

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2024

Topi Kortemaa

Toimittaja-arviointimenetelmän luominen ja käyttöönotto scorecardien avulla

– Case: Yritys X

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2024 | 60 + 9 sivua

Topi Kortemaa

Toimittaja-arviointimenetelmän luominen sekä käyttöönotto scorecardien avulla

- Case: Yritys X

Opinnäytetyön tavoitteena oli kahden erilaisen scorecard-pohjan luominen toimeksiantajan käyttöön, joka mahdollisti tärkeiden palveluntarjoajakumppaneiden tarkemman arvioinnin. Pohjien kehittämisen jälkeen suoritettiin myös ensimmäiset toimittaja-arvioinnit, joissa neljä toimittajaa arvioitiin. Toimeksiantaja toimi teknologiateollisuuden alalla ja toimeksiantajaan viitataan nimellä Yritys X. Scorecardit ovat taulukkomuotoisia Microsoft Excel-tiedostoja, jotka mahdollistavat toimittajien taitojen, luotettavuuden ja muiden kriteerien numeraalisen arvioinnin. Scorecardit luotiin alustaviksi versioiksi, joiden kehittämistä voidaan jatkaa tulevaisuudessa.

Työ toteutettiin kehittämällä scorecardeissa arvioitavat kriteerit sekä pisteelliset vastaukset jokaiselle kriteerille. Tämän jälkeen scorecardit täytettiin keskiarvoilla kyselytutkimuksista kerätyistä vastauksista, joita teetettiin yrityksen henkilöstölle. Lopputuloksena syntyi kaksi erilaista alustavaa scorecard-pohjaa sekä neljä valmista scorecardia yrityksen toimittajista pohjia käyttäen.

Työ on osa yrityksen hankintojen kehittämistä ja täyttää aukkoa toimittaja-arvioinneissa. Arviointien jälkeen tuloksia voidaan käyttää toimittajakehityksessä ja tulevaisuuden kumppanuusvalintoja tehdessä.

Asiasanat:

epäsuora hankinta, toimittajakehitys, toimittaja-arviointi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2024 | 60 + 9 pages

Topi Kortemaa

Creation and deployment of a supplier evaluation method using scorecards

- Case: Yritys X

The goal of the thesis was to create two different scorecard bases for a company referred as Yritys X. This would help Yritys X in evaluating its important service provider suppliers in a more precise way. After the development process, four suppliers were evaluated using the completed scorecard bases. Yritys X operates in the technology industry. Scorecards are Microsoft Excel files that enable numerical evaluation of partners' skills, reliability, and other merits. Scorecards were created as preliminary versions that can be improved upon.

The work was accomplished by developing the evaluated criteria in the scorecards and scored answers for each. Following this, the scorecards were filled out with the averaged answers collected from Yritys X's employees using a survey method. The end results were two different preliminary scorecard bases and four finished scorecards for Yritys X's suppliers using said bases.

The work is part of Yritys X's procurement development and fills a gap in supplier evaluations. After the evaluations, the results can be used in supplier development and when making future partnership decisions.

Keywords:

indirect sourcing, supplier development, supplier evaluation

Sisältö

Sanasto	7
1 Johdanto	9
2 Hankinta ja sen toiminta	11
2.1 Operatiivinen ja strateginen hankinta	11
2.2 Hankintojen luokittelu	13
2.2.1 Palveluiden ostaminen	13
2.2.2 Professional Services	14
3 Toimittajien hallinta, arviointi ja kehitys	16
3.1 Erilaiset toimittajasuhteet ja niiden mahdollisuudet	17
3.2 Toimittajakehitys	19
3.2.1 Arviointijärjestelmän luominen	21
3.2.2 Oikeanlainen toimittaja-scorecard	24
4 Tutkimusmenetelmät	26
4.1 Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset	27
4.2 Kyselytutkimus	27
5 Toimittajahallinnan ja arvioinnin nykytila	30
5.1 Professional Services ja Testing Services -toimittajakategoriat	30
5.2 Palveluiden arviointi tällä hetkellä	32
6 Työn suunnittelu ja toteutus	33
6.1 Suunnitteluvaihe	34
6.2 Kriteereiden ja kriteerikategorioiden kehittäminen	36
6.3 Vastauksien luominen	37
6.4 Kyselytutkimukset	39
6.5 Tulosten kirjaaminen ja toimivat scorecardit	42
7 Kriteerit toimittajien arviointiin	45
7.1 Supplier management and collaboration	45

7.2 Quality performance	47
7.3 Delivery performance	48
7.4 Know-how/expertice	48
7.5 Cost and financial performance	49
8 Lopputulos ja johtopäätökset	51
9 Kehitysmahdollisuudet	55
Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Scorecard-taulukko Professional Services -toimittajakategorialle

Liite 2. Scorecard-taulukko Testing Services -toimittajakategorialle

Liite 3. Validation Sheet -otos

Liite 4. Performance Trend -välilehti

Liite 5. Kyselytutkimuksen saatekirje: Toimittaja A

Liite 6. Valmiit Professional Services -scorecardit

Liite 7. Valmis Testing Services -scorecard

Kuvat

Kuva 1. Nykyaikainen hankintatoiminta peilaa taitavasti toimittajamarkkinoiden potentiaalia asiakkaan tarpeisiin oman ydinosaamisen kautta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 135). 12

Kuva 2. Korkeatasoinen osaaminen ja tuotettujen palveluiden tai tuotteiden erikoistuminen nostavat toimittajan aina tärkeämmäksi kumppaniksi (Schary & Skjøtt-Larsen 2002, 184). 18

Kuva 3. Arvioinnit on linkitettävä toimittajan kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin, jotta parannuksia voidaan nähdä. Pelkkä arviointi ei ole yksin riittävä toimi. (O'Brien 2014, 93) 23

Kuva 4. Rahankäytön jakaminen toimittajittain havainnollistaa kriittiset kumppanit helposti (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 29.12.2023).	31
Kuva 5. Pisteytystasot, joiden mukaan kriteerien vastaukset määritellään.	38
Kuva 6. Esimerkki kriteeristä ja sen pisteytetyistä vastauksista.	38
Kuva 7. Tutkimuksessa käytetyn vastauspohjan pudotusvalikko, josta vastaus valitaan.	40
Kuva 8. Lopulliset pisteet määräytyvät vastaajien keskiarvon perusteella lähes jokaisen kriteerin kohdalla.	42
Kuva 9. Punaisella merkitty prosenttitulos jokaisella harmaalla rivillä kertoo selkeästi kategorian tason.	43
Kuva 10. Arvioitu toimittaja määrittyy scorecardin kokoamisen jälkeen luokkaan, joka ohjaa jatkotoimenpiteistä.	43
Kuva 11. Kategorian kriteerit mittaavat yrityksen ja toimittajan välistä yhteistyötä.	46
Kuva 12. Kategorian kriteerit mittaavat toimittajan laadullista suorittamista. Kuvassa Professional Services ja Testing Services -scorecardien kriteerit eriteltyinä.	47
Kuva 13. Kategorian kriteerit mittaavat toimittajan joustavuutta ja kapasiteettia.	48
Kuva 14. Kategorian kriteerit mittaavat toimittajan yleistä ammattitaidon tasoa sekä proaktiivisuutta.	49
Kuva 15. Kategorian kriteerit mittaavat muun muassa toimittajan kustannustehokkuutta ja talouden tasapainoa.	49

Sanasto

Category management	Eri hankintakategorioiden erottelua ja jäsentelyä ryhmiin niiden eri tyyppien sekä markkinaerojen mukaan, jotta jokaiselle kategorialle voidaan luoda omanlainen johtotyylinsä. (O'Brien 2019, 5–6).
Epäsuora hankinta	Hankinnat, jotka eivät kuulu yrityksen lopputuotteeseen tai palveluun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62).
KPI	Key Performance Indicator. Valittu keskeinen suoritusindikaattori, jossa onnistuminen kuvastaa suorituskykyä tai edistymistä (Gordon 2023.)
Professional Services	Yleinen hankintojen kategoria, johon kuuluu esimerkiksi konsulttipalveluiden ostaminen (Monczka, Trent & Handfield 2005, 576).
SBM	Supply base management. Monimuotoinen toimittajanhallintaan liittyvä strategian joukko, jonka päämääränä on suorituskyvyn maksimointi. (Huff 2023.)
Scorecard	Yleisesti käytetty alusta ja metodi, johon kerätään ja josta voidaan esittää toimittajan suorituskykyyn liittyvää tietoa (O'Brien 2014, 131).
Spend-analyysi	Kertoo miten yrityksen kulut ovat jakautuneet yksiköittäin, toimittajittain tai muulla halutulla tavalla (Booth 2010, 88–89).
SRM	Supplier Relationship Management, eli toimittajasuhteiden hallinta on strateginen lähestymistapa hahmottamaan ja toteuttamaan toimittajainterventioita yritykselle sopivalla tavalla (O'Brien 2014, 57).

Suora hankinta	Hankinnat, jotka tulevat osaksi yrityksen lopputuotetta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 57).
Testing Services	Hankintojen kategoria, johon kuuluvat esimerkiksi yrityksen laitteiden sekä tuotteiden testauspalveluiden ostaminen (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 23.11.2023).

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on kahden *Scorecard*-pohjan ensiversion luominen yritys X:n kahdelle erilaiselle toimittajakategorialle sekä niiden käyttöönotto kategorioissa valituille yrityksille. Scorecardien tarkoitus on mitata yrityksen toimittajien tasoa kokonaisvaltaisesti, ja niiden toiminta perustuu pisteytykseen annettujen arviointien mukaisesti. Arvioitavat toimittajat kuuluvat *Professional Services* ja *Testing Services* -toimittajakategorioihin, jotka kuuluvat epäsuorien hankintojen alle. Arviointiin kuuluu kolme Professional Services -kategorian toimittajaa sekä yksi Testing Services -toimittaja. Professional Services on yrityksen toimialalla yleisesti käytetty ja ymmärretty termi. Testing Services -toimittajakategoria sen sijaan kuuluu yleisesti Professional Services -kategorian alle, mutta ne ovat yrityksen toiminnan takia jaettu omiksi ryhmikseen. Tästä johtuen työn teoria käsittää vain Professional Services -puolen. Molempien kategorioiden vastuulla on erilaisten palveluiden ostaminen, ja molemmista toimittajakategorioista yrityksessä vastaa oma hankinnan ammattilaisensa. Professional Services -toimittajakategorialla on työssä isompi rooli Testing Services -kategoriaan verrattuna, mutta kaikki neljä valmista scorecardia ovat näkyvillä työn liitteissä. Yrityksellä on käytössä scorecard-järjestelmä suorien hankintojen puolella ja tämä työ toimii pilottina epäsuorien hankintojen osalta. Scorecardeja tullaan käyttämään tämänhetkisten toimittajien arviointiin, ei uusien toimittajien valitsemiseen.

Yritys ei ole ollut toiminnassa kovinkaan kauaa ja organisaatiossa käydään läpi vielä selvää kehitysvaihetta. Tämä mahdollistaa oman työn merkityksellisyyden ja motivoi sen tekemistä. Alustavien scorecard-taulukoiden luominen on osa yrityksen epäsuorien hankintojen kehitysprosessia ja kytkeytyy myös tämänhetkiseen kategoriajohtamisen kehittämisen prosessiin. Toimiva scorecard-järjestelmä auttaa yritystä näkemään erilaiset kehittämisen kohteet ja laadukkaat suoritukset visuaalisessa muodossa jokaisen valitun ja arvioitavan kriteerin kohdalla toimittajittain eriteltynä. Arvioita voidaan täten käyttää toimittajien laadun kohentamiseen sekä kumppanuuksien kehittämisessä.

Työ toteutettiin luomalla laadukas kriteeristö sekä taulukon pisteyttävät vastaukset hankintakategorioiden kahden johtajan kanssa. Tämän jälkeen suoritettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa yrityksen sisältä valittiin mahdollisimman monta toimittajan kanssa työskennellyttä työntekijää vastaamaan luotuihin kriteereihin, joiden keskiarvioillisista vastauksista lopulliset scorecardit muodostettiin. Scorecardien arviointijakso kattoi vuoden 2023 viimeisen neljänneksen. Vain Professional Services -kategorian toimittajille tehtiin kattava empiirinen kyselytutkimus, Testing Services -toimittajalle scorecard luotiin kategorian päällikön toimesta itsenäisesti. Monet työssä näkyvistä tuotoksista on luotu englanniksi, jotta ne palvelisivat toimeksiantajayritystä paremmin. Toimeksiantaja vaati myös erinäisten työssä ilmenevien kohtien poistamista tai sensuroimista liikesalaisuuksien säilyttämiseksi.

Työn teoriapohjana toimii kirjallisuus hankinnan kehittämisestä, toimittajahallinnasta, toimittajakumppanuuksista, toimittaja-arvioinnista sekä scorecard-taulukoiden luomisesta ja käytöstä. Teorian jälkeen teksti esittelee työn toteutuksen sekä toimittaja-arviointiin kehitetyt kriteerit sekä erilaiset jatkokehityksen mahdollisuudet ja tarpeet.

2 Hankinta ja sen toiminta

Hankinta on kriittinen liiketoiminnan toiminto, joka keskittyy systemaattiseen ja strategiseen prosessiin, jossa tunnistetaan, ostetaan ja hallitaan tehokkaasti ulkoisia resursseja, joita organisaatio tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Se sisältää ennakoivia toimia, joilla pyritään varmistamaan tasainen ja luotettava tavaroiden ja palveluiden tarjonta, mikä optimoi organisaation suorituskyvyn. Lisäksi hankinnalla on keskeinen rooli toimitusketjun riskien vähentämisessä neuvottelemalla taitavasti sopimuksista, kustannusrakenteista, hinnoittelumalleista sekä laadunvarmistuksesta ja muista toimitukseen liittyvistä tärkeistä ominaisuuksista. (Sakki 2009, 18; Lysons & Farrington 2016, 4–5.)

Yhä suurempi osa yrityksen kuluista syntyy ostotoiminnasta. Ostoihin käytettävä summa onkin yrityksen koosta ja toimialasta riippuen yleisesti jo noin 60–80 prosenttia oman tuotteen myyntihinnasta (Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 10). Hankintojen onnistuminen ja tuotteista sekä palveluista maksetut hinnat auttavat määrittämään yrityksen kannattavuuden sekä yleisesti sen, miten tuottajan tuote tai palvelu erottuu markkinoilla (Monczka, Trent & Handfield 2005, 5; Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 8–11).

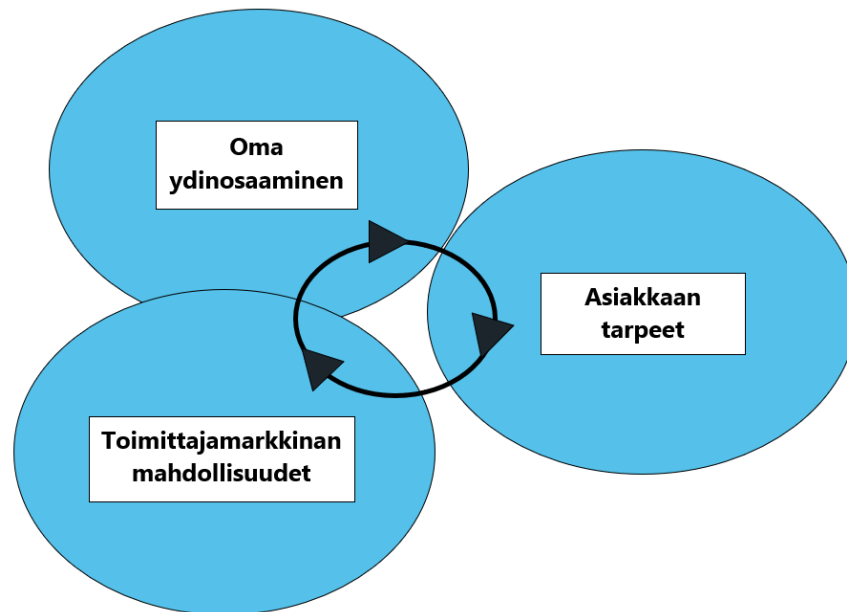
2.1 Operatiivinen ja strateginen hankinta

Hankinnan tyylit luokitellaan yleisesti kahteen luokkaan: operatiiviseen ja strategiseen. Operatiivinen hankinta on rutiininomaisempaa ja keskittyy enemmän ostotoiminnan perustoimintoihin, kuten tilausten tekemiseen, vastaanottoihin toiminnanohjausjärjestelmässä, toimittajien ja saatavien valvontaan sekä suorituskyvyn seurantaan. (Nieminen 2016, 1. luku.)

Vanhentunut termi, sisäänostaja, on myös ajoittain käytössä, kun viitataan operatiiviseen hankintaan keskittyvään henkilöön (Sakki 2009, 190).

Kun puhutaan strategisista hankinnoista, viitataan yleisesti hankintatoimintaan, jossa otetaan huomioon ja kehitetään kaikkia hankintaan liittyviä osa-alueita,

kuten toimittajamarkkinoiden hallintaa sekä hankintojen koordinoitua (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 131). Pyrkimys nitoa hankintoja tärkeämmäksi osaksi yrityksen strategiaa ja tuoda sitä paremmin ylemmän johdon huomioon on myös tärkeässä osassa (Monczka ym. 2005, 139; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 131).



Kuva 1. Nykyaikainen hankintatoiminta peilaa taitavasti toimittajamarkkinoiden potentiaalia asiakkaan tarpeisiin oman ydinsaamisen kautta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 135).

Modernin ajatuksen mukaan hankintatoiminta on tiukkaa yhteistyötä yrityksen markkinoinnin sekä myynnin kanssa. Yhdessä voidaan selvittää asiakkaan täsmälliset tarpeet ja järjestelmällisesti tulla parhaaseen tulokseen, kun koko toimittajamarkkinat sekä niiden vaihtoehdot on käyty läpi oman ydinsaamisen näkökulmasta (kuva 1). Perinteinen, ja kenties vanhanaikainen malli, kulkee ketjuna asiakkaan tarpeesta suoraviivaisesti toimittajan tuotteeseen tai palveluun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133–135.) Strateginen hankintaprosessi sisältää tyypillisesti myös jonkin verran toimituspohjaisten riskien hallintaa, ja parhaita käytäntöjä, joita yritykset voivat omaksua parantaakseen strategista hankintaprosessia ovat tarkkailu ja valvonta (Handfield & McCormack 2007, 60).

2.2 Hankintojen luokittelu

Hankintoja voidaan jakaa monella eri tavalla ja eri luokittelutavat soveltuvat erilaisiin malleihin ja tapoihin omalla tavallaan. Mikään luokittelutapa ei ole kaikissa tapauksissa oikea ja eri tapojen tavoite onkin hahmottaa erilaisiin hankintoihin käytettyjä varoja paremmin, jotta niiden kontrollointi ja ymmärtäminen olisi helpompaa. (Huuha 2017, 40; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55–66.)

Yksi tapa luokitella hankintoja on jakaa ne kululajikohtaisesti. Tällä tavalla jaettujen hankintojen pääluokat ovat: suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat, kauppatavarat ja investointihankinnat. Hankintojen jakaminen näin on yksinkertaista ja se on historiallisesti johtanut suorien hankintojen sekä kauppatavaroiden merkityksen korostumiseen muiden pääluokkien kustannuksella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 57–58.)

Hankintoja voidaan luokitella myös niiden luonteen mukaan, jossa jaetut ryhmät ovat: raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, valmistuotteet sekä kauppa- ja välitystavarat, komponentit, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet sekä palvelut (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 55–56).

2.2.1 Palveluiden ostaminen

Erityisesti palveluiden kohdalla on tapahtunut kasvua siinä, kuinka merkityksellistä niiden ostaminen yrityksille nykypäivänä on (Heikkilä yms. 2013, 11–12; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 202). Tavallinen ostotoiminta, ja siihen liittyvä bulkkioستaminen omine tuttuine valtasuhteineen ja tapoineen pätee huonosti palveluja ostettaessa. Palveluja ostettaessa hankaluuksina ilmenee usein se, kuinka molemmat osapuolet pääsevät samaan ymmärrykseen tuotettavan palvelun raameista sekä siitä, miten yhteistä suhdetta olisi kultivoitava, jotta pitkään jatkuneetkin projektit sujuisivat yhdessä hyvin. (Heikkilä ym. 2013, 9; Grönroos 2015, 93–94.) Tämän takia on hyvin

tärkeää, että palveluntuottajaa valittaessa määritellään työn rajaus, eri virstanpylväät matkan varrella, tarjoajan osaamisen taso, miten viestintä tulisi hoitaa, suorituskyvyn mittaaminen, mahdolliset bonukset tai vahingonkorvaukset sekä selkeä päättymispäivä tai sopimuksen uusimispäivä (Heikkilä ym. 2013, 43).

Ostettuihin palveluihin kytkeytyy vahvasti moderni ajatus niin sanotusta asiakkaan oletetun tuloksen ja oikeasti tarjotun palvelun välillä (Pan & Kuo 2023). Palveluntarjoajien kannattaa kehittää palvelujaan niin, että ostava osapuoli kokee saaneensa enemmän, vaikka palveluntarjoaja ei todellisuudessa olisikaan parantanut suoritustaan tai hinnoitteluaan. Tällä on ilmiselviä positiivisia vaikutuksia palveluita tarjoavien yritysten menestykseen. (Zietsman, Mostert & Svensson 2023.)

2.2.2 Professional Services

Hankintakategoria nimeltään Professional Services, joka keskittyy esimerkiksi konsulttien hankintaan, on nykypäivänä aina suuremman suurennuslasin alla. Tämän kategorian kohdalla pätevät kaikki tavalliset säännöt toimittajakategorian ylläpitämisestä, mutta on myös huomioitava, että esimerkiksi konsultteja käytetään yrityksen eri osastoilla aivan eri tavalla, ja tästä syystä toimintatavat vaihtelevat. (Monczka ym. 2005, 576–579.) Yrityksen olisi hyvä pyrkiä keskitetympään hankintatoimintaan myös Professional Services - hankintakategoriassa, niin kuin esimerkiksi komponentteja ostettaessa useasti tehdään. Tätä metodia käytetäänkin eri organisaatioissa kuitenkin vaihtelevasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317–320.) Keskitetty hankinta tuo usein säästöjä, mahdollisuuden parempaan valvontaan ja vaikuttaa valtasuhteisiin toimittajan kanssa. Riippuen kuitenkin siitä minkälainen yritys palveluja ostaa, vähemmän keskitettympi hankintatoiminta kyseisessä kategoriassa on joskus myös parempi ratkaisu, sillä suurten yritysten eri osat voivat toimia paremmin itsenäisesti ja liika keskittäminen voi olla haitallista. (Monczka ym. 2005, 576–579.)

Kategorian toimittajista tulisi laatia ns. suositeltujen toimittajien lista. Tällä listalla olisivat ne toimittajat, jotka ovat ylittäneet korkealle laatutasolle tai osoittaneet muuten parempaa kustannustehokkuutta. Listan pitäisi olla helposti saatavilla, jotta yrityksen työntekijät pystyvät valitsemaan oikean toimittajan vaivattomasti. Tämän tapainen mahdollisuus tarkastella eri toimittajien suorituskykyä tuo suuren hyödyn varsinkin isommille yrityksille. (Monczka ym. 2005, 578.)

3 Toimittajien hallinta, arviointi ja kehitys

Yksi hankinnan tärkeimmistä tehtävistä on toimittajakannan hallinta, *supply base management* (Monczka ym. 2005, 31). Termi *supply base management* (SBM) tarkoittaa monimuotoista toimittajasuhteisiin liittyvää strategian joukkoa, jonka päämääränä on suorituskyvyn maksimointi (Huff 2023). Hankinnan on pysyttävä ajan tasalla markkinoiden vallitsevista olosuhteista; on pystyttävä tunnistamaan uusia hyviä toimittajia sekä varmistettava, että nykyiset toimittajat ovat mahdollisimman kilpailukykyisiä kehittämällä jo olemassa olevia suhteita. Näin hankinnan ammattilaiset voivat hallita toimittajakantaansa ja nähdä parannuksia laadussa, kustannuksissa, toimituksissa tai mahdollisuuksia aivan uusien tuotteiden kehittämisessä. Toimittajakannan hallinnalla pyritään siis parantamaan suhteita ulkopuolisten toimittajien kanssa ja kehittämään niistä laadukkaita ja luotettavia. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintaorganisaation on työskenneltävä suoraan toimittajien kanssa. (Monczka ym. 2005, 31.)

Toimittajien hallintaan ja kehitykseen on olemassa monia keinoja, malleja sekä termejä, jotka vaativat erilaisten työkalujen käyttöä tilanteen mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 297–299).

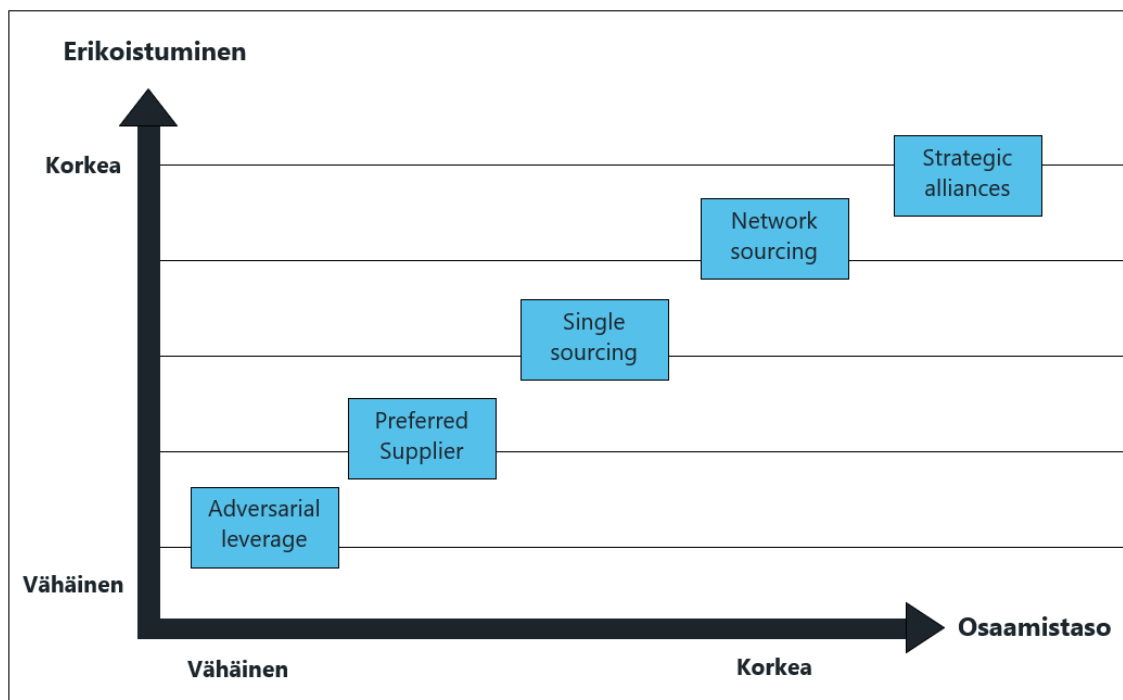
Yksi toimittajakannan hallinnan ja kehittämisen termeistä on SRM (*supplier relationship management*) eli toimittajasuhteiden hallinta (O'Brien 2014, 38–40). SRM kuuluu tärkeänä osana strategisen hankinnan toimintaan (Mena, Hoek & Christopher 2014, 65). Oikeaoppinen SRM auttaa yritystä kasvamaan liiketoiminnallisesti vähentämällä kuluja, minimoimalla riskejä, kasvattamalla tehokkuutta ja nostattamalla yrityksen brändiä. Käytännössä oikein toteutettu toimittajasuhteiden hallinta on tapa linkittää ostotoiminta asiakkaan tyytyväisyyteen sekä yrityksen strategiaan. (O'Brien 2014, 38–40.)

Yksi konkreettinen ja helppo tapa aloittaa toimittajakehitys on arviointi, sillä se ei vaadi suuria resurssimääriä moneen muuhun keinoon verrattuna (Emmett & Crocker 2013, 186–187). Yrityksellä täytyy kuitenkin olla käytössään toimittajan mittaamiseen tarvittavat resurssit, muuten toimittajanhallinnasta tulee hyvin vaikeaa (Emmett & Crocker 2013, 210). Kehittyäkseen toimittajan kanssa olisi

kuitenkin tärkeää päästä yhteisymmärrykseen, mitä arvoja olisi järkevintä kehittää, jotta päästään tasolle, jossa molemmat haluavat olla (O'Brien 2014, 19–21, 34–35). Yrityksen ja toimittajan olisi myös hyvä pitää toisiaan yhtä tärkeinä kumppaneina, jotta yhteistyö ja kehittyminen onnistuisi paremmin. Prosessi alkaa toimittajan ja yrityksen yhteisen suhteen hahmottelusta. (Mena ym. 2014, 67–69.)

3.1 Erilaiset toimittajasuhteet ja niiden mahdollisuudet

Toimittajasuhteet ovat moninaisia ja usein yksilöllisiä. Erityyppisten toimittajien kanssa käyttäytyään eri tavalla, ja jokaisella toimittajalla on yritykselle oma arvonsa. (O'Brien 2014, 19.) On olemassa kaksi tunnistettua toimittajasuhteiden mallia. Niin sanotut *arm's-length*-sopimussuhteet sekä velvoitteelliset sopimussuhteet. Nämä vaihtoehdot ovat mahdollisten kauppasuhteiden kirjon ääripäät. Strategiset toimittajat, *strategic alliances*, on korkein luokiteltu taso velvoitteellisten suhteiden ääripäässä. Mikä tahansa tietty suhde voidaan asettaa kilpailevan suhteen ja läheisen, eli strategisen integraation välillä olevalle kuvitteelliselle alueelle (Kuva 2). Suhteet tulevat todennäköisemmin läheisemmiksi, kun toimittajan ja ostavan yrityksen ydinosamiset kohtaavat ja tarjottu tuote tai palvelu on erikoistunut. (Scharj & Skjøtt-Larsen 2002, 183; Hofmann, Maucher, Kotula & Kreienbrink 2014.)



Kuva 2. Korkeatasoinen osaaminen ja tuotettujen palveluiden tai tuotteiden erikoistuminen nostavat toimittajan aina tärkeämmäksi kumppaniksi (Schary & Skjøtt-Larsen 2002, 184).

Niin sanotut käden etäisyydellä olevat kumppanuudet sisältävät pelkistetyn ja yksittäisen transaktion. Sopimuksissa määritellään molempien osapuolten tehtävät ja velvollisuudet. Kaikki liikevaihdot suoritetaan tarkoituksenmukaisella etäisyydellä tarpeettomien siteiden välttämiseksi. Kauppakumppanin vaihtaminen on täten helppoa, kun sopimus puretaan. (Schary & Skjøtt-Larsen 2002, 183.)

Velvoitteelliset sopimussuhteet liittyvät sitä vastoin enemmän kauppakumppanien välisiin sosiaalisiin suhteisiin ja niille on ominaista myös keskinäinen luottamus. Kaupankäyntiä voidaan tehdä myös ilman muodollista sopimusta. Kunkin kumppanin tehtävien ja velvollisuuksien ollessa määriteltynä sopimuksessa molemmat osapuolet tekevät kuitenkin enemmän kuin sopimus heiltä vaatii. Kumppanin epäonnistuessa tehdään myös korjaavia toimenpiteitä sen sijaan, että siirryttäisiin toiseen kumppaniin. (Schary & Skjøtt-Larsen 2002, 183; Cai & Zhu 2019, 2. kappale.) Toimittaja on strateginen kumppani, joka on

tärkeässä asemassa ja jonka kanssa halutaan tehdä tiivistä yhteistyötä (Schary & Skjøtt-Larsen 2002, 192; O'Brien 2014, 316–322; Lysons & Farrington 2016, 202).

Jatkuvasti vaihtelevat ja muuttuvat markkinat luovat yrityksille haasteita. Valitsemalla oikeat strategiset kumppanit yritys voi selviytyä haastavilla markkinoilla tai jopa loistaa omalla markkina-alueellaan. Toimittajat mahdollistavat loppuasiakkaan todellisen tyytyväisyyden. Erinomaiset toimittajat voivat jopa mahdollistaa yrityksen kehittymisen upouusille markkina-alueille, joita ei olisi edes olemassa ilman kyseisiä strategisia toimittajia. (O'Brien 2014, 318.)

Toimittajia on aktiivisesti kehitettävä, jos halutaan päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Kehitys ei tapahdu itsestään ja on erilaista toimittajasta ja ympäristöstä riippuen. (O'Brien 2014, 187–188.) Vain harvojen ja valittujen, eli strategisten, toimittajien kanssa on perusteltua aloittaa todellinen kehittämisen ja yhteistyön prosessi (Hofmann ym. 2014, 95; Mena ym. 2014, 66). Syy tälle on yksinkertainen: suurin osa kumppaneista yltyvät parhaimmillaan *Preferred Supplier*-tasolle, puhumattakaan siitä, että kehitysyhteistyö vaatii resursseja niin toimittajalta kuin yrityksen hankintaosastolta (Mena ym. 2014, 66). Yleisimmät perusteet toimittajan valinnalle mukaan kehitysprosessiin ovat strateginen tärkeys, eli rahamäärän käytön ja sen vaikutusten huomiointi sekä toimittajan markkinan kompleksisuus (Mena ym. 2014, 68).

3.2 Toimittajakehitys

Toimittajakehitys on monialainen käsite (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 297–299). Sen onnistuneesta toteuttamisesta on hyötyä niin yritykselle kuin toimittajallekin (Hofmann ym. 2014, 115). Vaikka hankinnan ammattilaiset pyrkivät aina solmimaan uusia ja parempia sopimuksia, SRM, eli toimittajasuhteiden hallinta, on strateginen lähestymistapa haluttujen toimittajainterventioiden määrittelyyn ja toteutukseen. SRM sisältää yhteistyön kehitysprosessin kriittisten toimittajien kanssa, jotka voivat saada aikaan

suurimmat vaikutukset riskienhallinnassa, tavoitteiden saavuttamisessa ja lisäarvon tuomisessa loppuasiakkaalle. Lähestymistapa toteutetaan yritykselle toimivalla resurssimäärällä, ja se pyrkii varmistamaan tehtyjen sopimusten hyötyjen täyden realisoinnin ja näkemään myös uusia mahdollisuuksia strategisten toimittajien kanssa. (Mena ym. 2014, 72; O'Brien 2019, 337.)

Mena, Hoek & Christopher (2014, 72–73) listaavat neljä erilaista syytä, miksi yritysten kannattaisi harkita SRM:n käyttöönottoa: SRM:n avulla vältetään erilaisten sopimusten etujen ”vuotaminen” pois yrityksen käsistä, ja toimiva SRM-malli voi myös nostaa yrityksen arvostusta sekä luotettavuutta toimittajien silmissä. Kehittyneet toimittajasuhteet voivat myös mahdollistaa pääsyn toimittajan resursseihin ja innovaatioihin, jotka ovat sopimusten ulkopuolella. Heidän mukaansa riskinhallinta ja toimittajan kriittisyys yksinkin perustelevat resurssien sekä ajan käytön.

Saavuttaakseen toimivan toimittajasuhteiden hallinnan ja kehityksen mallin, on asioita pohdittava ja toteutettava monimuotoisen kaavan mukaan (Mena ym. 2014, 66). Ensin on valittava toimittajat, joiden kanssa suhdetta halutaan kehittää (Bruehl 2017, 42, 53). Tämän jälkeen on sovitettava oma ja toimittajan organisaation kommunikointi sekä yhteistyö yhteisesti sopivaksi, kartoitettava kriittiset tuotteet ja palvelut, hahmoteltava toimittajien mahdollisuudet, mitattava toimittajan suorituskykyä esimerkiksi scorecard-järjestelmällä sekä kehitettävä yhteistyötä saavuttamaan pieniä parannuksia tai jopa yhteisiä projekteja. Aikarajojen asettaminen toteutettavia parannuksia varten on myös tärkeää sekä tulosten jatkuva uudelleenarviointi. Jokainen vaihe, jossa hahmotetaan ja haetaan parannuksia toimintaan, on tehtävä toimittajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. (Mena ym. 2014, 66–71; Lysons & Farrington 2016, 601–602.)

Hankintaorganisaatiot painostavat myös usein yrityksissä tiiminkehitystoimiin ja eri tason hankintahenkilöstön rekrytointiin. Tämä johtuu yksinkertaisesta faktasta: toimiva strateginen hankinta tuottaa käytetyn rahamäärän takaisin, ja hankinta rahoittaa täten itsensä. Usein toimivan ja ei-toimivan hankinnan ero on riittävä ja osuva työntekijöiden palkkaus sekä sopiva hankintatoiminnan ja yrityksen toiminnallisuuden kohtaaminen. (Mena ym. 2014, 72.) Pitkien ja

keskipitkien toimitusketjusuunnitelmien onnistumisen takaamiseksi olisi kriittistä nimettävä yksi henkilö vastaamaan toimittajien suorituskyvyn mittaamisesta. Henkilö mittaisi suorituksen tasoa ja muuntelisi arvioitavaa kriteeristöä tarpeen mukaan. (Hofmann ym. 2014, 125.) Voi olla kuitenkin varsin haastavaa perustella uusia rooleja, jossa toimittaisiin esimerkiksi erillisesti toimittajasuhteiden vaalijana, jota SRM voi vaatia, kun toimiva yhteistyö on jo luotu toisen henkilön toimesta (Mena ym. 2014, 72–73).

Suoritustason mittaaminen on tärkeä toiminnan osa ohjaamaan yritystä kohti sen tavoitteita, tämä pätee myös toimittaja-arvioinneissa. On kuitenkin erittäin tärkeää, että oikeita asioita mitataan. (O'Brien 2014, 90.) Toimittajan suorituskyvyn mittaaminen voidaan toteuttaa kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivista menetelmää käytettäessä on lopputuloksena matemaattisesti luotu lopputulos, jota ei voi muunnella. Kvalitatiivisella menetelmällä luodaan päätelmiä asiayhteyksien ja muun saatavilla olevan tiedon perusteella. Jotkin arviointijärjestelmät voivat hyödyntää niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista menetelmää yhdessä. (Hofmann ym. 2014, 99.) Mahdollisesti kaikista tärkein hankinnan rooli on oikeus toimittajien valintaan ja arviointiin. Tähän tarkoitukseen hankintojen ammattilaiset ovat yleisesti koulutettu. (Monczka ym. 2005, 33.)

3.2.1 Arviointijärjestelmän luominen

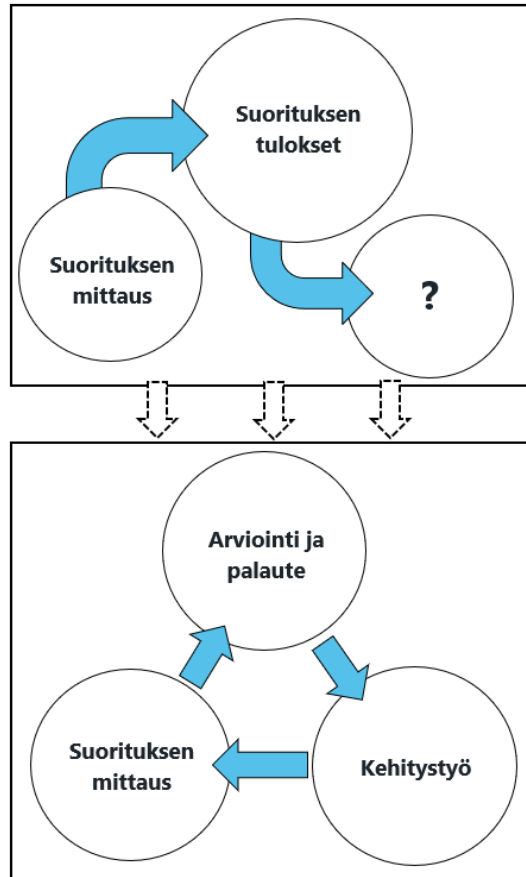
Onnistunut toimittaja-arviointijärjestelmä arvioi oikeita toimittajia oikeaan aikaan sekä oikein keinoin ja kykenee esittämään tiedon hyödyllisessä muodossa (O'Brien 2014, 108). Arviointi tai sen tulokset eivät itsessään ole päämäärä, vaan työkalu parempaa johtamista varten. Vaikka käytössä olisikin hyvä arviointijärjestelmä, tiedon jakaminen, tulosten tulkitseminen, mahdollisuus vakuuttaa muut tuloksista ja tehdä halutut toimenpiteet ovat kaikki askeleita, jotka voivat tuottaa vielä ongelmia. (O'Brien 2014, 92–93.)

Valitut kriteerit määrittävät tietysti mitä mitataan, mutta myös omalta osaltaan millaisiin tuloksiin päädytään. Tosiasiassa kriteerit eivät määritä, mihin

lopputuloksiin toimittaja päätyy, vaan miten toimittajan käyttäytymistä ohjataan saavuttamaan haluttuja virstanpylväitä. Jos arvioitavat kriteerit ovat määritely huonosti, toimittaja käyttää aikansa parantelemalla epäolennaisia kriteereitä, joiden on vain päätetty olevan tärkeitä. Tällöin yritys ohjaa toimittajaansa täysin väärään suuntaan ja mittaamisella sekä kehityksellä ei saavuteta mitään merkittävää. Huonojen kriteerien mittaaminen heijastuu täten takaisin yrityksen omaan kehitykseen negatiivisesti. (O'Brien 2014, 90–91.)

Yrityksellä on parempien arviointituloksien saavuttamiseksi erilaisia vaihtoehtoja. Yritys voi saavuttaa parempia mittaustuloksia toisten arvioitavien kohteiden kustannuksella, esimerkiksi motivoimalla toimittajaa tiukoilla sopimusvelvoitteilla. Tämä voi olla rajallinen keino hyödyntää toimittajan todellista potentiaalia, koska se saa toimittajan usein organisoitumaan niin, että se onnistuu vain sovituissa velvoitteissa, mutta joutuu joustamaan muualta. Rationaalisempi vaihtoehto on arviointijärjestelmän oikeanlainen parantaminen. (O'Brien 2014, 91.)

On helppo luoda järjestelmä, johon käytetään valtavasti resursseja, ja on kovin haastavaa kehittää toimiva järjestelmä, joka on tehokas ja hyödyllinen. Arvioinnin pitää olla keskittyneitä ja tarkoituksenmukaista sekä arvioinneista on osattava harkitusti siirtyä tekoihin, eli kehittämistyöhön. Pelkästään mittaaminen ei itsessään riitä, ja seuraava askel on aina palautteen antaminen ja keskustelu toimittajan kanssa (kuva 3). Kyseinen järjestelmä, jossa mitatuista tuloksista siirrytään toimittajan kanssa keskustelemaan ja tämän jälkeen kehitystyöhön, on toimiva, ja toiminnassa voidaan näin saavuttaa parannuksia. (O'Brien 2014, 91–94.)



Kuva 3. Arvioinnit on linkitettävä toimittajan kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin, jotta parannuksia voidaan nähdä. Pelkkä arviointi ei ole yksin riittävä toimi. (O'Brien 2014, 93)

Olisi myös hyvä arvioida, kuinka paljon resursseja yritys haluaa erilaisiin arviointikeinoihin ja järjestelmiin käyttää. On helppo päätyä mittaamaan sellaisia asioita, joita on helpointa mitata ja mistä on saatavilla eniten dataa. On esitettävä kysymys, olisiko joitakin samoja resursseja parempi käyttää esimerkiksi toimittajayhteistyön kehittämiseen ja erilaisten ongelmien ratkomiseen. (O'Brien 2014, 91.)

On tavallista, että ostettaessa fyysisiä tuotteita mitattavia kriteerejä ovat usein esimerkiksi hinta, toimitusaika ja laatu (Waters 2009, 314; Maestrini, Luzzini, Caniato, Maccarrone & Ronchi 2018, 3. kappale). Mittaavia kriteerejä voivat olla myös esimerkiksi joustavuus, joka kuvaa adaptoitumista työnkuvan muutokseen ja tavaroiden tai palveluiden määrään vaihteluun sopeutumista tehokkaasti. On

myös mahdollista mitata toimittajan tuotteen tai palvelun oikea-aikaisen saannin kokonaisvaikutusta yritykselle. Esimerkiksi toimittajan jatkuvaa kykyä toimittaa kriittistä pullonkaulatuotetta, ja sen toimitusaikojen merkitystä yritykselle. (Hofmann ym. 2014, 121–122.) Konsultointia arvioidessa yleisiä kriteereitä voisivat olla esimerkiksi työn laatu, hinnan kilpailukyky ja teknologiaosaaminen (Monczka ym. 2005, 579).

Toimittajien arviointi voidaan suorittaa niin sanottujen keskeisten suoritusindikaattoreiden (*Key Performance Indicator*, KPI) avulla (Gordon 2023). KPI on mittari, joka kuvastaa suorituskykyä tai edistymistä valittujen tulosten tai tavoitteiden saavuttamisessa (Schrage, Kiron, Candelon, Khodabandeh & Chu 2023, 3. kappale). Hyvien suoritusindikaattoreiden luominen on haastavaa, ja oikeanlaisen määrän luominen on avainasemassa (O'Brien 2014, 117, 120). Mittayksiköiden on oltava käytännönläheisiä, mutta myös moniulotteisia sekä vähemmän ilmiselviä, jotta niistä voidaan saada täysi hyöty irti. On tärkeää ymmärtää, että kaikki tärkeä mitattava ei ole helposti saatavilla fyysisenä tietona. Tämän takia monivaiheinen iterointi on yleisesti tarpeen. (O'Brien 2014, 91–121.) Luotu KPI-yhdistelmä voi usein esiintyä scorecardin muodossa (O'Brien 2014, 120). Numeraalinen toimittaja-arviointi on hyvin yleistä. Malleja on eri tapaisia, mutta suosituimmat niistä perustuvat satalukuisen järjestelmään, jossa toimittaja suhteutetaan 0–100 pisteen tai prosentin välille. Kun pisteet ovat laskettu, toimittaja voidaan asettaa niin sanotulle suoriutumisen tasolle loistavasta kumppanista hylättävään. (Hofmann ym. 2014, 100–101.)

3.2.2 Oikeanlainen toimittaja-scorecard

Toimittaja-scorecard on hyvä tapa tallettaa ja visualisoida arvoja, joita toimittajasta mitataan (O'Brien 2014, 131). Käytössä olevat scorecard-järjestelmät jakautuvat tyypillisesti kolmeen luokkaan: pistepainotteiset, kustannusperusteiset ja kategorialliset. Useimmat organisaatiot käyttävät pistepainotteista järjestelmää, joka sisältää useita suorituskykyluokkia. Tässä järjestelmässä annetaan painot kullekin kriteerikategorialle ja määritellään

kategorian pisteytykseen käytettävät painoarvot. Toista tyyppiä, kustannusperusteisia järjestelmiä, käytetään vähiten. Sen avulla pyritään määrittämään toimittajan kanssa käytetyt kokonaiskustannukset ajan mittaan. Kolmantena luokkana ovat kategorialliset mittausjärjestelmät. Ne vaativat yksinkertaisia tarkastuksia kohteille, jotka kuvaavat toimittajan suorituskykyä eri luokissa. Suhteellisen merkityksettömien tuotteiden osalta tämä saattaa olla tehokas tapa arvioida toimittajan suorituskykyä. (Trent 2023.) Toimittaja-scorecardeja ei pidä sekoittaa niin sanottuihin balanced scorecardeihin, joiden yleinen tarkoitus on mitata yrityksen oman toimitusketjun toimintaa sisältäpäin (Huuhka 2017, 207–210; Balaji, Dinesh, Kumar & Ram 2021, 2. kappale).

Yksi scorecardien yleinen lähestymistapa on antaa toimittajalle pisteet suorituskyvyn eri osa-alueilta. Yritys voi esimerkiksi antaa toimittajalle pistemäärän kymmenestä oikea-aikaisesta toimituksesta. Jos pistemäärä ajan myötä laskee esimerkiksi alle kahdeksan, yritys voi alkaa keskustella erilaisista kehittymisen askelista. Valitettavasti tällaisia pisteytysmalleja voi olla vaikea käyttää, koska jokaisen kohdalla on sovittava tärkeimmistä mitattavista tekijöistä, kunkin tärkeydestä, todellisesta suorituskyvystä ja alhaisimmasta hyväksyttävästä suorituskyvystä. (Waters 2009, 314.)

Toimialoilla ei ole tästä syystä vakiomuotoista mittausmenetelmää, mutta toimitusketjuorganisaatioiden tulisi silti pyrkiä sisäisesti johdonmukaisuuteen. Jokaisen liiketoimintayksikön tai sisäisen toimipisteen ei ole järkevää keksiä uudelleen tapaa, jolla mitata toimittajan suorituskykyä. Haasteena on kehittää mittausprosessi ja scorecard-järjestelmä, joka tarjoaa jonkin verran joustavuutta yrityksen sisäiseen toimintaan säilyttäen samalla yrityksen laajuisen johdonmukaisuuden. (Trent 2023.) Onnistunut scorecard ja kaksisuuntainen kommunikaatio scorecardia käyttävän yrityksen ja arvioitavan toimittajan välillä näkyy suhteiden tiivistymisenä ja mitattavien tulosten paranemisena (Desai 2023).

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä käytetään ratkaisemaan tutkimuksen ongelma, ja tutkimuksen suunnittelun ensimmäisiä vaiheita on tutkimusmenetelmän valinta (Vilkkä 2015, 57, 66–68). Ensimmäinen askel tutkimusmenetelmän tai -menetelmien valintaan on määrittää mitä tietoa tutkimuksella aiotaan tavoitella. On myös harkittava, valitaanko vaihtoehdoista määrällinen vai laadullinen lähestymistapa. (Vilkkä 2015, 70.) Laadullisia menetelmiä on ollut tapana yhdistellä määrällisissä tutkimuksissa, kun tutkimusaiheesta on ollut saatavilla vain vähän aikaisempaa tietoa. Tätä menetelmää kutsutaan triangulaatioksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 143–144; Vilkkä 2015, 70.) On kuitenkin tärkeää, että tutkimus itsessään on laadukkaasti toteutettu, onnistumista ei määritä määrällisen ja laadullisen menetelmän valinta (Vilkkä 2015, 63, 66). Tutkimus on empiirinen, kun se perustuu havainnointiin ja testaamiseen, ja sen tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin kysymyksiin erilaisten tutkimusmenetelmien avulla (Heikkilä 2014, 12–13).

Tutkimuksen aineisto kerätään tutkimusyksiköiltä, esimerkiksi yrityksiltä tai henkilöiltä. Kun aineisto on kerätty vain kyseistä tutkimusta varten, on kyseessä primaarinen tutkimusaineisto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181; Heikkilä 2014, 13.) Tutkimuksella on aina perusjoukkonsa, ja perusjoukkoa tutkiessa voidaan suorittaa otantatutkimus, jossa pienempi määrä vastaa koko perusjoukkoa, tai kokonaistutkimus, jossa perusjoukko tutkitaan kokonaan (Heikkilä 2014, 13–14, 31–32). Tutkimus voidaan jaotella myös aikaperspektiivin suhteen, kuten pitkittäistutkimukseen tai poikkileikkaustutkimukseen. Pitkittäistutkimuksen mallissa tutkimus tehdään monesti samalle ryhmälle, poikkileikkauksessa se tehdään kertaluontoisesti. (Heikkilä 2014, 14.)

4.1 Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset

Hyvän tutkimuksen, erityisesti määrällisen tutkimuksen, perusvaatimuksia ja arviointimenetelmiä ovat yleisesti niiden validiteetti sekä reliabiliteetti (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Heikkilä 2014, 27–28; Vilkka 2015, 193–194). Heikkilä (2014, 27–30) sisällyttää mukaan vielä näiden lisäksi objektiivisuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden, avoimuuden, hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden, tietosuojan sekä sopivan aikataulun. Hän painottaa objektiivisuutta, miten tutkimuksen tulokset eivät saisi mitenkään olla riippuvaisia tutkijasta.

Validiteetti, eli pätevyys, tarkoittaa käytetyn menetelmän onnistunutta käytännön toteutusta. Tutkimuksen tavoitteet on siis oltava täsmällisiä ja tutkimukseen sopivia. Kun tutkimuslomakkeella on mahdollisuus mitata koko tutkimusongelma ja perusjoukko on määritelty oikein, saavutettu korkea vastausprosentti sekä hyvä otos, on onnistuttu validin tutkimuksen perusteissa. (Hirsjärvi 2007, 226; Heikkilä 2014, 27.) Tutkimus on reliaabeli, eli luotettava, kun tulos saadaan toistettua samanlaisessa ympäristössä useasti samoin tuloksin. Luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi tutkimuskysymyksiä väärinymmärtäminen, mutta tärkeintä on kuitenkin se, että satunnaisvirheitä ei jätetä huomioimatta ja niihin on varauduttu. (Vilka 2015, 194.)

4.2 Kyselytutkimus

Kysely on tapa kerätä aineistoa ja kyselyistä kerätty tieto käsitellään useasti kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 188–189). Kyselytutkimuksessa kyselylomakkeen avulla muutetaan olemassa oleva asia tai ilmiö mitattavaan, eli operationalisoitavaan muotoon (Vilka 2015, 101). Kyselytutkimuksen kysymykset voidaan esittää kolmella eri tavalla. Kysymykset voivat olla avoimia, jolloin vastaaja kykenee vastaamaan haluamallaan tavalla. Kysymykset voivat olla suljettuja, eli vaihtoehtoina on valmiita vastauksia, ja niistä valitaan sopivin. Kysymyksiä voidaan näin nimittää myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Kolmas tapa on sekamuotoiset kysymykset. Kyseinen tapa esittää kysymykset antaa

vastaajalle mahdollisuuden kirjoittaa oma vastauksena strukturoitujen kysymysten jälkeen, jos mikään aikaisemmista vaihtoehdoista ei ollut sopiva. (Heikkilä 2014, 47–50; Vilka 2015, 105–109.) Mielipiteitä mittaavat kyselyt on suunniteltava niin, että vastaajille korostuu, miten tärkeää on, että vastataan todellisella mielipiteellä. Mielipidevastaukset voivat olla suljettuja tai avoimia. (Heikkilä 2014, 54.)

Kyselylomake, eli kyselyyn käytetty tutkimuslomake, on kyselytutkimuksen olennainen tekijä. Ennen sen tekoa on otettava huomioon, miten vastaukset raportoidaan ja käsitellään. Kysymykset on myös muotoiltava hyvin, koska huonot kysymykset ovat suuri virheenaiheuttaja. Hyvän kyselylomakkeen tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi

- selkeys, siisteys ja houkutteleva ulkonäkö
- hyvä tekstin ja kysymysten asettelu
- selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet
- vain yhden asian kysyminen kerrallaan
- loogisesti etenevät kysymykset
- juoksevasti numeroidut kysymykset
- aihealueiden oma selkeä otsikointi
- harkittu lomakkeen pituus.

Hyvin tehty lomake on näiden seikkojen lisäksi esitestattu ja sitä on helppo käsitellä tilasto-ohjelmilla. Tärkeää on myös saada vastaaja tuntemaan palautteen antamisen merkittäväksi. (Heikkilä 2014, 45–47.)

Tutkimuslomakkeeseen kuuluu myös saatekirje. Saatekirje opastaa vastaajia vastaamaan, motivoi ja selkeyttää tutkimuksen taustaa. Saatekirjeessä ilmoitetaan toteuttaja sekä rahoittajat, tavoite, kerättyjen tietojen käyttötapa, miten valinta vastaajista on tehty, mihin aikarajaan mennessä vastaukset on palautettava sekä palautuskäytäntö. On myös hyvä sisällyttää kiitokset vastaamisesta oman allekirjoituksen ja sidosryhmätahon kera. Saatteen on myös oltava kohtelias eikä liian pitkä. Saatekirje voi olla ratkaiseva tekijä ryhtyykö lomakkeen saaja vastaamaan siihen. (Heikkilä 2014, 59.)

Jos tutkimusyksikkö, eli lomakkeen saaja, ei vastaa tutkimukseen, syntyy katoa. Ihanteellisin tulos olisi, että jokainen lähetetty lomake palautettaisiin täytettynä, ja katoa ei syntyisi ollenkaan. Näin ei kuitenkaan melkein ikinä tapahdu. Jokainen vastaamatta jäänyt lomake aiheuttaa aina harhaa tutkimuksen tuloksiin. Kun tutkija itse jakaa lomakkeet vastaaville osapuolille, on kyseessä informoitu kysely. Tämä pienentää yleisesti kadon määrää. (Heikkilä 2014, 41–42.)

5 Toimittajahallinnan ja arvioinnin nykytila

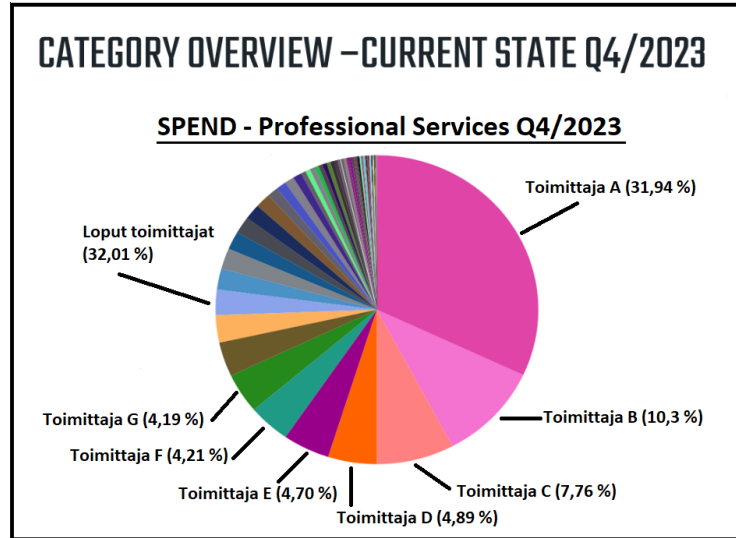
Opinnäytetyö on osa yrityksen epäsuorien hankintojen kehittämistä. Prosessiin kuuluu tärkeänä osana toimittajakannan hallinnan kehittäminen, jossa hankinnan kategoriajohtaminen, eli *category management* on yrityksen tämänhetkinen suurin työnsarka. Kategoriahallinnallinen kehitys pyrkii luomaan yrityksen sisällä toimittajakategorioita, jossa erilaisia toimittajaryhmiä voitaisiin erotella erilaisiin alueisiin rahankäytön ja toiminta-alan perusteella maailmanlaajuisesti yhdelle kategoriapäällikölle. Toimittaja-scorecardien kehittäminen voi toimia osana tätä prosessia luomalla menetelmän toimittajien arviointiin, kun toimittajakategoria on luotu ja kategoriapäällikkö määritetty, jonka vastuulla scorecardit olisivat. Joitakin toimittajakategorioita yrityksellä onkin jo, kuten Professional Services sekä Testing Services, joille työn scorecardit luotiin. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 29.12.2023.)

5.1 Professional Services ja Testing Services -toimittajakategoriat

Professional Services -kategorian tärkein tehtävä on huolehtia yrityksen tarvitsemista konsulttipalveluista, eli ulkopuolelta ostetuista työntekijöistä, joita tarvitaan yrityksen insinöörikäyttöön, hankinnan ammattilaiseksi, viestinnän kehittämiseen tai muihin väliaikaisiin työtehtäviin. Professional Services -kategoriaan kuuluu muutakin kuin jo mainitut konsulttipalvelut, mutta konsulttipalvelut ovat selvästi kategorian suurin kuluerä, ja valmistuneiden scorecardien arvioinnin kohteena ovat vain konsulttiyritykset. Kyseiset konsulttipalvelut ovat kalliita, ja niitä ei voi verrata tavalliseen vuokratyövoimaan. Koska konsultit ovat yritykselle valtava kuluerä ja epäsuorien hankintojen toiseksi suurin kuluerä ostettujen kuljetuspalveluiden jälkeen, on tärkeää, että yhteistyötä toimittajien kanssa kehitetään ja laatua valvotaan. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 23.11.2023.)

Kun tarkastellaan Professional Services -kategorian toimittajajakoista spend-analyysia (kuva 4), eli rahavirtojen jakautumista eri toimittajille, havaitaan, että

lähes kolmasosa toimittajakategorian rahankäytöstä vuoden 2023 viimeisellä vuosineljänneksellä on kulkeutunut yhdelle toimittajalle: Toimittaja A. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 30.1.2024.)



Kuva 4. Rahankäytön jakaminen toimittajittain havainnollistaa kriittiset kumppanit helposti (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 29.12.2023).

Jo pelkästään näitä rahavirtoja tarkastelemalla voidaan todeta, että kyseinen toimittaja on yritykselle erittäin merkityksellinen, ja tarkempi valvonta ja kehitys olisi varsin tärkeää. Valitettavasti alustavan tiedon mukaan kyseisen toimittajan viimeaikainen suorittaminen oli saanut huonoa palautetta. Kuvassa 4 näkyvät ”Toimittaja A”, ”Toimittaja C” sekä ”Toimittaja G” olisivat Professional Services – scorecardilla arvioitavia toimittajia. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 30.1.2024.)

Testing Services -toimittajakategoria kattaa alleen kumppaneita, jotka nimensä mukaisesti testaavat ja tarkastavat yrityksen kommunikointivälineistöä, erilaisia komponentteja ja erityisesti lopputuotteita. Testing Services -alan toimittajat varmentavat ja todentavat näitä erilaisten sertifikaattien, instituutioiden ja viranomaismääräysten mukaan. Selvästi suurin osa testauksesta kohdistuu yrityksessä valmistettaviin tuotteisiin ja Testing Services -toimittajat antavat tuotteista hyväksynnän, hylkäyksen tai muun tuloksen tapauksen mukaan. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 23.11.2023.)

Ulkoisten konsulttien palkkaaminen ei ole vastaavassa yritystoiminnassa epänormaalia, mutta yritys kärsii toimintojen osa-alueista riippuen henkilöstön määrän vähäisyydestä esimerkiksi suurien laajentumisien takia, ja Professional Services -kategorian osaksi jää usein paikata tarvetta ulkoisilla konsulteilla. Yritys tarvitsee avukseen strategisia toimittajia onnistuakseen nykyisissä ja tulevaisuuden projekteissa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 30.1.2024.)

5.2 Palveluiden arviointi tällä hetkellä

Yrityksellä ei ole systemaattista tapaa arvioida epäsuorien hankintojen toimittajia. Tiettyjä epäsuorien hankintojen osa-alueita on helpompi tarkastella, mutta yhtenäistä ja rakennettua arviointijärjestelmää ei ole. Toimittajien arviointi perustuu toimittajatyypin mukaan, ja isolta osalta, työntekijöiden kertomuksiin, subjektiivisiin kokemuksiin, joista suuri osa voi olla pelkkää suullisesti saatua tietoa. Tieto toimittajan laadusta saattaa siis olla vain jokaisella ostajalla itsellään, ja kokemuksia ja palautteita ei välttämättä tallenneta minkäänlaiseen tiedostoon tai järjestelmään. Ajoittainen negatiivinen palaute voi tällaisessa tilanteessa aiheuttaa kokonaisvaltaisesti huonon kuvan toimittajasta, vaikka jotkin osa-alueet olisivatkin aivan kunnossa. Tämä efekti voi kertaantua ja paisua, kun puhutaan palveluiden arvioinnista, joita on vaikea mitata. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 29.12.2023.)

Tärkeiden toimittajien kanssa järjestetään väliajoittain tapaamisia, joissa käydään läpi kuluneen periodin kohokohtia sekä keskustellaan tulevaisuudensuunnitelmista. Tapaamisissa tuodaan tietysti esille toimittajan menestyminen tehtävissä, joihin se on valittu. Palavereissa ei kuitenkaan pystytä esittämään kovin paljoa konkreettista tietoa toimittajan suoriutumisesta, koska sitä ei ole tarkasti mitattu. On luotettava yrityksen työntekijöiden suulliseen palautteeseen toimittajan laadusta. On täysin mahdollista, että perusteltua ja asiallista palautetta pystytään silti antamaan, mutta palaute ei voi olla kovinkaan yksityiskohtaista eri osaamisen ja suorituksen kaikilta osa-alueilta. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 29.12.2023.)

6 Työn suunnittelu ja toteutus

Työn tavoitteena oli luoda kaksi yksilöllistä scorecard-pohjaa, yksi kummallekin palvelukeskeiselle toimittajakategorialle, jotta ne tukisivat toimittaja-arviointeja sekä antaisivat suuntaa kehityksen prosessille konkretisoimalla suorituksien eri osa-alueita ja tarpeita. Scorecardit luotiin alustaviksi versioiksi. Tavoitteena oli myös suorittaa toimittaja-arvioinnit valituista kumppaneista molempia pohjia käyttäen scorecardien luomisen jälkeen valitun periodin ajalta. Scorecardien luominen toteutettiin kolmihenkisessä tiimissä Professional Services sekä Testing Services -toimittajakategorioiden johtajien kanssa. Työskentely projektin aikana koostui yhteisistä palaverista sekä kahdenkeskeisistä tapaamisista. [Kuvaus toimittajakategorioiden johtajien kansallisuuksista sekä heidän työpisteistään. Poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.]

Työn suunnittelu ja toteutus oli moniosainen prosessi. Työvaiheisiin kuului arvioitavien kriteerien ja kriteerikategorioiden luominen sekä kriteerien vastauksien kehittäminen scorecard-pohjien luomiseksi. Tämän jälkeen prosessiin sisältyi kyselytutkimus, jotta scorecardit saivat pisteytyksensä, jossa kaikkien kyselytutkimuksiin vastanneiden tutkimusyksikköjen vastaukset kirjattiin ja niistä koottiin scorecardien pisteytys. Prosessit ja lopputuotokset olivat erilliset molempien toimittajakategorioiden osalta. Myös ohjeet scorecardien oikeanlaiseen hyödyntämiseen ja muokkaukseen luotiin tulevaisuuden käyttöä varten. Seuraavissa kappaleissa esitellään työn vaiheet sekä relevantit tutkimusmenetelmät. Scorecard-taulukoihin haluttiin luoda lisäksi toimiva kehityksen seurantamahdollisuus, josta ilmeni toimittajan suorituskyvyn lasku tai nousu tehtyjen scorecardien mukaan pidemmällä aikavälillä. Scorecardien kehittäminen sisälsi myös huomattavan panostuksen MS Excel-tiedostojen toiminnallisuuksien luomisessa, mutta tätä prosessia tai tiedostojen tarkempaa toimintaa ei laajemmin käsitellä. Kaikki mainitut tuotokset luotiin englanniksi, jotta ne palvelisivat monikielistä yritystä paremmin.

Scorecard-taulukot on luotu käyttämällä aiemmin teoriaosuudessa esiteltyä pistepainotettua tapaa, jossa pisteytetyt kriteerit ovat luokiteltu omiin

yläkategorioihinsa, jotka saavat oman painoarvonsa. Jokaisesta kategorioissa olevista kriteeristä annetaan oma pistemääränsä suorituksen mukaan, jonka jälkeen saadaan toimittajan kokonaistulos. Erot kahden luodun scorecard-pohjan kohdalla ovat vain arvioidut kriteerit sekä niiden vastaukset. Kaikki muu kahden scorecard-pohjan välillä on identtistä. Valmiit scorecard-pohjat ovat näkyvissä liitteessä 1 ja 2 sivulla 61–62. Täysin valmiit ja arviointiprosessin läpikäyneet Professional Services -scorecardit ovat näkyvissä liitteessä 6 sivuilla 66–68 ja Testing Services -scorecard liitteessä 7 sivulla 69. Liitteessä 7 näkyviin Professional Services -toimittajiin on viitattu edellisen luvun kuvan 4 mukaan: toimittajat A, C ja G. Testing Services -toimittaja on nimetty erikseen.

6.1 Suunnitteluvaihe

Prosessin alkupuolella nousi esiin monia huolia ja ajatuksia. Syntykö scorecardeista ja toimittaja-arvioinneista oikeasti jotakin hyötyä? Tulevatko scorecardit ja niiden arviointiprosessinsa auttamaan toimittajakehityksessä ja nostattamaan toimittajia? Käytetäänkö scorecardeja tulevaisuudessa? Onko palveluja edes ylipäättään viisasta arvioida? Moniin näihin kysymyksiin selviäisi vastaus vasta jälkeinpäin, kun työ olisi vaiheessa tai vasta kun tulokset olisivat saatu. Teoriapohjan mukaan arvioitavia kriteerejä olisi luotava sopiva määrä, niiden on mitattava hyödyllisiä asioita, ja mittaamisesta on siirryttävä sujuvasti kehittämisen toimenpiteisiin. Myös oikean tutkimusmenetelmän valinta scorecardien täyttöprosessissa olisi ratkaisevaa.

Suunnittelun ensimmäisenä vaiheena tarkasteltiin yrityksen suorien hankintojen scorecardeja. Niistä saatiin alustava idea, miltä scorecardien haluttiin näyttävän ja saavuttavan käytännössä. Excelin toiminnallisuus nousi myös kysymyksenä; miten se saataisiin käyttäytymään ja olemaan hyödyllinen halutulla tavalla, vaikka ohjeita ei ollut saatavilla. Suorien hankintojen scorecardit mittasivat toimittajien tasoa kvartaalisesti, eli neljä kertaa vuodessa. Suunnitelluille epäsuorien hankintojen scorecardeille valittiin samanlainen jaksotus, eli toimittaja-arvioinnit tehtäisiin kuluvan vuosineljänneksen ajalta, vuoden 2023 viimeiseltä neljännekseltä.

Pistepainotteinen tapa luoda scorecardit vaikutti ensisilmäykseltä parhaimmalta tavalta sen painoarvoisen arvostelumenetelmän mahdollisuuksien takia, mutta tapaa luoda scorecardit ei vielä valittu, ja monia vaihtoehtoja olisi hyvä kokeilla. Suorien hankintojen käyttämä menetelmä perustui myös pistepainotteiseen järjestelmään.

Palveluiden perustavanlaatuisena ongelmana tyypillisesti ilmenee mittaamisen haasteet. Miten arvioida suoritusta, jolla ei usein ole tarkkoja rajoja tai mittapuita esimerkiksi laadussa? Haasteena oli myös pisteytyksen ja sen perustelujen esittäminen toimittajalle, kun yhteisen tarkastelun ja toiminnan kehittämisen aika koittaa. Ilmeni nopeasti, että monet vastaukset scorecardien pisteytykseen olisi saatava jollakin sopivalla kyselymenetelmällä yrityksen henkilöstöltä, koska haetut vastaukset olivat usein mielipiteitä. Kokonaistutkimus yrityksen henkilöstölle vaikutti nopeasti parhaimmalta idealta. Kyselytutkimusta käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.4.

Professional Services ja Testing Services -toimittajakategorioille olisi luotava omat erilliset kriteerinsä, jotta ne voisivat toimia parhaiten oman toimittajakategoriansa apuna. Valmiita scorecardeja luotaisiin vain muutamalle, valitulle ja tärkeälle kumppanille, joista olisi helpoin aloittaa. Näihin toimittajakategorioihin kuuluu kymmenittäin toimittajia, ja ei olisi järkevää arvioida kaikkia toimittajia, sillä tuloksia toimittajakehityksessä nähtäisiin vain haluttujen ja yritykselle sopivien toimittajien kanssa. Valinta siitä, mitkä toimittajat otettiin kyseiseen pilottivaiheeseen, perustui niiden kriittiseen tärkeyteen yritykselle, rahan käytön määrään, eli spend-analyysiin sekä siihen, kuinka kattavasti yrityksessä olisi toimittajan kanssa toimineita henkilöitä antamaan arviointeja. Työhön valittiin siis yrityksen tärkeimpiä kumppaneita epäsuorien hankintojen osalta. Scorecardien käyttöä on tarkoitus laajentaa myöhemmin myös muille yritykselle tärkeille toimittajille opinnäytetyön alustavan vaiheen jälkeen.

6.2 Kriteereiden ja kriteerikategorioiden kehittäminen

Kun kyseessä oli erilaisten konsulttipalveluiden arviointi, kriteerit täytyi luoda useasti alusta asti. Kuten teoriaosuudessa todettiin, on tavallista, että ostettaessa fyysisiä tuotteita mitattavia kriteerejä ovat usein esimerkiksi hinta, toimitusaika ja laatu. Nämä peruselementit eivät voi kuitenkaan toimia täysin samalla tavalla palveluiden kanssa, vaikka peruselementtejä sovellettaisiin ja niistä olisi hyvä aloittaa. Kriteerien määrä ei saisi myöskään olla liian suuri, sillä liian tarkka mittaaminen ei olisi alustavassa vaiheessa hyödyksi, ja vaikeuttaisi myös vastauksien saamista, sillä vastaaminen kestäisi kauemmin.

Kehitettävät arviointikriteerit jaoteltiin aihealueen mukaan kategorioihin. Esimerkiksi hinnoitteluun liittyvät kriteerit sijoittuvat yhteen kategoriaan ja asiantuntijuuteen liittyvät omaansa (liite 1, sarake A). Kriteerit sekä niiden yläkategoriat kehitettiin yhdessä toimittajakategorioiden johtajien kanssa, ja heidän mielipiteillään oli suurin painoarvo kriteerien sekä kriteerikategorioiden luonnissa. Kriteerien kehittämisessä haluttiin mukailla suorien hankintojen scorecardeja, jotta säilytettäisiin yhteneväisyys yrityksen sisällä, ja mitattaisiin samoja asioita, kun mahdollista. Lopputuloksesta ei kuitenkaan saanut tulla liian samanlainen, sillä scorecardien ensimmäinen tavoite oli toimia pätevästi uusien kategorioiden toimittajien arvioinnissa. Kategoriajohtajat loivat alustavat listauksensa haluamistaan kriteereistä, jonka jälkeen kriteereistä keskusteltiin yhdessä, niitä muokattiin ja selkeytettiin kirjoitettuun muotoon helpommin ymmärrettäväksi. Kriteerien yläkategorioita yhdisteltiin myös myöhemmin, jotta kategorioita ei olisi liian monta. Valikoituneiden kriteerien sekä kriteerikategorioiden kanssa käytiin läpi kyseinen työprosessi useamman kerran ennen lopullista valmistumista.

Pistepainotteinen tapa valikoitui parhaaksi tavaksi mitata toimittajia muutaman kokeilun jälkeen. Jokaisen kriteerin maksimipistearvo luotiin vakioksi, mutta jokainen kategoria pisteytetään omilla painoarvoillaan. Esimerkiksi kriteerikategoria ”*Quality performance*” sai suuremman painoarvon kuin kategoria ”*Supplier management and collaboration*”. Tämä tarkoittaa sitä, että

kriteerit suorituksen laadulle saavat enemmän arvoa, kuin toimittajan yhteensopivuuteen luokittuvat kriteerit, ja kategoria vaikuttaa kokonaistulokseen enemmän. Muitakin pisteytysmenetelmiä kokeiltiin, mutta kyseiseen menetelmään päädyttiin, koska menetelmä koettiin parhaimmaksi selkeytensä ja toimintansa takia. Jokainen kriteeri olisi voitu pisteyttää omalla maksimipistemäärällään ilman yläkategorioiden painoarvoja, mutta tämä olisi vaatinut jokaisen kriteerin painoarvon arviointia erikseen, ja huonosti tehtynä johtaisi suurempaan pisteytyksen vääristymiseen. Kriteerejä, kriteerien yläkategorioita ja sekä niiden merkitystä yritykselle esitellään tarkemmin luvussa 7.

6.3 Vastauksien luominen

Luodut kriteerit tarvitsivat myös vastauksensa, jotta arviointien kerääminen helpottuu. Vastauksien määrä scorecardilla vaihtelee neljästä viiteen per kriteeri. Vastauksien kehittämisen avuksi luotiin ensin viisivaiheinen asteikko (kuva 5). Kriteerien asteikko on luokiteltu niin, että neljäs, vaaleanvihreä vastaus, on yrityksen odotuksien tasolla. Sitä alemmat tasot (keltainen, oranssi, punainen) tarkoittavat huonompaa tulosta, ja viides vastaus (tummanvihreä) sen sijaan ylittää odotukset. Eri vaihtoehdot antavat vastaukselle yksi, kolme, viisi, seitsemän tai kymmenen pistettä. Asteikkoa noudattamalla voitiin luoda kriteerien vastaukset osumaan aina pistetason kuvaukseen ja ne saadaan pysymään samassa linjassa. Näin samantasoisista suorituksista saa samanarvoisesti pisteitä. Pisteytysasteikko luotiin vain vastauksien kehittämisen avuksi ja sillä ei ole toiminnallista arvoa tai hyötyä scorecardin vastaajalle.

Level of performance

Significantly Below Target/Not Acceptable	1
Below Target	3
Slightly Below Target	5
In Target	7
Above Target/Exceptional	10

Kuva 5. Pisteytystasot, joiden mukaan kriteerien vastaukset määritellään.

Suurimpaan osaan kriteereistä luotiin viisi vastausta asteikon perusteella (kuva 6), joissakin niitä on kuitenkin vain neljä. Jos esimerkiksi mitataan toimittajan kykyä luoda läpinäkyvyyttä hinnoitteluun, viisi eri vaihtoehtoa olisi liikaa, koska eri tasoisten suorituksien määrittely olisi haastavaa ja lopputuloksena on vaihtoehtoja, jotka eivät merkitse mitään. Oli kuitenkin perusteltua pyrkiä luomaan monia eri vaihtoehtoja, koska yhdenkin vaihtoehdon jättäminen pois tarkoittaa suurta hyppyä pistemäärässä vastauksien välillä.

2. COLLABORATION / SUPPORT WITH PROJECTS	
<i>No Evaluation</i>	0
<i>Inactive support/reluctant collaboration</i>	1
<i>Inactive project support</i>	3
<i>Occasional project support/collaboration</i>	5
<i>Good project support/collaboration</i>	7
<i>Proactive approach to project support/collaboration</i>	10

Kuva 6. Esimerkki kriteeristä ja sen pisteytetyistä vastauksista.

Jokaiselle kriteerille luotiin oma vastausruudukkonsa pisteytysasteikon mukaan. Liitteessä 3 (Validation Sheet -otos) on näkyvissä osa tiedoston vastausruudukoista, josta vastaukset siirtyvät varsinaiselle scorecardille pudotusvalikon muotoon vastaamisen helpottamiseksi. Vastaamista käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Vastauksien luomisessa käytettiin samoja työtapoja ja menetelmiä, kuin kriteerien luomisessa. Kategoriajohtajat loivat alustavat pisteytyksensä viisivaiheisen asteikkoon perustuen. Tämän jälkeen niistä keskusteltiin ja muokattiin useaan otteeseen yhdessä, jotta saatiin aikaan toimivin yhdistelmä.

6.4 Kyselytutkimukset

Kun kriteerit sekä vastaukset olivat kehitetty, järjestettiin kvantitatiiviset kyselytutkimukset, jotta haluttu primaarinen aineisto saataisiin hankittua ja scorecardit saivat pisteytyksensä. Jokaisen toimittajan kohdalla järjestettiin oma kyselytutkimuksensa. Kyselyn formaattina käytettiin informoitua kyselyä, jossa kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti sähköpostin välityksellä. Mukaan kuului saatekirje sähköpostiviestin muodossa, ja jokaiselle scorecardille luotiin omansa. Esimerkki saatekirjeestä sivulla 65 (liite 5 "Kyselytutkimuksen saatekirje Toimittaja A"). Saatekirjeessä vietiin lukijan huomio kyselyn vastaamisen helppouteen ja vaadittavan ajankäytön vähäisyyteen. Tällä yritettiin vähentää tulevaa kadon määrää.

Kuten jo suunnitteluvaiheessa huomattiin, kyselytutkimus oli järjestettävä kokonaistutkimuksena niin, että toimittajakategorian johtaja kokoisi kattavan listan yrityksen työntekijöistä, jokaisesta toimittajasta erillisesti, vastaamaan toimittajan arvioinneista. Valitut joukot henkilöstöstä olivat 13–15 ihmisen ryhmiä. Kokonaistutkimuksen tavan mukaan koko perusjoukon mielipiteitä haluttiin tutkia, ja tutkimukseen otettiin mukaan kaikki mahdolliset henkilöt, jotka osasivat vastata kysymyksiin valitun toimittajan suorittamisesta ja ominaisuuksista. Jotkut henkilöt ilmenivät kahdessa tai jopa kaikissa kolmessa kyselytutkimuksessa vastaajana. Vastaamaan valitut henkilöstön jäsenet olivat toimihenkilöitä, useasti esihenkilöitä, mutta myös ilman esihenkilövastuuta

työskenteleviä toimihenkilöitä otettiin mukaan. Tutkimuksen vastaajiin kuului lisäksi jopa muutamia johtoportaan henkilöitä. Vain Professional Services -toimittajakategoriasta tehtiin kyselytutkimuksia, yhteensä kolme kappaletta. Testing Services -kategoriasta ei suoritettu kyselytutkimusta, sillä kategorian johtaja koki, että sitä ei olisi tällä hetkellä järkevää tehdä. Sen sijaan kategoriapäällikkö simuloi toimittaja-arvioinnin itse yhdelle oman kategoriansa tärkeimmistä toimittajista.

Kyselytutkimukset suoritettiin käyttäen samaa, lievästi muunneltua, Excel-pohjaa, jota käytetään lopullisia scorecardeja muodostettaessa (liite 1). Dokumentissa ilmenee jokainen kriteeri, eli kysymys, johon halutaan vastattavan, sekä klikkaamalla oikealta pystyriviltä (liite 1, sarake D) saadaan näkyviin kysymyksen vastaukset (kuva 7). Tutkimukseen osallistuva henkilö valitsee pudotusvalikosta mielestään sopivimman vaihtoehdon, ja taulukko määrittää sen perusteella annetun pistemäärän.

0	No Evaluation	0
0	No Evaluation	0
0	No Evaluation	0
0,2	Significant delay and/or poor quality of response	0
0	Delays in response and/or low quality response	0
0	Occasional/short delays in response with decent quality	0
0	Timely response with expected quality	0
0	Fast response and excellent quality	0
0	No Evaluation	0
0	No Evaluation	0

Kuva 7. Tutkimuksessa käytetyn vastauspohjan pudotusvalikko, josta vastaus valitaan.

Tiedosto sisälsi myös yksityiskohtaiset ohjeet henkilökohtaisen suorituksen tekemiseen ja pohjan täyttämiseen, kuten saatekirjeessä (liite 5) huomautetaan. Näin vastaajalla on käytössään kaikki tarvittava tieto tutkimukseen osallistumisesta. Kyselyyn vastaajat palauttivat oman täytetyn versionsa taulukosta sähköpostin välityksellä. Scorecardien toimivuutta testattiin ensin esittämällä valmis tuotos kollegalle, joka ei ole aiemmin ollut tekemisissä scorecardien kanssa. Häntä pyydettiin kommentoimaan yhden scorecardin

ymmärrettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä kyselyyn vastatessa. Palautteen tulos oli hyvin positiivinen ja uusia muutoksia ei ollut tarvetta tehdä.

Vastauksia annettaessa oli myös mahdollista sisällyttää laadullista tietoa. Kriteereihin vastattiin käyttäen sekamuotoista tutkimuskyselymallia, eli vastaajille annettiin myös mahdollisuus vastata avoimesti omilla sanoillaan jokaisen kriteerin kohdalla, jos yksikään valmis vaihtoehto ei ollut sopiva. Näin tutkimuksessa toteutuu triangulaation periaate, jossa laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä yhdistellään. Vapaan vastaamisen kenttää oli ohjeistettu käytettävän muuhunkin kommentointiin oman halunsa mukaan, esimerkiksi oman mielipiteen perusteluun. Käsin kirjoitetut kommentit sisällytettiin yksitellen myös viimeistelyyn scorecardiin toimittajan mukaan (sivu 66, liite 6, sarake G). Tutkimuksen osallistujia pyydettiin vastaamaan kaikkiin kriteereihin, joihin he uskoivat pystyvänsä antamaan palautetta. Osallistujia ei pakotettu vastaamaan kysymyksiin, joiden kohdalla he kokivat, että eivät voineet antaa palautetta.

Kyselytutkimuksen kato oli aluksi suurta, niin kuin osasi odottaa. Alkuperäinen vastausprosentti oli alle 30 prosenttia. Syy matalalle vastausprosentille on todennäköisesti vastaajien muut työkiireet sekä vastaamiseen kuluva aika. Tutkimusdokumenttien saajia ei myöskään kehoitettu vastaamaan kenenkään muun kuin tutkimuksen tekijän toimesta. Vaikka saatekirje olikin kattava, tutkimukseen osallistuminen ei ollut tutkimuksen saajien pakollinen työtehtävä, ja satunnainen sähköposti ei aina saavuta kaikkien vastaajien täyttä huomiota. Katoa pienennettiin muistuttamalla työntekijöitä vastaamaan tutkimukseen ja keskustelemalla heidän kanssaan kahden kesken. Lopulliset vastausprosentit kyselytutkimukseen olivat 54 prosenttia, 31 prosenttia ja 47 prosenttia. Kokonaisvastausprosentti oli siis noin 44 prosenttia. Tämä tarkoittaa vain neljästä seitsemään vastausta per kyselytutkimus. Kun tutkimuksien vastausajat olivat umpeutuneet, annetuista vastauksista yhdistettiin keskiarvoiset scorecardit.

6.5 Tulosten kirjaaminen ja toimivat scorecardit

Saadut kyselytutkimuksen pistetulokset yhdistettiin keskiarvoiksi Excelin avulla. Tutkimuksen vastaukset kirjattiin taulukkoon, jonka avulla laskettiin keskiarvo jokaiselle kriteerille. Kriteerit olivat tiedostossa sarakkeittain samassa järjestyksessä, kuin scorecardilla (kuva 8). Mikäli vastaaja ei arvioinut tiettyä kriteeriä, merkittiin taulukkoon X-kirjain. Excel-tiedostoon luodun funktion avulla laskettiin vastauksien keskiarvon ottamatta huomioon tyhjiä tai X-kirjaimella merkittyjä soluja. Kuvassa vihreällä merkittyjä sarakkeita ei sisällytetty kyselytutkimukseen, ja täten keskiarvon laskeminen ei myöskään ole tarpeellista.

Points Awarded per criteria																			
Answerer	1.	2.	3.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	4.	5.
Person 1																			
Person 2																			
Person 3		7	10	7	10	7	5	7	10	10	7	10	7	10		5	7	1	7
Person 4																			
Person 5																			
Person 6		3	3	x	7	5	x	5	5	7	7	7	7	5		x	x	x	x
Person 7																			
Person 8		5	5	3	5	1	3	5	1	3	5	7	7	5		3	5	5	7
Person 9		5	1	3	5	7	3	1	1	1	10	5	5	5		5	1	7	1
Person 10																			
Person 11		5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	x	5		x	1	x	5
Person 12		3	1	5	5	5	1	5	3	5	3	7	7	5		5	7	7	7
Person 13		3	3	5	5	7	3	7	5	5	7	7	7	5		5	5	7	5
Averages		4,43	4,00	4,33	6,00	5,29	3,33	4,71	4,00	5,14	6,29	6,86	6,67	5,71		4,60	4,33	5,40	5,33

Not asked, as not an opinion

Kuva 8. Lopulliset pisteet määräytyvät vastaajien keskiarvon perusteella lähes jokaisen kriteerin kohdalla.

Scorecardeilla voidaan havainnollistaa saadut pisteet yksittäisten kriteerien kohdalla, mutta myös kriteerikategorioittain. Tämä auttaa hahmottamaan nopeasti, miten toimittaja suoriutui arvioiduista osa-alueista. Yhdellä vilkaisulla voidaan siis nähdä, kuinka monta prosenttia esimerkiksi laadullinen suorittaminen tai erilaiset kustannustehokkuuden mittarit saivat maksimipistemäärästä (Kuva 9).

Evaluation criteria	Q4/2023	Max points	Comments
	4,5	13,43	30 44,77 %
negotiation, NDA and SCoC ok	5	10	
aven averages	4,43	10	
aven averages	4	10	
	8	18,95	40 47,38 %
aven averages	4,33	10	
aven averages	6	10	
aven averages	5,29	10	
aven averages	3,33	10	
	8	20,14	40 50,35 %
aven averages	4,71	10	

Kuva 9. Punaisella merkitty prosenttitulos jokaisella harmaalla rivillä kertoo selkeästi kategorian tason.

Keskiarvon pohjalta muotoutuu lopulta niin sanottu *Supplier Performance score*. Tämä on prosenttimuodossa näkyvä tulos nolasta sataan. Toimittajat jaotellaan sen perusteella erilaisiin ”kumppanuuden tasoihin” (kuva 10). Ylin taso ”Excellent supplier (Partner/Potential Partner)”, jonka prosenttiluokka on 85–100 osoittaa mittaavalle yritykselle esimerkiksi sen, että kyseinen toimittaja olisi hyvä ottaa mukaan kumppaniksi liiketoiminnassa ja yhteisiä välejä voisi tiivistää, jos niin ei ole jo aikaisemmin tehty. Jos saatu tulos valmiista scorecardista on puolestaan 51–69 prosenttiyksikön välillä, taulukko määrittää toimittajan luokkaan, jossa esitetään tarvetta yhteistyön parantamiseksi sekä suunnitelmaa tuloksien kehittämiseksi. Jaottelu siis ilmaisee yritykselle toimittajan suoritusluokan sekä sen perusteella kehottaa erilaisiin toimiin.

Classification	Level of achievement	Description of the classification
A	85-100 %	Excellent supplier (Partner/Potential Partner)
B	70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)
C	51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed
D	31-50 %	Long term improvement plan needed
E	0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed

Kuva 10. Arvioitu toimittaja määrittyy scorecardin kokoamisen jälkeen luokkaan, joka ohjaa jatkotoimenpiteistä.

Joihinkin kriteereihin, kuten ”*Company financial health*” luotiin erikoisominaisuus, jossa huonoimman tuloksen kriteeristä saanut toimittaja ”diskataan” heti. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajan Supplier Performance

Score laskee nolleen, koska huonoin tulos kriteeristä, esimerkiksi todella huono taloudellinen tilanne, romuttaisi mahdollisuudet kumppanuudesta heti.

Scorecardien tulokset voivat tulevaisuudessa ohjata toimittajakehityksen prosessia, mutta on muistettava, että luotu scorecard on vasta ensiversio.

Scorecardeja olisi vielä kehitettävä jatkossa, ja ne eivät saisi määrätä toimintaa ilman kriittistä tarkastelua.

Tiedostoon luotiin myös ”*Performance Trend*” -välilehti. Se on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 4. Tämä välilehti täytettynä peräkkäisten periodien ajalta mahdollistaa toimittajan Supplier Performance Scoren tarkastelun pitkällä aikavälillä. Liitteessä olevan kuvan saavutetut pistemäärät ovat esimerkkitapauksesta, eivät minkään toimittajan oikea tulos, koska pidemmän aikavälin tuloksia ei ole vielä mitattu. Kun tiedostoon lisätään uusia scorecardeja uusien periodien aikana, välilehden alimmalle rivitasolle muodostuu vertailukelpoisia tuloksia, josta toimittajan positiivinen tai negatiivinen kehitys voidaan havaita pidemmällä aikavälillä. Tämä auttaa merkittävästi, kun tulkitaan kehitystyön onnistumista.

Scorecard-tiedostojen käyttöä varten luotiin myös lähes 20-sivuinen Microsoft PowerPoint-ohje, jossa taulukon käytöstä kerrotaan mahdollisimman yksinkertaisesti ja lyhyesti, mutta tarkasti. Ohje kertoo esimerkiksi kriteerien sekä pisteytyksen muokkaamisesta, jotka ovat sidoksissa tiedoston kaavioissa, viittauksissa sekä muissa toiminnoissa.

7 Kriteerit toimittajien arviointiin

Tässä luvussa avataan uusia, scorecardeihin kehitettyjä kriteerikategorioita sekä itse kriteerejä tarkemmin eri kappaleiden muodossa. Kriteerien kategoriat ilmenevät alaotsikkoina. Kappaleissa nimetyt kategoriat ja niiden kriteerit ovat nimetty ja esitetty alkuperäismuodossaan englanniksi. Kategoriat sisältävät kolmesta kahdeksaan kriteeriä. Kriteerit jakaantuvat kahteen osaan. Osa kriteereistä pisteytettiin saatavilla olevan tiedon ja datan perusteella, esimerkiksi sen perusteella millainen sopimus toimittajan kanssa on solmittu. Suurinta osaa kriteerejä taas ei mitattu, ja ne vaativat henkilöstön mielipiteitä kyselytutkimuksen muodossa. Kappaleet sisältävät esittelyt kriteerikategorioista, kriteereistä ja niiden tärkeydestä yritykselle sekä arviointiprosessille. Valmiit scorecardit Professional Services -toimittajakategoriasta ja Testing Services -kategorian scorecard löytyvät liitteistä 6 ja 7 sivuilta 66–69. Kappaleissa näkyvät kuvat ovat otoksia lopullisista scorecardeista. Ensimmäisen sekä viimeisen kappaleen loppupuolella avataan erillisesti yhteensä kahta ”diskaavaa” kriteeriä, jotka aiheuttaisivat huonoimmalla tuloksella suoraan alimman arvion toimittajan scorecardille. Kappaleiden lopussa esitellään myös kriteerikategorioille valitut prosenttimääräiset painoarvot molemman toimittajakategorian kohdalla, joihin kategorioiden suhteellinen merkitys perustuu. Suurempi prosenttimäärä tarkoittaa suurempaa pistejakoa kategorian kriteereille. Kategorioiden prosenttien yhteissumma on sata.

7.1 Supplier management and collaboration

Ensimmäinen kriteerikategoria sisältää kolme kriteeriä. Ensimmäinen kriteeri on ”1. *Contract terms. (signed contracts)*”. Toinen ”2. *Supplier relationship and collaboration (mgmt level)*” ja kolmas kriteeri ”3. *BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.*” (kuva 11).

SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION
1. Contract terms. (signed contracts)
2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)
3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.

Kuva 11. Kategorian kriteerit mittaavat yrityksen ja toimittajan välistä yhteistyötä.

Kategorian ja kriteerien tarkoitus on selvittää, miten toimittaja soveltuu yhteistyöhön yrityksen kanssa. Kriteerit mittaavat yleistä yhteistyön tasoa ylempään johdon kanssa sekä yritysten yhteensopivuutta strategisesta näkökulmasta. Lisäksi kategoria sisältää arvostelun siitä, minkälaisia sopimuksia yrityksellä on toimittajan kanssa. Kategorian kriteerit ovat tärkeitä, koska on merkityksellistä selvittää toimittajan ja yrityksen yhteensopivuus, ei pelkästään tavallisia mittareita, kuten hintaa ja työn laatua. Scorecardien tarkoitus onkin lopulta mitata toimittajan ja yrityksen mahdollisuuksia kehittyä yhdessä, joten on siksikin sopivaa sisällyttää kyseisiä kriteerejä ensimmäiseen kategoriaan.

Kategorian ensimmäinen kriteeri ”1. Contract terms. (signed contracts)” sisältää niin sanotun diskauselementin. Jos toimittajalle valikoituu kriteeristä huonoin arvio, eli sopimuksien toteuttaminen osoittautuu miltei mahdottomaksi, on perusteltua harkita, solmitaanko kumppanuutta ollenkaan. Tämän tapahtuminen tehtyjen ensiarvioiden kanssa oli lähes olematon, koska arviointi suoritettiin vasta yrityksen tärkeimmistä kumppaneista, joiden kohdalla sopimukset ovat lähes varmasti kunnossa. Kriteeri onkin tehty tulevaisuuden arviointeja ajatellen, jossa arviointien kohteina olisi vähemmän vakituisia ja strategisia toimittajia. Kategorioiden pistepainotukset ovat 15 prosenttia sekä Professional Services -scorecardilla että Testing Services -scorecardilla.

7.2 Quality performance

Toinen kategoria sisältää neljä tai kahdeksan kriteeriä riippuen siitä kumpaa scorecardia kahdesta toimittajakategoriasta tarkastellaan. Kriteerejä ovat: “1. *Certifications*”, “2. *Correctness and quality of service delivery*”, “3. *Average claim handling time*”, “4. *Average test report time*”, “5. *Standstill time is avoided*”, “6. *Collaboration / Support with projects*”, “7. *Response time & quality*” ja “8. *Process for continuous development to ensure quality service*”. Tämän kategorian kriteerit eroavat eniten toisistaan scorecardien välillä. Testing Services -scorecardissa kriteerejä on neljä enemmän (kriteerit 1, 3, 4 ja 5). Testing Services -toimittajakategorian omalaatuisuus on esillä, ja eroavat mitattavat asiat ovat suoraan sidoksissa alan laatukriteereihin ja suorittamiseen.

Professional Services	
QUALITY PERFORMANCE	
1. Correctness and quality of service delivery	
2. Collaboration/Support with the projects	
3. Response time & quality	
4. Process for continuous development to ensure quality service	

Testing Services	
QUALITY PERFORMANCE	
1. Certifications	
2. Correctness and quality of service delivery	
3. Average claim handling time	
4. Average test report time	
5. Standstill time is avoided	
6. Collaboration/Support with the projects	
7. Response time & quality	
8. Process for continuous development to ensure quality service	

Kuva 12. Kategorian kriteerit mittaavat toimittajan laadullista suorittamista. Kuvassa Professional Services ja Testing Services -scorecardien kriteerit eriteltyinä.

Kategorian tarkoitus on selvittää toimittajan palvelun yleiseen laatuun liittyvää onnistumista. Kriteerit vaihtelevat helposti mitattavista testiajoista vaikeasti mitattaviin kysymyksiin toimittajan oman toimintansa jatkuvasta kehittämisestä

sekä yleisestä yhteistyökyvystä. Kriteerien tärkeys on itsestäänselvyys, mutta oikeanlaisen mittariston luominen oli haasteellista. Kuvassa 12 näkyvät Professional Services sekä Testing Services -scorecardien kriteerit. Kategorioiden pistepainotukset ovat 20 prosenttia Professional Services -scorecardilla ja 15 prosenttia Testing Services -scorecardilla.

7.3 Delivery performance

Kolmanteen kategoriaan (kuva 13) kuuluu neljä kriteeriä. Ensimmäinen kriteeri on "1. *Availability of needed capacity*", toinen "2. *Delivery accuracy*", kolmas "3. *Lead time*" ja neljäs "4. *Flexibility in capacity*".

DELIVERY PERFORMANCE
1. Availability of needed capacity
2. Delivery accuracy
3. Lead time
4. Flexibility in capacity

Kuva 13. Kategorian kriteerit mittaavat toimittajan joustavuutta ja kapasiteettia.

Tämä osuus mittaa toimittajan kapasiteettia, joustavuutta sekä suorituksen nopeuden vaikutuksia muuhun työhön, joka liittyy toimittajan tekemään projektiin tai projekteihin. Kriteerit osoittavat yritykselle toimittajan halua panostaa yritykseen, mahdollisesti myös muiden asiakkaiden kustannuksella. Tämä tarkoittaa suurempaa sitoutumista yhdessä toimimiseen ja kumppanuuteen. Kategorioiden pistepainotukset ovat 20 prosenttia sekä Professional Services -scorecardilla että Testing Services -scorecardilla.

7.4 Know-how/expertice

Neljänteen kategoriaan kuuluu kolme eri kriteeriä. Nämä kriteerit ovat: "1. *Expertise and know-how*", "2. *Industry specific knowledge*" ja "3. *Supplier proactiveness and ideas*" (kuva 14).

KNOW-HOW/EXPERTICE
1. Expertise and know-how
2. Industry specific knowledge.
3. Supplier proactiveness and ideas

Kuva 14. Kategorian kriteerit mittaavat toimittajan yleistä ammattitaidon tasoa sekä proaktiivisuutta.

Kategoriassa mitataan havaittua yleisosaamista, yrityksen toimialan osaamista sekä proaktiivisuuden määrää. Yritys pyrkii toimimaan toimittajien kanssa, jotka osoittavat ennakkointia projektinhallinnassa ja onkin toivottavaa, että toimittaja toimii jonkin verran proaktiivisesti projektien töiden kanssa. On myös tärkeää, että toimittajalla on alan tuntemusta, ilman sitä työntekeo on huomattavasti haastavampaa. Kategorioiden pistepainotukset ovat 25 prosenttia sekä Professional Services -scorecardilla että Testing Services -scorecardilla.

7.5 Cost and financial performance

Viidenteen ja viimeiseen kriteerikategoriaan (kuva 15) sisältyy viisi kriteeriä. Ne ovat: "1. Company financial health", "2. Cost/Price Competitiveness", "3. Cost accuracy", "4. Payment Term / Transparency" ja "5. Cost break down".

COST AND FINANCIAL PERFORMANCE
1. Company financial health
2. Cost / Price Competitiveness
3. Cost accuracy
4. Payment Term / Transparency
5. Cost break down

Kuva 15. Kategorian kriteerit mittaavat muun muassa toimittajan kustannustehokkuutta ja talouden tasapainoa.

Tämä osuus mittaa toimittajan vakavaraisuutta sekä kykyä tarjota markkinatason mukaisia hintoja ja ehtoja. Tämän kategorian kriteerit ovat yleisemmin paljon helpommin määriteltävissä saatavilla olevasta datasta, kuin

monen muun kategorian. Kyseiset kriteerit ovat ilmiselvästi tärkeä osa toimittajan arvioinnissa, sillä pyydetty hinta on usein ratkaiseva tekijä. Katteoria ei myöskään mittaa pelkkää yrityksen hintatasoa, vaan laajentaa arvostelun käsittämään esimerkiksi sen, mistä elementeistä pyydetty hinta koostuu ja kuinka kauan ostavalla yrityksellä on maksuaikaa.

Kategorian ensimmäinen kriteeri "1. Company financial health" sisältää scorecardien toisen diskaukriteerin. Mikäli toimittaja saa todella huonon arvion yleisestä talouden kunnosta, on se jätettävä pois käytetyistä toimittajista. Yrityksen ei ole kannattavaa käydä kauppaa toimittajan kanssa, joka voi mennä konkurssiin minä hetkenä hyvänsä, ja ostava yritys jäisi vajaaksi aikaisemmin tarjottujen palveluiden osalta. Tämänkaltaisten tulosten saaminen ei ollut realistista nyt arvioitujen toimittajien kanssa, mutta ominaisuus voi olla käytössä myöhemmin. Kategorioiden pistepainotukset ovat 20 prosenttia Professional Services -scorecardilla ja 25 prosenttia Testing Services -scorecardilla.

8 Lopputulos ja johtopäätökset

Lopputuloksena syntyi kaksi scorecard-pohjaa ja kolme täytettyä Professional Services -scorecardia kyselytutkimuksella toteutettuna sekä yksi simuloitu Testing Services -scorecard. Lisäksi luotiin englanninkieliset ohjeet Powerpoint-muodossa scorecardien käyttöä ja muokkaamista varten. Työn prosessi sisälsi haasteita koko matkan ajan, mutta lopputulos oli kuitenkin tyydyttävä.

Kun puhutaan itse scorecardien toiminnallisuudesta, voidaan olla tyytyväisiä. Selkeä prosentuaalinen lopputulos toimittajan kyvykkyydestä on hyvin käytännöllinen saavutus toimittaja-arvioinneissa ja tulevaa toimittajakehitystä varten. Mahdollisuus havainnollistaa pisteytys myös kriteerikategorioittain on kätevä tapa luomaan nopean käsityksen siitä, kuinka hyvin erilaiset toimittajan osa-alueet menestyivät. Saatuja pisteytyksiä voidaan lisäksi tarkastella tulevaisuudessa pidemmältä aikaväliltä Performance Trend -välilehden avulla ja täten nähdä toimittajan kehityksen kulku sekä mahdollisen toimittajaintervention tulokset. On kuitenkin muistettava, että valittu pisteytystyyli ei voi olla aivan lopullinen, varsinkaan ensiversiossa. Tärkeintä on nähdä aukot ja mahdollisuudet toimittajan eri osa-alueilla, ja reagoida oikealla tavalla.

Työn osana toteutettua empiiristä kyselytutkimusta on tarkasteltava kriittisesti. Kun tarkastellaan kyselytutkimuksen validiteettia, eli sen menetelmän käytännön toteutusta, pitää harkita pystyikö tutkimuslomake mittaamaan koko tutkimusongelmaa, saavutettiin korkeaa vastausprosenttiä sekä oliko perusjoukko määritelty oikein. Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabilitaattia, on kysyttävä, saataisiinko sama tulos toteutettua useampaan kertaan, esimerkiksi toisen henkilön toimesta? Tutkimuksen luotettavuus ei valitettavasti ole täydellisellä tasolla. Vastauksissa syntyi todennäköisesti eroavaisuuksia toistettaessa tutkimus uudelleen kerran. On kuitenkin vaikea arvioida, paljonko uuden tutkimuksen vastaukset vaihtelisivat ensimmäisestä, mutta on myös mahdollista, että tulokset olisivat hyvinkin samanlaiset.

Toimittajia arvosteltaessa syntyi suuri määrä eriävää palautetta. Yksi henkilö saattoi antaa yhden pisteen arvoisen vastauksen, toinen samasta kriteeristä

parhaan vaihtoehdon, eli kymmenen pistettä. Miksi vastaukset olivat näin erilaisia ja kertovatko ne huonosta menetelmästä? On ehkä tavallista, että eriävää palautetta syntyy ja tämä onkin kyselytutkimuksen lopullinen idea; kerätä erilaisia mielipiteitä samasta aiheesta mahdollisimman laajasti. Eriävistä vastauksista lasketaan kuitenkin keskiarvo, josta lopullinen tulos vasta syntyy, ei yksittäisen vastauksien perusteella. Joissakin tapauksissa hyvinkin erilaiset vastaukset johtuvat esimerkiksi siitä, että suurella osalla vastaajista ei ollut kokonaiskäsitystä kaikista toimittajan konsulteista, koska yhdeltä toimittajalta on usein useampia konsultteja työtehtävissä eri osa-alueilla. Lisäksi vastaajat kertoivat useasti toimittajan tarjoamien konsulttien välillä olevan hyvin suuriakin eroja. Käytetty sekamuotoinen kyselymalli mahdollisti nämä tärkeät käsin kirjoitetut kommentit, ja vastauksille saatiin näin lisää kontekstia.

Niin kuin aikaisemmin todettiin, suuri osa kyselytutkimuksen vastaajista oli esimiesasemassa toimivia toimihenkilöitä. Jotkin henkilöstön jäsenet, jotka valikoituivat vastaamaan, olivat kuitenkin jopa ylempää johtoa, ja useasti juuri heidän vastauksensa jäivät saamatta. Korkea-arvoisessa asemassa toimineet henkilöt eivät olleet motivoituneita vastaamaan kyselyihin ja kokivat, että kyseessä oleva arviointi ei ole heidän vastuullaan. Samaa ilmiötä on nähtävissä myös muissa vastaajissa, vaikkakin lievemmissä määrin. Perusjoukon valintaan olisi siis voinut käyttää enemmän aikaa, mutta ensimmäisellä testikierroksella oli kuitenkin perusteltua valita vain kaikki mahdolliset henkilöstön jäsenet, sillä ei pystytty arvioimaan tarkasti minkälaisia vastauksia saataisiin tai missä määrin. Ongelma alavireisessä vastausprosentissa voi olla alkuperäisessä listauksessa, josta vastaajat kerättiin tai tutkimuksen tekijän viestinnän epäonnistumisessa, tai molemmissa. Kyselytutkimus siis onnistui tavoitteessaan luoda toimittajan pisteytystulos, vaikka täydellisyyttä ei saavutettukaan.

On myös pohdittava, mitä tapahtuisi, jos kyselyihin olisi vastattu vielä vähemmissä määrin. Jos mikään kyselytutkimuksen toteuttamisessa ei muutu, vastauksien määrä ei myöskään kasva. Tämä johtaa vielä vähemmän luotettaviin tuloksiin ja on potentiaalisesti täysin turhaa. Kyselytutkimuksen validiutta uhkaa lisäksi henkilöstön jatkuva vaihtuminen, jolloin tietoa toimittajan

suorittamisesta häviää, sekä erilaiset henkilökohtaiset käsitykset toimittajan suorituksen laadusta uusien henkilöstön jäsenten kohdalla. On myös hyvä harkita, vastasivatko kaikki tutkimukseen osallistuneet kysymyksiin ajatuksella ja periodin kokonaiskuvan mukaan, vai vastattiinko viimeisimmän mielikuvan mukaan. Vastaamistilannetta tai siihen käytettyä aikaa ei myöskään tarkasteltu, joten on mahdollista, että vastaaminen tehtiin joidenkin henkilöiden kohdalla hyvinkin hätäisesti.

Vaikka tulokset eivät ole täydellisiä, ne ovat hyödyksi jo nyt. Luodut scorecardit tuodaan avuksi kategoriajohtajien käyttöön, kun toimittajan toimintaa halutaan yleisesti kehittää, muodostetaan päätöksiä tulevaisuuden jatkosopimuksista tai esitetään toimittajan suorittamista johdolle. Scorecardit ovat tietysti erityisen hyödyllisiä myös kahdenkeskeisissä tapaamisissa toimittajien kanssa. Scorecardien sisältämän tiedon avulla Pystytään kehittämään tiettyjä osa-alueita ja kokonaisuutta helpommin, kun suorituksista on parempaa ja tarkempaa kerättyä aineistoa. Scorecardien käyttö vähentäisi tarvetta luoda omaa yleiskuvaa, joka toimittajasta on viime aikoina syntynyt, vaikka yleiskuva antaa suhteellisen toimivan käsityksen. Erilaiset osa-alueet nähdään nyt yksityiskohtaisemmin jäseneltyinä. Näin löydetään myös hyviä puolia yleisesti huonoksi miellettyistä toimittajista.

Nyt arvioitujen toimittajien kanssa tiedetään tarkemmin minkä tasoista varsinkin työnkuvan tehtävien suorittaminen on ollut ja mielipide ei määräydy pelkästään kuulopuheen perusteella. Kuulopuhe osoittautui osittain oikeaksi: Toimittaja A, jonka suorittaminen oli saanut huonoja vapaamuotoisia arviointeja, suoriutui heikoiden kaikista mitattavista toimittajista. Kyse ei kuitenkaan ole katastrofista, ja kuten muista valmiista scorecardeista käy ilmi, muidenkaan toimittajien tulokset eivät hiponeet pilviä. Tämä voi hyvin johtua scorecardin vaativuudesta ja halutusta tasosta, sillä rima asetettiin korkealle. Muistakaan arvioiduista kumppaneista ei täten tehty mullistavia uusia päätelmiä tai päädytty radikaaleihin alustaviin päätöksiin, ja kaikki kolme Professional Services -toimittajaa saivatkin suhteellisen saman määrän pisteitä. Tämä todennäköisesti johtuu osittain siitä, että arvioidut toimittajat olivat suurimpia kumppaneita ja

niiden hyvät perustason ominaisuudet tiedettiin kaikista toimittajista parhaiten. Paremmiin menestyneiden toimittajien taso Professional Services -scorecardien prosenttituloksien mukaan on vain hieman alle halutun 70–84 prosentin tuloksen, ja merkittäviä muutoksia ei ole tarpeen tehdä. Scorecardien mukaan toimittajille pitäisi nyt toteuttaa kehityssuunnitelma laadun kohentamisesta sekä yhteistyön parantamisesta. Testing Services -toimittaja suoriutui selvästi parhaiten arvioinneissa, saaden lähes 75 prosentin tuloksen. Tulos ei kuitenkaan ole yhtä pätevä, koska arviointi suoritettiin yhden henkilön toimesta.

Jos scorecardien käyttöä jatketaan tulevaisuudessa, siirrytään niin sanotusta poikkileikkaustutkimuksesta pitkittäistutkimukseen, koska tutkimus toistetaan useita kertoja. Jos kehitettyjä kriteerejä ja pistepainotusta ei muuteta seuraavien tutkimuksien aikana, huomataan toimittajan positiivinen tai negatiivinen kehitys. On kuitenkin järkevää vielä vahvasti harkita kriteerien määrää ja muotoa, scorecardien yleistä toimintaa sekä vastauksien keräämisen prosessia ennen kuin ne lukitaan, vaikka se hankaloittaa hetkellisesti mahdollisuutta luotettavaan pitkän ajan tarkkailuun. Myös arviointiväliaikojen muuttaminen aiheuttaa hetkellistä hankaluutta pitkän aikavälin datan tarkastelussa, mutta tätä vaihtoehtoa harkittaisiin laadukkaiden vastauksien saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Tärkeintä on siis jatkaa scorecardien pohjien ja menetelmien kehitystä ennen niiden täyttä käytäntöönpanoa.

9 Kehitysmahdollisuudet

Kehitysmahdollisuuksia arvioiduille toimittajille on paljon, ja sama pätee myös scorecardeille ja arviointien prosessille. Tästä syystä erilaisia lopputuloksia tulevaisuuden scorecardeille on paljon. Osa kehityksen tarpeista tai mahdollisuuksista ovat haastavampia, toiset huomattavasti helpompia. Suurimmat haasteet työn aikana liittyivät kyselytutkimukseen, ja kyseisen prosessin parantaminen on tärkeää. Scorecard ei kuitenkaan ole mitään ilman kriteerejään, ja niiden kehittäminen on myös hyvin merkittävää.

Scorecardeista puhuttaessa laadukkaiden kriteerien luominen on kaiken perusta. Kriteerit määrittävät täysin mitä arvoja toimittajissa arvostetaan. Jos kriteerit ovat huonot, kehitystyökin on haastavaa tai jopa haitallista. Nyt luodut kriteerit ovat toimivia, mutta niiden määrää ja mitattavia arvoja kannattaisi vielä parantaa. Pienempi määrä kysymyksiä palvelisi scorecardeja paremmin, esimerkiksi vain yksi tai kaksi per kriteerikategoria. Tämä pätee eritoten Testing Services -scorecardilla, jolla on neljä kriteeriä enemmän Professional Services -scorecardiin verrattuna. Vähentämällä kriteerien määrää karsittaisiin scorecardien vastaamiseen ja täyttämiseen vaadittua aikaa, joka lisäisi scorecardien helppokäyttöisyyttä ja täten tulevaisuuden käyttö olisi todennäköisempää. Myös kriteerikategorioiden painoarvojen lisätarkastelu olisi kannattavaa.

Yksi suurimpia ongelmia prosessissa luoda laadukkaita täytettyjä toimittaja-scorecardeja olivat kyselytutkimukset, niin kuin on jo aikaisemmin todettu. Tässäkin tapauksessa kehitysmahdollisuuksia on useita, mutta prosessi laadukkaiden vastauksien saamiseksi olisi parasta kehittää ensimmäisenä osana sujuvammaksi. Huomattava vaihtoehto olisi valita tiettyjä yrityksen työntekijöitä, esimerkiksi yksi tai kaksi, vastaamaan yhden toimittajan tietyistä kriteereistä, ja toinen työntekijä tai ryhmä vastaamaan toisista kriteereistä ja niin edelleen. Toimittajan arviointi kuuluisi työntekijöiden viralliseen työnkuvaan, ja heidät olisi varta vasten asetettu vastaajan rooliin. Vastaajien olisi myös hyvä ymmärtää, että kyseessä on tehtävä, jolla on suuri merkitys. Scorecardeja ja

menetelmiä olisi kuitenkin hyvä vielä parantaa, jotta kyseinen vaihe, jossa scorecardit saavat pisteytyksensä olisi mahdollista täysin toteuttaa, sillä tämänkaltainen prosessi vaatisi toimiakseen myös ylemmän johdon sitouttamista. Määräys scorecardeihin vastaamisesta täytyy tulla ylemmältä johdolta, jotta henkilöt voidaan asettaa vastaajien rooleihin, ja he ymmärtävät asian olevan tärkeä osa työnkuvaansa. Johtoportaan mukaan saaminen vaatii puolestaan vakuuttamista siitä, että scorecardit toimivat hyvin ja tuovat hyötyjä yrityksen toiminnalle, jonka todistaminen alkuvaiheessa on haasteellista. On kuitenkin olemassa muitakin helpompia kehityksen mahdollisuuksia vähentämään kyselytutkimuksen katoa.

Jos kysymykset, eli kriteerit olisivat esitetty jollakin kyselytutkimukseen tarkoitetulla alustalla vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi. Tutkimuslomake, eli lievästi muunneltu scorecard, luotiin vastaajille käyttäjäystävälliseksi saatekirjeineen ja ohjeineen, mutta pohja vaikutti ensivilkaisulla monimutkaiselta ja työläältä. On siis täysin mahdollista, että vastauksien saamatta jääminen johtui visuaalisesta ilmeestä, ja on täten täysin mahdollista, että paremmalla alustalla olisi saatu enemmän vastauksia. Vastaajien kanssa olisi voinut keskustella tutkimukseen osallistumisesta ennen tutkimuslomakkeen lähetystä. Tämä olisi ottanut huomattavan määrän aikaa, jota tutkimuksella ei ollut, sillä vastaajia oli yli 30 kappaletta. Scorecardien käyttö tutkimuslomakkeina oli myös perusteltua tavalliseen kysymysalustaan verrattuna, sillä vain hieman muunneltuja scorecard-pohjia käyttämällä säästettiin työtunteja, ja pohjiin vastaaminen oli todettu toimivaksi sitä testaamalla. Jos scorecard-arvioinneista tehdään vakituinen prosessi, ulkoisen kyselyalustan käyttö ei olisi järkevää, koska sen tuoma helpompi lähestyttävyyys ei olisi pitkällä aikavälillä ongelma. Erikseen myös suomenkielisten ohjeiden ja jopa taulukoiden luominen saattaisi parantaa vastausprosenttia. Vaikka työyhteisö ja yritys on monin puolin englanninkielinen, suomalaisia työntekijöitä on silti selvä enemmistö. Englanniksi tuleva satunnainen sähköposti ei ainakaan helpota ja edistä vastauksien saamista, vaikka vastaajien englannin kielen taso olisikin hyvä.

Lisäkehityksenä voitaisiin myös harkita nykyisen periodijaksotuksen muuttamista neljä kertaa vuodessa tehtävistä arvioinneista kaksi kertaa vuodessa tehtäviin. Neljä kertaa vuodessa, joka kolmas kuukausi, suoritettava arviointi voi ilmetä työläänä kaikille osallisille. Vain kaksi kertaa vuodessa suoritettujen tutkimuksien tärkeydestä sekä työnlaadun merkityksestä olisi helpompaa painottaa, kuin monta kertaa vuodessa tehdyistä arvioinneista. Periodivälien kasvattaminen saattaa olla välttämätön muutos, jos muita parannuksia, kuten johdon sitouttamista, ei tapahdu. Tämä on kuitenkin turha muutos, jos johto onnistutaan saamaan mukaan prosessiin.

Oliko saatu tulos onnistunut ja onko siitä hyötyä tulevaisuudessa? Oliko palveluita edes järkevä arvioida? Projekti näytti vähintäänkin osoittavan, että palveluja voi arvioida. Se, kuinka onnistunut koko prosessi oli jää vielä nähtäväksi, ja varsinkaan kyselytutkimuksen vastausprosentti ei puhu puolestaan. Tämän projektin onnistuminen voi hyvin määrittää yksin scorecardien tulevaisuuden käytön sekä sen, kehitetäänkö niitä ja eteenkin arvioinnin prosessia tulevaisuudessa. Vaikutuksen tekee myös ylemmän johdon ja suoran ylemmän esihenkilön panostus sekä tulevaisuuden työtaakan määrä scorecardeja käytävillä ammattilaisilla. Jos nyt valmiiksi saadut scorecardit ovat niin huonoja, että niitä ei haluta käyttää, on todennäköistä, että niiden kehitystä ei jatketa ja ne jäävät kokonaan sivuun. On myös mahdollista, että ne jäävät käyttämättä tulevaisuudessa monestakin syystä, vaikka ne toimisivatkin toimittaja-arvioinnin välineenä pätevästi. Mahdollisuuksia on monia, ja tulevaisuutta ei voi ennustaa. Parasta on toivoa tulevaan, ja siihen, että nyt valmistuneet scorecardit ovat tulevaisuudessa jatkuvan työpanoksen arvoisia, niin kuin yrityksen toimittajatkin.

Lähteet

- Balaji, M.; Dinesh, S.; Kumar, P. & Ram, K. 2021. Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. Viitattu 05.11.2023.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785321041511#ab005>
- Booth, C. 2010. Strategic Procurement : Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage. London: Kogan Page Limited.
- Bruel, O. 2017. Strategic sourcing management : Structural and operational decision-making. London: Kogan Page Limited.
- Cai, K. & Zhu, H. 2019. Customer-supplier relationships and the cost of debt. Viitattu 10.11.2023.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426619302602#abs0001>
- Desai, M. 2023 (1996). Implementing a supplier scorecard program. Viitattu 02.11.2023.
<https://www.proquest.com/business/docview/214727040/fulltext/698802335CD84843PQ/1?accountid=14446&sourcetype=Magazines>
- Emmett, S. & Crocker, B. 2013. Excellence in Procurement Strategy : How to strategically align corporate and procurement objectives. Cambridge: Cambridge Academic.
- Gordon, S. 2023 (2005). Seven Steps to Measure Supplier Performance. Viitattu 1.2.2024.
<https://www.proquest.com/magazines/seven-steps-measure-supplier-performance/docview/214796745/se-2?accountid=14446>
- Grönroos, C. 2015. Service Management and marketing : Managing the service profit logic. 4., uudistettu painos. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Handfield, R. B. & McCormack, K. 2007. Supply chain risk management: Minimizing disruptions in global sourcing. New York: Auerbach Publications.
- Heikkilä, J.; Vuori, M. & Laine, J. 2013. Purchasing business services. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hofmann, E.; Maucher, D.; Kotula, M. & Kreienbrink, O. 2014. Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing : More Than Just Savings. Berliini: Springer.

Huff, J. 2023 (2016). Friends of My Enemies: A Longitudinal Investigation into Supply Base Management. Viitattu. 2.2.2024.

<https://www.proquest.com/docview/1811945647/fulltextPDF/3BFFA17F693C4B99PQ/7?accountid=14446&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma

Lysons, K. & Farrington, B. 2016. Procurement and Supply Chain Management. 9., uudistettu painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Maestrini, V.; Luzzini, D.; Caniato, F.; Maccarrone, P. & Ronchi, S. 2018. The impact of supplier performance measurement systems on supplier performance: A dyadic lifecycle perspective. Viitattu 02.11.2023.

<https://www.proquest.com/docview/2133443263/fulltext/C28523E2AF3D4DDEPQ>.

Mena, C.; Hoek, R. I. v. & Christopher, M. 2014. Leading procurement strategy: Driving value through the supply chain. Lontoo: Kogan Page Limited.

Monczka, R.; Trent, R. & Handfield, R. 2005. Purchasing and supply chain management. 3., uudistettu painos. Ohio: South-Western.

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

O'Brien, J. 2014. Supplier relationship management : unlocking the hidden value in your supply base. London: Kogan Page Limited.

O'Brien, J. 2019. Category management in purchasing : A strategic approach to maximize business profitability. 4., uudistettu painos. London: Kogan Page Limited.

Pan, J. & Kuo, T. 2023 (2010). Developing a new key performance index for measuring service quality. Viitattu 14.2.2024.

<https://www.proquest.com/docview/606617144/abstract/5B5F8214B49347C2PQ/1?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B : vähemmällä enemmän. 7., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Schary, P. & Skjøtt-Larsen, T. 2002. Managing the global supply chain. 2., uudistettu painos. Aarhus: Aka-Print.

Schrage, M.; Kiron, D.; Candelon, F.; Khodabandeh, S. & Chu, M. 2023. AI Is helping Companies Redefine, Not Just Improve, Performance. Viitattu 1.2.2024.

<https://www.proquest.com/docview/2826433207/fulltext/A8F1E68A2D334814PQ/2?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Trent, R. 2023 (2010). Creating the ideal supplier scorecard: [1]. Viitattu 02.11.2023.

<https://www.proquest.com/business/docview/903532192/fulltext/61EF7F33E1BD4BFDPQ>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 11., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Waters, D. 2009. Supply chain management: An introduction to logistics. 2., uudistettu painos. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Zietsman, ML.; Mostert, P. & Svensson, G. 2023 (2019). Percieved price and service quality as mediators between price fairness and perceived value in business banking relationships: A micro-enterprise perspective. Viitattu 14.2.2024.

<https://www.proquest.com/docview/2178936263/abstract/FFF0A86A999C44EFPQ/3?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Scorecard-taulukko Professional Services -toimittajakategorialle

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		Professional Services		BASE VERSION			
3							
4			Vendor Number	PS Supplier			
5	Criteria	Comment	Weight	Evaluation criteria	Q4/2023	Max points	Comments (optional)
6	SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION		0,15		4,5	0	30 0 %
7	1. Contract terms. (signed contracts)		0	No Evaluation	0	10	
8	2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)		0	No Evaluation	0	10	
9	3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.		0	No Evaluation	0	10	
10	QUALITY PERFORMANCE		0,2		8	0	40 0 %
11	1. Correctness and quality of service delivery		0	No Evaluation	0	10	
12	2. Collaboration/Support with the projects		0	No Evaluation	0	10	
13	3. Response time & quality		0	No Evaluation	0	10	
14	4. Process for continuous development to ensure quality service		0	No Evaluation	0	10	
15	DELIVERY PERFORMANCE		0,2		8	0	40 0 %
16	1. Availability of needed capacity		0	No Evaluation	0	10	
17	2. Delivery accuracy		0	No Evaluation	0	10	
18	3. Lead time		0	No Evaluation	0	10	
19	4. Flexibility in capacity		0	No Evaluation	0	10	
20	KNOW-HOW/EXPERTICE		0,25		7,5	0	30 0 %
21	1. Expertise and know-how		0	No Evaluation	0	10	
22	2. Industry specific knowledge.		0	No Evaluation	0	10	
23	3. Supplier proactiveness and ideas		0	No Evaluation	0	10	
24	COST AND FINANCIAL PERFORMANCE		0,2		10	0	50 0 %
25	1. Company financial health		0	No Evaluation	0	10	
26	2. Cost / Price Competitiveness		0	No Evaluation	0	10	
27	3. Cost accuracy		0	No Evaluation	0	10	
28	4. Payment Term / Transparency		0	No Evaluation	0	10	
29	5. Cost break down		0	No Evaluation	0	10	
30					0	38	
31				Supplier Performance Score	0,00 %		
32							
33	Classification		Level of achievement	Description of the classification			
34	A		85-100 %	Excellent supplier (Partner/Potential Partner)			
35	B		70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)			
36	C		51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed			
37	D		31-50 %	Long term improvement plan needed			
38	E		0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed			

Scorecard-taulukko Testing Services -toimittajakategorialle

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		Testing Services		BASE VERSION			
3							
4			Vendor number	TS Supplier			
5		Criteria	Comment	Weight	Evaluation criteria	Q4/2023	Max points
6		SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION		0,15	4,5	0	30 0,00 %
7		1. Contract terms. (signed contracts)		0	No Evaluation	0	10
8		2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)		0	No Evaluation	0	10
9		3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.		0	No Evaluation	0	10
10		QUALITY PERFORMANCE		0,15	12	0	80 0,00 %
11		1. Certifications		0	No Evaluation	0	10
12		2. Correctness and quality of service delivery		0	No Evaluation	0	10
13		3. Average claim handling time		0	No Evaluation	0	10
14		4. Average test report time		0	No Evaluation	0	10
15		5. Standstill time is avoided		0	No Evaluation	0	10
16		6. Collaboration/Support with the projects		0	No Evaluation	0	10
17		7. Response time & quality		0	No Evaluation	0	10
18		8. Process for continuous development to ensure quality service		0	No Evaluation	0	10
19		DELIVERY PERFORMANCE		0,2	8	0	40 0,00 %
20		1. Availability of needed capacity		0	No Evaluation	0	10
21		2. Delivery accuracy		0	No Evaluation	0	10
22		3. Lead time		0	No Evaluation	0	10
23		4. Flexibility in capacity		0	No Evaluation	0	10
24		KNOW-HOW/EXPERTICE		0,25	7,5	0	30 0,00 %
25		1. Expertise and know-how		0	No Evaluation	0	10
26		2. Industry specific knowledge.		0	No Evaluation	0	10
27		3. Supplier proactiveness and ideas		0	No Evaluation	0	10
28		COST AND FINANCIAL PERFORMANCE		0,25	12,5	0	50 0,00 %
29		1. Company financial health		0	No Evaluation	0	10
30		2. Cost / Price Competitiveness		0	No Evaluation	0	10
31		3. Cost accuracy		0	No Evaluation	0	10
32		4. Payment Term / Transparency		0	No Evaluation	0	10
33		5. Cost break down		0	No Evaluation	0	10
34						0	44,5
35						0,00 %	
36							
37		Classification		Level of achievement	Description of the classification		
38		A		85-100 %	Exellent supplier (Partner/Potential Partner)		
39		B		70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)		
40		C		51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed		
41		D		31-50 %	Long term improvement plan needed		
42		E		0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed		

Validation Sheet -otos

Supplier Management and Collaboration	#	Quality Performance	#	Delivery Performance	#	Know-how/Expertise	#	Cost and Financial Performance	#
1. CONTRACT TERMS (signed contracts)		1. CORRECTNESS AND QUALITY OF SERVICE DELIVERY		1. AVAILABILITY OF NEEDED CAPACITY		1. EXPERTISE AND KNOW-HOW		1. COMPANY FINANCIAL HEALTH	
No Evaluation	0	No Evaluation	0	No Evaluation	0	No Evaluation	0	No Evaluation	0
Difficulties to find agreement in any contract/agreements (e.g NDA)	1	Many and/or major errors, deviations or quality issues having a large impact to the other areas of the project/work	1	No availability of needed capacity/ no response to RFQ	1	Outdated expertise, Poor understanding of used tools/SW/technologies etc.	1	Poor Health / Financial condition/ risk warnings in D&B	1
NDA and SCoC ok	3	Many errors, deviations or quality issues having impact to the other areas of the project/work	3	Partial and/or delayed availability of needed capacity	3	Below average of expertise/Gaps in understanding the tools/technologies used	3		3
Contract in negotiation, NDA and SCoC ok	5	Few and/or minor errors, deviations or quality issues with non critical impact to the other areas of the project/work	5	Partial availability of needed capacity	5	Slightly below average of expertise	5	Great variance of financial status within the last 4-5 years	5
Frame contract signed	7	Service delivered without errors, deviations or quality issues, no deviations appeared during warranty period.	7	Limited capacity availability allocated in favour of [Yritys X]	7	Meet expectations, average expertise within the field.	7	Sustainable business health/ mediun to low risk in D&B	7
Frame contract with [Yritys X] standard conditions signed	10	Service delivery quality having positive impact to other areas of the project	10	Good requested capacity availability	10	Outstanding expertise and understanding or used tools/SW/technology etc.	10	Healthy Business/ low risk in D&B	10
2. SUPPLIER RELATIONSHIP AND COLLABORATION (mgmt level)		2. COLLABORATION / SUPPORT WITH THE PROJECTS		2. DELIVERY ACCURACY		2. INDUSTRY SPECIFIC KNOWLEDGE		2. COST / PRICE COMPETITIVENESS	
No Evaluation	0	No Evaluation	0	No Evaluation	0	No Evaluation	0	No Evaluation	0
Contacts not kept up-to-date/ difficult collaboration	1	Inactive support/reluctant collaboration	1	Service delivery delayed and negative impact to project schedule	1	No earlier relevant experience	1	Pricing constantly uncompetitive compared to market level	1
Up to date contacts and quite sufficient collaboration	3	Inactive project support	3	Some delays with negative impact to other project deliveries	3	No experience with [toimiala] companies	3	Pricing often uncompetitive compared to market level	3
Good collaboration with major contacts	5	Occasional project support/collaboration	5	Minor delays, no impact to other project deliveries	5	Some experience in [toimiala]	5	According to market level	5
Cyclical supplier mgmt meetings and good co-operation	7	Good project support/collaboration	7	Delivery on time	7	[Toimiala] specific knowledge and experience with [Yritys X]	7	[Yritys X] specific favourable pricing	7
Openness and "no surprises" (level of trust)	10	Proactive approach to project support/collaboration	10	Delivery schedule changes with positive impact to project schedule	10	Strong specific knowledge and experience in [toimiala], experience with [Yritys X]	10	Proactively works to find a competitive solution above normal expectation	10

Performance Trend -välilehti

Criteria	Q4/2023	CATEGORY SCORE %	Q1/2024	CATEGORY SCORE %	Q2/2024	CATEGORY SCORE %	Q3/2024	CATEGORY SCORE %
	SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION	1,95	43,3 %	4,05	90,0 %	3,3	73,3 %	4,05
1. Contract terms. (signed contracts)	1,05		1,05		1,05		1,05	
2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)	0,45		1,5		0,75		1,5	
3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.	0,45		1,5		1,5		1,5	
QUALITY PERFORMANCE	3,6	45,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %
1. Correctness and quality of service delivery	0,6		2		2		2	
2. Collaboration/Support with the projects	1		2		2		2	
3. Response time & quality	1		2		2		2	
4. Process for continuous development to ensure quality service	1		2		2		2	
DELIVERY PERFORMANCE	4	50,0 %	5,6	70,0 %	2	25,0 %	8	100,0 %
1. Availability of needed capacity	1		1		1		2	
2. Delivery accuracy	1		2		0,2		2	
3. Lead time	1,4		2		0,2		2	
4. Flexibility in capacity	0,6		0,6		0,6		2	
KNOW-HOW/EXPERTICE	2,75	36,7 %	6	80,0 %	6	80,0 %	7,5	100,0 %
1. Expertise and know-how	1,25		1,75		1,75		2,5	
2. Industry specific knowledge.	0,25		1,75		1,75		2,5	
3. Supplier proactiveness and ideas	1,25		2,5		2,5		2,5	
COST AND FINANCIAL PERFORMANCE	4,2	42,0 %	7,6	76,0 %	5,8	58,0 %	9,4	94,0 %
1. Company financial health	1		1,4		1,4		1,4	
2. Cost / Price Competitiveness	0,6		2		0,2		2	
3. Cost accuracy	1		1,4		1,4		2	
4. Payment Term / Transparency	0,6		1,4		1,4		2	
5. Cost break down	1		1,4		1,4		2	
Total points (weighted)	16,5		31,25		25,1		36,95	
Supplier Performance Score	43,42 %		82,24 %		66,05 %		97,24 %	

Kyselytutkimuksen saatekirje: Toimittaja A

Subject: Supplier scorecard for [Toimittaja A]

Hi everyone!

We at [Yritys X] are creating supplier scorecards for different vendors in the Professional Services and Testing Services sourcing categories. Supplier scorecard exist for measuring supplier performance. This is the third one we are sending out.

I would need your help, as experts, to evaluate the selected supplier. (in this case [Toimittaja A])
Answering takes only a couple of minutes, since you will be selecting answers from a generated list.
This is the first and a draft version of this type of scorecard so all extra feedback is appreciated as well.

It is a personal questionnaire, to be done individually by each person.
But if you want, we can have a quick Teams meeting to fill this out together.
If that suits you best, just message me and I'll book a time.

There is a "how to use" in the Excel file which should tell you all you need to know about it.
Make sure to 'enable editing' to be able to start. :)

And please, return the file to me when you have completed your evaluation.
I would love if you could all do this within the next week, it really just takes a few minutes to answer and this will help with develop supplier relations/performance in the future, and should make your life easier with it.

Thank you.

Topi Kortemaa
Indirect Sourcing Trainee
[puhelinnumero]
[sähköposti]
[Yritys X:n tiedot ja osoite]

Valmiit Professional Services -scorecardit

	A	B	C	D	E	F	G	
1								
2		Professional Services		BASE VERSION				
3			x	Toimittaja A				
4	Criteria	Comment	Weight	Evaluation criteria	Q4/2023	Max points	Comments (optional)	
5	SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION		0,15		4,5	13,43	30	44,77 %
6	1. Contract terms. (signed contracts)		0,75	Contract in negotiation, NDA and SCoC ok		5	10	
7	2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)		0,6645	Scored by given averages		4,43	10	
8	3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.		0,6	Scored by given averages		4	10	
9	QUALITY PERFORMANCE		0,2		8	18,95	40	47,38 %
10	1. Correctness and quality of service delivery		0,866	Scored by given averages		4,33	10	
11	2. Collaboration/Support with the projects		1,2	Scored by given averages		6	10	
12	3. Response time & quality		1,058	Scored by given averages		5,29	10	
13	4. Process for continuous development to ensure quality service		0,666	Scored by given averages		3,33	10	
14	DELIVERY PERFORMANCE		0,2		8	20,14	40	50,35 %
15	1. Availability of needed capacity		0,942	Scored by given averages		4,71	10	
16	2. Delivery accuracy		0,8	Scored by given averages		4	10	
17	3. Lead time		1,028	Scored by given averages		5,14	10	
18	4. Flexibility in capacity		1,258	Scored by given averages		6,29	10	
19	KNOW-HOW/EXPERTICE		0,25		7,5	19,24	30	64,13 %
20	1. Expertise and know-how		1,715	Scored by given averages		6,86	10	Large variations in consults' skill-levels, multiple comments
21	2. Industry specific knowledge		1,6675	Scored by given averages		6,67	10	
22	3. Supplier proactiveness and ideas		1,4275	Scored by given averages		5,71	10	
23	COST AND FINANCIAL PERFORMANCE		0,2		10	26,66	50	53,32 %
24	1. Company financial health		1,4	Sustainable business health / mediun to low risk in D&B		7	10	
25	2. Cost / Price Competitiveness		0,92	Scored by given averages		4,6	10	
26	3. Cost accuracy		0,866	Scored by given averages		4,33	10	
27	4. Payment Term / Transparency		1,08	Scored by given averages		5,4	10	
28	5. Cost break down		1,066	Scored by given averages		5,33	10	
29						19,9745	38	
30				Supplier Performance Score		52,56 %		
31								
32	Classification		Level of achievement	Description of the classification				
33	A		85-100 %	Exellent supplier (Partner/Potential Partner)				
34	B		70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)				
35	C		51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed				
36	D		31-50 %	Long term improvement plan needed				
37	E		0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed				

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		Professional Services		BASE VERSION			
3							
4			x	Toimittaja C			
5	Criteria	Comment	Weight	Evaluation criteria	Q4/2023	Max points	Comments (optional)
6	SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION		0,15		4,5	20,8	30 69 %
7	1. Contract terms. (signed contracts)		1,05	Frame contract signed		7	10
8	2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)		1,08	Scored by given averages		7,2	10
9	3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.		0,99	Scored by given averages		6,6	10
10	QUALITY PERFORMANCE		0,2		8	23,42	40 59 %
11	1. Correctness and quality of service delivery		1,2	Scored by given averages		6	10
12	2. Collaboration/Support with the projects		1,142	Scored by given averages		5,71	10
13	3. Response time & quality		1,342	Scored by given averages		6,71	10
14	4. Process for continuous development to ensure quality service		1	Scored by given averages		5	10
15	DELIVERY PERFORMANCE		0,2		8	27,53	40 69 %
16	1. Availability of needed capacity		1,458	Scored by given averages		7,29	10
17	2. Delivery accuracy		1,4	Scored by given averages		7	10
18	3. Lead time		1,334	Scored by given averages		6,67	10
19	4. Flexibility in capacity		1,314	Scored by given averages		6,57	10
20	KNOW-HOW/EXPERTICE		0,25		7,5	18,14	30 60 %
21	1. Expertise and know-how		1,6775	Scored by given averages		6,71	10
22	2. Industry specific knowledge		1,465	Scored by given averages		5,86	10
23	3. Supplier proactiveness and ideas		1,3925	Scored by given averages		5,57	10
24	COST AND FINANCIAL PERFORMANCE		0,2		10	32,46	50 65 %
25	1. Company financial health		1,4	Sustainable business health / mediun to low risk in D&B		7	10
26	2. Cost / Price Competitiveness		1,24	Scored by given averages		6,2	10
27	3. Cost accuracy		1,266	Scored by given averages		6,33	10
28	4. Payment Term / Transparency		1,32	Scored by given averages		6,6	10
29	5. Cost break down		1,266	Scored by given averages		6,33	10
30						24,337	38
31				Supplier Performance Score		64,04 %	
32							
33	Classification		Level of achievement	Description of the classification			
34	A		85-100 %	Exellent supplier (Partner/Potential Partner)			
35	B		70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)			
36	C		51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed			
37	D		31-50 %	Long term improvement plan needed			
38	E		0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed			

	A	B	C	D	E	F	G	
1								
2		Professional Services		BASE VERSION				
3								
4			x	Toimittaja G				
5	Criteria	Comment	Weight	Evaluation criteria	Q4/2023	Max points	Comments (optional)	
6	SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION		0,15		4,5	13,75	30	45,83 %
7	1. Contract terms. (signed contracts)		0,45	NDA and SCoC ok		3	10	
8	2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)		0,8625	Scored by given averages		5,75	10	
9	3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.		0,75	Scored by given averages		5	10	
10	QUALITY PERFORMANCE		0,2		8	29,5	40	73,75 %
11	1. Correctness and quality of service delivery		1,55	Scored by given averages		7,75	10	
12	2. Collaboration/Support with the projects		1,55	Scored by given averages		7,75	10	
13	3. Response time & quality		1,55	Scored by given averages		7,75	10	
14	4. Process for continuous development to ensure quality service		1,25	Scored by given averages		6,25	10	
15	DELIVERY PERFORMANCE		0,2		8	27	40	67,50 %
16	1. Availability of needed capacity		1,35	Scored by given averages		6,75	10	
17	2. Delivery accuracy		1,55	Scored by given averages		7,75	10	
18	3. Lead time		1,4	Scored by given averages		7	10	
19	4. Flexibility in capacity		1,1	Scored by given averages		5,5	10	
20	KNOW-HOW/EXPERTISE		0,25		7,5	23,25	30	77,50 %
21	1. Expertise and know-how		2,125	Scored by given averages		8,5	10	
22	2. Industry specific knowledge.		1,8125	Scored by given averages		7,25	10	
23	3. Supplier proactiveness and ideas		1,875	Scored by given averages		7,5	10	
24	COST AND FINANCIAL PERFORMANCE		0,2		10	34,75	50	69,50 %
25	1. Company financial health		2	Healthy Business/ low risk in D&B		10	10	
26	2. Cost / Price Competitiveness		1,2	Scored by given averages		6	10	
27	3. Cost accuracy		1,55	Scored by given averages		7,75	10	
28	4. Payment Term / Transparency		1	Scored by given averages		5	10	
29	5. Cost break down		1,2	Scored by given averages		6	10	
30						26,125	38	
31				Supplier Performance Score		68,75 %		
32								
33	Classification		Level of achievement	Description of the classification				
34	A		85-100 %	Excellent supplier (Partner/Potential Partner)				
35	B		70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)				
36	C		51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed				
37	D		31-50 %	Long term improvement plan needed				
38	E		0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed				

Valmis Testing Services -scorecard

	A	B	C	D	E	F	G	
2		Testing Services		BASE VERSION				
4			x	TS Toimittaja (simuloitu arviointi)				
5	Criteria	Comment	Weight	Evaluation criteria	Q4/2023	Max points	Comments (optional)	
6	SUPPLIER MANAGEMENT AND COLLABORATION		0,15		4,5	20	30	66,67 %
7	1. Contract terms. (signed contracts)		0,75	Contract in negotiation, NDA and SCoC ok	5	10		
8	2. Supplier relationship and collaboration (mgmt level)		1,5	Openness and "no surprises" (level of trust)	10	10		
9	3. BL positioning as a strategic customer/Access to top mgmt.		0,75	Top management level discussions on common interests and development plans	5	10		
10	QUALITY PERFORMANCE		0,15		12	58	80	72,50 %
11	1. Certifications		1,5	ISO 17025 and (toimialan sertifikaatti) + special certifications	10	10		
12	2. Correctness and quality of service delivery		1,05	Service delivered without errors, deviations or quality issues, no deviations appeared during warranty period.	7	10		
13	3. Average claim handling time		1,5	~1-2 hours acknowledgement time or information shared to [Yritys X] of action	10	10		
14	4. Average test report time		0,75	*2 weeks after completion of test in requested language with some errors in delivery	5	10		
15	5. Standstill time is avoided		1,05	Needed actions taken in suitable time to avoid standstill	7	10		
16	6. Collaboration/Support with the projects		1,05	Good project support/collaboration	7	10		
17	7. Response time & quality		1,05	Timely response with expected quality	7	10		
18	8. Process for continuous development to ensure quality service		0,75	Process in implementation (planned)	5	10		
19	DELIVERY PERFORMANCE		0,2		8	31	40	77,50 %
20	1. Availability of needed capacity		2	Good requested capacity availability	10	10		
21	2. Delivery accuracy		1,4	Delivery on time	7	10		
22	3. Lead time		1,4	Lead time according to requested level	7	10		
23	4. Flexibility in capacity		1,4	Some upward and downward flexibility in capacity	7	10		
24	KNOW-HOW/EXPERTISE		0,25		7,5	27	30	90,00 %
25	1. Expertise and know-how		2,5	Outstanding expertise and understanding or used tools/SW/technology etc.	10	10		
26	2. Industry specific knowledge.		2,5	Strong specific knowledge and experience in [Yritys X:n toimialalla], experience with [Yritys X]	10	10		
27	3. Supplier proactiveness and ideas		1,75	Active approach with own ideas	7	10		Testing Strategy changed
28	COST AND FINANCIAL PERFORMANCE		0,25		12,5	34	50	68,00 %
29	1. Company financial health		1,75	Sustainable business health/ median to low risk in D&B	7	10		
30	2. Cost / Price Competitiveness		0,75	Pricing often uncompetitive compared to market level	3	10		Competitive under specific conditions (tough competition)
31	3. Cost accuracy		1,75	Accurate/realistic offers/cost estimates	7	10		
32	4. Payment Term / Transparency		2,5	Payment terms 45 days or above, payment after delivery	10	10		
33	5. Cost break down		1,75	Transparency in different cost elements	7	10		Share cost breakdown, engineering hour
34					33,15		44,5	
35				Supplier Performance Score		74,49 %		
37	Classification		Level of achievement	Description of the classification				
38	A		85-100 %	Excellent supplier (Partner/Potential Partner)				
39	B		70-84 %	Meets expectations (Key Supplier)				
40	C		51-69 %	Performance improvement plan/collaboration improvement needed				
41	D		31-50 %	Long term improvement plan needed				
42	E		0-30 %	No new business until an improvement plan is underway/completed				