



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Käsiteanalyysi tavarantoimittajan arvioinnista

Sarla, Pia

2013 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Käsiteanalyysi tavarantoimittajan arvioinnista

Pia Sarla
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2013

Pia Sarla

Käsiteanalyysi tavarantoimittajan arvioinnista

Vuosi 2013 Sivumäärä 57

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja selvittää tavarantoimittajan arviointi -käsitteen sisältöä. Tavarantoimittajan arviointi -käsite on laaja-alainen ja moniulotteinen käsite, joka voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin Walkerin ja Avantin kahdeksanvaiheinen käsiteanalyysimenetelmä, jonka he muokkasivat ja yksinkertaistivat Wilsonin (1963) yksitoistavaiheisesta klassisesta käsiteanalyysimenetelmästä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin viitekehysten mukaisesti tavarantoimittajan arviointiin. Käsiteanalyysissa selvitettiin tavarantoimittajan arviointi -käsitteen erilaisia käyttötapoja ja -yhteyksiä suomen- ja englanninkielisessä kirjallisuudessa, tieteellisissä kirjoituksissa, artikkeleissa ja opinnäytetöissä. Aineisto kerättiin useista eri tietolähteistä ja tietokannoista.

Käsiteanalyysiin mukaan otetuista käsitteen käytön esimerkeistä etsittiin käsitteen ominaispiirteitä. Samalla kiinnitettiin huomio käsitteen käytössä ilmenneisiin useisiin lähikäsitteisiin ja rajatapauksiin, sekä niiden käytön esimerkkeihin. Käsiteanalyysin avulla selvitettiin myös tavarantoimittajan arvioinnin ennakkoehtoja ja seurauksia. Tavarantoimittajan arvioinnin ominaispiirteiksi nousivat kartoittaminen, valintojen tekeminen, vertailu, tarkastelu, määrittely, mittaaminen, valvonta ja seuranta. Käsitteen ennakkoehtoiksi nousivat tavaran ostaja ja tavaran myyjä, tarve ostaa, suunnitelma tavaran ostoon, henkilöresurssit arviointiin, menetelmät, työkalut, ohjeet, tieto, taito ja koulutus. Tavarantoimittajan arvioinnin seurauksiksi nousivat oikean tavarantoimittajan valinta, tarpeettomien tavarantoimittajien karsiutuminen, tuote-, laatu-, hinta-, tarjonta- ja tavarantoimittajamarkkinatietämyksen paraneminen, ostaja- ja hankintatoiminnan kehittyminen, tavarantoimittajayhteistyön vahvistuminen, tavarantoimittajan kehittyminen, ja kilpailukyvyyn paraneminen.

Opinnäytetyön tulokset on tarkoitettu hyödynnettäviksi SULOIN-hankkeessa (Sustainable Logistics Solutions Through International Networking), jossa Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana kehittämässä Etelä-Suomen logistiikkaklusterin osaamisrakenteita, kilpailukykyä ja ekologisuutta.

Asiasanat: tavarantoimittajan arviointi, tavarantoimittaja-arviointi, käsiteanalyysi

Pia Sarla

Concept Analysis of Supplier Evaluation

Year	2013	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to clarify the concept of supplier evaluation and identify its many attributes. Supplier evaluation is a wide-ranging concept and it can mean many different things to different people.

In this study Walker's and Avant's concept analysis model was used as a research method. It is an eight-step analysis method that originates from Wilson's (1963) classic eleven-step concept analysis method. The theoretical framework of the study deals with supplier evaluation. One step of the concept analysis was to identify all possible uses of supplier evaluation concept in Finnish and English literature, scientific writings, articles and studies. While paying attention to the different uses of the concept, a wide range of related concepts and borderline cases were found. From the different uses of the supplier evaluation concept the defining attributes were determined and the concept's antecedents and consequences were identified. The data was gathered from a variety of sources and databases.

Based on the researched data supplier evaluation's defining attributes were determined to be surveying and identifying, making choices, comparing, examining, defining, measuring, controlling and monitoring. The antecedents were identified as a seller, a buyer, a need to buy, a plan to buy, and human resources, methods, instructions, knowledge, skills and training to evaluate. The consequences of supplier evaluation were identified to be the right choice of suppliers, elimination of unnecessary suppliers, improvement of product, quality and price knowledge and of supplier market intelligence, strengthening of cooperation between the buyer and supplier, development of sourcing, development of supplier, and improved competitiveness.

The results of the study are intended for the benefit of SULOIN project (Sustainable Logistics Solutions Through International Networking), in which Laurea University of Applied Sciences is involved in developing Southern Finland's logistics clusters, knowledge structures, competitiveness and sustainability.

Keywords: concept analysis, supplier evaluation, supplier assessment, supplier appraisal

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkielman tausta ja tutkimusongelma.....	6
1.2	Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaus.....	8
1.4	Tutkielman rakenne.....	9
1.5	Tutkimusperinne liittyen tavarantoimittajan arviointiin.....	10
1.6	Tutkielman keskeiset käsitteet.....	12
2	Tavarantoimittajan arviointi – katsaus teoriaan.....	15
2.1	Hankinnan suunnittelu ja tavarantoimittajavaihtoehtojen kartoitus.....	16
2.2	Tavarantoimittajan valinta.....	16
2.3	Tavarantoimittajan ominaisuuksien ja palvelutekijöiden tarkastelu.....	18
2.3.1	Hinta, kokonaiskustannukset, tehokkuus ja kyvykkyys.....	20
2.3.2	Teknologia, tietojärjestelmät ja tilausten käsittely.....	20
2.3.3	Toimitusvarmuus, luotettavuus, saatavuus ja joustavuus.....	21
2.3.4	Laatu ja laadunvalvonta.....	21
2.3.5	Yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu ja eettisyys.....	22
2.4	Tavarantoimittajayhteistyö.....	23
2.5	Mittarit ja tavarantoimittajan suoritusten arviointi.....	24
2.5.1	Kvalitatiivinen mittaaminen.....	25
2.5.2	Kvantitatiivinen mittaaminen.....	26
3	Käsiteanalyysi Walkerin ja Avantin mukaan tavarantoimittajan arvioinnista.....	27
3.1	Käsite.....	33
3.2	Analyysin tavoitteet.....	33
3.3	Käsitteen käyttötapoja.....	34
3.4	Käsitteen ominaispiirteitä.....	40
3.5	Malliesimerkki käsitteestä.....	41
3.6	Lähikäsitteitä ja rajatapauksia.....	43
3.7	Ennakkoehdot ja seuraukset.....	46
3.8	Empiiriset tarkoitteet.....	47
4	Johtopäätökset.....	48
4.1	Tulosten tarkastelu.....	49
4.2	Itsearviointi.....	49
4.3	Jatkotutkimusaiheet.....	50
	Lähteet.....	51
	Kuviot.....	56
	Taulukot.....	57

1 Johdanto

Globaali ja yhä edelleenkin kiristynvä kilpailu on taloudellisesti, logistisesti, ekologisesti ja eettisesti haastavaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Viime aikoina julkisuudessa on kiinnitetty runsaasti huomiota kaupan omien merkkien alkuperään ja valmistuksen eettisyyteen, sekä tavarantoimittajien kykyyn ja keinoihin varmistaa vastuullisuuden toteutuminen ja tuotannon kestävyys. (Karvinen 2013, B9.)

Maailmanlaajuisestikin kuluttajia järkyttänyt puute tuotevalvonnassa, sekä yritysten omavalvonnassa ja toimitusketjussa, tuli ilmi tammikuussa 2013, kun Irlannissa viranomaiset saivat selville eräiden hampurilaispihvien sisältävän hevosenlihaa. Tuoteselosteessa siitä ei ollut mainintaa. Pian Britanniassa löydettiin tietyn valmistajan pakastelasagnesta suuria pitoisuuksia hevosenlihaa myös tuoteselosteen vastaisesti. Nämä löydökset ovat herättäneet koko Euroopassa suuren kohun, ja mittavat tutkimukset naudanlihaa sisältävien ruokavalmisteiden oikeasta sisällöstä. Hevosenlihakohun seurauksena tuotesisältötutkimuksia tehdään EU-maissa niin viranomaisten kuin myös valmistajien, valmistuttajien ja kaupan alan toimesta. Myös Suomessa on tutkimusten tuloksena löytynyt tuoteselosteen vastaisesti hevosenlihaa useissa valmisruoka- ja nautatuotteissa. Nämä tuotteet on sittemmin vedetty pois markkinoilta, vaikka tässä jupakassa ei varsinaisesti olekaan itse tuoteturvallisuudesta kysymys. (Ahokas, Lehto & Sippola 2013, A9.)

Kuluttajat peräänkuuluttavat yhä enenevässä määrin tietoa tuotteen alkuperästä ja eettisyydestä. Tuotantoketjun jäljitettävyyden tulisi olla itsestään selvää. Logistisessa prosessissa tavarantoimittajalla voi olla suuri merkitys kaupan, ostajayrityksen tai -organisaation kannattavuudessa sekä kilpailukyvyssä - usein myös maineessa. Tänä päivänä koko toimitusketjussa on huomioitava taloudellisuuden lisäksi vastuullisuusperiaatteidenkin toteutuminen, ympäristökysymykset ja ekologisuus. Ostajan on voitava luottaa siihen, että tuote vastaa sen kuvausta, ja tuoteseloste tuotteen sisältöä sataprosenttisesti.

1.1 Tutkielman tausta ja tutkimusongelma

Mietin opinnäytetyölleni pitkään tarkkaa aihetta syventäviin opintoihini kuuluvasta logistiikasta, joka sisällöltään on varsin laaja ja moniulotteinen. Olen kovin kiitollinen opinnäytetyöni ohjaajan ideasta tehdä käsitemallitus tavarantoimittajan arvioinnista. Henkilökohtaisesti minua kiinnostavat toimintatapojen jatkuva kehittäminen, ympäristöasiat, eettisyys, hintalaatusuhteet ja taloudellisuus. Tavarantoimittajan arviointi käsitteenä tuntui näistä edellä mainituista syistä oikein kiinnostavalta aiheelta opinnäytteeni.

Mielenkiintoani tavarantoimittajia kohtaan lisäsi edellä jo mainitut julkisuuteen tulleet kysymykset tavarantoimittajien kyvyistä ja keinoista toteuttaa vastuullisuutta ja tuotannon kestävyttä (Karvinen 2013, B9). Tiedonhaluani vahvisti myös Euroopassa levinnyt hevosenlihajupakka (Ahokas ym. 2013, A9). Voisiko tavarantoimittajan arvioinnilla olla positiivisia vaikutuksia laajemminkin toimitusketjussa? Mutta mitä tavarantoimittajan arviointi tarkoittaa? Se pitää selvittää, ennen kuin voi tutkia käsitteen laajempia vaikutuksia tai seurauksia.

Tämän opinnäytetyön muoto on tutkimuksellinen. Opinnäytetyön tutkimusongelman voi muotoilla yhdellä lauseella: "Mitä tavarantoimittajan arviointi tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään?"

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 138 - 139) määrittelevät tutkimuksen tarkoituksen olevan joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. He lisäävät, että tarkoituksia voi olla kuitenkin useampia ja tutkimuksen edetessä tarkoitus voi jopa muuttua.

Tämän tutkielman tarkoitus on kartoittaa ja selvittää tavarantoimittajan arviointia. Tutkimusmenetelmän seurauksena tutkielman aiheeksi valittua tavarantoimittajan arviointikäsitettä myös analysoidaan. Tavarantoimittajan arviointi voi tarkoittaa lukuisia erilaisia asioita eri ihmisille, eri toimialoilla. Kukin ymmärtää käsitteen omalla tavallaan. Se voi myös pitää sisällään monenlaisia seikkoja liiketoiminnasta, liiketoiminta-alueesta tai -tavasta riippuen. Tämän opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus on selvittää tavarantoimittajan arvioinnin merkitystä.

Tutkielman tavoite on saada selvästi kirjalliseen muotoon mitä tavarantoimittajan arviointi tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Toinen tavoite on saada tavarantoimittajan arvioinnista tietoa SULOIN-hankkeeseen, johon Laurea-ammattikorkeakoulu osallistuu.

Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana SULOIN -hankkeessa vuosina 2011 - 2013. Hankkeen SULOIN-nimi on lyhenne englanninkielisistä sanoista Sustainable Logistics Solutions Through International Networking. Hankkeessa pyritään kehittämään Etelä-Suomen logistiikkaklusterin osaamisrakenteita, kilpailukykyä, ja ekologisuutta. Yksi tavoite hankkeessa on edesauttaa yritysten liiketoimintaedellytyksiä kansainvälisesti. Tähän hankkeeseen liittyen Laurean opiskelijoille on tarjolla opinnäytetyöaiheita muun muassa elintarviketeollisuuden jakelujärjestelmien tutkimuskohteissa ja kehittämisprojekteissa. Koska hankkeen yksi tarkoitus on myös parantaa toimitusketjun johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä seikkoja, on tavarantoimittajan arvioinnista tehty opinnäytetyö mielestäni tarkoituksenmukainen liitettäväksi SULOIN-hankkeen tuotoksiin. (Laurea 2013a.)

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmäksi Walkerin ja Avantin kahdeksanvaiheinen käsiteanalyysimenetelmä, jonka he muokkasivat ja yksinkertaistivat Wilsonin (1963) yksitoistavaiheisesta klassisesta käsiteanalyysimenetelmästä. Vaikka tämä käsiteanalyysimenetelmä on alkujaan kehitetty ja paljon käytetty hoitotieteissä, se soveltuu systemaattisena metodina hyvin myös esimerkiksi liiketaloustieteen vakiintumattomien ja abstraktien käsitteiden tarkasteluun. (Walker & Avant 2005, 65; Puusa 2008, 36.)

Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimetodilla on mahdollista tutkia ja tuoda syvällisesti esille käsitteen ominaispiirteet, tulkinnat ja merkitykset, sekä missä yhteyksissä ja miten käsitteestä on kirjoitettu ja kuinka sitä on käytetty eri lähteissä (Walker & Avant 2005, 65; Puusa 2008, 36). Tätä käsiteanalyysia tutkimusmenetelmänä esitellään ja selvitetään vaihe vaiheelta myöhemmin tämän opinnäytetyön käsiteanalyysiluvussa kolme.

Tavarantoimittajan arvioinnin kartoittaminen ja selvittäminen käsiteanalyysin avulla rajaa opinnäytetyötä jo itsessään hyvin, koska käsiteanalyysissa edetään systemaattisen metodin mukaisesti määrättyjen raamien puitteissa. Käsiteanalyysista voidaan yksinkertaistettuna puhua eräänlaisena kirjallisuuskatsauksena, koska siinä selvitetään runsaasti käsitteen käyttöä kirjallisuudessa, lehdissä, artikkeleissa ja erilaisissa sähköisissä materiaaleissa. (Puusa 2008, 36.)

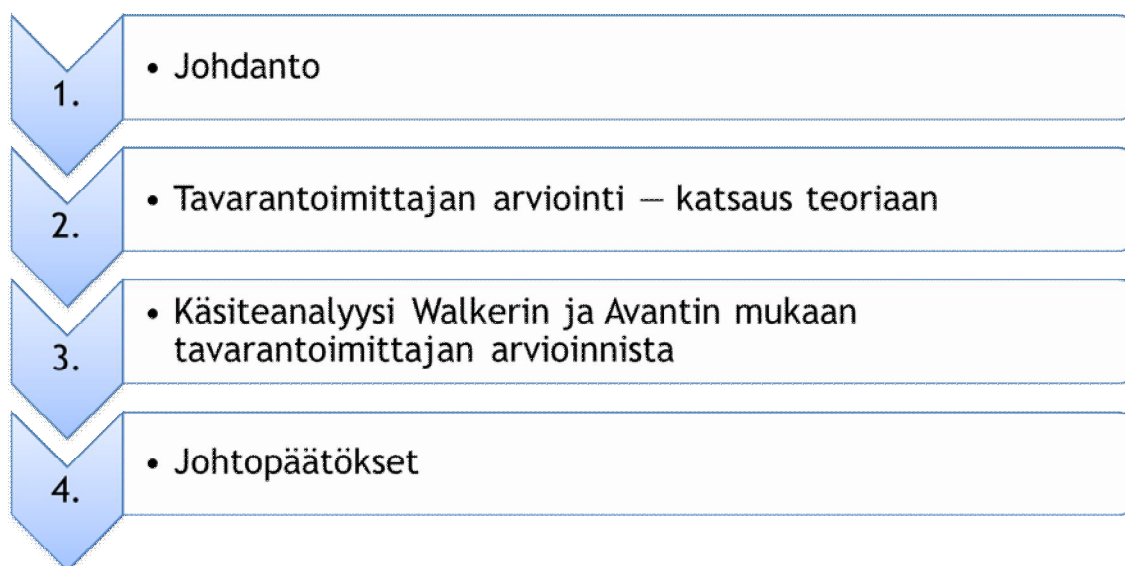
Tästä tutkielmasta on rajattu pois mitä tavarantoimittajan arviointi tarkoittaa julkisen sektorin hankinnoissa, sekä tavarantoimittajan arviointiin mahdollisesti liittyvät lainsäädännölliset asiat.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman rakenne (Kuvio 1) ja ulkoasu noudattavat toteutuksessaan Laurea-ammattikorkeakoulun yleisiä opinnäytetyön ohjeita. Ensimmäiseksi, johdanto-osiossa luotsataan lukijaa tutkittavan aiheen piiriin. Siinä kerrotaan tutkielman tausta, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja rajaus, tutkielman tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusperinne, sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa perehdytään teoreettiselta pohjalta tutkielman viitekehyksen mukaisesti tavarantoimittajan arviointiin. Kolmannessa luvussa tutkitaan käsiteanalyysimenetelmällä tavarantoimittajan arviointi -käsitettä. Kyseessä on tutkielma, joka perustuu kirjallisuuskatsauksen käsiteanalyysimetodilla. Kattavan kirjallisuuden, tieteellisten artikkeleiden ja muiden painettujen ja sähköisten lähdemateriaalien avulla käsitellään sitä mitä tavarantoimittajan arvioinnista on aiemmin kirjoitettu.

Viimeisessä luvussa tehdään käsiteanalyysin pohjalta johtopäätökset mitä tavarantoimittajan arviointi tarkoittaa ja arvioidaan tulokset. Tutkijan itsearviointilla käsitellään ja analysoidaan vielä tutkielman teon onnistuminen, työtavat, kehityskohteet tai puutteet, tavoitteiden täyttyminen, ja lopputulos. Aivan loppuksi pohditaan myös mahdolliset mielenkiintoiset ja hyödylliset jatkotutkimusaiheet, jotka nousivat pintaan opinnäytetyön edetessä tai sen työstämisen loppuksi.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

1.5 Tutkimusperinne liittyen tavarantoimittajan arviointiin

Tavarantoimittajan arviointiin liittyviä tutkimuksia ja tutkielmia on Suomessa, ja varsinkin maailmalla, tehty vuosien varrella runsaasti. Rajaan tässä tutkimusperinteen käsittämään vain joitain Suomessa viime vuosina tehtyjä opinnäytetöitä ja pro graduja. Esimerkit niistä on koottu taulukkoon (Taulukko 1) pääosin Nelli-tiedonhakuportaalista.

Tutkimusperinne liittyen tavarantoimittajan arviointiin			
Tekijät	Vuosi	Nimike	Aineisto
Ahola, Pia	2008	Toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen Yritys Oy:lle.	Opinnäyte
Hattula, Teemu	2008	Hankintaprosessien määrittäminen	Opinnäyte
Hekkala, Tuula ja Helaakoski, Jenni	2001	Tavarantoimittajan arviointi osana ostotoimintaa	Opinnäyte
Hietalahti, Juha	2010	Toimittaja-arvioinnin kehittäminen: Case Nokian Renkaat Oyj	Pro gradu
Hiltunen, Jarmo	2012	Ostotoiminnan laadunvarmistus ja toiminnanohjauksen kehittäminen Mantsinen Group Ltd Oy:ssä	Opinnäyte
Hokkala, Laura	2012.	Vastuun vuoksi. Arviointimenetelmä vaatetusalan pk-yritykselle tavarantoimittajan sosiaalisesta vastuullisuudesta	Opinnäyte
Jalli, Miia	2013	Toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen: Case Halton Marine, Lahti	Opinnäyte
Karjalainen, Annika	2008	Vähittäiskaupan tavarantoimittaja-arviointi -tapaustutkimus	Pro gradu
Pasanen, Teemu ja Selja Tommi	2008	Ostotoiminnan kehittäminen	Opinnäyte
Seppänen, Siru-Sue	2008	Toimittajan arviointi ja valinta case-organisaatiossa.	Pro gradu
Sopanen, Tuula	2009	Hankinnan ja toimittajien suorituskyvyn kehittäminen	Pro gradu
Tamper, Minna	2008	Hankintatoimen toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen auditoinnin avulla: Case Valio Oy	Pro gradu
Toivonen, Taija	2012	Kategoriastrategiatyökalusetti	Opinnäyte
Viero, Jukka	2008	Toimittaja-arvioinnin ja toimitusvalvonnan kehittäminen metsäteollisuuden kunnossapitoyrityksessä	Pro gradu
Vilkkö, Virpi	2011	Toimittajan valinta, hyväksyntä ja valvonta ISO13485 vaatimusten mukaisesti.	Opinnäyte

Taulukko 1. Tutkimusperinne (koottu Nelli-tiedonhakuportaalista 2013).

Opinnäytetyöesimerkkien (Taulukko 1) haku rajattiin pikahakuryhmähaulla vain opinnäytteisiin liittyen tavarantoimittajan arviointiin, toimittaja-arviointiin, ja toimittajan arviointiin. Tavarantoimittajan arviointiin liittyvän asian käsittely voi olla esimerkkitutkielmissa laajuudessaan keskeinen ja otsikoinnissa selvästi näkyvä elementti, tai sisällöllisesti vain vähän niissä käsitelty asia. Monissa esimerkkistöissä tavarantoimittajan arviointiin liittyvää asiaa oli kuitenkin suhteellisen niukasti hyödynnettäväksi tähän opinnäytetyöhön.

Näistä tutkielmaesimerkeistä Hiltusen (2012) "Ostotoiminnan laadunvarmistus ja toiminnanohjauksen kehittäminen Mantsinen Group Ltd Oy:ssä" nousi ylitse muiden tavarantoimittajan arviointiin liittyen. Tavarantoimittajan arviointia ei tosin opinnäytetyön nimestä heti huomaa. Sisällysluettelossa on vain yksi luku muutamalla alaluvulla toimittajan arvioinnista ja valinnasta. Kyseessä olevasta opinnäytetyöstä on suoraan lainattu tavarantoimittajan arvioinnista esimerkki tämän opinnäytetyön käsiteanalyysiosioon. Esimerkki on Hiltusen työssä nimellä toimittaja-arviointi. (Hiltunen 2012, 56 - 57.)

Tavarantoimittajan arvioinnista on suhteellisen vaikeaa löytää tutkimustietoa ja -perinnettä juuri asianomaisilla sanoilla. Asiaan liittyvässä tiedossa ja tutkimuserinteessä käytetään usein jotain muuta käsittemuotoa. Tavarantoimittaja-arviointia, toimittajan arviointia tai toimittaja-arviointia käsitellään opinnäytteissä yleensä yrityksen osto- tai hankintatoiminnan kehittämisen yhteydessä, arviointijärjestelmän kehittämisen tai käyttöönoton yhteydessä, sekä esimerkiksi ulkoistamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Monissa opinnäytetöissä tutkimustavoitteena on ollut jonkin yrityksen tavarantoimittaja- tai toimittaja-arviointilomakkeen suunnittelu, tavarantoimittaja- tai toimittaja-arvioinnin käynnistäminen, tai toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen yleensäkin osana ostotoiminnan kehittämistä. Tätä opinnäytetyötä vastaavaa tavarantoimittajan arviointi -käsiteanalyysiä en löytänyt useilla eri hakukoneilla.

1.6 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön pääkäsitteenä on "tavarantoimittajan arviointi", jonka merkitystä, sisältöä, olennaisia piirteitä ja ominaisuuksia, sekä käyttöä tutkitaan ja määritellään tutkielman teoria- ja käsiteanalyysiosiossa. Toinen tärkeä käsite on "tavarantoimittajan palvelutekijät", johon kuuluvia elementtejä tarkastellaan opinnäytetyön teoriaosuudessa luvussa kaksi. Muita tähän tutkielmaan liittyviä keskeisiä käsitteitä selvennetään seuraavaksi.

Käsiteanalyysi

Viestintätieteiden laitoksen julkaisussa "Käsiteanalyysia käsiteanalyysistä - kohti systemaattista käsiteanalyysia", Nuopponen (2009, 310 - 311) kuvaa käsiteanalyysia toiminnoksi, jossa on mukana tekijä, kohde, aineisto, välineet, konteksti, tavoite, tulos, ja kulku. Hän on poiminnut teokseensa mukaan kolme eri kirjallisuudessa esiteltyä määritelmää käsiteanalyysistä (Taulukko 2).

Käsiteanalyysimääritelmiä		
"Terminologinen käsiteanalyysi (Suonuuti 1999)"	"Käsiteanalyysi (Näsi 1980)"	"Tulkitseva käsitetutkimus (Lämsä & Takala 2001)"
"Sanastotyöhön kuuluva toiminta, jossa selvitetään ja kuvataan tiettyyn kokonaisuuteen kuuluvat käsitteet ja niiden suhteet toisiinsa"	"Tavoitteellista käsiteongelman ratkaisua; käsitteiden muodostamista analyyttisen ja synteettisen pohdinnan kautta käyttäen hyväkseen muita, jo tunnettuja käsitteitä sekä oivallusta"	"Organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva menetelmä, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstillisessä muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinna."

Taulukko 2. Käsiteanalyysimääritelmiä kirjallisuudesta (Nuopponen 2009, 310).

Tavarantoimittaja, toimittaja

Englannin kieli ei tee eroa sanoille tavarantoimittaja- ja toimittaja. Kumpikin käännetään englanniksi "supplier" (Suomisanakirja 2013). Suomen kielessä sanojen välillä voi olla kuitenkin kirjoitusasun lisäksi merkitysero. Tavarantoimittaja toimittaa jotain fyysistä; tavaraa, tuotetta tai ainetta. On kuitenkin myös toisenlaisia toimittajia, sellaisia toimittajia, jotka toimittavat esimerkiksi vain jotain palvelua tai osaamista. Silloin tavara ei niin sanotusti liiku.

Käytännössä toimittajalla voi siis tarkoittaa tavarantoimittajaa, tai sitten jonkin palvelun tai osaamisen toimittajaa.

Joissain kohdissa tätä työtä on käytetty lyhyesti toimittaja-sanaa, ja joidenkin tässä työssä käytettyjen lähdemateriaalien alkuperäinen sanavalinta on toimittaja, tarkoittaen sekä tavarantoimittajaa, että esimerkiksi palvelun tai osaamisen toimittajaa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee tavarantoimittajaa, ei esimerkiksi vain palvelun tai osaamisen toimittajaa, vaikka moni tässä opinnäytetyössä käsiteltävä seikka voisi olla esimerkkinä kummasta tahansa.

Tavarantoimittaja- ja toimittaja-sanojen käsitteellinen ero tulee esille vielä tämän opinnäytetyön käsiteanalyysiosiossa.

Osto-/hankintatoiminnan kehittäminen

Osto pitää sisällään tuotteiden ja materiaalien tai tarvittavien palvelujen hakemista, niistä sopimista, tilauksen tekemistä ja toimitusten valvontaa. Osto toimintana vaatii yhä enemmän tarveanalyysia, hankintalähteiden ja -vaihtoehtojen kartoitusta, tarjouspyyntöjen tekemistä ja tarjoajien arviointia sekä neuvottelua hankintasopimuksista. Ostotoiminnan kehittämisen avuksi kannattaa yrityksissä suunnitella oma ostoportfolio, jossa ostettavat tuotteet määritellään tuotetyypeittäin ja niiden hankintalähteet ja -tavat kartoitetaan. (Karrus 2001, 237, 408.) Yrityksissä ja organisaatioissa voidaan käyttää osto-termin sijasta hankinta-termiä, jolloin hankintatoimen kehittäminen tarkoittaa samaa kuin ostotoiminnan kehittäminen.

Strategia

Lindroos ja Lohivesi (2010, 25) nostavat yhdeksi selkeimmäksi strategiamääritelmäksi suomalaisen strategiatutkijan, Juha Näsin määritelmän: *”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka.”* Strategia koostuu pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla yrityksen visiossa täsmennetyt tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.) Yrityksen strategia voi lisäksi sisältää osto- ja hankintastrategian selkeyttämään yrityksen osto- ja hankintatoimintaa.

Logistinen prosessi

Logistinen prosessi käsittää koko toimitusketjussa olevat tuottajan ja asiakkaan väliset materiaali-, informaatio- ja rahavirrat (Hokkanen, Karhinen & Luukkainen 2011, 15 - 16). Sakki (2003, 25) kuvaa logistiikkaa prosessina, jossa tieto, tavara ja maksusuoritukset liikkuvat toimittajalta asiakkaalle jonkin yrityksen kautta.

Toimitusketju

Toimitusketju on eri organisaatioiden, raaka-ainetoimittajien, alihankkijoiden, valmistajien, tukkukauppojen ja vähittäiskauppojen ostamisen ja myymisen yhteistyöketju. Se jakautuu ylä- ja alavirtaan. Ylävirta muodostaa yrityksen hankinta- eli ostomarkkinat. Alavirrassa on yrityksen jakelu- eli myyntimarkkinat. (Karrus 2001, 231; Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 193, 201, 203.) Tavarantoimitusketjun varrella voi olla useita eri tavarantoimittajia.

2 Tavarantoimittajan arviointi – katsaus teoriaan

Eräsaari, Lindqvist, Mäntysaari & Rajavaara (1999, 64) kuvaavat arviointia prosessina, jossa määritellään arvo, ansio tai merkitys. He tarkentavat, että arviointitutkimuksen tuloksena evaluatiiviseen johtopäätökseen tulee sisältyä ainakin yksi seuraavista seikoista; arvostelu, keskinäinen arvojärjestys, pisteytys, ja ansion mukainen kiitoksen tai mahdollisten moitteiden jakaminen. Uudempi Virtasen (2007, 25) määritelmä arvioinnista tähdentää, että arvioinnin perimmäinen tarkoitus ei ole arvostella tai tehdä puutelistaa. Hän täsmentää, että arvioinnilla on tarkoitus tuottaa arvioitavan kohteen vahvuuksista ja kehittämisalueista havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia. Lisäksi hän kiinnittää huomion arvioijan ammattitaidon tärkeyteen, jotta hyvät ja huonot asiat tulevat tasapainotetusti esiin.

Uusia tavarantoimittajaehdokkaista etsiessä, arvioinnin pohjaksi kannattaa asettaa omat kriteerit tavarantoimittajaehdokkailleen ja yhteistyön toimintaedellytyksille. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa toimiva Tuko Logistics haluaa tavarantoimittajalta tuote- ja hintatiedot sähköisesti käyttämänsä tuotetietopankin kautta ja hintatiedot lisäksi Tukon hinnastopohjalla. Ostosopimukset halutaan kirjallisesti, ja tavarantoimittajan omavalvonnan tulee toimia, sekä tuotteiden saatavuuden olla katkeamatonta. Myös toimittajan taloudellisen tilanteen vakaus on tärkeää ostohintojen kilpailukyvykkyyden, ja hyvän sekä toimivan tuotteiston lisäksi. Tiedonsiirto sähköisesti koko tilaus-toimitusprosessin läpi on yksi nykypäivän vaatimuksista muutenkin sujuvan yhteistyön lisäksi. (Tuko Logistics 2013.)

Yrityksessä jo olemassa olevien tavarantoimittajien arviointia kannattaa tehdä tavarantoimittajan jatkuvaa kehittämistä silmälläpitäen. Myös yrityksen eri tavarantoimittajien tärkeyttä suhteessa toisiinsa voi arvioida esimerkiksi Pareton 20/80-sääntöön perustuvan ABC-analyysin avulla luokittelemalla toimittajat kolmeen A, B, C-luokkaan, tai mukaan voi ottaa vielä neljännenkin D-luokan. (Ritvanen ym. 2011, 201.) Vakionimikkeiden ABC-kartoituksella on mahdollista saada tietoa mitkä tavarantoimittajat ovat yrityksen kannalta tärkeitä ja suuria volyymiltaan. Analyysin tuloksia voi hyödyntää toimittajasopimuksien järjeistämässä ja mahdollisten rinnakkaistoimittajien karsimisessa. Ostotoimintatapoja on mahdollista kehittää, kun analyysin avulla saa tietoa mihin toimituksiin ja toimittajiin kannattaa keskittyä parhaimman tuloksen saamiseksi. Joskus voi olla kannattavaa siirtää pienet toimittajat tai erät ulkopuoliseen hankintapalveluun eli vendorisoida ne. Jos selviää, että toimittajarajapinnassa on tärkeydeltään varsin erilaisia toimittajaryhmiä, voi olla kannattavaa ohjata tärkeysasteeltaan erilaisia toimittajia eri tavoin. (Karrus 2001, 229, 237 - 238; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 482.)

2.1 Hankinnan suunnittelu ja tavarantoimittajavaihtoehtojen kartoitus

Ennen tavarantoimittajien valintaa on määriteltävä hankintatarpeensa hyvin sekä muodostettava toimintasuunnitelma hankinnoille, tutkittava hankittavan tuoteryhmän kustannusrakenteet, tutustuttava kilpailuun alalla ja yleiseen toimittajamarkkinatilanteeseen. Toimittajakandidaattien etsinnässä ja vaihtoehtojen kartoituksessa, on syytä ottaa huomioon potentiaalisten toimittajien sijainti maantieteellisesti, sekä millaisia toimittajia etsitään - esimerkiksi pieniä ja erikoistuneita, vai kenties suuria ja monialaisia, tai mitkä muut kriteerit ovat tärkeitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227.)

Voidakseen tehdä oikeita toimittajavalintoja, on hankinnassa ymmärrettävä oman alansa toimittajamarkkinat ja pelisäännöt. Toimittajamarkkinatietämys (supply market intelligence, SMI) on keskeisessä roolissa oman hankintastrategian valinnassa. Jatkuva toimintaympäristön seuraaminen on tärkeää, jotta voi saada nopeasti ja tarkasti oikeat tiedot ennen kilpailijoita ja siten tehokkaasti hyödyntää tietoa ja osaamista omaan etulyöntiasemaan markkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227.)

2.2 Tavarantoimittajan valinta

Uusien tavarantoimittajien valinnassa on edellisessä luvussa mainittujen omien tavoitteiden ja edellytysten määrittelyn, sekä toimittajavaihtoehtokartoituksen jälkeen mietittävä soveltuuko potentiaalinen toimittajayritys omaan strategiaan ja tavoitteisiin. Valinnassa on arvioitava toimittajan organisaatio, taloudellinen tila, tuotteet, hinnat, kokonaiskustannukset, laatu, resurssit, koneet, laitteet ja IT-järjestelmät, johtamis- ja laatu-järjestelmät sekä ympäristöasiat. (Hankintatoimen kehittäminen 2013a.) Huomioitavaa on myös ostajan merkitys toimittajalle asiakkaana - kuinka tarjouksessa on huomioitu ostajan tarpeet ja tarjouspyynnössä esitetyt asiat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239).

Tavarantoimittajan taloudellisen tilan ja vakavaraisuuden arviointia voi tehdä tilinpäätös- ja yritysanalyysien avulla. Taloudellisen tarkistuksen ja analysoinnin piiriin tulisi sisältyä tavarantoimittajan luottotiedot, tilinpäätös ja tase, kannattavuus, liikevaihdon kasvu, maksukykyisyys, toiminnan tehokkuus, velkaantuneisuus, ja millainen tavarantoimittaja olisi investointikohteena. Yritysanalyysissä tulisi huomioida johto ja organisaatorakenne, liiketoimintasuunnitelma ja strategiset linjaukset, omistajusrakenne, henkilöstörakenne ja -politiikka, tuotestrategia ja -portfolio, tuotantokapasiteetti, yrityksen sijainti elinkaarella, yrityksen historia, teknologian kehittyneisyys, logistiikan organisointi ja valmiudet, ympäristöpolitiikka ja eettisyys, sekä viestintäpolitiikka. Arvioinnissa tulisi myös huomioida ulkoiset tekijät, kuten poliittinen ja taloudellinen toimintaympäristö, kilpailutilanne, kohdemarkkinat ja asiakkaat, sekä tavarantoimittajan yhteistyökumppanit. Tavarantoimittajakandidaattien arvioiminen on

syitä tehdä jo ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä, jotta voi kohdentaa tarjouspyyntönsä taloudellisesti vakavaraisiin yhteistyökumppaniehdokkaisiin. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2005, 4.)

Tavarantoimittajakenttä on laaja, ja Suomessa esimerkiksi elintarviketeollisuuden toimialoilla on vain muutama suuri kansallisen tason tavarantoimittaja, mutta paljon pieniä ja keskisuuria tavarantoimittajia. Ollakseen kilpailukykyisiä, pienet tavarantoimittajat tarjoavat yleensä jotain lisäarvoa, jota suuremmat kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. (Päivittäistavarakauppa 2007, 7,9.) Tämäkin aspekti on hyvä ottaa huomioon tavarantoimittajan arvioinnissa. Pienen tavarantoimittajan tarjoama lisäarvo voi olla myyntivaltti; kuten laatu, yksilöllisyys, tuoreus, paikallisuus tai tuotteen jäljitettävyyys eli tieto sen alkuperästä.

Valintaa tehdessä on arvioinnissa tärkeää huomioida, että tuntemattomat tavarantoimittajat aiheuttavat huomattavasti suuremman riskin. Toki on aina mahdollisuus odotettua paremman suorituksen iloiseen yllätykseen. Vaihtoehtona on kuitenkin huono suoritus. Väärän toimittajan valinta voi johtaa liiallisiin tai odottamattomiin hinnankorotuksiin, toimitusten viivästymiseen ja palvelukyvyttömyyteen sovitusta tasosta. Lisäksi vaarana on, että uutena ostajana vaikutusmahdollisuudet ovat pienet ja tavarantoimittaja priorisoi tärkeämpiä asiakkaitaan muita. Jos tavarantoimittaja on liian suuri tai pieni suhteessa tarvittavaan tasoon, voi se aiheuttaa kitkaa myös omassa organisaatiokulttuurissa. Ongelmia voi syntyä vielä huonosta kommunikaatiosta tai kulttuurieroista, varsinkin jos yritykset sijaitsevat maantieteellisesti kovin kaukana toisistaan. (Supply Management 2013.)

Fawcett, Ellram ja Ogden (2007, 139) nostavat tavarantoimittajan valinnan ostotoiminnan tärkeimmäksi vaiheeksi. He täsmentävät, että tavoitteena on saada tavarantoimittajalta parasta mahdollista laatua edullisimmalla mahdollisella kokonaiskustannuksella ja parhaimmalla palvelulla. He kuvaavat valintaprosessin neljän tärkeän vaiheen kiteytetysti koostuvan:

- potentiaalisten toimittajien *tunnistamisesta*
- toimittajan valintakriteerien täyttymisen *arvioinnista*
- asetettujen kriteerien täyttävän, sopivan toimittajaehdokkaan *hyväksymisestä*
- *valvonnasta*, joka varmistaa korkean tason suoritukset.

(Fawcett ym. 2007, 139.)

Tavarantoimittajan valintaan vaikuttavat ostajan, eli asiakkaan oma odotusarvo, sekä tärkeysaste kustakin tarkastelun alla olevasta tekijästä. Päätökseen voi vaikuttaa myös aiemmat kokemukset tai hyvät referenssit, jotka vahvistavat lupauten pitävyyden ja toiminnan laadukkuuden. Tavarantoimittajan valinta osuu yleensä siihen toimittajaan, joka on vähintään lupautensa mittainen. Aiemmat hyvät kokemukset vaikuttavat positiivisesti. Sopivasti lupaa-va, lupautensa mittainen tai ne jopa ylittävä tavarantoimittaja, on parempi kuin tavarantoimittaja, joka lupaa enemmän kuin pystyy toteuttamaan. Aikaisemmillä kokemuksilla tai suosituksilla on merkitystä tavarantoimittajan arvioinnissa. (Sartjärvi 1992, 53 - 54; Hankintatoimen kehittäminen 2013a.) Keskeisenä tietolähteenä uusien toimittajien etsimisessä onkin usein tuttujen ja kollegojen havainnot ja kokemukset, mutta jo tutut tavarantoimittajat saattavat myös tietää ja suositella toisia sopivia toimittajia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231).

Seuraavassa luvussa käsitellään lähemmin tavarantoimittajan valintaan sekä arviointiin liittyviä tavarantoimittajan ominaisuuksia ja palvelutekijöitä.

2.3 Tavarantoimittajan ominaisuuksien ja palvelutekijöiden tarkastelu

Maailmalla on jo useita vuosikymmeniä sitten kiinnitetty paljon huomiota tavarantoimittajan valinnassa ja arvioinnissa huomioitaviin seikkoihin. Dickson (1966) on tutkinut 60-luvulla kahlakymmentäkolmea eri ominaisuutta ja kriteeriä, joita tulisi ottaa huomioon tavarantoimittajan valinnassa ja arvioinnissa. 70-luvulla näistä tarkkailun alla olevista tavarantoimittajan ominaisuuksista tärkeimmiksi nousivat hinnat, toimitusten oikeellisuus, sekä toimituskyky ja -varmuus. (Ellis 1971, 35; Ohdar & Ray 2004, 723 - 734.)

Tavarantoimittajan arviointi voi perustua monin osin logististen palvelutekijöiden tarkasteluun. Ostajan arvot, toiveet ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat arviointiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Esimerkiksi tietyllä alueella tai kulttuurissa toimivat tahot ovat yleensä tottuneet tietynlaiseen tasoon palveluissa. Se, mitä jossain kulttuurissa pidetään aivan normaalina toimintatapana, voi toisaalla jopa tuottaa erityistä lisäarvoa ja kilpailuetua. Esimerkiksi Saksassa huolto ja ylläpito nousivat yhdessä tutkimuksessa tärkeimmiksi palvelutekijöiksi, kun taas Benelux-maissa täsmälliset toimitukset olivat ensimmäisiä palvelun tason tärkeysjärjestyksessä. (Sartjärvi 1992, 50.)

Seuraava taulukko (Taulukko 3) kuvaa asteikolla 1 - 5 eri palveluelementtien painotuksia tukkukauppojen ja jälleenmyyjien henkilöstön näkökulmasta (Sartjärvi 1992, 51). Vaikka tutkimus on jo vanha, samoja tekijöitä arvioidaan ja mitataan tänäkin päivänä.

Palvelutekijöiden merkitys asteikolla 1 - 5		
	Ostajat	Muut
Ennen toimitusta		
Tilausten teon helppous	4,01	3,71
Halukkuus asiakaskohtaiseen palveluun	3,89	4,11
Ennakkotietoja saatavissa tilausten toimituksista	4,33	4,20
Saatavuus		
Tuotteiden saatavuus	4,56	4,31
Tilausten toimitus täydellisinä	4,76	4,65
Kommunikaatio		
Mahdollisuus tilauksen statuksen saamiseen	4,13	4,22
Tieto toimituksen myöhästymisestä	4,13	4,26
Selvät merkinnät pakkauksissa	4,46	4,82
Toimituskyky		
Toimitusaikojen pitävyys	4,46	4,73
Toimitusaika voidaan sopia	4,87	4,70
Toimitustiheys	4,07	3,95
Toimitusten laatu		
Tavarat lajiteltuna ja eriteltynä	4,36	4,75
Palleteina tai muuten yksiköitynä	3,72	4,37
Kuljetuspakkauksen laatu	3,81	4,48
Myyntipakkauksen laatu	3,97	4,29
Toimitusten jälkeen		
Tarkat ja täydelliset asiakirjat	4,54	4,81
Selvät koodit	4,36	4,60
Laskutuksen tarkkuus	4,69	4,61
Palautusprosessin hoito	4,01	3,92
Vahingoittuneiden kollojen korvaus	3,98	4,22
Jatkuvat toiminnot		
Toimitusaika	4,14	3,61
Toimitusajan pysyvyys	4,38	3,88
Sovittujen erikoisohjeiden pitäminen	4,14	4,39

Taulukko 3. Palvelutekijöiden merkitysten painotukset (Sartjärvi 1992, 51).

2.3.1 Hinta, kokonaiskustannukset, tehokkuus ja kyvykkyys

Kysyntä ja tarjonta määräävät markkinahinnan avoimessa kilpailussa. Hintaan vaikuttavat saatavuus, suhdanteet, politiikka, ennusteet tulevaisuudesta, sekä yleiset kysynnän vaihtelut. Hinta on vain yksi tekijä, joka vaikuttaa tavarantoimittajan arviointiin. Lisäksi toimittajalla voi olla tarjolla eri hintoja samasta tuotteesta, riippuen ostojen määrästä tai ostajasta. Ostohinta voi olla listahinta, tai se voi perustua kilpailuttamiseen tai neuvotteluihin. Listahinta tulee yleensä kyseeseen, jos ostetaan pieniä eriä tai rahallisesti vähäarvoista tuotetta tai palvelua. Hintakilpailuttaminen tai tarjoaminen tulee kyseeseen usein rahallisesti suurissa hankinnoissa. Neuvotteluiden tarkoitus on tuottaa sopimus kaupoista, sellainen sopimus johon kumpikin osapuoli voi olla tyytyväinen. (Fawcett ym. 2007, 140; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253.)

Tavarantoimittajien tehokkuuksissa voi olla eroja, jotka johtuvat esimerkiksi erilaisista tuotteen toteutustavoista tai prosesseista. Kilpailuttaminen on yksi keino ohjata toimittajat toiminnan tehostamiseen ja kiinnittämään huomio eri logistiikkaprosessien tehokkuuteen, sujuvuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Tehokkuuden parantaminen auttaa kustannusten alentamisessa ja on tärkeää kiinnittää huomio nimenomaan kokonaiskustannuksiin pelkän hinnan sijasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254.)

Arvioidessa tavarantoimittajaa, tulisi huomioida toimittajan kapasiteetti ja kyvykkyys toimittaa tarvittavia tavaroita ja palveluita odotetusti. Tärkeää on arvioida myös johdon ja henkilöstön osaaminen, koulutus ja jatkuva kehityskyky alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254.) Lisäksi kyvykkyyden on oltava hyvä toimittajan tulevaisuuden näkymissä.

2.3.2 Teknologia, tietojärjestelmät ja tilausten käsittely

Tuotteen toteutus ja kustannukset ovat riippuvaisia käytetystä teknologiasta. Pitkän tähtäimen suunnittelu puoltaa sellaisen tavarantoimittajan valintaa, jopa yli perinteisten toimialarajojen, jotka ovat innovatiivisia uusien potentiaalisten teknologioiden soveltajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255.)

Tiedonsiirrolla, tilaustavoilla, tilausten teon helppoudella ja tilausten käsittelyllä, sekä tietojärjestelmillä, toiminnanohjaus-, varastonhallinta- sekä asiakkuudenhallintajärjestelmillä ja niiden yhteensopivuudella on yrityksen toiminnan kannalta suuri merkitys. Asianmukainen, sujuva ja tehokas, mutta tarvittaessa joustava tilausprosessi lisää tyytyväisyyttä. Tilauksista on hyvä saada aina tarkoilla tiedoilla varustetut, yksityiskohtaiset ja kattavat tilausvahvistukset, joissa varmistetaan sovitut asiat kirjallisesti ja tarkat toimitusajat. Tilausvahvistukset

auttavat ostajaa tarkistamaan, että kaikki tarpeellinen on huomioitu, eikä tilauksen syöttämisessä tai vastaanottamisessa ole virheitä. Lisäksi vahvistukset toimivat apuna myöhemmin esimerkiksi toimitusten ja laskutuksen oikeellisuuden tarkistuksessa.

2.3.3 Toimitusvarmuus, luotettavuus, saatavuus ja joustavuus

Tavarantoimittajan toimitusvarmuudella ja luotettavuudella on suuri merkitys. Luotettavuus on sitä, että tilaus on toimitettu oikeaan aikaan ja oikeanlaatuisena, eli parhaimmassa tapauksessa toimitukset ovat täydellisiä ja ilman kuljetusvaurioita. Tärkeää on, että toimitusaika on sitä mitä on sovittu, ei liian aikaisin, eikä liian myöhään. Asia on sitä tärkeämpi, mitä imuohjautuneempi yrityksen tuotantojärjestelmä ja jakeluketju ovat. Jos toimitusviive on todennäköinen tai edes vähän mahdollinen, luotettava toimittaja informoi heti asiasta. Näin ostajayritys voi varautua viiveeseen ja tehdä omat tarvittavat jatkotoimenpiteet ja mahdolliset varasuunnitelmat. (Inkiläinen 2009, 121; Ritvanen ym. 2011, 101 - 102.)

Toimitusvarmuudelle, luotettavuudelle, saatavuudelle ja joustavuudelle kannattaa sopia mittarit, ja seuraavaksi määritellä mittareille tavoitearvot sopijaosapuolten seurattaviksi. Esimerkiksi saatavuutta voidaan mitata vasteaikamittarilla, joka tarkastelee tilauksesta toimitukseen kuluvaa kokonaisaikaa. Myös joustavuus, vaikka tilausten tai toimitusten kappale- tai volyymimäärissä, sekä toimituskustannukset ovat tärkeitä arvioinnin kohteita. Lisäksi on hyvä miettiä ja sopia kehityssuunnitelmat mahdollisen tilanteen parantamiseksi. (Inkiläinen 2009, 121; Ritvanen ym. 2011, 101 - 102.)

2.3.4 Laatu ja laadunvalvonta

Tavarantoimittajan laatuseikkoihin tulee kiinnittää arvioinnissa erityistä huomiota. Näitä laatuseikkoja ovat muun muassa tuotannon ja tuotteiden laadunvarmistus, toiminnan laadunohjaus, virhe- ja poikkeustilannetoimintatavat, hukan, hyllyn ja virheellisten kappaleiden käsittely, jatkuva kehittäminen, säännölliset sisäiset ja ulkoiset auditoinnit ja toimittajan mahdolliset ISO 9000 laatujohtamiseen, ISO 14000 ympäristöjohtamiseen tai ISO 26000 yhteiskuntavastuuseen liittyvät sertifikaatit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 486; Suomen Standardisointiliitto SFS 2013.)

Tavarantoimittajan laadulla, toimitusten laadun valvonnalla ja toimituksiin liittyvillä palveluilla, sekä näiden virheettömyydellä on suuri merkitys tavarantoimittajaa arvioidessa. Myös tavarantoimittajan palvelureklamaatioiden käsittely vaikuttaa paljon ostajan lopullisessa tyytyväisyydessä. Toimittajan on syytä reagoida reklamaatioon heti ja korjata asia mahdollisimman hyvin. Kun ongelmatilanteet hoidetaan ja ratkaistaan tyydyttävästi, voidaan tulkita ongelmasta

aiheutuneen haitan puolittuvan. Vastaavasti, huonosti hoidettu tai epäonnistunut ongelmanratkaisu jopa kaksinkertaistaa ongelmasta aiheutuneen haitan. (Sartjärvi 1992, 55 - 56.)

2.3.5 Yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu ja eettisyys

Nykypäivänä pyritään liiketoiminnassa kiinnittämään yhä enemmän huomiota yhteiskuntavastuun ja eettisyyden toteutumiseen läpi koko toimitusketjun. Siksi ostavan yrityksen kannattaa tavarantoimittajan valinnassa ja arvioinnissa huomioida myös toimittajan yhteiskuntavastuullisuus kaikissa sen toiminnoissa.

Inkiläinen (2009, 91) ennustaa, että yhä useampi ammattiostaja tulee hyödyntämään tulevaisuudessa pisteytysjärjestelmiä, jotka mittaavat tavarantoimittajan vihreitä ja eettisiä arvoja. Nopea talouskasvu ja tuotannolliset laiminlyönnit aiheuttavat katastrofeja, joita ei voi enää jättää huomioimatta. Kuluttajien yhä enemmän vihertyviä arvoja kannattaa kunnioittaa, sillä jakeluketjun virheet, laiminlyönnit ja epäpuhtaudet tulevat nykypäivänä aina ennemmin tai myöhemmin julki. (Inkiläinen 2009, 91.)

Yhteiskuntavastuu pitää sisällään taloudellisen vastuun, ympäristövastuun eli ekologisen vastuun ja sosiaalisen vastuun. Taloudellinen vastuunhoito käsittää työllistämisen ja verojen maksamisen yhteiskunnalle. Lisäksi yrityksen on myös huolehdittava kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä, sekä vastattava omistajien tuotto-odotuksiin. Ympäristövastuun toteutuminen ja ympäristöarvoja kunnioittava toiminta edellyttää yrityksessä hankintojen eettisyyttä, luonnonvarojen kestävää ja säästeliästä käyttöä, ilmastonmuutoksen hallintaa omilla toimillaan, sekä jätteiden karsimista minimiin ja kierrätystä. Sosiaalinen vastuu on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. (Inkiläinen 2009, 85, 88; Santasalo & Koskela 2009, 13.)

Yhteiskuntavastuullisuuden kriteerit täyttämä yritys on laadukas ja me-hengellä varustettu turvallinen työpaikka. Yhteiskuntavastuullinen työpaikka ei syrji, vaan luo ja lisää tasa-arvoa. Siellä johdetaan menestyksekkäästi osaamista ja ymmärretään ammattitaitoisen ja oppivan henkilöstön arvo, sekä panostetaan jatkuvasti lisäksi myös henkilöstön kehittämiseen. Työntekijät nähdään kokonaisuutena, jolloin perhe- ja yksityiselämän tarpeet ymmärretään ja ne otetaan huomioon. Yhteiskuntavastuullisessa yrityksessä luodaan tilaa rakentavalle palautteelle ja siellä vallitsee vastavuoroinen tuki, luottamus ja lojaalius henkilöstön keskuudessa. (Inkiläinen 2009, 85 - 88.)

Ympäristövastuun ja eettisyysperiaatteiden mukaisesti yrityksen ostot tulisi pääsääntöisesti tehdä vain maista ja toimittajilta, jotka kunnioittavat kestävä kehityksen periaatetta. Ympäristöarvoja kunnioittava hankintatoimi kohdistuu vain tuotteisiin ja palveluihin, joiden niin sanottu hiilijalanjälki on pienempi kuin vaihtoehdoisen kilpailevan tuotteen. Eettisyyden huo-

mioiminen hankinnoissa tarkoittaa myös sitä, että hankintaneuvotteluissa ei painosteta tai lahjota heikompaa osapuolta hyväksymään kohtuuttomia ehtoja yhteistyön menettämisen pelossa. Suuret toimijat eivät saa käyttää valtaansa väärin ostajina, pakottamalla tavarantoimittajille maksettuja hintoja liian alas tai määräämällä toiselle osapuolelle epäoikeudenmukaisia kaupan ehtoja. Myöskään syrjintää ei saa harjoittaa kohtelemalla eriarvoisesti omistajataustaltaan erilaisia tai vähemmistöryhmiin kuuluvia toimittajaehdokkaita. (Inkiläinen 2009, 87 - 88.)

2.4 Tavarantoimittajayhteistyö

Yrityksen menestymistä auttaa kyky motivoida ja ohjata toimittajaa, joten toimittajasuhteiden kehittäminen on tärkeää. Hyvät suhteet auttavat varmistamaan toimittajan kyvykkyyden nyt ja tulevaisuudessa. Yhteisten kehityshankkeiden avulla on mahdollista myös tuottaa lisäarvoa, ja yhteisten tuotekehitysten seurauksena voi tulla jopa innovaatioita. Toimittajasuhteita kannattaa kehittää tavoitteellisesti ja tunnistaa toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. (Aalto-yliopisto 2013.)

Yhteistyö tuo etuja, vaikka toki myös ristiriitoja ja riskejäkin. Konfliktien ratkaisu helpottuu, kun ihmiset tuntevat toisensa. Silloin he pyrkivät ratkaisemaan ongelmat tavalla, joka tyydyttää molempia osapuolia. Ostavan yrityksen ja tavarantoimittajan yhteinen intressi on pyrkiä win-win -tilanteeseen, jolloin kumpikin osapuoli saa hyötyä ja kummankin näkemys erot huomioidaan molempia tyydyttävästi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 280 - 284.) Yhteistyötä helpottavat yritysvierailut, neuvottelut, ja epävirallisemmatkin tapaamiset, jolloin toistensa kanssa esimerkiksi tavaratilausten tiimoilta tekemisissä olevat henkilöt voivat tutustua ja kehittää yhteisiä toimintatapoja ja luottamusta.

Kumppanuussuhteen luonteessa ja yhteistyön syvyydessä on eri muotoja. Esimerkiksi tiiviissä toimittajasuhteessa tavarantoimittajaa kohdellaan kuin ostavan organisaation omaa osaa. Toyotan esimerkki yhteistyön syvyydestä on jo viisikymmentäluvulta, kun Toyota koulutti toimittajiensa henkilöstöä oman henkilöstönsä ohella. Toimittajien kehittämisen haasteisiin perustettiin vuonna 1965 Toyotalla yksikkö ostamaan ja samalla viemään toimittajien keskuuteen heidän laatuajattelua ja laatustandardia. Toinen yksikkö perustettiin kehittämään tuotantoajattelua - ja tuotanto-osaamista tavarantoimittajien keskuudessa, jotta ne vastaisivat Toyotan omaa tuotantojärjestelmää. Tiiviin yhteistyön etu on, että kehittämis- ja konsultointipalvelut otetaan vastaan tavarantoimittajan puolesta helpommin ja silloin yhteistyö sujuu ai-dommin, sekä molempia osapuolia tyydyttävämmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 322 - 323; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 280 - 284.)

2.5 Mittarit ja tavarantoimittajan suoritusarviointi

Tavarantoimittajan arviointi edellyttää tavarantoimittajan seuranta- ja suoritusmittausta. Mittareiden ja tunnuslukujen avulla tarkastellaan mitä on saatu aikaan. Mittarit voivat olla hyvinkin erilaisia, hankinnasta, tavarantoimittajasta ja tavoitteista riippuen. Yksinkertaisimmillaan voi olla kyse vain yksittäisen toimituksen hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan kontrolloimisesta. Jokaisessa yrityksessä on hyödyllistä päättää omat toimintaohjeet laadulliselle ja määrälliselle arvioinnille, sekä missä mittakaavassa arviointia ja mittauksia suoritetaan. Mittareiden määrittelyssä on huomioitava niiden yhteneväisyys yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa, ja että mitataan vain oleellisia asioita sopivalla määrällä mittareita. Mittareiden on oltava yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä, sekä seurattavia ja arvioitavia. Niitä on tarvittaessa voitava myös muuttaa toiminnan tai vaatimusten muuttuessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336 - 337; Ritvanen ym. 2011, 101, 103 - 104; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 311, 315.)

Monissa yrityksissä on perinteisesti käytetty niin sanottuja negatiivisia mittareita, jotka nostavat virheet ja epäonnistumiset esiin. Tällaisia ovat muun muassa reklamaatioiden, virhetilastojen, puutelistojen ja myöhästymisprosenttien mittarit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360.) Tavarantoimittajan arviointijärjestelmän reklamaatioiden tallennus- ja seuranta-toiminto voisi olla yksi tällaisen negatiivisen seurannan esimerkki (Jalli 2013, 3 - 4).

Positiivisilla mittareilla yritetään seurata esimerkiksi saavutettuja kustannussäästöjä ja kehittämisen tulosvaikutuksia, mutta yleensä yritysten työkalut mittaamiselle ja arvioinnille vaativat vielä paljon kehittämistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360). Mittareiden laatimisen kannattaakin huomioida tarkoituksenmukaisuus, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys. Mittari nimetään kuvaavasti, tarkoitus ja tavoitteet määritellään. Lisäksi on huomioitava monta muuta seikkaa, jotta mittaria on helppo hyödyntää. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) visualisoidaan tärkeitä huomioita otettavia asioita mittareita suunniteltaessa. (Ritvanen ym. 2011, 104.)

Mittareiden laadinnassa huomioitavat asiat	
Nimi	Millainen nimi kuvaa parhaiten mittaria
Tarkoitus ja tavoite	Mikä on mittarin tarkoitus ja millaista tulosta tavoitellaan?
Perustaminen	Millaisilla mittareilla tulosta tavoitellaan?
Tietolähteet	Mistä mittareiden tiedot saadaan?
Mittaaminen	Ovatko mittareiden antamat tiedot yksiselitteisiä
Raportointi ja vastuu	Kuka mittareista vastaa ja raportoi niistä
Kehittäminen	Kuinka mittareiden tuloksia parannetaan

Taulukko 4. Mittareiden laadinnassa huomioitavia asioita (Ritvanen ym. 2011, 104).

Erilaisiin tavarantoimittajasuhteisiin kannattaa käyttää erilaisia mittareita, sekä resursseja eri tavoin ja eri laajuudella. Tavarantoimittajat voi luokitella tärkeysasteeltaan esimerkiksi neljään luokkaan:

- tilapäis- ja pieniin toimittajiin
- arvokkaiden massatavaroiden toimittajiin
- pullonkaulatoimittajiin
- strategisten tuoteryhmien toimittajiin.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 312 - 313.)

Tarkempaa mittausta kannattaa usein kohdistaa vain tärkeimpiin, strategisten tuoteryhmien toimittajiin, jolloin arvioinnin ja mittauksen tulosten seuraukset laajimmillaan ulottuvat pitkäjänteisiin hyötyihin. Esimerkkeinä voi mainita uusia innovaatioita, kilpailukyvyyn parantumista, parempia tuloksia, liiketoimintalogiikoiden kehittymistä ja jopa uusia toimintamalleja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 313.)

2.5.1 Kvalitatiivinen mittaaminen

Tavarantoimittajan ominaisuuksien kvalitatiivista eli laadullista mittaamista voi tehdä esimerkiksi arviointitaulukkoa (Taulukko 5) mukailten ja apuna käyttäen. Ominaisuudet ja tärkeyskerroimet, sekä arvosteluasteikko ovat taulukossa vain kuvaavina esimerkkeinä arvioinnista. Jokaisen yrityksen kannattaa suunnitella omaan toimintaansa ja tarkoituksiinsa soveltuvat arviointimenetelmät ominaisuuksineen, kriteereineen ja arvosteluasteikkoineen. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 283; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360.)

Tavarantoimittajan arviointi					
Arvosteluasteikko 1 - 4					
Ominaisuudet	Tärkeyskerroin	Huono (1)	Tyydyttävä (2)	Hyvä (3)	Erinomainen (4)
Hinta	0,30				x
Toimittajan maine	0,20				x
Tuotteen laatu	0,30				x
Palvelun laatu	0,10		x		
Toimittajan joustavuus	0,10			x	
Yhteensä: $(0,3 \cdot 4) + (0,2 \cdot 4) + (0,3 \cdot 4) + (0,1 \cdot 2) + (0,1 \cdot 3) = 3,7$					

Taulukko 5. Tavarantoimittajan arviointi (Kotler ym. 2009, 283).

2.5.2 Kvantitatiivinen mittaaminen

Tavarantoimittajien arviointi ja ohjaus vaativat myös kvantitatiivisia, eli määrällisiä tietoja esimerkiksi tapahtumien lukumäärästä, myynnin jakautumisesta, hinnoista ja kustannuksista. Tätä varten on hyvä kerätä tietoa vaikka erilaisista tavara- ja tapahtumavirroista, sekä niiden kustannuksista. (Sakki 2003, 50 - 52.)

Tavarantoimittajayhteistyön ja tavarantoimittajan arviointia voi tehdä laskemalla esimerkiksi:

- tavarahankintojen euromääräinen arvo
- ostotoiminnassa mukana olevat henkilöt (kpl) ja työaika (h)
- tavarantoimittajat (kpl)
- ostotilaukset ja niiden sisältämät rivit (kpl)
- ostolaskut (kpl)
- saapumistapahtumat (kpl)
- ostotilauksen toimitusajat (d).

(Sakki 2003, 52.)

Edellä olevien perustietojen pohjalta voi laskea arviointia varten tunnuslukuja, jotka kuvaavat hankintaprosesseja ja hankinnan taloudellisuutta. Esimerkkejä tällaisista tunnusluvuista ovat:

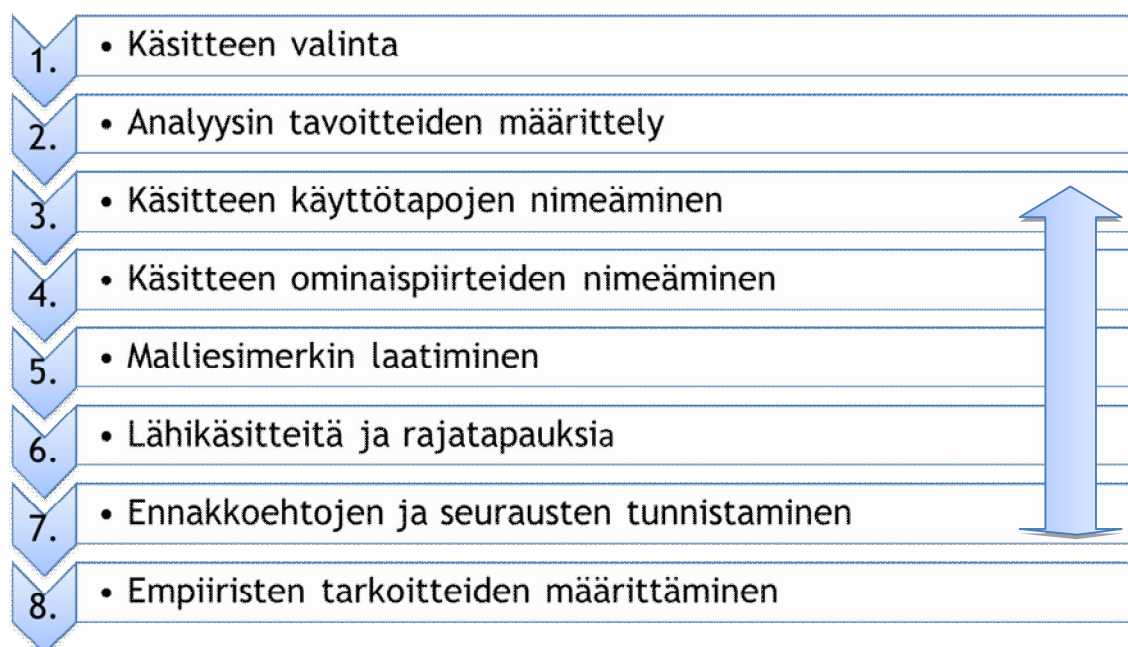
- ostot/tavarantoimittaja = tavarahankintojen arvo (€) / tavarantoimittajien määrä
- ostotilauksen koko = ostovolyymi (€) / tilausten määrä
- ostotapahtumia päivässä = ostotilausten määrä vuodessa/työpäivien lukumäärä.

(Sakki 2003, 52 - 53.)

3 Käsiteanalyysi Walkerin ja Avantin mukaan tavarantoimittajan arvioinnista

Tutkimusmenetelmänä käsiteanalyysia hyödynnetään liiketaloustieteen toiminta-alalla vielä suhteellisen vähän. Tämä varmaankin siksi, että tätä metodia tukevaa menetelmäkirjallisuutta on niukasti saatavilla. Perinteet käsiteanalyysin käytölle ovat lähinnä hoitotieteessä, mutta Wilsonin (1963) mallista Walkerin ja Avantin muokkaama ja yksinkertaistama kahdeksanvaiheinen käsiteanalyysi soveltuu systemaattisena metodina hyvin myös liiketaloustieteen vakiintumattomien ja abstraktien käsitteiden tarkasteluun. (Walker & Avant 2005, 65; Puusa 2008, 36.)

Wilsonin 1960-luvulla kehittämän käsiteanalyysin pohjalta Walkerin ja Avantin muokkaamassa käsiteanalyysimenetelmässä tutkija etenee kahdeksan vaiheen kautta (Kuvio 2) löytääkseen mahdollisimman paljon valitun käsitteen ominaispiirteitä, tarkoituksia ja käyttötapoja. Vaikka nämä vaiheet listataan selvyuden vuoksi peräkkäisinä, toisiaan analyysiprosessissa järjestyksessä seurattavina tehtävinä, monet vaiheista ovat kuitenkin samanaikaisia, päällekkäisiä, toistuvia tai toistettavia. Käsiteanalyysiprosessissa ei siis ole välttämättä edettävä kurinalaisesti annettujen peräkkäisten vaiheiden nimenomaisessa listatussa järjestyksessä. Tutkittavan käsitteen tiedon ja ymmärryksen kasvaessa, voi olla tarpeellista palata takaisin myöhemmiltä askelmilta täydentämään edellisiä vaiheita analyysissä. (Walker & Avant 1992, 41; Walker & Avant 2005, 65; Puusa 2008, 36.)



Kuvio 2. Käsiteanalyysin vaiheet Walkerin ja Avantin mukaan (Walker & Avant 2005, 65).

Käsiteanalyysin vaiheet sisältävät käsitteen valinnan, analyysin tavoitteiden määrittelyn, valitun käsitteen käyttötapojen nimeämisen, käsitteen ominaispiirteiden nimeämisen, malliesimerkin laadinnan käsitteestä, lähikäsitteiden ja rajatapausten tarkastelua, ennakkoehtojen ja seurausten kuvauksia, sekä empiiristen tarkoitteiden määrittelemisen. (Walker & Avant 1992, 41; Walker & Avant 2005, 65; Puusa 2008, 36.)

Käsiteanalyysia ja tutkielman teoriaosuutta varten suoritin suomen- ja englanninkielistä kirjallista ja sähköistä aineistonkeruuta. Olin osallistunut opintojeni alkumetreillä, syksyllä 2010 Laurean kirjastopalvelujen informaation ohjaamaan tiedonhankinnan kurssiin, jonka antoja pystyin hyödyntämään opinnäytetyöni tekemisessä. Valitun käsitteen yleiskuvaa ja perustietoa varten hain ensin tarjolla olevaa kirjallista materiaalia pääkaupunkiseudun kirjastojen Helmet-tietokannasta, Keravan, Tuusulan, Mäntsälän ja Järvenpään kirjastojen Kirkes-tietokannasta, sekä Laurea-kirjaston Laurus-tietokannasta. Seuraavaksi tein sähköisten materiaalien hakua eri hakukoneilla. Lisäksi keräsin aineistoa läpi koko tutkimusprosessin niin sähköisesti, kuin kirjallisestikin. Uusia ja uudehkoja logistiikan alan kirjoja joutui kirjastoista jopa jonottamaan ja odottamaan, joten lähdemateriaalissa on mukana samojen tekijöiden eri vuosien teoksia.

”Tavarantoimittajan arviointi” -sanoilla ei löytynyt edellä mainittujen kirjastojen tietokannoista kirjallisuutta, vaikka viime vuosien varrella on kirjoitettu paljon kirjoja logistiikan alalta. Toimitusketjua, ostotoimintaa ja ostotoiminnan kehittämistä käsitteleviä kirjoja on runsaasti - myös liikkeenjohdon ja johtamisen näkökulmasta. Valitulla käsitteellä haun onnistumista ei auttanut edes sanahaun katkaisumerkit, joiden avulla löytyisi samanalkuiset tai eri taivutusmuodon sanat. Logistiikan alan kirjoissa tavarantoimittajiin liittyvää asiaa on usein sisällytettyinä laajempia kokonaisuuksia käsittelevien asioiden yhteyteen, jonkin muun logistisen prosessin tai otsikoinnin alle.

”Tavarantoimittajat”-asiasanana tuo valikkoon kirjastojen tietokannasta logistiikan alan kirjoja. Yleisen suomalaisen asiasanaston, YSA:n ohjeen mukaan ”tavarantoimittaja” yksikkömuotona ei tuota tulosta, kuten ei myöskään tavarantoimittajan arviointi -sanapari (VESA 2013.) Tavarantoimittajat-haun tuloksena saadut kirjat käsittelevät ostotoimintaa prosessina tai yleensä ostotoiminnan ja hankintastrategian kehittämistä. Jopa yli puolet näistä materiaaleista on englanninkielistä alan kirjallisuutta. Nimenomaan tavarantoimittajan arvioinnista, juuri niillä sanoilla, esiintyvää tietoa oli niukasti logistiikan alan kirjoissa. Asiaa käsitellään enimmäkseen ostotoiminnan yhteydessä ja erilaisin termein, joko asiaan liittyen tai sitten teoksen tiedon voi tietää tai olettaa liittyvän tavarantoimittajan arviointiin, vaikka juuri näitä sanoja ei käytettäisikään.

Tutkimusaineiston keruuseen käytettiin kirjastojen hakukoneiden lisäksi myös erilaisia sähköisiä hakukoneita tarkennetuilla hauilla. Suomenkielisiä hakuja tehtiin sanoilla: tavarantoimittajat, tavarantoimittajan arviointi, tavarantoimittajat ja arviointi, toimittaja-arviointi ja käsiteanalyysi. Sopivien englanninkielisten lähdemateriaalien sähköistä hakua hankaloitti ja hidasti sanan "arviointi" useat englanninkieliset vastineet: assessment, appraisal ja evaluation. Ensin keskityttiin etsimään englanninkielisiä materiaaleja "supplier evaluation" -hauilla. Pian tuli ilmi, että hyviä ja mielenkiintoisia tietoja löytyi myös hauilla "supplier appraisal" ja "supplier assessment". Lisäsvyö englanninkieliseen materiaalinhakuun tuotti "supplier performance", "formal concept analysis" and "supplier evaluation", "conceptual analysis" and "supplier evaluation", sekä "supplier performance measurement".

Tärkeänä aineistonkeruukanavana toimi Laurean Nelli-tiedonhakuportaali. Nelliin sähköiset aineistot koostuvat useista eri tietokannoista. Esimerkkejä näistä ovat ABI/Inform, EBSCO, Elektra ja Emerald Library. Ne sisältävät valitusta tietokannasta riippuen muun muassa teollisia kirjoituksia, artikkeleita, e-lehtiä, e-kirjoja, yritystietoa ja väitöskirjoja. Lisäksi tiedonhakuportaalista on saatavilla viime vuosien ajalta opinnäyte- ja pro gradu -työt sähköisesti. Joistain tosin oli saatavilla vain tiivistelmä. (Laurea 2013b.) Käsiteanalyysissä käytetty lähdemateriaali on taulukoituna seuraavaksi (Taulukko 6).

Käsiteanalyysilähdeluettelo			
Tekijät	Vuosi	Nimikkeet	Aineisto
Aalto-yliopisto	2013	Toimittajasuhteiden hallinta	Internet
Ellis, P.	1971	Supplier Rating Sticks to Basics	Artikkeli
Cai, J.	2011	Material Supply Evaluation Index System Analysis and Design of High-Speed Railway Construction	Artikkeli
Çelebi, D. & Bayraktar D.	2008	An integrated neural network and data envelopment analysis for supplier evaluation under incomplete information.	Artikkeli
Chen, Y.-J.	2011	Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain	Artikkeli
Cormican, K. & Cunningham, M.	2007	Supplier performance evaluation: lessons from a large multinational organization.	Artikkeli
Fawcett S. E., Ellram L. M. & Ogden J. A.	2007	Supply Chain Management: From Vision to Implementation	Kirja
Hahn, C. K., Watts, C. A. & Kim, K. Y.	1990	The Supplier Development Program: A Conceptual Model.	Artikkeli
Hald, K. S. & Ellegaard, C.	2011	Supplier Evaluation Processes: The shaping and Reshaping of Supplier Performance	Artikkeli
Hankintatoimen kehittäminen	2013a	Uusien toimittajien arviointikriteerit	Internet-sivusto
Hankintatoimen kehittäminen	2013b	Toimittajien suorituskyvyn arviointi	Internet-sivusto
Hannon, D.	2007	Distributors take on global sourcing with a customer focus.	Artikkeli
Hattula, T.	2008	Hankintaprosessien määrittäminen: Case Stora Enso Saimaa Services Oy	Opinnäyte

Hekkala, T. & Helaakoski, J.	2001	Tavarantoimittajan arviointi osana ostotoimintaa	Opinnäyte
Hiltunen, J.	2012	Ostotoiminnan laadunvarmistus ja toiminnanohjauksen kehittäminen Mantsinen Group Ltd Oy:ssä	Opinnäyte
Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H.	2008	Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan	Kirja
Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H.	2012	Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan	Kirja
Inkiläinen, A.	2009	Logistinen päätöksenteko	Kirja
Jalli, M.	2013	Toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen: Case Halton Marine, Lahti	Opinnäyte
Karjalainen, A.	2008	Vähittäiskaupan tavarantoimittaja-arviointitapaustutkimus	Pro gradu
Karrus, K. E.	2001	Logistiikka	Kirja
Kettunen, J. & Reiman, T.	2004	Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa	VTT-tiedote
Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T.	2009	Marketing Management.	Kirja
Narasimhan, R., Talluri, S. & Mendez, D.	2001	Supplier Evaluation and Rationalization via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination	Artikkeli
Nemko Group	2011	Tavarantoimittajien arviointi	Internet-sivusto
Ohdar, R. & Ray, P. K.	2004	Performance measurement and evaluation of suppliers in supply chain: an evolutionary fuzzy-based approach	Artikkeli
Pasanen, T. & Seljas T.	2008	Ostotoiminnan kehittäminen	Opinnäyte
Prahinski, C. & Benton, W.C.	2004	Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance	Artikkeli
Päivittäistavarakauppa ry	2007	Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina kaupalle	Internet

Rinne T.	2009	Hankintalogistiikan kehittäminen	Opinnäyte
Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J.	2011	Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet	Kirja
Sakki, J.	2003	Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B - to - B -prosessi	Kirja
Sartjärvi, T.	1992	Logistiikka kilpailutekijänä	Kirja
Sertifointi.com	2013	Toimittaja-auditointi	Internet-sivusto
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Logy	2013	Toimittajien arviointi	Internet-sivusto
Supply Management - website	2013	Pre-contract appraisal	Internet-sivusto
Tan, K. C. & Wisner, J. D.	2003	A study of operations management constructs and their relationships	Artikkeli
Thairu, S. N., Oginda, M., Obura, J. M., Ondoro, C. O. & Odondo. A. J.	2012	Supplier Appraisal: The Kenyan Retail Trader Perspective	Artikkeli
Tamper, M.	2008	Hankintatoimen toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen auditoinnin avulla: Case Valio Oy	Pro gradu
Liikenne- ja viestintäministeriö	2005	Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnissa	Internet
Tuko Logistics	2013	Edellytykset tavarantoimittajaksi	Internet-sivusto
Viero, J.	2008	Toimittaja-arvioinnin ja toimitusvalvonnan kehittäminen metsäteollisuuden kunnossapitoyrityksessä	Pro gradu
Wang. W.-P.	2010	A fuzzy linguistic computing approach to supplier evaluation	Artikkeli

Taulukko 6. Käsitemallin lähdeluettelo.

3.1 Käsite

Ensimmäinen vaihe käsiteanalyysissä on valita huolellisesti käsite, jota haluaa analysoida. Valinnalla on merkityksensä työn onnistumisen suhteen, joten tämä on ehkä vaikein vaihe. Valinnalle on löydettävä perustelu, joka on tarkoituksenmukainen. Suositeltavaa on, että valitaan käsite, joka kiinnostaa analyysin tekijää, liittyy hänen työhönsä, tai on käsite joka kiehtoo, tai sen merkitys on aina "vaivannut" analyysin tekijää jotenkin. On kuitenkin varottava valitsemasta liian yksinkertaista tai alkeellista käsitettä, jonka voi selittää vaikka vain esimerkein. Kannattaa myös välttää valitsemasta liian monimutkaista tai laaja-alaista käsitettä, jolla voi olla kovin monta erilaista merkitystä. (Walker & Avant 1992, 42; Walker & Avant 2005, 66; Puusa 2008, 39.)

Analysoitavaksi valittiin "tavarantoimittajan arviointi" -käsite opinnäytetyön ohjaajan ideasta. Se on tulkinnanvarainen käsite ja tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Nykypäivänä kilpailu alalla kuin alalla on kovaa. Mihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota tavarantoimittajan arvioinnissa? Jos kaupan/yrityksen/organisaation tai yksittäisen kuluttajan hankinnoissa pyrkii ostamaan vain sitä edullisinta, jää monta tarpeellista asiaa ostojen taustoista selvittämättä. Hinta on vain yksi ostopäätöksiin vaikuttava tekijä. Kun tavarantoimittajaa arvioidaan, mitä silloin tehdään ja miten? Mitkä ovat seuraukset arvioinnista ja syyt sille? Mitä tavarantoimittajan arviointi oikeastaan tarkoittaa?

3.2 Analyysin tavoitteet

Käsitteen valinnan jälkeen määritellään analyysin tarkoitus tai tavoitteet, vastataan kysymykseen: "Miksi minä teen tämän analyysin?" Tehtävänä on selkeyttää analyysin tulosten käyttötarkoitukset ja -kohteet. Samalla itselle perustellaan työn teko ja sen syyt, sillä ne on hyvä pitää mielessä koko prosessin ajan. (Walker & Avant 1992, 42; Walker & Avant 2005, 66 - 67; Puusa 2008, 36.)

Tavarantoimittajan arviointi -käsiteanalyysin tavoite on tuottaa selkeästi kirjalliseen muotoon käsitteen merkitys ja samalla tuottaa siitä arvokasta tietoa hyödynnettäväksi SULOIN-hankkeeseen, johon Laurea-ammattikorkeakoulu osallistuu. Tästä Sustainable Logistics Solutions Through International Networking -hankkeesta on enemmän tietoa johdanto-osion tarkoitus ja tavoite -luvussa 1.2.

3.3 Käsitteen käyttötapa

Käsiteanalyysin kolmannessa vaiheessa kerrotaan käsitteen kaikki mahdolliset käyttötavat. Tässä voi käyttää apuna sanakirjoja, opinnäytetöitä, aiempia tutkimuksia, kollegoja, kirjallisuutta ja Internetiä. On muistettava olla avoimin mielin, jotta ei rajoita löydöksiä tässä vaiheessa omilla ennakkotajatuksillaan. Mukaan määrittelyyn pitää ottaa kaikki mahdolliset yhteydet, joissa käsite esiintyy, aivan kaikki sen käyttötavat. Tämä edellyttää laajaa kirjallisuuskatsausta, perehtymistä erilaisiin lähteisiin ja myös sähköiseen materiaaliin. Näin tehdesä, voi samalla huomata ja hahmottaa analyysin myöhemmässä vaiheessa prosessoitavia käsitteen ominaispiirteitä, lähikäsitteitä tai ilmenneitä rajatapausta. Kaikki näkökohdat kartoitettuaan, tutkija voi päättää syventääkö hän tietoaan käsitteen kaikissa merkityksissä, vai rajaa ko hän analyysia, ja jättää jonkin käsitteen merkityksen analyysin ulkopuolelle. (Walker & Avant 1992, 42 - 43; Walker & Avant 2005, 67; Puusa 2008, 39 - 40.)

Tähän käyttötapa kartoittavaan lukuun on koottu eri lähteistä lyhyitä kappaleita, jotka kuvaavat valittua käsitettä tai sen käyttötapa. Mukana saattaa olla myös lähikäsitteitä tai rajatapausta, joista on lisää esimerkkejä asianomaisessa luvussa 3.6.

Huomioitavaa on, että tähän käsitteen käyttötapa osioon ei ole enää laitettu uudestaan esiin käsitteen käyttöä kuvaavia tekstejä tutkielman teoria-osuudesta. Kuitenkin, kaikki teoriaosuuksissa selvitetty tavarantoimittajan arviointiin liittyvät käyttötavat vaikuttavat tutkijan kautta tässä, niin kuin ne tähän osioon olisi myös kirjoitettu.

Seuraavissa kappaleissa on käsitteen käyttötapa kuvaavia tekstejä täydentämään tutkielman teoriaosuudessa jo ilmi tulleita käsitteen käyttötapa.

Tavarantoimittajan arviointia käytetään yhtenä ostotoiminnan kehittämisen työkaluna hankintojen johtamisen yhteydessä, sekä ostamisen ja toimittajamarkkinoiden hallinnassa. Periaatteessa toimittajan arviointia tehdään pääosin samoilla menetelmillä ja keinoilla, oli sitten kyse joko toimittajan valitsemisesta tai toimittajan kehittämisestä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236.)

Tiedostamatta tai tiedostetusti, toimittajan arviointia tehdään lähes jokaisen hankintapäätöksen yhteydessä. Toimittajan arviointi on myös maine-, imago- ja hintasidonnainen, koska yleisesti ottaen voidaan olettaa, että esimerkiksi halpahallista ostetulla tuotteella laatuvaatimukset ja -ominaisuudet ovat heikommat kuin merkiliikkeiden ja -tuotteiden laadussa on koettu olevan. Tavarantoimittajan arviointi voi olla myös hintakeskeistä joissain tapauksissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 228, 234, 236.)

Tavarantoimittajan arvioinnista puhutaan yleensä jo suunnitellessa potentiaalisten tavarantoimittajien etsintää. On arvioitava ne toimittajat, jotka voivat toimittaa yrityksen tarvitsemia tavaroita. Valittuja toimittajaehdokkaista arvioidaan niiden liiketoimintaedellytysten, toimittajamarkkinoiden, kilpailun ja hintojen perusteella jo ennen kuin niitä lähestytään yhteydenotoilla ja tarjouspyynnöillä. Arviointia tehdään kustannusrakenteiden valossa - millaisessa roolissa ovat logistiikkakustannukset, työvoimakustannukset, ammattitaitoisten ja kyvykkäiden ihmisten sekä raaka-aineiden saatavuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227 - 230.)

Tavarantoimittajan arviointia suoritetaan, kun etsitään uusia toimittajia, ja kun arvioidaan toimittajien suorituskykyä, taloustilannetta ja riskittömyyttä. Esimerkiksi pankit ja rahoitusmaailma ovat tuottaneet Internetiin toimittajatietokantoja, joista saa jonkin verran rajoitettua tietoa potentiaalisten toimittajaehdokkaiden kannattavuuden ja terveyden arvioinnissa. Myös yleistä taustatietoa kannattaa etsiä julkisista lähteistä ja Internetistä tavarantoimittajaa arvioidessa. Tarkempia haluttuja tietoja toimittajasta kannattaa kysyä suoraan toimittajaehdokkaalta. Näin voi samalla arvioida yrityksen suhtautumisen tiedusteluun sekä kiinnostuksen jatkoneuvotteluista ja mahdollisesta yhteistyöstä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231, 234.)

Jos mietitään tavarantoimittajan vaihtamista, täytyy tavarantoimittajan arviointi suorittaa erityisen syvällisesti. Vaakakuppiin on laitettava vaihtamisesta koituvat kulut ja toimintaprosessit, työpanokset. Myös suurien ja pitkäjänteisten hankintojen yhteydessä on erityisen tärkeää arvioida toimittaja monipuolisesti ja kaikki toimittajaan liittyvät riskit, koska vahinkotapauksessa taloudelliset menetykset voivat olla suuret. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236.)

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Logy ry järjestää koulutusta tavarantoimittajan arvioinnista. Kurssi on soveltuva hankinnan, laadun ja toimittajayhteistyön kanssa työskenteleville tai vastaaville henkilöille. Siellä opitaan toimittaja-arvioinnin sisältö ja merkitys, toimintajärjestelmät ja standardit. Kurssin tarkoitus on oppia taloudellinen toimittaja-arviointi ja kyvykkyysarviointiin liittyvät asiat. Lisäksi opitaan arvioimaan toimittajan tuotantoprosesseja ja käsitellään toimittajayhteistyössä toimivan tietoturvan ja toimittajien resurssien varmistaminen, sekä opitaan arvioinnin suunnittelu ja toteutus, tavarantoimittajan talouden arviointi Case-ryhmätyönä, ja raportointi ja seurantaprosessit. Toimittaja-arviointikursilla saa arviointityökalut ja mallit. Arviointi toimii oppimis- ja kehittämismenetelmänä. (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Logy 2013.)

Hald ja Ellegaard (2011, 888 - 910) tuovat esille tavarantoimittajan arviointiprosessitutkimuksessaan, että tavarantoimittajan arvioinnilla parannetaan tavarantoimittajan suorituksia. Tutkimus perustui laadulliseen tutkimusmenetelmään Case-pohjalta, jossa tutkittiin kahden ison organisaation toimittaja-arviointijärjestelmän suunnittelua, käyttöönottoa ja tavarantoimittajan arvioinnin toteutusta. Tutkimuksessa perehdyttiin myös siihen, että arvioivan yrityksen välillä ja arvioitavan tavarantoimittajan välillä liikkuva suorituksista saatu informaatio muuttui, muovautui ja jatkojalostui arviointiprosessissa. Arvioivan yrityksen johdon vastuulla on päättää kuinka arvioituja suoritustietoja ilmoitetaan tavarantoimittajalle, koska hyvin muotoilluilla tiedoilla on mahdollista optimoida tavarantoimittajan suorituksia. Myös arviointitoiminnot jalostuivat ja kehittyivät jatkuvasti arviointiprosessissa mukana olevien tahojen toimesta ja päätöksistä. (Hald & Ellegaard 2011, 888 - 910.)

Riippuen muun muassa hankintakohteen monimutkaisuudesta ja tarvittavan toimittajan strategisesta merkityksestä, uusien toimittajien valinta voi edellyttää hyvinkin laajaa arviointia. Siksi arviointia tekevän on omattava riittävää osaamista. Usein arviointityöhön tarvitaan jopa tiimiä, sillä monipuoliseen arviointiin edellytetään yleensä erityisosaajien mukanaoloa. (Hankintatoimen kehittäminen 2013a.)

Toimittajien arvioinnissa on huomioitava useita erilaisia tekijöitä. Toimittajaverkoston hallintaa edellyttää suorituskykytietoa toimittajista ja sitä varten toimittajien seurantaan ja arviointiin tarvitaan säännönmukaisuutta ja systemaattisuutta. Toimittajien suorituskyvyn arviointiin sisällytetään yleensä toimitusaikojen pituus ja toimitusvarmuus eli kuinka hyvin luvatut toimitusajat ja toimitusmäärät pitävät paikkansa. Muita tärkeitä arvioinnin kohteita ovat tuotteiden laatupoikkeamat. Myös toimittajien kehitysehdotuksia ja aloitetoimintaa voidaan arvioida. (Hankintatoimen kehittäminen 2013b.)

Taloudelliseen toimittajan arviointiin kuuluu tilinpäätöstietojen, taloudellisten tunnuslukujen, tilinpäätösanalyysin ja kokonaiskustannusajattelun huomioiminen (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Logy 2013).

Tavarantoimittajan arviointi (supplier appraisal) on tavarantoimittajan kyvykkyyden (capability) evaluaatiota (evaluation) ja valvontaa (monitoring), jolla pyritään varmistamaan kaupallisesti menestyksekkäät tulokset. Se on olennainen osa strategista hankintaa, tavarantoimittajan hallintaa ja kilpailukyvyyn turvaamista. Tärkeintä se on kahdessa vaiheessa: ennen yhteistyösopimusta eli ennen tavarantoimittajan valintaa ja yhteistyösopimuksen jälkeen - sopimusten hallinnoinnissa eli tavarantoimittajan valvonnassa. (Supply Management 2013.)

Tavarantoimittajan arvioinnin tärkein syy on välttää sopimukset tavarantoimittajan kanssa, jonka myöhemmin ehkä huomaisi alisuoriutuvan. Tämä aiheuttaisi pahimmassa tapauksessa suuria ongelmia. Potentiaalisen tavarantoimittajan tarkastaminen asianmukaisella huolellisuudella auttaa vähentämään riskiä ongelmista tulevaisuudessa, mutta arvioinnilla ei tietenkään voi saada takuuta ongelmattomuudesta. (Supply Management 2013.)

Tavarantoimittajan kehitystoimet tyypillisesti alkavat tavarantoimittajan arvioinnista - joko olemassa olevien toimittajien suoritusten arvioinnilla tai potentiaalisten toimittajien ennakkoarvioinnilla (Hahn, Watts & Kim 1990).

Tavarantoimittajan valinta ja arviointi on tärkeä osa toimitusketjun hallintaa. "Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain" -tutkimuksessa esitellään jäsenelty menetelmä (structured methodology) tavarantoimittajan valinnalle ja arvioinnille. (Chen 2011, 1651 - 1670.)

Tavarantoimittajien arvioinnissa toimittajien luokittelu tavararyhmien sisällä on tärkeää, jotta voi arvioinnissa keskittyä kaikkein tärkeimpiin toimittajiin. Yrityksessä olisi myös olennaista kehittää arviointitiedon systemaattista raportointia, jotta toimittajien kanssa neuvotellessa on mahdollista hyväksikäyttää tavarantoimittajan arviointidatatieoa. (Karjalainen 2008.)

"Tavarantoimittajan arvioinnin avulla pyritään tunnistamaan hyvät toimittajat, jotka toiminnallaan tyydyttävät ostajayrityksen tarpeet. Arvioinnilla varmistetaan myös se, että ostajayrityksen asiakas esimerkiksi saa tilaamansa tuotteen sovittuna ajankohtana." (Hekkala & Helaakoski 2001, 5.)

Strateginen arviointi toimittajan suorituskyvystä auttaa yrityksiä parantamaan toimintaansa monissa eri ulottuvuuksissa. Erityisesti se auttaa toimittajan prosessien parantamisessa, mikä puolestaan parantaa yrityksen suorituskykyä, mahdollistaa optimaalisen resurssien kohdentamisen toimittajan kehittämisohjelmille ja auttaa johtajia uudistamaan toimittajaverkostoaan suorituksiin perustuen. (Narasimhan, Talluri, & Mendez 2001.)

Tavarantoimittajan arviointi ja valinta ovat kriittisiä päätöksenteon prosesseja, jotka edellyttävät erilaisten ominaisuuksien huomioonottamista. Useita tutkimuksia on tehty tavarantoimittajan tehokkaan arvioinnin ja valinnan toteuttamiseksi erilaisia tekniikoita apuna käyttäen. Esimerkkeinä tällaisista tekniikoista ovat lineaariset painotusmenetelmät (linear weighting methods), matemaattiset ohjelmointimallit (mathematical programming models) ja tilastolliset menetelmät (statistical methods). (Çelebi, & Bayraktar 2008.)

Yritykset korostavat yhä enemmän yhteistyösuhteita kriittisten tavarantoimittajiensa kanssa. Ostavien yritysten johtajat käyttävät tavarantoimittajan arviointia varmistaakseen, että tulostavoitteet saavutetaan. Tavarantoimittajan arvioinnilla, yhdellä tavarantoimittajan kehittämisohjelmalla, on pyrkimys vastata nykyisiin ja tuleviin liiketoiminnan tarpeisiin parantamalla tavarantoimittajan suorituskykyä ja kyvykkyyttä. (Prahinski & Benton 2004.)

Tavarantoimittajan arvioinnilla on suuri merkitys. Analysoimalla ja suunnittelemalla arviointijärjestelmän, voi varmistaa, että tavarantoimittajat tarjoavat parasta palvelua, parhaita tuotteita ja ajoissa. Arviointijärjestelmä auttaa myös pyrkimään alhaisimpaan hintaan ja optimaalisiin tuotteisiin. Tarkoituksena on poistaa epäpätevät tavarantoimittajat ja kehittää potentiaalisia toimittajia, sekä löytää uusia toimittajia, ja ylläpitää sekä kehittää hyviä tavarantoimittajia, pitkäaikaisia ja vakaita toimittajakumppanuuksia. (Cai 2011.)

Niin tärkeää kuin tavarantoimittajan arviointi on valmistajalle globaalissa hankinnassa, se on vielä tärkeämpää jakelijoille, maahantuojalle ja tukkumyyjille. On ongelma, jos valmistaja huomaa, että on työskennellyt ei-niin-hyvämäineisen tavarantoimittajan kanssa. Usein ongelma voidaan kuitenkin korjata ennen sen vaikutuksia loppuasiakkaalle. Huonolla tavarantoimittajavalinnalla on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen. (Hannon 2007, 32C11.)

Yrityksillä on tarve kasvattaa tehokasta sisäisten kompetenssien johtamista ja samalla sisällyttää tehokkaaseen hallinnointiin arvoketjun ulkoiset jäsenet. Näin tavarantoimittajan arvioinnista tulee tärkeä työkalu tavarantoimittajan suorituskyvyn valvonnassa. (Tan & Wisner 2003, 1300 - 1325.)

Opinnäytteessä "Toimittaja-arvioinnin ja toimitusvalvonnan kehittäminen metsäteollisuuden kunnossapitoyrityksessä" *"toimittaja-arviointi rajattiin koskemaan toimitusvarmuuden ja laatupoikkeamien jatkuvaa, keskitettyä raportoinnin työkalujen hyödyntämistä. Toimitusvalvonnan parantamiseksi arvioitiin kunnossapitotoimintaan ja kunnossapidon hankintoihin soveltuvaa ratkaisua."* Tutkimuksessa havaittuja kehitystarpeita arvioitiin järjestelmäasiantuntijoiden ja muodostetun laatukustannusten laskentamallin avulla. (Viero 2008.)

"Toimittaja-arvioinnin kannalta pelkkä hankintaprosessin jälkeinen seuranta ei riitä, vaan toimiva arviointijärjestelmä vaatii tietoja myös muilta osa-alueilta, kuten lopputuotteiden myynnistä ja hinnoista. Käytännössä arviointijärjestelmä vaatiikin taustalleen ERP-järjestelmän toimivaa implementointia." (Hattula 2008, 23.)

Tavarantoimittajien arviointia hankaloittaa se, että monia kriteereitä on otettava huomioon päätöksenteossa, joten kyseessä on nimenomaan monikriteerinen päätöksenteko-ongelma (multicriteria decision-making, MCDM, problem). Arviointi on sekä laadullista että määrällistä. Tavarantoimittajien kykyjen tehokas laadullinen ja määrällinen hahmottaminen ja arvioiminen ovat työläitä ja vaativat eri asiantuntijoiden monenlaisia ominaisuuksia. (Wang 2010.)

Dickson (1966) tutki tavarantoimittajan arvioinnin kriteereitä ja esitti yli 20 tavarantoimittajan ominaisuutta, joita voidaan arvioida. Tavarantoimittajan arvioinnissa hän piti kustannuksia, laatua ja toimituskykyä tärkeimpinä kaikista. Analyttiset mallit tavarantoimittajan arvioinnista vaihtelevat yksinkertaisista painotusmalleista monimutkaisiin ohjelmoituihin matemaattisiin menettelytapoihin. (Ohdar & Ray 2004, 723 - 734.)

Testaus- ja tarkastuspalveluja myyvä Nemko Group tarjoaa tavarantoimittajan arviointia, johon kuuluu: ”

- *Tavarantoimittajien esikarsinta*
- *Tavarantoimittajan suorituskyvyn arviointi tilaushetkellä*
- *Tekninen arviointi asiakkaan spesifikaation tai tietyn standardin mukaan*
- *Testien suoritus tai testien seuraaminen*
- *Lopullinen tarkastus ennen toimitusta/maksua*
- *Tuotteen laadun ja toimituksen oikea-aikaisuuden varmistaminen*
- *Asiakirjojen tarkistus*
- *Toimitusjärjestelyjen tarkastaminen*
- *Käyttöönottojen hyväksyntä*
- *Raportti senhetkisestä tilasta sekä loppuraportti asiakkaan tarpeiden mukaan”.*

(Nemko 2011.)

”The purchasing and supply dictionary defines supplier appraisal or vendor evaluation as assessment of potential suppliers’ capability of controlling quality, delivery, quantity, price and all other factors embodied in a contract.” / Hankinnan ja tarjonnan sanakirja määrittelee tavarantoimittajan tai myyjän arvioinnin olevan arviointia potentiaalisen tavarantoimittajan kyvystä kontrolloida laatua, toimituksia, määrää ja hintaa, sekä kaikkia muita sopimuksen sisältämiä tekijöitä. (Thairu, Oginda, Obura, Ondoro & Odondo 2012.)

Arvioinnit ovat parantaneet ja tehostaneet tavarantoimittajien omasta mielestä heidän toimintaansa ja vaikuttaneet myös muiden asiakkaiden kanssa oleviin toimintamalleihin (Rinne 2009, 77).

3.4 Käsitteen ominaispiirteitä

Analyysin neljännessä vaiheessa selvitetään käsitteen ominaispiirteet. Tämä tapahtuu luke-
malla kerralla läpi kaikki edellisessä vaiheessa nimetyt käsitteen käyttötavat ja keräämällä
muistiin näissä käyttötavoissa yhä uudestaan esiintyvät piirteet. Näistä ominaispiirteistä voi
tunnistaa yleensä vasta lähikäsitteiden tarkastelun jälkeen käsitteen kriittiset ominaispiir-
teet. Niistä tehty luettelo voi olla alustavien kriteerien luettelo, joka auttaa erottelemaan
jonkin tietyn ilmiön toisesta läheisestä tai samantapaisesta ilmiöstä. Luettelon avulla voi
erottaa myös käsitteen lähikäsitteitä. Jos käsitteellä on monta aivan erilaista merkitystä,
kannattaa valita kaikkein käyttökelpoisimmat merkitykset prosessiin analyysin tavoitteiden
saavuttamiseksi. (Walker & Avant 1992, 43 - 44; Walker & Avant 2005, 68; Puusa 2008, 40.)

Tavarantoimittajan arviointi -käsitteen ominaispiirteiden määrittelyssä käytetään kaikkia kä-
sitteen käyttötapoihin liittyviä tekstejä. Tässä vaikuttavat myös tämän opinnäytetyön teo-
riaosuudessa olevat tekstit liittyen käsitteen käyttötapoihin. Teoriaosuudessa ilmenneitä kä-
sitteen käyttötapoja ei ole enää kuitenkaan kirjoitettu uudestaan käsitteen käyttötapolukuun.

Tavarantoimittajan arvioinnissa tehdään lukuisia asioita. Siinä esimerkiksi suunnitellaan, kar-
toitetaan, valitaan, tarkastellaan, neuvotellaan, kilpailutetaan, käsitellään, valvotaan, seura-
taan, selvitetään, mitataan, ja vertaillaan. Lisäksi ominaisuuksia ja palvelutekijöitä on kym-
meniä, joihin nämä edellä mainitut teot kohdistuvat.

Kaiken opinnäytetyössä olevan runsaan lähdemateriaalin perusteella, teksteistä nousi esiin
tavarantoimittajan arvioinnille useita ominaispiirteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi suunnittelu,
kartoitus, valitseminen, vertailu, tarkastelu, neuvottelu, kilpailuttaminen, valvonta, seuran-
ta, selvittely, määrittely ja mittaaminen. Kriittisiksi ominaispiirteiksi valikoituivat kartoitta-
minen, valitseminen, vertailu, tarkastelu, määrittely, mittaaminen, valvonta ja seuranta.

Tavarantoimittajan arvioinnin ominaispiirteitä ovat:

- kartoittaminen
- vertailu
- valintojen tekeminen
- tarkastelu
- määrittely
- mittaaminen
- valvonta
- seuranta

3.5 Malliesimerkki käsitteestä

Tässä viidennessä vaiheessa etsitään ja tunnistetaan käsitteen käytöstä vähintään yksi malliesimerkki, jossa on kaikki käsitteen ratkaisevat ominaispiirteet käsitteen käytöstä. Wilsonin (1963) sanojen mukaan tulisi etsiä esimerkkiä, josta voi sanoa: "Jos tämä ei ole esimerkki tästä käsitteestä, niin sitten mikään ei ole." On hyvin mahdollista, että malliesimerkki tulee eteen heti analyysin alussa tai sitten se muotoutuu yhtäaikaaisesti ominaispiirteiden hahmottumisen kanssa tai vasta niiden alustavan määrittelyn jälkeen. Malliesimerkki voi olla oikeasta elämästä, kirjallisuudesta löydetty, tai analyysin tekijän itsensä koostama. (Walker & Avant 1992, 44 - 45; Walker & Avant 2005, 69; Puusa 2008, 40.)

Mantsinen Group Oy:ssä on tehty järjestelmällisiä toimittaja-arviointeja vuodesta 2011 alkaen. Arviointia suoritetaan kolmesivuisella lomakkeella, joka sisältää noin 45 kysymystä. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat pisteytetty hiukan eripainoisesti. Suoraan lähteestä lainattu esimerkkikysymys ympäristö- ja sertifiointiasiassa (Taulukko 7) on kaksiosainen. Tavaran toimittaja voi saada tästä kysymysosiosta maksimissaan 40 pistettä. Koko kolmesivuisen toimittaja-arvioinnin maksimipistemäärä on tuhat. (Hiltunen 2012, 56 - 57.)

	<u>Arviointialueet</u>	<u>Pisteytyksen arviointiperusteet</u>	<u>Pisteet (max 1000)</u>	
1.	Ympäristöasiat		max 40	0
1.1	Ympäristöjärjestelmä	Sertifioitu	20	
		Toimiva järjestelmä	15	
		Suunnitteilla (näyttöä)	5	
		Ei ole	0	
		Joillain suurimmilla toiminimillä voi olla sertifioitu järjestelmä. Paikallisilta Pk-yrityksiltä ja materiaali-toimittajilta on sitä kohtuutonta vaatia korkean hinnan takia. Jos ympäristöasioiden hoidon eteen on jotain tehty, täytyy siitä olla näyttöä saadakseen viisi pistettä.		
1.2	Ympäristönäkökohtien huomioonotto toiminnassa	Jatkuva parantaminen	20	
		Valmius toimittaa pyytämämme tiedot	15	
		Huomioinut tilaajan ympäristöohjeet	10	
		Jossain määrin	5	
	Saadaksesi 15 pistettä on toimittajan oltava valmis antamaan pyytämämme tiedot. Esim. ovatko lakisääteiset velvoitteet täytetty... 10 pistettä saadaksesi on toimittajan täytynyt tutustua alueen suurteollisuuden ympäristöperiaatteisiin.			

Taulukko 7. Kysymysesimerkki toimittaja-arviointilomakkeesta (Hiltunen 2012, 56 - 57).

Arviointilomakkeesta saatujen yhteispisteiden tuloksena toimittajat luokitellaan suoraan lainatun suorituskykyä havainnoivan värillisen taulukon (Taulukko 8) mukaan. Taulukossa on myös lyhyet yleisohjeet kunkin tason toimittajien kanssa toimimiseen. Pistemäärällä 750 - 1000 yltää parhaimpaan vihreään luokituskategoriaan, pistemäärällä 600 - 749 yltää toiseksi parhaimpaan oranssiin luokituskategoriaan, pistemäärällä 400 - 599 yltää punaiseen luokituskategoriaan ja pistemäärällä 0 - 399 päättyy alimmalle mustalle tasolle. Yrityksessä annettujen ohjeiden mukaan alle 400 pistettä saanut toimittaja poistetaan yhteistyökumppanilistalta. (Hiltunen 2012, 56 - 57.) Kolmisivuinen toimittaja-arviointilomake on nähtävissä kokonaisuudessaan lähdemateriaalina käytetyn Hiltusen (2012) opinnäytteen liitteissä.

Toimittajan profiili	Pisteet	Toimittajan suorituskyky
Vihreä	750 - 1000	"Toimittajan suorituskyky vastaa Mantsisen asettamia vaatimuksia. Toimittajan tuotteet/palvelut täyttävät aina Mantsisen spesifikaation. Toimintaa seurataan vuositasolla. Ei edellytetä korjaustoimenpiteitä."
Oranssi	600 - 750	"Toimittajan suorituskyky on tyydyttävää. Toimintatavat ja järjestelmät ovat olemassa. Toimittajan tuotteet/palvelut yleensä täyttävät Mantsisen spesifikaation. Toimittajalle on luotu kehitys- ja korjaavat toimenpiteet arvioinnin yhteydessä."
Punainen	400 - 600	"Toimittajan suorituskyky on välttävää. Toimintatavat ja järjestelmät ovat olemattomat. Toimittajan tuotteet/palvelut harvoin täyttävät Mantsisen spesifikaation. Toimittajaa käytetään vain hätätilanteissa. Korjaavista toimenpiteistä on tehtävä uusi arviointi yhteistyön jatkamiseksi."
Musta	< 400	"Ei riittävää suorituskykyä. Ei toimintajärjestelmiä tai kirjattuja toimintatapoja. Tuotteet/palvelut eivät täytä Mantsisen spesifikaatioita. Toimittaja on poistettava toimittajaluettelosta."

Taulukko 8. Toimittaja-arvioinnin pisteityksen luokitus (Hiltunen 2012, 57).

3.6 Lähikäsitteitä ja rajatapauksia

Kuudennessa vaiheessa analyysia etsitään käsitteen käytön erilaisia esimerkkejä. Käsitteen käyttötapojen kartoituksessa ja ominaispiirteiden määrittelyssä voi löytää käsitteen käytöstä lähikäsitteitä, rajatapauksia tai jopa vastakäsitteitä. Mahdollista on myös tehdä keksittyjä esimerkkejä tai esimerkkejä, joissa käsitettä käytetään sopimattomasti tai sisällönvastaisesti. Nämä muut esimerkit käsitteen käytöstä helpottavat monesti tutkittavan käsitteen kriittisten ominaispiirteiden kartoitusta ja tutkittavan käsitteen määrittelyä ja selkeytystä. Ne auttavat päättämään mitkä ominaispiirteet sopivat juuri parhaiten analysoitavaksi valittuun käsitteeseen. Analyysissa ei ole kuitenkaan aina tarpeellista laatia kaikenlaisia edellä mainittuja lisäesimerkkejä käsitteen käytöstä. (Walker & Avant 1992, 45 - 47; Walker & Avant 2005, 70 - 72; Puusa 2008, 40.)

Rajatapauksiksi kutsutaan esimerkkejä, jotka sisältävät joitain ominaispiirteitä tutkittavasta käsitteestä. Ne eivät sisällä kaikkia niistä, tai sitten jokin kriittinen ominaispiirre eroaa merkittävästi tutkitusta käsitteestä. Esimerkit, jolloin käsitettä käytetään ikään kuin "väärin", ovat vastakäsitteitä. Lähikäsitteet liittyvät analysoitavaan käsitteeseen jollain tavoin ja muistuttavat sitä, mutta eivät sisällä kaikkia sen ominaispiirteitä. Malliesimerkkejä laadittaessa, saattaa olla tarpeellista tarkistaa niitä, jos esimerkiksi ominaispiirteiden kanssa huomaa ristiriitaisuuksia, päällekkäisyyksiä tai epämääräisyyksiä. (Walker & Avant 1992, 45 - 47; Walker & Avant 2005, 70 - 71; Puusa 2008, 40.)

Tavarantoimittajan arvioinnille löytyi tutkielman aineistosta useita eri lähikäsitteitä ja rajatapauksia. Käytännössä näillä eri käsitteillä tarkoitetaan usein lähes samaa asiaa ja eri lähikäsitteitä käytetään myös paljon ristiin. Tavarantoimittajan arviointiin liittyvien erilaisten käsitteiden käyttöä kuvataan seuraavien kappaleiden teksteissä.

Tavarantoimittajan luokittelu perustuu usein suoritusten kvantitatiiviseen eli määrälliseen, numeeriseen mittaukseen ja tulosten mukaiseen luokitteluun. Yksi esimerkki tämän lähikäsitteen käytöstä on 70-luvulta, jolloin Ellis (1971, 35) totesi, että tavarantoimittajan luokitus (supplier rating) on paljolti kiinni seuraavista kriittisistä asioista: hinnasta, toimitusten oikeellisuudesta (attention to order instructions) sekä toimituskyvystä- ja -varmuudesta (delivery-performance). Tutkimuksessa arvostelun kohteena olevat tekijät luokiteltiin annetussa järjestyksessä erikseen asteikolla 1 - 5, jossa paras suoritus sai arvon 1. Lisäksi todettiin, että jatkuva luokittelu mahdollistaa puutteisiin tarttumisen, ennen kuin niistä tulee iso ongelma. (Ellis 1971, 35.)

Yksi lähikäsitteen esimerkki on tavarantoimittajan suorituksen arviointi. Cormican ja Cunningham (2007, 352 - 366) tutkivat kuinka edistykselliset organisaatiot kehittävät ennakoivia tavarantoimittajaan perustuvia strategioita, jotta voisivat integroida keskeiset toimittajat osaksi omia prosesseja ja järjestelmiä. Isossa monikulttuurisessa organisaatiossa tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli esittää lähestymistapa, joka auttaa tunnistamaan parhaiten suoriutuneet toimittajat ja poistaa ne toimittajat, jotka eivät tuo lisäarvoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta materiaalin toimitusketjuun nimenomaan suorituskyvyn arvioinnilla. Kehitetyn tavarantoimittajan suorituskykyluokitus työkalun (supplier performing rating tool) käyttöönoton seurauksena toimittajien lukumäärä voitiin vähentää melkein kolmasosaan ja samalla myös varaston arvo pieneni lähes vastaavasti. Tavarantoimittajien määrän vähentämisen, ja tavarantoimittajien laadun parantamisen lopputuloksena oli tuotteen parantunut laatu, läpimenoaikojen lyhentyminen ja virheiden ja vikojen määrän vähentyminen. Parhaiten suoriutuvat tavarantoimittajat ovat paremmin sopeutettavissa yritykseen, tiedoiltaan ja kokemukseltaan hyödyllisempiä, kyvykkäämpiä ja joustavampia. (Cormican ja Cunningham 2007, 352 - 366.)

Pasasen ja Seljaksen (2008) opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää videopelialan yrityksen, Gamedog Oy:n ostotoimintaa. Opinnäytetyö keskittyi kauppatavarahankintojen ostotoiminnan kehittämiseen, ei palvelujen. Yhtenä ostamisen kehittämisen työkaluna he käsittelevät toimittaja-analyysia. Käsitteellisesti analyysi ei ole aivan sama kuin arviointi, eikä toimittaja ole välttämättä tavarantoimittaja, vaikka tässä työssä se sitä tarkoittaakin. Tavarantoimittajan valinta -luvussa kerrotaan: "Tavarantoimittajasta voidaan tehdä esimerkiksi arvio (vendor rating)" (Pasanen & Seljas 2008, 23). Tarkasti suomennettuna vendor rating tarkoittaa myyjän luokitusta.

"Toimittajan arviointi on osa lähes jokaista hankintapäätöstä, tapahtuipa se sitten tietoisesti tai tiedostamattomasti. Yksinkertaisimmassakin yksityisessä ostopäätöksessä ostaja tulee jollakin tasolla kartoittaneeksi myyjän mahdollisen epärehellisuuden aiheuttamaa riskiä ja laatuongelmien mahdollisuutta. Toimittaja ja valmistaja arvioidaan ja suhteutetaan hintaan, vaikka tätä ei aina tehdä kovinkaan tietoisesti." (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 259, 261.) Toimittaja voi olla tavaran toimittaja tai esimerkiksi palvelun toimittaja, kuten tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet -luvussa selvitetään.

Toimittajien arvioinnin apuna toimii arviointijärjestelmä, jolla seurataan toimittajien tasoa. Arviointijärjestelmän tulisi olla pääosin tuotannonohjausjärjestelmästä päivitettävä ja helpokäyttöinen. Sen avulla on voitava kirjata reklamaatioita ja seurata laadullisten vaatimusten täyttymistä. (Jalli 2013, 3.)

"Päätoimittajien kanssa arviointia käydään yhdessä läpi neljännesvuosittain. Tavarantoimittajat halutaan sitouttaa tähän toimintamalliin. Sisäisissä toimittaja-arvioinneissa painopistealueet ovat tavaroiden toimituksissa, yhteistyösuhteissa, laatu ja ympäristöasioissa sekä hinnoittelussa ja maksuehtoihin liittyvissä asioissa. Tavarantoimittajan versiosta on poistettu hinnoitteluun ja maksuehtoihin liittyvät tiedot." (Rinne 2009, 77.)

"Arviointilomake mahdollistaa toimittajien keskinäisen vertailun. Arvioinnin avulla on tunnistettu parhaimpia toimittajia ja löydetty kehittämistä vaativia osa-alueita samoin kuin heikompia toimittajia. Arviointilomakkeeseen mukaan otettu pisteytys on mahdollistanut toimittajien laittamisen keskinäiseen paremmuusjärjestyksen toisiinsa nähden varsinaisia jatkotoimenpiteitä varten. Tarkoitus on syventää yhteistyötä tärkeimpien toimittajien kanssa." (Tamper 2008.)

"Alihankkijoiden toiminnan arviointi perustuu TVO:n ohjeen mukaan yhtäältä ennakoivaan arviointiin, jolla pyritään löytämään tavoitteen mukaiset yritykset sekä jälkiarviointiin, jolla todennetaan valinnan onnistuminen. Toimittajan valinnan keskeisiä kriteereitä ovat toimittajan laatujärjestelmän taso, tuotteiden ja palveluiden laatu, toimitusvarmuus, halu ja kyky kehittyä, toimittajan sijainti, taloudellinen tila, jousto- ja yhteistyökyky sekä ympäristömyönteisyys." (Kettunen & Reiman 2004, 37.)

"Tuotteiden ja palveluiden laatua arvioidessa painoa annetaan aikaisemmille kokemuksille ja referensseille sekä esimerkiksi tuotteiden laatutekijöille kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Taloudellista tilaa arvioidaan lähinnä toimittajan omavaraisuusasteen perusteella. Toimittaja-arviointi tehdään tuotteen tai palvelun käyttäjän sekä ostajan toimesta. Toimittajan kanssa käydyillä keskusteluilla on arvioinnissa keskeinen rooli." (Kettunen & Reiman 2004, 37.)

"Toimittaja-auditoinnit ovat ajankohtaisia kun merkittäviä uusia toimittajia valitaan, toimittajayhteistyötä kehitetään tai on jo havaittu laatuongelmia" (Sertifiointi.com 2013).

3.7 Ennakkoehdot ja seuraukset

Analyysin toiseksi viimeisessä vaiheessa määritellään valitun käsitteen ennakkoehdot ja seuraukset. Ne ovat tapahtumia tai sattumia, jotka auttavat ymmärtämään millaisissa sosiaalisissa yhteyksissä käsitettä käytetään. Tapahtumat tai sattumat, joiden on esiinnyttävä ennen käsitteen esiintymistä, ovat ennakkoehdot ja käsitteen esiintymisen vaikutuksesta ilmenevät sattumat ja tapahtumat ovat seurauksia. (Walker & Avant 1992, 47; Walker & Avant 2005, 70 - 73; Puusa 2008, 41.)

Tämä seitsemäs vaihe auttaa selventämään ominaispiirteitä, koska ennakkoehdot ei voi samanaikaisesti olla käsitteen ominaispiirre. Jos käsitteestä on aiemmin jäänyt huomaamatta jotakin tärkeää, voi seurauksia tutkimalla huomata tai keksiä oleellisia seikkoja itse käsitteestä. (Walker & Avant 1992, 47; Walker & Avant 2005, 72 - 73; Puusa 2008, 41.)

Käsitteen käyttötapa-alueissa ja opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetyistä tavarantoimittajan arviointiin liittyvistä teksteistä voi johtaa useita ennakkoehdot ja seurauksia.

Ennen tavarantoimittajan arviointia on ensin oltava tavaran myyjä ja ostaja. Täytyy olla myös tarve ostaa, ja suunnitelma ostaa. Jonkinasteista strategista hankintasuunnitelmaa tarvitaan, jotta tietää mitä ja miten ostaa. Ostos jälkeen arvioidaan ostoa, ja tähän tarvitaan henkilöresursseja. Lisäksi tarvitaan menetelmät, työkalut ja suunnitelma arviointiin. Arviointi vaatii tietoa, taitoa ja koulutusta.

Tavarantoimittajan arvioinnin ennakkoehdot ovat:

- Tavarantoimittaja
- Tavarantoimittajan ostaja
- Tarve ostaa
- Strateginen hankinta, suunnitelma tavarantoimintaan
- Henkilöresurssit arviointiin
- Menetelmät, työkalut ja ohjeet arviointiin
- Tietoa, taitoa ja koulutusta arviointiin

Seurauksia tavarantoimittajan arvioinnista ovat omalle toiminnalle parhaimpien tavarantoimittajien valinta. Oman toiminnan kannalta tarpeettomat tavarantoimittajat voidaan karsia. Osto- ja hankintatoiminta kehittyi eli omat toiminnot kehittyivät ja järjestyivät. Tavarantoimittajan on myös mahdollista kehittyä arvioinnista saatujen tietojen ja tavarantoimittajayhteistyön seurauksena. Tuote-, laatu-, hinta- ja tarjonta- sekä markkinakenttätietämys paranevat. Arviointi mahdollistaa lisäksi tavarantoimittajayhteistyön vahvistumisen ja kilpailukykyyn paranemisen.

Tavarantoimittajan arvioinnin seurauksia ovat:

- Oikean tavarantoimittajan valinta
- Tarpeettomat tavarantoimittajat karsiutuvat
- Tavarantoimittajamarkkinatietämys paranee
- Tuote-, laatu- ja hintatietämys paranevat
- Osto-/hankintatoiminta kehittyi
- Tavarantoimittaja kehittyi
- Tavarantoimittajayhteistyö vahvistuu
- Kilpailukyky paranee

3.8 Empiiriset tarkoitteet

Viimeisessä vaiheessa analyysia nimetään empiirisiä tarkoitteita käsitteen ominaispiirteille. Ne ovat konkreettisia ilmiöitä, jotka ovat luokiteltavissa tai kategorioitavissa, ja jotka siten osoittavat ja todistavat tutkittavan käsitteen esiintymisen. Empiiriset tarkoitteet ilmentävät tai kuvaavat käsitteen esiintymisen todellisuudessa. Joissain tapauksissa empiiriset tarkoitteet ovat samat ominaispiirteiden kanssa. (Walker & Avant 1992, 48; Walker & Avant 2005, 73 - 74; Puusa 2008, 41.)

Tavarantoimittajan arvioinnin empiiriset tarkoitteet on rajattu pois tästä käsitteanalyysistä. Tutkimuksen tulosten kannalta empiiristen tarkoitteiden nimeäminen ei ole tarpeellista.

4 Johtopäätökset

Käsiteanalyysin tuloksena tavarantoimittajan arviointi -käsitteelle määriteltiin ominaispiirteitä, ennakkoehtoja ja seurauksia (Taulukko 9).

Tavarantoimittajan arviointi -käsite		
<u>Ominaispiirteitä</u>	<u>Ennakkoehtoja</u>	<u>Seurauksia</u>
Kartoittaminen	Tavarán myyjä	Oikean tavarantoimittajan valinta
Valintojen tekeminen	Tavarán ostaja	Tarpeettomat tavarantoimittajat karsiutuvat
Vertailu	Tarve ostaa	Tavarantoimittajamarkkinatietämys paranee
Tarkastelu	Suunnitelma tavarán ostoon	Tuote-, laatu- ja hintatietämys paranevat
Määrittely	Henkilöressurit arviointiin	Osto-/hankintatoiminta kehittyy
Mittaaminen	Menetelmät ja työkalut	Tavarantoimittaja kehittyy
Valvonta	Ohjeet	Tavarantoimittajayhteistyö vahvistuu
Seuranta	Tieto, taito, koulutus	Kilpailukyky paranee

Taulukko 9. Yhteenveto tavarantoimittajan arviointi - käsiteanalyysistä.

Opinnäytetyön tuloksena voi yleisellä tasolla määritellä tavarantoimittajan arvioinnin olevan toimintoa, jossa ostaja suunnittelee ja määrittelee hankintaa, kartoittaa vaihtoehtoja, tutkii tarjontamarkkinoita, vertailee tavarantoimittajaehdokkaista, tarkastelee tavarantoimittajien tarjouksia ja ominaisuuksia sekä palvelutekijöitä, vertailee niitä toisten tavarantoimittajien tarjouksiin ja ominaisuuksiin, mahdollisesti kilpailuttaa tavarantoimittajia, valitsee tavarantoimittajan, määrittää mittarit tavarantoimittajan arviointiin, mittaa laadullisesti ja määrällisesti, arvioi tavarantoimittajayhteistyötä, valvoo suorituksia ja seuraa tapahtumia voidakseen jatkuvasti kehittää omia toimintojaan ja vaikuttaa myös tavarantoimittajiinsa kehittävästi.

Järkevä ja tarkoituksenmukainen tavarantoimittajan arviointi vaatii hyvän suunnitelman, mittarit, arviointijärjestelmän, ohjeet toimintatavoille ja asianmukaisen koulutuksen arvioijille.

Tuloksellinen tavarantoimittajan arviointi on jatkuva prosessi yrityksen tavarantoimittajien valinnassa, ostotoiminnan kehittämisessä, tavarantoimittajien kehittämisessä ja kilpailukyyn parantamisessa.

4.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä toimi Walkerin ja Avantin käsiteanalyysimenetelmä (Walker & Avant 2005). Tutkielma oli laadullinen tutkimus, jonka reliabelius, eli luotettavuus riippuu paljon tutkijan tarkasta selostuksesta tutkimuksen toteuttamisesta, kaikissa sen vaiheissa. Validius eli pätevyys riippuu tutkimusmenetelmän kyvystä mitata sitä mitä on tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.) Tässä opinnäytetyössä käsiteanalyysissä käytetty lähdemateriaali ja aineiston keruu, sekä sen analysointi on kuvattu tutkijan parhaan kyvyn mukaisesti. Todettava kuitenkin on, että reliabelius ja validius ovat laadullisessa tutkimuksessa kyseenalaisia. Joku toinen tutkija voisi käsiteanalyysimenetelmällä päätyä erilaisiin tuloksiin.

Tuloksia tarkasteltaessa, täytyy myös ottaa huomioon käsiteanalyysin laatijoiden varoitus olla valitsematta liian monimutkaista tai moniselitteistä käsitettä - varsinkin, jos kyse on tekijän ensimmäisestä käsiteanalyysistä, kuten tässä tapauksessa oli. Käsitevalintaa puoltaa valitun käsitteen ja sen sisältävien toimintojen hyödynnettävyys tavaraa ostavien yritysten ostotoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä, sekä tavarantoimittajan valinnassa ja kehittämisessä. Tuloksia tarkasteltaessa on muistettava, että kysymyksessä on opinnäytetyö. Lisäksi on syytä ottaa erikseen huomioon käsiteanalyysin laatijoiden lisävaroitus kielellisistä ansoista, joihin liian moninaisen käsitteen valinta voi johtaa. (Walker & Avant 2005, 66.)

4.2 Itsearviointi

Opinnäytetyö tavarantoimittajan arviointi -käsitteen selventämisestä käsiteanalyysin avulla oli erittäin haasteellista, koska käsite on niin laaja-alainen ja moniulotteinen. Tiedonhakuja ja tutkimusta hidastivat ja vaikeuttivat lukuisat lähikäsitteet ja käytännössä usein jopa synonyymeiksi ymmärretyt käsitteet.

Tiesin, että aineiston keruuseen Internetistä, sekä laajaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin tutustumiseen kuluu paljon aikaa. Opinnäytetyön parissa työskennellessä ajankulu kuitenkin yllätti useina aamuöinä. Englanninkielisen tutkimusaineiston etsiminen, lukeminen ja suomentaminen olivat myös aika haasteellisia ja aikaa vieviä tehtäviä. Onnekseni kaikki muut tradenomitutkintoon vaadittavat kurssit oli osaltani jo suoritettu, joten pystyin keskittymään täysillä opinnäytetyöni tekemiseen. Siltikin, olisi pitänyt varata enemmän aikaa prosessoimiseen, jotta työn parissa vietetyistä päivistä ei olisi tullut viime metreillä niin pitkiä.

Työtapani ja -tekniikkani kuitenkin kehittyivät laajan tutkimusmateriaalin käsittelyn takia, mikä on hyvä asia. Jos aiemmin opiskelun aikaisten raporttien tekemisessä riitti, että jaoin tietokoneen näyttöruudun kahteen osaan, tässä opinnäytetyössä jaoin kannettavan tietoko-

neen näyttöruudun välillä neljään osaan työn tekemistä helpottamaan. Laajan englanninkielisen materiaalin läpikäyminen vaati yhden ruudun Internet-lähteiden lukemiseen, toisen ruudun sanakirjalle, kolmannen ruudun Excel-taulukolle ja neljännen ruudun itse opinnäytetyön kirjoittamiseen. Lisäksi Internet-selaimessa oli avoinna useita ikkunoita, joissa kussakin monta välilehteä. Työn kirjoittamista helpotti ja nopeutti hurjasti jo kauppaopistossa aikoinani opimani kymmensormijärjestelmä.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen olisi voinut lisätä vielä paljon asiaa ja tärkeää tietoa tavarantoimittajan arvioinnissa huomioitavista asioista. Nyt tavarantoimittajan arviointia on käsitelty kuitenkin aika lyhyesti ja pintapuolisesti, asian laajuus huomioon ottaen.

Käsitteen haasteellisuudesta huolimatta, onnistuin mielestäni lopulta erittäin hyvin selvittämään tavarantoimittajan arviointi -käsitettä asetettujen tavoitteiden nimissä ja määräaikaan mennessä. Yksiselitteistä, tyhjentävää tai lopullista määritelmää käsitteelle ei voi kuitenkaan asettaa. Mielestäni tämä opinnäytetyö selvittää hyvin tavarantoimittajan arviointiin liittyviä seikkoja ja uskon siitä olevan hyötyä myös SULOIN-hankkeessa.

4.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö Walkersin ja Avantin mukaan tehdystä käsiteanalyysistä tutkimusmenetelmänä tuotti yhdenlaisen kuvauksen tavarantoimittajan arvioinnista. Aiheeseen voisi saada lisää syvyyttä kattavalla empiirisellä tutkimuksella tavarantoimittajan arvioinnista joissakin yrityksissä. Olisi mielenkiintoista saada enemmän käytännön esimerkkejä tämän päivän käytössä hyväksi koetuista ja toimivista tavarantoimittajan arviointiprosesseista.

Olisi myös kiehtovaa selvittää miten tavarantoimittajan arvioinnin seurauksena on voitu kehittyä, kehittää ja parantaa toimintoja. Tällainen voisi olla esimerkiksi "ennen ja jälkeen" -tutkimus, jossa käsitellään jonkun yrityksen ongelmakohtia, ja myöhemmin sitä, kuinka tavarantoimittajan arvioinnin seurauksena tilanne on saatu paremmaksi.

Lisäksi kiinnostaisi tutkimus siitä, kuinka tavarantoimittajan arvioinnilla voisi olla positiivisia vaikutuksia laajemminkin toimitusketjussa - esimerkiksi vastuullisuusperiaatteiden, ekologisuuden ja eettisyyden toteutumisessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Ahokas, P., Lehto, E. & Sippola, J. 2013. Lidlin nautatuotteista löytyi hevosenlihaa. Helsingin Sanomat 19.2.2013, A 9.

Chen, Y. - J. 2011. Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain. *Information Sciences* 9/2011, 1651 - 1670.

Cormican, K. & Cunningham, M. 2007. Supplier performance evaluation: lessons from a large multinational organization. *Journal of Manufacturing Technology Management* 4/2007, 352-366.

Ellis, P. 1971. Supplier Rating Sticks to Basics. *Purchasing* 9/1971, 35.

Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Fawcett S. E., Ellram L. M. & Ogden J. A. 2007. *Supply Chain Management: From Vision to Implementation*. New Jersey: Pearson Education.

Hald, K. S. & Ellegaard, C. 2011. Supplier Evaluation Processes: The shaping and Reshaping of Supplier Performance. *International Journal of Operations & Production Management* 8/2011, 888-910.

Hannon, D. 2007. Distributors take on global sourcing with a customer focus. *Purchasing* 3/2007, 32C11.

Hekkala, T. & Helaakoski, J. 2001. Tavarantoimittajan arviointi osana ostotoimintaa. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhinen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Kolmas, uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima.

Karrus, K. E. 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Karvinen, E. 2013. Kauppa lupaa puuttua omien merkkien ongelmiin. Helsingin Sanomat 22.1.2013, B 9.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. 2009. *Marketing Management*. Essex: Pearson Education.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Ohdar, R. & Ray, P. K. 2004. Performance measurement and evaluation of suppliers in supply chain: an evolutionary fuzzy-based approach. *Journal of Manufacturing Technology Management* 8/2004, 723 - 734.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B - to - B -prosessi. Kuudes uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki.

Sartjärvi, T. 1992. Logistiikka kilpailutekijänä. Tavaroiden varastoinnista tilausohjautuvaan logistiikkaan. Keuruu: Kustannusyhtiö Otava.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tuomas Santasalo.

Tan, K. C. & Wisner, J. D. 2003. A study of operations management constructs and their relationships. *International Journal of Operations and Production Management* 11-12/2003, 1300-1325.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima.

Walker, L. O. & Avant, K. C. 1992. Teoria - avain hoitotyöhön. Suomentaja Viitanen, R. Helsinki: Sairaanhoidtajien koulutussäätiö.

Walker, L. O. & Avant K. C. 2005. Strategies for Theory Construction in Nursing. 4th edition. New Jersey: Pearson Education.

Sähköiset lähteet

Aalto-yliopisto. 2013. Toimittajasuhteiden hallinta. Koulutus. Viitattu 14.3.2013.
https://aaltopro.aalto.fi/fi/koulutus/avoin_koulutus/koulutushaku/course/toimittajasuhteiden_hallinta/

Ahola, P. 2008. Toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen Yritys Oy:lle. Viitattu 22.3.2013.
<http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/thesis/view/32>

Cai, J. 2011. Material Supply Evaluation Index System Analysis and Design of High-Speed Railway Construction. Viitattu 16.3.2013.
<http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/41184%28419%29377>

Çelebi, D. & Bayraktar, D. 2008. An integrated neural network and data envelopment analysis for supplier evaluation under incomplete information. Viitattu 16.3.2013.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417407003971>

Hahn, C. K., Watts, C. A. & Kim, K. Y. 1990. The Supplier Development Program: A Conceptual Model. Viitattu 14.3.2013.
[http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/\\$UBUG/repositorio/10291492_Hahn.pdf](http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/$UBUG/repositorio/10291492_Hahn.pdf)

Hankintatoimen kehittäminen. 2013a. Uusien toimittajien arviointikriteerit. Viitattu 15.3.2013.
http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_arviointikriteerit.html

- Hankintatoimen kehittäminen. 2013b. Toimittajien suorituskyvyn arviointi. Viitattu 15.3.2013.
http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/toimittajaverkoston_hallinta_ja_kehittaminen/toimittajien_suurituskyvyn_arviointi.html
- Hattula, T. 2008. Hankintaprosessien määrittäminen: Case Stora Enso Saimaa Services Oy. Viitattu 19.3.2013.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36383/nbnfi-fe200803111138.pdf?sequence=3>
- Hietalahti, J. 2010. Toimittaja-arvioinnin kehittäminen: Case Nokian Renkaat Oyj. Viitattu 20.3.2012.
<https://doria17-kk.lib.helsinki.fi/handle/10024/62999>
- Hiltunen, J. 2012. Ostotoiminnan laadunvarmistus ja toiminnanohjauksen kehittäminen Mant-sinen Group Ltd Oy:ssä. Viitattu 20.3.2013.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42295/Hiltunen_Jarmo.pdf?sequence=1
- Hokkala, L. 2012. Vastuun vuoksi. Arviointimenetelmä vaatetusalan pk-yrittäjälle tavarantoimittajan sosiaalisesta vastuullisuudesta. Viitattu 22.3.2013.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45694/Hokkala_Laura.pdf?sequence=1
- Jalli, M. 2013. Toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen: Case Halton Marine, Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.3.2013.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54540/Jalli_Miia.pdf?sequence=1
- Karjalainen, A. 2008. Vähittäiskaupan tavarantoimittaja-arviointi -tapaustutkimus. Viitattu 14.3.2013.
<http://www.doria.fi/handle/10024/37989>
- Kettunen, J. & Reiman, T. 2004. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa. VTT tiedotteita. Viitattu 19.3.2013.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2228.pdf>
- Laurea. 2013a. SULOIN. Sustainable Logistics Solutions Through International Networking. Projektin tarkoitus. Viitattu 4.3.2013.
<http://www.laurea.fi/fi/kerava/tk/tkhankeet/Sivut/SULOIN.aspx>
- Laurea. 2013b. Nelli-tiedonhakuportaali - Kirjasto avoinna 24h online. Viitattu 4.3.2013.
http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/kirjasto/aineistot/nelli/Sivut/default.aspx
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2005. Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnissa. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja. Viitattu 15.3.2013.
http://www.lvm.fi/files/Julkaisuja%2068_2005.pdf
- Narasimhan, R., Talluri, S. & Mendez, D. 2001. Supplier Evaluation and Rationalization via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination. Viitattu 16.3.2013.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00103.x/abstract>
- Nemko. 2011. Tavarantoimittajien arviointi. Viitattu 18.3.2013.
<http://www.nemko.com/fi/services/vendor-inspection/vendor-inspection>
- Nuopponen, A. 2009. Käsitemallia käsitemallista - kohti systemaattista käsitemallia. Viestintätieteiden laitos. Vaasan yliopisto. Viitattu 14.3.2013.
http://www.vakki.net/publications/2009/VAKKI2009_Nuopponen.pdf

- Pasanen, T. & Seljas, T. 2008. Ostotoiminnan kehittäminen: Case Gamedog Oy. Viitattu 14.3.2013.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11144/2008-07-23-23.pdf?sequence=1>
- Prahinski, C. & Benton, W.C. 2004. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. Viitattu 16.3.2013.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696303000858>
- Puusa, A. 2008. Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. Viitattu 1.3.2013.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/APuusa/premissi.pdf>
- Päivittäistavarakauppa ry. 2007. Pienet ja keski-suuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina. Opas tavarantoimittajille ja kaupalle. Viitattu 22.2.2013.
<http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/oppaat/Tavarantoimittajaopas.pdf>
- Rinne, T. 2009. Hankintalogistiikan kehittäminen. Opinnäytetyö. Viitattu 19.3.2013.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3520/Rinne_Terttu.pdf?sequence=1
- Seppänen, Siru-Sue. 2008. Toimittajan arviointi ja valinta case-organisaatiossa. Viitattu 20.3.2013.
<http://www.doria.fi/handle/10024/39674>
- Sertifiointi.com. 2013. Toimittaja-auditointi. Viitattu 19.03.2013.
<http://sertifiointi.com/toimittaja-auditointi/>
- Sopanen, T. 2009. Hankinnan ja toimittajien suorituskyvyn kehittäminen. Viitattu 20.3.2013.
<http://doria17-kk.lib.helsinki.fi/handle/10024/45434>
- Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Logy ry. 2013. Toimittajien arviointi. Viitattu 11.3.2013.
http://www.logy.fi/koulutus/osto/toimittajien_arviointi.php
- Suomisanakirja. 2013. Supplier. Viitattu 13.3.2013.
<http://suomisanakirja.fi/kaannos.php>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2013. Tuotteet valokeilassa. Viitattu 18.3.2013.
http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa
- Supply Management. 2013. Pre-contract appraisal. Viitattu 13.03.2013.
<http://www.supplymanagement.com/resources/how-to/guide-to-supplier-appraisal/pre-contract-appraisal/>
- Tamper, M. 2008. Hankintatoimen toimittaja-arviointijärjestelmän kehittäminen auditoinnin avulla: Case Valio Oy. Viitattu 19.3.2013.
<http://doria17-kk.lib.helsinki.fi/handle/10024/38814>
- Thairu, S. N., Oginda, M., Obura, J. M., Ondoro, C. O. & Odondo. A. J. 2012. Supplier Appraisal: The Kenyan Retail Trader Perspective. Viitattu 18.3.2013.
http://www.businessjournalz.org/articlepdf/BMR_2506july2512f.pdf
- Toivonen, T. 2012. Kategoriastategiatyökalusetti. Viitattu 20.3.2013.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47467/OPINNAYTETYO.pdf?sequence=1>
- Tuko Logistics. 2013. Edellytykset tavarantoimittajaksi. Viitattu 22.2.2013.
http://www.tuko.fi/toimittajat/fi_FI/Edellytykset_tavarantoimittajaksi/

Vesa - verkkosanasto. 2013. YSA-Yleinen suomalainen asiasanasto. Viitattu 8.3.2013.
<http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>

Viero, J. 2008. Toimittaja-arvioinnin ja toimitusvalvonnan kehittäminen metsäteollisuuden kunnossapitoyrityksessä. Viitattu 18.3.2013.
<http://www.doria.fi/handle/10024/42260>

Viikko, V. 2011. Toimittajan valinta, hyväksyntä ja valvonta ISO13485 vaatimusten mukaisesti. Viitattu 20.3.2013.
https://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/31211/Viikko_Virpi.pdf?sequence=1

Wang, W.-P. 2010. A fuzzy linguistic computing approach to supplier evaluation. Viitattu 16.3.2013.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0307904X10000491>

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	9
Kuvio 2. Käsiteanalyysin vaiheet Walkerin ja Avantin mukaan (Walker & Avant 2005, 65). ..	27

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusperinne (koottu Nelli-tiedonhakuportaalista 2013).	10
Taulukko 2. Käsiteanalyysimääritelmiä kirjallisuudesta (Nuopponen 2009, 310).....	12
Taulukko 3. Palvelutekijöiden merkitysten painotukset (Sartjärvi 1992, 51).....	19
Taulukko 4. Mittareiden laadinnassa huomioitavia asioita (Ritvanen ym. 2011, 104).	24
Taulukko 5. Tavarantoimittajan arviointi (Kotler ym. 2009, 283).	25
Taulukko 6. Käsiteanalyysilähdeluettelo.	32
Taulukko 7. Kysymysesimerkki toimittaja-arviointilomakkeesta (Hiltunen 2012, 56 - 57)..	41
Taulukko 8. Toimittaja-arvioinnin pisteytyksen luokitus (Hiltunen 2012, 57).	42
Taulukko 9. Yhteenveto tavarantoimittajan arviointi -käsiteanalyysistä.	48