeyritystä että tavarantoimittajia. Myös arvioinnin helppo toteuttaminen on yksi toimittaja-arvioinnin periaate, jota työssä on noudatettu.

1.2 Tavoitteet

Työn tavoitteena on luoda Palvelukeskus Helsingille elintarviketoimittajien arviointiperiaatteet, -kysymykset ja -prosessi seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä ovat toimittaja-arviointiprosessin kehittämisen periaatteet?
- Miten arvioinnit pitäisi toteuttaa, jotta ne hyödyttäisivät molempia osapuolia ja tukisivat toiminnan kehitystä?
- Mitä tavoitteita toimeksiantajalla on toimittaja-arvioinnille?
- Mitkä osa-alueet tai yksittäiset asiat nähdään tärkeiksi arviointikohteiksi kohdeyrityksessä? Entä toimittajan kannalta?

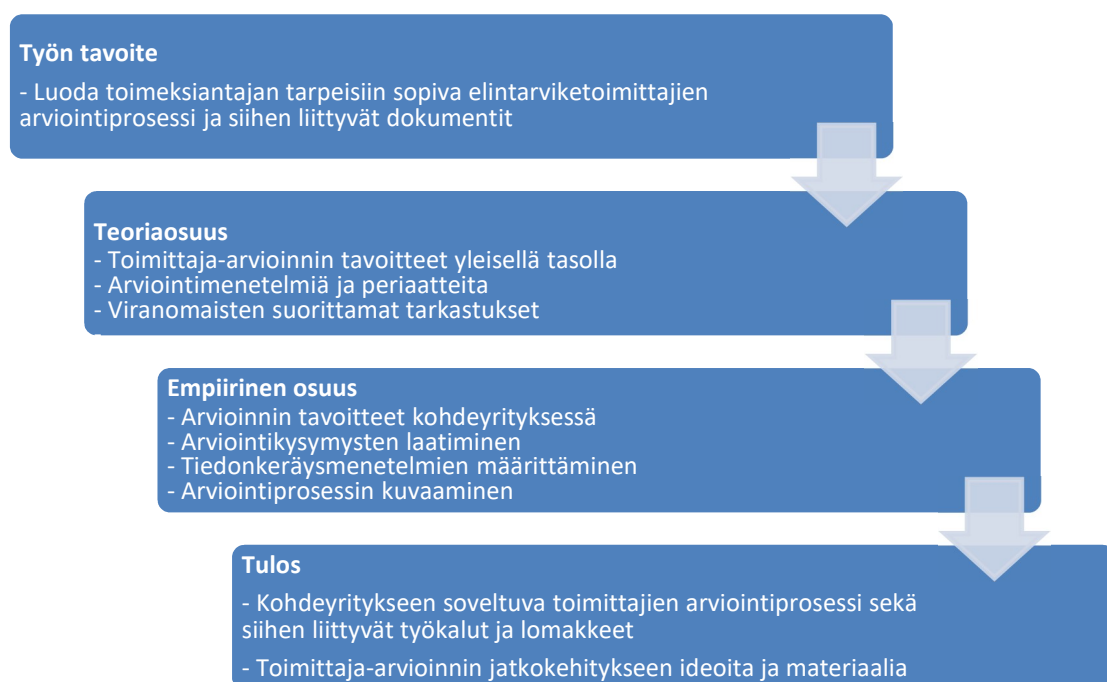
1.3 Työn rajaus

Työ on rajattu käsittelemään ainoastaan elintarviketoimittajia, mutta soveltuvien osin tuloksia voi hyödyntää asiakasorganisaation muidenkin tuoteryhmien toimit-

tajien kanssa. Työssä käsitellään sopimustoimittajien arviointia, ei toimittaja-arviointia toimittajavalinnan kannalta. Työn lopputuloksena saatavan toimittaja-arvioinnin tavoitteena on parantaa liiketoimintaprosesseja ja yhteistyötä Palvelukeskuksen ja toimittajien välillä. Tuoteturvallisuuteen liittyvät auditoinnit on ajateltu sisältyvän lainmukaisiin tarkastuksiin ja siksi ne on rajattu työn ulkopuolelle, viranomaisten toteuttamasta valvonnasta kerrotaan tässä raportissa lyhyesti.

1.4 Työn toteutus

Työn toteutus alkoi helmikuun alussa 2018 ja se saatiin päätökseen kesäkuussa 2018. Projektin päävaiheet on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1 Projektin toteutuksen päävaiheet

1.5 Raportin rakenne

Työ alkaa teoriaosuudella, jonka luvussa kaksi perehdytään toimittajayhteistyön tärkeyteen ja toimittaja-arvioinnin osuuteen siinä. Luvussa 3 esitellään toimittaja-

arvioinnin kehittämiseksi erilaisia vaihtoehtoja ja työkaluja. Lukuun neljä on kerätty tietoa elintarvikkeiden tuoteturvallisuuden valvonnasta Suomessa.

Työn empiirinen osuus alkaa luvusta viisi, jossa esitellään toimeksiannon tehnyt liikelaitos. Seuraavassa luvussa esitellään toimeksiannon toteutus. Luvussa seitsemän ovat johtopäätökset sekä toimenpiteet jatkokehitykselle. Luvussa kahdeksan on yhteenveto.

2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) ovat jakaneet yrityksessä tarvittavan hankintaosaamisen kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen näistä on nykyisten toimittajien kanssa tapahtuva operatiivinen ostaminen ja siihen liittyvät työskentelytavat, taidot ja työkalut. Toinen hankintaosaamisen osa-alue liittyy strategisempaan hankintaan, verkostoitumiseen ja uusien hankintamahdollisuuksien kartoittamiseen. Strategisella hankinnalla pyritään hankkimaan tietoa tulevista muutoksista ja valmistautumaan niihin parhaalla mahdollisella tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 139-141.)

Toimittajamarkkinoita voi siis lähestyä strategisella otteella ja niihin voi vaikuttaa. Tämä edellyttää aktiivista hankintaotetta, jota kuvaa monipuolinen ja jatkuva vuorovaikutus toimittajien kanssa. Nykypäivänä aktiivisen hankintaotteen hyödyt tunnustetaan monessa organisaatiossa ja toimintatapa nähdään välttämättömäksi.

Passiivisessa hankinta-ajattelussa toimittajaa ei nähdä yhteistyökumppanina. Mikäli tilatut tuotteet tulevat pääsääntöisesti oikea-aikaisesti, täysmääräisenä ja vieläpä sovitulla hinnalla, ei ole mitään syytä olla toimittajan kanssa tekemisissä vasta kun kilpailutuksen yhteydessä.

Aktiivinen hankinta on toimittajamarkkinoiden hallintaa ja yhteistyön kehittämistä toimittajien kanssa. Tämä toiminta sitoo luonnollisesti resursseja ja siksi on tärkeä määritellä millaisten toimittaja tai tuoteryhmäalueiden piirissä sitä harjoitetaan, ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja käytännöt.

Taulukossa 1 on kuvattu aktiivisen ja passiivisen hankinnan eroja.

Taulukko 1 Passiivisen ja aktiivisen hankintaorganisaation eroja (suomennettu ja mukailtu lähteestä Axelsson & Wynstra 2002, 19).

Passiivinen hankinta	Aktiivinen hankinta
Päätehtävä on rahan säästäminen.	Luo arvoa yritykselle ja kehittää liiketoimintaa.
Odottaa yhteydenottoja ja ratkaisuehdotuksia toimittajilta.	Etsii uusia toimittajia ja kommunikoi kykyisten toimittajien kanssa aktiivisesti parhaiden ratkaisujen löytämiseksi.
Odottaa toimittajien perustelevan, että ehdotettu ratkaisu on paras. Ei jalosta ratkaisuja vaan antaa toimittajille yksinkertaisia ”kyllä”- tai ”ei”-vastauksia.	Markkinoi yritystä ja sen tarpeita haluamilleen toimittajille ja pyrkii löytämään ratkaisuja yhdessä toimittajien kanssa.

Yrityksen hankintastrategiassa määritellyt toimittajayhteistyön periaatteet ja menetelmät linkittyvät koko yrityksen tai yksikön strategiaan ja sitä kautta yrityksen loppuasiakkaan kokemaan arvoon ja asiakastyytyväisyyteen. Nykyään monen yrityksen hankintastrategia tähtää esimerkiksi toimittajien vähentämiseen, pidempään sopimuskausiin, sähköiseen ostotapahtumatiedon välittämiseen sekä jatkuvaan parantamiseen lähes kaikilla toiminnan osa-alueilla. Tämä edellyttää monipuolista ja tiivistä yhteistyötä sekä avointa tiedon jakamista ostajan ja myyjän välillä. (Johnson, Leenders & Flynn 2011, 359-360.)

2.1 Toimittaja-arvioinnit

Ostajan tekemät toimittaja-arvioinnit ja niiden perusteella annettu palaute ja kehitysehdotukset voivat lujittaa osapuolten kumppanuutta (Talluri & Sarkis 2002, 4258) ja parantaa molempien suorituskykyä.

Toimittaja-arvioinnilla ei välttämättä mitata toimittajia ”objektiivisesti”, kvantitatiivisia mittareita käyttäen. Arviointi voi olla jatkuva iteratiivinen prosessi, jossa aktiivisesti kommunikoidaan odotuksista liiketoiminnan tavoitteiden ja yhteistyön suhteen. (Gordon 2008, 6.) Huomionarvoista on, että usein myös ostajan prosessit

vaikuttavat toimittajan suorituskykyyn. Mikäli esimerkiksi ennusteet eivät tule ajoissa, tuotteet tilataan liian myöhään tai toimitusosoitteet ovat virheellisiä, toimittajan on hankala palvella asiakastaan hyvin ja päästä toimittaja-arvioinnissa hyville arvosanoille. (Gordon 2008, 19.)

Krause ja Ellram (1997) ovat tutkineet 527 yrityksen piirissä, mitkä toimittajien kehittämistoimenpiteet ovat olleen menestyksekkäimpiä. Seitsemän parhaan keinon joukossa on neljä toimenpidettä, jotka liittyvät toimittaja-arviointeihin. Näitä ovat esimerkiksi toimittaja-arviointien tekeminen ylipäänsä sekä tulosten kommunikointi avoimesti suullisesti tai kirjallisesti. Tutkimuksen yhteenvedona asiakkaat, jotka ovat valmiita investoimaan aikaa toimittajien hyväksi ovat tyytyväisimpiä toimittajien kehittämistoimiin. Tutkimuksen lopputuloksissa korostetaan hyvälaatuisen ja tiiviin kommunikaation tärkeyttä. (Krause & Ellram 1997, 48-49)

Johnson ym. (2011) jakavat toimittaja-arviointimenetelmät kahteen kategoriaan; muodollisiin ja epämuodollisiin. Epämuodolliset menetelmät perustuvat yrityksen ostoammattilaisten mielipiteisiin. Mielipiteet muokkautuvat päivittäin eri lähteistä saadun informaation perusteella. Epämuodollinen toimittaja-arviointi on tyypillinen pienissä organisaatioissa, joissa ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaationsa eri vastuuhenkilöiden sekä asiakkaiden kanssa. Kun yrityskoko kasvaa, ei tieto enää kuljekaakaan samalla tavalla. Tällöin on siirryttävä muodollisempiin menetelmiin. (Johnson ym. 2011, 354.)

Muodollisilla menetelmillä tähdätään usein toiminnan jatkuvaan parantamiseen, mutta saatetaan pyrkiä myös läheisempään yhteistyöhön esimerkiksi kustannustehokkaamman tuotantomenetelmän tai logistisen vaihtoehdon löytämiseksi. Muodollisilla menetelmillä mitataan suorituskykyä pidemmän ajan kuluessa. Mittauksen kohteena voivat olla esimerkiksi toimituksen täsmällisyys, laatu, määrä, hinta tai jokin muu hankintasopimukseen liittyvä asia. Tietojärjestelmä saattaa helpottaa mittareiden seuraamista ja korjaavien toimenpiteiden käynnistämistä. (Johnson ym. 2011, 355.)

3 TOIMITTAJA-ARVIOINNIN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään toimittaja-arvioinnin kehittämisen peruseriaatteita sekä niiden noudattamisessa hyödynnettäviä työkaluja.

3.1 Toimittajien luokittelu

Toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen ja käyttäminen sitoo aikaa ja resursseja, siksi on tärkeää tunnistaa ne toimittajat, joiden ohjaamisesta on omalle toiminnalle eniten hyötyä. Tässä auttaa toimittajien luokittelu eli segmentointi, jolloin yksittäisille toimittajille ei määritellä optimaalisia toimintamalleja, vaan suurin piirtein samat kriteerit täyttävät toimittajat muodostavat ryhmän. Kriteerit koostuvat sekä yrityksen ulkoisista että sisäisistä tekijöistä, siksi luokittelua varten tarvitaan usein sekä markkinatietoa että organisaation sisäistä asiantuntemusta. Segmentointi ei ole mikään pysyvä tilanne, vaan jatkuva prosessi, tilanteet muuttuvat sekä yrityksen sisällä että toimittajamarkkinassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 106-107.)

3.1.1 ABC-analyysi

ABC-analyysi on paljon käytetty tapa toimittajien segmentointiin. Se on helppo ymmärtää ja toteuttaa. ABC-analyysiä varten toimittajat luokitellaan ostojen mukaiseen suuruusjärjestykseen, nimensä mukaisesti yleensä A, B, ja C luokkiin. Useampaakin luokkaa on mahdollisuus käyttää. A-luokkaan kuuluvat toimittajat, joilta ostetaan eniten. Perinteisissä ABC-luokituksissa A-luokkaan kuuluu 20% toimittajista, joilta ostetaan 70-80% kokonaisarvosta. B-luokkaan kuuluvat seuraavat 30% toimittajista ja noin 10-20% arvosta ja loput 50% toimittajista kuuluvat C-luokkaan, jolta ostetaan 5-10% kokonaisarvosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 107-108.)

Taulukossa 2 on esimerkki ABC-analyysistä. ABC-analyysi perustuu ainoastaan ostovolyymiin, joka nähdään menetelmän heikkoutena (Iloranta & Pajunen-

Muhonen 2015, 107). Luokkien rajoilla joudutaan suorittamaan harkintaa, kumpaan luokkaan kyseinen toimittaja kuuluu. Silloin joudutaan usein käyttämään jotain muutakin kriteeriä, kuin pelkkiä euromääräisiä ostoja.

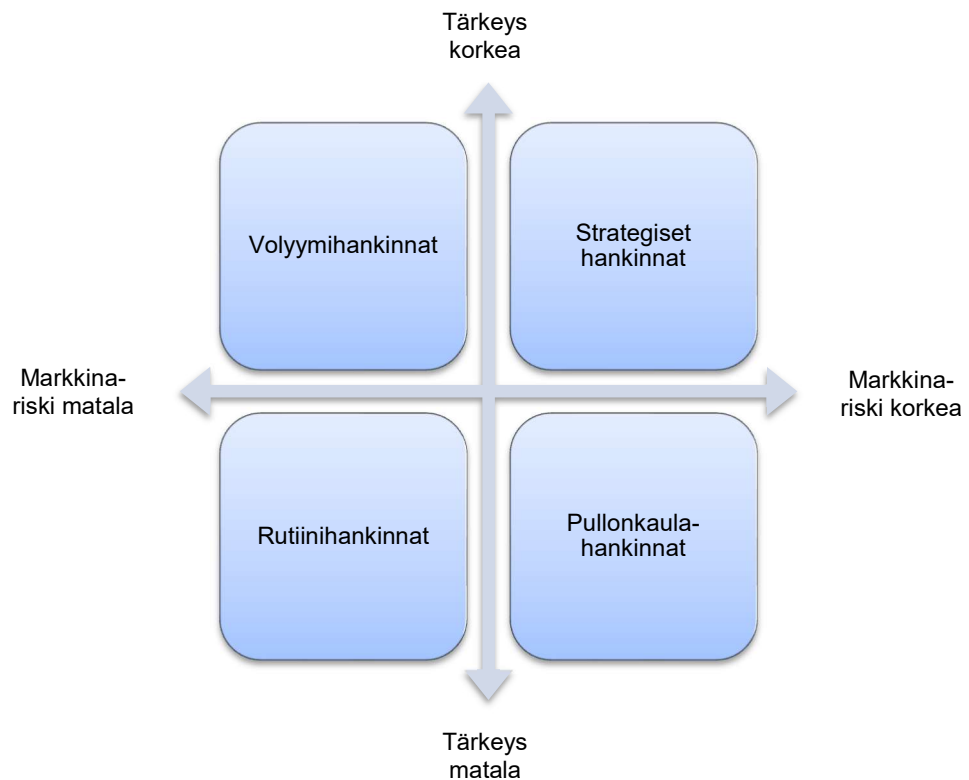
Taulukko 2 Esimerkki ABC-analyysistä

Toimittaja	Ostot vuodessa (€)	Ostot kumulatiivisesti (€)	%-osuus kokonaisostoista (kumul.)	%-osuus lukumäärästä (kumul.)	Luokka
Kallen kalastus	8 000 000	8 000 000	37 %	7 %	A
Villen vihannes	3 000 000	11 000 000	50 %	14 %	A
Lassen lammas-farmi	2 950 000	13 950 000	64 %	21 %	A? B?
Seijan sikala	2 500 000	16 450 000	75 %	29 %	A? B?
Markun meijeri	2 200 000	18 650 000	86 %	36 %	B
Juhan juustola	1 000 000	19 650 000	90 %	43 %	B
Leenan limutehdas	800 000	20 450 000	94 %	50 %	B? C?
Tarmon tukku-kauppa	700 000	21 150 000	97 %	57 %	C
Millan mylly	500 000	21 650 000	99 %	64 %	C
Nooran nauris	50 000	21 700 000	100 %	71 %	C
Mikan mansikka-paikka	45 000	21 745 000	100 %	79 %	C
Henrin hernetila	40 000	21 785 000	100 %	86 %	C
Maken mauste	10 000	21 795 000	100 %	93 %	C
Tanen tulitikkutehdas	5 000	21 800 000	100 %	100 %	C

ABC-luokittelu antaa hyvän suunnan toimittajahallintaan, mutta se ei ota kantaa toimittajien tai tuotteiden kriittisyyteen ostavan yrityksen liiketoiminnan kannalta. Kytkemällä mukaan markkinoiden piirteet, saadaan kattavampi kuva. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 110.) Hienojakoisempaan luokitteluun päästään esimerkiksi Kraljicin matriisilla, joka esitellään seuraavassa luvussa.

3.1.2 Kraljicin matriisi

Kraljic (1983) esitteli edelleen laajasti käytössä olevan työkalun tuotteiden ja tuoteryhmien luokitteluun. Sen perusteella päästään kiinni myös toimittajahallintaan. Kraljicin matriisi ottaa huomioon tuotteen tai tuoteryhmän tärkeyden ja markkinariskin. Tärkeyttä voidaan arvioida esimerkiksi ostovolyymilla tai osuudella ostoista. Markkinariskiä arvioidaan esim. vaihtoehtoisten toimittajien määrällä tai vaihtokustannuksella. Matriisiin (kuva 2) sijoitettuna tuotteet tai tuoteryhmät jakautuvat neljään ryhmään 1) ei-kriittiset rutiinihankinnat 2) volyymihankinnat 3) pullonkaulahankinnat 4) strategiset hankinnat. (Kraljic 1983, 111.)



Kuva 2 Kraljicin matriisi (muokattu ja suomennettu lähteestä Kraljic 1983, 111).

Kraljic ei anna alkuperäisessä artikkelissaan kovin yksityiskohtaisia määritelmiä sille, miten tuotteet ja tuoteryhmät käytännössä sijoitellaan matriisiin ja paljonko on ulottuvuuksien ”suuri” ja ”pieni”. Ennen matriisin käyttöönottoa yrityksessä onkin siis päätettävä matriisin käytön pelisäännöistä. (Gelderman & Weele 2003, 208.)

Gelderman ja Weele (2003) tutkivat matriisin käyttöä yrityksissä ja löysivät kolme eri periaatetta sijoittaa tuotteet tai tuoteryhmät matriisiin.

Konsensus-menetelmässä tuote tai tuoteryhmä sijoitetaan matriisiin keskustelun perusteella ja yhteisellä päätöksellä. Keskustelun aikana myös strategiset periaatteet jalostuvat.

Yksi kerrallaan-menetelmässä valitaan yksi kriteeri kummallekin ulottuvuudelle, jonka perusteella tuote tai tuoteryhmä arvioidaan. Tärkeyttä arvioidaan ostosummalla tietyllä ajanjaksolla ja markkinariskiä vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärällä. Ylempi puolikas y-akselista edustaa tuotteita joiden ostosumma on ollut yli 80% kokonaisostoista, ja esimerkiksi kaksi tai vähemmän rinnakkaistoimittajia edustaa korkeaa markkinariskiä.

Kolmas menetelmä on **painotettujen tekijöiden menetelmä**, jossa kumpaakin ulottuvuutta arvioidaan usean eri tekijän perusteella. Ennen menetelmän käyttöä arvioitavat tekijät ja niiden painoarvot on päätettävä. Jokainen tuote tai tuoteryhmä saa arvon kummaltakin akselilta ja sijoittuu matriisissa arvojen risteyskohtaan. (Gelderman & Weele 2003, 211.)

Alkuperäisellä Kraljicin matriisilla siis määritellään kullekin tuotteelle tai tuoteryhmälle oikea strateginen luokitus. Handfield, Krause, Scannel ja Monczka (2000) ovat sitä mieltä, että tuoteryhmäluokista voi suoraan tulkita toimittajaluokituksen. Esimerkiksi strategisten tuoteryhmien toimittajat ovat strategisia toimittajia, kun taas pullonkaulatuoteryhmiä toimittavat ovat pullonkaulatoimittajia. (Handfield ym. 2000, 39). Whitman, Youse ja Malzhan (2010) ovat ottaneet eri näkökulman. He perustelevat näkökulmaa sillä, että kun matriisissa käsitellään tuoteryhmiä, yhdelle toimittajalle saattaa tulla useampia luokituksia tuoteryhmien sijoituessa matriisiin eri neljänneksiin. Heidän lähestymistapansa on toimittajien suora luokittelu määrittelemällä jokaiselle toimittajalle ensin päätuoteryhmä ostovolyymien perusteella ja sijoittamalla toimittaja sen perusteella matriisiin. (Whitman ym. 2010,97.)

Volyymihankintojen neljänneksessä vaihtoehtoisia toimittajia on paljon ja aktiivinen kilpailuttaminen yleensä kannattaa, mikäli tavoitteena on ainoastaan hinta-

edun saaminen. Kirjallisuudessa suositellaankin volyymituotteiden strategiaksi yleensä kilpailuttamista. Rutiinihankinnat ovat euromääräisesti pieniä, mutta tilattavia, ja muuten käsiteltäviä rivejä saattaa olla paljon. Siksi rutiinihankinnoissa voi olla syytä keskittyä prosessien tehostamiseen toimittajan kanssa yhteistyössä. Pullonkaulatoimittajat luovat hankalan tilanteen. Vaihtoehtoisia toimittajia on vähän tai ei ollenkaan, jolloin saatavuus nykyisiltä toimittajilta tulisi turvata tavalla tai toisella. Strategisessa neljänneksessä sekä isot volyymit että vähäinen toimittajien lukumäärä aiheuttavat omat haasteensa. Tässä neljänneksessä tiivis yhteistyö nykyisen toimittajan kanssa prosessien ja tuotteiden jatkuvaksi kehittämiseksi on erityisen tärkeää. (Nieminen 2016, 88-90; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119-121).

Handfield ym. (2000) suosittelevat toimittajien kehitystoimenpiteitä ainoastaan strategisille toimittajille (Handfield ym. 2000, 39). Whitman ym. (2010) voisivat harkita kehitystoimenpiteitä myös rutiinitoimittajien ja volyymitoimittajien parissa, jos esimerkiksi toimittajan vaihtaminen tulisi erityisen kalliiksi, tai jo pitkään jatkunutta toimittajasuhdetta halutaan jatkaa, eikä käyttää hyväksi muita toimittajavaihtoehtoja. (Whitman ym. 2010, 96). Whitman (2010) toteaa, että pullonkaulatoimittajiin ei juurikaan kannata uhrata kehitystoimenpiteitä heidän monopoliasemansa vuoksi, kun taas Gordonin (2008) havaintojen mukaan pullonkaulatoimittajat saattavat aiheuttaa vakavia tuotanto-ongelmia, mikäli toimituksiin tulee katkoksia tai laatu ei ole hyväksyttävällä tasolla. Tämän vuoksi myös pullonkaulatoimittajia saattaa olla tarpeellista arvioida. (Whitman ym. 2010, 96; Gordon 2008, 60.)

3.2 Arviointikohteiden valitseminen

Jokaisella yrityksellä on omat toimittaja-arvioinnin periaatteensa. Arvioinnin lähtökohdaksi on otettava tavoitteet, jotka toimittajien halutaan täyttävän ja jotka tukevat ostajan omaa strategiaa tai muita tavoitteita. Strategialähtöisyys on usein kirjallisuudessa suositeltu tapa valita arvioitavat kohteet. Joskus voi olla, että yrityksessä ei ole kirjallista strategiaa käytettävissä, silloin arviointi voidaan rakentaa strategisille periaatteille siten kuin ne ovat ymmärrettävissä (Gordon 2007, 29).

...tavoitteet ovat väline sitoa strategia ja operatiivinen johtaminen yhteen. Tavoite ilmaisee tuloksen, hyödyn tai olotilan, johon aiotaan päästä. Toimenpide ilmaisee, mitä tehdään, ja mittari ilmaisee, kuinka hyvin se tehdään. (Nieminen 2016, 100.)

3.2.1 Arvioiminen riskien kautta

Arvioitavia kohteita voi etsiä esimerkiksi toimitusketjun riskien kautta. Riskiksi määritellään mikä tahansa asia, joka saattaa keskeyttää toimitukset. Hillman (2006) korostaa seuraavien aihealueiden tärkeyttä toimitusketjun riskien havainnoimisessa ja vähentämisessä:

Strategisten toimittajien myynnin jakauma. Mikäli yksi asiakas tuottaa yli 70% toimittajan liikevaihdosta, se saattaa olla riski.

Konsernit. Jos toimittajana on jonkin isomman konsernin tytäryhtiö, on syytä tunnistaa myös emoyhtiön taloudelliset riskit.

Taloudelliset riskit. Huononevat talousluvut ovat merkkejä tulevista ongelmista. (Hillman 2006, 12). Mittareita voivat olla esimerkiksi kannattavuus, myynti ja likviditeetti. Helpon tietoihin pääsee käsiksi toimittajalta kysymällä vaikka usein tiedot ovat saatavilla esimerkiksi internetistä tai ostajan omasta järjestelmästä. (Gordon 2007, 2.)

Laatu ja toimitusaika. Laadun heikkeneminen ja toimitusaikojen piteneminen, tai epämääräisten toimitusaikojen antaminen saattavat olla merkkejä tulevista, isommista ongelmista. (Hillman 2006, 12.)

Gordon (2007) nostaa esille edellä mainittujen lisäksi toimittajan omiin toimittajiin liittyvät riskit sekä toimittajan toimintakulttuurin jäykkyyteen liittyvät riskit. (Gordon 2007, 3.)

3.2.2 Operatiiviset mittarit

Whitman ym. (2010) listaavat mittareita, joita heidän mielestään pitäisi käyttää kaikissa toimittajasegmenteissä toimittajan arvioimiseen (taulukko 3). Nämä ovat perustoimintaa tarkastelevia mittareita, jotka voivat paljastaa kehityskohteita ja varoittaa tulevista ongelmista minkä tahansa toimittajan kohdalla. Kehitystoimenpiteet saattavat kuitenkin vaihdella eri toimittajien välillä riippuen segmentistä. (Whitman ym.2010, 95). Toisaalta, operatiiviset mittarit perustuvat historiatietoon, eivätkä kerro mitään toimittajan tulevaisuuden suuntaviivoista. Jos mittausaika on pitkä, näiden mittareiden avulla voi olla vaikea päästä käsiksi ongelmien juurisyihin. (Gordon 2008, 80)

Taulukko 3 Whitman ym. mukaan kaikissa toimittajasegmenteissä käytettäviä mittareita (Whitman ym. 2010, 95. Suomennettu.)

Mittauksen aihealue	Esimerkkejä mittareista
Laatu	Hylätyt tuotteet tietyllä ajanjaksolla Reklamaatioiden määrä tietyllä ajanjaksolla
Täsmällisyys	Liian myöhään tai liian aikaisin toimitettujen toimitusten lukumäärä Myöhästymispäivien lukumäärä
Ostamisen kokonaiskustannus / nimike	Työkustannus, laatuksustannus, tuotteen hinta tai hinnan muutos
Vasteaika	Toteutunut toimitusaika

Yhteisellä perusmittaristolla voidaan vertailla toimittajia toisiinsa ja antaa toimittajille tietoa heidän suorituskyvystään muihin toimittajiin verrattuna. Täällä on yleensä motivoiva vaikutus. (Handfield ym. 2000, 41-42.)

Perinteisesti toimittaja-arviointi on sisältänyt operaatioihin ja talouteen liittyviä mittareita, joilla pyritään varmistamaan toimituksen oikea hinta, laatu ja oikea-aikaisuus. Toisaalta, operatiivisten mittareiden valintaan päädytään usein siitä syystä, että tiedot ovat helposti saatavilla ja kvantitatiivisia mittareita pidetään

”oikeampina” kuin kvalitatiivisia mittareita. (Gordon 2008, 8, 82.) Monet yritykset ovat kuitenkin omaksuneet ajatuksen, että toimivalla toimittajayhteistyöllä on olennainen rooli operatiivisten ja taloudellisten tulosten saavuttamisessa. Tästä on monia esimerkkejä esim. autoteollisuudesta. (Giannakis 2007, 401.) Yhteistyön tasoa ja toimivuutta (Cousins, Lawson & Squire 2008, 242) tai tiedonvaihdon sujuvuutta (Saunders 1994, 41) voidaan myös mitata.

3.2.3 Yhteistyön arviointi

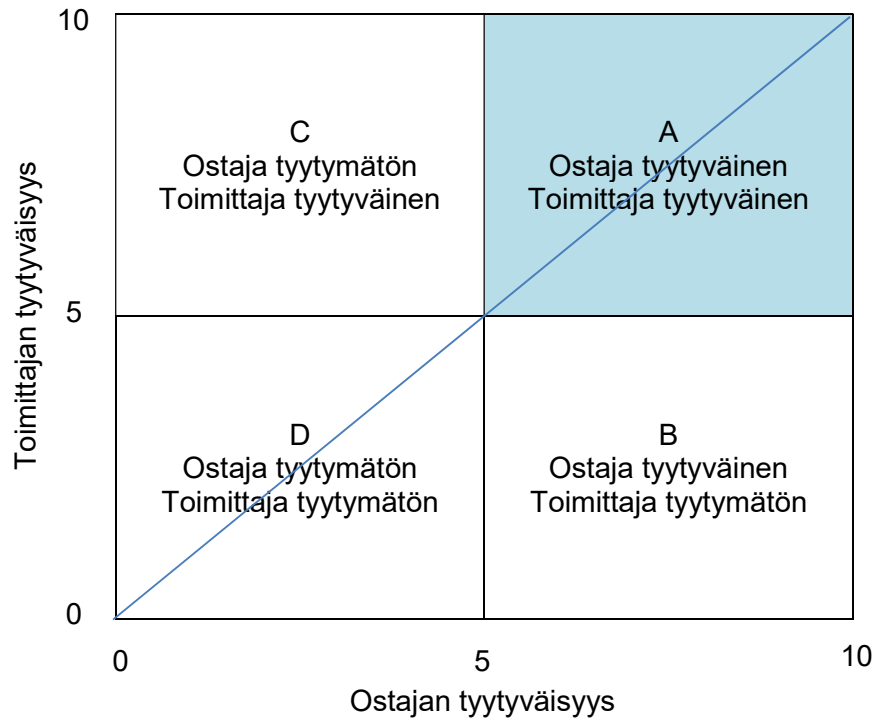
Nykyinen liiketoimintaympäristö korostaa yritysten välisen yhteistyön tärkeyttä, yhdessä onnistumista. Toimittaja-arviointia voidaan käyttää myös tähän tarkoitukseen. (Jääskeläinen & Thitz 2018, 120.) Yhteistyösuhdetta ja kommunikaatiota arvioivat mittarit, esimerkkinä tiedonvaihdon laatu, nopeus, ja toimittajan antaman palautteen laatu ja määrä, täydentävät operatiivista mittausta (Cousins ym. 2008, 244).

Mikäli toimittajaa pidetään aidosti kumppanina, toimittaja-arvioinnin lähtökohtana ovat yhteistyön kannalta merkittävät toiminnot, tai tuotokset ja tavoitteena on yhteistyön parantaminen. Tällöin arvioitavat kohteet sisältävät laajasti yhteistyön eri osa-alueiden arviointia, ja arvioinnin lopputuloksena myös asiakasyritykselle voidaan määritellä korjaavia toimenpiteitä. (Saunders 1994, 41.)

Yhteistyö yritysten välillä on usein monitahoista ja siihen osallistuu molemmista yrityksistä useita ihmisiä organisaation eri tasoilta. Kaikilla saattaa olla yhteistyön toimivuudesta erilainen käsitys. (Johnson ym. 2011, 361.) Yhteistyön onnistumista mitataan usein yhteistyön tulosten kautta tai ostajayrityksen sisäiset sidosryhmät voivat tehdä subjektiivisen arvion yhteistyön toimivuudesta. Arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi palvelun laatu ja nopeus tai yhteistyön helppous. (Giannakis 2007, 402; Gordon 2008, 74.)

Johnson ym. esittelevät ostaja-toimittajayhteistyön tyytyväisyysmatriisin (kuva 3). Matriisia käytettäessä molemmat osapuolet arvioivat yhteistyön tilaa, arvioinnin perusteella yhteistyö sijoittuu matriisiin. Tavoitteena on alue A, eli molemmat

osapuolet arvostaisivat yhteistyötä vähintään arvosanalla 5. Tällöin molemmat osapuolet ovat yhteistyöhön kutakuinkin tyytyväisiä. Kun liikutaan matriisin lävistäjällä, molemmat osapuolet ovat yhtä tyytyväisiä tai tyytymättömiä yhteistyöhön.



Kuva 3 Ostaja-toimittajayhteistyö tyytyväisyysmatriisi (Suomennettu. Johnson ym. 2011, 362.)

3.2.4 Muita mittaamisen kohteita

Liiketoimintaprosessien ja käytäntöjen arvioiminen kertoo millä keinoilla toimittaja pääsee sille asetettuihin toimitustavoitteisiin. **Prosessiarvioinneilla** saatetaan päästä kiinni niiden ongelmien juurisyihin, joista on saatu indikaatiota perusmittaristolla. (Gordon 2007, 2-3.) Yksi vaihtoehto on kartoittaa mitkä ovat ne vaiheet ostajan tilaus-toimitusprosessissa, joissa toimittajan toiminnalla on vaikutusta prosessien onnistumiseen ja täten loppuasiakkaan tyytyväisyyteen. Kun näitä kriittisiä vaiheita pilkotaan pienemmiksi, löydetään arvioitavia kohteita. Näitä voivat olla esimerkiksi toimittajan asiakaspalvelun laatu ostajien näkökulmasta,

reklamaatioiden selvittämiseen käytetty aika tai sopimuksen ehtojen täyttäminen. (Gordon 2008, 91.)

Toimintakulttuuria arvioitaessa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi tiimityöhön, jatkuvaan parantamiseen, asiakasfokukseen, toiminnan ketteryyteen tai sen hierarkkisuuteen. (Gordon 2007, 3.)

Nykyisin monella yrityksellä on keskeisenä toimintaa ohjaavana tekijänä **kestävän liiketoiminnan periaatteet**, jolloin asia on otettava myös osaksi toimittajien arviointia. Tällöin mittaristoon voidaan sisällyttää esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin tai ympäristönäkökulmiin liittyviä kohteita. (Ks. esim. Noci 1997.)

Sähköisen tiedonvaihdon lisääntyessä **tietoturva ja tietoliikenteen toimivuuden** varmistaminen voidaan myös ottaa osaksi toimittaja-arviointia.

3.3 Tiedonkeräysmenetelmät

Toimittaja-arviointiprosessin toteuttaminen sitoo resursseja. Käytävissä olevien resurssien määrä ja laatu määrittelee tavan, jolla arviointi käytännössä toteutetaan. Menetelmiä voivat olla esimerkiksi

- kyselyt, joko sähköpostin liitteenä, internetin kautta tai puhelimitse
- tietohaut järjestelmistä (ostajan tai toimittajan)
- toimittajavierailut
- kolmannen osapuolen tekemät auditoinnit.

(Gordon 2007, 3.)

Kyselylomakkeiden käyttö on melko yleistä. Lomakkeet ovat jäsenelty ja suhteellisen edullinen tapa kerätä tietoa. Jos lomakkeita lähetetään sähköpostin liitteenä, tietojen yhdisteleminen keräysvaiheen jälkeen vaatii aikaa ja resursseja. (Gordon 2008, 104.) Lomakkeiden tiedot on mahdollisesti yhdistettävä kokonaiskuvan saamiseksi.

Selkeiden ja tarpeeksi kattavien kyselylomakkeiden tekeminen ei ole itsestäänselvyys. Huonosti toteutettuna ne ainoastaan tuhlaavat molempien osapuolten aikaa, eikä lopputulosta pystytä tehokkaasti hyödyntämään. Myös liian pieni otanta, huono ohjeistus tai väärin kohdennettu kysely tuottavat laadullisesti huonon lopputuloksen. (Gordon 2007, 3.)

Jos arviointiin käytetään järjestelmien tietoja, voi haasteeksi tulla tiedon luotettavuus. Toimittajan on luotettava asiakasyrityksen järjestelmistä otettuihin tietoihin tai päinvastoin. Epäluottamus aiheuttaa yhteistyöhön tarpeetonta kitkaa ja asioiden todisteluun tuhraantuu aikaa. Lisäksi järjestelmistä otetut tiedot harvemmin palvelevat suoraan, vaan tietoja on käsiteltävä ja ryhmiteltävä uusiksi kokonaisuuksiksi. (Gordon 2007, 4.)

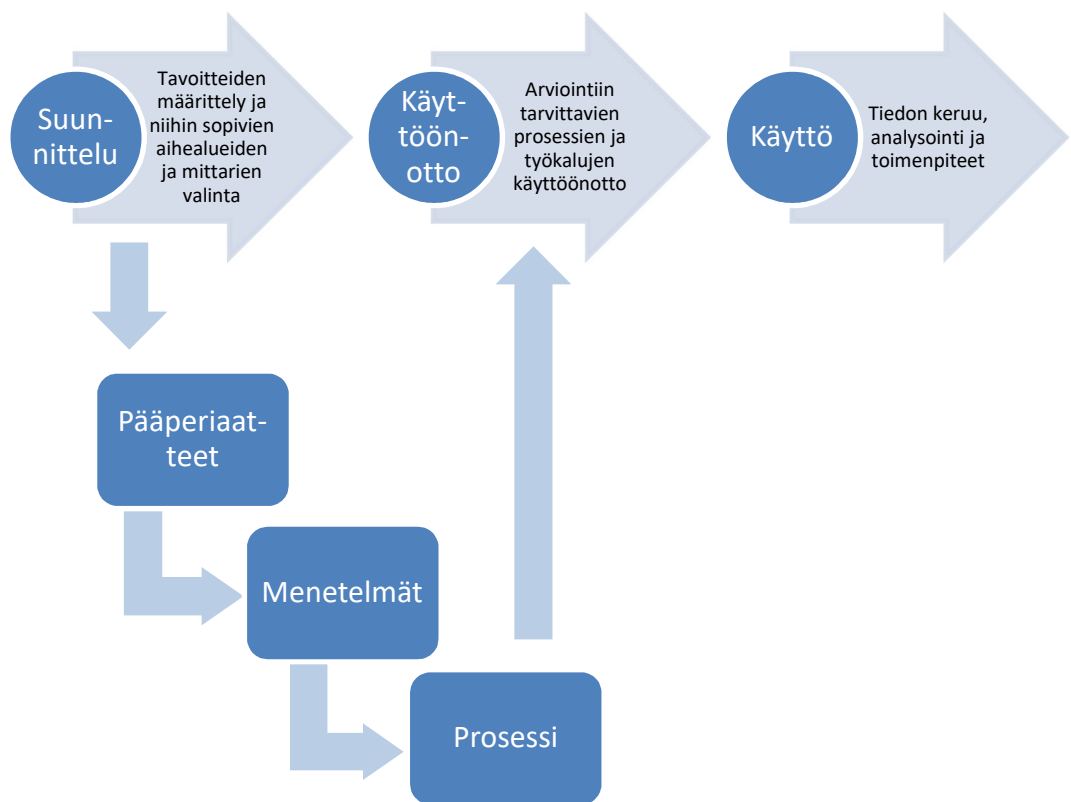
Vierailut toimittajien tiloissa vievät aikaa sekä toimittajalta että asiakkaalta. Kii-reisten aikataulujen tai suunnittelelmattomuuden vuoksi vierailut saattavat jäädä satunnaisiksi. (Gordon 2007, 4.). Arviointia suorittavien henkilöiden täytyy tuntea oman talonsa prosessit hyvin, jotta he pystyvät peilaamaan toimittajan prosesseja

omiinsa ja tunnistamaan ne kohteet, joissa tarvitaan kehitystoimia määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Saunders 1994, 42).

Kolmannen osapuolen suorittama auditointi liittyy usein johonkin sertifikaattiin tai standardin noudattamiseen. Auditoija on enimmäkseen kiinnostunut siitä, että dokumentoinnin taso ja kattavuus riittävät sertifikaatin tai standardin vaatimuksiin, eikä niinkään siitä, miten prosessit käytännössä toimivat (Saunders 1994, 41).

3.4 Arviointijärjestelmän rakentaminen

Hald ja Ellegaard (2011) esittävät kolmivaiheisen toimittaja-arviointijärjestelmän kehittämismallin. Luzzini, Caniato ja Spina (2014) ovat tarkentaneet Haldin ja Ellegaardin mallin ensimmäistä vaihetta. Suunnitteluvaiheen tarkennetut alavaiheet ovat pääperiaatteiden, menetelmien ja prosessin määrittely. Haldin ja Ellegaardin sekä Luzzinin ym. näkemykset on yhdistetty kuvassa 4.



Kuva 4 Arviointijärjestelmän kehittämisen vaiheet (Hald & Ellegaard 2011, 890; Luzzini ym. 2014, 116.)

3.4.1 Suunnittelu

Luzzini ym. (2014) korostavat, että suunnitteluvaihe on kolmesta vaiheesta tärkein. Arviointijärjestelmän suunnittelu alkaa periaatteellisella kysymyksellä: miksi arviointijärjestelmä rakennetaan? Yleensä perusteena on yrityksen strategisten

tavoitteiden saavuttaminen toimittajakenttää ohjaamalla. Aina ei arviointijärjestelmän tavoitteita kuitenkaan johdetaan suoraan yrityksen strategisista tavoitteista, vaan perusteena voi olla myös esimerkiksi toimittajaprosessien yhtenäistäminen yrityksen eri osastojen välillä, avoimuuden lisääminen tai yhteistyön parantaminen toimitusketjussa. (Luzzini ym. 2014, 117-120.) Gordon (2008) huomauttaa, että kaikissa yrityksissä ei aina ole olemassa kirjallista strategiaa tai sitä ei, jostain syystä, ole kommunikoitu organisaatiossa alaspäin. Tällaisessa tapauksessa yrityksen tavoitteista ja strategiasta on tehtävä oletuksia, joiden perusteella luodaan hankintastrategia ja toimittaja-arviointijärjestelmä. (Gordon 2008, 29.)

Suunnittelu alkaa pääperiaatteiden määrittelyllä. Tässä vaiheessa analysoidaan ja tehdään päätös siitä, millaiset resurssit toimittaja-arvioinnin toteuttamiseen tarvitaan, ja missä on päävastuu. (Luzzini ym. 2014, 117-120.) Johdon tuki toimittaja-arviointiprosessin rakentamiselle ja toteuttamiselle on varmistettava ennen projektin aloittamista. Johdon tuen puuttuminen on yksi merkittävimmistä toimittaja-arvioinnin epäonnistumiseen johtavista tekijöistä. (Gordon 2008, 36.)

Yllättävän monella organisaation osa-alueella saattaa olla merkittävää tietoa toimittajista ja kiinnostusta siihen, että toimittajayhteistyö toimii mahdollisimman hyvin. Gordon (2008) on listannut sidosryhmiä ja tietoja, joita voidaan käyttää hyväksi toimittaja-arviointimenetelmää luotaessa. Taulukossa 4 oleva listaus on muokattu tämän työn rajauksiin ja kohdeyritykseen tarpeisiin sopivaksi.

Taulukko 4 Toimittaja-arvioinnin sidosryhmät (suomennettu ja mukailtu lähteestä Gordon 2008, 40-41.)

Sidosryhmä	Tieto, jota voidaan käyttää toimittaja-arviointiprosessin kehittämisessä
Laatuosasto	Toimitettujen tuotteiden laatuun liittyvät ongelmat Laatuvaatimukset (sisäiset ja lakisääteiset)
Talousoosasto	Laskujen toimittamiseen ja sisältöön liittyvät asiat Hankinnasta maksuun -prosessin vaatimukset
Varasto ja osto	Toimittajan toimituskyky (esim. toimitusvarmuus, pakkaukset, tilausjärjestelmät, asiakaspalvelun toimivuus jne.)
IT-osasto	Toimittajien nykyisten järjestelmien valmiudet Toimittajan innokkuus uusien järjestelmien käyttöönottoon ja kehittämiseen Tietoturva-vaatimukset
Hankintaosasto	Sopimukset ja niiden sisältö Tiedot toimittajista ja toimittajakentästä Strategiat segmentointia varten Pilot-toimittajien valinta Arviointitekniikat
Tuotekehitysosasto	Niiden toimittajien määrittely, joiden kanssa haluttaisiin tehdä tuotekehitysyhteistyötä Toimittajien yhteistyökyvykkyys tuotekehitysasioissa
Asiakaspalvelu	Ongelmat ja asiakaspalautteet, joiden syynä on puutteellinen toimittajan suorituskyky
Tuotanto	Tuotannossa havaitut ongelmat tai kehityskohteet, liittyen toimittajan toimintaan tai tuotteisiin
Turvallisuus ja riskienhallinta	Vaaditut varautumisasteet ja niiden sisällöt toimittajittain tai tuoteryhmittäin
Toimittajat	Ostajan aiheuttamat toimitusongelmat Yhteistyön helppous Yhteistyön laajuus Arviointitekniikat Kommunikaation taso ja menetelmät Ostajan toiminnan arviointi

Kun toimittajat on luokiteltu arviointia varten, on päätettävä kullekin segmentille arvioitavat osa-alueet ja osa-alueita parhaiten kuvaavat mittarit. (Gordon 2008, 46.) Luzzinin ym. (2014) tekemän tutkimuksen perusteella yleisin tapa valita arvioitavat kohteet, on strategialähtöinen. Tutkimuksen perusteella mittareiden määrittelyssä noudatettiin kolmea pääasiallista tapaa:

- 1) eri osastot (esim. osto- ja laatuosasto) laativat mittariston yhdessä
- 2) jokainen osasto laati omaan aihealueeseensa liittyvät mittarit ja näistä koostettiin mittaristo
- 3) hankintaosasto laati mittarit. (Luzzini ym. 2014, 117, 121.)

Mittareiden lukumäärä kannatta pitää mieluummin liian pienenä kuin liian suurena. Tarkoitus olisi pystyä kattavasti arvioimaan kyseiselle toimittajaluokalle valittuja osa-alueita pitäen kuitenkin mielessä, että jokainen mittari täytyy mitata ja tuloksista on keskusteltava toimittajan kanssa. (Gordon 2008, 47.)

Mittareita pohdittaessa on mietittävä myös menetelmiä, joilla tieto saadaan kerättyä ja tallennettua (ks. luku 3.3). Tietotekniikkaosastolta saatetaan tarvita apua, jotta tarvittavat tiedot saadaan ulos järjestelmästä tai lomake laadittua ja lähetettyä suojatusti internetin kautta täytettäväksi.

Lisäksi on päätettävä, miten tuloksia koostetaan ja missä niitä säilytetään, sekä millä menetelmällä tulokset jaetaan toimittajille. Eri toimittajasegmenteille laaditaan fyysiset arviointilomakkeet. Tässä vaiheessa päätetään myös, millainen arviointiasteikko mittareille luodaan, ja mikä on esimerkiksi hyväksyty- ja tavoitetaso kullekin mittarille. (Gordon 2008,47.)

Tulokset voidaan käydä toimittajan kanssa läpi eri tavoilla, olennaista on, että ne käydään läpi ja toimenpiteistä sovitaan. Toimittajille voidaan esimerkiksi toimittaa tulokset sähköpostilla ja lisäksi järjestää puhelin-, web- tai perinteinen palaveri. (Gordon 2008, 107). Palautevaihe on olennainen, erityisesti, jos arviointi on tehty ilman henkilökohtaista käyntiä.

Suunnitteluvaiheen loppuun määritellään arviointiprosessin vaiheet ja vastuut esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Roolit ja vastuut. Kuka yrityksessä vastaa toimittaja-arviointiprosessin toteuttamisesta ja ylläpidosta? Ketkä osallistuvat?
- Mitä vaiheita arviointiprosessi sisältää?
- Kuinka usein arviointia toteutetaan kullekin toimittajaluokalle?
- Kenelle tuloksista tiedotetaan, miten niitä hyödynnetään ja mitä toimenpiteitä (positiivisia tai negatiivisia) niistä voi seurata? Miten seuraaminen tapahtuu?
- Miten arvioidaan toimittaja-arvioinnin onnistumista?

(Luzzini ym. 2014, 123; Gordon 2008, 48-50.)

3.4.2 Käyttöönotto

Toimittaja-arviointiprosessi kannattaa ottaa käyttöön vaiheittain, ei kertarysäyksellä. Mukana on monia osapuolia sekä ostaja- että myyjäyrityksestä ja siksi on varmintä edetä pienin askelin. Aluksi voidaan arvioida yhtä toimittajaa muutaman mittarin avulla. Tällaisen pilot-testauksen avulla voidaan arvioida tehtyjä päätöksiä, ajankäyttöä ja koulutuksen tarvetta. Jos mahdollista, pilot-toimittajaksi kannattaa valita innokas, strategiseen luokkaan kuuluva toimittaja, jota arvioidaan jatkossakin. Tällöin pilot-testauksesta saadaan totuudenmukaista tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä muutoksia prosessiin. (Gordon 2008, 53.)

Hyvä kommunikointi sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille on tässäkin vaiheessa erittäin tärkeää. Sisäisten sidosryhmien on tunnistettava ja osattava roolinsa. Toimittajille on kerrottava arvioinnin tavoitteet selkeästi, heillä on oikeus tietää miten arvioinnin tulokset mahdollisesti vaikuttavat liiketoimintasuhteeseen. Huono ymmärrys tavoitteista saattaa huonontaa arvioinnista saatavia hyötyjä. (Gordon 2008, 55, 105.)

3.4.3 Käyttö

Käyttövaiheessa toimittaja-arviointia käytetään aiemmissa vaiheissa määriteltyjen periaatteiden mukaan. Monesti pelkkä arviointiprosessin olemassaolo parantaa toimittajien suorituskykyä (Gordon 2008, 179). Luzzinin ym. (2014) tutkimuksen mukaan muita toimittaja-arvioinnilla saavutettavia hyötyjä ovat esimerkiksi vuoropuhelun ja tiedon jakamisen lisääntyminen sekä prosessitehokkuuden parantaminen yhteisten tavoitteiden kautta (Luzzini ym. 2014, 124).

Liiketoimintaympäristö ja sidosryhmät muuttuvat jatkuvasti, siksi toimittaja-arviointiprosessi ei ole staattinen, vaan sitä täytyy jatkuvasti kehittää. (Gordon 2018, 179.) Kuvassa 5 on esitetty prosessin kehitysvaiheet.



Kuva 5 Toimittaja-arviointiprosessin kehitysvaiheet (suomennettu ja mukailtu lähteestä Gordon 2008, 180.)

4 LAIN EDELLYTTÄMÄT VAATIMUKSET ELINTARVIKETOIMIJALLE

Tässä työssä laadittava toimittaja-arviointiprosessi keskittyy liiketoimintaprosessien toimivuuden arvioimiseen. Tuoteturvallisuuden varmistaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää kunnallisen ruokapalvelun toiminnassa. Suomessa turvallisten elintarvikkeiden takaamiseksi on toimivat valvontajärjestelmät viranomaisten toimesta. Siksi katsottiin, että nyt rakennettavaan toimittaja-arviointiprosessiin ei ole tarpeellista sisällyttää tuoteturvallisuuteen liittyvää arviointia. Ruokatieto.fi kertoo, että Suomessa laadukkaiden ja turvallisten elintarvikkeiden takeena on koko tuotantoketjussa suoritettava omavalvonta. Omavalvonta kattaa itse tuotteet ja raaka-aineet, mutta myös tilat ja välineet. (Ruokatieto.fi n.d.).

Suomessa kunnat järjestävät elintarvikevalvonnan aluehallintoviraston ohjauksessa. Elintarviketurvallisuusvirasto, Evira johtaa valvontaa. (Evira 2016.) Kunnat toteuttavat tarkastuksia elintarvikeyrityksissä valvontasuunnitelman ja Oiva-ohjeistuksen mukaisesti. Oiva-ohjeistuksella on tarkoitus saada yhtenäiset tarkastuskäytännöt kaikkiin kuntiin. Tarkastuksen lopputuloksena on Oiva-raportti, joka julkaistaan Eviran ylläpitämällä internetsivustolla, josta se on kenen tahansa luettavissa. (Evira 2018.)

Oiva-tarkastus on jaettu aihealueisiin, jotka liittyvät olosuhteisiin ja hygieniaan sekä tuoteturvallisuuteen. Tarkastuksiin kuuluvia asioita ovat esimerkiksi omavalvontasuunnitelman vaatimustenmukaisuus, tilojen, kalusteiden ja käytettyjen laitteiden kunto, tilojen hygienia- ja välineiden puhtaus, henkilökunnan hygieniaosaaminen ja toimintatavat, elintarvikkeiden hygienia tuotannon kaikissa vaiheissa, elintarvikelämpötilojen oikeellisuus, elintarvikkeeseen kuulumattomien aineiden hallinta ja allergisoivien aineiden asianmukainen ilmoittaminen tuotteessa, elintarvikkeiden koostumuksen valvonta, elintarvikkeiden kanssa kosketuksiin joutuvien materiaalien turvallisuuden valvonta, jäljitettävyyden ja takaisinvetovaatimukset sekä näytteiden otto. Lisäksi eläimiä käsitteleville yrityksille on omia tarkastuskohteita. (Evira 2018.)

5 KOHDEORGANISAATIO

5.1 Palvelukeskus Helsingin toiminnan esittely

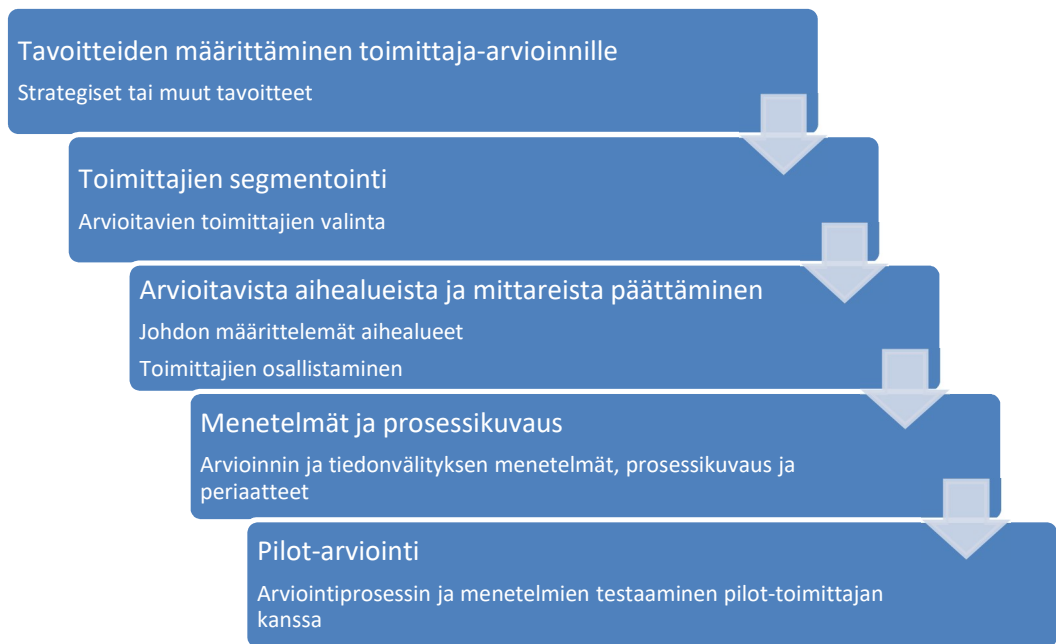
Helsingin kaupungin organisaatiossa suurin elintarvikkeiden käyttäjä on Palvelukeskus Helsinki. Palvelukeskus Helsinki toteuttaa ateriapalveluita noin 550:ssä koulussa, päiväkodissa, sairaalassa ja vanhusten palvelukeskuksessa. Ateriapalvelun käytännön toteutus vaihtelee toimipisteen koon ja keittiökapasiteetin sekä muiden resurssien mukaan. Vajaaseen puoleen toimipisteistä ruoka pääsääntöisesti toimitetaan Vantaalla sijaitsevasta keskuskeittiöstä. Muut pisteet valmistavat ruuan pääsääntöisesti itse hyödyntäen elintarviketoimittajien tuotevalikoimaa. Keskuskeittiö toimittaa muutamiin itsevalmistaviin toimipisteisiin ateriakomponentteja kuten mureketuotteita ja leivonnaisia. Keskuskeittiöstä toimitetaan myös ruokaa noin 1000:lle kotiateria-asiakkaalle.

Kaikilla toimipisteillä on raaka-ainetoimituksia elintarviketoimittajilta (esim. tuokulta), myös keskuskeittiön jakeluun kuuluvilla. Toimittajilta ostetaan mm. aterian lisäkkeet, salaattikomponentit, leivät ja ruokajuomat.

Kaikki raaka-aineet kilpailutetaan hankintastrategiassa määriteltyjen periaatteiden mukaan. Julkisenä toimijana Palvelukeskus Helsingin on noudatettava lakia julkisista hankinnoista kilpailutuksissaan (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.) Elintarvikkeet kilpailutetaan keskimäärin kolmen vuoden välein. Kilpailutukset on jaettu tuote- ja asiakasryhmiin. Asiakasryhminä ovat toimialat eli hoitoala ja opetusala, toimipisteet kuuluvat jompaankumpaan asiakasryhmään. Keskuskeittiötä käsitellään kilpailutuksissa ja raportoinnissa omana pisteenään. Kilpailutukset toteutetaan yhdessä keskushallinnon alaisen Hankinnat ja kilpailuttaminen -yksikön kanssa. Periaatteellisella tasolla Hankinnat ja kilpailuttaminen -yksikkö huolehtii kilpailutuksen juridisesta osuudesta ja teknisestä toteutuksesta, Palvelukeskus Helsinki vastaa sisällön määrittämisestä. Pitkän yhteistyön tuloksena kilpailutukset tehdään tiiviissä yhteistyössä ja molemmat yksiköt huolehtivat myös kokonaisuudesta ja aikataulujen toteutumisesta.

5.2 Toimeksianto

Palvelukeskus Helsingissä on määritelty vuoden 2018 toimintasuunnitelman yhdeksi tavoitteeksi toimittajayhteistyön kehittäminen. Toimenpiteeksi on määritelty johtotason tapaamisten järjestäminen sekä toimittaja-arviointiprosessin kehittäminen. Tässä työssä määritellään toimittaja-arvioinneille prosessi ja periaatteet. Toteutukselle määriteltiin kuvassa 6 esitetyt työvaiheet.



Kuva 6 Toimeksiannon toteutuksen vaiheet

6 KOHDEORGANISAATION TOIMITTAJA-ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN

Toimittaja-arvioinnin kehityksen päätavoite on laajentaa näkökulmaa nykyisestä, hyvinkin tuoteturvallisuusperusteisesta mallista enemmän yhteistyötä huomioonottavaksi. Säännöllisillä toimittajan ja toimittajayhteistyön arvioinneilla saadaan myös toimittajatapaamiset ja muu kommunikaatio jäsennellymmäksi.

6.1 Toimittaja-arvioinnin nykytila

Palvelukeskuksessa on ollut periaatteena toimittaja-auditoinnin suorittaminen aina, kun uuden toimittajan kanssa tehdään sopimus tai jos toimittajan toiminnassa havaitaan epäkohtia tai jos toiminta muuttuu esimerkiksi toimittajan tila- tai prosessiuudistusten vuoksi. Toimittaja-auditointien järjestämisestä vastaa hankintaosasto. Yleensä auditointitilaisuudessa on Palvelukeskuksen edustus sekä laatu-että hankintaorganisaatiosta.

Palvelukeskuksen auditointiohjelma on esitetty kuvassa 7.

AUDITOINTIOHJELMA
1. Yrityksen yleisesittely
2. Yleistä laatu-/ toimintajärjestelmästä; sisältäen omavalvonnan ja ympäristöasiat: <ul style="list-style-type: none">- kuinka ympäristöasiat otetaan huomioon ja toimenpiteet kestävän kehityksen edistämiseksi,- kuinka laatu- ja toimintajärjestelmää arvioidaan (auditoidaan) ja kehitetään- todentaminen kirjallisten dokumenttien avulla
3. Tarkemmin laatuja järjestelmää tuoteturvallisuuden (mikrobiologinen laatu ja jäljitettävyys) näkökulmasta <ul style="list-style-type: none">- raaka-aineen hankinta ja vastaanotto- varastointi- tuotanto- kuljetus- toimintaympäristön hygienia- henkilökunnan osaamisen ja hygienian hallinta- asiakasprosessi; takaisinvetosuunnitelma, reklamaatioihin vastaaminen, tilaus-toimitusrytmi ym.

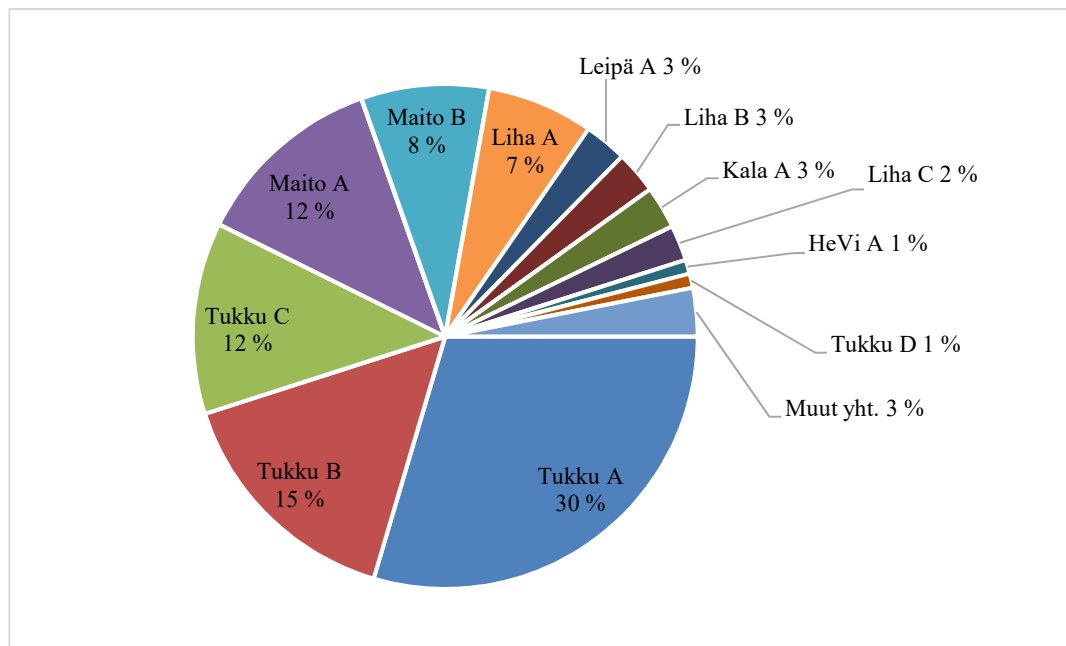
Kuva 7 Palvelukeskuksen nykyinen auditointiohjelma

Auditointitilaisuuden jälkeen laatukoordinaattori kirjoittaa tilaisuuden havainnoista sanallisen arvioinnin, jossa listataan myös kehityskohteet. Korjaaville toimenpiteistä sovitaan toimittajan kanssa toteutusaikataulu.

Nykyinen auditointimalli on vahvasti laatu- ja tuoteturvallisuuspainotteinen ja sen lisäksi toimittajia valvotaan tuoteturvallisuus ja hygienia-asioissa viranomaisten toimesta. Tässä työssä kehitettävä säännöllisen toimittaja-arvioinnin on tarkoitus keskittyä enemmän liiketoiminnallisiin asioihin ja siten täydentää jo käytössä olevia prosesseja.

6.2 Toimittajien segmentointi

Vuonna 2017 Palvelukeskus Helsingissä elintarvikkeita ostettiin 26:lta toimittajalta. 12 toimittajalta ostettiin 97 % vuoden raaka-aineista euromääräisesti laskettuna (kuva 8). Toimittajat on nimetty tätä työtä varten tuoteryhmänimillä ja kirjaimilla.



Kuva 8 Toimittajien suhteelliset ostot 2017 (€)

Segmentointi tehtiin asiantuntijaryhmässä, johon kuului Hankinnat ja kilpailuttaminen -yksiköstä elintarvikkeiden kilpailuttamisesta vastaava palvelupäällikkö, sekä Palvelukeskuksesta kaksi kilpailuttamisesta vastaavaa suunnittelijaa.

Toimittajien segmentoinnissa päätettiin käyttää Kraljicin matriisia. Luvussa 3.1.2. on esitelty Geldermanin ja Weelen tutkimustuloksia tuoteryhmien tai tuotteiden sijoittelusta matriisiin. Palvelukeskuksen tapauksessa päädyttiin käyttämään periaatteessa konsensus menetelmää, arvioinnin perusteista keskusteltiin aluksi. Y-akselin muuttujana on prosentuaalinen ostovolyymi. X-akselin muuttujana ei ole ainoastaan vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä, vaan myös muita toimittajaan tai markkinaan liittyviä tekijöitä. Näillä on merkitystä arvioitaessa, kuinka tärkeä kyseinen toimittajasuhde, sen pysyvyys ja toimivuus on Palvelukeskukselle. Arvioituja tekijöitä vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärän lisäksi olivat:

- toimittajavaihdon hankaluus ja kustannus
- hintapaineen luominen pitämällä rinnakkaistoimittajia
- hyvän toimittajan tai toimittajasuhteen vaaliminen
- toimittajan toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.

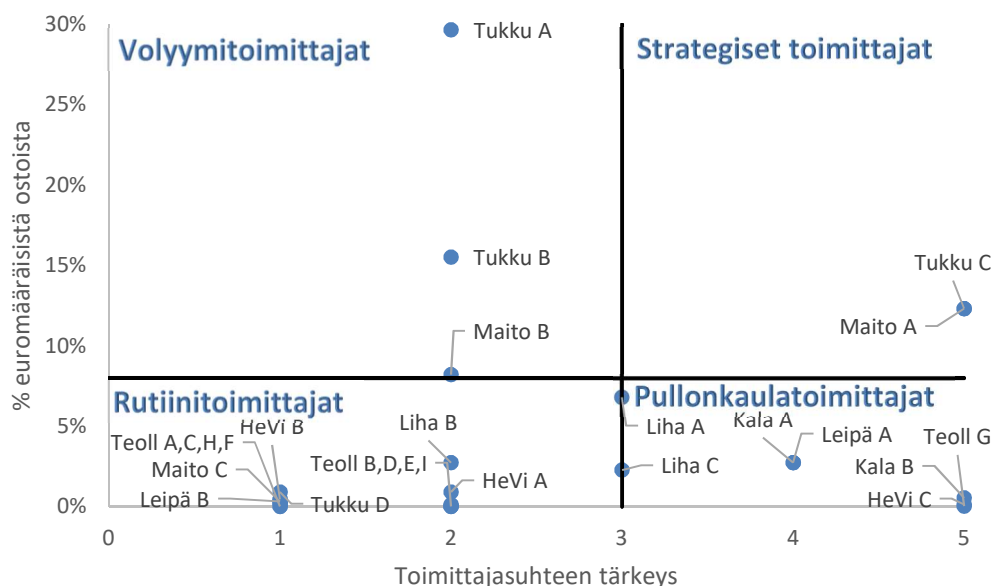
Toimittajasuhteen tärkeys määriteltiin yhdessä keskustellen. Arvosana-asteikko oli 1–5.

Kraljicin matriisi on alun perin suunniteltu tuotteiden tai tuoteryhmien luokitteluun, ei niinkään toimittajien. Kappaleessa 3.1.2. on esitetty periaatteita, joilla tuotteiden tai tuoteryhmien luokittelun kautta päästään kiinni toimittajien luokitteluun. Palvelukeskuksessa elintarvikkeet kilpailutetaan tuote- ja asiakasryhmittäin. Tällä hetkellä kaksi toimittajaa 26:sta toimittaa eri tuoteryhmän tuotteita useammalle kuin yhdelle asiakasryhmälle. Nämä kaksi toimittajaa sijoitettiin matriisiin kokonaisostovolyymien ja kriittisimmän asiakasryhmän toimittajasuhteen tärkeyden mukaan. Muut toimittajat pystyttiin sijoittamaan matriisiin arvioimalla ostovolyymia ja tärkeyttä kyseisen asiakasryhmän kannalta.

Matriisin lohkot jaettiin Geldermanin ja Weelen (2006, 211) mukaan siten, että horisontaalinen jakaja sijoittui kohtaan, jonka yläpuolelle jää 80 % euromääräisestä ostovolyymista. Asiantuntijaryhmä arvioi, että arvosanasta 3 ja siitä ylöspäin,

toimittaja kuuluisi suuren tärkeyden ryhmään, tätä rajaa osoittaa vertikaalinen jakaja.

Kuvassa 9 on esitetty kaikkien 26 toimittajan sijainti matriisissa.



Kuva 9 Palvelukeskuksen toimittajat sijoitettuna Kraljicin matriisiin

Tukku C ja Maito A luokiteltiin strategisiksi toimittajiksi lähinnä logististen palveluratkaisujensa vuoksi, joille ei nähty nykyisessä markkinatilanteessa ja kilpailutusrakenteessa kyseiselle asiakasryhmälle vaihtoehtoja tarjoajaa.

6.3 Palvelukeskuksen tavoitteet toimittaja-arvioinnille

Toimittaja-arvioinnin tavoitteita kartoitettiin Palvelukeskuksen operatiivisten toimintojen yksikönjohtajan, logistiikkapäällikön sekä laatukoordinaattorin kanssa palaverissa 18.4.2018. Palaverissa käsiteltiin teorian pohjalta johdettuja vaihtoehtoisia lähestymiskulmia toimittaja-arvioinnin tavoitteisiin ja aihealueisiin.

Palvelukeskuksen vuoden 2018 vuositeema on Helsingin kaupunkistrategiasta johdettu ”Päivä päivältä parempaa palvelua”. Vuositeemassa on useita tarkentavia

tavoitteita, joista tuottavuuden parantaminen ja asiakasarvon lisääminen päätettiin ottaa tavoitteeksi myös toimittaja-arvioinnille.

Palvelukeskuksella on lakisääteinen velvollisuus suoriutua palveluistaan siten, että ravitsevaa ja maukasta ruokaa on tarjolla kaikille ruokailijoille sovittuina päivinä ja aikoina. Ruokalistan on toteuduttava etukäteen ilmoitetun mukaisesti myös viimeisen ruokailijan kohdalla. Toimitusvarmuustavoite on 100 %. Yleisen käsityksen mukaan kaupallisilla toimijoilla 100 %:n toimitusvarmuustavoite ei ole taloudellisesti järkevä. Tämän vuoksi Palvelukeskuksessa tehdään sisäisesti paljon toimenpiteitä oman toimitusvarmuustavoitteen saavuttamiseksi. Tällä hetkellä toimenpiteet ovat pääasiassa ennusteiden lähettämistä toimittajille säännöllisin väliajoin sekä reagoimista jo ilmenneisiin tuotepuutostilanteisiin.

Toimittajien toimitusvarmuuttakaan ei ole aiemmin säännöllisesti mitattu, mutta Palvelukeskuksessa on laajasti käsitys, että toimittajien toimitusvarmuus on yleisesti ollut laskusuunnassa viimeisten 2–3 vuoden aikana. Toimittajien toimitusvarmuus päätettiin ottaa toiseksi toimittaja-arvioinnin aihealueeksi, jotta saataisiin tarkempi käsitys siitä, mikä toimittajien todellinen toimitusvarmuus on. Toimitusvarmuutta mittaamalla voidaan toivottavasti löytää kehityskohteita sekä yhteisistä toimintatavoista että molemmista osapuolista erikseen.

Kolmanneksi aihealueeksi valittiin toimittajanyhteistyön ja kommunikaation kehittäminen. Aihealue on laaja ja sen mittaaminen voi luoda monenlaisia kehityshankkeita molemmille osapuolille.

Kolme tavoitetta ja niistä johdettua aihealuetta toimittaja-arviointiprosessille olivat siis tuottavuuden parantaminen ja asiakasarvon lisääminen, toimitusvarmuuden parantaminen sekä yhteistyön ja kommunikaation kehittäminen.

6.4 Toimittajakysely

Em. palaverissa päätettiin ottaa myös toimittajien näkökulma mukaan toimittaja-arvioinnin kehittämiseen. Kun tavoitteet ja aihealueet oli päätetty, laadittiin kyselylomake toimittajille. Puhelimitse tiedusteltiin ensin heidän mahdollisuuttaan

osallistua kyselyyn, ja halukkaille toimitettiin kyselylomake sähköpostilla. Vastausaikaa annettiin viisi päivää. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla neljän nykyisen sopimustoimittajan sopimusyhteyshenkilölle. Vastaajiksi valittiin eri tuote- ja asiakasryhmien toimittajia, sekä isoja että pieniä yrityksiä. Kaikki neljä toimittajaa vastasivat annetun ajan puitteissa.

Toimittajat, vastaajien tittelit sekä lyhyet perustelut miksi toimittaja valittiin kyselyyn saajaksi, on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5 Toimittajakyselyyn vastanneet

Yritys	Vastaajan titteli	Perustelut valinnalle
Maito A	Myyntipäällikkö	Edistykselliset logistiset prosessit ja raportointi. Ei hyödynnä Palvelukeskuksen ennustetta toiminnassaan.
HeVi B	Myyntijohtaja	Uudehko toimittaja, yhteistyömalli vielä hioutumassa. Yrityksessä innostunut ja kehitysmuuntoinen ote.
Liha B	Avainasiakaspäällikkö	Hyödyntävät ennusteita, hyvätoimitusvarmuus, kehitysmuuntoinen yritys.
Liha C	Myyntipäällikkö	Edistykselliset ennuste- ja muutkin toimitusketjuun liittyvät prosessit.

6.5 Mittareiden kehittäminen

Lopulliseen arviointilomakkeeseen oli tavoite kehittää yksi arviointikohde jokaiselta aihealueelta. Arviointikohteita on mahdollista muuttaa tai lisätä myöhemmin, tärkeintä on päästä alkuun ja kehittää sen jälkeen prosessia edelleen (Gordon 2008, 53).

6.5.1 Tuottavuuden parantaminen ja asiakasarvon lisääminen

Toimittajakyselyn kysymykset ovat liitteessä 1. Toimittajakyselyn ensimmäiseen kysymykseen, ”Miten voisitte osallistua Palvelukeskuksen tuottavuuden paranta-

miseen tai asiakasarvon lisäämiseen?”, saatiin monipuolisia vastauksia. Itse raaka-aineisiin liittyviä tekijöitä, joilla toimittajien mielestä voisi parantaa tuottavuutta tai lisätä asiakasarvoa olivat hyvä tuotelaatu yleisesti sekä hiukan yksityiskohtaisemmin: raaka-aineen puhtaus, vastuullisuus ja jäljitettävyyys sekä aktiivinen tiedon jakaminen uutuustuotteista ja markkinatilanteesta. Ruoan tuotantoon liittyviä tekijöitä olivat uudet valmistusratkaisut sekä alihankintatuotteet. Toimitusketjuun liittyviä tekijöitä olivat tilaus-toimitusprosessin kehittäminen ja siihen liittyvän tiedon jakaminen sekä toimitusvarmuus. Yhteistyöhön liittyivät yhteinen viestintä, teemaviikkoihin osallistuminen, yhteinen tuotekehitys ja tuotekoulutus.

Kaikki toimittajat ehdottivat toimitusvarmuusmittaria tuottavuuden parantamiseksi ja asiakasarvon lisäämiseksi tehtyjen toimenpiteiden arvioimiseksi. Muita ehdotettuja arvioinnin välineitä olivat reklamaatioraportti ja asiakastyytyväisyysmittari.

Palvelukeskuksella on kolmen tyyppisiä asiakkaita. 1) Asiakastoimialojen kanssa on tehty sopimus palvelun toimittamisesta, toimialat valvovat sopimuksen toteutumista. 2) Koulujen, päiväkotien ja muiden toimipisteiden johtajat ja rehtorit, jotka arvostavat tasokasta ruokapalvelua olennaisena osana muuta toimipisteen toimintaa. 3) Ruokailevat asiakkaat ja heidän läheisensä, kuten esim. koululaiset ja heidän vanhempansa, jotka arvostavat ravitsevaa ja maukasta ateriaa arkirutiinien keskellä.

Jotta ennakkoon laadittuja reseptejä ja ruokalistoja voitaisiin toteuttaa ja siten taa-ta laadukas, ravitseva ja maukas ruoka, on ensiarvoisen tärkeää, että toimittajien kanssa sovitut ja tilatut raaka-aineet myös toimitetaan täysmääräisesti ja oikeaan aikaan. Mikäli raaka-aineita joudutaan korvaamaan toisilla, peruslähtökohta sopimuksen mukaiselle ruokailuhetkelle on heikentynyt. Asiakastoimialojen tahtotila on myös tasalaatuinen ja tasapuolinen ruokailu kaikille ruokailijoille. Kaikki asiakastyypit perehtyvät ruokalistoihin etukäteen, ja jos joissain toimipisteissä vaihdetaan raaka-aineita tai koko ruoka toiseksi, asiakasodotukset eivät täyty odotusten mukaisesti.

Edellä mainittujen syiden vuoksi asiakasarvon ja tuottavuuden parantamisen mittariksi valittiin tilattujen tuotteiden toimitusvarmuus. Tämä saattaa olla joillain toimittajilla myös toimitusvarmuuden yksi osa-alue. Se haluttiin kuitenkin erottaa omaksi mittarikseen, koska läheskään kaikilla toimittajilla toimitusvarmuuslaskenta ei perustu alkuperäiseen tilaukseen. Toimitusvarmuuden laskeminen perustuu usein viimeisimpään tilaukseen, johon tuote on jo saatettu korvata toisella tuotteella alkuperäisen, tilatun tuotteen toimitusongelmien takia.

6.5.2 Toimitusvarmuuden parantaminen

Toimitusvarmuuden kehittämiseksi toimittajilla oli myös paljon keinoja. Toimittajan omaan hankintaan liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi täsmällinen hankintaprosessin toteutus, ja raaka-aineen saatavuuden varmistaminen muuttuvassa markkinassa. Raaka-aineen hankintaa tukevat lähes kaikkien mainitsema asiakasennusteiden tärkeys, ja ennusteen laadun parantaminen kommunikoimalla asiakkaan kanssa. Toimittajan lähtölogistiikkaan liittyviä toimitusvarmuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat keräilyprosessin toimivuuden varmistaminen, kuljetuksen oikea-aikaisuus ja laatu sekä nopea reagointi reklamaatioihin ja niihin liittyvät korjaavat toimenpiteet. Toimitusvarmuuteen ajateltiin vaikuttavan myös asiakkaan tarpeisiin ja prosesseihin tutustuminen sekä aktiivinen kommunikaatio liittyen esimerkiksi tuotevalikoiman muuttumiseen.

Kysyttäessä, miten Palvelukeskus voi vaikuttaa toimittajan toimitusvarmuuteen, ennustaminen ja sen oikeellisuus korostuivat vastauksissa. Tämän lisäksi mainittiin ostotilausten antaminen ajoissa.

Loogisesti, toimitusvarmuusmittaria ehdotettiin toimitusvarmuuden mittaamiseen. Sen lisäksi toimittajat ehdottivat ennustetäsmällisyyden mittaamista.

Monet Palvelukeskuksen toimittajat esittävät toimitusvarmuusprosentin muun raportoinnin yhteydessä tälläkin hetkellä, mutta siitä ei juurikaan yleensä keskustella eikä seurata kehityksen selvittämiseksi. Toimitusvarmuus Palvelukeskukselle päätettiin nyt lisätä arviointiin yhdeksi mittariksi, jotta sen kehitystä seurattaisiin

ja siihen vaikuttavista tekijöistä tulisi keskusteltua toimittajien kanssa. Tieto kerätään toimialoittain, jotta päästään jo heti aluksi pureutumaan yksityiskohtaisemmalle tasolle kuin kokonaistoimitusvarmuusprosentin avulla.

Palvelukeskuksella ei ole olemassa järjestelmää, josta toimitusvarmuustietoa saisi kerättyä. Näin ollen toimitusvarmuuden mittaaminen ja tulosten esittäminen jää toimittajien ilmoituksen varaan.

Toimittajien vastauksistakin kävi ilmi, että ennustetarkkuus on olennainen tekijä toimituksen onnistumisessa. Ennustetarkkuuden arvioiminen olisi siis erityisen hyödyllistä. Tätä mahdollisuutta tutkittiin yhden toimittajan kanssa. Ennustetarkkuuden mittauksessa havaittiin muutamiaakin ratkaistavia ongelmia. Ensinnäkin, yksi toimittaja toimittaa yleensä lukuisia tuotteita. Näistä pitäisi toimittajakohtaisesti valita olennaisimmat. Toiseksi, usein toimitukset toimipaikkaan tapahtuvat 1–2 kertaa viikossa, jolloin tietylle viikolle ennakoitu ruokalistan raaka-aine onkin toimitettu jo edellisellä viikolla. Toimitettuja määriä pitäisi siis pystyä yhdistelemään ja kohdistamaan tietylle ennusteviikolle. Kohdistamiseen ei voi käyttää toimipaikkatietoa, koska ennakko lähetetään kaikkien toimipaikkojen summana. Ennustetarkkuuden seuraaminen päätettiin jättää pois ensimmäisen vaiheen arvioinnista. Sen mittaamiseksi on tehtävä tarkempaa tutkimusta ja koelaskentoja, jotta se voidaan lisätä myöhemmin arvioitavaksi kohteeksi.

6.5.3 Yhteistyön ja kommunikaation kehittäminen

Kaikissa aihealueissa nousi esiin kommunikaatioon liittyviä asioita, mutta sitä kysyttiin kyselylomakkeessa vielä erikseen. Yhteistyön kehityskohteiksi mainittiin ennusteiden selkeyttäminen ja joidenkin toimittajien kanssa ennusteprosessin käynnistäminen ylipäätään, asiakassuhteen syventäminen esimerkiksi tehdas- tai toimipaikkavierailuilla puolin ja toisin sekä säännölliset tapaamiset. Toimittajat toivoivat Palvelukeskuksen puolelta enemmän tiedottamista ajankohtaisista ja tulevista asioista sekä logistiikan yhteistä kehittämistä, esimerkiksi toimituspäivien uudelleenjärjestelyn avulla.

Palvelukeskuksella on noin 150 toimipaikkaa, joissa ei ole tietokoneita ja siksi kommunikaatio ei ole nykypäivän tasolla. Yksi toimittaja esitti kehityskohteena tietokoneiden saamisen kaikkiin toimipisteisiin mahdollisimman nopeasti.

Yhteistyön ja kommunikaation kehittämiseksi toimittajat esittivät mittariksi asiakastyytyväisyyskyselyä. Sen lisäksi ehdotettiin toimitusvarmuusmittaria, ennustetarkkuusmittaria sekä ostojen kehitysraportointia (kg ja €).

Useamman toimittajan mainitsemaa asiakastyytyväisyyskyselyn käsitettä laajennettiin molempia osapuolia koskevaksi, joten yhteistyön ja kommunikaation mittaamiseksi päätettiin ottaa käyttöön luvussa 3.2.3. esitelty ostaja-toimittajayhteistyön tyytyväisyysmatriisi. Molempien osapuolten arvioista saadaan luku, jonka avulla yhteistyön tyytyväisyystaso voidaan merkitä matriisiin.

Organisaatioissa yhteistyön toimivuudesta voi olla erilaisia käsityksiä toiminnosta riippuen. Yhteistyön arviointi päätettiin toteuttaa kahden funktion osalta erikseen. Yhdellä tunnusluvulla arvioidaan yritysten tilaus-toimitusprosessin (esim. toimittajan asiakaspalvelu ja Palvelukeskuksen tilaaja tai ostaja) yhteistyötä ja toisella sopimuksenhallintaan ja kilpailutusprosessiin osallistuvien näkökulmaa.

6.5.4 Raportti ja keskustelupohja

Toimittajakyselyn, Palvelukeskuksen ja teorian perusteella valitut arvioitavat kohteet ovat:

- Tilattujen tuotteiden toimitusvarmuus, joka lasketaan kaavalla

$$\frac{\text{Rivit, jotka on korvattu toisella tuotteella} + \text{toimittamatta jääneet rivit}}{\text{Kaikki tilatut rivit}} * 100 \%$$

- Toimitusvarmuusprosentti toimittajan laskentatavan mukaan
- Yhteistyön arviointi erikseen sekä operatiivisen tilaus-toimitusprosessin, että sopimushallinnan ja kilpailutusprosessin kannalta

Arvioinnin tulosten koostamiseksi tehtiin yhteenvetoraporttipohja Excel-ohjelmalla. Yhteenvetoraportin avulla on tarkoitus keskustella arvioinnin tuloksista ja sopia toimenpiteistä. Malli yhteenvetoraporttipohjasta on liitteessä 2.

Tavoitteet tuottavuuden parantamiseksi ja asiakasarvon lisäämiseksi ovat tärkeitä nyt, mutta myös tulevaisuudessa. Kibbeling (2010) on tutkinut, millä tavoin tavarrantoimittajat voivat vaikuttaa yrityksen loppuasiakkaan tuntemaan arvoon. Tutkimuksen perusteella toimittajan innovatiivisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen omaan innovaatiokykyyn ja sitä kautta asiakasarvon lisääntymiseen. (Kibbeling 2010, 63.) Toimittaja-arvioinnin yhtenä tavoitteena on lisätä keskustelua toimittajien ja Palvelukeskuksen välillä sekä määritellä yhteisen kehityksen toimia. Toimittajakyselyssä ilmeni myös toive saada enemmän tietoa Palvelukeskuksen tulevaisuuden suunnitelmista. Yhteenvetoraporttiin lisättiin myös keskustelun pohjaksi ”Tulevaisuusnäkyviä”-alue, johon on listattu asioita, joita toimittajakyselyn tai teorian perusteella olisi hyödyllistä seurata.

6.6 Tiedonkeräysmenetelmät

Tiedonkeräysmenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, joko sähköpostin liitteenä, internetin kautta tai puhelimitse, tietohaut järjestelmistä, toimittajavierailut sekä kolmannen osapuolen tekemät auditoinnit (Gordon 2007, 3.) Näitä on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3.

Palvelukeskuksessa kyselystä haluttiin mahdollisimman helppo toteuttaa, koska tavoitteena on toistaa kysely toimittajittain neljä kertaa vuodessa. Kolmannen osapuolen auditointi ei sovi tarkoitukseen. Puhelimitse tehtävät haastattelut sekä toimittajavierailut todettiin sitovan liikaa henkilöresursseja. Tietohakuja järjestelmistä ei voida käyttää pääasiallisena tiedonkeräysmenetelmänä, koska arvioitavat aihealueet sisältävät myös subjektiivisia mittareita. Lisäksi Palvelukeskuksella ei ole käytettävissään järjestelmiä, joista löytyisi kaikki tarvittava tieto. Arviointilomaketta ja mittareita suunniteltaessa jouduttiin siis arvioimaan myös mistä tietolähteestä tieto saadaan, toimittajalta vai Palvelukeskukselta.

Tiedonkeräysmenetelmäksi realistiset vaihtoehdot olivat Excel-muotoinen kysely sähköpostin liitteenä tai internetin kautta lomakkeella suoritettava kysely. Taulukossa 6 on tarkastelu näiden kahden vaihtoehdon eroja. Lopulta päädyttiin tekemään kysely internetin kautta Questback Essentials -ohjelmistolla, jota Palvelukeskuksessa käytetään yleisesti kyselyjen tekemiseen.

Taulukko 6 Sähköpostin ja internetkyselyn vertailua tiedonkeräysmenetelmän valitsemiseksi

Sähköposti		Internetkysely	
+	-	+	-
Samaa kyselylomaketta voidaan käyttää toistuvasti	Saadut vastaukset jäävät helposti vastaanottajan sähköpostin, jos niitä ei muisteta tallentaa yhteisiin kansioihin	Samaa kyselylomaketta voidaan käyttää toistuvasti	Kyselyn tekeminen vaatii ohjelmiston käytön opettelua
Kuka tahansa voi lähettää lomakkeet oikeaan aikaan toimittajille tai lähetys voidaan ajastaa	Eri henkilöille lähetetyt tiedot pitää yhdistää yhdeksi raportiksi	Lomakkeen lähetys voidaan ajastaa	Kyselylomakkeiden toimivuuden testaus vaatii oman aikansa
Lomakkeen lähettäminen eteenpäin on helppoa, jos osaan kysymyksistä tarvitaan vastaus muualta organisaatiosta	Excel-lomakkeelle on tehtävä paljon suojauksia ja määrittelyjä, jotta vastaukset saadaan oikeassa muodossa	Tiedot täytetään ja ne tallentuvat vakiomuotoisena internet työkaluun	
Excel ja sähköposti ovat laajasti käytössä olevia työkaluja		Kyselyohjelmassa voi muodostaa raportin suoraan tallennetuista tiedoista	

Questback Essentials -ohjelmistolla tehtiin lopulta omat lomakkeet Palvelukeskuksen ja toimittajien yhteyshenkilöille. Molemmat lomakkeet sisältävät omat kysymyksensä sopimusyhteyshenkilöille ja operatiivisen toiminnan yhteyshenkilöille. Vastoin ennakkokäsitystä Questback Essentialsin raportointitoiminnot eivät olleet tarpeeksi kehittyneet esimerkiksi tunnuslukujen laskemiseen tai yhteistyömatriisin piirtämiseen, tai ainakaan toimintoja ei tässä vaiheessa osattu hyödyntää riittävästi. Tämän vuoksi lopullinen raportti toteutettiin Excel-ohjelmalla tietoja yhdistelemällä. Alkuvaiheessa yhdistely tapahtuu käsin, mutta jatkossa on tarkoitus kehittää Excel-makro-ohjelma, joka tekisi yhdistelyn automaattisesti.

6.7 Pilot-arviointi

Tiedonkeräystä testattiin toimittajien Maito A, Liha C ja HeVi B:n kanssa. Palvelukeskuksesta kyselyyn vastasi yksi keskuskeittiön ostaja, yksi hoitoalan ostaja sekä toimittajien sopimusyhteyshenkilö. Kysymyslomakkeiden lopussa tiedusteltiin muutamalla kysymyksellä itse tiedonkeräyksestä sekä muita, yleisiä kommentteja toimittaja-arvioinnin kehitystyöstä. Pilotoinnissa käytetyt kyselylomakkeet ovat liitteinä 3 ja 4.

Maito A- ja HeVi B -yrityksistä kyselyyn vastasivat sopimusyhteyshenkilö ja yksi erikseen nimetty operatiivisen toiminnan henkilö. Liha C -yrityksessä sopimusyhteyshenkilö keräsi itse tiedot myös operatiivisesta osuudesta ja syöti ne lomakkeelle.

Kaikkien kolmen toimittajan vastauksista laadittiin oma Excel-raportti ja keskustelupohja.

Tiedonkeräys internetlomakkeella sujui pääosin suunnitellusti. Alun perin lomake oli suunniteltu siten, että se ohjautuu sähköpostiosoitteen perusteella joko sopimus- tai operatiiviselle yhteyshenkilölle. Lomakkeen alussa on samat kysymykset molemmille vastaajalle, mutta reitityksellä on ohjattu määrätty kysymykset ainoastaan sopimus- tai operatiivisen yhteyshenkilön vastattavaksi. Tästä johtuen sovittiin Liha C:n kanssa erikseen sähköpostilla lomakkeiden lähetyjärjestys, jotta sopimusyhteyshenkilö tietää jo ennen vastaamisen aloittamista kumpi lomake on kyseessä. Tämän voi jatkossa ratkaista laittamalla lomakkeen alkuun reitityksellä tekstin kummasta lomakkeesta on kysymys.

Kukaan toimittajista ei ilmoittanut, että tietojen etsiminen ja lomakkeelle syöttäminen olisi ollut erityisen hankalaa. Tilattujen tuotteiden toimitusvarmuutta laskettaessa Palvelukeskuksen reklamaatiojärjestelmästä jouduttiin kuitenkin etsimään tietoa ja joissain tapauksissa jopa tulkitsemaan sitä. Heräsi myös epäily, että ihan kaikkia reklamaatioita ei oltu kirjattu järjestelmään. Tähän on ratkaisuna reklamaatiojärjestelmän selkeyttäminen ja tarkempi ohjeistus.

Excel-raportin ja keskustelupohjan koostaminen vastauksista sujui myös melko helposti, koska koostettavia raportteja oli ainoastaan kolme. Mikäli arviointiprosessi päätetään ottaa käyttöön laajemmin, tämä vaihe kannattaisi automatisoida.

6.8 Prosessikuvaus

Toimittaja-arviointiin liittyvää tietoa on ajateltu kerättävän kvartaaleittain sekä toimittajilta että Palvelukeskus Helsingin työntekijöiltä. Kyselyyn osallistuvien henkilöiden tiedot on tallennettu Questback-järjestelmään. Henkilöitä voidaan vaihtaa helposti. Yhteistyömatriisin operatiivisen arvosanan koostamiseksi olisi hyvä saada arvio yhteistyön sujuvuudesta mahdollisimman monelta Palvelukeskuksen ostajalta. Vastaajien lukumäärä tosin riippuu myös siitä, kuinka moneen toimipaikkaan toimittaja toimittaa.

Kukin toimittaja osaa parhaiten määritellä omasta yrityksestään sen, joka vastaa operatiivisesta osuudesta. Joissain yrityksissä on nimetyt myynnin yhteyshenkilöt, toisissa tiimit. Tiimin ollessa kyseessä, kyselyjä on mahdollista lähettää monelle, jolloin arvosana on vastausten manuaalisesti laskettava keskiarvo. Toinen vaihtoehto on päättää yhteinen arvosana myyntihenkilöiden kesken ja syöttää se lomakkeelle.

Toimittaja-arviointiprosessin omistajuus sekä ylläpito ja kehitystyö on Palvelukeskuksen hankintaorganisaatiolla. Hankintaorganisaatio myös huolehtii siitä, että tiedot päivittyvät aina kvartaalin vaihtumisen jälkeen ja että yhteenvetoraportti on päivitetty uusimmilla tiedoilla sopimuseurantaneuvotteluita varten. Neuvotteluihin osallistuvat molempien osapuolten sopimusyhteyshenkilöt. Neuvotteluita järjestetään vähintään kolme kertaa vuodessa ja raportti toimitetaan kullekin toimittajalle hyvissä ajoin etukäteen. Palaverissa toimenpiteet kirjataan neuvottelumui-tioon. Toimittaja-arvioinnin tarkoituksena ei ole verrata toimittajia toisiinsa.

Aluksi arviointiprosessi kannattaa aloittaa muutaman toimittajan kanssa. Nämä voivat olla esimerkiksi kaksi strategiseksi määriteltyä toimittajaa.

Toimenpiteitä määritellään sekä toimittajalle että Palvelukeskukselle. Sopimusyhteishenkilöiden vastuulla on toimenpiteiden eteenpäin vieminen ja kommunikointi omassa organisaatiossaan. Sovittujen toimenpiteiden seuraaminen tapahtuu seuraavassa sopimuksenseurantapalaverissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teorialähteiden perusteella toimittajayhteistyön kehittäminen on yrityksen strategisen hankinnan olennainen osa. Toimittajan ja toimittajayhteistyön arviointi on yksi paljon käytetty työkalu tässä kehitystyössä. Lähestymistapoja toimittaja-arvioinnin rakentamiseen on lähes yhtä paljon kuin sitä hyödyntäviä yrityksiäkin. Jokaisen yrityksen on tunnettava toimittajakenttensä sekä omat tavoitteensa arvioinnille onnistuneen toimittaja-arviointiprosessin luomiseksi.

Toimittaja-arviointiprosessin rakentaminen vaatii resursseja yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. Johdon on tuotava esiin yrityksen tavoitteet riittävän selkeästi, jotta toimittaja-arviointi vie jatkossa toimintaa oikeaa suuntaan. Määritellyistä tavoitteista riippuen, yrityksen sisältä tarvitaan tietoa todennäköisesti eri osastoilta. Koko yrityksessä on oltava vähintään tieto, että toimittaja-arviointia suunnitellaan, lisäksi resursseja prosessin valmisteluun ja toteutukseen on allokoitava riittävästi.

Toimittajakenttä on otettava mukaan valmistelutyöhön. Suurin osa toimittajista on jonkinlaisen toimittaja-arvioinnin piirissä, jolloin heillä on paljon hyödyllisiä kokemuksia. Toimittajien tietotekniset valmiudet, ainakin elintarvikealalla, vaihtelevat paljon, eikä voida olettaa, että kaikki toimittajat pystyisivät tuottamaan samantyyppistä ja samantasoista tietoa. Tiedon tuottamisen valmiudet on hyvä selvittää etukäteen. Toimittaja-arviointiprosessia rakennettaessa myös ostajayrityksen valmiudet tiedon tuottamiseen ja koostamiseen tulevat arvioitavaksi. Mikäli järjestelmiä ei ole valmiina, tietotekniikkaresursseja tarvitaan varmasti. Joskus riittävän sisäisen tiedon saaminen vaatii käyttäjien lisäohjeistamista ja prosessien selkeyttämistä. Mitattavat asiat valikoituvat loppujen lopuksi pitkälti sen mukaan, mitä pystytään mittaamaan. Jos ei toimittajia ole tarkoitus vertailla keskenään, voidaan toimittajia arvioida erilaisillakin mittareilla.

Tiedon kerääminen ja sen läpikäyminen toimittajien kanssa kannattaa aloittaa muutaman pilot-toimittajan kanssa. Pilot-toimittajien avulla saadaan arvokasta tietoa prosessin toimivuudesta. Kokemusten perusteella tiedonkeräyksen tekniikkaa, arvioitavia kohteita ja niistä johdettuja toimenpiteitä voidaan arvioida ja muuttaa.

7.1 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Tässä työssä kohdeorganisaatiolle laadittiin toimittaja-arviointiprosessi ja siihen liittyvät tiedonkeräysmenetelmät ja dokumentit. Prosessia kokeiltiin kolmen pilot-toimittajan kanssa. Kokeilussa ilmeni Palvelukeskuksen oman tiedonkeräyksen puutteellisuus, joka on korjattava tiedottamisella ja mahdollisesti pienillä kyselylomakkeen tarkennuksilla.

Projektin alkuvaiheessa tehdyssä toimittajakyselyssä korostui tarve ennustetarkkuuden mittaamiseen. Laajuutensa vuoksi ennustetarkkuuden mittauksen kehittäminen vaatii erillisen projektinsa, mutta siitä saatavat hyödyt olisivat merkittävät. Mukaan kannattaisi ottaa ennusteiden välittämisestä vastaava yritys.

Pilot-toimittajien kanssa kannattaa jatkaa vielä prosessin kokeilua vähintään muutamana kvartaalina ja sopimuksenseurantapalaverin ajan. Tänä aikana voidaan tehdä Excel-makro-ohjelma, jonka avulla raporttien koostaminen käy automaattisesti. Myös Quesback Essentialsin raportointimahdollisuuksia kannattaa selvittää tarkemmin kokeiluvaiheen aikana. Kokeiluvaiheen aikana voidaan myös arvioida toimittaja-arvioinnin hyötyjä sekä toimittajan että Palvelukeskuksen kannalta.

Mikäli toimittaja-arviointi koetaan hyödylliseksi, kokeiluvaiheen jälkeen on syytä pohtia, millaisten toimittajien kanssa toimittaja-arviointia halutaan lähteä tekemään säännöllisesti. Erityisen hedelmällistä olisi aloittaa arvioinnit niiden toimittajien kanssa, joiden toiminnassa on havaittu ongelmia.

8 YHTEENVETO

Tämä diplomityön tavoitteena oli luoda Palvelukeskus Helsingille toimittaja-arviointi prosessi, tiedonkeräysmenetelmät ja dokumentit. Työ rajattiin koskemaan nykyisten elintarvikesopimustoimittajien arviointia.

Toimittaja-arviointiprosessia rakennettiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä ovat toimittaja-arviointiprosessin kehittämisen periaatteet?
- Miten arvioinnit pitäisi toteuttaa, jotta ne hyödyttäisivät molempia osapuolia ja tukisivat toiminnan kehitystä?
- Mitä tavoitteita toimeksiantajalla on toimittaja-arvioinnille?
- Mitkä osa-alueet tai yksittäiset asiat nähdään tärkeiksi arviointikohteiksi kohdeyrityksessä? Entä toimittajan kannalta?

Toimittaja-arvioinnin tarkoituksena ei ollut tehdä toimittajavalintoja, vaan kehittää Palvelukeskuksen ja nykyisten toimittajien välistä yhteistyötä. Lähtökohtana olivat Palvelukeskuksen johdon määrittelemät strategiasta johdetut tavoitteet, jotka olivat tuottavuuden parantaminen ja asiakasarvon lisääminen, toimitusvarmuuden parantaminen sekä yhteistyön ja kommunikaation kehittäminen.

Tavarantoimittajien näkökulma arviointiprosessin kehittämiseen kartoitettiin sähköpostikyselyllä neljälle sopimustoimittajalle. Toimittajien vastausten, Palvelukeskuksen näkemysten ja teorialähteiden yhteenvedona muodostettiin kolme mittaria ja niille tiedonkeräysmenetelmät sekä yhteenvedoraportti. Tiedonkeräysmenetelmäksi valikoitui internetkysely, jonka tuloksista koostettiin toimittajakohtainen Excel-raportti.

Tiedonkeräystä testattiin kolmen pilot-toimittajan kanssa. Toimittajilta kerättiin tietoa tilatuista riveistä, toimitusvarmuudesta ja yhteistyön sujuvuudesta sekä sopimusyhteistyön suhteen että operatiivisen tilaustoiminnan kannalta. Palvelukeskuksesta pilot-kyselyyn osallistuvat sopimusyhteyshenkilö sekä kaksi ostajaa.

Pilot-kokeilun tuloksena saatiin tiedonkeräyksestä ja raportin koostamisesta kokemuksia, joiden avulla toimittaja-arvioinnin kehitystä voidaan Palvelukeskuksessa jatkaa.

LÄHTEET

Axelsson, B. & Wynstra F. 2002. Buying Business services. West Sussex, John Wiley & Sons.

Cousins, P., Lawson, B. & Squire, B. 2008. Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships – the mediating role of socialization mechanisms, *International Journal of Operations & Production Management*, 28(3), s. 238-258.[verkkodokumentti]. [viitattu 27.2.2018]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/01443570810856170>

Evira 2016. Elintarvikevalvonta. [Eviran verkkosivut]. Päivitetty 29.6.2016. [viitattu 5.5.2018]. Saatavissa: <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/tietoa-elintarvikkeista/valvonta/>

Evira 2018. Oiva. [Oivahymy verkkosivut]. Päivitetty 4.5.2018. [viitattu 5.5.2018]. Saatavissa: <https://www.oivahymy.fi/>

Gelderman, C. J. & Weele, A. J. 2003. Handling measurement issues and strategic direction in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management* 9, s. 207–216. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.2.2018]. Saatavissa: <http://www.arjanvanweele.com/42/records/9/GeldermanVanWeele.Handling%20measurement%20issues.pdf>

Giannakis, M. 2007. Performance measurement of supplier relationships, *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), s.400-411. [verkkodokumentti]. [viitattu 3.3.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13598540710826335>

Gordon, S. 2007. 7 steps to measure supplier performance. *Summit*, 10(2), s.2-5. [verkkodokumentti]. [viitattu 12.2.2018]. Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/230379188?accountid=27292>

Gordon, S. 2008. Supplier evaluation and performance excellence. Fort Lauderdale, J.Ross Publishing.

Hald, K., Ellegaard, C. 2011. Supplier evaluation processes: the shaping and re-shaping of supplier performance, International Journal of Operations & Production Management, 31(8), s. 888-910. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.3.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/01443571111153085>

Handfield, R., Krause, D., Scannell, T. & Monczka, R. 2000. Avoid the pitfalls in supplier development. Sloan Management Review 41 (2), s. 37-49. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.2.2018]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=de055661-d609-4bf6-8c9a-b79d06194797%40sessionmgr104>

Hillman, M. 2006. Strategies for managing supply chain risk. Supply Chain Management Review, 10(5), s. 11-13. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/221202016?accountid=27292>

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki, Tietosanoma.

Johnson, P., Leenders, R., Flynn, E. 2011. Purchasing and supply management. 14.painos. New York, McGraw-Hill.

Jääskeläinen, A., Thitz, O. 2018. Prerequisites for performance measurement supporting purchaser-supplier collaboration, Benchmarking: An International Journal, 25(1), s.120-137. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.2.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0121>

Kibbeling, M. I. 2010. Creating value in supply chains: suppliers' impact on value for customers, society and shareholders. Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven.

Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard business review, 61(5), s. 109-117. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.2.2018]. Saatavissa:<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dbf66f20-e88b-48ff-b22d-6752cb0f6b42%40sessionmgr4007>

Krause,D., Ellram, L. 1997. Success factors in supplier development. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(1), s.39-52. [verkkodokumentti]. [viitattu 11.2.2018]. Saatavissa:<https://doi.org/10.1108/09600039710162277>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavissa:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Luzzini,D., Caniato, F., Spina, G. 2014. Designing vendor evaluation systems: An empirical analysis. Journal of Purchasing & Supply Management 20 (2), s. 113–129. [verkkodokumentti].[viitattu 10.3.2018]. Saatavissa:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.002>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki, Talentum Pro.

Noci, G. 1997. Designing ‘green’ vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance. European Journal of Purchasing & Supply Management, 3 (2), s. 103-114. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.3.2018]. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(96\)00021-4](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(96)00021-4)

Ruokatieto.fi n.d. Omavalvonta. [verkkosivusto]. [viitattu 20.5.2018]. Saatavissa: <https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokavisa-vastuullisuus-ruokaketjussa/tuoteturvallisuus/omavalvonta>

Saunders, A. 1994. Supplier Audits as Part of a Supplier Partnership, The TQM Magazine, 6 (2), s. 41-42. [verkkodokumentti]. [viitattu 13.2.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/09544789410054028>

Talluri, S. & Sarkis, J. 2002. A model for performance monitoring of suppliers, International Journal of Production Research, 40(16), s. 4257-69. [verkkodokumentti]. [viitattu 27.2.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/00207540210152894>

Whitman, L., Youse, G. & Malzahn, D. 2010, Impact of Supply Commodity Type on Supplier Development Goals and Approach, Production and Inventory Man-

agement Journal, 46 (2), s. 91-105. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.2.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/854003680/>

LIITE 1 TOIMITTAJAKYSELY TOIMITTAJA-ARVIOINNIN KEHITTÄMISTÄ VARTEN

1. Miten voisitte osallistua Palvelukeskuksen tuottavuuden parantamiseen tai asiakasarvon lisäämiseen?
 - a. Millaisilla mittareilla näiden toimenpiteiden onnistumista voisi mitata?
2. Palvelukeskuksen toimintamallissa asiakkaan kanssa sovitaan ruokalistan sisältö puolikin vuotta ennen palveluhetken toteutumista. Palvelukeskuksen toimitusvarmuus ajan, määrän ja tuotteen suhteen tulee olla 100%.
 - a. Millä toimenpiteillä varmistatte oman toimitusvarmuutenne positiivisen kehityksen?
 - b. Miten Palvelukeskus voisi parantaa toimitusvarmuuttanne omilla toimillaan?
 - c. Millä mittareilla em. asioiden kehitystä voisi mitata?
3. Mitä kehityskohteita näette tämänhetkisessä yhteistyössä Palvelukeskuksen ja teidän välillä?
 - a. Minkälaisilla mittareilla yhteistyön kehitystä mielestänne voisi mitata?

LIITE 2 TOIMITTAJA-ARVIOINNIN YHTEENVETORAPORTTI
(MALLI)

Toimittaja-arviointi

Tilattujen tuotteiden toimitusvarmuus-%

Hoitoala
Keskuskeittiö
Koulut ja päiväkodit

Toimittaja: Pvm:

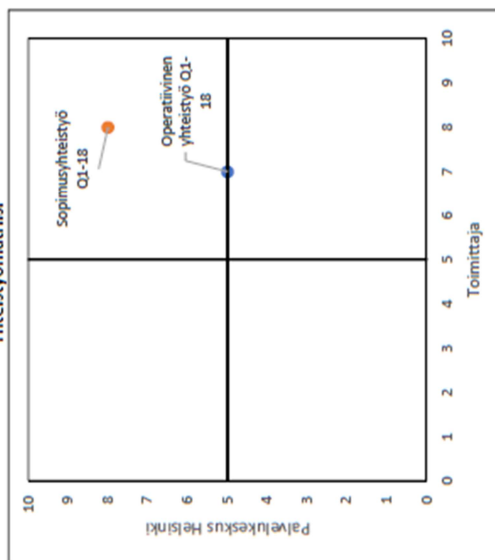
Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018	Q1-2019

Kokonaistoimitusvarmuus-%

Hoitoala
Keskuskeittiö
Koulut ja päiväkodit

Q1-2018	Q2-2018	Q3-2018	Q4-2018	Q1-2019

Yhteistyömatriisi



Tulevaisuusnäkymiä

Palvelukeskuksessa
Uudet tuotetarpeet
Uudet pakkauskokotarpeet
Tulevat teemat ja niiden aikataulut
Tietoliikenneyhteydet toimipaikkoihin - tilanne

Toimittajalla
Tuoteinnovaatiot ja kehitystyöhön osallistuminen
Uudet tuulet vastuullisuusasioissa

LIITE 3 TOIMITTAJA-ARVIOINNIN PILOTKYSELY TOIMITTAJILLE

Toimittaja-Palvelukeskus Helsinki yhteistyöarviointi (Pilot)

Tällä kyselyllä arvioidaan Palvelukeskus Helsingin ja tavaran-toimittajien välistä toimintaa ja toimittajasuhdetta. Kysely suoritetaan aina vuosineljänneksen päätyttyä. Tuloksia käsitellään sopimuksenseurantaneuvotteluissa yhteisesti sovittuna aikana. Tavoitteena on kehittää toimintaa siten, että se hyödyttää molempia osapuolia. Kiitos vastauksistasi!

Kyselyn lopussa sinulla on mahdollisuus lähettää antamasi vastaukset omaan sähköpostiisi.

1) Yritys ja vastaajan nimi

Yritys

Vastaajan nimi

Valitse alla olevasta listasta viimeksi päättynyt kvartaali raportointitarkoituksia varten. Lomakkeen kysymykset käsittelevät tässä valittua ajanjaksoa.

2) * Kvartaali

- Q1-2018 (1.1.2018-31.3.2018)
- Q2-2018 (1.4.2018-30.6.2018)
- Q3-2018 (1.7.2018-30.9.2018)
- Q4-2018 (1.10.2018-31.12.2018)

Kysymykset 3-4 näkyvät vain niille toimittajien vastaajille, jotka ovat vastuussa sopimuksesta.

3) Palvelukeskus Helsingin tilaamien rivien lukumäärä ajanjaksolla. Toimialat, joille ette toimita voi jättää tyhjäksi.

Hoitola

Keskuskeittiö

Koulut ja päiväkodit

4) Toimittajan toimitusvarmuus-% Palvelukeskus Helsingin toimituksissa ajanjaksolla. Toimialat, joille ette toimita voi jättää tyhjäksi.

Syötä luku yhden desimaalin tarkkuudella ilman %-merkkiä.
Desimaalierottimena voi olla piste tai pilkku.

Hoitoala

Keskuskeittiö

Koulut ja päiväkodit

Kysymykset 5-6 näkyvät vain niille toimittajien vastaajille,
jotka ovat vastuussa operatiivisesta tilausyhteistyöstä.

5) Kuinka hyvin päivittäisiin tilauksiin ja toimituksiin liittyvä yhteistyö on sujunut Palvelukeskus Helsingin kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
 7 8 9 10 Erittäin hyvin

6) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

Kysymykset 7-9 näkyvät vain niille toimittajien vastaajille,
jotka ovat vastuussa sopimuksista.

7) Kuinka hyvin sopimukseen ja esim. uusiin tuotteisiin liittyvä yhteistyö on sujunut Palvelukeskus Helsingin kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
 7 8 9 10 Erittäin hyvin

8) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

Tämä oli testikysely toimittaja-arvioinnin kehittämistä varten, alla vielä kysymys/kysymyksiä kehitystyöhön liittyen.

9) Onko seuraavien tietojen saaminen toimialoittain erityisen hankalaa, aikaa vievää tai mahdotonta?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Tilatut rivit

Toimitusvarmuus-%

10) Kommentteja tai kehitysideoita kyselyyn liittyen?

[Lähetä]

LIITE 4 TOIMITTAJA-ARVIOINNIN PILOTKYSELY PALVELUKESKUS HELSINGILLE

Toimittaja-Palvelukeskus Helsinki yhteistyöarvointi (Pilot)

Tällä kyselyllä arvioidaan Palvelukeskus Helsingin ja tavarantoimittajien välistä toimintaa ja toimittajasuhdetta. Kysely suoritetaan aina vuosineljänneksen päätyttyä. Tuloksia käsitellään sopimuksenseurantaneuvotteluissa yhteisesti sovittuna aikana. Tavoitteena on kehittää toimintaa siten, että se hyödyttää molempia osapuolia. Kiitos vastauksistasi!

Kyselyn lopussa sinulla on mahdollisuus lähettää antamasi vastaukset omaan sähköpostiisi.

1) Vastaajan nimi

Vastaajan nimi

Valitse alla olevasta listasta viimeksi päättynyt kvartaali raportointitarkoituksia varten. Lomakkeen kysymykset käsittelevät tässä valittua ajanjaksoa.

2) * Kvartaali

- Q1-2018 (1.1.2018-31.3.2018)
- Q2-2018 (1.4.2018-30.6.2018)
- Q3-2018 (1.7.2018-30.9.2018)
- Q4-2018 (1.10.2018-31.12.2018)

Seuraava kysymys näkyy vain niille Palvelukeskuksen vastaajille, jotka ovat vastuussa sopimuksesta

3) Valitulla ajanjaksolla niiden rivien lukumäärä, jolloin toimittaja ei ole toimittanut tilattua tuotetta (eli tuote on vaihdettu tilaukselle joko sovitusti tai ilman sopimusta tai tuote on jäänyt kokonaan toimittamatta):

Maito A / Hoitoala

Maito A / Keskuskeittiö

Maito A / Koulut ja päiväkodit

Liha B / Hoitoala

Liha B / Keskuskeittiö

HeVi B/ Keskuskeittiö

Liha C / Hoitoala

Liha C / Keskuskeittiö

Kysymykset 4-9 näkyvät vain niille Palvelukeskuksen vastaajille, jotka ovat vastuussa operatiivisesta tilausyhteistyöstä keskuskeittiössä ja hoitoalalla.

4) * Tilausyhteistyö Maito A:n kanssa

Kuinka hyvin päivittäisiin tilauksiin ja toimituksiin liittyvä yhteistyö on sujunut **Maito A:n** kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
- 7 8 9 10 Erittäin hyvin

5) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä Maito A:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

6) * Tilausyhteistyö Liha B:n kanssa

Kuinka hyvin päivittäisiin tilauksiin ja toimituksiin liittyvä yhteistyö on sujunut **Liha B:n** kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
- 7 8 9 10 Erittäin hyvin

7) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä Liha B:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

8) * Tilausyhteistyö Liha C:n kanssa

Kuinka hyvin päivittäisiin tilauksiin ja toimituksiin liittyvä yhteistyö on sujunut **Liha C:n** kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
- 7 8 9 10 Erittäin hyvin

9) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä Liha C:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

Kysymykset 10 ja 11 näkyvät vain niille Palvelukeskuksen vastaajille, jotka ovat vastuussa operatiivisesta tilausyhteistyöstä keskuskeittiössä.

10) * Tilausyhteistyö HeVi B:n kanssa

Kuinka hyvin päivittäisiin tilauksiin ja toimituksiin liittyvä yhteistyö on sujunut **HeVi B:n** kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
- 7 8 9 10 Erittäin hyvin

11) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä HeVi B:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

Kysymykset 12-19 näkyvät vain niille Palvelukeskuksen vastaajille, jotka vastaavat sopimuksista.

12) Kuinka hyvin sopimukseen ja esim. uusiin tuotteisiin liittyvä yhteistyö on sujunut Maito A:n kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6

7 8 9 10 Erittäin hyvin

13) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä Maito A:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

14) Kuinka hyvin sopimukseen ja esim. uusiin tuotteisiin liittyvä yhteistyö on sujunut Liha B:n kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6

7 8 9 10 Erittäin hyvin

15) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä Liha B:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

16) Kuinka hyvin sopimukseen ja esim. uusiin tuotteisiin liittyvä yhteistyö on sujunut Liha C:n kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6

7 8 9 10 Erittäin hyvin

17) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä Liha C:n kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta

18) Kuinka hyvin sopimukseen ja esim. uusiin tuotteisiin liittyvä yhteistyö on sujunut HeVi B kanssa viime aikoina (noin viimeiset kolme kuukautta)?

- 0 Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6
 7 8 9 10 Erittäin hyvin

19) Tässä voit kommentoida tarkemmin yhteistyötä HeVi B kanssa ja kertoa esimerkkejä yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta

20) Tämä oli testikysely toimittaja-arvioinnin kehittämistä varten, alla vielä muutama kysymys kehitystyöhön liittyen.

Kysymys 21 näkyy vain niille Palvelukeskuksen vastaajille, jotka ovat vastuussa operatiivisesta tilausyhteistyöstä keskuskeittiössä ja hoitoalalla

21) Haluaisitko mieluummin erilliset kyselyt jokaiselle toimittajalle?

- En
 Kyllä
 En osaa sanoa

22) Muita kommentteja tai kehitysideoita kyselyyn liittyen?

[Lähetä]