

Niko Huotari

Nykyisten toimittajien suorituskyvyn mittaaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

22.5.2014

| | |
|--|---|
| Tekijä(t) Otsikko | Niko Huotari Nykyisten toimittajien suorituskyvyn mittaaminen |
| Sivumäärä Aika | 49 sivua + 6 liitettä 22.5.2014 |
| Tutkinto | insinööri (AMK) |
| Koulutusohjelma | Tuotantotalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Kansainvälinen ICT-liiketoiminta |
| Ohjaaja(t) | Logistiikkapäällikkö Henri Hokkanen Yliopettaja Thomas Rohweder |
| <p>Tämä insinööryö tehtiin suomalaiselle teknisen kaupan erikoisliikkeelle Etra Oy:lle, joka kuuluu Etola-yhtiöihin.</p> <p>Työn tavoitteena oli parantaa yrityksen nykyisten toimittajien suorituskyvyn mittaamista, kehittämällä helposti ymmärrettävä mittaristo toimittajien suorituskyvyn seurantaan. Tällä hetkellä toimeksiantoyrityksellä on muutamia erillisiä raportteja toimittajien suorituskyvystä. Tämä ei kuitenkaan anna kokonaisvaltaista kuvaa toimittajien suorituskyvystä. Tavoitteen saavuttamiseksi kartoitettiin ensin yrityksen nykytila toimittajien suorituskyvyn seurannassa ja selvitettiin yrityksen tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet prosessissa. Tarvittava tieto tähän saatiin yrityksen sisäisestä dokumentaatiosta, toiminnanohjausjärjestelmästä, raportointityökaluista ja haastattelemalla.</p> <p>Nykytilan-analyysin jälkeen perehdyttiin alan kirjallisuuteen ja teoriaan tavarantoimittajien arvioinnin parhaista käytännöistä. Näin saatiin koottua käsitekehys parhaista käytännöistä, jonka avulla aloitettiin suunnittelemaan tavarantoimittajien suorituskyvyn mittaristoa yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa. Mittariston suunnittelu tehtiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistuivat henkilöitä, jotka ovat läheisesti tekemisissä tavarantoimittajien kanssa, sekä heillä on vankka tietämys tavarantoimittajiin liittyvistä asioista.</p> <p>Lopputuloksena syntyi tasapainotettu toimittajien suorituskykymittaristo ja tämän toiminta testattiin esimerkki toimittajilla. Suorituskykymittaristoa voidaan käyttää toimittajien suorituskyvyn arviointiin, sekä ongelmakohtien tunnistamiseen toimittajienhallinnassa. Sen lisäksi se helpottaa yrityksen henkilöstöä toimittajien suorituskyvyn seurannassa. Näin voidaan parantaa toimittajien seurantaa ja tilaus-toimitusten laatua yhdessä toimittajien kanssa. Tämän lisäksi kirjoitettiin vielä toimenpidesuosituksia, jotka nousivat esille insinööryön aikana. Toimenpidesuosituksia perustuivat teoriaan, haastatteluihin, sekä omiin näkemyksiin.</p> | |
| Avainsanat | Suorituskyky, suorituskykymittaristo, toimittajan arviointi, hankinta |

| | |
|--|--|
| Author(s) Title | Niko Huotari Suppliers Performance Measurement |
| Number of Pages Date | 49 pages + 6 appendices 22 May 2014 |
| Degree | Bachelor of Engineering |
| Degree Programme | Industrial Management |
| Specialisation option | International ICT-Business |
| Instructor(s) | Henri Hokkanen, Logistics Manager Thomas Rohweder, Principal Lecturer |
| <p>This thesis was carried out for a Finnish technology company Etra Oy which is part of the Etola Group.</p> <p>The aim of this study was to improve the measurement of the case company's existing suppliers' performance by developing a user-friendly supplier performance measurement system for monitoring supplier performance. Currently the case company measures the supplier performance with a few separate reports. These reports, however, do not provide an overall picture of supplier performance. To achieve the aim of this study, the case company's current state of monitoring supplier performance was examined and the current strengths and weaknesses in the process was investigated. The information needed for this, was obtained from the case company's internal documentation, enterprise resource planning system, reporting tools and interviews.</p> <p>After the current state analysis, the author explored current literature and theory of best practices of supplier evaluation. This led to creating a conceptual framework of best practices which allowed starting a design process to create a supplier performance scorecard with the case company's employees. The scorecard was designed in theme interviews with the employees who are closely involved with suppliers and have solid knowledge of these matters.</p> <p>The outcome of this study was a balanced supplier performance measurement system. This was tested by using sample suppliers. The performance measurement system can be used to evaluate the performance of the suppliers, as well as to identify the problems in supplier management. In addition it facilitates the case company's employees to monitor supplier performance. This improves the monitoring of suppliers and overall quality supply chain. In addition, recommendations were given for further action. The recommendations were based on the theory, interviews and the author's own assessments.</p> | |
| Keywords | Performance, performance measurement system, supplier evaluation, purchasing |

Sisällys

Lyhenteet

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Etra Oy | 1 |
| 1.2 | Liiketoimintaongelma | 2 |
| 1.3 | Tavoite | 3 |
| 1.4 | Kehityshankkeen toteutustapa | 4 |
| 1.5 | Keskeiset käsitteet | 5 |
| 2 | Nykytila-analyysi | 7 |
| 2.1 | Suorituskyvyn valvonnan nykytilanne | 7 |
| 2.2 | Etra Oy:n ostopolitiikka | 9 |
| 2.3 | Ostotilauksen tekeminen | 9 |
| 2.4 | Tarkastelussa olevat toimittajat | 10 |
| 2.5 | Yhteenvedo toimittajista | 12 |
| 2.6 | Vahvuudet ja heikkoudet | 13 |
| 3 | Tavarantoimittajan arvioinnin parhaita käytäntöjä | 15 |
| 3.1 | Mittaamisen lähtökohdat | 16 |
| 3.2 | Toimittajien suorituskyvyn seuranta | 17 |
| 3.3 | Toimittajien arviointi | 19 |
| 3.4 | Balanced Scorecard | 25 |
| 3.5 | Käsitekehys parhaista käytännöistä | 27 |
| 4 | Tavarantoimittajien suorituskyvyn arviointimallin suunnittelu | 32 |
| 4.1 | Tavoitteiden määrittäminen ja päätös, mitä alueita mitataan | 32 |
| 4.2 | Mitä mittareita käytetään ja hyväksyttävät tasot mittareille | 33 |
| 4.3 | Alueiden ja mittareiden painotus | 34 |
| 4.4 | Tiedonkeruun välineet ja kuinka mitata | 34 |
| 4.5 | Mittareista toimintaan | 35 |
| 4.6 | Käyttöönotto, tiedotus ja koulutus | 35 |
| 5 | Mittariston toteutus ja testaus | 36 |
| 5.1 | Mittaristo ja sen toteutus | 36 |
| 5.2 | Testaus | 39 |

| | | |
|-----|------------------------|----|
| 6 | Johtopäätökset | 43 |
| 6.1 | Yhteenveto | 43 |
| 6.2 | Toimenpidesuosituksset | 44 |
| 6.3 | Arviointi | 46 |
| | Lähteet | 48 |

Liitteet

Liite 1. Haastattelu 1

Liite 2. Teemahaastatteluiden runko

Liite 3. Teemahaastattelu 1

Liite 4. Teemahaastattelu 2

Liite 5. Teemahaastattelu 3

Liite 6. Teemahaastattelu 4

Lyhenteet

- EDI Lyhenne sanoista Electronic Data Interchange. Tämä tarkoittaa elektronisessa muodossa olevan tiedon automatisoitua siirtoa organisaatiosta toiselle.
- BSC Balanced Scorecard eli suomeksi tasapainotettu tuloskortti. Tämä on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemä suorituskykymittaristo yrityksen suorituksen mittausta varten.
- ROI Return On Investment eli sijoitetun pääoman tuottoprosentti, mittaa suhteellista kannattavuutta eli tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle.

1 Johdanto

Johtavat yritykset kaikilla toimialoilla ovat alkaneet katsomaan tavarantoimittajia uudella tavalla. Ei pelkästään toimittajina, jotka tuottavat ja toimittavat tavaroita tai palveluita, vaan liiketoiminnan kumppaneina, jotka tarjoavat heidän tietoaan, osaamista ja voimavaroja mahdollistaen näin luomaan kilpailuedun. (Hughes 2005.)

Tämä insinööryö on tehty suomalaiselle teknisen kaupan erikoisliikkeelle Etra Oy:lle, joka kuuluu Etola-yhtiöihin. Työ keskittyy nykyisten toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen. Tavoitteena on nykytila-analyysin avulla löytää prosessin tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tämän pohjalta rakentaa oikeanlainen mittaristo toimittajien suorituskyvyn arviointiin. Tarkoituksena on myös antaa toimeksiantoyritykselle toimenpidesuosituksia, miten tulisi menetellä. Näiden avulla voidaan parantaa toimittajien seuranta ja yhteistyön sujuvuutta heidän kanssaan.

1.1 Etra Oy

Etola-yhtiöt on suomalainen perheyritys, joka muodostuu monesta tiiviisti yhteistyössä toimivasta yrityksestä. Yhtymän toimialoihin kuuluvat muun muassa teollisuuskumit, -muovit, -teipit, johdintarvikkeet, työsuojelutuotteet, tiivisteet, kiinnitystarvikkeet, hydraulikka, laakerit, voimansiirtotarvikkeet, työkalut ja sähkötyökalut, hionta- ja hitsauslaitteet ja -tarvikkeet, elektroniikan komponentit, kiinteistöhoitotuotteet ja pakkaustarvikkeet. Teollisuustuotteiden lisäksi Etola-yhtiöihin kuuluu myös muun muassa kodin- ja veneilyalantuotteita. Standardituotteissa Etola-yhtiöt toimii yhdessä suurten tunnettujen kansainvälisten markkinajohtajien kanssa, ja erikoistuotteet valmistetaan Suomessa itse. (Etola-yhtiöt 2013.) Etola-yhtiöt työllistävät noin 1500 ihmistä, ja kokonaisliiketoiminta oli vuonna 2012 noin 400 miljoonaa euroa, josta Etra Oy:n osuus on noin 180 miljoonaa euroa (Etola-yhtiöt 2013; Taloussanomat 2013).

Etra Oy on teknisen kaupan erikoisliike, joka kuuluu Etola-yhtiöihin. Etra Oy tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman teollisuustuotteita ja palveluita (Etra Oy 2013b). Palveluihin kuuluvat muun muassa tuotanto- ja alihankintapalvelut ja logistiikkapalvelut. Kuva 1 havainnollistaa, mitkä kaikki toimialat Etra Oy kattaa.



Kuva 1. Etra Oy:n toimialat (Etra Oy 2013a: 290).

Kuten kuvasta näkee, tuoteryhmiä on monia. Näiden valikoima on hyvin laaja, ja tuotteiden valtakunnallisena jakeluverkostona toimii Etra Megacenter -ketju, johon kuuluu 37 toimipistettä Suomessa. Toimipisteet tarjoavat noutomyymälän, paikallisvaraston ja laajan asiakaspalvelun, näin ollen tukien Etra Oy:n toiminta-ajatusta: ”Toimimme valtakunnallisesti, palvelemme paikallisesti.” (Etra Oy 2013a: 291.)

Etra Oy:n vuonna 2011 valmistunut 20 000 neliön logistiikkakeskus mahdollistaa laajan valikoiman kaikille 37 Megacenter-toimipisteille. Logistiikkakeskuksesta löytyy lava-paikkoja noin 26 000 ja tämän lisäksi vielä varastoautomaatteja 36 kappaletta. Logistiikkakeskus toimii Megacenter-toimipisteiden keskusvarastona ja jakelukeskuksena. Myös nopeat suoratoimitukset suoraan asiakkaalle lähtevät sieltä. Logistiikkakeskuksessa on nimikkeitä varastossa noin 32 500 ja toimitusrivejä noin 60 000 kappaletta kuukaudessa. (Etra Oy 2013a: 291; Etra Oy 2013c.) Logistiikkakeskus on mahdollistanut sen, ettei jokaisen yksikön tarvitse ylläpitää niin suurta paikallisvarastoa ja myös ostojen keskittämisellä säästetään kustannuksia.

1.2 Liiketoimintaongelma

Koko ajan koventuvan kilpailun johdosta yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä suoriutua mahdollisimman hyvin. Asiakaskohtaiset palvelut ja ratkaisut sekä tilaus-toimitusketju toimii koko Etra Oy:n perustana, ja tavarantoimittajien suorituskyvyn mit-

taaminen on yksi tärkeimmistä mittaamisen ja seurannan kohteista Etra Oy:n liiketoiminnan kannalta. Tämän vuoksi on tärkeää parantaa seurantaa ja kuinka siitä saatavilla tiedoilla voidaan parantaa, niin omaa kuin toimittajien suorituskykyä yhdessä toimittajien kanssa.

Etra Oy:n logistiikkakeskuksen valmistuttua 2011 ja hankintojen keskitettyä tämän kautta on tullut yhä tärkeämmäksi yhtenäistää ja parantaa toimintatapoja. Näin ollen on myös kasvanut tarve kokonaisvaltaiselle toimittajien suorituskykyä arvioivalle mittaristotyökalulle, ja tämän avulla parantaa yhteistyötä toimittajien kanssa.

Toimittajien suorituskyvyn mittaamista Etra Oy:ssä hankaloittaa muun muassa se, että kyseisellä yrityksellä on paljon erilaisia toimittajia: isoja, pieniä, kotimaisia ja ulkomaisia yrityksiä. Myös nimikkeiden määrä on hyvin suuri. Tällä hetkellä Etra Oy:ssä seurataan toimittajien suorituskykyä muutamien raporttien ja listauksien kautta. Tämä ei kuitenkaan anna kokonaisvaltaista kuvaa toimittajien suorituskyvystä. Myös tämän hetkisen raportoinnin oikeellisuudessa on havaittu puutteita. Tämä insinööriyö tähtää yllä olevan liiketoimintaongelman ratkaisemiseen.

1.3 Tavoite

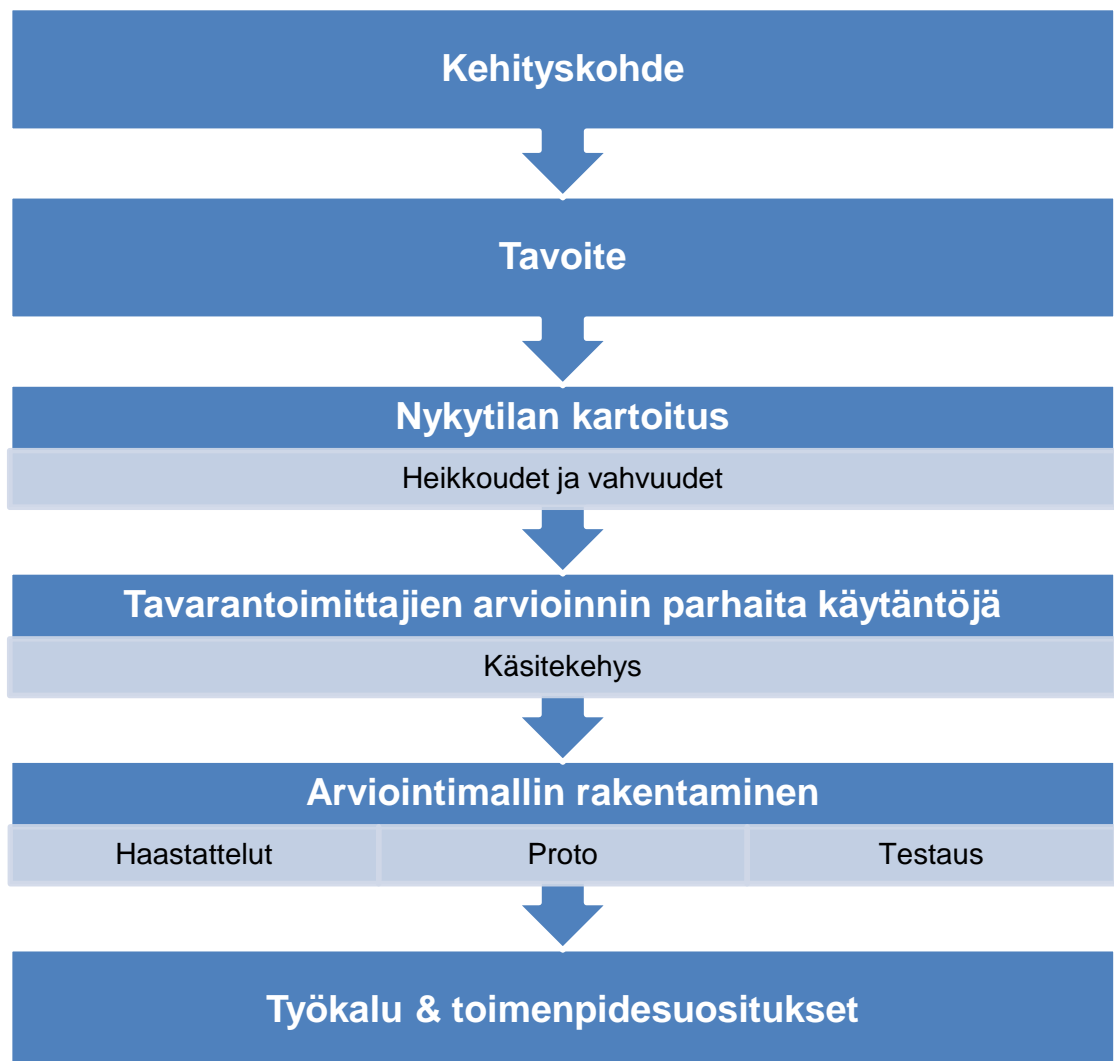
Tämän insinööriyön tavoitteena on parantaa yrityksen nykyisten toimittajien suorituskyvyn mittaamista, kehittämällä helposti ymmärrettävä mittaristo toimittajien suorituskyvyn seurantaan, jota voidaan käyttää toimittajien suorituskyvyn arviointiin, sekä ongelmakohtien tunnistamiseen toimittajien hallinnassa. Tämän mittariston tarkoitus on helpottaa yrityksen henkilöstöä toimittajien suorituskyvyn seurannassa. Näin voidaan parantaa toimittajien seurantaa ja tilaus-toimitusten laatua yhdessä toimittajien kanssa.

Tavoitteen saavuttamiseksi kartoitetaan ensin yrityksen nykytila toimittajien suorituskyvyn seurannassa ja selvitetään yrityksen tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet. Nykytila-analyyseistä ja teoriasta ilmenneiden parhaiden käytäntöjen avulla voidaan rajata ja valita tärkeimmät mittaamisen kohteet yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän avulla voidaan rakentaa kokonaisvaltainen ja toimiva mittaristo, sekä käsitekehys toimittajien suorituskyvyn mittaamista varten. Mittaristo myös testataan, jotta siitä saadaan oikeanlainen ja toimiva juuri kyseiselle yritykselle. Työn viimeisissä luvuissa kerrotaan insi-

nöörityön aikana selvinneitä ja teorian pohjautuvia toimintaehdotuksia ja parhaita käytäntöjä.

1.4 Kehityshankkeen toteutustapa

Tämä insinöörityö keskittyy toimeksiantoyrityksen nykyisten toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen ja tämän parantamiseen. Kuva 2 havainnollistaa, kuinka tähän tavoitteeseen päästään.



Kuva 2. Insinöörityöprosessin vaiheet

Kuten kuvasta näkee, työn ensimmäisessä osassa keskitytään kehityskohteen määrittelyyn ja tavoitteiden asettamiseen. Tässä osassa myös esitellään toimeksiantoyritys sekä avataan keskeisempiä työssä käytettäviä käsitteitä työn ymmärtämisen vuoksi.

Tämän jälkeen siirrytään nykytilan kartoittamiseen, johon tarvittava tieto saadaan yrityksen sisäisestä dokumentaatiosta, toiminnanohjausjärjestelmästä, raportointityökaluilla ja haastattelemalla. Ensin selvitetään tällä hetkellä olevat hyvät toimintatavat ja kuinka niitä pystytään hyödyntämään jatkossa. Aineiston analysoinnilla voidaan hahmottaa nykytila. Näin voidaan valita ja määrittää tarkka kehityskohde. Lisäksi dokumentoidaan prosessin tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet. Nykytilan kartoituksen jälkeen perehdytään alan kirjallisuuteen ja teoriaan tavarantoimittajien arvioinnin parhaisista käytännöistä. Tämän avulla saadaan käsitekehitys parhaista käytännöistä, jotka sopivat parhaiten toimeksiantoyrityksen käyttöön.

Tämän jälkeen aloitetaan kehittämään arviointimallia toimeksiantoyrityksen toimittajien suorituskyvyn arviointiin. Kehittäminen tapahtuu teoriasta tulleen käsitekehityksen ja yrityksessä tehtyjen haastattelujen perusteella. Näin saadaan arviointimallin protoversio, joka myös testataan käytännössä. Mahdollisten korjauksien jälkeen saadaan työkalu ja toimenpidesuosituksia, jotka perustuvat teoriaan, haastatteluihin ja omiin näkemyksiin. Lopuksi työ arvioidaan.

1.5 Keskeiset käsitteet

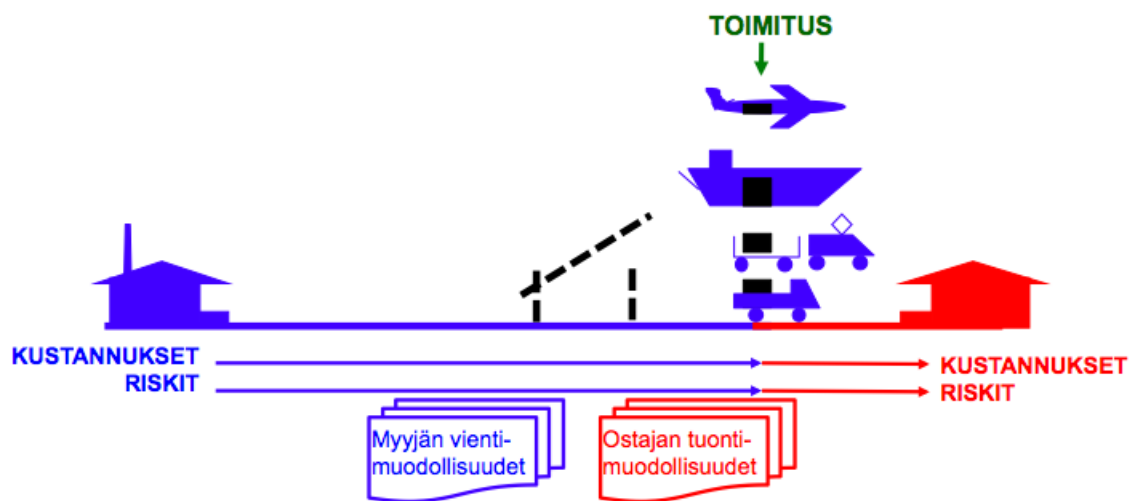
Tämän luvun tarkoitus on auttaa lukijaa ymmärtämään insinööriyössä esiintyviä keskeisiä käsitteitä avaamalla nämä tarkemmin.

Toimituslausekkeet

Toimituslausekkeet määrittelevät tavaroiden toimittamiseen sisältyvät velvollisuudet myyjän ja ostajan välillä. Näitä ovat tavaran toimittaminen ja toimituksen vastaanotto, kuljetussopimus, kustannusten jakautuminen, riskin siirtyminen, vienti- ja tuontiselvitys, toimitusasiakirja ja muut asiapaperit, pakkaus, tarkistaminen ja tiedottaminen. Nämä velvollisuudet sovitaan usein käyttämällä toimituslausekettä, joka määrittelee, miten velvollisuudet jakautuvat myyjän ja ostajan välillä. Yleisesti käytössä ovat kansainväliset Incoterms-ehdot, jotka sisältävät kansainvälisessä kaupassa käytettävät toimituslausekkeet. (Logistiikan maailma 2014c; Logistiikan maailma 2014d.) Seuraavana on selitys niistä toimitusehdoista, joita insinööriyöhön valitut esimerkkitoimittajat käyttävät.

DAP – Toimitettuna määräpaikalle

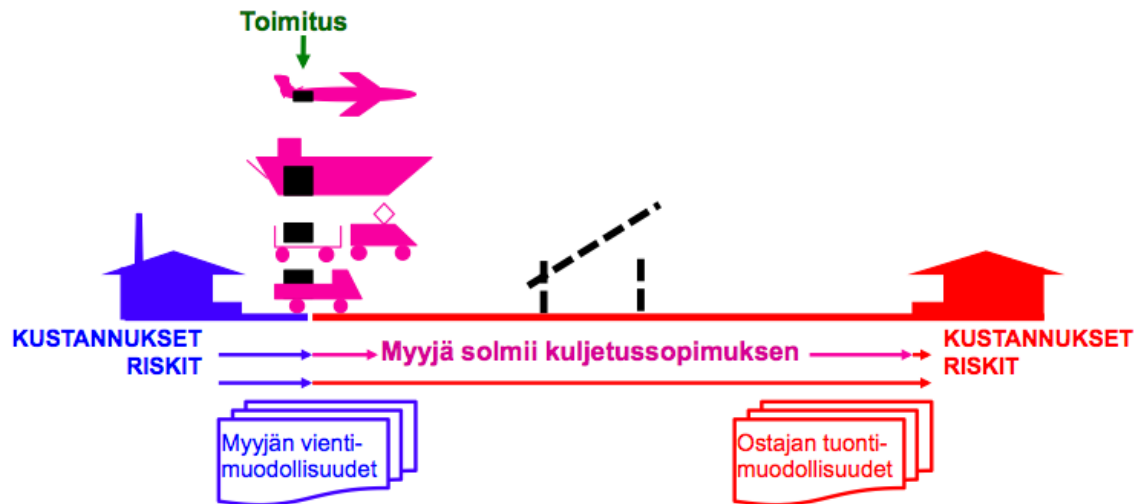
DAP-toimitusehdolla myyjä toimittaa tavaran ostajalle ajoneuvossa nimetyssä määräpaikassa purettavaksi ajoneuvosta ja ilman tuontitullausta. Myyjä myös vastaa kustannuksista ja riskeistä sovittuun määräpaikkaan saakka. Myyjä maksaa rahdin, ja riski siirtyy myyjältä ostajalle toimitushetkellä. (Logistiikan maailma 2014b.) Kuva 3 havainnollistaa, missä vaiheessa toimitusketjua kustannukset ja riskit siirtyvät myyjältä ostajalle.



Kuva 3. DAP – Toimitettuna määräpaikalle (Logistiikan maailma 2014b).

CPT – Kuljetus maksettuna

CPT on toimitusehto, jolla myyjä toimittaa tavaran ostajalle luovuttaessaan sen rahdinkuljettajalle lähtöpaikalla. Myyjällä on velvollisuus solmia kuljetussopimus valitsemansa rahdinkuljettajan kanssa lähtöpaikalta toimituslausekkeessa mainittuun määräpaikkaan. Myyjä maksaa rahdin, ja ostaja vastaa kaikista toimituksen jälkeisistä kustannuksista lukuun ottamatta rahtia. Riski myyjältä ostajalle siirtyy toimitushetkellä. (Logistiikan maailma 2014a) Kuva 4 kuvaa kustannuksien ja riskien siirtymisen vaiheen myyjältä ostajalle.



Kuva 4. CPT – Kuljetus maksettuna (Logistiikan maailma 2014a).

2 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa kuvataan toimeksiantoyrityksen nykytila toimittajien suorituskyvyn seurannassa vuonna 2014. Kuvataan tämän prosessin toimivuus sekä analysoidaan sen vahvuuksia ja heikkouksia. Luvussa kuvataan myös toimeksiantoyrityksen ostopolitiikka ja ostotilauksen tekeminen, koska ne liittyvät läheisesti toimittajien kanssa yhteistyökentelyyn. Tässä luvussa myös tarkastellaan kolmen tärkeän toimittajan nykytilaa suorituskyvyn seurannassa, jotta saadaan parempi kokonaiskäsitys toimeksiantoyrityksen nykytilasta. Toimittajat valittiin toimitusmäärien mukaan siten, että niitä on yksi vähän suurempi, yksi keskikokoinen ja yksi pieni toimittaja toimeksiantoyritykselle. Tietosuojaan vuoksi tekstissä viitataan valittuihin toimittajiin aakkosia käyttäen (esimerkiksi Yritys A). Tämä luku perustuu haastatteluihin, toimeksiantoyrityksen sisäiseen dokumentaatioon, omiin kokemuksiin yrityksessä työskennellessäni ja tietojärjestelmistä saataviin tietoihin.

2.1 Suorituskyvyn valvonnan nykytilanne

Tällä hetkellä toimittajien suorituskyvystä saadaan irti muutamia raportteja. Näitä ovat toimittajan toimitusvarmuusraportti, toimittajan laatutapahtumat raportti, myöhässä/virheessä ja vahvistamatta -listaukset ostajille sekä toimittajan toimittamat omat toimitusvarmuusraportit. Toimeksiantoyrityksen omat raportit haetaan toiminnanohjausjär-

jestelmästä, joko Y2- tai Qlikview-raportointityökalun avulla. Toimittajien toimitusvarmuusraportista on nähtävissä toimittaja, tarkasteluajankohta, tilattujen nimikkeiden lukumäärä, vastaanottoaika, mediaani toimitusajoista, saapuneiden rivien lukumäärä ja toimitusvarmuusprosentti. Toimitusvarmuusprosentti lasketaan siten, että verrataan toimituksen saapumispäivää vahvistettuun toimituspäivään, jos saapumispäivä on sama tai aikaisempi päivä, niin silloin toimitusvarmuusprosentti on 100 %, muutoin 0 % ja näistä lasketaan keskiarvo. Jos ostotilaukselle ei ole vahvistettu toimituspäivään, niin silloin verrataan toimituksen saapumispäivää ostotilauksella olevaan lähtöpäivään.

Laatutapahtumat-raportista selviää selite siitä, mitä on tapahtunut, esimerkiksi, että on toimitettu väärää tuotetta. Tämän lisäksi siitä selviää ostotilausnumero, jota tapaus koskee, nimiketunnus, tapahtuman tila, tapahtuman päiväys ja kommentit tapahtumaan liittyen. Laatutapahtumat raportista pääsee myös suoraan pureutumaan yksittäisiin tapahtumiin ja siitä näkee, mihin se liittyy. Myöhässä/virheessä ja vahvistamatta -listauksista ostajat näkevät, kuinka moni ostotilausrivi on myöhässä ja kuinka moneen ostotilausriviin ei ole vielä tullut tilausvahvistusta toimittajalta. Toimittajat toimittavat myös heidän omiaan toimitusvarmuusraportteja, joista näkee samoja asioita, kuin toimeksiantoyrityksen omista toimitusvarmuusraporteista, mutta nämä ovat toimittajien itse laskemiaan arvoja. Arvot voivat näin ollen poiketa omien raporttien arvoista esimerkiksi eri laskentatekniikoiden vuoksi.

Toimittajien suorituskyvyn valvonta on jatkuvaa, ja sitä tehdään pääasiallisesti ennen toimittajatapaamisia. Toimittajien valvontaan osallistuu useita eri henkilöitä yrityksessä: ostajat, toimialajohtajat, tuoteryhmäpäälliköt, tuotepäälliköt, logistiikkapäällikkö, kehitysjohtaja ja myyntijohtaja. Kaikki eivät valvo samoja asioita toimittajista, vaan esimerkiksi ostajat seuraavat myöhässä ja vahvistamatta olevia tilauksia, kun taas johtajat ja päälliköt seuraavat toimitusvarmuusraportteja. Kun huomataan puutteita toimittajien suorituskyvyssä, niin toimialajohtajat, tuoteryhmäpäälliköt ja tuotepäälliköt ottavat asiat esiin toimittajatapaamisissa, mutta asioihin puututaan jo aikaisemmin, jos on tarvetta. Kuten myös ostajat puuttuvat toimittajien suorituskyvyn puutteisiin, esimerkiksi tilausvahvistusten, laadun, hintojen ja toimitusaikojen osalta. Jos ostotilaukset ovat vahvistamatta tai myöhässä, ostajat pyytävät toimittajilta vahvistuksia ja kyselevät toimitusten toimitusaikoja. Toimittajien toimitustäsmällisyyden tavoiteprosenttia ei ole tai se vaihtelee esimerkiksi kotimaisilla ja ulkomaisilla toimittajilla, sekä varastonimikkeillä ja tilausnimikkeillä.

2.2 Etra Oy:n ostopolitiikka

Etra Oy:n ostopolitiikkaan kuuluu, että tuotteet hankitaan mahdollisimman edullisin kokonaiskustannuksin noudattamalla toimialajohtajien, tuoteryhmäpäälliköiden ja tuotepäälliköiden tekemiä hankintasopimuksia huomioiden kuitenkin, että tuotteet ovat laadukkaita. Ostotilaukset tehdään ja lähetetään toiminnanohjausjärjestelmän kautta, jossa ne myös säilyvät myöhempää tarkastelua varten. Toimitusten pitää tapahtua oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, jotta ne ovat määrällisesti ja laadullisesti tilausten mukaisia. (Etra Oy 2008.)

Toimitusaika selvitetään ja sovitaan yhdessä toimittajien kanssa niiden tuotteiden osalta, jotka kuuluvat heidän varastovalikoimaansa. Nämä tiedot tallennetaan tietojärjestelmään. Ne tuotteet, jotka eivät kuulu toimittajan varastovalikoimaan, vaan ovat tilaus tuotteita, niihin pyydetään toimitusaika tarjouskyselyn yhteydessä. Toimittajien tulee aina vahvistaa ostotilaukset kirjallisesti viimeistään kahden päivän kuluessa tilauksesta. Tilausvahvistuksesta tulee näkyä toimitusaika. Jos tämä toimitusaika viivästyy, tulee toimittajalta vaatia ilmoitus tästä viipymättä ja vaatia heitä ilmoittamaan uusi toimitusaika. Yksi vakio-toimittajan edellytyksistä on, että toimitusaika täsmää. Jos toimitus tulee myöhästymään, tulee toimittajan ilmoittaa siitä hyvissä ajoin. Osassa hankintasopimuksissa on myös mainittu, että toimittajan pitää maksaa korvaus, jos toimituksen viivästys on pidempi kuin sovittu aika. (Etra Oy 2008.)

Tuotteiden hinnat pyritään sopimaan mahdollisimman pitkäksi ajaksi kiinteiksi, mutta kaikissa tapauksissa tämä ei ole mahdollista, esimerkiksi niissä tapauksissa, joissa tuotteen hinta on riippuvainen raaka-aineiden vuoksi. Jos hinnanmuutoksia tulee, pitää toimittajan ilmoittaa tästä kirjallisesti, sovituksessa ajassa ennen muutosta. Nimikkeistä tallennetaan toiminnanohjausjärjestelmään tilauspiste, puskurivarasto, pakkauskoko ja minimihankintaerä, jotta tuotteita osataan tilata oikea määrä oikeaan aikaan. (Etra Oy 2008.)

2.3 Ostotilauksen tekeminen

Tarve ostotilaukselle syntyy, kun jonkin tuotteen varastosaldot laskevat tilauspisteen alle muodostaen näin ostoehdotuksen järjestelmään. Tilausohjautuvissa tuotteissa tarve ostotilaukselle syntyy, kun myyjä tekee myyntitilauksen tilausohjautuvasta tuotteesta

asiakkaalle, ja näin siitä syntyy ostoehdotus ostajalle. Lähes jokaiselle tuotteelle on järjestelmässä nimiketunnukset, mutta on myös erikoistuotteita, jotka myydään ja tilataan kaatokoodilla. Kaatokoodilla tarkoitetaan koodia tuotteelle, jossa kaikki tuotteen tiedot ovat muutettavissa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi tuotteet, joita tilataan vain kerran tai hyvin harvoin. Kaatokoodilla tilattavat tuotteet toimivat tilausohjautuvien tuotteiden tavoin, eli ostoehdotus niistä syntyy samalla tavalla kuin tilausohjautuvissa. Näihin on vain lisättävä toimittaja manuaalisesti järjestelmään, jotta ne näkyvät oikean toimittajan kohdalla ostoehdotuksissa.

Ostotilauksen tekeminen aloitetaan katsomalla toimittajan ostoehdotukset. Jokaiselle toimittajalle on määritelty tilauspäivämäärät sekä päivät jolloin niiden ehdotukset katsotaan. Kiireellisissä tapauksissa voidaan tilauspäivästä tietenkin poiketa. Kun on katsottu, että ehdotukset ovat oikein ja tehty mahdolliset muutokset näihin, luodaan ehdotuksista ostotilaus. Ostotilaukselle muutetaan toivotuksi lähtöpäiväksi kuluva päivä ja arvioidaan päivä, jolloin tuote on käytettävissä varastossa. Kun päivät on muutettu, ostotilaus hyväksytään ja lähetetään toimittajalle järjestelmästä sähköpostilla tai EDI:nä, riippuen toimittajasta.

Ostotilauksen tekemisen jälkeen jokaisella ostajalla on velvollisuus seurata tilattuja ostotilauksia, kirjata toiminnanohjausjärjestelmään tilausvahvistukset ja mahdollisesti puuttua virheellisyyksiin ja päivittää muuttuneet toimituspäivät.

2.4 Tarkastelussa olevat toimittajat

Tarkasteluun valittujen toimittajien nykytilannetta kuvaamaan toiminnanohjausjärjestelmästä ajettiin toimittajille toimitusvarmuusraportit ja laatutapahtumaraportit. Raportit ovat ajalta 1.1–31.12.2013. Raporttien pohjalta tehtiin valituille toimittajille tarkastelu, josta selviävät toimittajien toimitusvarmuus varastotuotteissa sekä keskimääräinen toimitusaika näille tuotteille, toimitettujen rivien määrä ja kuinka suuret ostot ovat olleet rahallisesti, jotta saisi käsityksen, minkä kokoisia yrityksiä nämä ovat. Toimitusvarmuusprosentteja lukiessa on otettava huomioon, että ne ovat suuntaa antavia, mutta eivät välttämättä täysin todenmukaisia, koska kaikkia tilauksia ei ole vahvistettu. Laatutapahtumat-raportista otettiin laatutapahtumien määrät kullekin yritykselle, mutta näissä on otettava huomioon, että kaikki laatutapahtumat eivät liity suoranaisesti toimittajan suorituskykyyn.

Kaikkien tarkasteltavissa olevien toimittajien kanssa on tehty erilliset hankintasopimukset. Hankintasopimuksissa määritellään muun muassa sopimuksen voimassaoloaika, ostohintojen voimassaoloaika, maksuehdot, toimitusehdot, toimitusten viivästyminen ja palautus, tilausvahvistukset sekä mahdolliset vuosihyvitykset.

Yritys A

Yritys A on kotimainen Etra Oy:n pitkäaikainen toimittaja kiinteistöhoitotuotteissa. Toimitusehtona toimituksissa on käytetty DAP-toimitusehtoa. Ostot toimittajalta vuonna 2013 ovat olleet noin 809 000 euroa ja toimitettujen ostotilausrivien lukumäärä 747 kappaletta, joista varastoitavien määrä 559 kappaletta. Vuosittaisissa hankintasopimuksissa on myös sovittu viivästyskorvauksista, jos tuote viivästyy yli viisi työpäivää siitä päivästä alkaen, jona toimituksen olisi pitänyt tapahtua. Tilausvahvistukset kyseiseltä toimittajalta tulevat usein suhteellisen nopeasti, sähköpostin liitetiedostona. Siinä mainitaan kaikki tarpeelliset asiat kuten Etra Oy:n ostotilausnumero, toimitusaika, toimitusehto, tuotteen nimi, määrä ja hinta, mutta siinä ei käytetä Etra Oy:n nimiketunnuksia, vaikka nämä siinä pitäisi mainita.

Toimitusvarmuus on raporttien mukaan tällä toimittajalla ollut 88,73 % varastoitavissa tuotteissa ja toimitusvarmuus lisätynä 4 päivää 96,06 %. Näiden tuotteiden toimitusaika on ollut keskimäärin noin 2 päivää. Laatumuutoksia tällä toimittajalla oli vain yksi, joka oli kuljetusvaurio kuljetuspakkauksessa, mutta mikään tuotteista ei ollut mennyt rikki, joten tämä ei vaikuttanut toimittajan suorituskykyyn. Tältä toimittajalta olisi voitu periä viivästyskorvauksia yli viisi työpäivää myöhässä olevista tuotteista. Näin ei kuitenkaan ole tehty.

Yritys B

Yritys B on suomalainen yritys, joka toimittaa Etra Oy:lle pakkaustarviketuotteita. Toimitusehtona toimituksissa on käytetty DAP-toimitusehtoa. Vuonna 2013 tuotteita kyseiseltä toimittajalta on ostettu noin 436 000 euron arvosta toimitettujen ostotilausrivien lukumäärän ollessa 299 kappaletta, joista varastoitavien määrä on 241 kappaletta. Myös tämän toimittajan kanssa on sovittu mahdollisista viivästyskorvauksista. Tilausvahvistukset yritykseltä tulevat sähköpostilla yleensä nopeasti. Sähköpostiin on kirjoitettu toimitusaika, mutta muita kuten sovittuja hintoja ynnä muuta sellaista ei vahvistuksessa mainita.

Toimitusvarmuus on raporttien mukaan tällä toimittajalla ollut 56,85 % varastoitavissa tuotteissa ja toimitusvarmuus lisättynä 4 päivää 69,71 %. Näiden tuotteiden toimitusaika on ollut keskimäärin noin 14 päivää. Laatutapahtumia tällä toimittajalla ei ollut raportissa. Tarkastelun aikana kuitenkin huomattiin, että toimittajalle on palautettu virheellistä tuotetta. Tämä ei kuitenkaan raportista näkynyt, vaan tieto löytyi sähköposteista. Virheellinen tuote on mahdollisesti kirjattu laatutapahtumiin, mutta sitä ei kuitenkaan raportoinnissa näy, koska virhe on huomattu vasta asiakkaalla ja nämä palautukset eivät näy saapuneen logistiikan laatutapahtumat raportissa. Myös tältä toimittajalta olisi voitu periä viivästyskorvauksia yli viisi työpäivää myöhässä olevista tuotteista, mutta näin ei kuitenkaan ole tehty.

Yritys C

Yritys C on ulkomainen pakkaustarvikkeita toimittava yritys. Toimitusehtona toimituksissa on käytetty CPT-toimitusehtoa. Vuonna 2013 ostotilausten arvo on ollut yhteensä noin 33 000 euroa ja toimitettujen rivien lukumäärä 52 kappaletta, joista varastoitavien rivien määrä on 45 kappaletta. Tilausvahvistukset kyseiseltä toimittajalta tulee sähköpostin liitetiedostona tai postitse ja saattavat välillä tulla myöhässä. Siinä mainitaan kaikki tarpeelliset asiat, kuten Etra Oy:n ostotilausnumero, toimitusaika, toimitusehto, tuotteen nimi, määrä ja hinta, mutta siinä ei käytetä Etra Oy:n nimiketunnuksia.

Toimitusvarmuus on raporttien mukaan tällä toimittajalla ollut 35,56 % varastoitavissa tuotteissa ja toimitusvarmuus lisättynä 4 päivää 48,89 %. Näiden tuotteiden toimitusaika on ollut keskimäärin noin 11 päivää. Laatutapahtumia tältä toimittajalta löytyi yksi kappale, mutta tämä ei ollut toimittajan suorituskykyyn vaikuttava laatutapahtuma.

2.5 Yhteenveto toimittajista

Tarkastelussa oleva toimittajat toimittivat vuonna 2013 Etra Oy:lle yhteensä 1098 ostoriviä ja keskimääräinen toimitusvarmuusprosentti oli raporttien mukaan varastoitavissa tuotteissa 60,38 %. Toimitusvarmuusprosentti ei näytä paperilla kauhean hyvältä, mutta voi todellisuudessa olla parempi vääristymien vuoksi. Ostojen arvo näiltä toimittajilta oli yhteensä noin 1 278 000 euroa. Toimitustenvarmuuden kannalta varmimmaksi toimittajaksi tässä osoittautui Yritys A.

Toimittajista ajettujen raporttien tarkastelun aikana yksi tärkeä huomio oli, että jos toimitusriviä ei ole vahvistettu, ohjelma laskee toimitusvarmuuden käyttäen järjestelmässä olevaa lähtöpäivää. Lähtöpäiväksi merkitään lähes poikkeuksetta tilauspäivämäärä eikä päivää vaihdeta, jos vahvistusta ei ole saatu. Näin ollen päivä ei ole todellisuudessa oikea, ja tämä vääristää todella paljon toimitusvarmuutta etenkin niiden toimittajien kohdalla, joilla toimitusaika on pitkä. Tarkastelun aikana myös selvisi, ettei laatutapahumat raportissa näy logistiikkakeskukselle tehtyjä palautuksia, eli jos tuotteen virhe on huomattu vasta asiakkaalla. Saatavilla oleva raportti käsittelee vain saapuvaa logistiikkaa. Palautuksista tulisi tehdä asiakkaalle takuumyynti ja näistä löytyy oma raporttinsa. Tarkastelunaikana tuli myös ilmi, että monissa hankintasopimuksissa on maininta viivästyskorvauksista myöhässä toimitetuista tuotteista. Näitä korvauksia ei kuitenkaan ole pyydetty toimittajilta.

2.6 Vahvuudet ja heikkoudet

Taulukkoon 1 on listattu tärkeysjärjestykseen toimittajien suorituskyvyn seurannan nykytilan vahvuudet ja heikkoudet.

Taulukko 1. Toimittajan suorituskyvyn seurannan vahvuudet ja heikkoudet

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Raportit <ul style="list-style-type: none"> • Toimitusvarmuus • Myöhässä ja vahvistamattomat • Laatutapahtumat • Toimittajien suorituskykyä seuraavat oikeat henkilöt • Arviointi on jatkuvaa • Huomattaessa puutteita, niihin puututaan | <ul style="list-style-type: none"> • Ei kunnollista toimittajanarviointia <ul style="list-style-type: none"> • Ei yhtenäistä suorituskykymittaristoa • Kaikki raportit erillisiä dokumentteja • Raporttien vajavaisuus • Laatutapahtumat raportin käyttö toimittajan arviointiin • Raporttien epätäsmällisyydet ja vääristymät • Omat VS toimittajan toimitusvarmuus raportit |

Toimittajien suorituskyvyn valvonnan nykytilan vahvuuksiin kuuluvat siitä saatavat raportit, eli toimitusvarmuuden raportti, myöhässä ja vahvistamattomat tilaukset -listaus sekä laatutapahtumat-raportti. Raporttien avulla toimittajien suorituskykyä seuraavat myös oikeat henkilöt. Myös toimittajien arviointi on jatkuvaa eikä esimerkiksi vain keran kuussa. Jos toimittajien suorituskyvyssä huomataan puutteita, niihin aina myös puututaan.

Toisaalta aina myös löytyy heikkouksia tai asioita, joissa on parantamisen varaa. Heikkouksiin kuuluu, että tällä hetkellä toimeksiantoyrityksellä ei ole tällä hetkellä kunnollista toimittajanarviointia. Tämä johtuu siitä, että toimeksiantoyrityksellä ei ole yhtenäistä suorituskykymittaristoa, vaan kaikki raportit ovat erillisiä dokumentteja. Ei ole myöskään suunniteltu tarkkaan, mitä toimittajista halutaan mitata tai arvioida. Toimittajien suorituskyvynraportit ovat myös osaltaan vajavaisia. Niistä ei löydy kaikkia tarvittavia tietoja. Laatutapahtumat raportin kohdalla on hyvä, että sinne merkitään kaikki asiat tarkasti, kuten esimerkiksi lähetyslistan puuttuminen, kollien kolhiintuminen ja väärän tuotteen tuleminen, mutta nämä eivät kuitenkaan kaikki välttämättä liity suoranaisesti toimittajan suorituskykyyn. Laatutapahtumat-raporttia on siis hankalahko käyttää toimittajan arviointiin, koska samaan raporttiin ajetaan kaikki laatutapahtumat. Insinööri-

hön valittujen toimittajien tarkastelun aikana myös huomattiin, ettei raportointi laatutapahtumista näytä tehtyjä palautuksia logistiikkakeskukselle. Näistä palautuksista osa on toimeksiantoyrityksen suorituskykyyn vaikuttavia, esimerkiksi keräilyvirheet, mutta osa ovat toimittajien suorituskykyyn vaikuttavia, kuten esimerkiksi jos on huomattu vasta asiakkaalla tuotteen olevan epäkurantti, ja näin ollen tämä on palautettu takaisin logistiikkakeskukseen, josta edelleen toimittajalle. Laatutapahtumat-raportista myös puuttuu esimerkiksi reklamaatioiden määrää vastaan tilausrivien määrää.

Osa raporteista on myös hieman epätasällisiä. Esimerkiksi toimitusvarmuuden raportti ei huomioi viikonloppuja, joka osin väristää toimittajien toimitusvarmuutta joidenkin toimittajien kohdalla. Tarkastelun aikana huomattiin myös, että toimitusvarmuusprosentti vääristyy todella paljon, jos tilausriviä ei ole vahvistettu järjestelmään, koska tuoloin ohjelma käyttää laskennassa järjestelmässä olevaa lähtöpäivää laskentaan. Tämä on usein ilman tilausvahvistusta tilauspäivä. Näin ollen päivä ei ole todellisuudessa oikea, ja se vääristää todella paljon toimitusvarmuuden prosenttia, etenkin niiden toimittajien kohdalla, joilla on pitkä toimitusaika. Hankaluuksia aiheuttaa myös toimeksiantoyrityksen omien toimitusvarmuus raporttien vertailu toimittajien toimitusvarmuuden raportteihin, koska nämä saattavat näyttää eri tuloksia erilaisten laskentatapojen ja toimitusvarmuuden eri käsityksien vuoksi. Toimittajien toimitusvarmuusraportit saattavat myös esimerkiksi ottaa huomioon lähetykset kaikkiin toimeksiantoyrityksen eri pisteisiin, kun taas toimeksiantoyrityksen logistiikkakeskus mittaa toimitusvarmuutta vain logistiikkakeskukseen. Myös ostotilauksen merkitsemistapa toiminnanohjausjärjestelmään saattaa joissain tapauksissa vääristää toimitusvarmuusprosenttia. Näin voi esimerkiksi käydä, kun osa samasta nimikkeestä jää jälkitoimitukseen, mutta nimikkeelle on merkattu toiminnanohjausjärjestelmään vain se päivämäärä, jolloin kaikki tuotteet ovat varastossa.

3 Tavarantoimittajan arvioinnin parhaita käytäntöjä

Tässä luvussa perehdytään teoriasta löytyviin tavarantoimittajien arvioinnin parhaisiin käytäntöihin. Jotta toimittajia pystytään arvioimaan, täytyy niitä myös mitata, joten ensimmäiseksi tässä luvussa esitellään mittaamisen lähtökohdat. Tämän jälkeen kerrotaan toimittajien suorituskyvyn seurannasta ja mitä työkaluja tähän on. Sen lisäksi katsotaan, mitä itse asiassa tulisi mitata ja mitä tulee ottaa huomioon mittaristoa suunniteltaessa. Lopuksi tässä luvussa on yhteenvetona koottu käsitekehys tavarantoimittajien

arvioinnin parhaista käytännöistä, jonka avulla tehtiin mittariston suunnitteleminen, joka on kuvattu luvussa 4.

3.1 Mittaamisen lähtökohdat

Mittaamisen avulla valvotaan toimintaa, tavoitteiden toteutumista ja toteutetaan korjavia toimenpiteitä. Näin ollen mittareita tulee seurata ja arvioida. Mittareiden käyttöön vaikuttavat yrityksen toiminnan laajuus ja luonne. Näin ollen kaikki mittarit eivät sovellu kaikille yrityksille. Mittareiden tulee myös olla yhtenäisiä yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Mittareita luotaessa on tärkeää huomioida, että mitataan vain oleellisia asioita, ja usein mittareiden sopiva määrä onkin 3-5 mittaria, mutta tämä tietysti vaihtelee toimialan ja tavoitteiden perusteella. Mittareiden täytyy myös olla helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Jotta mittarit olisivat helposti ymmärrettäviä, tulisi niillä olla nimi, joka kuvaa mittaria parhaiten. (Ritvanen, yms. 2011: 102–104.)

On tärkeää, että mittareista saatujen lukujen perusteella tehdään johtopäätöksiä toiminnan kehittämisen kannalta, koska jos mittareiden ja niistä saatujen lukujen kertomalla ei ole mitään käytännön vaikutusta toimintaan, se vaikuttaa pidemmän päälle henkilöstön työmotivaatioon negatiivisesti. (Ritvanen, yms. 2011: 105.)

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Mittarit jaetaan yleensä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon. Ne ovat usein yleisesti hyväksytyjä ja niiden luotettavuus on testattu, mutta niitä on myös kuitenkin kritisoitu monesta syystä, kuten esimerkiksi, että ne antavat vain osittaisen kuvan yrityksen tilanteesta. Pelkästään niiden avulla ei pysty ohjaamaan nykyaikaista organisaatiota menestykselliseen toimintaan. Taloudelliset mittarit saattavat myös sisältää vaikealukuista tietoa henkilöstölle. (Lönngqvist, yms. 2006: 30.)

Ei-taloudelliset mittarit eivät perustu rahamittaiseen tietoon, ja niiden käyttöön liittyy monia etuja, kuten esimerkiksi ne ovat usein työntekijöiden kannalta taloudellisia mittareita konkreettisempia ja helpommin ymmärrettävissä. Myös ei-taloudellisiin mittareihin liittyy heikkouksia. Niiden laskentaperusteet eivät ole vielä vakiintuneet, eivätkä ne välttämättä aina ole luotettavia. (Lönngqvist, yms. 2006: 30–31.)

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit jaetaan joskus myös pehmeisiin ja koviin mittareihin. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suoritusmääriin tai liiketapahtumiin, kun taas pehmeät mittarit perustuvat ihmisten näkemyksiin, tuntemuksiin ja asenteisiin. Mittareiden jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, sekä koviin ja pehmeisiin eivät siis tarkoita samaa asiaa, vaan mittari voi olla yhtä lailla taloudellinen tai ei-taloudellinen, sekä kova tai pehmeä. (Lönngqvist, yms. 2006: 31.)

Mittarit voidaan myös jakaa objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiivisiin mittareihin saadaan tieto yrityksen tuloksista tai toiminnasta, eli ne perustuvat määrälliseen informaatioon, kun taas subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan asian tilasta. Useimmiten taloudelliset mittarit ovat objektiivisiä ja ei-taloudelliset mittarit subjektiivisiä. (Lönngqvist, yms. 2006: 31.)

Hyvän mittarin edellytykset

Hyvän mittarin tulee olla validi, reliabeeli, relevantti ja käytännöllinen. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Menestystekijällä tarkoitetaan keskeisiä asioita liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta. Kun mittarilla on heikko validiteetti, siihen sisältyy jokin systemaattinen virhe. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan mittarin arvon satunnaisvirhettä, eli reliabelissa mittarissa sen tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia. Relevanssi kuvaa, onko mittari olennainen sen käyttäjän kannalta ja käytännöllisyydellä tarkoitetaan mittarin kustannustehokkuutta, eli kuinka helppo tai vaikea sitä on käyttää. (Lönngqvist, yms. 2006: 13–47.)

3.2 Toimittajien suorituskyvyn seuranta

Toimittajien suorituskyvyn seurannassa on monilla yrityksillä parantamisen varaa. Lähes jokaisessa yrityksessä toimittajia reklamoidaan, jos tuotteet ovat epäkurantteja tai toiminta ei vastaa odotuksia. Useimmat yritykset kuitenkin tyytyvät vain pikaisiin korjaustoimenpiteisiin, kuten että toimittaja korvaa vialliset tuotteet tai toimittaa uudet tuotteet tilalle. Usein olisi hyvä edellyttää toimittajalta ongelman perussyiden selvitystä ja tätä kautta korjaustoimenpiteitä ongelman lopullisesti poistamiseksi. (Mikkola 2006: 10.) Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen ja hallinta onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä ostoprosessissa. Ostavien yrityksiä ei pitäisikään olettaa, että ostoprosessi päättyy

tavaran saapuessa, vaan jatkuva mittaaminen on välttämätöntä, jotta voidaan tunnistaa mahdollisuudet ja heikkoudet. (Monczka, yms. 2011: 72.) Mitä paremmin yritys tuntee toimittajansa hyvät ja huonot kohdat, sitä paremmin vältetään ikävät yllätykset (Gordon 2008).

Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen ja sitä kautta suorituskyvyn parantaminen on tulevaisuudessa kustannuksia säästävää, ja se lisää toimitusten laadukkuutta. Pitää myös muistaa, että toimittajien suorituskyky saattaa tällä hetkellä olla tarpeeksi, mutta se ei välttämättä riitä tulevaisuudessa. Toimittajien suorituskykyä tulisi seurata ainakin muutamalla mittarilla, koska konkreettisten mittarilukemien perusteella on helpompaa ja uskottavampaa käydä asioita läpi toimittajatapaamisissa ja miettiä tarvittaessa korjaustoimenpiteitä, jos suorituskyvyssä on parantamisen varaa. (Mikkola 2006: 10; Monczka, yms. 2011: 72.) Jos toimittajien suorituskykyä ei mitata ja arvioida on ostavalla yrityksellä vain vähän tietoa toimittajien suorituskyvystä koko ajalta ja näin toimittajien suorituskyvyn parantaminen on lähes mahdotonta (Monczka, yms. 2011: 72).

Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen oikein käytettynä antaa myös yrityksille kilpailuedun. Kun toimittajat suoriutuvat hyvin, se antaa yrityksille hyvän kilpailukyvyn, koska suorituskyky heijastuu edullisempiin hintoihin, parantuneeseen palveluasteeseen, parempaan tuotteiden ja palveluiden laatuun sekä teknologiaetuihin. Gordon myös kertoo kirjassaan, kuinka Aberdeen Group huomasi tutkimuksessaan, että kun toimittajia mitataan, he suoriutuvat paremmin. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että toimittajat kiinnittävät huomiota suoriutumiseensa, koska he tietävät, että joku seuraa heidän tekemiään. (Gordon 2008.)

Ostavan yrityksen tulisi tavata heidän tärkeimpiä toimittajiaan vähintään vuosittaisissa toimittajapalaverieissa tarkastelemaan suorituskyvyn tuloksia ja tunnistamaan parantamismahdollisuudet. Pitää kuitenkin muistaa, että kun havaitaan heikkoa suorituskykyä, ei koskaan pidä viivyttää siitä raportointia toimittajalle, varsinkin jos siitä on haittaa päivittäisiin tehtäviin. (Monczka, yms. 2011: 318.) Jotta yhteistyö toimittajien kanssa olisi hyvää ja sujuvaa tulee myös ostavan yrityksen jakaa tietoa tuotteiden tarpeista tuleville kuukausille. Näin toimittajat pystyvät vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin paljon paremmin. Tämä johtaa parempaan palvelutasoon ja vähentää niin toimittajan kuin ostavan yrityksen logistisia kustannuksia. (Van Weele 2005: 165.)

Useasti yritykset ja myös monet toimittajien pisteityssysteemit keskittyvät vain koviin mittareihin, jotka voidaan suoraan kääntää euroiksi, mutta on myös hyvin tärkeää katsoa pehmeitä mittareita kuten yhteistyösuhdetta, jota ei välttämättä suoraan pysty muuttamaan euroiksi. On myös tärkeä muistaa mitata asioita, jotka ovat tärkeitä, eikä vain asioita, joita on helppo mitata. (Huges 2005; Roylance 2008: 50.) On syytä myös muistaa, että vaikka dataa on paljon tarjolla, se ei tarkoita, että kaikki olisi hyödyllistä, paikkansapitävää tai käytännöllistä tietoa, joten pitää olla tarkkana, mitä datasta käyttää. Tiedon kerääminen useasta eri lähteestä voi lisätä monimutkaisuutta, viedä aikaa ja rahaa, joten yrityksen täytyy miettiä, mitkä suorituskyvyn mittarit ovat tärkeitä ja välttämättömiä. Suorituskyvynmittareiden täytyy sopia yrityksen omiin tavoitteisiin, strategioihin ja odotuksiin suorituskyvystä. (Gordon 2008.)

On syytä muistaa, että toimittajien suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus ei ole olla täysin idioottivarma täydellisillä mittausarvoilla, jolla voidaan tuomita toimittaja, joko hyväksi tai huonoksi. Sen on tarkoitus olla jatkuva iteratiivinen prosessi, jossa keskustellaan yhdessä toimittajien kanssa suorituskyvyn odotuksista ja yhteistyöstä, sekä jatkuvasti työstetään parantamaan molempien, toimittajan ja ostavan yrityksen suorituskykyä ja yhteistyökykyä. (Gordon 2008.)

Jotta suorituskyvyn mittaus prosessista olisi oikeasti hyötyä, täytyy se myös ottaa oikeasti käyttöön, tiedottaa ja kouluttaa henkilöstöä, joiden tulisi sitä käyttää. Gordon kertoo kirjassaan, kuinka hänen työskennellessään yhdessä keskikokoisessa yrityksessä, heillä oli käytössään toimittajakyselylomakkeet, mutta melkein kukaan laitoksessa ei tiennyt niistä, ei edes osto- ja laatuosastojen henkilöstö. He olivat kehittäneet kyselylomakkeet, mutta eivät olleet ottaneet sitä oikein käyttöön ja tiedottaneet siitä. (Gordon 2008.)

3.3 Toimittajien arviointi

Toimittajan suorituskyvyn mittaamisen täytyy sisältää tarvittavat menetelmät ja järjestelmät tiedon keräämiseen ja tarjoamaan tietoa mittaustuloksista, sekä arvioida toimittajaa jatkuvasti. Toimittajan mittausjärjestelmää suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon yrityksen päämäärät, tavoitteet ja strategiat. Mittausjärjestelmän tulisi vastata näihin asioihin. (Monczka, yms. 2011: 316.)

Mitä mitata

Keskeisimmät kysymykset suunniteltaessa yritykselle toimittajien suorituskyvyn mittausjärjestelmää on: Mitä mitata ja kuinka painottaa eri suorituskyvyn kategoriat? Suunniteltaessa täytyy päättää, mitkä suorituskyvyn kriteerit ovat objektiivisia ja mitkä ovat subjektiivisia. (Monczka, yms. 2011: 317.) Seuraavana on kerrottu teorian suosittelimia ja yleisimpiä mittausalueita ja niihin liittyviä mittareita.

Toimitusvarmuus: Kun tavarantoimittajalle tehdään ostotilaus, sovitaan tuotteelle määrä ja toimituspäivä. Näin ollen ostava yritys voi helposti seurata, kuinka hyvin toimittaja täyttää sovitut määrät ja toimituspäivät. (Monczka, yms. 2011: 317.) Toimitusaika ja toimitustäsmällisyys ovat riippuvaisia toisistaan ja hyvällä toimitustäsmällisyydellä voidaan kompensoida pitkiä toimitusaikoja. Ostavalle yritykselle voi riittää pitkään toimitusaika, kunhan toimitukset ovat täsmällisiä. Toimitustäsmällisyyden parantaminen voi usein myös olla edullisempaa kuin toimitusaikojen lyhentäminen. Täsmälliset toimitukset antavat mahdollisuuden pienentää varastoja ja näin saadaan taloudellisia etuja. (Pouri: 74–75.) Toimitusvarmuuden yleisempiä mittareita ovat tuotteiden määrien seuranta, toimitusaika ja toimituspäivän noudattaminen. (Monczka, yms. 2011: 317.)

Laatu: Laatu on yksi kustannustekijöistä. Kun laatu ei ole kunnollista, se lisää työkuormaa, aiheuttaa uudelleen lähetyksiä, varaston arvonnousua, sekä heikentää ostavan yrityksen toimitusvarmuutta ja näin ollen aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaissa. (Gordon 2008.) Käytännössä kaikki toimittajan suorituskyvynmittausjärjestelmät sisältävät laadun suorituskyvyn kriittisenä komponenttina. Hyvin suunniteltu mittausjärjestelmä myös auttaa ostajaa määrittelemään laatuvaatimukset, sekä auttaa ostajaa tehokkaammin kommunikoimaan näistä toimittajan kanssa. Ostava yritys voi arvioida toimittajan laadun tasoa aiemmin määriteltäviin tavoitteisiin, seurata suuntauksia ja parannuksia sekä verrata samankaltaisiin toimittajiin. (Monczka, yms. 2011: 317.) Mittareihin kuuluu lisäksi lähetysvirheiden ja reklamaatioiden määrän seuranta ja miten reklamaatiot käsitellään. Näiden lisäksi laatuun voidaan myös katsoa lavojen pakkaus sekä asiakirjojen laatu. (Gordon 2008; Roylance 2008: 56–57.)

Kustannukset: Ostohinta on usein näkyvä ja helposti ymmärrettävä mittari, mutta täytyy muistaa, että tuotteen kokonaiskustannukset ovat kuitenkin muuta, eivätkä ne ole niin helposti nähtävissä tai läpinäkyviä. Kuitenkin kun nämä muut kustannukset tunnistetaan ja niitä vähennetään, on näillä paljon parempi sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

kuin pelkillä tuotteen hintojen vähentämisellä. Toimittajien suorituskykymittaristoa suunniteltaessa tuleekin siis miettiä, mitkä mittarit auttavat ymmärtämään perimmäiset syyt, jotka aiheuttavat ongelmia kustannuksissa. (Gordon 2008.) Ostajat usein luottavat toimittajien tukeen kustannusten vähentämisestä, ja sitä voidaan mitata monella eri tavalla. Seurantatapoja on muun muassa seurata toimittajan todellisia kustannuksia inflaation jälkeen, vertailla toimittajan hintoja toisten toimittajien hintoihin samalla alalla tai verrata lähtötilanteeseen tai tavoitehintaan. (Monczka, yms. 2011: 317.) Sitten voidaan myös katsoa mitä alennuksia ja maksuehtoja tarjotaan, sekä katsoa kokonaiskustannuksia (Gordon 2008; Roylance 2008: 56).

Palvelu: Palvelun mittaamisen mittarit ovat usein subjektiivisia. Niitä ovat muun muassa ongelmanratkaisukyky, tekninen tuki, edistymisen raportointi, yleinen kommunikatio, yhteistyökyky sekä viestinnän tehokkuus (Monczka, yms. 2011: 318; Roylance 2008: 57). Vaikka nämä tekijät ovat kovin subjektiivisia, ostaja voi silti antaa arvosanan jokaiselle tekijälle. Ostaja voi esimerkiksi arvioida viittä erilaista laadullista tekijää yhdestä viiteen -asteikolla. Järjestelmä lisää nämä viisi tulosta ja jakaa nämä saavutettavissa olevalla kokonaispistemäärällä, jotta saadaan prosenttiosuus kokonaispisteistä. Näin ostaja voi arvioida toimittajat prosenttiosuudella kaikista mahdollisista ansaituista pisteistä. (Monczka, yms. 2011: 317–318.) Joitain objektiivisempia mittareita palvelun mittaamiseen myös löytyy. Näitä on esimerkiksi reagoitukyky, joka kattaa muun muassa, kuinka nopeasti puhelimeen vastataan ja kuinka kauan aikaa kuluu korjaaviin toimenpiteisiin (Gordon 2008; Roylance 2008: 57).

Lisäksi toimittajan suorituskyvyn mittausjärjestelmän tulee verrata etukäteen ennalta määriteltäviä standardeja ja maaleja oikeasti toteutuneeseen toimittajan suorituskykyyn. Standardien ja maalien tulee kommunikoida toimittajalle, olla saavutettavissa, helposti mitattavissa ja aiheellisia, jotta niistä voidaan myös tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Monczka, yms. 2011: 317.)

Toimittajan mittausjärjestelmää suunniteltaessa täytyy ymmärtää, että kaikki mittausjärjestelmät ovat jollain tavoin subjektiivisia. Myös täysin tietokoneellinen mittausjärjestelmä vaatii subjektiivista harkintaa. Mitä dataa analysoidaan, mitä mittareita käytetään, mitä suorituskyvyn kategorioita sisällytetään ja kuinka eri kategoriat painotetaan, nämä ovat kaikki joiltain osin subjektiivisia. Lisäksi ei ole myöskään yksiselitteisiä sääntöjä, mitä eri kategoriat tulisi sisältää toimittajanmittausjärjestelmässä. Valinta riippuu siitä mikä on strategisesti tärkeintä ostavalle yritykselle. (Monczka, yms. 2011: 319.)

Pääkohdat mittaristoa suunniteltaessa

Value Chain Groupin puheenjohtaja Sherry Gordon on yksi tunnetuimmista innovaattoreista toimittajien suorituskyvyn mittaamisessa ja hallinnassa (Value Chain Group 2014). Seuraavaksi on kerätty Gordonin mainitsema tärkeimpiä pääkohtia toimittajan suorituskyvyn mittaristoa suunniteltaessa.

Suorituskyvyn tavoitteiden määrittäminen

Suorituskyvyn tavoitteiden määrittämisvaiheessa valitaan alueet suorituskyvyn vaatimuksille. Tässä vaiheessa ei vielä suunnitella varsinaisia mittareita, vaan enemmänkin yleiset alueet suorituskyvylle. Kun nämä on suunniteltu, voidaan määrittellä tarkat mittarit suorituskyvyn odotuksille. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että aina ei välttämättä pysty löytämään tai luomaan tarkkaa mittaria juuri sille, mitä on ajateltu, koska yrityksellä ei välttämättä ole sillä hetkellä oikeita lähteitä kyseiselle informaatiolle, mutta se voidaan käsitellä myöhemmin. Tässä vaiheessa luodaan vain yleinen rakenne mittaristolle. (Gordon 2008.) Taulukosta 2 näkee suorituskyvyn tavoitteiden määrittämisvaiheen avaintehtävät, päätökset, jotka tulee tehdä, sekä yleisempiä ongelmia, joita näissä esiintyy.

Taulukko 2. Suorituskyvyn tavoitteiden määrittämisen tehtävät, avainpäätökset ja haasteet (Gordon 2008 mukailleen).

| Tehtävät | Avain päätökset | Haasteet |
|---|--|---|
| Määrittele suorituskyvyn alueet, kriittisimmät liiketoiminnalle segmentin mukaan. | Määritellä alueet jokaisessa segmentissä, jotka tulee mitata. | Ymmärtää yleiset haasteet liiketoiminnalle ja toimittajien vaikutus. |
| Määrittele suorituskyvyn odotukset segmenteittäin. | Mitä erityisiä liiketoiminnan käytäntöjä ja minkä tyyppistä suorituskykyä yritys odottaa toimittajiltaan kussakin segmentissä. | Sisäinen tietämys parhaista käytännöistä ja merkitys liiketoiminnalle. |
| Tunnista alustavat mittarit vastamaan toimittajien suorituskyvyn odotuksiin. | Tunnistaa potentiaaliset mittarit suorituskyvyn odotuksille. Määritellä vartenotettavat mittarit. | Suorituskyvyn odotuksien yhdistäminen käytettäviin mittareihin. Kyky löytää ja kehittää kaikista olennaisin ja kriittisin data mittareille. |

Suorituskykymittareiden ja tuloskorttien määrittäminen

Tässä vaiheessa tarkennetaan suorituskykymittareita, jotka on valittu edellisessä vaiheessa. Nämä mittarit helpottavat yritystä ja toimittajaa katsomaan kuinka hyvin toimittaja vastaa suorituskyvyn odotuksiin. On todella tärkeää olla hyvät syyt siihen, minkä takia on valinnut juuri kyseiset mittarit, eikä vain, että näitä käyttävät kaikki muutkin yritykset. Tässä vaiheessa myös määritellään hyväksyttävät tasot suorituskyvyn eri

alueille ja mikä on tarkoitus saavuttaa. Mittareita suunniteltaessa täytyy valita kohtuullinen määrä mittareita kattamaan suorituskyvyn vaatimukset, mutta niitä ei saa olla liikaa, koska niitä pitää pystyä seuraamaan, tarkastelemaan ja kommunikoimaan niistä toimittajien kanssa. (Gordon 2008.) Taulukosta 3 näkee suorituskykymittareiden ja tuloskorttien määrittämisen avaintehtävät sekä päätökset, jotka tulee tehdä, ja joi-
tain ongelmia, joita näissä esiintyy.

Taulukko 3. Suorituskykymittareiden ja tuloskorttien määrittämisen tehtävät, avainpäätökset ja haasteet (Gordon 2008 mukailen).

| Tehtävät | Avain päätökset | Haasteet |
|---|---|---|
| Määrittele avainmittarit ja niiden lähteet, perustuen suorituskyvyn odotuksiin. | Mitä mittareita? Mitä lähteitä? Kuinka monta mittaria? Mitkä mittarit ilmaisevat tarkimmin ongelmien lähteet? | Liian monta tai liian vähän mittareita keräämään tietoa. Mittarit vaikea saada. Mittarit eivät ole olennaisia siihen mitä yritetään saavuttaa. |
| Aseta lähtökohdat ja maalit kategoriaittain tai segmentteittäin. | Mihin asettaa lähtökohdat ja maalit? | Lähtökohdian ja maalien asettaminen liian korkeaksi tai liian alhaiseksi. Ei ole ehkä keinoja tai sopivaa järjestelmää, jolla seurata helposti. |
| Suunnittele tuloskortit. | Kuinka monta tuloskorttia suunnitella? | Luoda optimi määrä tuloskortteja ja suorituskykymittareita, siten että ne pystyvät riittävästi arvostelemaan ja kommunikoimaan. |

Tiedonkeruuvälineiden kehittäminen

Päätettäessä, mitä suorituskykymittareita ja tuloskortteja käytetään, täytyy myös määrittää, kuinka data kerätään tuloskortille. Tämä tarkoittaa tarvittavien informaatiolähteiden löytämistä ja kuinka siitä saadaan tarvittava tieto. Potentiaalisia lähteitä ovat esimerkiksi se data, jota yritys jo kerää, kuten tieto, joka saadaan toiminnanohjausjärjestelmästä tai muista yrityksen käyttämistä järjestelmistä. Tietoa voidaan myös kerätä suoraan toimittajilta tai sisäisiltä sidosryhmiltä käyttämällä kyselylomakkeita. Jos kyselylomakkeita tarvitaan, täytyy päättää, minkälainen lomake toimii parhaiten juuri kyseisessä ympäristössä. (Gordon 2008.)

Suunnittele siirtyminen mittareista toimintaan

Toimittajien suorituskyvyn mittaamisen syinä on vähentää piilokustannuksia ja riskejä sekä kehittää yrityksen ja toimittajan välisiä suhteita, ja löytää laatu ja suorituskyky mahdollisuuksia. Tämän vuoksi täytyy tehdä suunnitelma, kuinka muuttaa kerätty data ja informaatio tuloksiksi. Tämän suunnittelu vaatii kommunikaatiota toimittajien kanssa: Täytyy jakaa tuloksia ja suunnitella parannuksia sekä korjaavia toimenpiteitä. Täytyy siis päättää, pitääkö toimittajien kanssa tapaamisia kasvokkain, lähettääkö heille tuloksia vai antaako heidän nähdä tuloksia jossain portaalissa tai kaikkia näitä yhdessä. (Gordon 2008.)

Subjektiiiviset mittaukset voivat tarjota käsityksen perimmäisistä ongelmien syistä, joita objektiiviset mittaukset eivät voi. Ideaalisesti tasapainotettu toimittajansuorituskyvynmittaristo sisältää molemmat. (Gordon 2008.) Seuraava luku avaa tarkemmin mistä tasapainotetussa tuloskortissa on kyse.

3.4 Balanced Scorecard

Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC) on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemä suorituskykymittaristo yrityksen suorituksen mittausta varten. BSC on vuosien saatossa kehittynyt johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla on tarkoitus saada suunnitelmat konkretisoitua, eli muutettua visio ja strategia tavoitteiksi, mittaristoiksi sekä toimintasuunnitelmiksi. Taustalla BSC:n synnyssä oli se, että yleisesti mittaaminen perustui lähinnä taloudellisiin tekijöihin. Näiden tekijöiden kuitenkin katsottiin ku-

vaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa. (Kaplan & Norton 1992; Malmi, yms. 2006.)

Näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin alkuperäismalli BSC:stä jakautuu neljään eri näkökulmaan. Nämä ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Tasapainotetun mittariston avulla yrityksen on mahdollista löytää uusia prosesseja toiminnassa, joita ei ennen huomioitu liiketoiminnan seurannassa. (Malmi, yms. 2006.)

Taloudellinen näkökulma muodostaa ensimmäisen näkökulman. Tällä osalla mittaristoa pyritään vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen, eli muun muassa pääoman tuotoasteeseen, markkinaosuuteen ja kassavirtaan. Tämä näkökulma on kiteytetty kysymykseen: miltä näytämme omistajina. (Malmi, yms. 2006.)

Toinen näkökulma on asiakasnäkökulma. Tässä voivat tulostittareita olla asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus sekä uusasiakashankinta. Näihin vaikuttamalla voidaan pitkällä aikavälillä saada yritys tekemään parempaa tulosta. Kaplan ja Norton kiteyttivät tämän näkökulman kysymykseen: miltä yrityksen on näytettävä asiakkaiden silmissä, jotta halutta visio voidaan saavuttaa. (Malmi, yms. 2006.)

Kolmantena näkökulmana on sisäisten prosessien näkökulma. Tässä keskitytään yrityksen sisäisiin prosesseihin, joissa on menestyttävä. Sisäiset prosessit ovat niitä, joilla vaikutetaan asiakastytyvyyteen, eli ne tuovat lisäarvoa asiakkaalle, ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Malmi, yms. 2006.)

Viimeinen mittaristoon kuuluva näkökulma on oppimisen ja kasvun näkökulma. Tämän tarkoituksena on saada yritys säilyttämään ja kehittämään itseään ja muutosmahdollisuuksiaan. Kolme ensimmäisenä mainittua näkökulmaa paljastavat puutteita, joita yrityksellä saattaa toiminnassaan olla, ja neljäs näkökulma rajaa niitä ja edistää mahdollisuutta löytää puutteet ja kehityksen kohteet kuten henkilöstö, yleiset toiminnot tai laitteistot. (Malmi, yms. 2006.)

Mittariston tasapaino

Kuten jo nimi tasapainotettu mittaristo antaa ymmärtää, mittareiden välillä pyritään tasapainoon. BSC:ssä pyritään keskittymään pääasiassa ei-rahamääräisiin mittaristoihin, ja näiden osuus onkin useissa yrityksissä jopa 80 % kaikista mittareista. BSC:ssä tulomittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä tulisi päästä tasapainoon. (Malmi, yms. 2006.)

Eri näkökulmien mittarit ja niiden suhteet

Eri näkökulmien mittarit ja niiden välinen tasapaino muodostavat olennaisen osan tasapainotettua mittaristoa koskevista keskusteluista. Tarkoituksena on päästä yksimielisyyteen eri tekijöiden välillä. (Olve ym. 1998: 162–163.)

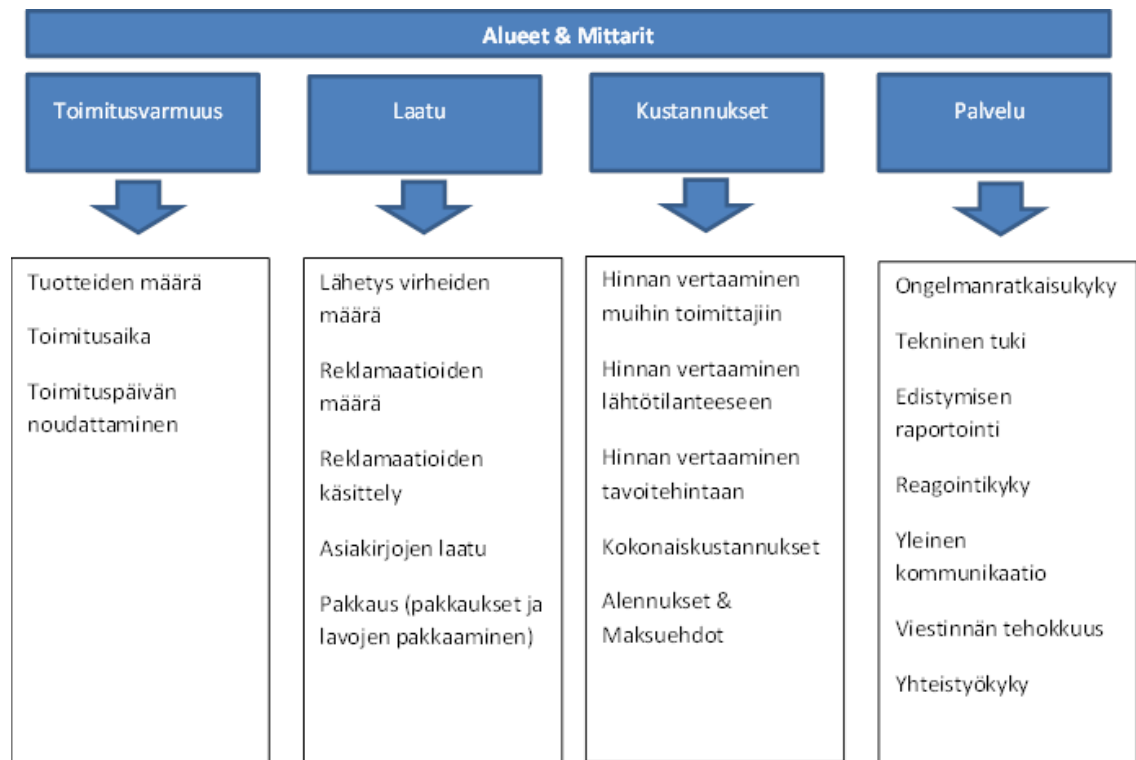
Mittareiden välisistä yhteyksistä on keskusteltava avoimesti, ja jos halutaan edetä pidemmälle kohti yhtenäistä mallia, mittareiden väliset syysuhteet voidaan myös määrittää sen mukaan, miten yrityksessä oletetaan, esimerkiksi missä ajassa jonkin kehitys-investoinnin arvioidaan tekevän tulosta. Jos tämä pystytään määrittämään tyydyttävästi, voidaan laskea, miltä tulevat tuloskortit mahdollisesti näyttävät. (Olve ym. 1998: 164.)

Jokaiseen eri näkökulmaan tai painopistealueeseen liittyvien mittareiden toivotaan kulloinkin kattavan tärkeimmät menestystekijät. Mittareiden tulisi välittää sekä yrityksen omaa että ulkomaailman kuvaa, ja niiden tulisi kuvata tilaa ja muutoksia. Lisäksi niiden on tehtävä mahdolliseksi vertailut eri ajankohtien ja tahojen välillä sekä osoitettava syyseuraus-keijut. Mittareiden hyvyys riippuu suurelta osin tilanteesta. (Olve ym. 1998: 177.)

3.5 Käsitekehys parhaista käytännöistä

Nykyään yritykset eivät enää osta tuotteita yksinkertaisesti vain halvimmasta lähteestä (Monczka, yms. 2011: 316). Täytyy ottaa myös huomioon piilokustannukset ja riskit sekä kehittää yrityksen ja toimittajan välisiä suhteita. Näin voidaan parantaa toimitusten

ja tuotteiden laatua sekä löytää uusia mahdollisuuksia. Käsitekehys parhaista käytännöistä on kuvattuna kuviin 5 ja 6.



Kuva 5. Teorian suosittemat mittavat alueet ja mittarit

Kuvassa 5 on yhteenveto teorian suosittelmista alueista ja mittareista, joita olisi hyvä mitata. Tämän kuvan on tarkoitus auttaa suunniteltaessa alueita ja mittareita yhdessä toimeksiantoyrityksen henkilöstön kanssa. Kuvan 6 prosessikaavioon on kerätty keskeisimmät käsitteet ja vaiheet toimittajansuorituskyvyn arviointimittariston rakentamista varten. Näiden kuvien pohjalta voidaan aloittaa suunnittelemaan mittaristoa toimittajien suorituskyvyn arvioimiseen yhdessä toimeksiantoyrityksen henkilöstön kanssa.



Kuva 6. Tasapainotetun toimittajan suorituskyvyn mittarin rakentamisen eri vaiheet

Tasapainotetussa toimittajan suorituskykymittaristossa tulisi olla erityyppisiä mittareita, taloudellisia, ei-taloudellisia, subjektiivisia ja objektiivisia mittareita, kuten Kaplanin ja Nortonin esittelemässä Balanced Scorecardissa. Jotta mittari olisi hyvä, tulee sen myös olla validi, reliaabeli, relevantti ja käytännöllinen. Mittarin suunnitteleminen aloitetaan tavoitteiden määrittämisestä ja päätetään, mitä alueita tulee mitata. Ensin täytyy miettiä, mitä toimittajien suorituskyvyn mittaamisella halutaan saavuttaa. Tässä vaiheessa täytyy myös katsoa yrityksen omia tavoitteita, strategioita ja odotuksia suorituskyvystä. Suorituskyvyn mittarit tulee sopia näihin. Tässä vaiheessa ei vielä suunnitella varsinaisi-

sia mittareita, vaan katsotaan, mitä alueita täytyy ja halutaan mitata. Näin saadaan yleinen rakenne mittaristolle.

Tämän jälkeen päätetään, mitä mittareita käytetään ja mitkä ovat suorituskyvyn odotukset toimittajilta. Näin voidaan määritellä hyväksyttävät tasot mittareille. Mittareiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja niitä valitaan kohtuullinen määrä kattamaan suorituskyvyn vaatimukset, mutta niitä ei saa olla liian montaa, jotta niitä pystytään seuraamaan, tarkastelemaan ja kommunikoimaan tuloksista toimittajien kanssa. Mittareiden valintaan täytyy olla hyvät syyt, minkä takia juuri kyseiset mittarit valitaan. Pitää myös muistaa, että vaikka dataa on paljon tarjolla, se ei aina tarkoita, että kaikki olisi hyödyllistä, paikkansapitävää tai käytännöllistä tietoa. Täytyy siis olla tarkkana, mitä datasta käyttää. Kun mittarit on valittu, täytyy seuraavaksi miettiä, miten mittarit ja mittariston eri osa-alueet painotetaan. Painottaminen tapahtuu miettimällä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita toimeksiantoyritykselle ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä. Esimerkiksi toimitusvarmuus ja tuotteiden laatu voivat olla yritykselle tärkeämpiä kuin tuotteen hinta. Näin voidaan esimerkiksi painottaa toimitusvarmuudelle 40 %, laadulle 40 % ja hinnalle 20 % kuitenkin niin, että yhteissummaksi saadaan 100 %.

Kun mittarit ja alueet on valittu, seuraavaksi täytyy katsoa, mistä ja miten saadaan kerättyä tarvittava tieto kyseisiin mittareihin. Tiedon lähteenä voi esimerkiksi olla yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä tai kyselylomakkeet. Tämän vaiheen jälkeen tulisi olla mittarit luotuna ja katsottuna tiedonlähteet näihin. Seuraavaksi täytyy tehdä suunnitelma, kuinka muuttaa kerätty data ja informaatio tuloksiksi, koska mittariston päätarkoituksena on vähentää kustannuksia ja riskejä, sekä kehittää yrityksen ja toimittajan välisiä suhteita, ja löytää uusia mahdollisuuksia laatuun ja suorituskykyyn. Täytyy siis suunnitella, kuinka kommunikoida toimittajien kanssa tuloksista ja katsoa yhdessä toimittajien kanssa, miten toimintaa parannetaan ja mitä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä täytyy tehdä. Eli päätetään kommunikointitavoista toimittajien kanssa. Niitä voivat olla muun muassa tapaamiset kasvokkain, tuloksien lähettäminen heille tai antaa heidän nähdä tuloksia jossakin portaalissa.

Jotta toimittajansuorituskyky mittaristosta olisi oikeasti hyötyä, täytyy se myös ottaa oikeasti käyttöön. Käyttöön se saadaan parhaiten, kun siitä tiedotetaan oikeille henkilöille, joiden sitä tulisi käyttää ja jollain henkilöllä tulisi myös olla vastuu siitä, että mittaristoa käytetään. Kuten jo aikaisemmin on todettu, välillä yritysten kehittämät konseptit jäävät varjoon eikä juuri kukaan henkilöstöstä välttämättä tiedä niistä, koska niistä ei

ole tiedotettu eivätkä ne välttämättä ole olleet kenenkään vastuulla. Henkilöstö täytyy myös kouluttaa mittariston käyttöön, jotta sitä käytettäisiin oikein ja sen käyttö olisi sujuvaa.

Täytyy myös muistaa, että toimittajien suorituskykymittaristo ei ole koskaan täysin idioottivarma järjestelmä, jossa olisi aina täydelliset mittaustulokset. Pelkästään sillä ei voida tuomita toimittajaa joko hyväksi tai huonoksi. Koko toimittajien suorituskyvyn arviointiprosessi täytyy siis olla iteratiivinen prosessi, jossa keskustellaan yhdessä toimittajien kanssa ja näin parannetaan molempien, sekä toimittajan että ostavan yrityksen yhteistyökykyä ja suorituskykyä.

Jotta vielä varmistuttaisiin siitä, että toimittajan suorituskykymittaristo olisi hyvä, Gordon ehdottaa kirjassaan, että mittariston tulisi sisältää alla olevat ominaisuudet. (Gordon 2008.)

Tarkoituksellinen: Mittariston tulee liittyä merkittävästi ja suoraan yrityksen strategioihin ja tavoitteisiin, sekä mittariston tulee mitata tärkeitä asioita.

Arvokas: Mittariston tulee mitata toimittajan kaikista tärkeimpiä tehtäviä: Heidän asiakasvaatimuksia, ja menestystekijöitä, jotka voivat tai vaikuttavat asiakkaaseen.

Tasapainoinen: Mittariston tulee sisältää monenlaisia mittareita, kuten Kaplanin ja Nortonin esittelemässä Balanced Scorecardissa. Mittariston pitäisi tarkastella, niin sisäisiä prosesseja kuin ulkoisia tuloksia. Mittauksien tulisi antaa kuva toimittajan suorituskyvystä enemmän kuin vain yhdestä kategoriasta. Eikä pitäisi katsoa pelkästään mennyttä suorituskykyä vaan myös valmiuksia tulevaisuuden suorituskyvystä.

Linkitetty: Ostavan yrityksen ja toimittajan täytyy molempien olla vastuussa saavuttaakseen mittaustoimenpiteet. Toimittaja on vastuussa saavuttaakseen mittaukset ja mahdollistaa yhteistyökyvyn ostavan yrityksen henkilöstön kanssa.

Käytännöllinen: Mittariston tulee olla edullinen ja helppokäyttöinen sekä tallentaa tietoa eikä vaatia laajaa tietojen puhdistusta ja manipulointia etukäteen.

Vertailukelpoinen: Mittaristoa voidaan käyttää vertailuun.

Uskottava: Mittariston täytyy olla uskottava toimittajalle, joten tiedon täytyy perustua tarkkaan ja luotettavaan dataan.

Oikea aikainen: Tietoja voidaan käyttää ja niistä voidaan raportoida kohtuullisessa ajassa. Tieto ei voi olla vanhentunutta silloin, kun toimittaja näkee sen.

Yksinkertainen: Helppo ymmärtää ja laskea.

Kestävä: Mittariston tulee perustua parhaisiin käytäntöihin ja nykyiseen liiketoiminnan ajatukseen.

Kohtuullinen määrä mittareita: Mittaristossa ei tule olla liikaa mittareita, jotta sitä on helppo ymmärtää ja että se on hallittavissa.

4 Tavarantoimittajien suorituskyvyn arviointimallin suunnittelu

Tämä luku perustuu teemahaastatteluihin ja keskusteluihin toimeksiantoyrityksen henkilöstön kanssa. Haastatteluihin ja keskusteluihin osallistui henkilöitä, jotka ovat läheisesti tekemisissä tavarantoimittajien kanssa sekä vankka tietämys niihin liittyvistä asioista. Mittariston on tarkoitus tulla avuksi tuoteryhmäpäälliköille ja tuotepäälliköille, jotta voidaan kehittää ja parantaa toimittajien sekä myös omaa suorituskykyä.

Teemahaastatteluiden aiheina olivat edellisessä luvussa esitetyt tasapainotetun toimittajan suorituskyvyn mittarin suunnittelun eri vaiheet. Näiden lisäksi apuna oli myös edellisessä luvussa esitetty kuva teorian suosittelemista mitattavista alueista ja mittareista. Näiden avulla pystyttiin suunnittelemaan sopiva mittariston toimeksiantoyrityksen käyttöön.

4.1 Tavoitteiden määrittäminen ja päätös, mitä alueita mitataan

Ensimmäisessä vaiheessa mietittiin yhdessä henkilöstön kanssa yleistä rakennetta mittaristolle. Tässä vaiheessa tuli määrittää tavoitteet ja miettiä, mitä mittaamisella halutaan saavuttaa. Näin ollen tuli myös katsoa toimeksiantoyrityksen omat tavoitteet ja

strategiat, jotta saatiin määriteltyä rakenne mittaristolle ja käsitys siitä, mitä alueita tulee mitata.

Haastatteluissa katsottiin, että toimeksiantoyrityksen keskeisiä periaatteita ovat laadukas palvelu, luotettava toimituskyky, tunnettujen valmistajien laadukkaat ja kilpailukykyiset tuotteet sekä kumppanuusajattelulle perustuva yhteistyö asiakkaiden kanssa. Toimeksiantoyritys toimii valtakunnallisesti ja palvelee paikallisesti sekä parhaansa mukaan löytää parhaita ratkaisuja ja tarjoaa asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia kokonaisuuksia huomioiden jatkuvat kehitys- ja muutostarpeen.

Mittaamisella halutaan saada kokonaiskuva toimittajien suorituskyvystä, jonka avulla on helppo ja uskottava kommunikoida toimittajien kanssa niistä asioista, joissa on parantamisen varaa. Tämä johtaa itse päätavoitteeseen, joka on toimittajien suorituskyvyn parantaminen. Toimittajien suorituskykyä halutaan parantaa, koska se parantaa myös itse toimeksiantoyrityksen tilaustoimitusten laatua, sekä mahdollistaa tarjoamaan laadukkaita ja kilpailukykyisiä tuotteita asiakkaille.

Teoria suositteli mitattavaksi alueiksi toimitusvarmuutta, laatua, kustannuksia ja palvelua. Pääsääntöisesti haastatteluissa kävi ilmi, että jokaista neljää aluetta tulisi mitata, koska ne kaikki liittyvät toisiinsa. Laadun mittaaminen sai jonkin verran kritiikkiä sen vaikean mitattavuuden vuoksi ja myös sen vuoksi, että se perustuu mutua-tuntumaan. Laatu päätettiin kuitenkin pitää yhtenä mitattavana alueena muiden lisäksi, koska toimittajia ei voida valita tai arvioida pelkästään numeerisin perustein. Samoin tehdään, kun toimittajien kanssa käydään asioita läpi ja mietitään, kuinka suorituskykyä voitaisiin parantaa. Tällöin täytyy kaikki nämä neljä aluetta ottaa huomioon.

4.2 Mitä mittareita käytetään ja hyväksyttävät tasot mittareille

Seuraavaksi siirryttiin miettimään, mitkä mittarit sopivat ja vastaavat parhaiten tavoitteita, joita mittaamisella halutaan saavuttaa. Mittareita valittaessa otettiin huomioon, että ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja että mittareita ei olisi liian montaa, jotta mittaristo olisi yksinkertainen niin toimittajille kuin toimeksiantoyrityksellekin.

Haastatteluissa toimituspäivän noudattaminen nousi tärkeimmäksi mittariksi toimitusvarmuudessa. Sitä pidetään yhtenä tärkeimpänä mittaamisen kohteena toimeksianto-

yrittäessä. Toimituspäivän noudattaminen vastaa muun muassa toimeksiantoyrityksen tavoitteisiin laadukas palvelu ja luotettava toimituskyky. Laadussa tärkeimpänä mittarina pidettiin reklamaatioiden määrää, jonka tulisi sisältää niin toimitukselliset kuin tuotteen laadulliset virheet. Tämä takaa toimeksiantoyritykselle laadukkaat ja kilpailukykyiset tuotteet. Kustannuksissa tärkeimpänä pidettiin kokonaiskustannuksia. Tämän arvioinnissa tulee ottaa huomioon hinnan vertaus muihin toimittajiin, toimitus- ja maksuehdot, kulujen prosenttiosuus sekä ostohintaindeksi edellinen vastaan kuluva vuosi. Palvelun tärkeimpinä mitattavina kohteina pidettiin toimittajien teknistä tukea, reagoitukykyä ja ongelmanratkaisukykyä. Mittariksi valittiin yhteistyökyky, jonka arviointi tulee sisältää edellä mainitut asiat, sekä yleinen viestintä ja kommunikaatio. Lopuksi mittaristo arvioitaessa lisättiin siihen vielä toimitusvarmuuden toiseksi mittariksi toimitusajan noudattaminen. Mittareissa päädyttiin luvussa 5 esiteltyyn arvosteluasteikkoon.

4.3 Alueiden ja mittareiden painotus

Seuraavassa vaiheessa mietittiin, miten eri alueet ja mittarit tulisi painottaa. Tultiin siihen tulokseen, että mittareiden ja alueiden painotusta pitäisi pystyä muokkaamaan toimittajakohtaisesti, koska se riippuu hyvin paljon tuotteesta ja tuoteryhmästä, mitä on tärkeintä mitata. Esimerkkinä voidaan ajatella, että asiakkaalle tuotantoon menevillä tuotteilla toimitusvarmuus on todella tärkeä, jotta tuotteet tulevat ajoissa ja tuotanto ei pysähdy. Hinta on taas tärkeämmässä asemassa yleistarvikkeissa, joilla ei ole niin tärkeää olla tiettyä merkkiä tai brändiä, koska on paljon rinnakkaisia tuotteita, joilla voidaan mahdollisesti korvata tilattu tuote, jos sitä ei saada ajoissa.

4.4 Tiedonkeruun välineet ja kuinka mitata

Tässä vaiheessa suunniteltiin, miten ja mistä tieto mittareihin saadaan. Käytännössä suurin osa tarvittavista tiedoista saadaan toiminnanohjausjärjestelmästä y2- ja Qlikview-raporttityökalujen avulla. Joitain korjauksia jouduttiin vanhoihin raporteihin tekemään, jotta niistä saatiin tarvittava tieto, mutta niistä on tarkemmin luvussa 5.

Vaikeimmaksi mitattavaksi kohteeksi nousi palvelun mittaaminen, joka perustuu tuoteryhmäpäälliköiden, tuotepäälliköiden ja ostajien mutu-tuntumaan. Haastatteluissa päädyimme siihen, että tämän mittaamiseen tulisi kehittää yksinkertainen sanallinen yleis-

ohje siitä, kuinka toimittajan yhteistyökykyä arvioidaan, jotta arviot olisivat myös vertailukelpoisia muiden toimittajien kanssa. Keskusteluissa painotettiin myös sitä, että pitää muistaa, että palvelun mittaus ei voi perustua henkilökemiaan vaan toiminnan laatuun. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että toimittajien reklamaatiot olisi mukava saada jostain helposti esille sekä se, kuinka tärkeää on, että tilausvahvistukset on kirjattu koneelle.

4.5 Mittareista toimintaan

Kun saatiin hahmoteltua, minkälainen mittaristosta tulisi, niin täytyi myös miettiä, kuinka toimittajien kanssa kommunikoidaan ja kuinka usein mittaristo tulee ajaa, jotta päästään mittareista toimintaan.

Haastatteluissa päädyttiin siihen, että toimittajat tulisi pääsääntöisesti tavata kasvokkain, jos vain mahdollista, ja tuloskortti tulisi käydä 2 kertaa vuodessa läpi yhdessä toimittajan kanssa. Pitää huomioida, että yrityksille tulee nykyään todella paljon erilaisia raportteja ja asiakirjoja. Näin ollen tuloskorttia ei tule käydä toimittajan kanssa liian usein läpi, koska se menettää silloin arvonsa ja toimittajan tulee myös keritä parantamaan. Itse toimeksiantoyrityksessä voidaan kuitenkin seurata tuloskorttia useammin, jotta tiedetään, missä mennään ja tarvittaessa tiedottaa siitä toimittajalle. Jos toimittajaa ei voida tavata kasvokkain, niin siinä tapauksessa tuloskortti lähetetään heille sähköpostilla, mutta silti se tulee käydä toimittajan kanssa läpi, joko kirjallisesti tai puhelimesta. Toimittaja tapaamisissa tulisi myös kirjata asiat ylös siitä, mitä on sovittu, jotta voidaan seuraavassa tapaamisessa katsoa, kuinka sovitut asiat ovat toteutuneet. Kävi myös ilmi, että toimittajat haluavat usein tietää vertailun muihin saman alan toimittajiin nähden, kuinka hyvin he ovat pärjänneet.

4.6 Käyttöönotto, tiedotus ja koulutus

Viimeisessä vaiheessa mittaristoa suunniteltaessa tuli miettiä sen käyttöönottoa, siitä tiedotusta ja sen koulutuksesta. Tapaamisissa päädyttiin siihen, että mittariston käyttöönotosta, tiedotuksesta ja koulutuksesta vastaa tuoteryhmistä vastaavat henkilöt. He myös käyttävät mittaristoa, mutta ostajat ovat myös tärkeässä asemassa toimittajaa arvioitaessa heidän ollessaan usein läheisessä yhteistyössä toimittajien kanssa. Mittaristot toimittajista ja heidän kanssaan kirjallisesti sovitut asiat tulisi tallentaa toimeksian-

toyrityksen yhteiseen tietojärjestelmään nimeltään M-files. Näin voitaisiin varmistaa, että toimittajista löytyy aina viimeisin tieto kaikille, ja pystyttäisiin helposti seuraamaan historiaa ja esimerkiksi henkilöstön vaihduttaessa tiedettäisiin, missä kunkin toimittajan kanssa mennään. Myös ostajat saisivat hyvää tietoa käyttöönsä toimittajista.

Mittaristo tulisi myös testata käyttöönottaessa perusteellisesti. Se tulisi testata eri tuoteryhmien oleellisilla toimittajilla ja esimerkiksi puolen vuoden jälkeen katsoa, ovatko mittarit olleet oikeanlaiset vai tuleeko jotakin muuttaa.

5 Mittariston toteutus ja testaus

Tässä luvussa esitellään suunniteltu mittaristo ja kerrotaan sen toteutuksesta. Mittaristo myös testattiin ja käytiin läpi toimittajilla, jotka olivat mukana nykytila-analyysissä. Tästä nähtiin mittarin toiminta, mutta kuten jo haastatteluissa todettiin, tulee varsinaisen testauksen kestää vähintään puoli vuotta ja se tulee tehdä eri tuoteryhmien oleellisille toimittajille.

5.1 Mittaristo ja sen toteutus

Tasapainotetusta toimittajan suorituskykymittaristosta syntyi kuvan 7 näköinen Excel-tiedosto. Excel-tiedostosta löytyvät ohjeet mittariston täyttöö varten, sekä suomen- ja englanninkielinen suorituskykymittaristopohja.

Tasapainotettu toimittajan suorituskykymittaristo

Toimittaja:

Aikajakso:

| Suorituskyvyn alue | Painotus | Arvosana | Painotettu arvosana | |
|----------------------------------|----------|----------|---------------------|------------|
| Toimitusvarmuus | | | | Kommentit: |
| Toimitusajan noudattaminen | 0,125 | 3 | 0,375 | |
| Toimituspäivän noudattaminen | 0,125 | 3 | 0,375 | |
| Laatu | | | | Kommentit: |
| Virheettömien tilausrivien määrä | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| Kustannukset | | | | Kommentit: |
| Kokonaiskustannukset | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| Palvelu | | | | Kommentit: |
| Yhteistyökyky | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| Kokonaisarvosana | | | 3 | |

Asteikko

- 1 = Välttävä
- 2 = Tyydyttävä
- 3 = Hyvä
- 4 = Kiitettävä
- 5 = Erinomainen

Kuva 7. Tasapainotettu toimittajan suorituskykymittaristo

Suorituskykymittaristoon kirjataan toimittajan nimi ja ajanjakso, jolla toimittajaa on arvioitu. Mittareiden painotus määritellään kullekin toimittajalle erikseen. Mittaristo täytetään puolen vuoden välein ja käydään toimittajan kanssa läpi kasvatusten, jos vain mahdollista. Toimeksiantoyrityksen henkilöstö voi täyttää mittaristoa useammin sitä tarvittaessa. Arvosana-asteikoksi valittiin 1-5, jossa 1 on välttävä ja 5 on erinomainen. Suorituskyvyn alueina ovat toimitusvarmuus, laatu, kustannukset ja palvelu. Mittareina alueissa toimivat toimitusajan noudattaminen, toimituspäivän noudattaminen, virheettömien tilausrivien määrä, kokonaiskustannukset ja yhteistyökyky. Tällä hetkellä mittaristo on vielä täysin käsin täytettävä, mutta tulevaisuudessa sitä voidaan joiltain osin automatisoida. Kuvasta 8 näkee arvosteluasteikon, jonka avulla arvosanat kullekin mittarille annetaan.

Toimituspäivän noudattamisen mittariin saadaan tieto y-2-raportointityökalusta ja arvosteluasteikosta katsotaan, mikä arvosana milläkin tuloksella tulee. Kotimaisilla toimit-

tajilla katsotaan todellista toimituspäivää ja pitkältä ulkomailta tulevilla toimituksille katsotaan toimitusvarmuudenprosentti +4 kohdasta. Toimitusajan noudattamisen mittaria varten täytyi ajaa uusi raportti, joka vertasi toteutunutta toimitusaikaa toimittajan ilmoitamiin toimitusaikoihin. Näin saatiin tietoon, ovatko tuotteet keskimäärin tulleet ilmoitetun toimitusajan puitteissa, aikaisemmin vai myöhässä. Toimituspäivän noudattaminen ja toimitusajan noudattaminen löytyvät tulevaisuudessa samasta korjatusta toimittajan toimitusvarmuuden raportista.

Jotta saadaan virheettömien tilausrivien määrä, täytyy tällä hetkellä katsoa laatutapahtumat-raportista toimittajaan liittyvät laatutapahtumat sekä tehdyt takuumyynnit ja verrata niitä tilausrivien määrään. Tulevaisuudessa tätä voidaan varmastikin automatisoida, esimerkiksi tekemällä raportti, joka tekee nämä vertailut valmiiksi. Kokonaiskustannuksiin tuotepäällikkö antaa arvosanan ottaen huomioon hinnan vertaamisen muihin toimittajiin, toimitus ja maksuehdot, kulujen prosenttisuuden ja ostohinta indeksin edellinen vuosi vastaan kuluva vuosi. Myös yhteistyökyvyn mittariin tuotepäällikkö antaa arvosanan ostohenkilöstön avulla ottaen huomioon toimittajan teknisen tuen, reagoitukyvyyn, ongelman ratkaisukyvyyn sekä yleisen viestinnän ja kommunikaation.

Toimittajan kokonaisarvosanan näkee laatikosta kokonaisarvosana, johon on vielä lisätty helpotukseksi ”liikennevalot”. Punainen valo on arvosanoilla 1-2,25, keltainen valo arvosanoilla 2,5-3,5 ja vihreä valo arvosanoilla 3,75-5. Jokaiseen alueeseen on myös kommenttilaatikko, johon voi kirjoittaa haluamiaan kommentteja toimittajalle. Varsinkin palvelu ja kustannukset -kohtaan on hyvä kirjoittaa kommentteja, minkä vuoksi toimittaja on saanut juuri kyseisen arvosanan kokonaiskustannuksista tai yhteistyökyvystä. Mittaristossa on myös kohta, johon kirjoitetaan sovitut asiat ylös yhdessä toimittajan kanssa. Näin ne säilyvät samassa tiedostossa ja löytyvät helposti niitä tarvittaessa. Excel-tiedosto tallennetaan M-Filesiin, jotta se on varmassa tallessa ja helposti nähtävissä henkilöstölle.

Arvosteluasteikko

Toimitusajan noudattaminen:

- 5 = < 1 pv
- 4 = 2 - 3 pv
- 3 = 4 - 6 pv
- 2 = 7 - 9 pv
- 1 = > 10 pv

Toimituspäivän noudattaminen:

- 5 = 95 - 100 %
- 4 = 85 - 94 %
- 3 = 70 - 84 %
- 2 = 60 - 69 %
- 1 = < 59 %

Virheettömien tilausrivien määrä:

- 5 = 98 - 100 %
- 4 = 90 - 97 %
- 3 = 80 - 89 %
- 2 = 70 - 79 %
- 1 = < 69 %

Kokonaiskustannukset:

1-5, arvioinnissa otetaan huomioon hinnan vertaus muihin toimittajiin, toimitus ja maksuehdot, kulujen prosenttiosuus, ostohinta indeksi edellinen vs. kuluva vuosi.

Yhteistyökyky:

1-5, arvioinnissa otetaan huomioon tekninen tuki, reagointikyky, ongelmanratkaisukyky, yleinen viestintä ja kommunikaatio.

Kuva 8. Toimittajan arvioinnin arvosteluasteikko

5.2 Testaus

Testaukseen käytettiin samoja toimittajia kuin nykytila-analyyseissä. Myös tarkastelun aikaväliksi valittiin sama 1.1–31.12.2013. Mittaristot toimittajista täytettiin yhdessä tuotteista vastaavan tuoteryhmäpäällikön kanssa. Mittariston mitattavat alueet painotettiin jokaiselle toimittajalle erikseen tuotteiden mukaan.

Testaukseen ajettiin korjattu toimittajien toimitusvarmuusraportti. Toimitusvarmuusprosentti on tällä hetkellä laskettu siten, että vahvistettua toimituspäivää verrataan saapumispäivään, ja jos ostotilausta ei ole vahvistettu, niin silloin saapumispäivää verrataan lähtöpäivään. Raporttiin muutettiin saapumispäivän vertailupäiväksi käytettävissä päivä silloin, kun ostotilausta ei ole vahvistettu. Käytettävissä päivä tarkoittaa päivää, jolloin tavara on käytettävissä varastossa. Ostotilausta tehdessä tähän päivään tehdään ar-

vio, jolloin tavara on käytettävissä varastossa, ja näin ollen tämä vastaa paremmin todellisuutta kuin lähtöpäivä, jos ostotilausta ei ole vahvistettu. Tämän lisäksi raporttiin lisättiin toimittajan ilmoittaman toimitusajan vertailu toteutuneeseen toimitusaikaan, jotta saatiin samaan raporttiin tieto niin toimituspäivän noudattamisesta kuin toimitusajan noudattamisesta.

Yritys A

Kuvasta 9 on nähtävissä Yritys A:n suorituskykymittaristo. Kustannukset painotettiin tällä toimittajalla tärkeimmäksi. Tämän jälkeen tulivat palvelu ja toimitusvarmuus, sekä lopuksi laatu. Toimittaja suoriutui pääasiassa hyvin arvioinnista. Tuotteet tulivat aina keskimäärin siinä toimitusajassa tai aikaisemmin, kun toimittaja on ilmoittanut toimitusajaksi tuotteille. Toimitusvarmuusprosentiksi saatiin korjattuun raporttiin 93,38 %, ja näin ollen toimittaja sai toimituspäivän noudattamisesta arvosanan 4. Toimittajalta löytyi raportoineista vain yksi laatutapahtuma, ja saapumisrivien ollessa 747 se suoriutui laadusta erinomaisesti. Kokonaiskustannukset tuoteryhmäpäällikkö arvioi ottaen huomioon arvosteluasteikon ohjeistuksen. Näin toimittaja sai tästä arvosanaksi 3. Myös yhteistyökyvyn arvosana perustui tuoteryhmäpäällikön arvioon, ja toimittaja sai siitä arvosanan 4. Suorituskykymittaristosta voidaan todeta, että kokonaiskustannuksissa toimittajalla on eniten parantamisen varaa.

Tasapainotettu toimittajan suorituskykymittaristo

Toimittaja: Yritys A

Aikajakso: 1.1 - 31.12.2013

| Suorituskyvyn alue | Painotus | Arvosana | Painotettu arvosana | |
|----------------------------------|----------|----------|---------------------|--|
| Toimitusvarmuus | | | | Kommentit: |
| Toimitusajan noudattaminen | 0,125 | 5 | 0,625 | |
| Toimituspäivän noudattaminen | 0,125 | 4 | 0,5 | |
| Laatu | | | | Kommentit: |
| Virheettömien tilausrivien määrä | 0,2 | 5 | 1 | |
| Kustannukset | | | | Kommentit: Täysin samoja tuotteita ei ole kilpailijoilla. Tuotteet tulevat tulevat rahtivapaasti, eikä ylimääräisiä lava ym. Veloituksia. Hinnankorotus astuu voimaan 1.5 |
| Kokonaiskustannukset | 0,3 | 3 | 0,9 | |
| Palvelu | | | | Kommentit: Hyvä tekninen tuki ja nopea palvelu. Yrityksen asiantuntijoita voi myös käyttää yhteisillä asiakaskäynneillä. Ei Etran nimiketunnuksia tilausvahvistuksilla. |
| Yhteistyökyky | 0,25 | 4 | 1 | |
| Kokonaisarvosana | | | 4,025 | |

Kuva 9. Toimittajan suorituskyvyn arviointi Yritys A

Yritys B

Seuraavana arvioinnissa oli Yritys B, jonka suorituskykymittaristo on nähtävissä kuvassa 10. Yritys B:lle painotettiin tärkeimmäksi kustannukset, koska kyseessä on bulkkitavaraa, eikä mitään tiettyä merkkiä tai brändiä. Näin ollen kustannukset ovat tärkeässä asemassa. Myös Yritys B suoriutui hyvin arvioinnissa. Tämäkin toimittajan tuotteet tulivat keskimäärin toimittajan ilmoittamien toimitusaikojen puitteissa. Toimituspäivän noudattaminen oli kyseisellä toimittajalla vähän huonompi toimitusvarmuusprosentin ollessa 72,06 %. Laatu oli Yritys B:llä erinomainen. Kyseisellä toimittajalla ei ollut raportoinneissa yhtään laatutapahtumaa tai takuumyyntiä. Kokonaiskustannukset olivat myös hyvät Yritys B:llä. Yhteistyökyky on toimittajalla ihan hyvää ja teknisiin kysymyksiin vastataan nopeasti, mutta koska yritys ei ole kauhean iso, ei heillä ole riittävää kenttäorganisaatiota myynnin tueksi, sekä vahvistukset ovat puutteellisia. Yritys B:n tulisi mittariston mukaan parantaa eniten toimituspäivän noudattamisessa sekä yhteistyökyvyssä.

Tasapainotettu toimittajan suorituskykymittaristo

Toimittaja: Yritys B

Aikajakso: 1.1 - 31.12.2013

| Suorituskyvyn alue | Painotus | Arvosana | Painotettu arvosana | |
|----------------------------------|----------|----------|---------------------|---|
| Toimitusvarmuus | | | | Kommentit: |
| Toimitusajan noudattaminen | 0,1 | 5 | 0,5 | |
| Toimituspäivän noudattaminen | 0,1 | 3 | 0,3 | |
| Laatu | | | | Kommentit: |
| Virheettömien tilausrivien määrä | 0,2 | 5 | 1 | |
| Kustannukset | | | | Kommentit: Kilpailukykyiset hinnat kilpailijoihin nähden paras hinta-laatusuhde. Hyvä maksuehto, mutta veloittaa lavakustannukset. |
| Kokonaiskustannukset | 0,4 | 4 | 1,6 | |
| Palvelu | | | | Kommentit: Vastaa teknisiin kysymyksiin nopeasti, mutta yrityksen koon vuoksi heillä ei ole riittävää kenttäorganisaatiota myynnin tueksi. Vahvistukset puutteellisia. |
| Yhteistyökyky | 0,2 | 3 | 0,6 | |
| Kokonaisarvosana | | | 4 | |

Kuva 10. Toimittajan suorituskyvyn arviointi Yritys B

Yritys C

Viimeiseksi arvioitiin Yritys C, jonka suorituskykymittaristo on kuvassa 11. Kyseinen toimittaja pärjäsi huonoiten kolmesta esimerkkinä olleesta yrityksestä arvosanalla 3,8. Eli tämäkin toimittaja pärjäsi kohtalaisen hyvin suorituskyvyn arvioinnissa, mutta jotakin parannettavaa varmasti on. Yritys C noudatti ilmoittamiaan toimitusaikoja tuotteille, mutta toimituspäivän noudattamisessa voisi olla parantamisen varaa toimitusvarmuusprosentin ollessa 84,44 %. Yritys C:lle toimitusvarmuusprosentti katsottiin + 4 päivää sarakkeesta, koska tuotteet tulevat ulkomailta. Heikohko toimitusvarmuusprosentti saattaa johtua myös todella puutteellisista vahvistuksista, kuten yhteistyökyvyn kommentteihin on todettu. Yrityksellä olisikin mittariston mukaan parantamisen varaa toimituspäivän noudattamisen lisäksi yhteistyökyvyssä ja kokonaiskustannuksissa.

Tasapainotettu toimittajan suorituskykymittaristo

Toimittaja: Yritys C

Aikajakso: 1.1 - 31.12.2013

| Suorituskyvyn alue | Painotus | Arvosana | Painotettu arvosana | |
|----------------------------------|----------|----------|---------------------|---|
| Toimitusvarmuus | | | | Kommentit: |
| Toimitusajan noudattaminen | 0,15 | 5 | 0,75 | |
| Toimituspäivän noudattaminen | 0,15 | 3 | 0,45 | |
| Laatu | | | | Kommentit: |
| Virheettömien tilausrivien määrä | 0,25 | 5 | 1,25 | |
| Kustannukset | | | | Kommentit: Kustannuksiltaan hieman kilpailijaa kalliimpi, mutta varastoi tuotteita Etraa varten. Maksuehto huono. |
| Kokonaiskustannukset | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| Palvelu | | | | Kommentit: Vastaa kyselyihin nopeasti, mutta vahvistukset ovat todella puutteellisia ja saattavat tulla Etraan vasta tavarantoimituksen jälkeen. |
| Yhteistyökyky | 0,2 | 3 | 0,6 | |
| Kokonaisarvosana | | | 3,8 | |

Kuva 5. Toimittajan suorituskyvyn arviointi Yritys C

Yhteenveto

Testaus näillä kolmella yrityksellä osoitti, että suorituskykymittaristo antaa kokonaisvaltaisen kuvan toimittajan suorituskyvystä ja on hyvä pohja aloittaa keskustelemaan ja parantamaan suorituskykyä yhdessä toimittajan kanssa. Mittaristosta näkee helposti heti, missä alueessa toimittajalla on parantamisen varaa ja mitkä asiat ovat hyvällä mallilla. Mutta kuten jo aikaisemmin todettiin, tulisi todellisen testauksen kestää pidempään ja tulisi siihen ottaa mukaan eri tuoteryhmien oleellisia toimittajia.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Insinööriö aloitettiin määrittelemällä toimeksiantoyrityksen liiketoimintaongelma ja tavoitteet. Tavoitteena oli parantaa toimeksiantoyrityksen nykyisten tavarantoimittajien suorituskyvyn mittaamista kehittämällä tähän helposti ymmärrettävä mittaristo, jota

voidaan käyttää toimittajien suorituskyvyn arviointiin sekä ongelmakohtien tunnistamiseen toimittajien hallinnassa. Tämän jälkeen siirryttiin nykytilan kartoittamiseen toimittajien suorituskyvyn arvioinnissa. Kuvattiin tämän prosessin toimivuus ja analysoitiin sen vahvuuksia ja heikkouksia. Nykytila-analyysissä tarkasteltiin myös 3 tärkeän toimittajan nykytilaa suorituskyvyn seurannassa, jotta saatiin parempi kokonais käsitys toimeksiantoyrityksen nykytilasta.

Nykytila-analyysistä selvinneiden heikkouksien ja vahvuuksien pohjalta voitiin aloittaa keräämään sopivaa aineistoa parhaista käytännöistä. Tavarantoimittajan arvioinnin parhaita käytäntöjä tutkiessa syvennyttiin mittaamisen lähtökohtiin, toimittajien suorituskyvyn seurantaan, työkaluihin toimittajan arvioinnissa, pääkohtiin mittaristoa suunniteltaessa sekä tasapainotettuun tulokorttiin. Näiden avulla syntyi käsitekehys parhaista käytännöistä, joiden avulla aloitettiin suunnittelemaan tavarantoimittajien suorituskyvyn arviointimallia yrityksen henkilöstön kanssa.

Mittaristoa suunniteltiin teemahaastatteluissa yrityksen henkilöstön kanssa. Haastatteluihin ja keskusteluihin osallistui henkilöitä, jotka ovat läheisesti tekemisissä tavarantoimittajien kanssa. Lisäksi heillä on vankka tietämys niihin liittyvistä asioista. Teemahaastatteluiden aiheina olivat käsitekehyksessä esille tulleet tasapainotetun toimittajan suorituskykymittariston suunnittelun eri vaiheet. Näiden lisäksi apuna oli myös samaisessa luvussa 3 esitelty kuva teorian suosittelusta mitattavista alueista ja mittareista. Näiden avulla pystyttiin suunnittelemaan sopiva mittaristo toimeksiantoyritykselle. Lopuksi insinöörityössä esiteltiin valmis mittaristo ja se käytiin läpi samoilla esimerkki toimittajilla, joita käytettiin nykytila-analyysissä. Tästä nähtiin mittarin toiminta ja kuinka sillä voidaan arvioida toimittajia.

6.2 Toimenpidesuosituksat

Insinöörityön aikana nousi esille taulukossa 4 olevia toimenpidesuosituksia. Toimenpidesuosituksat perustuvat teoriaan, haastatteluihin ja omiin näkemyksiin.

Taulukko 4. Toimenpidesuosituksen

Toimenpidesuositukset

- Tilausvahvistukset kirjattava aina järjestelmään
- Toimittajien toimitusvarmuusraportin parannusehdotukset
- Suorituskykymittariston käyttöönotto ja testaus
- Laatutapahtumat ja takuumyynnit
- Viivästyskorvaukset

Toimittajien toimitusvarmuusraportteja tarkasteltaessa nousi esille, kuinka tärkeää on, että tilausvahvistukset aina kirjataan järjestelmään. Päivämäärät tulee kirjata myös silloin järjestelmään, vaikka tilausvahvistus tulisi myöhässä ja tavarat olisivat jo tulleet varastoon, koska nämä päivämäärät vaikuttavat toimitusvarmuusprosenttiin raportoinnissa. Jos toimittajilta ei tule tilausvahvistuksia, täytyy asiaan puuttua, koska ne vaikuttavat paljon raportointiin. Kun toimittajaa arvioidaan ja jos toimitusvarmuusprosentti näyttää huonolta, kannattaa katsoa, onko tilauksia vahvistamatta järjestelmästä.

Toimittajien toimitusvarmuus raportin parannusehdotuksina on, että siihen otetaan kaksi saraketta lisää. Toinen johon haetaan järjestelmästä toimittajien ilmoittamat toimitusajat tuotteille ja toinen sarake, johon lasketaan toteutuneen toimitusajan erotus toimittajan ilmoittamasta toimitusajasta näin nähdään helposti tuotteittain, ovatko ne keskimääräisesti tulleet toimitusaikojen puitteissa vai ei. Toinen parannusehdotus toimitusvarmuusraporttiin on se, että tällä hetkellä, kun lasketaan toimitusvarmuusprosenttia eikä ostotilaukselle ole vahvistettu päivämääriä, niin silloin saapumispäivää verrataan lähtöpäivään, joka on käytännössä aina tilauspäivämäärä, jos sitä ei ole vahvistettu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos ostotilausta ei ole vahvistettu järjestelmään, niin silloin toimitusvarmuudeksi tulee siltä riviltä 0 %, koska tilaus ei lähes ikinä tule samana päivänä. Vahvistamattoman tilauksen vertailupäiväksi tulisi muuttaa järjestelmän käytettävissä päivä, koska tähän ostaja merkitsee arvion siitä, milloin tuote on käytettävissä varastossa. Näin ollen käytettävissä päivä vastaa parhaiten todellisuutta, jos tilausvahvistusta ei ole vahvistettu järjestelmään. Tämän avulla saadaan toimittajien toimitusvarmuusprosentit oikeammiksi.

Uusi toimittajan suorituskykymittaristo tulee ottaa käyttöön toimittajille eri tuoteryhmissä ja testata sen käyttö eri tuoteryhmien oleellisilla toimittajilla. Näin nähdään mittariston hyödyt, jos siihen täytyy tehdä joitakin parannuksia tai muutoksia. Kaikki tiedot mittaristoista ja sovitusta asioista tulee tallentaa M-Filesiin, jotta ne ovat kaikkien saatavilla. Haastattelussa tuli esille, että toimittajien reklamaatiot tulisi saada helpommin esille. Yleisohjeistuksena voidaan sanoa, että molemmista sekä laatutapahtumista, että tehdyistä takuumyynneistä löytyvät raportit Y2-raportointityökalusta. Näiden avulla pitäisi löytyä kaikki toimittajille tehdyt reklamaatiot, jos ne vain on kirjattu järjestelmään, niin kuin pitäisi. Laatutapahtumat-raportissa on kaikki laatutapahtumat, myös sellaiset jotka eivät varsinaisesti välttämättä liity suoraan toimittajan suorituskykyyn, joten näistä on osattava katsoa toimittajaa arvioitaessa, mitkä liittyvät toimittajan suorituskykyyn. Tulevaisuutta ajatellen nämä voitaisiin jakaa eri raporteihin, esimerkiksi kuljetuksiin liittyvät laatutapahtumat ja toimittajaan liittyvät laatutapahtumat.

Nykytila-analyysiä tehdessä tuli esille, että monissa hankintasopimuksissa oli maininta viivästyskorvauksista, jos tavara tulee tietyn ajan myöhässä, mutta näitä ei kuitenkaan ole pyydetty toimittajilta tavaran ollessa myöhässä. Jos näitä halutaan tulevaisuudessa periä toimittajilta, on mahdollista tehdä raportti, joka laskee tuotteiden myöhästymispäivät.

6.3 Arviointi

Työ oli mielestäni mielenkiintoinen, koska se liittyi todelliseen tarpeeseen saada kokonaisvaltainen toimittajien suorituskykymittaristo. Tavoitteet mielestäni saavutettiin hyvin. Saatiin rakennettua helposti ymmärrettävä mittaristo toimittajien suorituskyvyn seurantaan, ja sen avulla voidaan arvioida sekä tunnistaa ongelmakohtia toimittajien hallinnassa. Mittaristo on hyvä pohja aloittaa keskustelemaan ja parantamaan suorituskykyä yhdessä toimittajan kanssa. Haastatteluja oli mielestäni riittävästi hyvän mittariston toteuttamiseksi. Lisäksi keskusteltiin monipuolisesti eri henkilöiden kanssa, kuten tuoteryhmäpäälliköiden, tuotepäälliköiden, toimialajohtajien, logistiikkapäällikön ja kehitysjohtajan kanssa.

Suurempi mittariston testaus useammilla toimittajilla jouduttiin jättämään insinööriyön ulkopuolelle sen ollessa ajallisesti ja työmäärällisesti niin iso prosessi. Insinööriyössä

olevalla testauksella voidaan kuitenkin todeta mittariston olevan hyvä ja sen pohjalta voidaan aloittaa suurempi testaus.

Lähteet

Etola-yhtiöt. 2013. Etola-yhtiöt. [<http://www.etola.fi/fi/etusivu-fi/etola-yhtiöt/>] Luettu: 23.10.2013.

Etra Oy. 2013a. Pakkaustarvikkeen, Materiaalinkäsittely, Kiinteistönhoito ja siivous. Verkkodokumentti. [http://www.etra.fi/catalogs/Pakkaustarvikkeet_kiinteistonhoito/]. Luettu 23.10.2013

Etra Oy. 2013b. Yritys. [<http://www.etra.fi/fi/Yritys/yritysinfo/>] Luettu: 23.10.2013.

Etra Oy. 2013c. Etra Logistiikkakeskus – Hämeenlinna. PowerPoint-dokumentti. Etra Oy 2013.

Etra Oy. 2008. Etra Oy Laatu järjestelmä 1.1.2008. Etra Oy 2008.

Gordon, Sherry R. 2008. Supplier Evaluation And Performance Excellence. USA: J.Ross Publishing.

Huges, Jonathan. 2005. Performance management: Supplier metrics that matter. [<http://www.supplybusiness.com/previous-articles/autumn-2005-issue/features/supplier-metrics-that-matter/>] Luettu 25.2.2014

Kaplan, Robert, S. & Norton, David, P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, s. 71-80.

Logistiikan maailma. 2014a. CPT. [<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/CPT>] Luettu 10.2.2014.

Logistiikan maailma. 2014b. DAP. [<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/DAP>] Luettu 10.2.2014.

Logistiikan maailma. 2014c. Incoterms 2010. [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Incoterms_2010] Luettu 10.2.2014.

Logistiikan maailma. 2014d. Toimituslausekkeet. [<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimituslausekkeet>] Luettu 10.2.2014.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Mikkola, Juhani. 2006. Auditoijan näkökulmasta: Toimittajaverkoston hallinta. Verkkodokumentti. [<http://www.digipaper.fi/dnv/2359/index.php?pgnumb=10>]. Luettu 12.2.2014

Nils-Göran, Olve & Roy, Jan & Magnus Wetter. Suomentanut Tillman, Maarit. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Lönnqvist, Antti. Kujansivu, Paula. Antikainen, Riikka. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. 2. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy 2006.

Monczka, Robert M., Handfield, Robert B., Giunipero, Larry C., Patterson, James L. 2011. Purchasing and Supply Chain Management. 5 Edition. USA: Cengage Learning.

Pouri, Reijo. 1997. Mitä on businesslogistiikka? Verkkodokumentti. [<http://www.logy.fi/liitetiedostot/Bussiness.pdf>]. Luettu 17.3.2014.

Ritvanen, Virpi. Inkiläinen, Aimo. von Bell, Anders. Santala, Jouko. Relander, Siv. 2011. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy 2011.

Roylance, Derek. 2008. Purchasing Performance: Measuring, Marketing And Selling the Purchasing Function. Iso-Britannia: Ashgate Publishing Group.

Taloussanomat. 2013. Etra Oy | Yrityshaku | Taloussanomat. [<http://yritys.taloussanomat.fi/y/etra-oy/helsinki/0107801-0/>] Luettu: 23.10.2013.

Value Chain Group. 2014. About. [<http://valuechaingroup.com/about/#sthash.T0O9hxCd.dpbs>]. Luettu 17.3.2014.

Van Weele, Arjan. 2005. Purchasing and Supply Chain Management. 4 Painos. Lontoo: Thomson Learning 2005.

Haastattelu 1 yhteenveto

31.10.2013 Hämeenlinna

Logistiikkapäällikkö

1. Mitä kaikkia raportteja on tällä hetkellä toimittajien suorituskyvystä?

- Toimittajan toimitusvarmuusraportti
- Toimittajan laatutapahtumat- raportti
- Myöhässä ja virheessä ja vahvistamatta- listaukset ostajille
- Toimittajan toimittamat omat toimitusvarmuusraportit

2. Ketkä kaikki tekevät toimittajaseurantaa?

- Ostajat
- Toimialajohtajat, tuoteryhmäpäälliköt, tuotepäälliköt
- Logistiikkapäällikkö, kehitysjohtaja, myyntijohtaja

3. Käyttääkö kaikki näitä raportteja ja onko kaikilla yhtenäiset tavat?

- Ostajat myöhässä ja vahvistamatta listauksia
- Toimialajohtajat, tuoteryhmäpäälliköt, tuotepäälliköt toimittajan laatutapahtumat- raporttia
- Toimialajohtajat, tuoteryhmäpäälliköt, tuotepäälliköt, logistiikkapäällikkö, kehitysjohtaja, myyntijohtaja toimittajan toimitusvarmuusraporttia

4. Jos huomataan puutteita toimittajien suorituskyvyssä, mitä asioille tehdään?

- Ostajat painostavat/kyselevät vahvistamattomien ja myöhässä olevien perään
- Toimialajohtajat, tuoteryhmäpäälliköt, tuotepäälliköt ottavat asiat esiin toimittajatapaamisissa

5. Kuinka usein toimittajien suorituskykyä arvioidaan?

- Jatkuvaa arviointia
- Pääasiallisesti ennen toimittajatapaamisia

6. Onko toimittajille toimitustäsmällisyyden tavoiteprosenttia?

- Ei ole, vaihtelee esim. kotimaisilla ja ulkomaisilla, varastonimikkeillä ja tilausnimikkeillä

7. Seurataanko, kun toimittajat toimittavat eri määriä, kuin tilattu?

- Seurataan päivittäin logistiikka- assistenttien ja ostajien taholta ja tehdään päivittäin päätökset, otetaanko ylitoimitettu määrä vastaan

8. Näkyvätkö toimittajien reklamaatio määrät jossain raportissa?

- Kyllä

Teemahaastatteluiden runko

Suorituskykymittariston rakentaminen

Tulisi olla erityyppisiä mittareita, taloudellisia, ei taloudellisia, subjektiivisia ja objektiivisia mittareita.

Aihe 1: Tavoitteiden määrittäminen & päätös mitä alueita mitataan

Avustavaa tietoa: Yleinen rakenne mittaristolle. Tavoitteiden määrittäminen. Mitä mittaamisella halutaan saavuttaa? Etran tavoitteet, strategiat ja odotukset suorituskyvystä (suorituskyvyn mittarit tulee sopia näihin). Tässä vaiheessa ei vielä suunnitella varsinaisia mittareita, vaan katsotaan mitä alueita täytyy ja halutaan mitata.

Aihe 2: Mitä mittareita käytetään & hyväksyttävät tasot mittareille

Avustavaa tietoa: Mittareiden valinta. Mitkä ovat suorituskyvyn odotukset toimittajilta? Hyväksyttävät tasot mittareille/mittaristolle. Mittareiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja niitä valitaan kohtuullinen määrä kattamaan suorituskyvyn vaatimukset, mutta niitä ei saa olla liian montaa, jotta niitä pystytään seuraamaan, tarkastelemaan ja kommunikoimaan tuloksista toimittajien kanssa. Mittareiden valintaan täytyy olla hyvät syyt, minkä takia juuri kyseiset mittarit valitaan.

Aihe 3. Alueiden ja mittareiden painotus

Avustavaa tietoa: Miten mittarit ja mittariston eri osa-alueet painotetaan. Painottaminen tapahtuu miettimällä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita toimeksiantoyritykselle ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä. Esimerkiksi toimitusvarmuus ja tuotteiden laatu voi olla yritykselle tärkeämpää, kuin tuotteen hinta. Näin voidaan esimerkiksi painottaa toimitusvarmuudelle 40 %, laadulle 40 % ja hinnalle 20 %, kuitenkin että yhteissummaksi saadaan 100 %.

Aihe 4: Tiedonkeruun välineet

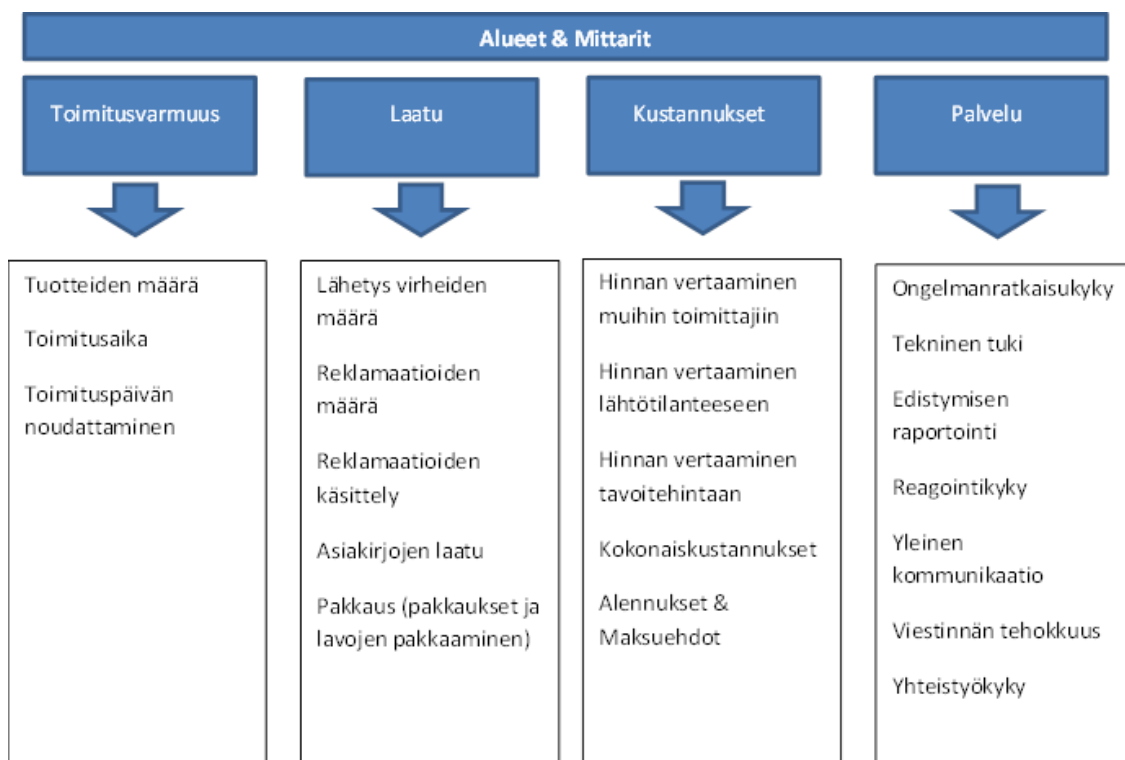
Avustavaa tietoa: Mistä ja miten tieto mittareihin. Tiedon lähteenä voi esimerkiksi olla yrityksen toiminnan ohjausjärjestelmä tai kyselylomakkeet.

Aihe 5. Mittareista toimintaan

Avustavaa tietoa: Päätetään kommunikointi tavoista toimittajien kanssa, niitä voi olla muun muassa face-to-face tapaamiset, tuloksien lähettäminen heille tai antaa heidän nähdä tuloksia jossakin portaalissa. Kuinka usein "tulokortti" ajetaan?

Aihe 6. Käyttöönotto, tiedotus & koulutus

Avustavaa tietoa: Tiedotus oikealle henkilöstölle, kenellä vastuu. Koulutus.



Teemahaastattelu 1 yhteenveto

25.3.2014 Hämeenlinna

Toimialajohtaja

Suorituskykymittariston rakentaminen

Aihe 1: Tavoitteiden määrittäminen & päätös mitä alueita mitataan

- Mittaamisella halutaan parantaa Etran omaa toimitusvarmuuslaatua ja että Etralla olisi laadukkaita ja kilpailukykyisiä tuotteita asiakkaille.
- Etran keskeisiä periaatteita ovat laadukas palvelu, luotettava toimituskyky, tunnettujen valmistajien laadukkaat ja kilpailukykyiset tuotteet.
- Kaikki 4 esitettyä aluetta (toimitusvarmuus, laatu, kustannukset ja palvelu) ovat tärkeitä, mutta palvelun voisi ehkä jättää pois. Palvelutason mittaaminen ehkä liian vaikeaa, koska jokaisella on erilaiset mielipiteet. Palvelua pitäisi pystyä tarvittaessa parantamaan myös ilman mittaamista.
- Toimitusvarmuuden-mittari korostuu tuotteiden määrän kasvaessa.
- Toimituspäivän muuttuessa, on ehdottoman tärkeää, että toimittaja ilmoittaa siitä.
- Tärkeimmät alueista ovat mielestäni toimitusvarmuus ja kustannukset. Näiden kanssa olen joutunut olemaan eniten tekemisissä.
- Kustannuksista tällä hetkellä seurataan lähtöhintoja ja voiko niitä alentaa. Hintoja voidaan myös verrata muihin toimittajiin. Eli mihin hintaan muut myyvät ja laskemalla siitä tavoitehintaa.
- Kokonaiskustannuksiin tulee myös huomioida maksu- ja toimitusehdot.
- Mitä painavampi ja tilaa vievämpi tuote on, sitä tärkeämpi on mitata toimitusehtoa.
- Laatu paranisi, jos toimittajat merkkaisivat kaikki tuotteet Etran tuotenumeroilla tai viivakoodilla.

Aihe 2: Mitä mittareita käytetään & hyväksyttävät tasot mittareille

- Mittarit:
 - o Toimitusvarmuus: Toimituspäivän noudattaminen
 - o Laatu: Reklamaatioiden määrä

- Kustannukset: Kokonaiskustannukset (käsittäen toimitus- ja maksuehdot), Lähtötilanteeseen vertaaminen

Aihe 3. Alueiden ja mittareiden painotus

- Painottaminen tulisi olla tuoteryhmäkohtainen tai jopa toimittajakohtainen. Joten mittariston painotus tulisi räätälöidä eri tuoteryhmille.

Aihe 4: Tiedonkeruun välineet

- Pääsääntöisesti tiedot löytyvät toiminnanohjausjärjestelmästä.
- Laatutapahtumien otsikointi tulisi tehdä paremmin, jotta sieltä löydettäisiin helposti reklamaatiot ja muut toimittajien suorituskykyyn vaikuttavat asiat.

Aihe 5. Mittareista toimintaan

- Tulisi valita testaukseen jotkin toimittajat, joita aloitetaan seuraamaan ja esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden jälkeen katsotaan, onko mittarit oikeanlaiset vai tuleeko jotain muuttaa. Testattavat toimittajat tulisi olla eri tuoteryhmien oleellisia toimittajia.

Aihe 6. Käyttöönotto, tiedotus & koulutus

- Tuoteryhmästä vastaavalla henkilöllä tulisi olla vastuu mittariston käytöstä.

Teemahaastattelu 2 yhteenveto

26.3.2014 Hämeenlinna

Tuoteryhmäpäällikkö

Suorituskykymittariston rakentaminen

Aihe 1: Tavoitteiden määrittäminen & päätös mitä alueita mitataan

- Kaikkia neljää aluetta tulisi mitata, koska ne kaikki liittyvät toisiinsa.
- Toimittajia ei voida valita ja arvioida pelkästään numeerisin perustein. Toimittajan rooli on tärkeä esimerkiksi koulutuksissa (tekninen tuki), mutta myös toimistusten tulee olla hyviä ja tuotteet tulee merkata hyvin.
- Kun toimittajien kanssa käydään asioita läpi ja mietitään miten tulisi parantaa suorituskykyä, kaikki nämä 4 aluetta täytyy ottaa huomioon.
- Palvelussa tekninen tuki on merkittävä kotimaisilla toimittajilla, jotka pitävät tuotekoulutuksia, kun taas ulkomaiset eivät aina voi pitää tuotekoulutuksia täytyy silloin tuotepäälliköiden pitää koulutukset.

Aihe 2: Mitä mittareita käytetään & hyväksyttävät tasot mittareille

- Toimitusvarmuus: toimituspäivän noudattaminen.
- Laatu: Reklamaatioiden määrä (väärä määrä, väärin pakattu, yms.). Myös pakkausmerkinnät ja asiakirjat tulevat olla oikein.
- Kustannukset: Kokonaiskustannukset, alennukset ja maksuehdot.
- Palvelu: Tekninen tuki ja yhteistyökyky. Toimittajilta täytyy saada tuotetukea ja yhteistyö on tärkeää, että saadaanko tieto esimerkiksi heti, eikä vasta viikon päästä.

Aihe 3. Alueiden ja mittareiden painotus

- Tulisi painottaa toimittajittain tai pari erilaista vaihtoehtoa.
- Joillakin toimittajilla toimitusvarmuus on tärkeämpi, kuin pelkkä hinta. Joillakin taas hinta on ratkaisevampi tekijä. Voidaan ajatella, että tuotantoon menevillä tuotteilla on todella tärkeä toimitusvarmuus. Hinta on taas tärkeämpi ns. yleis-tarvikkeissa (bulkki-tavarassa) joilla ei ole niin tärkeä olla tiettyä merkkiä tai brändiä, koska on rinnakkaisia tuotteita joilla voidaan mahdollisesti korvata jos tilattu tuote ei tule ajoissa.

Aihe 4: Tiedonkeruun välineet

- Palvelu on ehkä kaikista vaikein mitata näistä, koska se perustuu vähän mutuntumaan. Tähän tulisi tehdä ehkä jonkinlainen yleisohje, joka olisi vähän suuntaa antava. Eli mitä pitää ottaa huomioon arvioita annettaessa, jotta arvoit olisivat vertailukelpoisempia eri toimittajien kanssa.
- Kustannukset onnistutaan pisteyttämään, koska jokaisen tuotepäällikön täytyy tietää markkinahintataso.
- Laatutapahtumat: Parempi otsikointi ja pitäisi saada useampi raportti. Pitäisi saada esimerkiksi 3 eri raporttia, raportti jonka tapahtumat liittyvät kuljetuksiin, raportti jonka tapahtumat liittyvät omaan toimintaan ja raportti jonka tapahtumat liittyvät toimittajiin. Vastaanottajan tulisi määritellä parhaan kykynsä mukaan mihin näistä 3:sta eri alueesta mikäkin laatutapahtuma kuuluu.

Aihe 5. Mittareista toimintaan

- Voitaisiin käydä esimerkiksi tarkemmin toimittajan kanssa läpi 2 kertaa vuodessa. Jos ei voida jutella toimittajan kanssa kasvokkain, niin silloin lähetetään sähköpostilla, mutta silti tulokortti tulee käydä toimittajan kanssa läpi, joko kirjallisesti tai puhelimesta.
- Aina kun käydään tulokorttia läpi, tulisi kirjata ylös, mitä on sovittu ja sitten kun katsotaan tulokorttia uudestaan, voitaisiin verrata vanhaan ja katsoa mitä on sovittu. Näin voitaisiin katsoa onko sovitut asiat parantuneet.
- Tulokorttia voisi itse katsoa useammin onko toimittaja parantanut, koska siihen puolivuotta on liikaa ja voitaisiin olla yhteydessä, että nämä ovat parantuneet ja nämä ei.
- Parempi lopputulos tulisi, jos ei anna toimittajalle kokoajan esimerkiksi joka kuukausi tulokorttia, koska toimittajan tulee keritä parantamaan.
- Eli tulokortin voisi lähettää toimittajille maksimissaan 4 kertaa vuodessa ja tavata toimittajan kanssa kasvotusten 2 kertaa vuodessa ja katsoa onko asiat parantuneet. Itse tuotepäälliköiden tulisi seurata useammin.

Aihe 6. Käyttöönotto, tiedotus & koulutus

- Tuotepäällikkö vastaa ja käyttää tulokorttia, sekä täyttää tämän yhdessä ostajien avun kanssa.
- Tulokortit ja sovitut asiat tulisi tallentaa yhteiseen tietojärjestelmään (Mfiles). Jos esimerkiksi tuotepäällikkö jää pois ja tulee uusi tuotepäällikkö, niin uusi tuo-

tepäällikkö voisi näin katsoa miten kullakin toimittajalla menee. Näistä olisi myös apua ostolle.

Teemahaastattelu 3 yhteenveto

31.3.2014 Hämeenlinna

Tuotepäällikkö

Suorituskykymittariston rakentaminen

Aihe 1: Tavoitteiden määrittäminen & päätös mitä alueita mitataan

- Kaikki 4 ovat tärkeitä alueita ja ehdottomasti kaikkia tulee mitata.
- Toimittajalla saattaa olla hyvä tuote, kustannukset ovat hyvät, mutta jos muut asiat ei toimi, niin se laittaa koko paletin uusiksi ja näin ollen toimittajan kanssa ei välttämättä pysty työskentelemään.
- Tuotteen laatua olisi myös hyvä mitata, eli tulisi mitata sekä tuotteiden ja toiminnan laatua.

Aihe 2: Mitä mittareita käytetään & hyväksyttävät tasot mittareille

- Toimitusvarmuus: Tärkeimpiä näistä ovat toimitusaika ja toimituspäivän noudattaminen.
- Laatu: Kaikki näistä ovat tärkeitä, mutta tärkeimmät ovat lähetys virheiden määrä, reklamaatioiden määrä (kattaa myös lähetys virheiden määrän) ja reklamaatioiden käsittely.
- Kustannukset: Kokonaiskustannukset ja hinnan vertaaminen muihin toimittajiin. Muut eivät ole niin kriittisiä. Maksuehdot yleensä on mitä on.
- Palvelu: Ongelman ratkaisukyky, tekninen tuki ja reagointikyky ovat tärkeimpiä. Kaikki oikeastaan liittyvät yhteistyökykyyn toimittajan kanssa.

Aihe 3. Alueiden ja mittareiden painotus

- Painotuksien muuttaminen tuoteryhmien mukaan.
- Tärkeimpinä voidaan yleisesti ottaen pitää hintaa, toimitusaikaa ja virheettömyyttä. Hinta on tärkeä, koska jos se on liian korkea, niin ei saada kauppaa tai katetta. Toimitusaika on tärkeä, koska jos toimitusaika on liian pitkä, niin kauppa peruuntuu sen vuoksi. Virheettömyys on tärkeä, koska jos tuote on virheellinen asiakas tilaa sen muualta tai sitten se voi tulla todella kalliiksi itselle, kun joudutaan tuote lennättämään nopeasti joltain toimittajalta.

Aihe 4: Tiedonkeruun välineet

- Palvelua mitattaessa tulee muistaa, että se ei voi perustua henkilökemiaan vaan toiminnan laatuun.
- Palvelua tulisi mitata suhteessa parhaimpaan toimittajaan (5) ja suhteessa huonoimpaan toimittajaan (1).

Aihe 5. Mittareista toimintaan

- Ei lähetetä toimittajille liian usein, koska se menettää silloin arvonsa. Nykyisin tulee niin paljon erilaisia asiakirjoja.
- Puolivuositain tai ehkä paras käydä läpi kerran vuodessa. Mikäli mahdollista, niin käydään toimittajan kanssa läpi.
- Itse on hyvä tietenkin käydä toimittajan suorituskykyä useammin läpi tuloskortilla, kuin kerran vuodessa.
- Toimittajat haluavat usein tietää vertailun keskiarvoon ja parhaaseen toimittajaan, näin toimittaja myös herää missä mennään.

Aihe 6. Käyttöönotto, tiedotus & koulutus

- Kun nämä ovat tallennettu yhteiseen tietojärjestelmään (Mfiles), niin pystyy helposti seuraamaan historiaa.
- Tulisi myös tallentaa ylös, mitä toimittajan kanssa on sovittu ja seurata näitä, näin tiedetään tapahtuuko muutoksia.
- Tuloskortti, kommentit ja mitä sovittu: tulisi olla myös hyvin yksinkertainen täyttää. Muutamalla sanalla mitä on tehty ja toimittajan sanallinen arviointi.
- Sitten olisi hyvä olla yleinen kohta johon voi kirjoittaa kommentteja, esimerkiksi että yhteyshenkilö on vaihtunut yms.

Teemahaastattelu 4 yhteenveto

31.3.2014 Hämeenlinna

Tuoteryhmäpäällikkö

Suorituskykymittariston rakentaminen

Aihe 1: Tavoitteiden määrittäminen & päätös mitä alueita mitataan

- Toimitusvarmuus on tällä hetkellä näistä tärkein, mutta kaikki muutkin alueet ovat tärkeitä ja tulisi mitata.

Aihe 2: Mitä mittareita käytetään & hyväksyttävät tasot mittareille

- Toimitusvarmuus: Toimituspäivän noudattaminen.
- Laatu: Lähetysvirheiden määrä, reklamaatioiden määrä (lähetysvirheiden määrä menee samassa reklamaatioiden määrässä).
- Kustannukset: Hinnan vertaaminen muihin toimittajiin.
- Palvelu: Tekninen tuki ja reagointikyky.
- Reagointikyky on erityisen tärkeä siksi, koska pääasiakaskunnan asiakkailta ei ole aikaa odottaa vastauksia tai tuotteita kauan aikaa.

Aihe 3. Alueiden ja mittareiden painotus

- Painotus tulisi olla toimittajakohtainen, näin on helpompi rajata, koska samalla toimittajalla voi olla monta eri tuoteryhmää.

Aihe 4: Tiedonkeruun välineet

- Qlikview varmasti hyvä tiedonlähde mittareihin.
- Reagointikyky on esimerkiksi mitattava tapauskohtaisesti. Toimittajalle lähetetään kysely sähköpostitse, otetaan kellonaika ylös ja katsotaan koska siihen saadaan vastaus.
- Kustannukset: Voidaan mitata siten, että katsotaan toimittajilta vastaavat tuotteet ja katsotaan kasvaako jonkun toimittajan tuotteiden hinnat enemmän kuin muiden.
- Reklamaatiot tulisi saada jostain helposti esille. Tällä hetkellä niitä ei saa.
- Testaukseen tulisi valita erityyppisiä toimittajia.

Aihe 5. Mittareista toimintaan

- Riippuu ongelmista, mutta yleensä toimittajat tulisi tavata kasvokkain ja tuloskortti tulisi käydä läpi 2 kertaa vuodessa. 1 kerta vuodessa on liian vähän.
- Tulee myös kirjata ylös mihin asioihin toimittajan pitää panostaa.

Aihe 6. Käyttöönotto, tiedotus & koulutus

- Käyttö ja vastuu tuotepäälliköillä. Mutta ostajat ovat tärkeässä asemassa.
- Tallennus Mfiles. Ostajat saisivat tietoa toimittajista ja myös he voisivat kirjoittaa kommentteja.