

TOIMITTAJIEN VUOSIARVIOINNIN KEHITTÄMINEN

TNT Suomi Oy

Elli Niskanen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011

Logistiikka
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) NISKANEN, Elli	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 30.05.2011
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TOIMITTAJIEN VUOSIARVIOINNIN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Logistiikka		
Työn ohjaaja(t) NIEMINEN, Sanna		
Toimeksiantaja(t) TNT Suomi OY, Petri Sinkko, Hankintapäällikkö		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä kehitettiin toimittajien vuosiarviointi tukemaan toimittajien ja alihankkijoiden suori- tuskyvyn jatkuvaa seuranta. Arvioinnin toteuttamiseksi tutkittiin erilaisia arviointimenetelmiä ja – kriteerejä teorian tiedon sekä yrityksessä tapahtuneen tutkimustyön pohjalta. Tietojen perusteella luoti- tiin yrityksen tarpeita vastaava arviointijärjestelmä, jota voi käyttää lähtökohtana toimittajan ja ali- hankkijan auditoinneille.</p> <p>Kehitystyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusta tukevan teorian tiedon lisäksi tutkimusmenetelminä käytettiin erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysejä sekä haastat- teluja. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli pikakuljetuspalveluita tarjoava TNT Suomi Oy. Toimitta- jien arvioinnin kehittämisen tarve tuli toimeksiantajan puolelta.</p> <p>Toimittajien vuosiarviointia varten määriteltiin yrityksen avaintoimittajat ABC –analyysin avulla. Tutkimustyön sekä haastattelujen avulla luotiin vuosiarviointilomake, jonka arviointikriteerit määri- teltiin TNT Suomi Oy:n tarpeita ja arvoja noudattaen. Arviointitietojen analysointia varten luotiin painotettu pisteytysmenetelmä, joka kohdistettiin yrityksen kannalta tärkeisiin toimittajan ja alihank- kijan ominaisuuksiin. Tärkeän alihankkijoiden roolin vuoksi arviointiin kiinnitettiin erityisesti huo- miota. Toimittajien vuosiarviointin hallintaa varten yrityksen Excel – taulukkolaskentaohjelmaan rakennettua tiedostoa kehitettiin vastaamaan arvioinnin vaatimuksia. Excel –tiedostosta luotiin help- pikäyttöinen työkalu toimittajien hallintaa ja suorituskyvyn seuranta varten.</p>		
Avainsanat (asiasanat) TNT Suomi Oy, toimittajien vuosiarviointi, toimittajien seuranta, jatkuva parantaminen, ABC – analyysi, auditoinnit, alihankkijat, arviointikriteerit, hankinta		
Muut tiedot Liitteet salaisia 30.05.2016 saakka		



Author(s) NISKANEN, Elli	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 30.05.2011
	Pages 71	Language Finnish
	Confidential	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING ANNUAL EVALUATION METHODS		
Degree Programme Logistics		
Tutor(s) NIEMINEN, Sanna		
Assigned by TNT Suomi OY, Petri Sinkko, Procurement Manager		
Abstract <p>The thesis developed an annual evaluation of suppliers to support the continuous monitoring of suppliers and subcontractors. Variety of evaluation methods and evaluation criteria has been studied using theoretical knowledge and research work made in the target company. The annual evaluation was created based on the studied information. The core task of the evaluation was to serve as a basis to the supplier audits.</p> <p>The thesis has been made to the express delivery services provider TNT Suomi Oy. The need of the study came from the company's side. The study method was quantitative. Different statistical and computational research methods were used to support the theoretical knowledge. Interviews were also an important research method.</p> <p>ABC –analyze was used to determine the key suppliers of the company. The research and interviews were used to create the annual evaluation form. Criteria to the evaluation were defined in accordance with TNT Suomi Oy values. Different criteria were weighted according to their importance to the company. Particular attention was paid to subcontractors, which play an important role in the company's business. To manage the suppliers' annual assessment process Excel spreadsheet was created into the company's existing Excel file. Excel spreadsheet was created the way that it is easy to use by any user and it still offers a wide range of information of the supplier's performance.</p> <p>As the result, company received an easy tool to evaluate its suppliers and to recognize the suppliers which needs to be audit more carefully.</p>		
Keywords TNT Suomi Oy, an annual assessment of suppliers, vendors, monitoring, continuous improvement, ABC –analyze, audits, subcontractors, evaluation criteria, procurement		
Miscellaneous Attachments confidential until 30.05.2016		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 HANKINTA	5
2.1 Hankinta toimitusketjun osana	5
2.2 Hankinnan taloudellinen merkitys	7
2.3 Hankintojen ryhmittely	8
2.4 Hankintaprosessi	11
3 TOIMITTAJASUHTEET	14
3.1 Toimittajajoukon optimoiminen	14
3.2 Toimittajasuhteen tasot	14
3.3 Toimittajasuhteen määrittämisen työkalut	17
4 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI	23
4.1 Toimittaja-arvioinnin tehtävät	23
4.2 Toimittajien arvioinnin hyödyt	24
4.3 Arviointikriteerit	25
4.4 Toimittajasuhteen merkitys mittareiden valintaan	29
4.5 Toimittaja-arviointimenetelmät	30
4.6 Arvioinnista suorituskyvyn jatkuvaan parantamiseen	38
5 TNT SUOMI OY:N HANKINTATOIMEN KUVAUS	40
5.1 TNT Suomi Oy	40
5.2 Hankintojen rooli	42
5.3 Ostoprosessin kuvaus	43
5.4 Toimittajat	46
6 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI TNT SUOMI OY:SSÄ	47
6.1 Toimittajien arvioinnin nykytila	47
6.2 Toimittajien arvioinnin kehitystarpeet ja tavoitteet	49
6.3 Arviointimenetelmien analysointi	50
7 TNT SUOMI OY:N TOIMITTAJIEN VUOSIARVIOINNIN TOTEUTUS	57
7.1 Toimittajasuhteiden määrittäminen	57
7.2 Arviointilomake	61

	2
7.3 Arviointilomakkeen käyttö	64
7.4 Arviointiprosessin kulku	66
7 POHDINTA	68
LÄHTEET	70
LIITTEET.....	72
LIITE 1. Toimittajalomake.....	72
LIITE 2. Ohjeet Spend- analyyysin tekoa varten.....	73
LIITE 3. Spend –analyysi.....	75
LIITE 4. Toimittajien vuosiarviointilomake.....	76
LIITE 5. Toimittajien vuosiarviointi –tiedosto.....	80
LIITE 6. Vuosiarvioinnin toteuttaminen ohjeet.....	81

KUVIOT

KUVIO 1. Porterin arvoketjumalli.....	6
KUVIO 2. Hankintaprosessin kuvaus.....	11
KUVIO 3. Toimittajasuhteen tasot.....	15
KUVIO 4. Pareto – analyysi toimittajien suhteellisen tärkeyden mukaan.....	19
KUVIO 5. Toimittajasuhteiden määrittäminen hankinnan portfolioanalyysin avulla.....	20
KUVIO 6. Kokonaispistemäärän muodostuminen SAP – järjestelmässä pää- ja alakategorioiden avulla.....	37
KUVIO 7. Six sigma DMAIG -jatkuvan parantamisen malli.....	39
KUVIO 8. TNT Express: Euroopan autoverkosto.....	41
KUVIO 9. Hankinnat osana Finance & Administration organisaatiota.....	43
KUVIO 10. TNT Suomi Oy:n hankintaprosessin kuvaus.....	44
KUVIO 11. Alihankkijan arviointi: Alakategorioiden pisteytys.....	55
KUVIO 12. Sosiaalisen vastuun arviointi.....	56
KUVIO 13. Ympäristöasioiden arviointi.....	56

KUVIO 14. Yhteistyön arviointi.....	57
KUVIO 15. Arviointiprosessin kuvaus Six-Sigma mallin mukaisesti.....	67

TAULUKOT

TAULUKKO 1. A, B ja C – luokittelu nimikkeiden mukaan.....	18
TAULUKKO 2. Toimittajasuhteen laadun vaikutus seurannan ja mittaamisen ulottuvuuksiin.....	29
TAULUKKO 3. Esimerkki toimittajien arvioinnin pisteytysmenetelmästä.....	32
TAULUKKO 4. TNT palvelutarjonta.....	42
TAULUKKO 5. Spend – analyysi hankintakategorioiden mukaan.....	58
TAULUKKO 6. Yrityksen suurimmat toimittajat/alihankkijat.....	59
TAULUKKO 7. ABC analyysi suhteessa suurimpien toimittajien ostokustannuksiin....	60
TAULUKKO 8. Yhteistyökyvyn arviointi.....	62
TAULUKKO 9. Arviointilomakkeen yhteenveto toimittajan arvioinnista.....	63
TAULUKKO 10. Toimittajien arvioinnin tulokset – tiedosto.....	65

1 JOHDANTO

Hankintojen merkitys yrityksen tulokseen ymmärretään yhä paremmin ja siksi hankintojen organisointi koetaan yhdeksi tärkeimmistä liiketoiminnan osa-alueista. Hankintakustannuksia pyritään madaltamaan muun muassa kilpailuttamisen sekä kannattavien yhteistyösopimusten kautta. Kannattaviin yhteistyö- ja partnership -sopimukseen pääsemiseksi yrityksellä tulee olla vahva käsitys toimittajien suorituskyvystä sekä toimittajien merkittävydestä liiketoiminnalle. Toimittajasuhteiden tunnistamiseen sekä yrityksen avaintoimittajien määrittämiseen on käytössä erilaisia arviointimenetelmiä. Arvioinneilla pyritään löytämään yritykselle tärkeät toimittajat sekä karsimaan niitä toimittajia, jotka eivät täytä yrityksen asettamia vaatimuksia. Toimittajajoukon määrittäminen on yksi hankintatoimen avaintekijöistä, sillä kannattamattomien toimittajasuhteiden karsimisella voidaan saada aikaan huomattavia kustannussäästöjä.

Toimittajien arviointi on noussut yhä tärkeämmäksi asiaksi myös TNT Suomi Oy:ssä, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. TNT on kansainvälinen pikakuljetuspalveluita tarjoava yritys, jolla on useita kansainvälistä liiketoimintaa määrittäviä toimintatapoja ja kriteerejä. Yksi näistä kriteereistä on toimittajien sitouttaminen TNT Expressin määrittämiin laadullisiin ja eettisiin arvoihin, joita juuri toimittajan jatkuvilla arvioinneilla halutaan saavuttaa. Tämän hetken toimittajien arviointi on keskittynyt liikenteenharjoittajien suorituskyvyn mittaamiseen eikä niinkään koko toimittajayrityksen toiminnan arvioimiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on syventää toimittajien arviointia koskemaan koko toimittajayrityksen arviointia sekä lisätä arviointien säännöllisyyttä. Arvioinnin tehtävänä on toimia kimmokkeena toimittajien auditoinneille, joiden käyttöönottoa yrityksessä suunnitellaan.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Ketkä ovat yrityksen avaintoimittajat, mitä arviointimenetelmää näiden toimittajien arviointiin käytetään sekä mitkä ovat arvioinnin arviointikriteerit.

2 HANKINTA

2.1 Hankinta toimitusketjun osana

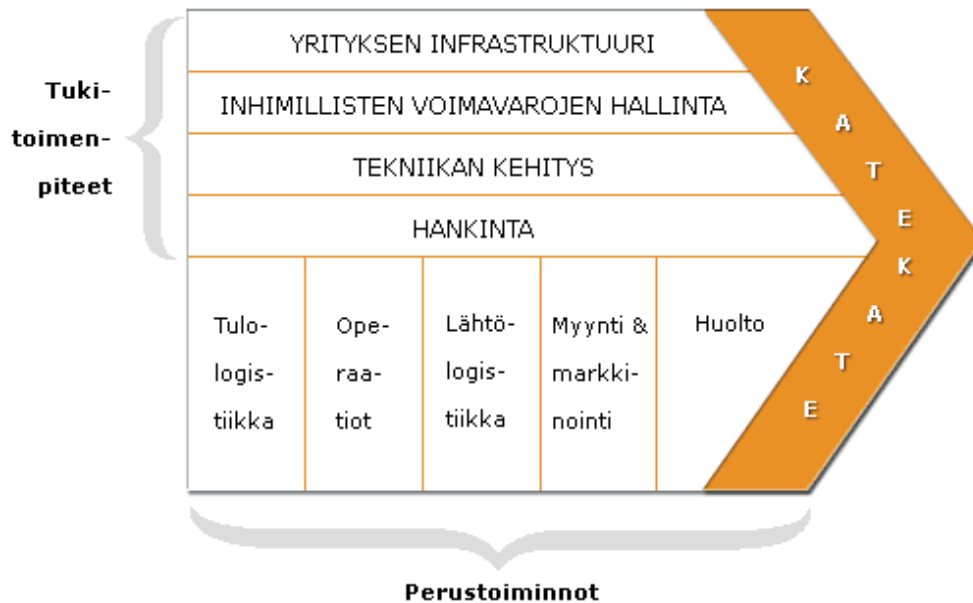
Teknologian kehittyminen, globalisaation kasvu, tiedonsiirron helpottuminen sekä uudet toimintamallit ovat lisänneet kilpailua markkinoilla. Pelkän suuremman markkinaosuuden tavoittelu ei enää riitä takaamaan kannattavuutta, vaan on pyrittävä kokonaisvaltaiseen toimitusketjun hallintaan. Tavoitteena on yksittäisen yrityksen kilpailukyvyyn lisäämisen sijaan lisätä kilpailukykyä koko toimitusketjussa. (Mentzer 2004, 1)

Handfield & Nichols (2002) määrittelevät toimitusketjun koko organisaation ja sen toimintojen läpäiseväksi virraksi aina raaka-aineista loppuasiakkaalle asti. Materiaali- sekä informaatiovirrat kulkevat toimitusketjun molempiin suuntiin. Toimitusketjun hallinnalla (SCM, Supply Chain Management) tarkoitetaan eri toimintojen hallintaa sekä integroimista osaksi toimitusketjua. Tehokkaiden prosessien, yhteistyön sekä informaation läpinäkyvyyden avulla toimitusketjun hallinnalla luodaan pysyvää kilpailuetua ketjun jäsenille. (Jaspersen & Skjott-Larsen 2005, 11)

Porterin mukaan toimitusketjun toiminnot voidaan jakaa viiteen perustoimintoon sekä neljään tukitoimenpiteeseen (Kuvio 1). Ketju alkaa tulologistiikasta, joka sisältää kaikki tavaran vastaanottoon, käsittelyyn ja varastointiin liittyvät toiminnot. Operaatiot ovat niitä toimintoja, joiden aikana yrityksen tuottama lopputuote tai -palvelu syntyy. Lähtölogistiikka sisältää kaikki ne toiminnot joita tarvitaan tuotteen saamiseksi loppukäyttäjälle. Näitä ovat muun muassa pakkaaminen, kuljetus sekä jakelukanavien ylläpito. Toimitusketjun perustoiminnot päättyvät myyntiin ja markkinointiin sekä huoltopalveluihin. (Lysons & Farrington 2006, 102)

Toimitusketjun tukitoimenpiteet ovat niitä toimintoja jotka edesauttavat yrityksen menestystä ja kilpailukykyä. Hankinta lasketaan näihin toimintoihin ja sen tehtäviin

kuuluu kaikki ne prosessit, joita tarvitaan perustoimenpiteiden vaatimien resurssien hankintaan. (Lysons & Farrington 2006, 103)



KUVIO 1. Porterin arvoketjumalli. (Liiketoiminnan kehittäminen 2003)

Toimitusketju koostuu hankinnan näkökulmasta toimittajista ja asiakkaista, joiden roolit muuttuvat toimitusketjun mukaan. Toimitusketjun edetessä ostavista asiakkaista tulee aina seuraavan toiminnan tai funktion toimittajia, kunnes tuote saavuttaa loppukäyttäjän. Näin hankinnasta muodostuu toimitusketjuun kuuluvien organisaatioiden yhdistävä tekijä ja tärkeä strateginen työkalu. (Lysons & Farrington 2003, 114)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 67) korostavat hankinnan määritelmässään hankinnan strategista roolia ulkoisten suhteiden hallinnassa. He määrittelevät hankinnan seuraavasti:

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla.”

2.2 Hankinnan taloudellinen merkitys

Strategisen merkityksen lisäksi hankinnoilla on myös valtava taloudellinen merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Toimialasta riippumatta on hankintojen osuus suomalaisissa yrityksissä keskimäärin noin 86 prosenttia liikevaihdosta. Noin 63 prosenttia näistä tulee materiaalihankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 84-86).

Hankintojen taloudellista merkitystä voidaan myös havainnollistaa esimerkin avulla. Oletetaan, että suorat materiaalikustannukset ovat 50 prosenttia yrityksen liikevaihdosta ja suorat työkustannukset puolestaan 20 prosenttia. Mikäli yrityksen liikevaihto on tuhansissa (000) puhuttaen 1 000, jää bruttovoitoksi tällöin 300 euroa. (Benton 2007, 8)

$$1000 - (0,5 \times 1000 + 0,2 \times 1000) = 300$$

Kuvitellaan tilanne, jossa hankintapäällikkö saa laskettua materiaalikustannuksia 1 prosentilla. Tämä saattaa olla tuloksena toimittajien kilpailuttamisesta, onnistuneista neuvotteluista ja lukuisista muista ostoihin vaikuttavista tekijöistä. Suorat materiaalikustannukset ovat tällöin 49 prosenttia, työkustannusten ja liikevaihdon pysyessä samana. Bruttovoitoksi prosentin hankintakustannussäästöillä tulee tällöin 310 euroa. (Benton 2007, 8)

$$1000 - (0,49 \times 1000 + 0,2 \times 1000) = 310$$

Näin jo yhden prosentin säästöillä materiaalikustannuksissa saadaan näin aikaan 10 000 euron erotus yrityksen bruttovoittoon. Mikäli hallintokulut ja myynti pysyvät samana, siirtyy tämä summa suoraan yrityksen nettovoittoon. (Benton 2007, 8)

2.3 Hankintojen ryhmittely

Hankinnat voidaan luokitella monin eri tavoin. Ryhmittely riippuu muun muassa yrityksen toimialasta ja hankinnan käyttötarkoituksesta. Yleisesti hankinnoista voidaan kuitenkin erottaa suorat ja epäsuorat hankinnat, investointihankinnat sekä alihankinta.

Suorat hankinnat

Suorat hankinnat (Direct, product related) ovat tuotantoon liittyviä hankintoja ja niille ominaista on hankintojen jatkuvuus ja toistuvuus. Raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit ovat yrityksen suorita hankintoja.

Tuotantotarvikkeiden hankinta on yksi valmistavan teollisuuden sekä kaupan tärkeimmistä operatiivisista toimenpiteistä ja siksi puhuttaessa ostotoiminnasta usein tarkoitetaan juuri tuotantoon tapahtuvia hankintoja (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen, 2004, SIVU). Raaka-aineet kuuluvat tuotantohankintoihin ja niillä tarkoitetaan tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita. Tuotantoon hankitaan myös tarveaineita, joita ei liitetä lopputuotteeseen, mutta jotka tukevat tuotteen valmistusprosessia. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi erilaiset öljyt. Lisäksi tuotantotarvikkeisiin luetaan puolivalmisteet ja erilaiset komponentit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 135-136)

Epäsuorat hankinnat

Epäsuorat hankinnat (NPR, non product related) ovat hankintoja omaan käyttöön ja niille ominaista on hajanaisuus.

Hankinnalla omaan käyttöön tarkoitetaan tuotteita, joita tarvitaan organisaation toimintojen ylläpitämiseen. MRO (Maintenance, Repair and Operating materials) tuotteiden hankinnat ovat tyypillisiä yrityksen toiminnan ylläpitäviä hankintoja. Hankintoihin omaan käyttöön lasketaan lisäksi kulutustarvikehankinnat, joihin kuuluu

muun muassa toimisto- ja konttoritarvikkeet, puhelimet, työvaatteet ja energia.

(Hokkanen, Karhunen & Luukkainen. 2004, 86)

Investointihankinnat

Investointihankinnoille ja pääomahyödykkeille tyypillistä on hankinnan kertaluonteisuus sekä hankinnan korkea rahallinen arvo. Investointihankintoihin kuuluvat liiketilat, tuotantolaitokset, koneet ja laitteet. Investointihankinnat ovat usein kalliita ja ne luetaan yrityksen strategisiin ratkaisuihin (Hokkanen yms., 2006). Investointihankinnoille tyypillistä on, että niiden arvo laskee ajan kuluessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 136-137)

Alihankinta ja ulkoistaminen

Alihankinnalla yritykseen ostetaan niitä työ- ja palvelusuorituksia, joita yritys tarvitsee oman liiketoimintansa pyörittämiseen, mutta joiden suorittamisen yritys on antanut ulkopuoliselle toimijalle. Usein alihankintaa käytetään yrityksen päätoimintaa tukeviin palveluihin. Siivous-, huolto- ja ravitsemuspalvelut ovat esimerkkejä näistä toiminnoista. (Hokkanen yms. 2006, 87)

Alihankinnan ja ulkoistamisen määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan. Ulkoistamisessa on usein kyse suuremmista muutoksista kuin alihankinnassa. Ulkoistamisen katsotaan usein tarkoittavan jonkin tuotantoketjun osan siirtämistä kokonaisuudessaan ulkopuolisen toimittajan vastuulle. Ulkoistamiselle ominaista on ihmisten, omaisuuden, infrastruktuurin ja osaamisen siirtyminen toimittajalla. 2000 –luvulla ulkoistaminen on lisääntynyt ja siitä on muodostunut tärkeä strateginen liiketoimintamalli monille yrityksille. Elinkeinoelämän tutkimislaitoksen raportin mukaan noin kaksi kolmasosaa teollisuuden yrityksistä on ulkoistanut osan toiminnoistaan muille toimijoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205-206)

Alihankinnan ja ulkoistamisen käytön päätökset liittyvät usein kustannusten alentamiseen. Ulkoistaminen ja alihankinta tulevat kyseeseen silloin, kun tuotteen tai palvelun tuottaminen on omassa yrityksessä suoritettuna kallista. Ulkopuolinen toimit-

taja pystyy usein valmistamaan tuotteita tai palveluita suurilla volyymeille useille asiakkaille, jolloin valmistuskustannukset tippuvat ja hinnat laskevat. Yritys pääsee myös hyödyntämään toimittajan asiantuntemuksen tietyn tuotteen tai palvelun tuottamisessa ja keskittymään itse omaan ydintoimintaansa. Teknologia on yksi yleisistä ulkoistetuista osa-alueista sen voimakkaan kehittymisen sekä investointien suuruuden vuoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210-211, 213)

Ulkoistamisella ja alihankinnalla saavutetaan myös muita taloudellisia hyötyjä, sillä niiden avulla voidaan vapauttaa yrityksen pääomaa muuhun käyttöön. Ulkoistamisen yhteydessä luovutaan laitteista, tarvikkeista, kiinteistöistä ja varastoista, joita ei enää tarvita tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Kiinteiden kustannusten pienenemisellä vapautetaan pääomaa uusien investointien tekemiseen ja yrityksen kehittämiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 212)

Alihankintaa ohjataan tilaajavastuulain kautta. Tilaajavastuulaki on astunut voimaan 1.1.2007 ja se koskee ulkopuolisen työvoiman käyttöä. Tilaajavastuulain mukaisesti tilaaja on selvitysvelvollinen ulkopuolista työvoimaa tarjoavan yrityksen toiminnan lainmukaisuudesta. Tilaajalla tarkoitetaan elinkeinonharjoittajaa, joka käyttää toiminnassaan vuokratyöntekijöitä tai alihankkijasopimukseen perustuvaa työvoimaa. Tilaajavastuulain viidennen pykälän mukaisesti tilaaja on velvollinen pyytämään käyttämiltään vuokratyö- tai alihankkijayrityksiltä ennakoperintä-, arvonlisävero, sekä työnantajarekisterin, kaupparekisteriotteen, todisteet eläkevakuutusten ottamisesta sekä selvityksen sovellettavasta työehtosopimuksesta. (Tilaajavastuuta ulkopuolista työvoimaa käyttävälle 2006)

Vastuullinen yritys –palvelu tarjoaa tilaajien sekä ulkopuolista työvoimaan tarjoavien yritysten käyttöön tietokannan, josta löytyvät kaikki ajantasaiset yrityskohtaiset selvitykset. Palvelusta saatava raportti kattaa kaikki yritysvastuulain mukaiset vaatimukset ja säästää näin sekä tilaajan että ulkopuolista työvoimaa tarjoavan yrityksen aikaa ja vaivaa. Palveluun rekisteröityneet yritykset saavat Vastuullinen yritys –merkinnän, jonka avulla yritys antaa vastuullisen kuvan sen tilaajille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Tilaajavastuuta ulkopuolista työvoimaa käyttävälle 2006)

muuttuu siinä tapauksessa, mikäli organisaatiossa on käytössä hyväksymysprosessi tietyn summan ylittävälle tuotteille. Myös voimassa olevat sopimukset toimittajien kanssa vaikuttavat ostoprosessin etenemiseen. (Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson 2008, 34)

Kun Kuvioon 2 lisätään ”toimittajien suorituskyvyn mittaaminen” voidaan ostoprosessin alku- ja loppupää liittää toisiinsa. Mittaaminen tapahtuu ostoprosessin jälkeen ja sen avulla arvioidaan jo tapahtunutta prosessia. Hankintaprosessista muodostuu näin jatkuva kehän muotoinen prosessi, joka kehittyy jokaisen mittauksen jälkeen. Mittausten ensisijaisena tarkoituksena on suorituskyvyn parantaminen, mutta ne toimivat myös työkaluina, joilla helpotetaan ostopäätösten tekoa ja toimittajien valintaa. Käytettävät mittarit sekä mittausvälit ja -tavat ovat yrityskohtaisia. (Monczka ym. 2008, 54-55)

Toiminnanohjausjärjestelmät ostoprosessin tukena

Toiminnanohjausjärjestelmät eli ERP – järjestelmät (Enterprise Resource Planning) ovat integroituja järjestelmiä, joiden tehtävänä on yrityksen toimintojen ohjaaminen sekä raportointi. Järjestelmien avulla tallennetaan ja jaetaan tärkeää tietoa yrityksen prosesseista sekä ohjataan ja seurataan yrityksen fyysisiä sekä rahallisia toimintoja. Toiminnanohjausjärjestelmien suurin etu on organisaation yhteen linkittävä tietokanta, joka mahdollistaa tiedonjakamisen yrityksen eri funktioiden välillä. (Monczka ym. 2008, 435)

Järjestelmät automatisoivat monia yrityksen rutiinimaisia päätöksiä. Yritys saattaa käsitellä kymmeniä tuhansia nimikkeitä, jolloin esimerkiksi tilaukseen tai – pisteen manuaalinen määrittäminen jokaiselle nimikkeelle olisi yrityksen toiminnalle kannattamatonta. Rutiinimomaisten päätösten lisäksi järjestelmät tarjoavat paljon tärkeää tietoa yrityksen strategisten päätösten tueksi. (Monczka ym. 2008, 436)

ERP -järjestelmän tarjoajasta riippumatta toiminnanohjausjärjestelmien avulla hallitaan ostoprosessin kannalta tärkeitä toimenpiteitä. Näitä toimintoja ovat ostopyyntöjen ja -tilausten tekeminen, tuote-, sopimus- ja toimittajatietokantojen ylläpitäminen, tilausten seuraaminen ja vastaanotto sekä laskujen käsittely. Ostopyyntöjä käsi-

tellään järjestelmässä ostotilauksina. Ostotilaus ja sitä vastaava numero ovat koko tilaus-toimitusketjun tärkein osa, sillä sen avulla tilausta käsitellään ja seurataan koko ostoprosessin ajan aina laskutukseen asti. Tilauksia koskevien tietojen lisäksi järjestelmien avulla saadaan myös tietoa hyväksytyistä toimittajista sekä voimassa olevista sopimuksista toimittajien kanssa. (van Weele 2009, 269-271)

Tunnetuimpia ERP –järjestelmien tarjoajia on saksalainen ohjelmistotuottaja SAP. SAP Enterprise Resource Planning on osa SAP Business Suite – ohjelmistoa ja se tarjoaa sovellukset yrityksen talouden, henkilöstön, operatiivisen toiminnan sekä liiketoiminnan hallintaan. SAP ERP Operations tarjoaa tärkeiden ostoprosessin hallintaan tarvittavien toimenpiteiden lisäksi elektroniseen katalogiin pohjautuvan ostojärjestelmän. (ERP Software from Sap n.d.)

Elektroniseen katalogiin perustavan ostojärjestelmän avulla ostopyynnön pystyy tekemään kuka tahansa yrityksen sisäinen asiakas. Tuotekatalogin käyttö siirtää vastuuta ostajalta sisäiselle asiakkaalle ja helpottaa näin yrityksen sisäisten tarpeiden havaitsemista ja täyttämistä. Ostopyynnön tekemisen helpottamiseksi, tuotekatalogiin tuotteille on valmiiksi valittu tietty toimittaja ja ne on ryhmitelty kategorioittain. Sisäisen asiakkaan ei näin tarvitse miettiä toimittajanvalintaa, vaan ostopyyntö voidaan tehdä suoraan järjestelmän ohjeistuksen mukaisesti. Tämä vähentää merkittävästi rutiininomaisten ostojen käsittelyyn kuluvaan aikaan ja vapauttaa ostajan resursseja muihin tehtäviin. (van Weele 2009, 271)

Web – pohjainen SRM-MDM sovellus kerää ja järjestee toimittajien tuote- ja sopimustiedot katalogiin KUVION 3 mukaisesti. Katalogin avulla tuotteista muodostetaan ostopyyntö, joka ostopyynnön hyväksymisen jälkeen muuttuu automaattisesti ostotilaukseksi. (SRM-MDM Catalog for Product Procurement n.d.)

Tuotekatalogit sijoitetaan usein yrityksen intranetiin, jolloin siihen pääsee käsiksi kuka tahansa yrityksen työntekijöistä. Intranet on web-pohjainen yrityksen tietoverkko, jonka avulla tiedon jakamisessa sekä yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa. Intranetistä löytyvät usein myös yrityksen ostopolitiikkaa koskevat säädökset.

3 TOIMITTAJASUHTEET

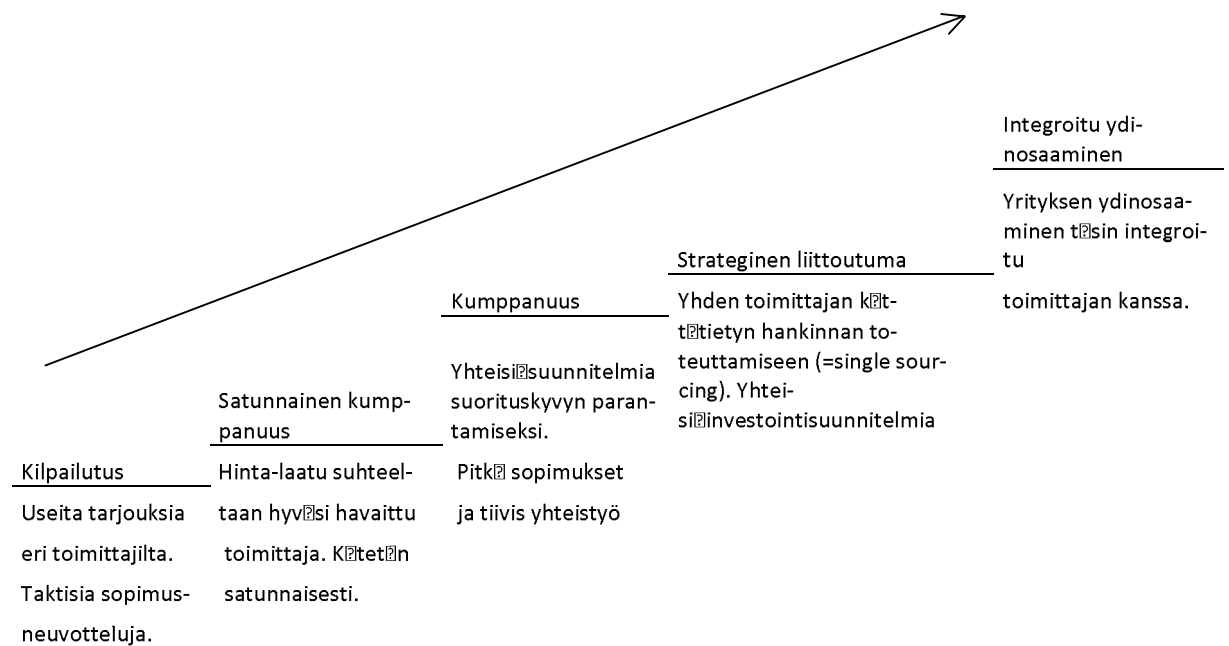
3.1 Toimittajajoukon optimoiminen

Tuloksellinen toimittajien hallinta alkaa toimittajajoukon määrittämisellä. Toimittajajoukon määrittäminen sisältää päätökset siitä, kuinka montaa toimittajaa hankintojen toteuttamiseen käytetään sekä keitä nämä toimittajat ovat. Toimittajajoukon valintaan liittyy usein myös niiden toimittajien karsiminen, joiden suorituskyky ei täytä hankintatoimen niille asettamia tavoitteita. (Monczka ym. 2005, 275)

Toimittajajoukon optimoiminen on yleistynyt jo 90 -luvulla japanilaisten auto- ja elektroniikkavalmistajien menestyksen kautta. Tutkimalla näiden yritysten menestykseen johtavia tekijöitä on havaittu, että yritysten toimittajakunta on huomattavasti pienempi kuin länsimaisilla kilpikumppaneillaan. Lisäksi yritysten toimittajasuhteet ovat pidemmät. Yritykset pystyvät pitkien toimittajasuhteiden avulla yhdessä kehittämään tuotteitaan sekä palvelujaan halutulle tasolle. Pienempää toimittajakuntaa on myös helpompi hallita. Tämä on nykyään yleinen ajattelutapa ja yritykset pyrkivätkin karsimaan kannattamattomia toimittajasuhteita ja keskittymään luomaan pitempiaikaisia yhteistyösopimuksia toimittajien kanssa. (Benton 2008, 152)

3.2 Toimittajasuhteen tasot

Toimittajasuhteet vaihtelevat kertaluonteisista sopimuksista yritysten väliseen kumppanuuteen (Kuvio 3). Usein puhutaan myös toimittajasuhteen kehitysvaiheista, jossa toimittajasuhde syvenee vaiheittain kohti kumppanuussuhdetta. Toimittajasuhteen syventyessä strategioita yhdenmukaistetaan ja toimintoja integroidaan osaksi yrityksen ydintoimintoja. (Lysons & Farrington 2006, 226)



KUVIO 3. Toimittajasuhteen tasot. (Lysons & Farrington 2006, 226).

Kilpailuttaminen perustuu hinta-laatusuhteeltaan parhaan toimittajan valintaa. Kilpailuttamisella haetaan kustannussäästöjä ja siksi usein hinta ratkaisee. Kilpailuttaminen voi johtaa kertaluonteisen sopimuksen tekoon, mutta välttämättä sopimusta ei tehdä lainkaan. Näiden toimittajien kohdalla käytetään termiä ”arms length” – toimittajat. Suhde toimittajaan on etäinen eikä varsinaista yhteistyötä muodostu. Tällaiseen suhteeseen ei sisälly riskejä, mutta se ei myöskään palkitse toimittajaa. Kertaluonteisista sopimustoimittajista saattaa kuitenkin myöhemmin tulla yrityksen vakiintuneita toimittajia, kun toimittajien soveltuvuutta on jo testattu kertaalleen. (Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnista 2005, 28)

Satunnaiselle kumppanuudelle on yleistä, että sopimukset tehdään lyhyeksi ajaksi, usein vuodeksi kerrallaan. Hankinnat näiltä toimittajilta koskevat usein yrityksen tuki-toimintoja ja ovat luonteeltaan standardinomaisia. Toimittajan suorituskykyyn luotetaan, mutta kustannusten muodostumista seurataan jatkuvasti. (yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnista 2005, 29)

Kumppanuussuhteet perustuvat pitkäaikaisiin sopimuksiin ja sitoutumiseen. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että toimintoja suunnitellaan ja optimoidaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa molempia hyödyttävällä tavalla. Yleistä on integroida yritysten välisiä toimintoja keskenään sopiviksi. Yhteistyön syventyminen ja siihen sitoutuminen voivat johtaa myös yritysten välisiin strategisiin liittoutumiin, joille ominaista on voimakas verkostoituminen. Verkostoituminen lisää mahdollisuuksia osallistua useisiin eri hankkeisiin ja antaa yritykselle joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti. Syvimmissä yhteistyösuhteissa tehdään myös yhteistä tuotekehitystä sekä hyödynnetään tehokkaammin yritysten erikoisosaamiset. (yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnista 2005, 28-29)

Strategisten liittoutumien tavoitteena on muodostaa molempia hyödyttävä tilanne yritysten välille. Yritys ja toimittaja jakavat samat tavoitteet ja luontaiset riskit yhteisen toimitusketjun suunnittelun ja ohjauksen myötä. Toimitusketjun tehokkuus perustuu yritysten väliseen informaatiovirtaan sekä luottamukseen, jotka nostavat yritysten palvelutasoa sekä vähentävät innovaatio- ja tuotekehitystyön kustannuksia. Ideaalitulanteessa liittouman lopputuloksena on vähentynyt epävarmuus sekä kustannusten, tuotteiden, varaston kiertonopeuden ja laadun parempi hallinta. Palvelutason nousun myötä liittoutumilla saavutetaan myös asiakastyytyväisyyttä. (Benton 2008, 185)

Monien hyötyjen lisäksi kumppanuussuhteisiin ja strategisiin liittoutumiin liittyy myös riskejä. Suurin riski on riippuvaisuus toisen yrityksen toiminnasta. Riippuvaisuudesta koituu ongelmia etenkin silloin, kun yritysten näkemykset ja odotukset eivät kohtaa. Riskejä muodostuu myös kilpailuttamisen vähentymisestä valitun toimittajan suosimisen ja ylierikoistumisen myötä. Kumppanuussuhteen hyötyjä saatetaan myös yliarvioida ja näin mahdolliset puutteet ja ongelmat jäävät huomioimatta. (Benton 2008, 192)

3.3 Toimittajasuhteen määrittämisen työkalut

Yritykselle tärkeiden toimittajasuhteiden määrittäminen on avainasemassa, sillä toimittajien hallintaan käytettävät resurssit riippuvat juuri toimittajasuhteen laadusta. Etenkin toimittajia arvioitaessa ja suorituskykyä mitattaessa on tärkeää hahmottaa juuri ne toimittajat, joiden kanssa on luotu tai halutaan luoda pidempiaikainen yhteistyösopimus. Näitä avaintoimittajia on usein vain muutamia suhteessa yrityksen muihin toimittajiin. Toimittajasuhteen tärkeys määritellään usein ostovolyyymien sekä hankintakustannusten kautta. Spend – analyysi, ABC – analyysi sekä hankinnan portfolioanalyysi ovat tunnetuimpia työkaluja toimittajasuhteen määrittämiseksi.

Spend -analyysi

Kustannusanalyysi eli Spend – analyysi kertoo yrityksen vuosittaiset ostokustannukset. Spend – analyysi on yksi yleisimmistä ostokustannusten analysointiin käytetyistä työkaluista, koska sillä saadaan selville yrityksen hankintakustannusten jakautuminen eri toimittajien ja toimipisteiden välillä. Spend –analyysia voidaan käyttää monella tapaa niin toimittajasuhteiden määrittämiseen kuin osto-organisaation suorituskyvyn mittaamiseen. Vuosittaisia ostokustannuksia voidaan verrata suunniteltuihin ostokustannuksiin, jolloin saadaan selville kuinka hyvin osto-organisaatio on pysynyt sille asetetuissa tavoitteissa. (Monczka 2005, 632)

Ostokustannuksia voidaan myös verrata valloillaan oleviin markkinatasoon. Tämä vaatii ostokustannusten tarkempaa erottelua ja suorien ja epäsuorien kustannusten erottamista. Suorat kustannukset heijastuvat suoraan materiaalikustannuksiin. Epäsuorilla kustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi laadun, toimitusaikojen ja yrityksen oman hankintaorganisaation toiminnoista aiheutuvia kustannuksia. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 105)

Spend –analyysia käytetään myös yrityksen sisäisten hankintakustannus- ja hintaerojen havaitsemiseen. Analyysin avulla verrataan yrityksen eri toimipisteiden hankinto-

ja toisiinsa ja pyritään löytämään niitä toimittajasuhteita ja sopimuksia, joita kehittämällä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. (Monczka 2005, 635)

ABC –analyysi

ABC analyysin avulla hankinnat luokitellaan niiden tärkeyden mukaan. Italialaisen Vilfredo Parreton havaintoihin perustuva analyysi on laajasti käytetty työkalu muun muassa ostettujen tuotteiden, toimittajien sekä varastoarvojen analysointiin. ABC –analyysi perustuu niin sanottuun 80–20 ajatukseen. 80–20 säännön mukaan pieni joukko hallitsee suurinta rahallista arvoa. ABC – analyysissä nimikkeet tai toimittajat jaetaan A, B ja C ryhmiin, niiden merkittävyyden mukaan. (Leenders, Johnson, Flynn 2006, 156)

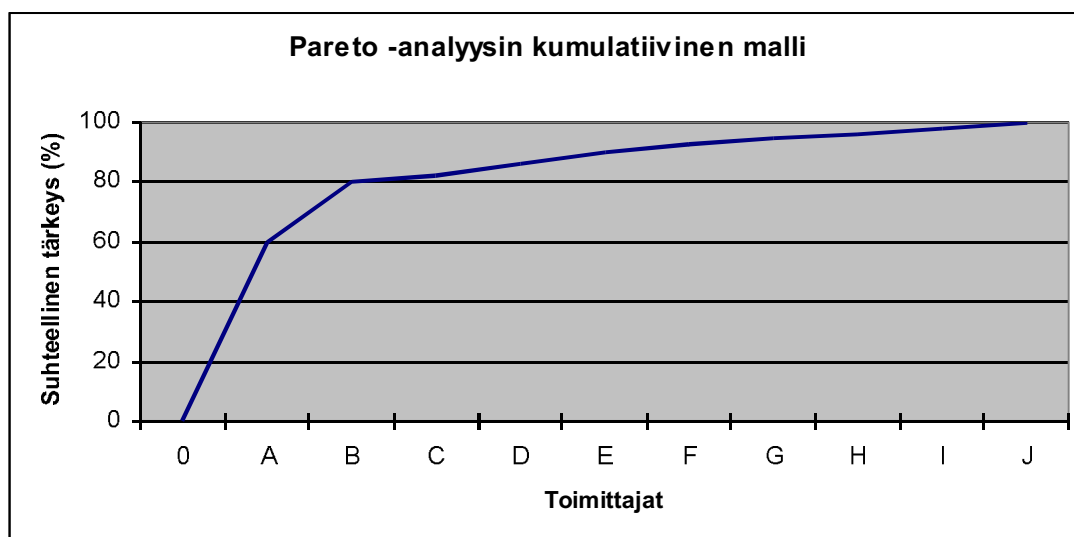
Hankintatoimessa ABC analyysia käytetään yrityksen toiminnan kannalta merkittävien toimittajien ja nimikkeiden tarkasteluun. Analyysin avulla tunnistetaan ne hankintanimikkeet ja toimittajat, joiden rahallinen tai toiminnallinen vaikutus yritykseen on suurin. Kokonaisarvoltaan suurimmat tuotteet muodostavat A – ryhmän (Taulukko 1). A – ryhmän tuotteita on määrällisesti vain noin 10 prosenttia mutta niiden rahallinen arvo on 70–80 prosenttia. Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostavat B – nimikkeet (10–20 %), joiden rahallinen arvo noin 10–15 prosenttia. Loput 10 % prosenttia rahallisesta arvosta muodostuu C – nimikkeistä, joita on määrällisesti eniten. (Hokkanen ym. 2004, 94)

TAULUKKO 1. A, B ja C –luokittelu nimikkeiden mukaan.

Luokka	Nimikkeiden määrä %	Nimikkeiden arvo %
A	10	70-80
B	10-20	10-15
C	70-80	10-20

Jokaisella luokalla on omat erityispiirteensä ja niitä pyritään ohjaamaan niiden mukaan. A – ryhmän nimikkeet ovat strategisesti tärkeitä tuotteita ja niiden hallintaan käytetään eniten resursseja. A – ryhmän toimittajat ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä toimittajia. A – ryhmän tuotteet tilataan usein pienissä erissä ja niiden laatua seurataan säännöllisesti. A – nimikkeiden toimittajien hallintaan panostetaan ja toimittajien suorituskykyä seurataan säännöllisesti. C – nimikkeiden sekä niiden toimittajien hallintaan käytetään vähiten resursseja. C – ryhmässä on paljon nimikkeitä ja on tyypillistä, että samalta toimittajalta tilataan monipuolisesti eri tuotteita. C – nimikkeiden hallintaa pyritään myös automatisoimaan sopimusten sekä toiminnanohjausjärjestelmien avulla. B – nimikkeet sijoittuvat A ja C – nimikkeiden väliin; Niitä tarkastellaan systemaattisesti mutta ne eivät vaadi niin säännöllistä toimittajaseurantaa kuin A – ryhmän toimittajat. Nimikkeiden jaottelun ohella on hyvä kuitenkin pitää mielessä, että myös jotkin B ja C – nimikkeet voivat tarvita enemmän resursseja niiden luonteen tai vaikean saatavuuden vuoksi. (Leenders ym. 2004, 157)

Toimittajien merkittävyyttä voidaan havainnollistaa Pareto -analyysin kumulatiivisen mallin avulla (Kuvio 4).



KUVIO 4. Pareto – analyysi toimittajien suhteellisen tärkeyden mukaan.

Hankinnan portfolioanalyysi

Hankinnan portfolioanalyysi on yksi yleisimmistä työkaluista strategisten toimittajasuhteiden määrittämiseksi. Kraljicin vuonna 1983 esittelemän analyysin perusajatuksena on, että eri tuoteryhmiä tulee käsitellä niiden strategisen tärkeyden pohjalta. Kraljicin portfolioanalyysi perustuu spend – analyysistä saataviin tietoihin. Kaksiulotteisen matriisin muuttujina toimivat hankinnan vaikutus tulokseen sekä hankinnan riskin suuruus (Kuvio 5).

Korkea	<p>Volyymituotteet ja -palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Useita potentiaalisia toimittajia • Toimittajan vaihtaminen mahdollista <p>> KILPAILUTUS</p>	<p>Strategiset tuotteet ja -palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menestymisen kannalta kriittisiä tuotteita • Vähän vaihtoehtoisia toimittajia <p>> PARTNERSHIP</p>
Hankinnan tulosvaikutus	<p>Rutiinituotteet ja -palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paljon toimittajia • Matala-arvoisia tuotteita, joilla suuret logistiset kustannukset <p>> AUTOMATISOINTI</p>	<p>Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähän vaihtoehtoisia toimittajia • Pieni volyymiset, toiminnan kannalta tärkeät tuotteet <p>> SAATAVUUDEN TURVAAMINEN</p>
Matala	Matala	Korkea
	Hankinnan riski	

KUVIO 5. Toimittajasuhteiden määrittäminen hankinnan portfolioanalyysin avulla (van Weele 2009, 197)

Toimittajan tulosvaikutusta arvioidaan muun muassa materiaali- ja kokonaiskustannusten, ostovolyymin ja ostojen prosentuaalisen osuuden mukaan. Tulosvaikutus kasvaa sen mukaan, kuinka paljon rahaa toimittajasuhteeseen liittyy. Hankinnan ris-

kin suuruuteen vaikuttavat tuotteen saatavuus pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, potentiaalisten toimittajien määrä, maantieteellinen etäisyys sekä korvaavien toimittajien saatavuus. Hankintariski on matala, silloin kun tuotteelle on saatavilla useampi toimittaja ja uuteen toimittajaan vaihtaminen ei aiheuta suuria kuluja. (van Weele 2009, 194-195)

Portfolioanalyysi jakaa hankittavat tuotteet ja palvelut volyyymi-, rutiini ja pullonkaulahankintoihin sekä strategisiin hankintoihin (Kuvio 5). Hankintatavat sekä toimittajasuhteen laatu muuttuvat hankinnan ominaispiirteiden mukaan.

Volyymituotteet ja –palvelut

Volyymituotteille ja –palveluille on tyypillistä, että niillä on suuri hankintavolyymi mutta niiden osuus tuotenimikkeistä on pieni. Suuren volyymin takia ne ovat kuitenkin rahallisesti suurimpia hankintoja, ja jo pienillä hinnanmuutoksilla on suuri merkitys yrityksen tulokseen. Volyymituotteilla on myös paljon potentiaalisia toimittajia markkinoilla ja sen myötä toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet. Volyymituotteiden tulosvaikutuksen sekä toimittajamarkkinoiden kovan kilpailun vuoksi, näitä tuotteita käsitellään kovan kilpailutuksen kautta. Toimittajia saatetaan kilpailuttaa useastikin hinnan tiputtamiseksi ja palvelun parantamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145-146)

Volyymituotteet ja –palvelut hankitaan usein käyttäen useampaa hankintakanavaa (multiple sourcing). Markkinoita ja toimittajia seurataan aktiivisesti hankintakustannusten pienentämiseksi ja toimittajaa vaihdetaan herkästi edullisemmän hinnan saavuttamiseksi. Volyymituotteiden toimittajiin ei ikinä luoda pitkiä toimittajasuhteita vaan ne ovat usein laadultaan lyhytkestoisia tai kertaluonteisia. (van Weele 2009, 199)

Rutiinituotteet ja –palvelut

Rutiinituotteet ja –palvelut koostuvat pääosin jokapäiväisistä kulutustavaroista, kuten toimistotarvikkeista. Ne ovat arvoltaan matalia tuotteita, joiden hankintakustan-

nukset muodostuvat pääosin logistisista kustannuksista. Koska tuotteiden hankintaprosessi on tavaran arvoon nähden kallista, hankitaan nämä tuotteet usein suurissa erissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146-147)

Rutiinituotteet ja –palvelut ovat niitä tuotteita, joiden hankinnassa automatisoinnin hyödyt selvemmin näkyvät. Automatisoinnin avulla tuotteiden ostoprosessia nopeutetaan ja yksinkertaistaan. Intranetissä toimivat tuotekatalogit ovat hyvä esimerkki automatisoidusta hankintakanavasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 147)

Pullonkaulatuotteet ja –palvelut

Pullonkaulatuotteiden ja –palveluiden hankintavolyymi on pieni ja niiden arvo on usein vähäinen. Niiden puutteella on kuitenkin suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja tulokseen ja siksi niiden saatavuus halutaan turvata. Pullonkaulatuotteet ja –palvelut liittyvät usein kunnossapitoon ja varaosiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 148)

Pullonkaulatuotteiden ja –palveluiden markkinoita hallitsevat toimittajat. Koska sopivia toimittajia on vähän, toimittajat pystyvät määräämään itse hinta- ja palvelutasonsa. Tällainen suhde on epäedullinen ostajan kannalta ja siksi pullonkaulatuotteista ja –palveluista pyritään eroon etsimällä uusia toimintamalleja ja toimittajia. (van Weele 2009, 198-199)

Strategiset tuotteet ja palvelut

Strategiset tuotteet ovat menestymisen kannalta kriittisiä tuotteita ja niillä on usein vain muutamia vaihtoehtoisia toimittajia. Strategiset tuotteet ovat niitä hankintoja, joiden avulla yrityksen tulos tehdään. Esimerkkejä tällaisista tuotteista voivat olla tieto- ja telekommunikointijärjestelmät, moottorit, monimutkaiset kemikaalit tai tuotekehityspalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149)

Hankintastrategialla pyritään luomaan yhteistyö- tai kumppanuussuhde (Partnership) näiden strategisten tuotteiden ja –palveluiden toimittajien kanssa. Kumppanuussuhteen tavoitteena on tehdä molemminpuolista yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi

ja kustannusten alentamiseksi. Jotta tuotekehitystä ja säästöjä syntyisi, on yhteistyö ja kommunikaatio strategisten toimittajien kanssa voimakasta ja monimuotoista. (van Weele 2009, 198)

4 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI

4.1 Toimittaja-arvioinnin tehtävät

Uusien toimittajien valinta

Toimittaja arvioidaan ennen jokaista hankintapäätöstä. Uuden toimittajien kohdalla arvioidaan hinnan lisäksi laatua sekä mahdollisia riskitekijöitä sekä toimittajan luotettavuutta ja rehellisyyttä. Arvioinnin laajuus riippuu hankittava tuotteen luonteesta. Jos kyseessä on pitkäjänteinen tai suuri hankinta on toimittajan arviointiprosessi huomattavasti monipuolisempi kuin kertaluonteisen toimittajan arviointi. Toimittajan valintaan liittyvässä arvioinnissa käytetään usein julkisista lähteistä, kuten yrityksen luottorekisteristä, löytyviä tietoja. Toimittaja arvioidaan muuan muassa yrityksen taustatietojen, maineen, liiketoimintaympäristön sekä haetun tuotteen tai palvelun ominaisuuksien mukaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 263-264)

Kun haetaan pidempiaikeista toimittajasudetta, on toimittaja hyvä arvioida myös yhteistyökyvyn, taloudellisen tilanteen ja sen odotetun kehittymisen sekä toimittajan osaamisen ja tilanteen ymmärtämisen kannalta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 265)

Pidempiaikaisten toimittajien arviointi

Toimittajan valitsemisen lisäksi toimittajia arvioidaan suorituskyvyn mittaamiseksi ja toimittajasuhteen kehittämiseksi. Arvioimiseen käytetään samoja menetelmiä kuin uusien toimittajien arvioimiseen, joskin arviointi tehdään syvemmin. Pidempiaikais-

ten toimittajasuhteiden arviointi voidaan suorittaa myös toimittajan tiloissa, jolloin saadaan laajempi kuva toimittajan toimintatavoista ja –menetelmistä. (Iloranta, Pa-junen-Muhonen 2008, 261)

Pidempiaikaisten jo olemassa olevien toimittajasuhteiden arvioimisessa on oleellista määrittää oikea arviointiväli. Arviointiväli vaihtelee toimialasta ja toimittajasta riip-puen. Yrityksen ydinpalveluita tai -tuotteita tuottavat toimittajat arvioidaan usein päivittäin oikean laadun turvaamiseksi. Nopea reagoiminen mahdollisiin ongelmati-lanteisiin on tärkeää, sillä näiden toimittajien toiminta vaikuttaa suoraan yrityksen päivittäiseen suorituskykyyn. Rutiininomainen arviointi voi tapahtua myös esimerkik-si viikko, kuukausi tai vuositasolla. Jotta arvioinnista saadaan sen todellinen hyöty, tulee arvioinnin tuloksista raportoida myös toimittajille. Arviointien pohjalta toimitta-ja pystyy kehittämään omaa toimintaansa vastaamaan yrityksen asettamia tavoittei-ta. (Monczka ym. 2005, 270)

4.2 Toimittajien arvioinnin hyödyt

Toimittajien arvioinnilla voidaan saada aikaan mittavia hyötyjä ja kustannussäästöjä. Suurimpia kustannustekijöitä ovat ne toimittajat, jotka eivät täytä yrityksen asetta-mia suorituskyvyn kriteerejä. Arviointien avulla saadaan luotettavaa tietoa toimitta-jan suorituskyvystä sekä mahdollisista laadullisista ongelmista. Toimittajan laadullis-ten puutteiden korjaamiseksi, yritys pystyy asettamaan toimittajalle tavoitteita toi-minnan kehittämiseksi. Toimittajan laadun parantuminen näkyy koko toimitusketjus-sa ja se hyödyttää näin molempia osapuolia. Säännöllisesti tapahtuvien arviointien avulla toimittaja voidaan myös sitouttaa suorituskyvyn jatkuvaan parantamiseen. (Sherry R. Gordon, *Supplier Evaluation: Benefits, Barriers and Best Practice* 2006)

Arvioinnista saatavien tietojen pohjalta yritys pystyy suunnittelemaan omaa tuotan-toaan tai palveluaan toimittajan kapasiteetin ja suorituskyvyn mukaisesti. Tämän myötä myös taloudelliset ja operatiiviset riskit pienenevät. Arvioinnit myös lisäävät yhteistyötä toimittajan kanssa. Yhteistyön tuloksena voidaan toimittajan kanssa hel-

pommin sopia yhteisistä eettisistä ja laadullisista toimintamalleista. (Sherry R. Gordon, Supplier Evaluation: Benefits, Barriers and Best Practice 2006)

4.3 Arviointikriteerit

Toimittajia voidaan arvioida lukuisilla arviointikriteereillä. Eri arviointikriteerien käyttö vaihtelee yrityksen sekä ostajan ja ostettavan tuotteen luonteen mukaan. Korkean teknologian yrityksissä arvostetaan toimittajan tutkimus- ja kehitystyötä, kun taas esimerkiksi teollisen tuotannon alalla painotetaan etenkin toimittajan tuotantoprosessin toimivuutta ja toimitusaikojen noudattamista. Yrityksestä riippumatta hinta, laatu ja toimitus ovat yleisimmin käytössä olevia kriteerejä. (Monczka ym. 2005, 219)

Tärkeiden toimittajien arvioimiseksi ja kokonaiskuvan saamiseksi nämä kriteerit jäävät kuitenkin usein riittämättömiksi. Syvemmän analyysin saamiseksi tarvitaan yksityiskohtaisempaa toimittajan arviointia. Arviointikriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia asioita. (Monczka ym. 2005, 219)

Taloudellinen vakaus

Taloudellista vakautta voidaan pitää tärkeänä kriteerinä, sillä huono taloudellinen tilanne aiheuttaa useita riskejä. Suurimpana riskinä on toimittajan konkurssi. Huono taloudellinen tilanne heijastuu myös toimittajan kykyyn investoida toimipaikkoihin, laitteisiin, teknologiaan ja muihin suorituskykyä parantaviin investointeihin. Huono taloudellinen tilanne johtuu yleensä yrityksen sisäisistä ongelmista, mutta syitä voivat olla myös muut kontrolloimattomat syyt. Yrityksen taloudellista vakautta voidaan arvioida erilaisten talouden tunnuslukujen avulla, mutta yrityksen taloudellisen tilan selvittämiseen on tarjolla myös useita internet –sovelluksia. (Monczka ym. 2005, 219)

Taloudellista vakautta mitataan muun muassa maksuvalmiuden, kannattavuuden ja toiminnan tunnuslukujen sekä velkasuhteiden avulla. Maksuvalmiutta mitataan tilinpäätösanalyysin mukaisesti kahdella mittarilla: Quick Ratio ja Current Ratio. Quick Ratio kertoo yrityksen lyhyen aikavälin maksuvalmiutta ja sen arvon tulisi olla vähintään 0,8. Quick Ratio lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Rahat ja saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieraspääoma}} \quad (\text{Monczka ym. 2005, 220})$$

Current Ratio kuvaa yrityksen maksuvalmiutta pidemmällä aikajänteellä. Hyvästä maksuvalmiudesta kertoo, mikäli Current Ratio on yli 1. Current Ratio lasketaan seuraavasti:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}} \quad (\text{Monczka ym. 2005, 220})$$

Yksi tärkeistä kannattavuuden tunnusluvuista on sijoitetun pääoman tuotto prosentti ($\text{Voitto/tappio ennen satunn.erää} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot} / \text{Sijoitettu pääoma} \times 100$), joka mittaa suhteellista kannattavuutta. Suhteellinen kannattavuus ilmaisee tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkealle vaativalle pääomalle. Toimittajan velkasuhteita voidaan mitata esimerkiksi käyttäen omavaraisuusastetta ($\text{oma pääoma} / \text{taseen loppusumma} \times 100$) tai velkaantumisastetta ($\text{korollinen vieras pääoma} / \text{oma pääoma}$). (Tilipäätösanalyysin osa-alueet ja tunnusluvut n.d.)

Kustannusrakenne

Ymmärtämällä miten toimittajan kustannukset rakentuvat, ostaja pystyy määrittämään kuinka tehokkaasti toimittaja pystyy tuotteen tai palvelun tuottamaan. Se myös auttaa löytämään toimittajan kehittämiskohteet. Kustannusrakenteen arviointi edellyttää toimittajan suorien ja epäsuorien työkustannusten, materiaali- ja tuotantokustannusten sekä yleiskustannusten ymmärtämistä. Kustannusrakenteen tietojen

kerääminen voi olla haasteellista, sillä toimittajalla ei välttämättä ole tarkkaa ymmärrystä kuluistaan tai tiedot ovat luottamuksellisia. Siksi onkin tyypillistä, että ostaja itse arvioi toimittajan tuottaman tuotteen tai palvelun kustannusrakenteen. (Monczka ym. 2005, 217)

Prosessit ja teknologia

Fyysiset prosessit muodostuvat teknologiasta, suunnittelusta, toimintatavoista sekä laitteista, joilla tuote tai palvelu tuotetaan. Prosessien arvioiminen auttaa ymmärtämään toimittajan teknologian ja laitteiden ulottuvuudet sekä toimittajan toimintamallien toteutumisen. Toimittajan teknologian ja prosessin arvioimisen tulisi keskittyä toimittajan haluun kehittää prosessejaan tulevaisuudessa. (Monczka ym. 2005, 218)

Prosessin valvonta on myös yksi mittareista. Prosessin valvonta sisältää järjestelmät, joiden avulla tuotantoprosessia voidaan aikatauluttaa sekä kontrolloida. Prosessin arvioimisessa on hyvä ottaa huomioon myös toimittajan tarvelaskenta (MRP, material resource planning). Tarvelaskenta takaa, että toimittajalla on aina käytössä tarvittavat raaka-aineet ja komponentit. Prosessin tehokkuutta voidaan seurata myös varaston kiertonopeudella ja palvelutasolla. (Monczka ym. 2005, 219)

Varaston kiertonopeus lasketaan myynnin tai käytön mukaan. Mitä suurempi varaston kierto, sitä vähemmän varastoon on sitoutunut yrityksen pääomaa. Kiertonopeus lasketaan jakamalla vuoden rahallinen käyttö tai myynti varaston rahallisella keskiarvolla. Palvelutaso puolestaan kertoo toimitusmäärien suhteen vuosittaiseen kokonaiskysyntään. Mitä korkeampi toimittajan palvelutaso on, sitä todennäköisemmin toimittaja pystyy vastaamaan kysyntään. (Hokkanen ym. 2004, 153, 156)

Johtamistaidot

Johtajilla on suuri merkitys yrityksen toimintaan, sillä juuri he tekevät liiketoiminnan kannalta tärkeät päätökset. Johtamistaitoja voi olla vaikea arvioida lyhyen vierailun tai haastattelun kautta, mutta haastattelun avulla ostajalle muodostuu kuitenkin

yleiskäsitys yrityksen johtamistavoista. Johtamista arvioidessa otetaan huomioon muun muassa johtajien koulutustausta, sitoutuminen laatuun ja jatkuvaan parantamiseen, tulevaisuuden visoihin yrityksestä, asiakaslähtöiseen ajattelutapaan sekä työnantaja-työntekijä suhteisiin. (Monczka ym. 2005, 215-216)

Työntekijät

Koulutetut, työssään viihtyvät ja motivoituneet työntekijät kertovat paljon yrityksen prosessien toimivuudesta. Työntekijöitä arvioitaessa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi työntekijän sitoutumista laatuun ja jatkuvaan parantamiseen, koulutustaus-taa, työntekijä-työnantaja suhdetta, työntekijän joustavuutta sekä muutosvastarin-nan suuruutta. Työntekijöiden motivaatiosta saadaan tietoa esimerkiksi tutustumalla yrityksen lakko ja työtaisteluhistoriaan. (Monczka ym. 2005, 217)

Ympäristöpolitiikka

Ympäristöystävällisyys on muodostunut tärkeäksi liiketoiminnan eettisyyden kriteeriksi. Ympäristöön kiinnitetään huomiota muun muassa polttoaineiden kulutuksen sekä saastuttavien aineiden käytön ja sijoittamisen näkökulmasta. Yleisin yrityksen ympäristöpolitiikkaa mittaava kriteeri on ISO 14001-sertificaatti. (Monczka ym. 2005, 218)

Yhteistyökyky

Toimittajan yhteistyökykyä arvioidaan mahdollisen pidemmän yhteistyön luomiseksi. Yhteiskykyä arvioidaan muun muassa toimittajan reagoimisnopeudella, palveluall-tiudella sekä toimittajan halulla luoda pidempiaikainen yhteistyösuhde. Yhteistyön arvioinnissa kiinnitetään huomiota toimittajan avoimuuteen, tulevaisuuden suunnitelmiiin, kuinka hyvin toimittaja tuntee yrityksen ja sen tarpeet, onko toimittaja halukas yhteiseen tuotekehitykseen ja onko toimittajalla kiinnostusta jatkuvaan paran-tamiseen yhdessä yrityksen kanssa. (Monczka ym. 2005, 222)

Yhteistyökykyä voidaan arvioida myös toimittajan e - commerce valmiuksien kautta. Hyvät elektroniset kommunikointikanavat helpottavat ja nopeuttavat yhteistyötä toimittajan kanssa. (Monczka ym. 2005, 221)

4.4 Toimittajasuhteen merkitys mittareiden valintaan

Mittareiden valinnassa on tärkeää ottaa huomioon toimittajan merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Mitä tärkeämpi toimittaja, sitä enemmän hyödytään syvemmästä ja tarkemmasta arvioinnista. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 337) hahmottavat toimittajasuhteen laadun ja seurannan ulottuvuuden seuraavalla tavalla (Taulukko 2):

TAULUKKO 2. Toimittajasuhteen laadun vaikutus seurannan ja mittaamisen ulottuvuuksiin.

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> - Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) - Palveluhalu, viestintä asiakasorganisaation kanssa, asenne asiakkaaseen
Pidempiaikaiset ja monimutkaisemat toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> - Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmia - Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva kustannustason alentaminen - Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatiota sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen - Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä taitojen ja resurssien kehittäminen

Koska toimittajan seuranta ja mittaaminen vaativat aina resursseja, on tärkeää hahmottaa juuri ne avaintoimittajat, joihin seuranta kohdistetaan. Rutiinituotteiden ja toimittajien arviointiin ja seurantaan panostetaan vähän ja niiden seurannassa käytetään hyväksi automaattisia raportointityökaluja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337)

4.5 Toimittaja-arviointimenetelmät

Toimittajien pisteytysmenetelmä

Toimittajien arviointi toteutetaan usein tarkasti ja järjestelmällisesti laadittujen kyselytutkimusten avulla. Jotta kysely olisi luotettava ja tarpeeksi informatiivinen, tulee sen täyttää tiettyjä kriteerejä. Ensinnäkin kyselyn tulee olla tarpeeksi kattava ja sisältää niitä suorituskyvyn mittareita, jotka katsotaan tärkeiksi toimittajan arvioinnin kannalta. Tutkimuksen tulee olla myös mahdollisimman puolueeton ja siksi toimittajien arviointiin käytetään usein pisteytysmenetelmää. Pisteytysmenetelmän avulla voidaan määrittää arvot eri suorituskyvynmittareille niiden tärkeyden ja merkittävyyden mukaisesti. Kolmas kriteeri tutkimukselle on sen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuudelle tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saatavat tiedot pystytään tulkitsemaan samalla tavalla riippumatta siitä onko henkilö ollut mukana tutkimuksen teossa. Tutkimuksen tulee olla myös tarpeeksi joustava, jotta se pystyy palvelemaan luoteeltaan erilaisia tuotteita tai toimittajia. Yleinen ja helppo tapa saada joustavuutta tutkimukseen on suorituskykymittariston kategoriointi ja eri kategorioiden painotettu pisteytys. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä kategorioita painotetaan siten, että ne saavat korkeimmat pistemäärät arvioinnin kokonaispistemäärästä. (Monczka ym. 2005, 222)

Tutkimuksen tulee olla myös matemaattisesti hyödynnettävissä. Arvioinnissa käytettävien pisteiden ja painotusten tulee olla tarpeeksi yksinkertaisia, jotta arviointiprosessin toimintaperiaatteet on helposti ymmärrettävissä kaikille. (Monczka ym. 2005, 223)

Monczka, Trent ja Handfield (2005, 224–228) ovat esittäneet seuraavan menetelmän luotettavan ja joustavan pisteytykseen perustuvan arvioinnin luomiseksi:

Ensimmäisenä tulee määrittää mitä ominaisuuksia tutkimuksella halutaan mitata ja minkälaisia mittareita ominaisuuksien arviointiin käytetään. Ne mittarit jotka valitaan toimittaja-arvioinnin pääkategorioiksi ovat niitä ominaisuuksia, joita hankinnan kannalta pidetään tärkeimpinä.

Valituille pääkategorioille laaditaan painotusarvo mitattavan ominaisuuden tärkeyden mukaan. Jos yritys pitää laatua tärkeimpänä kriteerinä tuotteille tai palvelulle, voi se painottaa tutkimuksen siten, että laatua mittaava kategoria saa esimerkiksi 20 prosenttia koko arvioinnin pistemäärästä. Jos taas yrityksen toiminnan kannalta tuotteen toimitusaika ei ole oleellinen, voidaan se arvottaa saavan esimerkiksi viisi prosenttia koko pistemäärästä. Tuotteen tai toimittajan luonteen huomioiden voidaan arvioinnista myös pudottaa tai lisätä arviointikategorioita.

Pääkategorioiden tunnistamisen jälkeen määritetään mahdolliset alakategoriat. Alakategorioiden avulla voidaan tarkemmin määritellä pääkategorioiden sisältö ja myös niille annetaan omat pistearvonsa. Jos mitataan laatua painoarvolla 20, voi se sisältää esimerkiksi alakategoriat koskien esimerkiksi prosessin hallintajärjestelmää, laatuviirheiden lukumäärää ja laatujohtajien olemassa oloa. Jokainen alakategoria voidaan pisteyttää niiden merkittävyyden mukaan siten, että niiden yhteissummasta tulee kuitenkin 20.

Tarkasti määritelty pisteytysjärjestelmä takaa sen, että toimittajan tai tuotteen arviointi ei ole tutkimuksen laatijasta kiinni. Pisteytysjärjestelmä tulee määritellä tarkasti ja jokaista pistettä vastaava selitys on oltava yksiselitteinen. Liian laaja ja moniselitteinen pisteytyskaala jättää liikaa tulkinnanvaraa ja vähentää näin tulosten luotettavuutta. Tästä syystä pistekategoriat pidetäänkin yleensä hyvin yksikertaisina. Pisteytykset 1-5 tai 0-3 ovat hyvin yleisiä pää- ja alakategorioiden pisteskaaloja. Esimerkkinä tässä erään amerikkalaisen yrityksen 0-3 pisteytysjärjestelmä.

0 pistettä : Ei täytyä asetettuja vaatimuksia, toimittajan järjestelmät ja toimintamallit eivät vastaa vaatimuksia, toimittajalla suuri todennäköisyys tuottaa vaatimustenvastaisia tuotteita tai palveluita.

1 pistettä : Täyttää osan asetetuista vaatimuksista, toimittajalla on ongelmia joko laatujärjestelmissä tai tuotteen ja valmistusprossin valvonnassa. Vaatimustenvastaisia toimintoja on kuitenkin vähän verrattuna 0 pisteen toimittajiin.

2 pistettä: Täyttää riittävästi asettuja vaatimuksia, arvioinnin aikana mitään vaatimusten vastaisia toimintoja ei havaittu.

3 pistettä : Täyttää kaikki asetetut vaatimukset, toimittajan suorituskyky tai dokumentointi vastaa tai jopa ylittää asetetut tavoitteet.

Taulukossa 3 havainnollistetaan pää- ja alakategorioiden vaikutusta arvioinnin pisteisiin. Koko arvioinnin maksimipisteet ovat 100, joista 20 pistettä muodostuu laadun arvioinnista. 20 % arvioinnin kokonaispisteistä tulee siis laadullisista tekijöistä, jotka on määritelty tarkemmin alakategorioiden avulla. Laatua määritteleviksi alakategorioiksi on valittu prosessin hallinta, laatujärjestelmiin sitoutuminen sekä laatuvirheiden hallinta. Alakategorioille on myös annettu omat painoarvonsa niiden merkittävyyden ja tärkeyden mukaan. Alakategorioiden yhteenlaskettu summa vastaa pääkategorian maksimipistemäärää 20 (5+8+7=20).

TAULUKKO 3. Esimerkki toimittajien arvioinnin pisteytysmenetelmästä

Kategoria	Pääkategorian painoarvo	Alakategorian painoarvo	Pisteet	Painotetut pisteet	Yhteensä
Laatu	20				
Prosessien hallinta		5	4	4.0	
Laatujärjestelmiin sitoutuminen		8	4	6.4	
Laatuvirheiden hallinta		7	5	7.0	17.4

Toimittajien pisteyttämisessä ollaan käytetty skaalaa 1-5 siten, että 5 pistettä on arvioinnin maksimipistemäärä. Toimittaja on arvioitu alakategorioiden mukaan ja se on saanut pisteet 4, 4 ja 5. alakategorioille asetetut painoarvot otetaan huomioon laskemalla arvioinnin painotettu pistemäärät. Alakategorioiden painotetut pisteet lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\frac{\text{Saadut pisteet} \times \text{Alakategorian painoarvo}}{\text{Maksimipistemäärä}}$$

Kun alakategorioista saadut painotetut pisteet lasketaan yhteen saadaan koko pääkategorian pistemäärä, joka tässä tapauksessa on 17,4/20. Arvioinnin kokonaispisteet muodostetaan laskemalla pääkategorioiden pisteet yhteen.

Auditoinnit

Auditoinnilla tarkoitetaan arviointia, joka tapahtuu toimittajan omissa tiloissa. Auditointi voi koskea tuotetta, toimintaprosessia tai yrityksen koko toimintaa (van Weele 2009, 244).

Tuotteen auditointi tarjoaa kokonaiskuvan siitä, kuinka hyvin tuote vastaa sille asetettuja vaatimuksia ja standardeja. Tuoteauditoinneissa tarkastellaan tuotteen valmistusprosessia ja sitä kuinka virheetön tuotteen valmistus on. Tuoteauditointien tarkoituksena on poistaa mahdolliset tuotevirheitä aiheuttavat tekijät valmistusprosessista. (van Weele 2009, 245)

Toimintaprosessien auditoinneissa käydään tarkasti läpi kaikki tekniset prosessit tuotteen valmistuksessa. Auditoinneissa tarkastellaan muun muassa raaka-aineiden ja puolivalmisteiden laatua sekä työhöjien ja -tapojen selkeyttä. Toimintaprosessin auditoinnin tarkoituksena on selvittää onko tuotteen valmistuksessa käytössä kaikki tarvittavat välineet, tiedot ja taidot tuotannon laadun takaamiseksi. Toimintaprosessin auditoinnista voidaan käyttää ilmaisua 4M – auditointi (men, materials, machines, methods), jolla tarkoitetaan henkilöstön, materiaalien, koneiden sekä toimintamenetelmien arvioimista. (van Weele 2009, 245)

Koko yrityksen toiminnan auditointi kattaa kaikkien yrityksen toimintaan liittyvien laatutekijöiden arvioinnin. Henkilöstön, materiaalien, koneiden sekä toimintamenetelmien lisäksi arvioidaan tarkemmin myös ympäristötekijöitä, yrityksen taloudellista asemaa ja vakautta sekä laatua. Koko yrityksen auditoinneissa käytetään usein hyväksi laatujärjestelmien kuten ISO 9000 – standardeja ja selvitetään myös millä tavalla yritys itse mittaa omaa toimintaansa. (Toimittajien arviointi, 2010)

Arvioinnit paikanpäällä vaativat paljon resursseja, sillä arviointeja varten joudutaan usein matkustamaan ja ne saattavat viedä useita päiviä toimittajan koosta riippuen. Tästä syystä arvioitavat toimittajat on valittava tarkkaan. (Monczka ym. 2005, 225-226)

Laadunhallintajärjestelmät

Toimittajia voidaan arvioida myös sertifioitujen laadunhallintajärjestelmien kautta. Laadunhallintajärjestelmien tarkoitus on osoittaa yrityksen kyky tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluita laissa säädettyjen vaatimusten mukaisesti. Tunnetuimpia laadunhallintajärjestelmiä on ISO 9000 – sarja. ISO 9000 – sarja koostuu standardeista ja ohjeista, jotka ohjaavat yrityksiä laadukkaaseen toimintaan ja jatkuvaan parantamiseen. Laadunhallintajärjestelmän olemassa olo antaa organisaatiolle ja sen asiakkaille luottamuksen yrityksen laadukkaasta toiminnasta ja parantavat näin myös asiakastyytyväisyyttä. ISO 9000 standardit on tarkoitettu johdon käyttöön ja ne perustuvat kahdeksaan laadunhallinnan periaatteeseen, jotka ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön sitoutuminen, prosessin toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen ja molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet. (Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 –standardeihin 2011)

ISO 9000 –sarja koostuu 19 osasta, jotka sisältävät standardeja, ohjeita, teknisiä raportteja sekä IWA –dokumentteja. Sarjan päästandardien kansainvälisyydestä soveltuvuutta ilmaistaan etuliitteillä EN ISO ja SFS-EN ISO. ISO 9000 –sarjasta voidaan erottaa neljä ydinstandardia, jotka sisältävät laadunhallinnan perusteet, vaatimukset ja sanasto. (Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 –standardeihin 2011)

ISO 9000:2005 esittää laadunhallintajärjestelmän perusteet ja määrittää laadunhallintajärjestelmän sanaston.

ISO 9004:2009 esittää suuntaviivat organisaation johtamiselle jatkuvaan menestykseen laadunhallintaan perustuvassa toimintamallissa.

ISO 19011:2002 antaa opastusta laatu- ja ympäristöjärjestelmien auditointiin.

ISO 9001:2008 on ISO 9004:n ”sisällä” ja määrittää vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle silloin, kun organisaatiolla on tarve osoittaa kykynsä toimittaa tuotteita, jot-

ka täyttävät asiakasvaatimukset ja soveltuvat lakisääteiset vaatimukset, ja kun sen pyrkimyksenä on lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä. (Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 –standardeihin 2011)

ISO 9001 on ainoa ISO 9000 sarjan standardi joka voidaan sertifioida yrityksen käyttöön. Standardin sertifiointilla tarkoitetaan sitä, että standardin asettamat vaatimukset tulevat todistetusti käytäntöön yrityksessä. Sertifiointi on toisin sanoen vaatimuksenmukaisuuden osoittaminen jonkin kolmannen osapuolen toimesta. ISO 9001 sertifiointeja myöntävät ulkopuoliset sertifiointiyritykset. (ISO 14000 standardisarja n.d.)

ISO 9001 standardin lisäksi laadunhallintajärjestelmää voidaan käyttää myös toimittajan ympäristöystävällisyyden arviointiin. Ympäristöasioiden hallintaa käsittelee ISO 14000 –sarja, joka on kehitetty kansainvälisten ympäristöasiantuntijoiden kanssa. ISO 14000 –sarja käsittelee muun muassa ympäristöjärjestelmiä, ympäristöauditointeja ja –tarkastuksia, ympäristösuojelun arviointia, kasvihuonepäästöjen hallintaa, elinkaariarviointia sekä ympäristöviestintää. Standardin sertifiointi osoittaa yrityksen hyvää ympäristöasioiden hallintaa ja ympäristöjohtamiskykyä. (ISO 14000 standardisarja n.d.)

ISO 9000 ja ISO 14000 – sarjojen lisäksi on olemassa myös lukuisia muita sertifiointiin ja tarkastuksiin perustuvia laatujärjestelmiä. Muita sertifioitavia järjestelmiä ovat muun muassa työterveys- ja työnjohtamisjärjestelmä OHSAS 18001, ympäristöjärjestelmä EMAS, toimitusketjun turvallisuuden takaava ISO 28000 – järjestelmä sekä yhteiskuntavastuuta osoittava SA 8000. (Sertifiointi 2007)

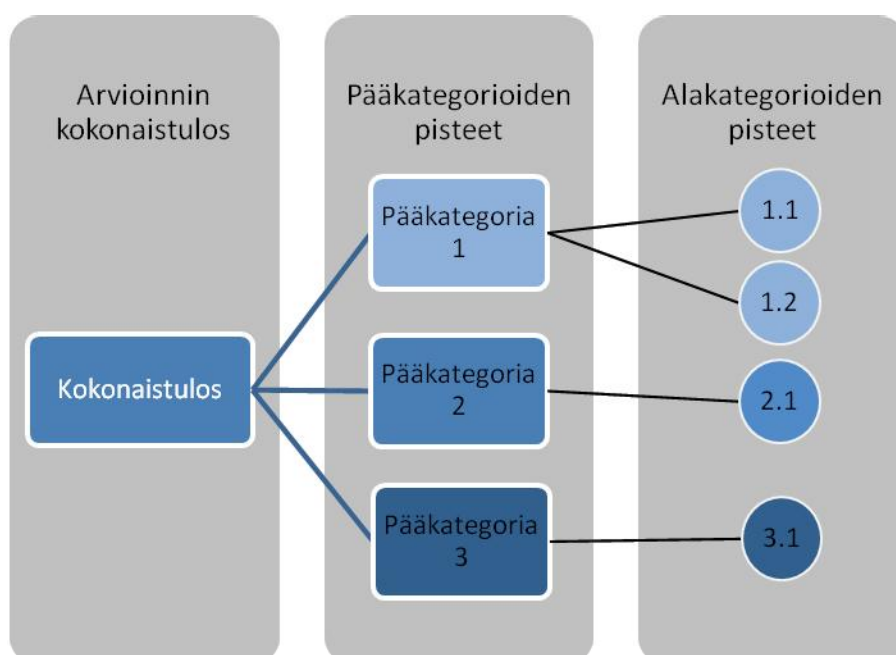
Toiminnanohjausjärjestelmät

Yhtenä arviointimenetelmänä voidaan käyttää myös toiminnanohjausjärjestelmiä, joiden suurena etuna on arviointiprosessin automaatio. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat ennen keskittyneet pääasiassa yrityksen sisäisiin toimintoihin ja jääneet usein riittämättömiksi hallitsemaan yrityksen ulkoisia suhteita. Nykyään kuitenkin ohjelmistotuottajat ovat alkaneet keskittyä myös toimittajiin ja toimittajien hallintaan (SRM,

Supplier Relationship Management). Etenkin suuret ohjelmistotuottajat kuten SAP ja Oracle pystyvät jo tarjoamaan toiminnanohjausjärjestelmään integroituja SRM toimintoja. Integroidun SRM toiminnan etuna on, että kaikki toimittajia koskevat tiedot saadaan suoraan haettua järjestelmästä eikä erillistä tietokantaa tarvita. Yrityksen omiin toiminnanohjausjärjestelmiin integroidut lisätoiminnot ovat helppoja ottaa käyttöön, sillä uuden ohjelman opettelua ei vaadita. Usein myös koetaan, että useamman eri ohjelmiston käyttö on tehotonta. (Monczka ym. 2005, 566)

SAP toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa lisenssin varaisen toimittajien arviointi – sovelluksen (MM Vendor Evaluation). Arviointi on integroitu osaksi MM Purchasing toimintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että SAP pystyy käyttämään toimittajien arviointiin MM Purchasing osiossa laadittavien ostotilausten tietoja hyväksi. Ostotilausten avulla saadaan tiedot kuljetusajoista, hinnoista sekä toimitusmääristä. MM Purchasing osion lisäksi Vendor Evaluation käyttää Vendor Master Record sekä Material Master Database –tietokantoja. Näistä tietokannoista löytyvät tiedot toimittajien toimitusehdoista, käytettävästä rahayksiköstä, kontaktihenkilöstä sekä yrityksen käyttämistä materiaaleista. (MM Vendor Evaluation, release 4.6 C 2006)

Toimittajien arviointi MM Vendor Evaluation – sovellusta käyttäen toteutetaan mitariston kategorioinnin avulla. Kategoriointi tapahtuu noudattaen aiemmin esiteltyä Monczkan, Trentin ja Handfieldin toimittaja-arvioinnin toteuttamisen mallia. Arviointia varten valitaan ensin pääkategoriat ja tarvittaessa niille määritellään niitä tarkentavat alakategoriat. Alakategorioista saadut pisteet muodostavat näin pääkategorian kokonaispistemäärän. Kun pääkategorioiden pistemäärät lasketaan yhteen, saadaan toimittajan kokonaispistemäärä (Kuvio 6).



KUVIO 6. Kokonaispistemäärän muodostuminen SAP – järjestelmässä pää- ja alakategorioiden avulla. (MM Vendor Evaluation, release 4.6 C 2006, 16)

Pää- ja alakategoriat on mahdollista määrittää itse, mutta SAP tarjoaa myös automaattisen kategorioinnin. Automaattinen kategoriointi sisältää kolme pääkategoriaa alakategorioineen. Ensimmäinen pääkategoria on hinta, jota määrittävät alakategoriat ovat hintataso sekä hintahistoria. Hintataso arvioidaan vertaamalla toimittajan hintaa valloilla olevaan markkinahintaa. Hintahistorialla tarkoitetaan toimittajan hinnankehitystä verrattuna markkinoiden hinnankehitykseen. Toinen pääkategoria on laatu, jota arvioidaan pääasiassa hyväksytyjen ja ei – hyväksytyjen vastaanottojen määrällä. Kolmas pääkategoria on kuljetukset. Kuljetuksien oikeellisuuden arvioimiseksi verrataan ostotilausten (Purchase Order) mukaista tilausmäärää vastaanotettuun määrään. Lisäksi arvioidaan kuljetusaikoja laskemalla arvioidun saapumispäivän sekä tilauksen vastaanottopäivän erotus. Kuljetuksen arvioimisen alakategorioihin kuuluu myös annettujen kuljetus- ja pakkausehtojen noudattaminen. (MM Vendor Evaluation, release 4.6 C 2006, 17–18)

SAP Vendor Evaluation – sovellus tarjoaa kaksi menetelmää, joilla pääkategorioiden painoarvot voidaan määrittää. Weighting Key 1 sallii kaikille kategorioille saman painoarvon ja Weighting Key 2 mahdollistaa kategorioiden eriarvoisen painotuksen. Toimittajien arviointi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: täysin automaattisesti,

puoliautomaattisesti tai manuaalisesti. Täysin automaattinen malli laskee arvioinnin pistemäärät järjestelmässä jo olevista ostotilaus- ja toimittajatietokannoista. Puoliautomaattinen malli käyttää olemassa olevien tietojen lisäksi käyttäjän itse manuaalisesti määrittämiä arviointituloksia. Puoliautomaattinen arviointi mahdollistaa muun muassa palvelutason ja laadun tarkemman arvioinnin. Täysin manuaalisessa mallissa toimittaja pisteytetään täysin käyttäjän toimesta. (MM Vendor Evaluation 2006, 28-31)

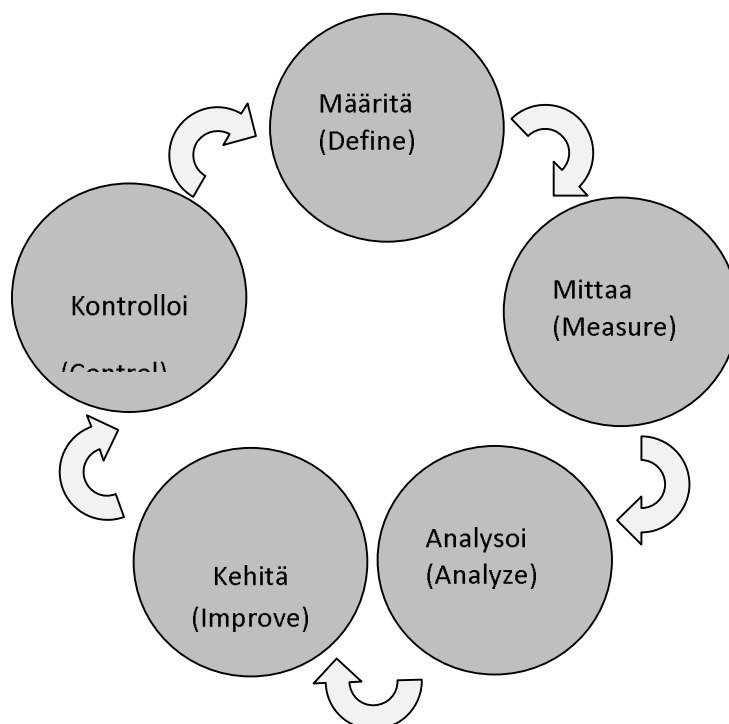
4.6 Arvioinnista suorituskyvyn jatkuvaan parantamiseen

Arvioinneista saatavia tuloksia hyödynnetään uusien toimittajien hyväksymiseen sekä yhteistyötoimittajien suorituskyvyn arvioimiseen. Toimittaja-arvioinneista saatavien tulosten pohjalta voidaan myös hylätä toimittajia, joiden toimintamallit eivät täytä asetettuja kriteerejä tai joiden suorituskyky on laskenut liian paljon yhteistyön jatkamiseksi. Arvioinnista saatavia tuloksia voidaan käyttää myös tulevaisuuden ostoparpeiden täyttämiseen. Äkillisiin tarpeisiin varautuminen toimittaja-arviointeja hyväksikäyttäen lisää osto-organisaation joustavuutta. Kun varsinainen ostoparve syntyy, pystytään nopeammin luomaan yhteistyösopimuksia jo arvioitujen toimittajien kanssa. (Monczka ym. 2005, 227)

Valitun toimittajan on sitouduttava pitämään kiinni arvioinnissa määritellyistä tavoitteista. Toimittajan yksittäinen arviointi onkin vain osa toimittajien seurantaan sekä pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen. Suorituskykyä mittaamalla ostava organisaatio pystyy arvioimaan kuinka hyvin toimittaja täyttää sille asetetut tavoitteet. Toimittajien mittaamista ja vertailua varten yrityksillä on käytössään erilaisia tapoja ja järjestelmiä, jotka tarjoavat jatkuvaa tietoa suorituskyvyn kehittymisestä. (Monczka ym. 2005, 269)

Yksi yleisimmin käytettävissä olevista jatkuvan parantamisen malleista yritysmaailmassa on Mikel J. Harryn kehittämä Six Sigma DMAIC (=Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Kuviossa 7 esitetty Six Sigma on toimintamalli, jonka avulla yritykselle tärkeät prosessit voidaan tunnistaa ja yrityksen resurssit ohjata näiden tärkei-

den toimintojen parantamiseen. Liiketoiminnan systemaattisen kehittämisen lisäksi Six Sigmaa käytetään innovoinnin tukena sekä ongelmanratkaisun ja muutoksen toteutuksen työkaluna. (Six Sigma World 2009)



KUVIO 7. Six Sigma DMAIG – jatkuvan parantamisen malli

Six Sigma prosessi aloitetaan määrittämällä (define) mitä halutaan mitata ja selvittää. Tutkimuksen/kehittämisen tarve voi tulla niin yrityksen sisäisiltä toimijoilta tai yrityksen ulkopuolisilta asiakkailta. Prosessin päämäärän tulee olla selkeä. Päämäärän voi tulla suoraan asiakkailta tai yrityksen sisältä tai sen voi tarvittaessa määrittellä vertailemalla muiden toimintatapoja (benchmarking). Kun päämäärä on selvä, voidaan helpommin määrittää mitä halutaan mitata ja miten mittaaminen tapahtuu (measure). Mittaamiseen tarvitaan aina tietoa. Tietoa voidaan kerätä muun muassa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmistä tai kyselylomakkeilla. Mittaamisen jälkeen kerätty tieto tulee analysoida (Analyze) syiden ja seurausten löytämiseksi. Analysoinnilla pyritään löytämään tutkittavan prosessin heikkouksien pohjimmaiset syyt. Analysointiin voidaan käyttää apuna tilastollisia todennäköisyyksiä. Kun tieto on analysoitu ja pro-

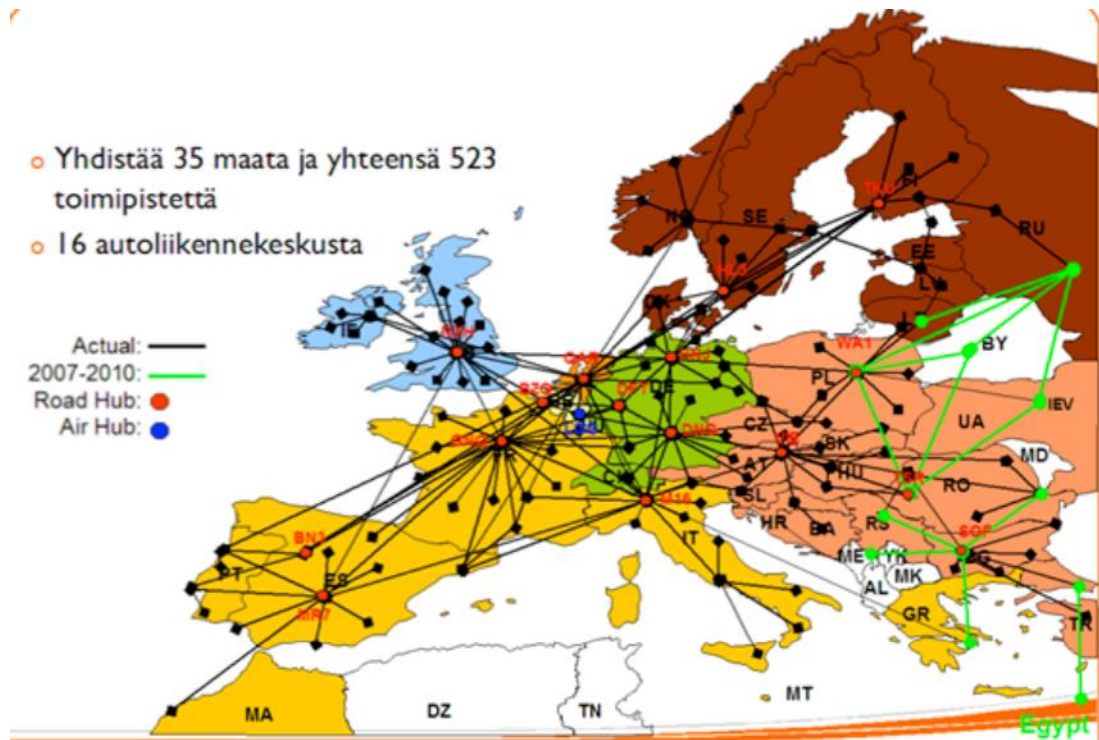
sessin heikkoudet löydetty, voidaan korjaavat toimenpiteet ohjata oikein (improve). Vikojen korjaamisen jälkeen tehtyjä parannuksia on myös seurattava (control), jotta suorituskyky pysyisi samalla tasolla. Seuranta voidaan tehdä muun muassa ohjauskaavioiden, valvontakorttien sekä ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kautta. (Six-Sigma World 2009)

5 TNT SUOMI OY:N HANKINTATOIMEN KUVAUS

5.1 TNT Suomi Oy

TNT suomi Oy on osa TNT Expressiä, joka on yksi johtavista yritysten välisiä kuljetuksia tarjoavista pikakuljetusyrittäjistä maailmassa. TNT Express on osa kansainvälistä pikakuljetus- ja postipalveluyritystä TNT N.V:tä ja se kuljettaa yli 4 miljoonaa lähetystä viikoittain. TNT Express kuljettaa lähetystyksiä yli 200 maahan käyttäen 2 409 oman toimipisteen ja lajittelukeskuksen verkostoa.

TNT Expressin operatiiviset toiminnot perustuvat auto- ja lentoliikennekeskusten toimintaan (Kuvio 8). Auto – ja lentoliikennekeskukset (hubit) hoitavat oman alueensa nouto- ja jakeluliikenteen. Terminaalien välillä tavaraa liikuttaa runkoverkosto, joka on osa TNT:n Euroopan laajuista autorahativerkostoa (Kuvio 8). Autorahativerkosto toimittaa tavaraa aikataulutetusti eri terminaalien välillä. Yhtiöllä on 26 310 ajoneuvoa, 48 lentokonetta ja Euroopan laajin ovelta ovelle –pikakuljetusverkosto.



KUVIO 8. TNT Express: Euroopan autoverkosto.

TNT Suomen palveluvalikoimaan kuuluvat aikataulutetut maailmanlaajuiset pikakuljetukset, kotimaan pikakuljetukset sekä erikoispalvelut. TNT Suomi Oy:n palvelut on eritelty tarkemmin Taulukossa 4. Lähetykset kuljetetaan lento-/autoteitse suoraan ovelta ovelle. Toimintansa Suomessa TNT on aloittanut vuonna 1985. Pääkonttori sijaitsee Helsinki-Vantaan lentoaseman läheisyydessä. Lisäksi yhtiöllä on toimipisteet Turussa, Tampereella ja Vaasassa. Yrityksen palveluksessa on noin 400 henkilöä liikennöitsijöiden kuljettajat mukaan lukien. Vuonna 2009 TNT Suomi Oy:n kuljetti yhteensä 1,2 miljoonaa lähetystä. TNT Suomi Oy:n työkielenä on englanti. Yritystä ja yrityksen toimintoja kuvailtaessa yrityksen termistöä on vapaasti suomennettu.

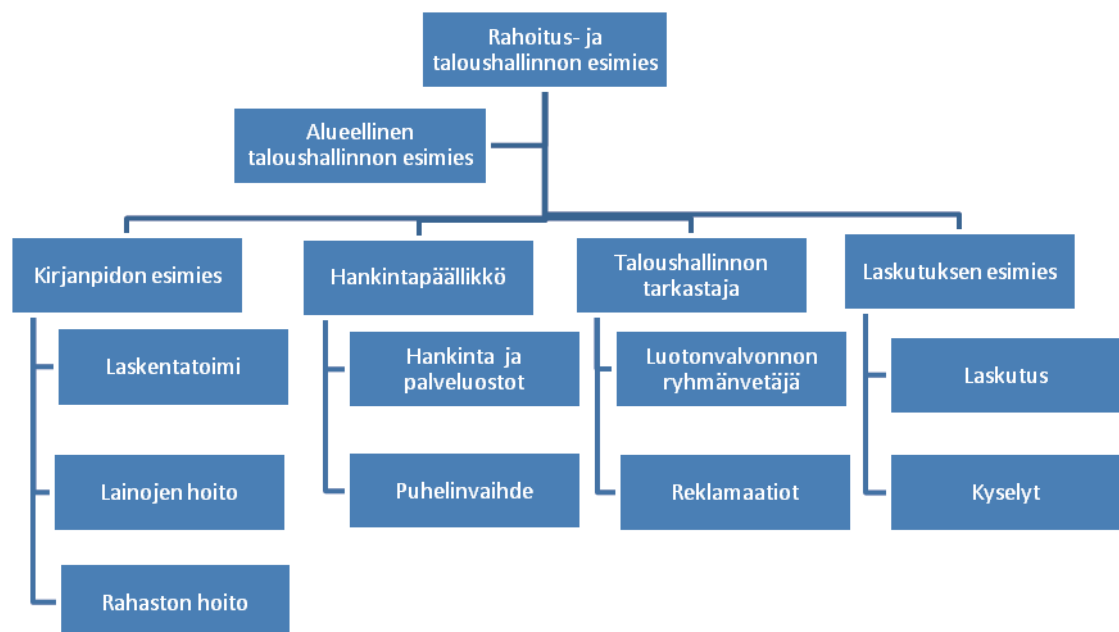
TAULUKKO 4. TNT palvelutarjonta.

Aikatakuupalvelut	Sameday 9:00 Express 10:00 Express 12:00 Express 12:00 Economy Express	
Päiväsidonnaiset palvelut	Express Economy Express	
Erikoiskuljetukset	Clinical Express Integrated Direct Express Innight Special Express Air Freight	Air Charter Road Freight Storapart & Distribution Forward Stock Location Dangerous Goods
Sähköiset palvelut	MyTNT Online Reporting Tuonti- ja palautuslähetykset POD –palvelu Lähetysten seuraukset	Sähköinen laskutus ExpressShipper ExpressManager ExpressConnect SDS varastonhallinta

5.2 Hankintojen rooli

Hankintoja ohjataan TNT Suomi Oy:n arvojen mukaisesti. Hankintapäätökset sekä toimittajien valinnat perustuvat osaltaan näiden arvojen noudattamiseen. TNT Suomi Oy:n arvot voidaan luokitella ekoloogiseen, sosiaaliseen sekä taloudelliseen vastuuseen ja tekoihin toiminnassa. Ekologiseen vastuuseen kuuluu kuljetuspalvelujen tuottaminen mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan henkilöstöön sekä yhteisöön liittyviä asioita. Taloudellinen vastuun arvot sisältävät toimintamallit yrityksen tuloksellisuuden ja tehokkuuden takaamiseksi. Taloudellista suorituskykyä seurataan viikoittain. Näitä samoja arvoja TNT Suomi Oy vaatii myös toimittajilta ja yhteistyökumppaneilta.

TNT Suomi Oy:n hankinnoista vastaa General Service – osasto, joka on osa Finance & Administration – osastoa (Kuvio 10). Hankinnoista vastaa hankintapäällikön lisäksi kaksi ostajaa sekä eri toimipisteiden hankinnan yhteyshenkilöt. Hankinnat on organisoitu kategorioittain ja kukin ostaja vastaa oman ryhmänsä hankinnoista.

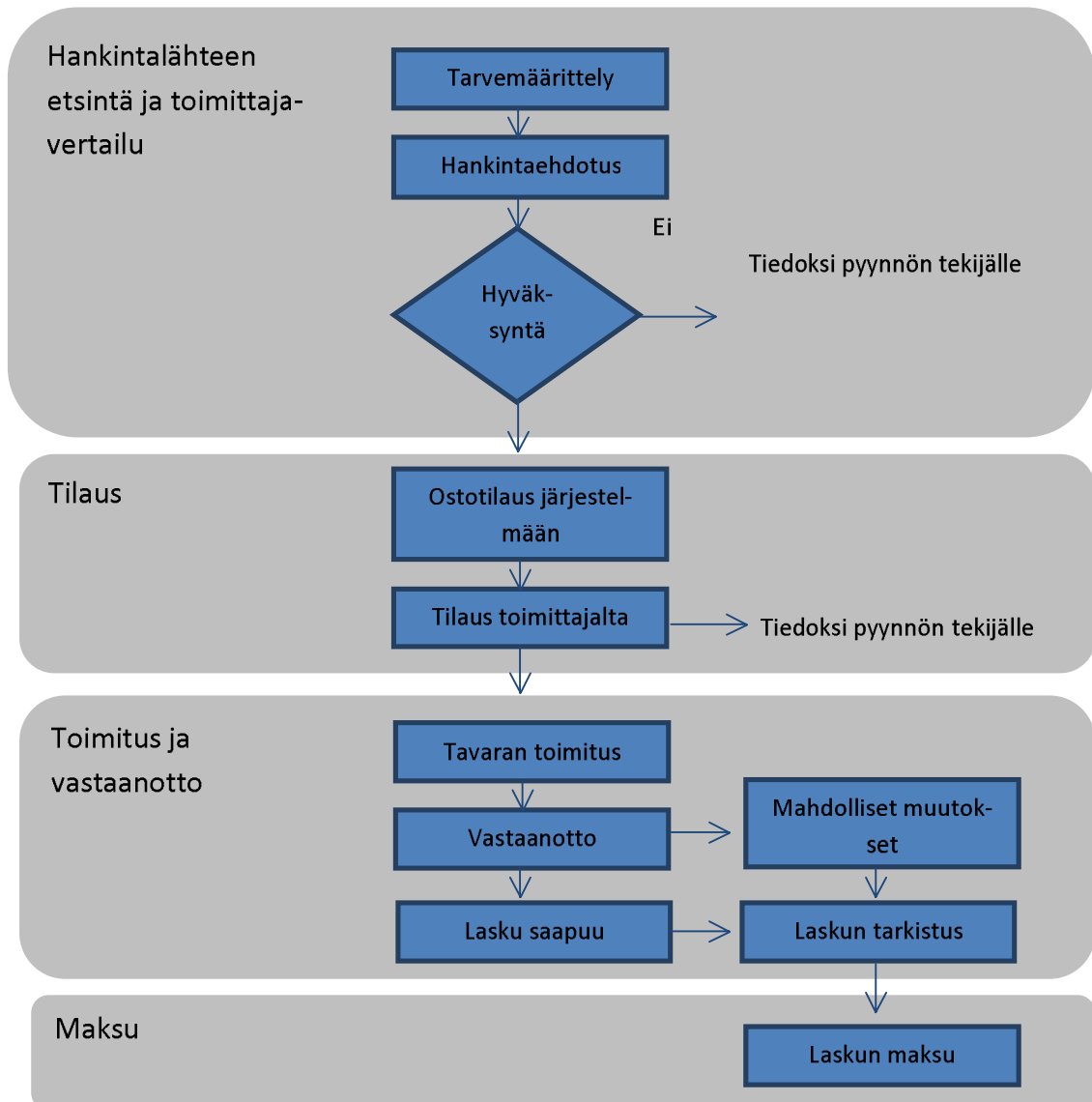


KUVIO 9. Hankinnat osana Finance & Administration organisaatiota. (Intranet TNT Suomi Oy:n sisäiset internetsivut, 2011)

5.3 Ostoprosessin kuvaus

TNT Suomi Oy:n ostoprosessia hallitaan SAP Enterprise Resource Planning (SAP ERP) sekä SAP Supplier Resource Management (SAP SRM) – sovellusten kautta. Ostajan

näkökulmasta ostoprosessi alkaa hankintaehdotuksen vastaanottamisesta ja päättyy tavaran vastaanottamiseen ja laskun vapauttamiseen (Kuvio 11).



KUVIO 10. TNT Suomi Oy:n hankintaprosessin kuvaus.

Hankinta-aloitteet (Shopping Cart) tuotteille tai palveluille luodaan SAP SRM sovelluksen avulla. Mikäli haluttu tuote on tiedossa, merkitään aloitteeseen tarkat tuotetiedot. Usein tilattavat, rutiininomaiset tuotteet löytyvät suoraan SAP SRM ohjelman tuotekatalogista.

Hankinta-aloite vaatii aina myös hyväksytyt toimittajan tiedot ennen kuin se voidaan lähettää eteenpäin käsiteltäväksi. Kaikki hyväksytyt toimittajat löytyvät SAP järjestelmän tietokannasta ja ne haetaan hankinta-aloitteeseen toimittajan nimen tai toimittajanumeron avulla. Uusien toimittajien luomisen ja hyväksymisen hoitaa ostaja. Uusilta toimittajilta vaaditaan aina täytetty toimittajalomake sekä luottotietojen tarkistus, ennen kuin niille voidaan luoda toimittajanumero järjestelmään. Jotta ostotilaukset voidaan kohdistaa oikeaan paikkaan, tulee jo ostopyyntöä laadittaessa merkittä tuotteelle tarkka kustannuspaikka. Kustannuspaikalla tarkoitetaan sen toimipisteen ja sen osaston tunnusta, jonne tuote tilataan.

Hankinta-aloitteen hyväksyy kustannusvastuulliset henkilöt hyväksymisvaltuuksien mukaisesti. Hankinta-aloite kulkee hyväksymisketjun läpi, jonka aikana ostaja sekä kustannuspaikan esimies tarkistavat ja hyväksyvät tilauksen. Tuotteesta ja sen arvosta riippuen aloite voidaan hyväksyttää myös ylemmillä esimiehillä. Hankinta-aloitteen hyväksyminen muuttaa pyynnön ostotilaukseksi (Purchase Order), jota sen jälkeen käsitellään SAP ERP sovelluksen kautta. SAP luo jokaiselle ostotilaukselle oman ostotilausnumeron (PO Number), jonka avulla tuotteet ja palvelut sekä toimittajien lähettämät laskut voidaan yhdistää oikeaan ostotilaukseen. Ostotilauksien määrä vuonna 2010 oli 18 724.

Vasta kun osto on hyväksytty ja se on saanut sitä vastaavan ostotilausnumeron, se voidaan tilata toimittajalta. Tilatun tuotteen saapuessa se vastaanotetaan SAPissa Goods Receipt – sovelluksen avulla. Tuotteen vastaanottaminen kertoo järjestelmälle, että tuote on saapunut ostotilauksen mukaisena ja se voidaan vapauttaa laskutukseen maksettavaksi. Laskuja käsitellään ostotilausnumeroiden avulla. Toimittajat käyttävät ostotilausnumeroa laskun viitenumerona, jolloin laskua vastaava ostotilaus voidaan hakea nopeasti järjestelmästä. Ennen kuin maksu tuotteesta voidaan suorittaa, tulee laskun ja ostotilauksen täsmätä toisiinsa.

5.4 Toimittajat

Toimittajat jaetaan hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien mukaan suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Yrityksellä on noin 1300 hyväksyttyä toimittajaa, joista alihankkijoiden osuus on noin 800.

Suorat hankinnat

Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan alihankinnalla ostettavia palveluita. Alihankinnalla yritykseen ostetaan kuljetuspalveluita sekä vuokratyövoimaa. Alihankkijoiden suorittamat kuljetuspalvelut voidaan jakaa runkoliikennekuljetuksiin sekä jakelu- ja noutopalveluihin. Nouto- ja jakelupalvelut ovat yrityksen pääbisnestä ja asiakaspalvelun näkyvin osa. Tästä syystä alihankkijoilla on tärkeä rooli TNT:n yritystoiminnassa. Alihankinnan osuus yrityksen kokonaisostokustannuksista on yli 70 prosenttia.

Alihankkijoiden valinnasta ja sopimusten tekemisestä vastaa operatiivisen osaston johto yhdessä hankintapäällikön kanssa. Sopimukset tehdään toistaiseksi voimassa oleviksi 90 päivän molemminpuolisella irtisanomisajalla. Sopimuksessa määritetään muun muassa alihankkijan palvelualueet, reitit ja hinnat sekä TNT:n vaatimukset liikenteenharjoittajalle ja liikenteenharjoittajan kalustolle. Kaikki alihankkijat ovat sitoutuneet noudattamaan sosiaalisen vastuun politiikan lisäksi TNT:n laatu-, ympäristö-, turvallisuus- ja työturvallisuuspolitiikkaa.

Epäsuorat hankinnat

Yrityksen epäsuoria hankintoja kuten toimisto- ja kulutustarvikkeista, hallitaan sopimusten kautta. Sopimukset tehdään usein vuosiksi kerrallaan, jolloin yhteisten toimintamallien tunteminen nousee suureksi eduksi. Sopimusten avulla pystytään myös neuvottelemaan kilpailukykyisemmät hinnat ja maksuehdot. Sopimusten avulla voidaan automatisoida useita hankintaprosesseja, sillä monilla toimittajilla on sopimusasiakkailleen käytössä internet – pohjainen tilausportaali. Tilausmäärältään suuret epäsuorat hankinnat tehdään SAP SRM Katalog – sovelluksen avulla.

Sopimukset toimittajien kanssa voidaan jakaa leasingsopimuksiin sekä palvelusopimuksiin. Leasingsopimukset ovat työsuhdeautojen sekä toimistolaitteiden (kuten kopiokoneet, faksit ja tietokoneet) käyttöoikeuksiin liittyviä sopimuksia. Palvelusopimuksiin lasketaan kaikki ulkopuolisilta toimeksiantajilta ostettavat tukipalvelut kuten siivous-, ruokailu- ja kiinteistönhuoltopalvelut.

Sopimustoimittajien lisäksi epäsuoria hankintoja tehdään myös kertaluonteisten toimittajien kautta. Kertaluonteisilta toimittajilta tilataan harvinaisempia tai vaikeasti saatavia tuotteita. Tuotteiden kertaluonteisuuden vuoksi näiden toimittajien joukko verrattuna muihin toimittajiin on suuri.

6 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI TNT SUOMI OY:SSÄ

6.1 Toimittajien arvioinnin nykytila

Toimittajia arvioidaan tällä hetkellä kahdella eri tavalla, uusien toimittajien toimittajalomakkeella sekä vuosittaisella Spend –analyysillä. Toimittajista saadut tiedot löytyvät SAP järjestelmän tietokannasta sekä Excel –taulukkolaskentaohjelmaan luodusta Spend –analyysistä. Lisäksi alihankkijoiden suorituskykyä seurataan operatiivisen puolen esimiesten toimesta.

Toimittajalomake

Uuden toimittajan arvioimiseksi ja hyväksymiseksi toimittajan tulee täyttää toimittajalomake. Toimittajalomakkeen avulla uusi toimittaja luodaan SAP – järjestelmään, joten ilman toimittajalomaketta ei uutta toimittajaa voida hyväksyä. Jotta yhteistyö toimittajan kanssa olisi mahdollista, toimittajalomakkeen tulee sisältää vähintään yrityksen yhteystiedot, Y-tunnuksen, maksuehdot sekä pankkitilitiedot. Jokaisen uuden toimittajan yhteydessä tarkistetaan myös luottotiedot. Tilaajavastuulain mukaisesti alihankkijoilta vaaditaan tarkempaa selvitystä vastuullisesta liiketoiminnasta.

Tilajavastuulain mukaan alihankkijoilta vaaditaan muun muassa yrityksen kaupparekisteriote sekä selvitys sovellettavasta työehtosopimuksesta. Alihankkijoilta vaadittavat selvitykset on esitelty tarkemmin Liitteen 1 toimittajalomakkeessa. Ei-aliyhankkijoiden toimittajalomake on vastaavanlainen ilman ”Liite” osiota. Mikäli alihankkijayritys on rekisteröitynyt Vastuullinen yritys –internetpalveluun, ei erillisiä liitetiedostoja tarvita. Vastuullinen yritys – palvelu tarjoaa kaikki tilajavastuulain mukaiset selvitykset ja raportit alihankkijayrityksen toiminnan lainmukaisuuden todentamiseen.

Spend -analyysi

Toimittajalomakkeen lisäksi toimittajia seurataan vuosittaisen hankintakustannusanalyysin eli Spend – analyysin avulla. Spend – analyysi tehdään hankintaryhmien, toimipaikkojen sekä toimittajien mukaan. Hankinnat jaetaan tuotekategorian mukaan, jotka ovat lentokoneet, ajoneuvot, polttoaine, operationaaliset laitteet, toimistotarvikkeet, henkilöstö, kiinteistö, myynti ja markkinointi, vakuutukset, alihankinta, IT, tietoliikenne, asiantuntijapalvelut ja turvallisuus. Toimittajakohtainen Spend – analyysi tehdään 30 suurimmalle alihankkijalle ja 25 suurimmalle ei-aliyhankintaa käyttävälle toimittajalle. Spend – analyysi tehdään manuaalisesti Excel – tiedostoon SAP – järjestelmästä löytyvien tietojen pohjalta. SAP järjestelmästä haetaan kunkin yrityksen sekä hankintaryhmän ostotilaukset (Purchase Order), joiden avulla ostovoilymit voidaan laskea kullekin ostoryhmälle ja toimittajalle. Spend – analyysi tehdään aina edellisen vuoden tietojen pohjalta. Spend – analyysia käytetään yrityksessä myös hankintakustannusten arviointiin, jolloin analyysin tehdään kuluvaan vuoden puolella välissä. Tällöin vuoden alusta lasketut hankintakustannukset kerrotaan kahdella, jotta saadaan suuntaa antava ennuste vuoden kokonaishankintakustannuksille.

Alihankkijoiden arviointi

Alihankkijoiden suorituskykyä seurataan säännöllisesti. TNT Suomi Oy:lle työskenteleviä alihankintana ostettuja kuljettajia ja kuljetuspalveluita seurataan tarkasti työaikojen noudattamisen sekä kuljetusmäärien avulla. Kuljettajien työaikaseuranta ja

kuljetusmääräseuranta on päivittäistä. Kuljetusmääriä seurataan kuljetusalueiden mukaan. Jokaisella kuljetusalueella toimii useita alihankkijoita. Tieto eri kuljetusalueiden suorituskyvystä on saatavilla, mutta yksittäisen alihankkijan toimintaa ei pystytä arvioimaan. Alihankkijoita arvioidaan myös sopimusneuvottelujen yhteydessä operationaalisen puolen esimiesten kokemusten pohjalta. (Vennola, 2011)

Yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön alihankkijoiden auditointeja. Auditointilomaketta laativat yrityksen operationaalisen puolen esimiehet ja työntekijät ja sen käyttöön ottoa suunnitellaan tällä hetkellä. Tällä hetkellä alihankkijoita arvioidaan satunnaisesti ulkopuolisen auditointipalveluja tarjoavan yrityksen kautta.

6.2 Toimittajien arvioinnin kehitystarpeet ja tavoitteet

Tämän hetken arvioinnin ongelmakohtina ovat arvioinnin pintapuoleisuus ja epäsäännöllisyys sekä tulevien auditointien kohdentaminen. Uusien toimittajien arvioinnista sekä vuosittaisesta Spend – analyysistä ei saada tarpeeksi tietoa toimittajien suorituskyvystä eikä laadullisesta vastuusta. Alihankkijoiden arviointi on syvempää, mutta kerättävä tieto liittyy lähinnä kuljettajien suoritustasoon eikä niinkään koko alihankkijayrityksen toimintaan. Toimittajien arviointia syventämällä saadaan luotettavampaa tietoa toimittajan todellisesta suorituskyvystä ja pystytään helpommin havaitsemaan ne toimittajat, jotka eivät täytä yrityksen asettamia kriteerejä (ks. sivu 23, Toimittajien arvioinnin hyödyt).

Toisena kehitystarpeena on toimittajien arvioinnin säännöllisyyden lisääminen. Kuljettajien suoritustason seuraaminen ja arvioiminen on säännöllistä, mutta koko alihankkijayrityksen arvioiminen on epäsäännöllistä. Alihankkijayrityksiä, kuten yrityksen ei – alihankkijayrityksiäkin, arvioidaan lähinnä toimittajasuhteen alussa. Säännöllisellä arvioimisella toimittajat pystytään sitouttamaan paremmin hyvään suorituskyvyn säilyttämiseen sekä jatkuvaan parantamiseen (ks. sivu 23, Toimittajien arvioinnin hyödyt).

Yrityksen valmisteilla olevien omien auditointien kohdentaminen on myös yksi tärkeä kehityskohta. Tarve on saada käyttöön selkeä ja yksiselitteinen toimittajien arviointi,

jonka avulla auditoinnit pystyttäisiin kohdistamaan oikein ja turhilta auditoinneilta säästyttäisiin.

6.3 Arviointimenetelmien analysointi

Mahdollisimman hyvin TNT Suomi Oy:n tarpeita vastaavan arvioimisen luomiseksi on tutkittu eri arviointimenetelmien sekä – kriteerien käyttöominaisuuksia. Analysointiin on käytetty hyväksi aiempaa kokemusta TNT Suomi Oy:n palveluksessa, teorianäyttöä sekä TNT Suomi Oy:n hankintaosaston sekä operatiivisen puolen esimiesten haastatteluja. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä toimittajien arviointimenetelmä.

Arvioinnin toteutustapa

Vuosiarvioinnin toteuttamista varten tutkittiin ensin SAP Vendor Evaluation – työkalun käyttöönottoa. Koska yritys käyttää SAP – toiminnanohjausjärjestelmää hankintojen organisoitiin, olisi SAP järjestelmän käyttö toimittajien arviointiin loogista. SAP Vendor Evaluation – sovelluksen suurin vahvuus oli, että pää- ja alakategorioiden pisteytyksen jälkeen, se toteuttaa arvioinnin automaattisesti. Ostotilausten tietojen pohjalta sovellus pystyy laskemaan muun muassa hintojen kehitystä, toimitusaikoja sekä toimitusvarmuutta. Lisätietoa SAP Vendor Evaluationin toimintaperiaatteesta löytyy sivulta 34.

SAP Vendor Evaluation soveltuvuutta TNT Suomi Oy:n vuosiarvioinnin toteuttamiseksi analysoitiin sovelluksen tarjoamien arviointikriteerien kautta. Sovellus tarjoaa hyvät työkalut toimitusaikojen ja hintojen seuraamiseen (ks. sivu 34). Suurin osa TNT Suomi Oy:n ostoista on kuitenkin alihankintana ostettavia kuljetuspalveluita (ks. sivu 43), jotka kulkevat aikataulutettuja reittejä pitkin. Näiden kuljetusten ajallisuus on erittäin tärkeää ja siksi niitä yhdessä nouto- ja jakelupalvelujen kanssa seurataan päivittäin operatiivisen puolen toimesta. SAP Vendor Evaluation – sovellus laskee toimitusaikaa ostotilaukseen merkityn arvioidun päivämäärän sekä SAP:ssa tapahtuneen tavaravastaanottopäivän erotuksena. Koska toimitusaikoja on usein vaikea arvioida ostojen luonteen takia, aiheuttaisi tämä todennäköisesti virhearvoja SAP Vendor Eva-

luation – järjestelmään. Toimitusajan seuraamisesta SAP:n tarjoaman sovelluksen kautta ei tämän vuoksi seuraisi todellista hyötyä yritykselle. Haastattelujen perusteella (Juutilainen 2011, Harju-Virta 2011) myöskään hintaa ei katsottu tarpeelliseksi kriteeriksi ostojen kertaluonteisuuden ja alihankintasopimusten monimuotoisuuden vuoksi.

Käyttöönottoa varten vaadittava lisenssi löytyi TNT Suomi Oy:ltä vaikka kokemusta sovelluksen käytöstä ei ollut. Sovelluksen käyttöönotto vaatisi näin ollen myös henkilökunnan koulutuksen. Perustuen näihin havaintoihin, SAP Vendor Evaluation ei vastannut TNT Suomi Oy:n tarpeita toimittajien arvioinnille.

Seuraavaksi analysoitiin toimittajalomakkeeseen perustuvaa arviointitapaa, johon arviointikriteerit pystyttäisiin määrittämään paremmin TNT Suomi Oy:n tarpeita vastaaviksi. Arviointikriteerejä pystyttäisiin myös helpommin muuttamaan tarpeen mukaan. Toimittajalomakkeen käyttö myös lisäisi yrityksen ja toimittajan välistä yhteistyötä, jota haastattelujen (Juutilainen 2011, Sinkko 2011) perusteella kaivattiin lisää. Koska tavoitteena oli löytää mahdollisimman automaattinen ja helppokäyttöinen tapa toteuttaa arviointi, tutkittiin ensin yrityksessä jo olemassa olevia hankintaa ohjaavia tiedostoja ja niiden käyttömahdollisuuksia. Excel - taulukkolaskentaohjelma on yrityksessä paljon käytetty työkalu, jonka avulla seurataan myös hankintojen kehittymistä Spend – analyysin muodossa (ks. sivu 45). Excel – taulukkolaskennan käyttö toimittajan arvioinnissa ei myöskään aiheuttaisi henkilöstön kouluttamiskustannuksia. Perustuen näihin havaintoihin sekä haastatteluihin arviointilomakkeen sekä Excel – taulukkolaskennan käyttö täyttää hyvin TNT Suomi Oy:n toimittajien arvioimisen tarpeet.

Arviointilomakkeen valinta toimittajien arviointiin vaati myös analysointia lomakkeen käyttötavasta. Arviointi voidaan suorittaa joko yrityksen tai toimittajan toimesta. TNT Suomi Oy:n toimesta tapahtuva arviointi antaisi todennäköisesti luotettavamman tuloksen ja lisäisi samalla entisestään yhteistyötä toimittajan kanssa. Toisaalta tämä vaatisi enemmän resursseja kuin toimittajan itsearviointi. Koska arvioinnin tehtävänä on antaa perustiedot toimittajan suoritusasosta auditointeja varten, ei vuosiarvioinnin toteuttaminen toimittajan tiloissa ole kannattavaa. Puhelimitse suoritettava arviointi vaatii aikaa niin toimittajalta kuin TNT Suomi Oy:ltä ja yhteisen ajan löytäminen

voi olla haasteellista. TNT Suomi Oy:n pienen hankintaosaston vuoksi myöskään resursseja puhelimitse tapahtuva arvioinnin suorittamiseen ei ole riittävästi. Näistä syistä arviointilomakkeen käytössä päädyttiin toimittajien itsearviointiin. Itsearviointi siirtää arviointivastuun toimittajalle, joten arviointikysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja helppoja vastata.

Arviointikriteerien valinta

Arviointikriteerejä valittaessa mietittiin ennen kaikkea arviointilomakkeen roolia toimittajien kokonaisvaltaisessa seurannassa ja auditointien toteuttamisessa. Arviointilomakkeen tulisi antaa riittävät pohjatiedot toimittajan toiminnasta mahdollisten auditointien toteuttamiseen. Arviointikriteerit on muodostettu käyttäen hyväksi standardeja, alihankkijoiden koulutustasoa sekä yhteistyökykyä.

Standardien käyttö arvioinnin toteuttamiseen on yleistä, sillä niiden avulla saadaan kattavasti tietoa yrityksen toiminnasta. Sertifioitu standardi vaatii yritykseltä tiettyä laadunhallinnan ja laadukkaan toiminnan tasoa, joista on kerrottu tarkemmin sivuilla 34–35. TNT Suomi Oy panostaa omassa toiminnassaan paljon laatuun ja sillä on käytössään useita toimintaa määrittäviä standardeja, kuten ISO 9001, ISO 140001 ja OHSAS 18001. Samoja standardien arvoja yritystoiminnalle TNT N. V pääkonttori asettaa myös toimittajilleen ja siksi niiden käyttö arviointikriteerinä on hyvin perusteltua. Arvioinnin toteuttamisen kannalta on tärkeää, että arviointikysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja helppoja vastata. Myös tästä syystä standardien käyttö arviointikriteereinä on kannattavaa.

Alihankkijoiden arviointikriteerien analysointiin käytettiin apuna operatiivisen puolen esimiesten kokemusta hyvän alihankkijan ominaisuuksista. Hyvä alihankkijan ominaisuuksiin kuuluu ennen kaikkea se, että toimittaja on käynyt TNT Suomi Oy järjestämiä koulutuksia ja näin osoittanut ammattitaitonsa tason sekä sitoutumisen yritykseen (Vennola 2011). Kuljettajat ja kuljettajien osaaminen on suuri osa TNT:n asiakaspalvelua. Kuljettaja on usein ainoa, joka on konkreettisesti tekemisissä nouto- tai jakelupalvelun tilanneen asiakkaan kanssa. Tästä syystä kuljetuksen ulkoasun, ajoituksen, ajotavan sekä asiakaspalvelutaitojen on oltava kohdallaan. Näiden taitojen arvioiminen vaatisi yksittäisen kuljettajan arvioimista, joka ajallisesti ei olisi kannat-

tavaa. Käytyjen koulutusten arviointi antaa riittävän tarkan kuvan yrityksen ja kuljettajien toiminnasta. TNT tarjoaa koulutuksia aina asiakaspalvelusta, vaarallisten aineiden ja ensiaputaitojen koulutukseen. Koulutetut työntekijät kertovat ammattitaitoisten työntekijöiden lisäksi myös johdon sitoutumisesta jatkuvaan parantamiseen, jota voidaan pitää myös yhtenä arviointikriteerinä (ks. sivu 26).

Hankintaorganisaation kannalta saapuvien laskujen oikeellisuudella sekä toimittajan ongelmanratkaisukyvyllä on valtava merkitys toimittajasuhteen toimivuuteen (Juutinen 2011). Kokemuksen myötä voi todeta, että väärin saapuneiden laskujen selvittäminen vie usein paljon aikaa ja vaatii ongelmanratkaisukykyä niin ostajilta kuin toimittajiltakin. Hyvällä yhteistyökyvyllä usein myös arvioidaan toimittajan valmiuksia pidempään toimittajasuhteeseen (ks. sivu 23, Yhteistyö). Hyvä kommunikaatio toimittajan kanssa nopeuttaa ja helpottaa asioiden selvittämistä sekä uusiin tilanteisiin sopeutumista. Näiden havaintojen pohjalta yhteistyökykyä arvioidaan kommunikation, joustavuuden sekä laskujen oikeellisuuden kautta. Yhteistyökyvyn arviointi lisää myös vastavuoroisuutta, sillä arviointi pelkästään toimittajan itsearviointina on yksipuoleista eikä anna toimittajalle uutta tietoa omasta toiminnastaan. Näin arviointi edellyttää molempien osapuolten sitoutumista ja antaa toimittajalle laajemman kuvan omista vahvuuksista ja heikkouksista. Jotta toimittaja pystyisi kehittämään toimintojaan ja pyrkimään jatkuvaan parantamiseen, tulee arvioinnin tulokset olla myös toimittajan saatavilla (ks. sivu 23, Toimittajien arvioinnin hyödyt). Teoriaan tukeutuen arvioinnin tulokset, yhteistyön arviointi mukaan lukien, lähetetään näin ollen myös toimittajille.

Arviointikriteerien pisteytys

Koska arvioinnin toteuttamisessa päädyttiin arviointilomakkeen käyttöön, tulee arviointilomakkeen vastausten avulla pystyä asettamaan toimittajat jonkinlaiseen paremmuusjärjestykseen. Helpoiten toimittajien arvioinnin erot saadaan esille teoria osiossa esitellyn pisteytysmenetelmän avulla (ks. sivu 29, Toimittajien pisteytysmenetelmä). Pisteytysmenetelmän suurin hyöty on, että arviointikriteereille voidaan asettaa pisteet niiden merkittävyyden mukaan. TNT Suomi Oy:n toimittajien arvioin-

nin kannalta kriteerien eriarvoinen pisteytys on kannattavaa, sillä etenkin alihankkijoiden suorituskykyä pidetään tärkeänä arviointikohteena.

Kokonaisarvioinnin pisteytys perustuu Monzcka ym. esittelemään pää- ja alakategorioiden pisteytykseen, jota myös SAP Vendor Evaluation (ks. sivu 36, kuvio 6) käyttää toimittajien pisteytykseen. Pisteytyksen selkeyden vuoksi arvioinnin kokonaispistemääräksi määriteltiin 100 pistettä.

Arvioinnin pisteytys aloitettiin määrittämällä arvioinnin pää- ja alakategoriat. Pääkategorioiden määrittelyssä analysoitiin ensiksi valittujen kriteerien osuutta kokonaisarvioinnissa. Kaksi selvää pääkategoriaa ovat jo aiemmin perustellut alihankkijoiden koulutustaso sekä yhteistyökyky. Lisäksi arvioinnissa painotetaan sertifioitujen laatu-järjestelmien osuutta. Arviointiin valitut standardit on valittu siten, että ne vastaavat TNT:n asettamia laadun ja sosiaalisen vastuun kriteerejä toimittajille (ks. sivu 41). Arvioinnissa käytettävät sertifioidut standardit ovat laadunhallintajärjestelmä ISO 19001, ympäristöjärjestelmä ISO 14001, työterveys- ja johtamisjärjestelmä OHSAS 18001 sekä yhteiskuntavastuuta osoittava SA 8000. Valitut laatu-järjestelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: ympäristöasioita käsitteleviin standardeihin sekä laatuun ja sosiaaliseen vastuuseen keskittyviin standardeihin. Ympäristöasiat ovat yksi tärkeistä TNT arvoista ja myös siksi ympäristöasiat voidaan erottaa yhdeksi pääkategoriaksi. Laatu ja sosiaalinen vastuu taas kuvaavat yrityksen laadullista toimintaa sekä sisältää myös yrityksen henkilöstöä koskevat standardit. Näihin havaintoihin perustuen arvioinnin pääkategoriat ovat: Alihankkijan ominaisuudet, yhteistyökyky, ympäristöpolitiikka sekä laatu ja sosiaalinen vastuu.

Alihankkijoiden tärkeyden vuoksi alihankkijoiden ominaisuudet määriteltiin arvioinnin tärkeimmäksi osaksi. Tästä syystä tälle pääkategorialla annetaan suurin painoarvo, joka on 50 prosenttia kokonaispisteistä (kuvio 11). Alihankkijoiden ominaisuudet sisältävät arviointikysymykset (=alakategoriat) liittyen alihankkijan koulutustasoon sekä suorituskykyä kuvaaviin kysymyksiin. Pääkategorian pisteet muodostuvat alakategorioiden pisteistä kuvion 11 mukaisesti. Kuten aiemmin määriteltiin, on koulutustaso tärkein alihankkijan ominaisuus. TNT:n järjestämiin koulutuksiin osallistuminen on tärkein kriteeri, sillä koulutuksen taso on tällöin tiedossa (Vennola 2011). Laaduk-

kaaksi alihankkijan toiminnan tekee myös se, että yrityksen kaikki kuljettajat ovat saaneet joko TNT:n tai muun osapuolen toimesta asiakaspalvelu- ja ajotapakoulutuksen (Vennola 2011). Nämä kolme koulutustasoa mittaavaa kriteeriä on painotettu suurimmilla pistemäärillä Kuvion 11 mukaisesti. TNT kuljettaa myös vaarallisia aineita, joten vaarallisten aineiden kuljetuslupa ajoneuvo- ja lentoliikenteeseen (ADR/DGR) on myös tärkeä.

	Pääkategorian pisteet	Alakategorian pisteet
Alihankkijan arviointi	50	
4.1 Onko yritys osallistunut TNT:n järjestämiin koulutuksiin?		9
4.2 Ovatko kaikki kuljettajat saaneet asiakaspalvelukoulutuksen?		7
4.3 Ovatko kaikki kuljettajat saaneet ajotapakoulutuksen?		7
4.4 Ovatko kaikki kuljettajat saaneet ADR/DGR – koulutuksen?		5
4.5 Ovatko kaikki kuljettajat saaneet ensiapukoulutuksen?		4
4.6 Raportoidaanko henkilö- ja ajoneuvovahingot TNT:lle?		4
4.7 Ovatko lakisäätöiden työnantajamaksut kunnossa?		3
4.8 Onko työaikalainsäädännön noudattaminen kunnossa?		3
4.9 Raportoidaanko polttoaineen kulutus säännöllisesti TNT:lle?		3
4.10 Raportoidaanko polttoainepäästöt säännöllisesti TNT:lle?		3
4.11 Onko TNT vierailut yrityksen toimitiloissa viimeisen 12 kk aikana?		2

KUVIO 11. Alihankkijan arviointi: Alakategorioiden pisteytys

Alihankkijaa arvioidaan myös turvallisuusasioihin suhtautumisen kautta. Turvallisuutta mitataan ensiapukoulutuksen sekä henkilö- ja ajoneuvovahinkojen raportoinnin kautta. Turvallisuus on nostettu koulutusten jälkeen tärkeimmäksi kriteeriksi, sillä vaaratilanteiden sekä mahdollisten onnettomuuksia vaikutukset liiketoiminnalla voivat olla merkittäviä. Vaikka yksi pääkategorioista on määritelty ympäristöystävällisyydeksi, on alihankkijoille asetettu vielä muutama tarkentava kysymys koskien polttoaineen kulutusta sekä polttoainepäästöjä. Näitä arvioidaan sen mukaan, onko alihankkijalla käytössä raportointijärjestelmä polttoaineen kulutuksesta sekä polttoainepäästöjen seurannasta. Nämä arviointikriteerit yhdessä pakollisten lakisäätöiden noudattamisen kanssa on pisteytetty matalalle verrattuna muihin arviointikriteereihin. Lisäksi alihankkijoilta kysytään onko TNT vierailut yrityksen tiloissa. Yritysvierailut ovat tärkeä osa toimittajasuhteen luomisessa ja niiden avulla saadaan myös kokonaiskuva yrityksen toiminnan tasosta.

Standardeihin perustava arviointimenetelmä mittaa paljon yrityksen laadullista toimintaa ja sen koetaan olevan alihankkijoiden arvioinnin jälkeen seuraavaksi kattavin pääkategoria. Kategorian kattavuuden vuoksi sille on annettu kokonaispisteiksi 20 (Kuvio 11), joista suurin osa muodostuu sertifioidujen standardien olemassa olostä. Tärkeimmäksi standardiksi katsotaan ISO 9001, joka on kansainvälisesti tunnetuin sekä käytetyin standardisarja (ks. sivu 33). ISO – sertifioiduille annetaan arvioinnissa kuusi (6) pistettä, joka on noin 30 prosenttia pääkategorioiden pistemäärästä (Kuvio 12 ja Kuvio 13). Muut sertifioidut laatujärjestelmät on pisteytetty 3 pisteen mukaan. Sosiaalisen vastuun sekä ympäristöpolitiikan arviointi perustuu sertifioidujen laatujärjestelmien lisäksi yrityksen omille sisäisille tarkastuksille. Myös yrityksen aikeista hankkia sertifioitu järjestelmä annetaan pisteitä. Mikäli yrityksellä on oma kirjallinen ympäristöpolitiikka tai yritys tekee omia dokumentoituja laatutarkastuksia voi toimittaja silti saada arvioinnista hyvän lopputuloksen.

Sosiaalisen vastuun arviointi	20
1.1 Onko yrityksessä käytössä sertifioitu ISO 9001 – järjestelmä?	6
1.2 Onko yrityksessä käytössä sertifioitu SA 8000 – järjestelmä?	3
1.3 Onko yrityksessä käytössä sertifioitu OHSAS 8001 – järjestelmä?	3
1.4 Onko yrityksessä käytössä joku muu sertifioitu järjestelmä?	2
1.5 Onko yrityksen suunnitelmissa hankkia sertifioitu järjestelmä seuraavan 12 kk sisällä?	2
1.6 Tehdäänkö yrityksessä dokumentoituja sisäisiä laatutarkastuksia?	2
1.7 Onko yrityksen työ- ja turvallisuusasioille nimetty yhteyshenkilö?	2

KUVIO 12. Sosiaalisen vastuun arviointi.

	Pääkategorian pisteet	Alakategorian pisteet
Ympäristöasioiden arviointi	15	
2.1 Onko yrityksessä käytössä sertifioitu ISO 14001 – järjestelmä?		6
2.2 Onko yrityksessä käytössä joku muu sertifioitu ympäristöjärjestelmä?		3
2.3 Onko yrityksellä oma kirjallinen ympäristöpolitiikka?		2
2.5 Onko jätehuollosta tehty kirjallinen suunnitelma?		2
2.4 Onko yrityksen ympäristöasioille nimetty yhteyshenkilö?		2

KUVIO 13. Ympäristöasioiden arviointi.

Niin sosiaalisen vastuun kuin ympäristöasioiden arvioinnissa kysytään yrityksen yhteyshenkilöä. Nimetty yhteyshenkilö antaa luotettavan kuvan yrityksen toiminnasta

sekä arvioinnin vastauksista ja se on siksi otettu mukaan arviointiin. Nimettyyn yhteyshenkilöön voidaan tarvittaessa ottaa myös yhteyttä lisätietojen saamiseksi.

Kolmas tärkeä arvioinnin kohta on yhteistyökyky. Kategoria ei sisällä montaa mittaria, mutta jokainen valittu mittari kertoo paljon toimittajan yhteistyökyvystä ja sille on siksi annettu painoarvoksi 15 (kuvio 11) prosenttia kokonaisarvioinnista. Aiemmin määritellyt yhteistyön kriteerit on painotettu samanarvoisiksi, sillä hyvän yhteistyön katsotaan muodostuvan kaikista kuviossa 14 määritellyistä tekijöistä.

	Pääkategorian pisteet	Alakategorian pisteet
Yhteistyön arviointi (TNT:n ostaja arvioi)	15	
3.1 Kommunikointi		5
3.2 Joustavuus		5
3.3 Laskujen oikeellisuus		5

KUVIO 14. Yhteistyön arviointi.

7 TNT SUOMI OY:N TOIMITTAJIEN VUOSIARVIOINNIN TOTEUTUS

7.1 Toimittajasuhteiden määrittäminen

Arvioitavan toimittajajoukon määrittämiseksi tulee ensin tunnistaa yrityksen avaintoimittajat. Toimittajasuhteet määritetään vuosittaisen Spend – analyysin pohjalta. Spend analyysin laatiminen vie jonkin verran aikaa, sillä analyysia varten tietoja haetaan useasta eri lähteestä. SAP R3 ja SAP Business Warehouse – sovelluksien kautta löytyviä ostotilauksia joutuu usein myös tulkitsemaan toimittajan luonteesta riippuen. Jotta Spend – analyysin teko olisi mahdollisimman nopeaa ja käyttäjäystävällistä,

oli yrityksen toivomuksena ohjeet analyysin laatimista varten. Ohjeet löytyvät Liitteestä 2. Yksiselitteisten ohjeiden avulla Spend – analyysistä tulee yhdenmukainen edellisten analyysien kanssa ja sen pystyy laatimaan kuka tahansa valtuudet saanut työntekijä.

Taulukossa 5 on esitetty Spend – analyysi hankintakategorioiden mukaan prosentteina. Kuten taulukosta selviää, on alihankkijoiden osuus kaikista hankinnoista yli 70 prosenttia. Toiseksi suurimmat hankintakulut tulevat vakuutusostoista. Jo tästä taulukosta voidaan vetää johtopäätös, että ostovolyymltaan suurimmat toimittajat ovat yrityksen alihankkijoita.

TAULUKKO 5. Spend –analyysi hankintakategorioiden mukaan.

	Category - material group level 1	From Total Spend
01	Aircrafts	0 %
02	Vehicles	7,3 %
03	Fuel	0,5 %
04	Operational Eq. & Cons.	0,8 %
05	Office Eq. & Cons.	0,4 %
06	HR	1,1 %
07	Property	6,4 %
08	Sales & marketing	0,7 %
09	Insurance	8,9 %
10	Sub Contracting	71,4 %
11	IT	1,3 %
12	Telecommunications	0,3 %
13	Professional services	0,2 %
14	Security	0,6 %
	Total	100 %

Tärkeimpien toimittajasuhteiden määrittämiseksi tarkastellaan seuraavaksi toimittajakohtaista Spend – analyysia. Viidenkymmenenviiden suurimman toimittajan ostokustannukset on esitetty taulukossa 6 prosentteina kokonaisostokustannuksista. Nämä toimittajat muodostavat 84 % yrityksen kaikista ostokustannuksista ja ne voidaan ABC – analyysin mukaisesti todeta yrityksen avaintoimittajaksi (A – toimittajat).

Taulukkoon harmaalla taustalla on merkittävät toimittajat, jotka ovat yrityksen toiminnalle välttämättömiä ja joiden arvioiminen ei näin tuota lisäarvoa yritykselle. Nämä yritykset liittyvät lentoasematoimintoihin sekä lakisääteisiin henkilöstökuluihin. Tulevissa tarkasteluissa näitä yrityksiä ei ole huomioitu. Ostokustannukset viidenkymmenenviiden suurimman toimittajan osalta ilman näitä yrityksiä on 74 % kokonaiskustannuksista. Yrityksen sekä toimittajien tietojen suojaamiseksi toimittajat on nimetty numeroin ”Toimittaja 1, Toimittaja 2, Alihankkija 1, Alihankkija 2”.

TAULUKKO 6. Yrityksen suurimmat toimittajat ja alihankkijat.

Toimittaja	% kokonais- ostoista		
ALIHANKKIJA 1	13,3 %		
TOIMITTAJA 1	7,6 %	TOIMITTAJA 5	0,6 %
ALIHANKKIJA 2	5,1 %	ALIHANKKIJA 25	0,6 %
ALIHANKKIJA 3	4,5 %	TOIMITTAJA 6	0,6 %
ALIHANKKIJA 4	3,7 %	ALIHANKKIJA 26	0,6 %
ALIHANKKIJA 5	3,3 %	TOIMITTAJA 7	0,6 %
ALIHANKKIJA 6	2,5 %	ALIHANKKIJA 27	0,6 %
ALIHANKKIJA 7	2,4 %	ALIHANKKIJA 28	0,6 %
ALIHANKKIJA 8	2,2 %	TOIMITTAJA 8	0,5 %
ALIHANKKIJA 9	2,1 %	ALIHANKKIJA 29	0,5 %
TOIMITTAJA 2	1,9 %	ALIHANKKIJA 30	0,5 %
ALIHANKKIJA 10	1,7 %	TOIMITTAJA 9	0,5 %
ALIHANKKIJA 11	1,6 %	TOIMITTAJA 10	0,4 %
ALIHANKKIJA 12	1,6 %	TOIMITTAJA 11	0,4 %
ALIHANKKIJA 13	1,5 %	TOIMITTAJA 12	0,3 %
ALIHANKKIJA 14	1,5 %	TOIMITTAJA 13	0,3 %
TOIMITTAJA 3	1,4 %	TOIMITTAJA 14	0,2 %
ALIHANKKIJA 15	1,3 %	TOIMITTAJA 15	0,2 %
ALIHANKKIJA 16	1,2 %	TOIMITTAJA 16	0,2 %
TOIMITTAJA 4	1,2 %	TOIMITTAJA 17	0,2 %
ALIHANKKIJA 17	1,1 %	TOIMITTAJA 18	0,2 %
ALIHANKKIJA 18	1,0 %	TOIMITTAJA 19	0,2 %
ALIHANKKIJA 19	1,0 %	TOIMITTAJA 20	0,2 %
ALIHANKKIJA 20	0,9 %	TOIMITTAJA 21	0,1 %
ALIHANKKIJA 21	0,9 %	TOIMITTAJA 22	0,1 %
ALIHANKKIJA 22	0,8 %	TOIMITTAJA 23	0,1 %
ALIHANKKIJA 23	0,8 %	TOIMITTAJA 24	0,1 %
ALIHANKKIJA 24	0,7 %	TOIMITTAJA 25	0,1 %

Taulukossa 6 on paljon prosenttiosuudeltaan pieniä toimittajia, joka johtuu osaltaan suuresta kertaluonteisten toimittajien joukosta. Taulukko tukee jo aiempaa havain-

toa alihankkijoiden tärkeydestä yrityksellä. Jotta toimittajien ja alihankkijoiden väliset erot saadaan selvemmin näkyville, verrataan seuraavassa taulukossa 7 ostokustannuksia näiden viidenkymmenen viiden toimittajan muodostamiin kustannuksiin. Määritetään samalla myös tämän joukon A, B ja C – toimittajat.

TAULUKKO 7. ABC – analyysi suhteessa suurimpien toimittajien ostokustannuksiin.

Toimittaja	% top 55 os-toista	ABC	Toimittaja	% top 55 os-toista	ABC
ALIHANKKIJA 1	18,5 %	A	ALIHANKKIJA 28	0,9 %	B
ALIHANKKIJA 2	8,6 %		TOIMITTAJA 2	0,8 %	
ALIHANKKIJA 3	7,7 %		ALIHANKKIJA 29	0,8 %	
ALIHANKKIJA 4	5,2 %		TOIMITTAJA 3	0,8 %	
ALIHANKKIJA 5	4,9 %		ALIHANKKIJA 30	0,8 %	
ALIHANKKIJA 6	3,6 %		TOIMITTAJA 4	0,7 %	
ALIHANKKIJA 7	3,4 %		TOIMITTAJA 5	0,7 %	
ALIHANKKIJA 8	3,2 %		TOIMITTAJA 6	0,6 %	
ALIHANKKIJA 9	3,1 %		TOIMITTAJA 7	0,6 %	
ALIHANKKIJA 10	2,9 %		TOIMITTAJA 8	0,4 %	
ALIHANKKIJA 11	2,8 %		TOIMITTAJA 9	0,4 %	
ALIHANKKIJA 12	2,2 %		TOIMITTAJA 10	0,3 %	
ALIHANKKIJA 13	2,0 %		TOIMITTAJA 11	0,3 %	
ALIHANKKIJA 14	1,9 %		TOIMITTAJA 12	0,3 %	
ALIHANKKIJA 15	1,9 %		TOIMITTAJA 13	0,3 %	
ALIHANKKIJA 16	1,8 %		TOIMITTAJA 14	0,2 %	
ALIHANKKIJA 17	1,8 %		TOIMITTAJA 15	0,2 %	
ALIHANKKIJA 18	1,7 %		TOIMITTAJA 16	0,2 %	
ALIHANKKIJA 19	1,6 %		TOIMITTAJA 17	0,2 %	
ALIHANKKIJA 20	1,6 %		80,4 %	TOIMITTAJA 18	
ALIHANKKIJA 21	1,5 %	C	TOIMITTAJA 19	0,2 %	
ALIHANKKIJA 22	1,4 %		TOIMITTAJA 20	0,2 %	
ALIHANKKIJA 23	1,2 %		TOIMITTAJA 21	0,1 %	
ALIHANKKIJA 24	1,1 %		TOIMITTAJA 22	0,1 %	
ALIHANKKIJA 25	1,1 %		TOIMITTAJA 23	0,1 %	
ALIHANKKIJA 26	1,0 %		TOIMITTAJA 24	0,1 %	
ALIHANKKIJA 27	0,9 %		TOIMITTAJA 25	0,1 %	
TOIMITTAJA 1	0,9 %				
				9,0 %	
				0,6 %	

A-ryhmän toimittajat muodostuvat kahdestakymmenestä alihankkijasta (taulukko 7, sininen pohja). Tämä ryhmä muodostaa noin 80 prosentin osuuden suurimpien toimittajien ostokustannuksista. Kokonaisostoista nämä toimittajat muodostavat 59 prosenttia. Nämä toimittajat ovat näin yrityksen avaintoimittajia, joille toimittajien

vuosiarviointi kohdistetaan. Spend – analyysi kokonaisuudessaan on esitetty Liitteessä 3.

7.2 Arviointilomake

Arviointilomake lähetetään ABC – analyysin osoittamille avaintoimittajille (taulukko 7). Arviointilomake on muotoiltu siten, että sitä voidaan käyttää niin alihankkijan kuin ei – alihankkijankin arvioimiseen. Ei – alihankkijan arvioinnissa maksimipistemäärä on tällöin 50. Lomake on muodostettu siten, että se kertoo mitkä osiot kukin osapuoli täyttää. Toimittaja vastaa kysymyksiin merkitsemällä rastin joko ”kyllä” tai ”ei” sarakkeen kohdalle. Arviointilomake kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 4.

Ennen lomakkeen lähettämistä toimittajalle ostajan tehtävänä on täyttää lomakkeeseen yrityksen perustiedot SAP - toiminnanohjausjärjestelmän tietokannan perusteella. Lomakkeessa toimittajaa pyydetään ensimmäiseksi tarkistamaan yritys- ja yhteystietojen oikeellisuus. Näin varmistetaan samalla, että yrityksen yhteystiedot ovat TNT:n tietokannoissa ajan tasalla. Lomakkeeseen on jätetty tilaa mahdollisten virheiden ja muuttuneiden tilanteiden korjaamiseksi.

Liikevaihto on erotettu toimittajan perustiedoista siten, että toimittaja täyttää sen itse. Arvioinnin yhteydessä liikevaihtoa verrataan TNT liikevaihtoon. Tällä varmistetaan, ettei TNT:n toiminta ole liian riippuvainen toimittajan toiminnasta eikä toimittaja toisaalta liian riippuvainen yhteistyöstä TNT:n kanssa.

Arviointilomake etenee siten, että ensiksi arvioidaan laatu ja sosiaalinen vastuu sekä yrityksen ympäristöpolitiikka. Niin alihankkijat kuin ei – alihankkijatkin täyttävät nämä arvioinnin osa-alueet. Laadun ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristöpolitiikan arviointikysymykset ovat kuvioden 12 ja 13 mukaiset. Näiden osioiden jälkeen on myös jätetty tyhjää tilaa, mikäli toimittaja haluaa kuvailla tarkemmin yrityksen laadunhallintaa.

Kolmas osio arvioinnissa on liikennöitsijän (alihankkijan) arviointi. Liikennöitsijän arvioinnin täyttävät ainoastaan kuljetuspalveluita ja vuokratyövoimaa tarjoavat yritykset. Liikennöitsijän arviointikysymykset ovat kuvion 11 mukaiset.

Viimeinen osio arvioinnista on yhteistyökyvyn arviointi sekä arvioinnin yhteenveto. Yhteistyökykyä arvio TNT Suomi Oy:n ostaja tai ostajan roolissa oleva henkilö. Ostajan roolissa voi toimia esimerkiksi ajojärjestelijä tai operatiivisen puolen esimies. Yhteistyökyvyn arviointi tehdään sen jälkeen, kun toimittaja on palauttanut arviointilomakkeen. Yhteistyökykyä arvioidaan viiden pisteen menetelmällä kommunikaation, joustavuuden sekä laskujen oikeellisuuden kannalta (Taulukko 8). Arvioinnin viiden pisteen menetelmä on johdettu teoriaosassa esitellystä yksinkertaisesta pistejärjestelmästä (ks. sivu 31). Pistejärjestelmän luotettavuus perustuu siihen, että pisteiden selitykset ovat yksiselitteiset eivätkä ne anna liikaa liikkumavaraa.

TAULUKKO 8. Yhteistyökyvyn arviointi.

Yhteistyökyky (TNT:n ostaja arvioi)	
Arvioinnissa käytetään seuraavaa asteikkoa:	
5 - Toimittajan toiminta on erinomaisella tasolla 4 - Toimittajan toiminta on hyvällä tasolla, satunnaisia poikkeuksia 3 - Toimittajan toiminta on tyydyttävää, ajoittain paljon poikkeuksia 2 - Toimittajan toiminta on huonolla tasolla, yhteistyö on vaikeaa ja toiminnassa havaitaan usein ongelmia. 1 - Toimittajan toimintaa ei voi hyväksyä, ongelmia ilmenee usein niin kommunikaatiossa, joustavuudessa kuin laskujen oikeellisuudessa.	
kommunikaatio (Kuinka helposti toimittaja on tavoitettavissa? Kuinka nopeasti toimittaja reagoi yhteydenottopyyntöihin (esim. s-posti)?, Onko asiakaspalvelu miellyttävää ja ammattitaitoista?)	
Joustavuus (Kuinka yhteistyö ongelmanratkaisutilanteissa sujuu? Kuinka joustavasti toimittaja pystyy reagoimaan muuttuviin tilanteisiin/tarpeisiin?)	
Laskujen oikeellisuus (Kuinka usein toimittajan laskut saapuvat virheellisinä? Kuinka usein toimittajaan otetaan yhteyttä laskuvirheiden takia?)	

Yhteenvetona lomakkeessa on toimittajan saamia pisteitä vastaava lopputulos, joka kertoo, kuinka hyvin toimittaja vastaa TNT Suomi Oy:n asettamia vaatimuksia (Taulukko 9). Yhdessä yhteistyökyvyn arvioinnin kanssa tämä antaa toimittajalle tärkeää tietoa toiminnasta ja mahdollisesti niissä havaituista poikkeamista.

TAULUKKO 9. Arviointilomakkeen yhteenveto toimittajan arvioinnista.

Poikkeamia ei todettu: Toimittajan/alihankkijan toiminta vastaa TNT:n asettamia vaatimuksia. Hyväksyttävä toimittaja/alihankkija.	
Lieviä poikkeamia havaittu: Toimittaja hyväksytään väliaikaiseksi toimittajaksi/alihankkijaksi. Toimittajan kehitystä seurataan.	
Merkittäviä poikkeamia havaittu: Toimittaja/alihankkijan vahvistettava korjaavat toimenpiteet ja aikataulu. Toimittaja hyväksytään toimittajaksi/alihankkijaksi mikäli toimenpiteet tehty. Toimenpiteet: Aikataulu:	
Kriittisiä poikkeamia havaittu: Toimittajan/alihankkijan toiminta ei vastaa TNT:n vaatimuksia. Toimittajaa/alihankkijaa ei hyväksytä toimittajaksi.	

Mikäli arvioinnissa ei havaita poikkeamia, toimittaja täyttää hyvin kaikki TNT Suomi Oy:n asettamat vaatimukset ja yhteistyö toimittajan kanssa voi jatkua tai toimittaja voidaan valita uudeksi toimittajaksi. Jos arvioinnista löytyy lieviä poikkeamia seurataan toimittajan kehitystä seuraavan arvioinnin yhteydessä. Toimittajan roolista ja poikkeamien laadusta riippuen voidaan toimittajalle sopia myös auditointikäynti. Merkittävien poikkeamien kohdalla toimittajalta vaaditaan korjaavia toimenpiteitä. Toimittaja/alihankkija voidaan hyväksyä toimittajaksi vasta kun korjaustoimenpiteet on tehty ja hyväksytty. Auditointeja käytetään erityisesti näiden toimittajien arviointiin. Korjausehdotukset sekä aikataulu kirjataan arviointilomakkeeseen (Liite 4). Toimittaja hyväksyy ehdotukset ja aikataulun allekirjoituksellaan.

Ensisijaisesti arviointilomaketta käytetään arvioinnin toteuttamiseen ja toimittajan suorituskyvyn muutosten seuraamiseen. Vuosiarvioinnin lisäksi lomaketta voidaan käyttää myös tukena alihankinnan sopimusneuvotteluille. Sopimusneuvotteluihin lomake antaa hyvät peruskysymykset hyvän alihankkijan ominaisuuksista ja TNT Suomi Oy:n vaatimuksista. Lomake voidaan myös liittää uuden toimittajan hyväksymislomakkeen liitteeksi, mikäli toimittajasta/alihankkijasta halutaan syvempää tietoa ostopäätösten tueksi.

7.3 Arviointilomakkeen käyttö

Toimittaja-arviointi toteutetaan kahden Excel –tiedoston avulla. Toinen tiedosto on tiedon kokoamista varten ja toinen tiedon käsittelyä varten. Arvioinnin tiedot eli toimittajien vastaukset kerätään Excel – tiedostoon, joka kulkee nimellä ”Toimittajien arvioinnin tulokset”. Tähän tiedostoon on luotu valmiiksi vastauspohjia, jotka vastaavat toimittajille lähetettäviä arviointilomakkeita (Taulukko 10). Jokaiselle toimittajalle on Exceliin luotu oma välilehti, minne toimittajan vastaukset kirjataan. Välilehdet nimetään aina toimittajan mukaan. Kaavojen toimivuuden kannalta on tärkeää, että toimittajat listataan välilehdille Spend –analyysin osoittamaan suuruusjärjestykseen. Näin toimittajat ovat samassa järjestyksessä molemmissa Excel -tiedostoissa.

TAULUKKO 10. Toimittajien arvioinnin tulokset – tiedosto.

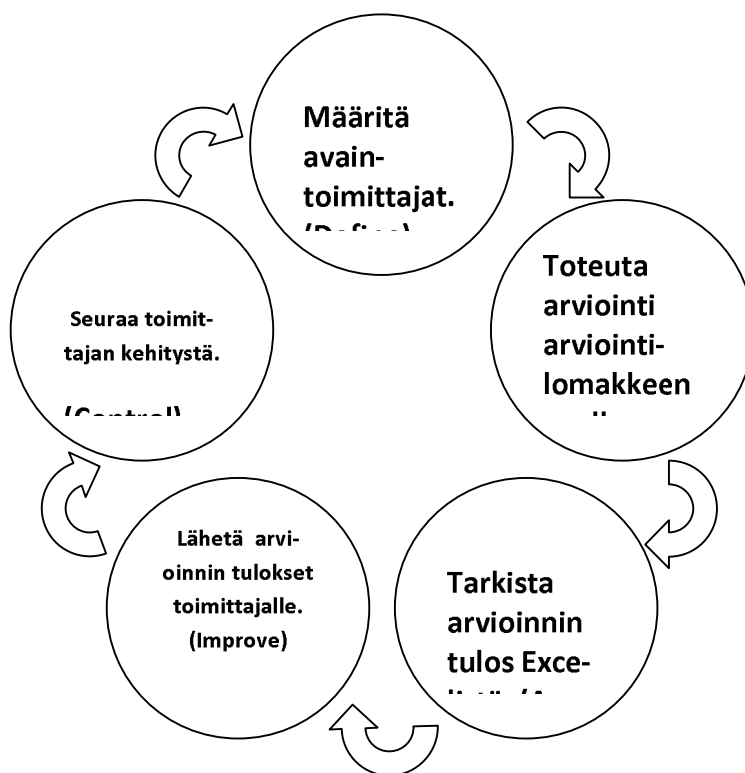
2			
3	Liikevaihto	500 000' Euroa	
4			
5	Laatu ja sosiaalinen vastuu	Kyllä = 1	Pisteet
6	Onko yrityksessä käytössä sertifioitu ISO 19001-järjestelmä?	1	6
7	Onko yrityksessä käytössä sertifioitu SA 8000-järjestelmä?	1	3
8	Onko yrityksessä käytössä sertifioitu OHSAS 8001-järjestelmä?		0
9	Onko yrityksessä käytössä joku muu sertifioitu järjestelmä?		0
10	Onko yrityksen suunnitelmissa hankkia sertifioitu järjestelmä seuraavan 12 kk:n sisällä?		0
11	Tehdäänkö yrityksessä dokumentoituja sisäisiä laatutarkastuksia?	1	2
12	Onko yrityksen työ- ja turvallisuusasioille nimetty yhteyshenkilö?	1	2
13		ght.	13
14	Yrityksen ympäristöpolitiikka	Kyllä = 1	Pisteet
15	Onko yrityksessä käytössä sertifioitu ISO 14001-järjestelmä?	1	5
16	Onko yrityksessä käytössä joku muu sertifioitu ympäristöjärjestelmä?		0
17	Onko yrityksellä oma kirjallinen ympäristöpolitiikka?	1	3
18	Onko jätehuollosta tehty kirjallinen lajittelu- ja käsittelysuunnitelma?	1	2
19	Onko yrityksen ympäristöasioille nimetty yhteyshenkilö? Nimi:	1	2
20		ght.	12
21	Liikennöitsijän arviointi (Vain kuljetuspalveluita sekä	Kyllä = 1	Pisteet
22	Onko yritys osallistunut TNT järjestämiin koulutuksiin? Jos vastasit kyllä,	1	8
23	Ovatko kaikki kuljettajat saaneet asiakaspalvelukoulutuksen?	1	7
24	Ovatko kaikki kuljettajat saaneet ajotapakoulutuksen?	1	6
25	Ovatko kaikki kuljettajat saaneet ADR/DGR-koulutuksen?	1	5
26	Onko TNT vierailut yrityksen toimitiloissa viimeisen 12 kk aikana?		0
27	Ovatko kaikki kuljettajat saaneet ensiapukoulutuksen?	1	4
28	Onko henkilö- ja ajoneuvovahinkojen raportointijärjestelmä TNT:lle kunnossa?	1	4
29	Onko lakisääteiset työnantajamaksut kunnossa?	1	3
30	Onko työaikalainsäädännön noudattaminen kunnossa?	1	3
31	Onko polttoaineen kulutuksen raportointi TNT:lle kunnossa?	1	3
32	Onko polttoainepäästöjen raportointi TNT:lle kunnossa?	1	3
33		ght.	46
34	Yhteistyökyky (TNT:n ostaja arvioi)		
36		Arvio 1-5	Pisteet
37	kommunikaatio (Kuinka helposti toimittaja on tavoitettavissa? Kuinka	4	4
38	Joustavuus (Kuinka yhteistyö ongelmanratkaisutilanteissa sujuu?	4	4
39	Laskujen oikeellisuus (Kuinka usein toimittajan laskut saapuvat	4	4
40		ght.	12
41			
42			

Kun toimittaja palauttaa lomakkeen, syötetään vastaukset tiedostoon manuaalisesti. Manuaalinen vastausten syöttö tuo hieman lisätyötä, mutta ajallisesti se ei vie kauaa pienen toimittajakunnan ja helpon tiedonsyötön vuoksi. Mikäli toimittaja on vastannut kysytyyn kysymykseen ”kyllä”, merkitään vastauksen perään ”1”, muuten kohta jätetään tyhjäksi (Taulukko 10). Excel laskee vastauksille painotetut pistemäärät ”Pisteet” sarakkeeseen ja summaa koko kategorian tuloksen taulukon alle. Taulukossa 14

arvioinnin pääkategorioiden yhteispistemäärät on korostettu oranssilla pohjaväriellä. Näiden solujen tieto siirtyy automaattisesti toiseen käytettävään Excel – tiedostoon. Toinen käytettävä Excel -tiedosto on yrityksen APP – tiedosto (Annual Procurement Plan), jonne on luotu oma välilehti toimittajan arviointia varten (katso liite 5). ”Supplier Evaluation” -välilehti kerää tiedot toimittajien arvioinnista ”toimittajien arvioinnin tulokset” –tiedoston pohjalta. Supplier Evaluation –välilehteen on listattu pääkategoriat (laatu ja sosiaalinen vastuu (social responsibility), ympäristövastuu (environment), alihankkijan ominaisuudet (subcontractor skills) ja yhteistyökyky (cooperation skills) sekä taloudelliset mittarit liikevaihto (turnover) ja TNT Suomi Oy:n osuus liikevaihdosta (TNT share %). Pääkategorioita vastaaviin soluihin on luotu kaava, joka kertoo Excel – tiedostolle solun vastaavan ”toimittajien arvioinnin tulokset” – tiedoston vastaavaa summasolua. Tiedosto (liite 5) laskee arvioinnin kokonaispisteet yhteen taulukon viimeiseen sarakkeeseen. Tiedostojen välinen tiedonsiirto tapahtuu kaavalla ='[Toimittajien arvioinnin tulokset 2011.xls]Toimittaja 1'!\$D\$.

7.4 Arviointiprosessin kulku

Arviointiprosessin selkeyttämiseksi Kuviossa 15 on kuvattu arvioinnin prosessikaavio ostajan näkökulmasta. Kuvio mukailee Six Sigma DMAIG -jatkuvan parantamisen mallia (ks. sivu 38).



KUVIO 15. Arviointiprosessin kuvaus Six Sigma mallin mukaisesti.

Arviointi aloitetaan määrittämällä kuluneen vuoden avaintoimittajat Spend – analyysin avulla (define). Tämän jälkeen vuosiarviointilomake lähetetään toimittajille ja ”toimittajien arvioinnin tulokset” – tiedostoon nimetään toimittajille omat välilehdet. Kun toimittaja palauttaa lomakkeen, merkitään tiedot toimittajaa vastaavalle välilehdelle, josta ne automaattisesti siirtyvät ”toimittajien arviointi” – tiedostoon. Toimittajien arviointi – tiedosto laskee toimittajan saaman kokonaispistemäärän automaattisesti (measure). Arvioinnin tuloksen mukaan erotetaan ne toimittajat, joiden suoritusaso ei vastaa TNT:n asettamia vaatimuksia ja näille toimittajille laaditaan parannusehdotukset (analyze). Toimittajan arvioinnin tulos lähetetään yhteistyökyvyn arvioinnin kanssa takaisin toimittajalle. Toimittajan suorituskyvyn muutosta seurataan tapauksesta riippuen joko seuraavan vuosiarvioinnin yhteydessä tai toimittajan kanssa sovittavan auditoinnin kautta (control). Näin arvioinnista muodostuu jatkuva prosessi, jonka avulla toimittajat pystytään sitouttamaan jatkuvan parantamisen malliin. Liitteestä 5 löytyvät arvioinnin toteuttamisen tarkemmat ohjeet ostajan tai ostajan roolissa olevan henkilön käyttöön.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää toimittajien arviointia sekä lisätä arvioinnin säännöllisyyttä toimittajien sitouttamiseksi jatkuvaan parantamiseen. Arvioinnin tehtävänä oli toimia myös kimmokkeena toimittajan lähemmälle tarkastelulle. Asetetut tavoitteet täyttyivät työssä hyvin ja kohdeyritys oli erittäin tyytyväinen arvioinnin toteutustapaan. Toimittajien arvioinnin toteuttamista varten analysoitiin ensin yrityksen toimittajasuhteita Spend – ja ABC – analyysin avulla. Tämän jälkeen valittiin arviointimenetelmät sekä –kriteerit toimittajien arvioinnin toteuttamiseksi. Koska arvioinnin ensisijainen tarkoitus oli olla lähtökohtana toimittajien auditoinneille, ei arvioinnin kriteereistä laadittu kovin yksityiskohtaisia. Kriteerit antavat kokonaiskuvan toimittajan toiminnasta ja niissä painotetaan sertifioituja standardeja sekä koulutuksia.

Opinnäytetyössä luotua arviointilomaketta voidaan käyttää vuosiarvioinnin lisäksi myös apuna toimittajan arvioimiseen ennen yhteistyön alkua. Lomake voidaan lähettää mahdolliselle uudelle alihankkijalle toimittajalomakkeen liitteenä ja sitä voidaan käyttää myös sopimusneuvottelujen tukena. Alihankkijan arvioinnista saatuja pisteitä voi näin suoraan verrata olemassa olevien toimittajien tasoon ja saada nopeasti yleiskäsitys alihankkijan sopivuudesta toimittajaksi.

Työkaluna toimittajien vuosiarviointi antaa siis hyvän lähtökohdan laajemmalle toimittajien seurannalle ja arvioimiselle. Auditointien kohdentamisen yhteydessä voidaan myös miettiä ulkopuolisesta auditointipalvelusta luopumista. Yrityksen oman edustajan käynti toimittajan tiloissa lisäisi kommunikointia toimittajan kanssa ja syventäisi näin toimittajasuhdetta. Vuosiarviointi itsessäänkin lisää kaivattua yhteydenpitoa toimittajiin, mutta henkilökohtaiselle yrityskäynnillä toimittaja pystyttäisiin paremmin sitouttamaan yritykseen ja sen toimintamalleihin.

Vuosiarviointia käyttöönottaessa tulee vielä miettiä kuinka toimittajat saadaan sitoutettua osallistumaan arviointiin. Arvioinnin toteuttaminen vaatii toimittajien aikaa ja sähköpostilla lähetetty arviointilomake voidaan helposti kokea turhaksi ajankulukseksi. Arviointilomakkeen käyttöönoton tiedottaminen toimittajille olisi hyvä toteuttaa yritysvierailun avulla, koska silloin toimittajille pystyttäisiin kattavammin kertomaan

arvioinnin tavoitteista sekä arvioinnin vastaamisen tärkeydestä. Arviointilomakkeen toimivuus kannattaa myös kokeilla ensin yhdellä luotettavalla toimittajalla, jotta lomake varmasti antaa oikean kuvan arvioinnista. Näin saadaan toimittajan näkemys arvioinnin toteutustavasta sekä arvioinnin kysymysten muotoilusta ja voidaan vielä tehdä tarvittavia muutoksia ennen varsinaisen arvioinnin käyttöönottoa.

LÄHTEET

Benton, W.C Jr. Purchasing and Supply Management, 2007. The McGraw-Hill Companies, New York.

ERP Software from Sap, n.d. SAP Global –yrittäjä-sivut. Viitattu 2.3.2011

<http://www.sap.com/solutions/business-suite/srm/index.epx>

Harju-Virta, M. 2011. Ostaja. TNT Suomi Oy. Haastattelu 15.03.2011

Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2004. Logistisen ajattelun perusteet. SHO Business Development Oy.

Iloranta, K. ja Pajunen-Muhonen, H., 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki.

Intranet, TNT Suomi Oy:n sisäiset internetsivut, 2011. Viitattu 4.4.2011

http://expressnet.tnt.com/intranet/en_fi/about_tnt_finland/organisaatio.html

ISO 14000 standardisarja, n.d. Suomen standardoimisliiton SFS:n nettisivut. Viitattu 31.03.2011 <http://www.sfs.fi/iso14000/>

Jespersen, B.D. & Skjott-Larsen, T. 2005. Supply Chain Management – in Theory and Practice. Copenhagen Business School Press 11. Elektroninen julkaisu. Viitattu 10.2.2011 <http://www.google.com/books?id=mplxw10oQN0C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q=purchasing&f=false>

Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 –standardeihin. Suomen standardoimisliiton SFS:n nettisivut. PDF julkaisu. Viitattu 30.03.20110.

<http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>

Juutinen, H. Ostaja. TNT Suomi Oy. Haastattelu 22.04.2011

Leenders, M.R, Johnson, P.F, Flynn, A.E, Fearon, H.E. 2006. Purchasing and Supply Management with 50 Supply Chain Cases, 13th edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Liiketoiminnan kehittäminen, 2003. Sähköinen oppimismateriaali, virtuaali AMK. Viitattu 21.03.2011 <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimoneni/VirtAMK/arvo.html>

Lysons, K. & Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7. p. Pearson Education Limited, Harlow.

Mentzer, J.T. 2004. Fundamentals of Supply Chain Management: Twelve Drivers of Competitive Advantage. Elektroninen julkaisu 1. Viitattu 10.2.2011

<http://www.google.com/books?id=PmDN83lyPoC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false> Google E-books

MM Vendor Evaluation, release 4.6 C, 2001. SAP AG. <http://bit.ly/gPYTrU>

Monczka , Robert M., Handfield, Robert B., Giunipero, Larry C. , and Patterson, James L., 2008. Purchasing and Supply Chain Management , 4th edition

Sertifiointi, 2007. Bureau Veritas Finland. Yrityksen internet sivut. Viitattu 31.03.2011. http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/bv_fi/Local/Home/Our-Services/Certification/

Sherry R. Gordon, Supplier Evaluation: Benefits, Barriers and Best Practice, 91st Annual International Supply Management Conference, May 2006 Artikkel, viitattu 1.3.2011 Emptoris, Inc.

Sinkko, S. Hankintapäällikkö. TNT Suomi Oy. Haastattelu 11.03.2011

Six Sigma World, 2009. Six Sigma World –yrityssivut. Viitattu 5.4.2011 <http://www.sixsigmaworld.blogspot.com/>

SRM-MDM Catalog for Product Procurement, n.d. SAP AG ohjeet. Viitattu 05.04.2011 http://help.sap.com/saphelp_srm70/helpdata/en/45/ddd04f8c6e2e97e1000000a155369/content.htm

Tilajavastuuta ulkopuolista työvoimaa käytävälle, Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuuta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. 24.10.2008. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tilinpäätösanalyysin tunnusluvut, n.d Oulun seudun ammattiopiston oppimismateriaalit. Elektroninen julkaisu. Viitattu 25.03.2011 http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/taloushallinto/yrityksen_taloudellisen_tilan_analysointi_ja_raportointi/osa-alueet_ja_tunnusluvut/osio%204,%20sivu%201.htm

Toimittajien arviointi, 2010. Oppimismateriaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulun oppimisympäristö Optima. Viitattu 5.4.2011

Vennola, E. OPS Manager. TNT Suomi Oy. Haastattelu 14.04.2011

Weele, Arjan van, 2009. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5th edition

Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnissa, 2005. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 68/2005. Liikenne- ja viestintäministeriö, Helsinki

