

Päivi Bosman

Elintarvikehankintojen mittariston kehittäminen Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
25.4.2014

Tekijä	Päivi Bosman
Otsikko	Elintarvikehankintojen mittariston kehittäminen Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:lle
Sivumäärä	37 sivua + 7 liitettä
Aika	25.4.2014
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu, Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Esa Väänänen
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää mittaristo Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:lle heidän kehyskuntien tekemiin elintarvikehankintoihin. Tutkimusongelmana oli selvittää mitkä ovat Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:n kannalta elintarvikehankintotoiminnan keskeiset suorituskykyä kuvaavat mittarit, kuinka monta mittaria heillä tulisi olla käytössä ja mistä saadaan perustiedot mittareihin sekä miten mittaaminen käynnistetään ja jalkautetaan elintarvikehankintoihin.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Työn teoreettinen viitekehys koostui hankintatoimen suoritusten mittaamisen määrittelystä ja eri mittaristomallien esittelystä. Tutkimusongelman ratkaisuun valittiin Balanced Scorecard julkisella sektorilla teoriaa mukaileva malli.</p> <p>Empiirinen tutkimus pohjautui toimintatutkimuksen metodiin työkalunaan olemassa olevien dokumenttien ja tilastojen tutkiminen sekä haastattelut ja tutkijan oma havainnointi. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja -mittareita.</p> <p>Kehittämistehtävässä onnistuttiin rakentamaan toimiva mittaristo ja mittarit saatiin jalkautettua käyttöön.</p>	
Avainsanat	Elintarvikehankinnat, mittaristo, Balanced Scorecard

Author	Päivi Bosman
Title	Developing Metrics for Foodstuff Purchases for Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy
Number of Pages	37 pages + 7 appendices
Date	25 April 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Esa Väänänen, Head of Degree Programme
<p>The goal of this thesis was to develop a means to measure efficiency of the foodstuff purchasing activities Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy's customer counties carry out. The research problem was defined as determining the key factors that, when combined, form the basis for measuring the performance of foodstuff purchasing activities; the amount of these measures that KuHa Oy needs to actively monitor; determining possible sources of information for making these measures; and lastly, how to initiate and distribute these measures in regards to foodstuff purchasing activities.</p> <p>The research was executed as an action research. The theoretical framework comprised of defining suitable performance measures applicable to purchasing activities. As a result, the theoretical problem was solved by choosing the Balanced Scorecard model, in use in the public sector.</p> <p>Finally, the empirical research was based on the analysis and interpretation of real-life gathered data, statistical inference, and lastly the observations of the author of this thesis. In this research, both qualitative and quantitative research methods and metrics were used.</p> <p>The thesis succeeded in implementing a fully-functional performance measure tool, used in practice.</p>	
Keywords	Foodstuff purchasing activities, metrics, Balanced Scorecard

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Julkiset hankinnat ja yhteishankintayksikkö	1
2.1	Julkisten hankintojen määritelmä	2
2.2	Yhteishankintayksikön määritelmä	2
3	Kohdeorganisaation esittely ja tulevaisuuden suunnitelmat	3
3.1	Yhtiön toiminta-ajatus	4
3.2	Palvelustrategia	4
3.3	Hankintatoimen ohjaaminen	5
3.4	Tulevaisuuden suunnitelmat	6
4	Opinnäytetyö	6
4.1	Tutkimusongelma	6
4.2	Aiheen rajaus	7
4.3	Tutkimusmenetelmä	7
4.4	Aineiston keräämisen menetelmät	8
4.5	Mittarit opinnäytetyön onnistumisesta	9
5	Yhtiön nykytilan analyysi	9
5.1	Kuvaus elintarvikehankintojen nykytilan prosessista	9
5.2	Elintarvikehankintojen mittarit	10
5.3	ABC-analyysin hyödyntäminen yrityksessä	10
5.4	Kuvaus nykytilan ongelmasta	12
5.5	Alustava ehdotus tavoitetilasta	12
6	Hankintatoimen suoritusten mittaaminen	13
6.1	Hyvä mittaristo	14
6.2	Kehitettävä mittaristo	15
6.3	Mittaristojen ja mittaamisen ongelmia	15
7	Erilaisia mittaristoja	16
7.1	Balanced Scorecard	16
7.2	Balanced Scorecard julkisella sektorilla	18
7.3	Suorituskykypyramidi	19
7.4	Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä	20

7.5	Muita mittaamisen työkaluja	22
7.5.1	ABC-analyysi	22
8	Kehitettävä mittaristo	23
9	Haastattelut kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja elintarviketilaajille	24
10	Sopimustuotteiden ostotutkimus	25
11	Sopimustoimittajien käyttöprosentin tutkiminen	26
12	Sopimustoimittajien ja kehyskuntien kirjanpitojen ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus	26
13	Mittauskierrosten tulokset	27
13.1	Ensimmäinen mittauskierros	27
13.2	Tutkijan analysointi ensimmäisen mittauskierroksen tuloksista	28
13.3	Toinen mittauskierros	30
13.4	Tutkijan analysointi toisen mittauskierroksen tuloksista	31
14	Opinnäytetyön arviointi	31
14.1	Opinnäytetyön aikataulu	33
14.2	Tutkimuksen validiteetti	34
14.3	Tutkimuksen reliabiliteetti	34
14.4	Tutkimuksen verifiointi	34
14.5	Jatkokehitys mahdollisuudet	35
	Lähteet:	36
	Liitteet	

Liite 1. Kyselylomake ruokapalvelupäälliköille

Liite 2. Kyselylomake elintarviketilaajille

Liite 3. Ruokapalvelupäälliköiden kyselyiden vastauksien yhteenveto

Liite 4. Elintarviketilaajien kyselyiden vastauksien yhteenveto

Liite 5. Mittaustulokset kehyskuntien sopimustuoteostoprosentista Wihuri Oy Aarniosta

Liite 6. Mittaustulokset kehyskuntien sopimustoimittajien käyttöprosentista

Liite 7. Mittaustulokset sopimustoimittajien käyttöprosentista

1 Johdanto

Erilaisten yrityksen toimintaa mittaavien mittariston käyttöönotto on yleistynyt suomalaisissa yrityksissä voimakkaasti 1990-luvun jälkeen. Yrityksillä on tarvetta saada monelta kantilta tietoa miten heidän organisaationsa toimii, jotta he voivat suunnitella ja parantaa toimintaansa. Myös kiinnostus Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:n kehyskuntien elintarvikehankintojen nykytilasta ja sen kehittämisestä oli lähtökohta tähän opinnäytetyöhön.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja ottaa käyttöön Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:lle heidän kehyskuntien elintarvikehankintatoimeen keskeiset suorituskyyä kuvaavat mittarit, jotta Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy voi tehostaa kehyskuntien sopimuskauden aikaista elintarvikeostojen valvontaa.

Esittelen tässä opinnäytetyössä ensiksi lyhyesti yhteisen hankintayksikön käsitteen, jonka jälkeen seuraa kohdeorganisaation esittely ja nykytilan analyysi. Teoreettisessa viitekehyksessä kirjoitan hankintatoimen suoritusten mittaamisesta ja esittelen erilaisia mittaristomalleja, jonka jälkeen kirjoitan kehitettävästä mittaristosta ja kerron tutkimuksen etenemisestä. Työn lopussa on tämän kehittämistehtävän arviointi.

2 Julkiset hankinnat ja yhteishankintayksikkö

Viime vuosien aikana kuntien yhteiset hankintayksiköt ovat yleistyneet. Syynä tähän ovat olleet mm. hankalaksi koettava hankintalainsäädäntö, niukkenevat julkiset varat ja resurssien säästämisen tarpeet. Yhteisen hankintayksikön keskeisenä tavoitteena on saada yhteishankinnoilla merkittäviä säästöjä mukaan tuleville kunnille, yhtenäistää hankintakäytäntöjä sekä varmistaa hankintaosaamista kaikissa prosessin eri vaiheissa. Yhteisen hankintayksikön myötä henkilöstön resurssien käyttö paranee, sillä moneen kertaan tehty työ poistuu, kun kilpailutukset ja hankintapäätökset tehdään yhdessä paikassa.

Myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen kirjoittavat julkisten hankintojen haasteista ja siitä, että julkisissa hankinnoissa piilee valtava tehokkuuden parantamisen ja säästämisen

potentiaali. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vain osa Suomen kunnista osaa laatia tarjouspyynnöt oikein tai asettaa sopimukseen järkevät ehdot. Julkisen hankintojen tekemisen vaikeudesta kertoo sekin, että markkinaoikeudessa on viime vuosina ollut kasvava määrä valituksia kuntien, valtion ja seurankuntien hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 404.)

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö kirjoittaa, että yhteishankinnat ja puitekehukset ovat tulleet jäädäkseen. Yhteishankintojen tekeminen on johtanut myös asiantuntemuksen keskittymiseen ja tehokkaampaan kilpailuttamiseen. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö.)

2.1 Julkisten hankintojen määritelmä

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ta. Hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännön menettelytapoja noudattaen. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa julkisiin hankintoihin liittyvän lainsäädännön valmistelusta. Hankinnoissa tulee noudattaa sääntöjä, jotka liittyvät mm. kilpailutuksen eri vaiheisiin, tarjouspyyntöasiakirjojen laatimiseen, hankinnasta ilmoittamiseen ja hankintasopimuksen allekirjoittamiseen. (Työ ja elinkeinoministeriö.)

2.2 Yhteishankintayksikön määritelmä

Yhteishankintayksiköllä tarkoitetaan sellaista hankintayksikköä, joka hankkii sen suoraan tai välillisesti omistaville hankintayksiköille tavaroita tai palveluja taikka tekee näille tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. Edellytyksenä on, että yhteishankintayksikkö toimii edellä mainittujen tehtävien hoitamiseksi, ja että se on nimenomaisesti perustettu hoitamaan näitä tehtäviä, taikka näiden tehtävien hoitaminen on säädetty tai määrätty yhteishankintayksikön toimialaksi. (Hankintalaki 2007, 11 §.)

Yhteishankintayksikkö ei voi luonteeltaan olla teollinen tai kaupallinen. Yhteishankintayksikön toiminnan tulee olla pysyvää, joten satunnaisesti yhteishankintoja tekevää

toimijaa ei voida pitää hankintalain tarkoittamana yhteishankintayksikkönä. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö.)

3 Kohdeorganisaation esittely ja tulevaisuuden suunnitelmat

Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy on Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Oriveden, Pirkkalan, Vesilahden ja Ylöjärven (myöhemmin kehyskunnat) omistama julkisia hankintapalveluja omistajilleen tuottava osakeyhtiö. Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy on hankintalain 11 §:n tarkoittama yhteishankintayksikkö, jonka päätehtävänä on kehittää osakaskuntien hankintatoimintaa kokonaisuutena. Osakeyhtiö aloitti toimintansa 1.4.2011, jolloin hankintatoimisto KuHan toiminnot siirrettiin uudelle osakeyhtiölle, Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:lle. Osakeyhtiön palveluksessa on neljä henkilöä: Toimitusjohtaja, Hankintapäällikkö ja kaksi hankinta-asiantuntijaa.

Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy (myöhemmin yhtiö) tuo kehyskuntien hankintoihin kaupallisen osaamisen ja vastaa hankintaprosessin sekä kaupallisesta että juridisesta oikeellisuudesta. Yhtiön keskeisiä tehtäviä ovat mm. hankintaprosessin kaupallinen asianhoito, yhteishankintojen päätöksenteko, hankintasopimusten laadinta –ja hallinta, sopimusten katselmointi ja valvonta sopimuskaudella, hankintakoulutus kuntien työntekijöille, kehyskuntien hankintatoimen ohjaus ja ohjeistus, hankintatoimen toimintatapojen ja asiakirjamallipohjien luonti ja erillishankintojen kilpailutus.

Yhtiön avulla kehyskuntien hankinnan prosessit toteutetaan lainmukaisesti ja asiantuntevasti huomioon ottaen omistaja-asiakkaiden tarpeet. Yhtiö tarjoaa kaupallisen osaamisensa ja tuoteasiantuntemuksen niin tavaroiden kuin palveluidenkin hankintaan. Kehyskunnat muodostavat noin 149 000 asukkaan kokonaisuuden, joten yhteisvolyymien avulla pystytään saavuttamaan suurostajan hinta-, palvelu- ja neuvotteluedut. Yhtiön tehtävänä on myös säästää osakaskuntien hankinnan prosessikuluja ja vapauttaa resursseja, kun kuntien henkilöstö voi keskittyä ydintehtäväänsä. Yhtiö tarjoaa omistajilleen yhteisen hankintastrategian, jossa voidaan huomioida mm. ympäristönäkökohdat ja seudun pk-yritysten asema (lain mahdollistamissa puitteissa).

3.1 Yhtiön toiminta-ajatus

Yhtiön toiminta-ajatuksena on tuottaa omistajilleen/asiakkailleen näiden tarvitsemat kokonaisvaltaiset hankintapalvelut ammattitaitoisesti, osaavasti, kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Yhtiön liikeideana on tuottaa keskitetysti tarvittavat hankintatoimen palvelut, joiden avulla julkisten hankintojen kilpailuolosuhteet käytetään hyväksi mahdollisimman tehokkaasti ja saadaan toteutettua edullisia ja laadukkaita hankintoja sekä vahvistaa hankintaosaamista osakaskunnissa. Yhtiön avulla saadaan kehitettyä osakaskuntien hankintatoimintaa kokonaisuutena ja tuotettua lisäarvoa omistaja-asiakkaille. (Liiketoimintasuunnitelma.)

3.2 Palvelustrategia

Yhtiön liiketoimintasuunnitelman mukaisesti yhtiön lähtökohtana on, että yhteiset palvelut tulevat keskitetysti tuotettuina edullisemmaksi palvelujen käyttäjälle. Yhtiö tuottaa palvelut omakustannushinnalla ja samalla hinnalla kaikille omistajilleen. Yhtiön toiminta rahoitetaan 1) toimittajalta yhteishankinnoissa perittävällä palvelumaksulla (ns. komissio) ja 2) asiakaskohtaisissa erillishankinnoissa ja hankintakonsultoinneissa asiakkaalta perittävältä tuntiveloituksella. Muilta kuin omistaja-asiakkailta palveluista peritään korkeampaa hintaa. Keskeisinä periaatteina ovat asiakassuuntautuneisuus ja näkemyksellinen omistajaohjaus. Yhtiö on asiakassuuntautunut palveluyritys, jonka tarjoamien palveluiden ja tuotteiden valikoima vastaa koko ajan omistaja-asiakkaiden tarpeita ja yhtiön toimintaa kehitetään ja suunnataan tämän mukaisesti. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Yhtiön tarjoama hankintapalveluiden kokonaisuus mahdollistaa omistajatarpeiden mukaisen palvelupaketin, jossa on tietty määrä kaikille omistajille yhteistä palvelua (yhteishankinnat, hankintakoulutus, hankintaohjeistus, hankintojen ohjaus), jonka lisäksi omistajat voivat kukin valita tarpeidensa mukaisesti käyttämiään lisäpalveluita. Tällaisia valinnaisia lisäpalveluita ovat esimerkiksi kunnan erillishankinnan kilpailuttaminen ja projektiluontoiset hankintakonsultoinnit hankinnan tiettyyn osaan tai kokonaisuuteen liittyen. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Osakkaat vastaavat itse tilaamisesta ja sitoutuvat käyttämään yhtiön tuottamia palveluita ja sitoutuvat noudattamaan solmittuja yhteishankintasopimuksia. Yhtiö käyttää yhteishankinnoissaan asiantuntijaryhmiä, joihin nimetään yleensä yksi edustaja jokaisesta

kehyskunnasta ja jotka muodostuvat kyseisen hankinnan toimialan osaajista. Asiantuntijaryhmään kuuluva osallistuu hankinnan elinkaaren aikana mm. hankinnan suunnitteluun, siinä kuntansa tarpeen määrittelyyn ja esiintuomiseen sekä sopimuskauden aikana toimittajan- ja sopimuksenhallintaan. Yhteishankintojen kaikinpuolisen onnistumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että asiantuntijaryhmiin saadaan juuri ne henkilöt kunnista, joilla on osaaminen ja intressi kyseiseen hankintaan. (Liiketoimintasuunnitelma.)

3.3 Hankintatoimen ohjaaminen

Koska yhtiön ydintehtävä on hankintatoimi ja sen kehyskuntien hankintatoimen kehittäminen, niin hankintatoimen ohjaaminen on suuressa roolissa yhtiössä. Kehyskunnille on laadittu yhteiset hankintaohjeet ja hankintoja tekevät henkilöt saavat yhtiöltä jatkuvasti konsultointiapua erikseen järjestettävissä koulutustilaisuuksissa, tapaamisissa, yhtiön kehyskunnille tarjoamasta ekstranetistä KuHa-verkosta, sähköpostitse ja puhelimitse.

Ekstranet tyyppinen KuHa-verkko on tarkoitettu kaikille kehyskuntien työntekijöille, jotka työssään tarvitsevat tietoja hankinnoista. KuHa-verkosta löytyvät mm. jokaiselle kunnalle laadittu oma hankintaohje, hankintapaikkaluettelo kaikista yhtiön kilpailuttamista yhteishankinnoista ja hankintapaikoista, kaikki hankintasopimukset liitteineen, asiakirjamalleja ja ohjeita, tietoa tulevista koulutuksista ja koulutusmateriaaleja, asiantuntijaryhmät yhteystietoineen ja kilpailutus-aikataulu tulevalle vuodelle sekä yhtiön tiedotteet ja uutiset.

Hankintatoimen asiantuntijaryhmän muodostavat aina tapauskohtaisesti vähintään yksi yhtiön jäsen, joko hankintapäällikkö tai yksi hankinta-asiantuntija, ja kunnista tulevat asiantuntijaryhmän jäsenet.

Yhtiö hoitaa seitsemän kunnan yhteishankinnat, joten toimittajaverkosto on melko laaja ja toimittajien määrä vaihtelee sopimuskausittain. Tällä hetkellä yhtiöllä on yli 100 sopimustoimittajaa, joista osa on suomalaisia yrityksiä, osa pohjoismaissa toimivia yrityksiä ja osa kansainvälisiä yrityksiä.

Yhtiö pyrkii mahdollisimman hyvään toimittajien hallintaan. Sopimuskaudet ovat kilpailuskohtaisia, jolloin yhden toimittajan suhde yhtiöön kestää yleensä vä-

hintään neljä - viisi vuotta optiot mukaan lukien. Toimitettavan tuoteryhmän luonteesta riippuen yhtiö tapaa toimittajia vähintään kerran vuodessa vuosineuvotteluissa, mutta esimerkiksi elintarvikkeiden tavarantoimittajia tavataan kaksi - neljä kertaa vuodessa, tavarantoimittajasta riippuen. Tarpeen mukaan voidaan sopia ylimääräinen tapaaminen toimittajan kanssa.

Hankintatoimea pyritään kehittämään koko ajan. Kuntien hankinnoista vastaavia ihmisiä koulutetaan jatkuvasti. Yhtiö järjestää teemoiltaan erilaisia koulutustilaisuuksia kuntien hankintojen ja talouden kanssa tekemisissä oleville ihmisille.

3.4 Tulevaisuuden suunnitelmat

Yhtiön tulevaisuuden suunnitelmana on henkilöstömäärän kasvu, sillä vain lisäämällä hallitusti henkilöstön määrää pystyy yhtiö tuottamaan enemmän hankintapalveluita. Merkittävin osa yhtiön tuloista tulevaisuudessakin muodostuu yhteishankintojen palvelumaksuista, joten pystyäkseen tuottamaan lisää hankintapalveluita yhtiön tulee saada hoidettavakseen uusia yhteishankintoja. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden palveluhankintojen, joita kehyskunnat omatoimisesti kilpailuttavat yhteisesti ilman varsinaista yhteistoimintamuotoa, saaminen uusiksi yhteishankinnoiksi toisi huomattavan volyymlisäyksen yhtiön yhteishankintoihin ja aiheuttaisi merkittävää lisäarvoa kehyskunnille, sekä prosessikulujen vähentymisenä että yhteishankinnan muina hyötyinä (mm. hinta-etu, edullisemmat sopimusehdot). (Liiketoimintasuunnitelma.)

4 Opinnäytetyö

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössäni tutkimusongelma oli selvittää mitkä ovat yhtiön kannalta elintarvikehankintatoiminnan keskeiset suorituskykyä kuvaavat mittarit, kuinka monta mittaria yhtiöllä tulisi olla käytössä ja mistä sain perustiedot mittareihin sekä miten mittaaminen käynnistettiin ja jalkautettiin elintarvikehankintoihin.

4.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön tarkastelualueeksi rajattiin kehyskuntien yhteiset elintarvikehankinnat, jotka muodostivat noin 15 % yhtiön tekemien hankintojen vuosittaisesta kokonaisarvosta. Elintarvikeostojen sopimuskauden aikaista valvontaa ja hallintaa haluttiin tehostaa, sillä saavutettavissa arveltiin olevan niin rahallisia kuin resurssipuolen säästöjä. Yhtiöllä oli tarve saada tietoa miten tehokkaasti sopimuksia noudatetaan ja mitkä osa-alueet sopimuksen noudattamisessa koettiin hankaliksi ja miksi ne koettiin hankaliksi.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Suoritin opinnäytetyön toimintatutkimuksena ja jo olemassa olevien dokumenttien ja tilastojen tutkimisen lisäksi pääasiallisena tiedonhankintamenetelmänä käytin diskursisia, haastatteluja, kyselylomakkeita ja omaa havainnointia.

Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksena muuttaa tai kehittää toimintaa, saada tilanteesta aikaan todellista muutosta. Anttilan mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan. Toimintatutkimuksessa toteutetaan toiminta ja tutkimus samanaikaisesti ja tutkimus etenee syklisesti, jolloin uusien kierrosten aikana pyritään paraneviin tuloksiin. Kanasen mukaan toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista ja näin toimintatutkimuksesta tulee koko työyhteisön jäsenille oppimis- ja kasvuprosessi. (Anttila 2006, 440; Kananen 2009, 9.)

Kanasen mukaan toimintatutkimuksen määritelmä ei ole yksiselitteinen, sillä kyseessä ei ole vain yksi tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Kananen kirjoittaa, että olisikin parempi puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä – kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusmenetelmänä se ei sulje pois muiden tutkimusotteiden ja tiedonkeruu- ja aineiston tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen ja sitä kautta tapahtuva muutos, yhteistoiminta ja tutkimus. (Kananen 2009, 11.)

Toimintatutkimus on käytännöllisesti ja suoraan yhteydessä työ- tai toimintatilanteeseen ja tutkimuksen koehenkilöitä ovat kaikki ne, joihin tutkijalla on siinä tilanteessa

toiminnallinen yhteys. Toimintatutkimus on laskettavissa sekä empiirisiin että hermeneuttisiin menetelmiin. Toimintatutkimus on empiiristä, sillä siihen liittyy havainnointia ja muuta käyttäytymiseen liittyvää dataa ja se on myös hermeneuttista, koska tutkijan on pystyttävä tulkitsemaan tilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksilla on merkitystä vain asianomaisille kohteille eikä tutkimuksen avulla tavoitella yleistettäviä tuloksia. (Anttila 2006, 443.)

Toimintatutkimuksen eri vaiheet etenevät seuraavasti:

1. Määritellään ongelma ja asetetaan tavoitteet.
2. Luetaan kirjallisuutta ja lähdemateriaalia, jotta voidaan todeta, että onko aiemmin kohdattu samantyyppisiä ongelmia tai saavutettu vastaavia tuloksia.
3. Määritellään selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti testattavat ongelmat ja lähestymistavat.
4. Suunnitellaan toimintatutkimuksen asetelma ja määritellään tarvittavat prosessit ja olosuhteet.
5. Määritellään arviointikriteerit, mittausmenetelmät ja muut tarvittavat palautteen saamisen muodot.
6. Analysoidaan koottu tietoaines ja evaluoidaan tulokset.
(Anttila 2006, 443.)

4.4 Aineiston keräämisen menetelmät

Aineiston keräämiseksi kävin jatkuvaa diskurssia yhtiön hankintapäällikön kanssa, haastattelin yhden kehyskunnan palvelupäällikköä sekä tein e-lomakepohjaiset kyselyt kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja kehyskuntien keittiöiden elintarviketilaajille. Tietoja kuntien tekemistä elintarvikeostoista pyysin suoraan kehyskunnilta sekä kehyskuntien viideltä sopimustoimittajalta.

Valitsin diskurssin, haastattelut ja kyselylomakkeet aineiston keräämisen menetelmiksi, koska niiden avulla sain taustatietoa nykytilanteesta ja ongelmakohtista. Koin, että jatkuva diskurssi ja haastattelu olivat nopea ja helppo tapa hankkia tietoa. E-lomakepohjaisiin kyselyjen toteuttamiseen päädyin jo ruokapalvelupäälliköiden ja elintarviketilaajien maantieteellisen sijainnin hajanaisuuden vuoksi. E-lomakkeet olivat nopea ja vaivaton tiedonkeruumenetelmä niin kyselyiden toteuttajan kuin vastaajienkin näkökulmasta katsottuna.

Olemassa olevat kehyskuntien elintarvikeostotilastot sain pyytämällä ne kehyskuntien sopimustoimittajilta ja kuntien kirjanpidoista.

4.5 Mittarit opinnäytetyön onnistumisesta

Kehitettävän mittariston päätavoite oli antaa tietoa yhtiölle elintarvikehankinnoista selkeässä muodossa ja tuoda esille prosessissa olevia mahdollisia ongelmakohtia, jotta niitä voitaisiin alkaa parantaa ja kehittää ja sitä kautta mahdollisesti saavuttaa kustannussäästöjä.

Opinnäytetyö arvioitiin onnistuneeksi, jos työn tuloksena saataisiin kehitettyä toimiva mittaristo, josta yhtiö kokee saavansa hyötyä seuratessaan kehyskuntien hankintoja. Mittariston mittareiden tuli olla yksiselitteisiä, helposti seurattavia ja toteutettavia sekä niiden tuli antaa luotettavia tuloksia. Useamman mittauskierroksen jälkeen yhtiö voisi yhdessä kehyskuntien kanssa päättää mittaristolle tavoitearvot.

5 Yhtiön nykytilan analyysi

5.1 Kuvaus elintarvikehankintojen nykytilan prosessista

Kehyskuntien elintarvikehankinnat toteutetaan yhteistyönä kehyskuntien ruokapalvelupäälliköiden, kehyskuntien keittiöhenkilökunnan ja Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy kesken. Kehyskuntien ruokapalvelupäälliköt tekevät kehyskuntien elintarvikehankintojen tarvekartoituksen. He suunnittelevat reseptiikan, tarvittavat raaka-aineet ja niiden ostomäärät. Ruokapalvelupäälliköt myös johtavat keittiöitä, jotka tekevät varsinaiset ruokatilaukset sopimustoimittajilta. Kehyskunnilla kuudella kunnalla seitsemästä on käytössä yhteinen tuotannonohjausjärjestelmä Jamix. Tuotannonohjausjärjestelmään tehdään osa elintarviketilauksista.

Jamix on kaikenkokoisiin keittiöihin suunniteltu tuotannonohjausjärjestelmä, jossa on mahdollista tilausten tekemisen lisäksi mm. ruokaohjeiden hallinta, ruokalistojen ja ateriakokonaisuuksien suunnittelu, annoksien suunnittelu, kustannusten laskenta, työ- ja tarveainelistojen tulostaminen ja ravintoarvojen ja -suositusten tarkastelu. (Jamix).

Tällä hetkellä kehyskuntien keittiöiden esimiehet ja palveluvastaavat tilaavat tuotteita viidestä eripaikasta. Tukku tuotteet tilataan Jamixin kautta ja myös tuoretuotteet ja leipä ovat siirtymässä Jamix-järjestelmään. Maitotuotteet tilataan suoraan toimittajan nettikatalogista.

Yhteistyönä yhtiö ja kehyskuntien ruokapalvelupäälliköt tekevät markkinoiden kartoituksen, tuotteiden ja palveluiden määrittelyn ja yksilöinnin sekä tuotteiden laadun testausten. Yhtiön tehtävänä on tarjouspyynnön laadinta, lähettäminen, julkaisu, vastaanottaminen, tarjousten vertailu ja hankintapäätöksen tekeminen sekä hankintasopimuksen laadinta.

Kehyskuntien keittiöhenkilökunnan vastuulla on elintarviketilausten tekeminen sopimuksia noudattaen, laadun tarkistaminen ja mahdollisten reklamaatioiden tekeminen. Yhtiön vastuulla on sopimuskausi ja sopimuksen hallinta. Vuosineuvottelut ja toimittajien kehittäminen tehdään yhteistyössä yhtiön, kehyskuntien ruokapalvelupäälliköiden ja toimittajien kesken.

5.2 Elintarvikehankintojen mittarit

Yhtiöllä ei ole käytössään elintarvikehankinnoissa muita mittareita kuin ABC-analyysit. Yhtiö luo puitteet kustannustehokkaille hankinnoille, mutta seuranta sopimusten noudattamisesta ja kehyskuntien tekemistä tilauksista ei ole käytössä. Kehyskuntien omalle vastuulle jää sopimusten noudattaminen. Yhtiöllä ei ole tietoa käyttävätkö kehyskunnat mittaristoa elintarvikehankinnoissa ja miten mittarit eroavat kuntien välillä. Yhtiön tiedossa on, että kehyskuntien keittiöillä on käytössä päivittäinen ateriamäärän seuranta ja vuosineljänneksittäin tehtävä budjetin seuranta. Ateriamäärän seuranta kehyskuntien keittiöissä tehdään manuaalisesti joko lautaset tai tarjottimet laskemalla. Tarvittaessa yhtiö on voinut pyytää joitain tietoja kehyskuntien ruokapalvelupäälliköiltä tai sopimustoimittajilta. Reklamaatiotapauksissa asiat on käyty läpi ja huolehdittu, että reklamoitu asia tai toimintatapa on korjattu, niin ettei vastaavaa toistu.

5.3 ABC-analyysin hyödyntäminen yrityksessä

Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:ssä ABC-analyysijä käytetään tarkasteltaessa elintarvikeostojen hankintanimikkeiden suhteellista jakautumista rahamää-

räisen arvon suhteen. Elintarvikehankinnoissa sopimustoimittajia on tällä hetkellä viisi. Yhtiö saa sopimustoimittajilta jokaiselta erikseen valmiit ABC-analyysit pyydettyään. ABC-analyyseistä pystytään näkemään mitkä ovat eniten käytetyt tuotteet ja mihin tuotteisiin kulutetaan suhteellisesti eniten rahaa. ABC-analyyseistä saatujen tietojen avulla yhtiö näkee, että onko kehyskuntien hankkimat tuotteet olleet sopimuksessa olevia nettohinnoiteltuja tuotteita. ABC-analyysien avulla yhtiö pystyy tunnistamaan kehyskuntien elintarvikehankintojen tärkeimmät tuotteet ja sitä kautta he pyrkivät saamaan tärkeimmille tuotteille mahdollisimman edulliset hinnat.

Elintarvikkeita hankittaessa nimikkeitä on paljon. ABC-analyysien avulla tuotteita luokittelemalla voidaan esimerkiksi karsia nimikkeistöä tai keskittyä hankinnoissa oleellisiin tuotteisiin. Jokaiselta toimittajalta erikseen saatavasta ABC-analyyseistä nähdään onko päällekkäisiä elintarvikeostoja eri toimittajilta ja ovatko kehyskunnat ostaneet sopimuksen ulkopuolella olevia rinnakkaistuotteita. Rinnakkaistuotteet ovat lähes aina kalliimpia kuin sopimustuotteet ja ne eivät välttämättä sovi reseptiikkaan niin hyvin kuin sopimustuote.

ABC-analyysiin perustuva nimikkeistön karsiminen on toimenpide, jolla varsin yksinkertaisin menetelmin päästään tehokkaampaan tuote- ja kustannushallintaan. Tarkastelun kohteeksi tulee ottaa tärkeimpien A-tuotteiden lisäksi myös C-tuotteet. C-tuotteita tulee tarkastella kriittisesti, sillä tarpeettomien ja etenkin rinnakkaistuotenumikkeiden karsimisen kautta saadaan kustannussäästöjä tuotteiden hinnoissa sekä toimitus-, varastointi ja laskunkäsittelykustannuksissa.

Prosessin toteutus vaatii vahvaa päätöksentekoa. Mikäli päätöksiä ei tehdä, seurauksena on yleensä aina tuotevalikoiman tasainen kasvaminen, mikä huomauttamatta lisää kuntien elintarvikehankinnoissa sekä näkyviä että piileviä logistiikkakustannuksia. Vähintäänkin hankintaorganisaatioiden tulisi sisäistää C- ja D-tuotteiden toissijainen merkitys tarjouspyynnöissä, joissa tulisi hintojen osalta keskittyä nimenomaan A-tuotteisiin. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkisille sektoreille.)

Mielestäni yhtiö voi saada vielä lisää hyötyä ABC-analyyseista, jos heillä on itsellä aikaa tehdä analyysijä toimittajilta saatavien valmiiden analyysien sijaan. He voivat lisätä analyyseihin lisää infoa ja tehdä tupla tai tripla analyysijä.

5.4 Kuvaus nykytilan ongelmasta

Koska yhtiön liikeideana on tarjota hankintatoimen palvelut, joiden avulla julkiset hankinnat saadaan tehtyä mahdollisimman kustannustehokkaasti, yhtiö haluaa tietää kuinka tehokkaasti tarjottuja hankintapalveluita käytetään ja noudattavatko kehyskuntien elintarviketilaajat sopimuksia. Yhtiön tehtävänä on sopimuskauden hallinta, mutta heiltä puuttuu mittaristo, jonka avulla he saavat tietoa miten hankintoja tehdään ja miten sopimuksia noudatetaan.

Yhtiön arvojen mukaisesti kaikessa toiminnassa on tärkeää jatkuva kehittäminen omistajatarpeen mukaisesti ja edullisesti. Toiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi yhtiö tarvitsee mittareita, joista hankinnan nykytila voidaan todeta ja joiden avulla hankintatoimea voidaan ohjata ja kehittää. Mittaamisen avulla saadaan todellista tietoa päätösten teon perusteeksi. Ilman jatkuvaa seurantaan kehyskuntien hankintojen kehittäminen on haasteellista. Mittariston avulla myös kehyskuntien henkilöstön motivaatiota voidaan parantaa, sillä työntekijät näkevät työnsä tulokset. Mittariston kehittämisen jälkeen myös palkkio- ja kannustinjärjestelmiä voidaan kehittää tai ottaa käyttöön, sillä mittariston avulla suorituksia pystytään arvioimaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Tällä hetkellä yhtiön mututuntuma on, että elintarvikehankintoja voidaan tehdä ohi sopimustuotteiden, tilausten ennakoiminen on haasteellista ja mahdollisia reklamaatioita ei tehdä sovittujen toimintamallien mukaisesti. Yhtiöllä ei ole tietoa elintarviketilauksiin käytettävästä resurssipanostuksesta ja sen tehokkuudesta.

5.5 Alustava ehdotus tavoitetilasta

Mittareiden avulla pystytään ohjaamaan ihmisten toimintaa, asettamaan päämäärät ja tavoitteet sekä tukemaan toiminnan suunnittelua. Mittarit auttavat yhtiötä seuraamaan onnistumisia ja edistymistä sekä havaitsemaan ongelmia ja korjaamaan ne. Mittareiden avulla on tarkoitus oppia ja analysoida toimintaa. Hyvä mittaristo tukee päätöksen tekoa ja toiminnan ohjausta. (Moisio 2005, 96.)

Koska yhtiön lähtökohtana on tarjota kustannustehokkaita palveluita omistaja-asiakkailleen, he haluavat tietää onko heidän mahdollista saavuttaa säästöjä, niin rahallisia kuin prosessikustannusten pienenemisen kautta tulevia säästöjä. Uuden mittariston avulla yhtiö voi seurata sopimuskauden aikana tehtäviä hankintoja, nähdä on-

gelma-alueet ja kehittää sen pohjalta toimialakohtaista hankintaohjeistusta ja järjestää tarvittaessa ruokapalvelupäälliköille ja keittiöhenkilökunnalle lisäkoulutusta.

6 Hankintatoimen suoritusten mittaaminen

Hankinnan kasvanut rooli yrityksissä ja sen strategisen merkityksen lisääntyminen asettaa uusia vaatimuksia jatkuvalla suoritustason parantamiselle ja samalla sen seuraamiselle ja mittaamiselle. Seuranta ja mittaaminen ovat tehokkaimpia keinoja vaikuttaa suoritustason parantamiseen, muutosten läpivientiin ja henkilöiden motivointiin. Mittaamisen päätavoite on antaa tietoa prosessin tilasta. Mittareiden avulla voidaan todentaa oman toiminnan kehittämisen tarpeet ja mahdolliset ongelmakohdat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431–435.)

Hankintatoimen suorituksen arviointi on tietyltä aikaväliltä tehtävää määrälliseen ja laadulliseen seuranta-aineistoon pohjautuvaa arviointia siitä, miten hyvin hankintatoimi on pystynyt auttamaan yritystä sen strategisten ja operatiivisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Hankinnan suorituksen arviointi sisältää sekä suoritustason, taloudellisuuteen että tehokkuuteen liittyviä näkökulmia. Joka yrityksessä ei ole välttämätöntä mitata ja seurata kaikkia yksityiskohtia, vaan johdon on osattava valita kyseiseen yrityksen ja sen tuotteiden kannalta keskeisimmät mittarit. Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää, kuinka hänen työnsä ja tekemisensä vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431–434; Lönnqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 19–21.)

Seurattavat mittarit tulee asettaa tarpeen mukaan ja niitä tulee olla riittävästi, mutta ei liikaa. Mittareiden tulee olla linjassa strategisten linjausten ja tavoitteiden kanssa ja niiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä, ja niiden tulisi olla samalla tavoin tulkittavissa eri osapuolten toimesta. Seurattavien mittareiden valinta tulee suorittaa tarkoituksenmukaisuuden ja mitattavuuden perusteella. Mittaroinille on laadittava selkeät, yksiselitteiset ohjeet ja mittaustavoista ja pelisäännöistä on sovittava etukäteen. Kaikille osapuolille on tiedostettava mitä, miten, miksi ja kuinka usein mitataan. (Hankintatoimi.)

6.1 Hyvä mittaristo

Seuranta ja mittaaminen ovat tehokkaimpia keinoja vaikuttaa suoritustason parantamiseen, muutoksen läpivientiin ja henkilöiden motivointiin. Voidaan sanoa, että mitä mitaat, sitä todellakin saat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 432.)

Mittareiden tulisi olla olennaisia, päteviä, luotettavia, edullisia ja uskottavia. Olennainen eli relevantti mittari tukee päätöksentekoa. Pätevä eli validi mittari mittaa sitä, mitä pitää mitata. Mittarin arvo tulee olla riittävän validi eli mittauksen kohdetta pitää mitata riittävän harhattomasti. Luotettava eli reliabiliteetti mittari tuottaa toistuvasti vertailukelpoisia tuloksia, jos olosuhteet pysyvät samoina. Toisin sanoen mittari on reliaabeli eli riittävän tarkka. Mittarin arvon pitää olla edullisesti tuotettavissa eli sen tuottaminen ei saa vaatia liikaa uhrauksia sen merkitykseen verrattuna. Edullisia mittareita saa esimerkiksi ERP:stä tai muista tietojärjestelmistä. Mittareita suunniteltaessa täytyy myös miettiä miten paljon ollaan valmiita tekemään manuaalista työtä ja paljonko tarvitaan taulukkolaskentaa tms. Uskottava mittari on sellainen, jonka arvoon päätöksen tekijä voi luottaa. (Johtamisen käsikirja & Laitinen 2003, 147–163.)

Mittareita on mahdollista kehittää mittaamaan erilaisia asioita. Kauppalehden johtamisen käsikirjan mukaan yleisiä mittareita ovat mm. hinta ja kustannusmittarit, varastomittarit, mittarit tuotekehityksessä, laatumittarit, toimittajamittarit, prosessimittarit, henkilöstömittarit ja asiakastyytyvyyden mittarit. (Johtamisen käsikirja.)

Puutteellinenkin mittausjärjestelmä on parempi kuin se, että ei mitata lainkaan. Seuratavat mittarit tulee kuitenkin asettaa tarpeen mukaan. Mittareita tulee olla riittävästi, mutta ei liikaa. Seurattavuus ei saa kärsiä, sillä liian monta mittaria voi herättää hämmennystä ja vaikeuttaa sekä hankintajohdon ja ostajien keskittymistä strategian kannalta tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen. Mittareiden tulee olla linjassa strategisten linjausten ja tavoitteiden kanssa, ja niiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Mittareiden tulisi olla samalla tavoin tulkittavissa eri osapuolten toimesta ja mittareiden avulla kohdetta kyetään tarkastelemaan tasapainoisesti. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö; Johtamisen käsikirja.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hyvän mittarin ja seurantajärjestelmän ominaispiirteet ovat:

- Mittareilla on selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategiaan.
 - Mittarit ovat helppoja ymmärtää.
 - Mittarit ovat riittävän laaja-alaisia ja tasapainoisia
 - Mittareita seurataan kaikilla organisaatiotasoilla
 - Mittareita käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä
- (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 434–435.)

6.2 Kehitettävä mittaristo

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää perustason seurantajärjestelmä ja mittaristo elintarvikehankintoihin. Yhtiön on mahdollista myöhemmin kehittää ja täydentää mittaristoa tarvittaessa. Mielestäni elintarvikehankintojen mittaristossa tulisi tarkastella tilauksiin käytettävää resurssimäärää, hankintasopimusten noudattamista ja sopimus-toimittajien suoriutumista ja asiakastyytyväisyyttä.

Mittariston kehittäminen ja käyttöönotto Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:n elintarvikehankintoihin on erittäin tärkeää toiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi ja elintarvikehankintojen nykytilan todentamiseksi. Tässä opinnäytetyössä, mittariston kehittämisen ensivaiheessa, näkökulma tarkasteluun pidetään tiukasti sisäisen suorituskyvyn tekijöissä, jotka tukevat tehokkuuden ja tuottavuuden tarkastelua. Ensi vaiheessa suunnitellaan mittaristo tarkastelemaan kehyskuntien elintarviketilaajien työn tehokkuutta ja tuottavuutta.

Mittareiden avulla on tarkoitus oppia ja analysoida toimintaa ja löytää myös mahdolliset ongelmakohdat. Kun yhtiö saa käyttöönsä toimivan mittariston he voivat mittariston avulla ohjata ja kehittää hankintatoimea. Mittaamisen avulla on tarkoitus saada todellista tietoa päätösten teon perusteeksi. Ilman jatkuvaa seuranta kehyskuntien hankintatoimen kehittäminen on haasteellista.

6.3 Mittaristojen ja mittaamisen ongelmia

Useissa yrityksissä hankinnan seurantaan ja mittaamiseen liittyvä ongelma on, että yritykset eivät tiedä mitä mitata ja he ottavat liian paljon mitattavia kohteita. Yritykset mittaavat enemmissä määrin tekijöitä kuten toimitusvarmuutta, mitä ei voida suoraan rahassa mitata, mutta minkä yritykset uskovat vaikuttavan voittoon. Yleisiä sudenkuoppia ovat mm. seuraavat seikat: a) mittarit ja tunnusluvut eivät tue yrityksen strategiaa b)

erilaisilla mittareilla ei ole yhteyttä toisiinsa c) yksittäiset ihmiset eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan mitattaviin seikkoihin d) tavoitteet on väärin asetettu ja e) mitataan virheellisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435–436.)

Itse suorituskyvyn mittaaminenkaan ei välttämättä ole niin helppoa ja suoraviivaista kuin voisi kuvitella. Kuusi yleisintä suorituskyvyn mittauksen käyttöä vaikeuttavaa tekijää ovat: yleiset mittausteoreettiset ongelmat, käytössä olevat mittaristot ja mittarit, mittareiden käyttötarpeet, toimintaympäristön ja toiminnan luonne, tietojärjestelmien toiminta ja organisaatiokulttuuri. (Lönqvist ym. 2006, 145–147.)

7 Erilaisia mittaristoja

Seuraavassa tarkastelen keskeisiä valmiita mittaristoja, joita yrityksissä on otettu käyttöön suorituskyvyn analysointia varten viime vuosikymmenien aikana.

7.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa esittelemä mittaristo, jossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Kaplan ja Norton määrittivät BSC:n joukoksi mittareita, jotka antavat yrityksen ylimmälle johdolle nopean, mutta kattavan kuvan yrityksen suorituskyvystä useilta alueilta yhtä aikaa. Nortonin ja Kaplanin alkuperäisessä tasapainotetun mittariston mallissa (kuvio 1) strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian kannalta keskeisiä menestystekijöitä ja mittareita. Mittariston perusmallin neljä näkökulmaa ovat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton, 1996, 8; Laitinen 2003, 376.)

Taloudellisesta näkökulmasta keskeisiä asioita ovat mm.:

- Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän tulee näyttää omistajiemme silmissä?

- Minkälaisia odotuksia omistajilla on organisaation kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa?
- Miten taloudellisesti resursseja käytetään?

Mittareina käytetään taloudellisia mittareita esim. pääoman tuotto prosenttia ja kasvunopeutta.

Asiakasnäkökulmasta tärkeitä asioita ovat mm.:

- Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä?
- Mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä? Sisäiset prosessit ja kehitystyö tulisi kohdistaa tähän näkökulmaan, joka on koko mittariston ydin.

Mittareina käytetään esim. nopeutta, tuotteiden laatua, palvelua ja kustannuksia asiakkaille.

Prosessinäkökulmasta tärkeitä asioita ovat mm.:

- Millä prosesseilla saadaan tuotetuksi asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että omistajienkin odotukset täyttyvät?
- Jotta omistajamme ja asiakkaamme olisivat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on erityisesti onnistuttava?

Mittareina käytetään esim. prosessien läpimenoaikoja, laatua, työntekijöiden taitoa ja tuottavuutta.

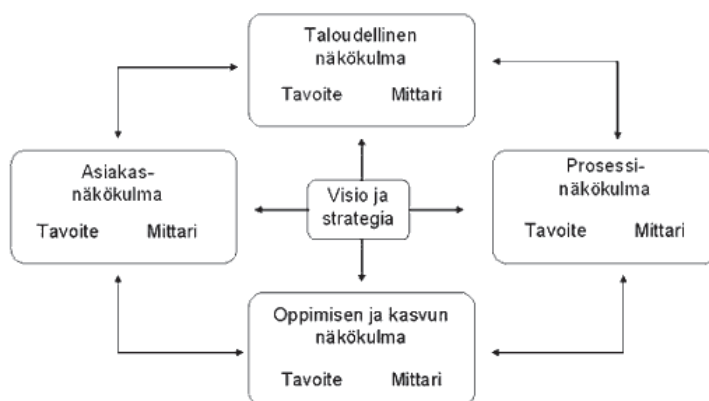
Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tärkeitä asioita ovat mm.:

- Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä?
- Mitä edellytetään organisaatiolta tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi?
- Mitä edellytetään organisaatiolta prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi? Mitkä ydinosaamisen alueet aiotaan ottaa kehittämisen kohteiksi ja toiminnan kannalta kriittisiksi kysymyksiksi?

Mittareina esim. yrityksen kyky kehittää uusia tuotteita tai asiakkaille enemmän arvoa. (Opetushallitus; Laitinen 2003, 377.)

Viime vuosien aikana Kaplan ja Norton ovat korostaneet mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Strategian mittaroiminen pakottaa yritysjohdon määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 19.)

Balanced Scorecard mittareiden lukumäärä vaihtelee 20–25 mittarin välillä. Sisäisten prosessien näkökulmaan määritellään usein eniten mittareita, 8–10 kappaletta. Pienemmissä yrityksissä pienempikin mittarimäärä saattaa hyvin riittää. Suomessa Balanced Scorecard mittaristojen mittareiden määrä on vaihdellut 4–25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. (Malmi ym. 2006, 31.)



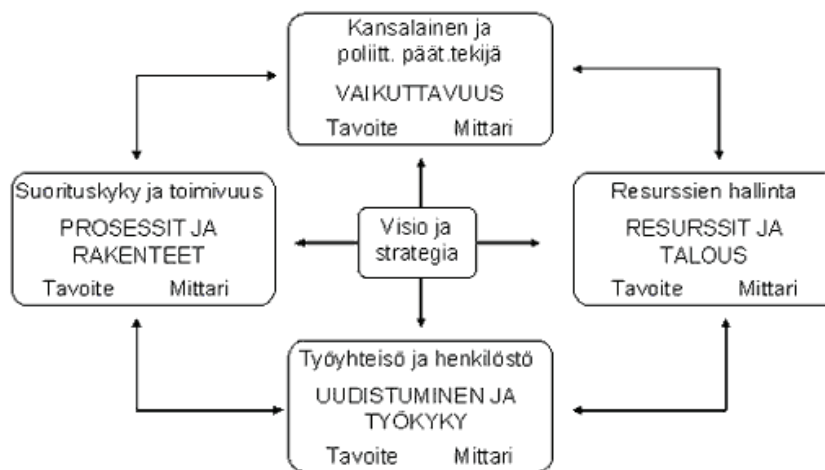
Kuvio 1. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1996, 9)

7.2 Balanced Scorecard julkisella sektorilla

Määttä ja Ojala ovat kehittäneet Suomessa tasapainotetusta mittarista julkisen sektorin käyttöön tarkoitetun sovelluksen, tasapainoisen onnistumisen strategian. Julkisen toiminnan luonne ja erityispiirteet ovat Tasapainoisen onnistumisen strategian laadinnan ja toteuttamisen peruslähtökohdat. Huomattavin ero tasapainotetun mittariston ja tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehysten välillä on se, kun tasapainotetussa mittaristossa lähtökohtana ovat yrityksen visio ja

strategia, niin tasapainoisessa onnistumisstrategiassa vision ohella organisaation toiminta-ajatus on osa strategiaperustaa. Strategiaa ei tasapainoisessa onnistumisstrategiassa oteta annettuna kuten tasapainotetussa mittaristossa, vaan se syntyy osana prosessia.

Tasapainoisessa onnistumisstrategiassa on neljä strategista näkökulmaa: vaikuttavuus, resurssit ja talous, uudistuminen ja työkyky sekä prosessit ja rakenteet (kuvio 2). Näkökulmat poikkeavat tasapainotetun mittariston ulottuvuuksista. Näkökulmien taustalla on julkisen hallinnon tuloksellisuuskäsitteistö sekä käsitys siitä, että laatu ja henkilöstön työkyky ovat julkisen hallinnon keskeiset kilpailukykytekijät. (Määttä & Ojala 1999, 52–53.)



Kuvio 2. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999, 53)

7.3 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi eli toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo on alun perin A.S.Judsonin idea vuodelta 1990. Lynch ja Crossin kehittivät sitä edelleen ja esittelivät sen vuonna 1991 ilmestyneessä kirjassaan. Kirjoittajat täydensivät malliaan ja toivat siihen uusia ulottuvuuksia vuonna 1995 ilmestyneessä kirjan toisessa painoksessa. Lynchin ja Crossin järjestelmän keskeinen tavoite on yhdistää strategia ja toiminto niin, että ne tukevat suoraan toisiaan. Mallille tunnusomaista on nimensä mukaisesti pyramidi (kolmio), jossa menestystekijöiden hierarkia esitetään. PPS:n tarkoituksena on yhdistää yrityksen strategia ja toi-

minnot muuntamalla asiakkaiden preferensseihin perustuvat tavoitteet visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alas ja vastaavasti niihin liittyvät mittarit alhaalta ylös. (Laitinen 2003, 385.)

Pyramidimalli (kuvio 3) sisältää neljä hierarkkista tavoitetasoa, jotka liittyvät sekä ulkoiseen tehokkuuteen eli kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet (pyramidin vasen puoli) että sisäiseen tehokkuuteen eli kykyyn toimia tehokkaasti (oikea puoli). Pyramidin kehittäminen alkaa yrityksen vision määrittelystä, joka toisella tasolla sitten muunnetaan liiketoimintayksikön tavoitteeksi, joka saavuttamalla visio voidaan toteuttaa. Nämä tavoitteet liittyvät markkinoihin ja talouteen ja ne taas voidaan saavuttaa toteuttamalla taas seuraavan operatiivisen tason tavoitteet, jotka liittyvät asiakastyytyväisyyteen, joustavuuteen ja tuottavuuteen. Näitä koskevat tavoitteet voidaan saavuttaa, mikäli toimintojen alimman tason laadulle, toimituskyvyille, läpimenoajoille ja hukalle asetetut operatiiviset tavoitteet saavutetaan. (Laitinen 2003, 385–386.)

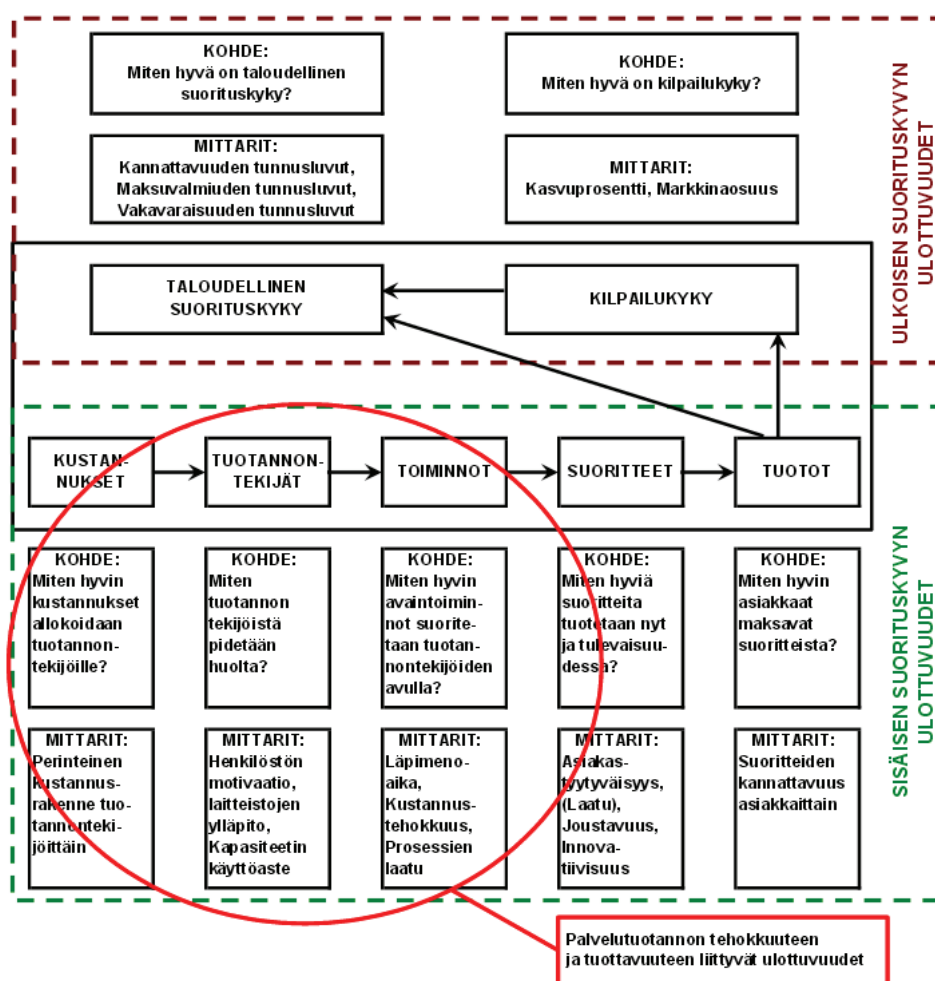


Kuvio 3 Suorituskyky pyramid (Lynch & Cross 1995, 65)

7.4 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä on Erkki Laitisen kehittämä mittausjärjestelmä, jossa pyritään seuraamaan yrityksessä olevaa dynamiikkaa. Malli (kuvio 4)

sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn dimensiota, jotka ovat taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky sekä viisi sisäisen suorituskyvyn dimensiota: (1) kustannukset, (2) tuotannon tekijät, (3) toiminnot, (4) tuotteet ja (5) tuotot. Mallin periaate on, että siinä seurataan resurssin kulkua yrityksen sisällä ja niiden muuntumista yritysprosessissa tuotoiksi. Mittausjärjestelmä perustuu voimavarojen tehokkaaseen käyttöön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Dimensioiden määrittely perustuu resurssien kiertokulkuun yrityksessä, ja tätä kiertokulkua kuvaavat dimensioiden väliset riippuvuudet. (Laitinen 2003, 401–402.)



Kuvio 4 Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen 2003, 403)

7.5 Muita mittaamisen työkaluja

7.5.1 ABC-analyysi

ABC-analyysi on yksi hankintatoimen käytetyimpiä perustyökaluja, jonka avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa niitä tärkeysjärjestykseen. Analyysi perustuu ajatukseen, jonka mukaan kaikki tuotteet eivät ole yhtä tärkeitä ja arvokkaita. Samalla voidaan tunnistaa mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike- tuote- tai toimittajaryhmiä. ABC-analyysissä hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, teollisuusyrityksissä yleensä hankintojen rahamääräisen arvon suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479–482.)

A ilmaisee tärkeintä luokkaa. Se muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen. B ja C-luokkaan kuuluvien hankintojen osuus kokonaisvolyymistä ei ole niin merkittävä, mutta niihin kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi. Yleisin käytetty jako perinteisessä ABC-analyysissä on volyymin jakaminen prosenttiosuuksiin 80–15–5. Usein on järkevää laajentaa melko suppeaa kolmijakoa laaja-alaisemmaksi ABCD-analyysiksi. Joskus voi olla tarpeellista tehdä jaottelu vielä tarkemmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479–482.)

ABC-analyysin taustalla on 20/80-sääntö (Pareto-sääntö, Pareton periaate), josta esimerkkejä seuraavassa:

- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

ABC-analyysin pohjalta voidaan tyypillisesti tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479–482.)

8 Kehitettävä mittaristo

Mittaristo malliksi valitaan Balanced Scorecard, koska se on Suomessa yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä mittaristomalleista. Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy on osakeyhtiö, jonka osakkaita ovat kunnat, niin Balanced Scorecard – viitekehykseksi valitaan Ojalan ja Määtän jakoa mukaillen seuraavanlaiset näkökulmat: organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma, asiakkaan näkökulma, resurssien hallinnan ja talouden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma.

Mittarit on valittu tutkijan ja yhtiön hankintapäällikön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ottaen huomioon tehokkuus ja kustannustehokkuus, jotka ovat yhtiön kriittiset menestystekijät. Näkökulma tarkasteluun haluttiin pitää sisäisen suorituskyvyn tekijöissä, jotka tukevat tehokkuuden ja tuottavuuden tarkastelua. Ensi vaiheessa suunniteltiin mittaristo tarkastelemaan elintarviketilaajien työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Mittarit valittiin siitä lähtökohdasta, mikä tieto yhtiötä kiinnostaa ja että mittareista saadusta tiedosta olisi hyötyä tukemaan päätösten tekoa.

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma, jossa käsiteltäisiin kuinka suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet. Mittari: 1. tilausten tekijöiden määrä. Mittari: 2. tilauksiin käytetty työaika. Organisaation suorituskykyä ja toimivuutta koskevaa tietoa tulen hankkimaan kyselylomakkeella kehyskuntien ruokapalvelupäälliköiltä ja keittiöhenkilökunnalta.

Asiakkaan näkökulma, jossa tarkastellaan mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelun laadulle ja organisaation onnistumiselle. Asiakkaina tässä pidetään kehyskuntien ruokapalvelupäälliköitä, jotka ovat elintarviketilaajien esimiehiä. Mittari: 3. asiakastytyväisyys Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:n toimintaan elintarvikehankintojen osalta. Tieto mittariin hankintaan kyselylomakkeella.

Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma, jossa tarkastellaan kuinka taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio toimii ja kuinka tehokkaasti resurssit ovat käytössä. Mittareina: 4. ohjotot 5. reklamaatioiden laatimiseen käytetty aika 6. sopimustoimittajien käyttöprosentti ja 7. sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpi-

don ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus. Ohiotiedot saadaan tukku-
liikkeen ostotilastoja tutkimalla. Ohiotot kertovat kuinka tehokkaasti tilaajat
noudattavat ohjeistusta ja kuinka taloudellisesti he ostavat eli miten paljon he
ostavat muita kuin sopimustuotteita. Tavarantoimittajille tehtävien reklamaatioi-
den laatimiseen käytetty elintarviketilaajien työaika selvitetään kyselyn avulla.
Reklamaatioiden käsittelyyn käytetty aika kertoo reklamaatioiden tekemisen
kuormittavuudesta ja elintarviketilaajien reklamaatio-osaamisesta. Sopimustoi-
mittajien käyttöprosenttia tarkasteltaessa saadaan tietää miten paljon ostetaan
muilta tavarantoimittajilta kuin sopimustoimittajilta. Tiedot sopimustoimittajien
käyttöprosentista saadaan kuntien kirjanpidosta vertaamalla kaikkia ostettuja
elintarvikkeita ja sopimustoimittajilta ostettuja elintarvikkeita. Tiedot sopimus-
toimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuudes-
ta saadaan vertaamalla kuntien kirjanpidoista saatuja lukuja sopimustoimittajilta
saatuihin lukuihin.

Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma, jossa tarkastellaan yksilöiden ja työ-
yksiköiden työkykyä ja työtyytyväisyyttä. Mittarit: 8. elintarviketilaajien työn
kuormittavuus ja 9. elintarviketilaajien työtyytyväisyys. Elintarviketilaajien työn
kuormittavuus kertoo tilaamiseen käytetyt työtunnit ja työtyytyväisyysmittari an-
taa tietoa elintarviketilaajien työn mielekkyydestä.

9 Haastattelut kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja elintarviketilaajil- le

Tein e-lomakepohjaan kyselyt kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja elintarviketilaajil-
le syyskuussa 2013. Lähetin tiedon kyselystä ja linkit kyselylomakkeisiin sähköpostilla
ruokapalvelupäälliköille ja pyysin heitä vastaamaan omaan kyselyyn ja välittämään
elintarviketilaajille tarkoitetut kyselyt oikeille alaisilleen. Seitsemästä kehyskunnasta
kuusi ruokapalvelupäällikköä vastasi kyselyyn ja välitti kyselyt omille alaisilleen. Näissä
kuudessa kehyskunnassa on yhteensä 53 elintarviketilauksia hoitavaa henkilöä ja näis-
tä 25 henkilöä vastasi elintarviketilaajien kyselyyn. Liitteessä 1 ja 2 on kyselylomak-
keet. Liitteissä 3 ja 4 ovat kyselyiden vastausten yhteenvedot.

Kyselyt kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja elintarviketilaaajille suoritetaan kerran vuodessa, joten toinen kyselykierron jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja se suoritetaan seuraavan kerran syksyllä 2014.

10 Sopimustuotteiden ostotutkimus

Sopimustuotteiden ostotutkimuksen tutkimuskohteeksi valittiin tukkuliike Wihuri Oy Aarnio (myöhemmin Wihuri) ja ensimmäiseksi tarkastelujaksoksi vuoden 2013 kuusi ensimmäistä kuukautta. Tukkuliike valikoitui tutkimuskohteeksi, sillä heidän valikoimansa on tavarantoimittajista laajin ja näin ollen mahdollisuus ohjautua on kyseisessä yrityksessä suurin.

Tutkin Wihurilta saamiani ostotilastoja ajalta tammikuu – kesäkuu 2013 jokaisen seitsemän kunnan osalta ja vertasin heidän tekemiään ostoja yhtiön ja Wihurin tekemään sopimustuoteluetteloon. Excel-taulukkoon tekemiäni laskelmien perusteella sain lasketua jokaisen kunnan sopimustuoteostoprosentin kyseisen kuuden kuukauden ajalta kaikista heidän ostamista tuotteista kyseisestä tukkuliikkeestä. Lisäksi laskin jokaisen kunnan ABC-analyysin mukaisen A-tuoteryhmän sopimustuoteostoprosentin. A-ryhmä kattaa jokaisen kunnan ostamista tuotteista 80 %, eli A-ryhmä sisältää kaikki tuotteet, joita euromääräisesti oli ostettu kokonaisuutena 80 %.

Tarkasteltaessa sopimustuoteosenttia kaikista ostoista tulee ottaa huomioon, että tilastoja voi vääristää tuotteet, jotka on jouduttu ostamaan mahdollisina korvaavina tuotteina, jos jotain sopimustuotetta ei ole ostohetkellä ollut saatavilla. Wihuri on sopinut yhtiön kanssa, että jos he eivät tilapäisesti pysty toimittamaan jotain sopimustuotetta, niin heidän on tarjottava asiakkaalle sopimustuotetta vastaava tuote sopimushinnalla.

Kaikkien 7 kunnan keskiarvo sopimustuotteiden ostoprosentista A-ryhmän tuotteissa ajalla 1.1.2013 - 30.6.2013 oli 74,4 % ja tarkasteltaessa kaikkien seitsemän kunnan sopimustuoteostoprosentti kaikista tuotteista keskiarvo ajalla 1.1.2013 - 30.6.2013 oli 36,7 %. Yksityiskohtaisemmat tiedot ovat liitteessä 5.

Toinen mittauskierron toteutettiin samalla tavalla kuin ensimmäinen mittauskierron. Kaikkien 7 kunnan keskiarvo sopimustuotteiden ostoprosentista A-ryhmän tuotteissa

ajalla 1.7.2013 - 31.12.2013 oli 74,51 % ja tarkasteltaessa kaikkien seitsemän kunnan sopimustuoteostoprosentti kaikista tuotteista keskiarvo ajalla 1.7.2013 - 31.12.2013 oli 38,52 %. Yksityiskohtaisemmat tiedot ovat liitteessä 5.

11 Sopimustoimittajien käyttöprosentin tutkiminen

Seitsemästä kehyskunnasta sain kuntien kirjanpidoista tiedot kaikista kuntien elintarvikeostoista ajalta 1.1.2013- 30.6.2013. Näitä ostotilastoja tutkimalla sain selvitettyä kuinka paljon kukin kunta on tehnyt elintarvikeostoistaan sopimustoimittajilta ja kuinka paljon muilta tavarantoimittajilta. Sopimustoimittajien käyttöprosenttia tarkasteltaessa selvisi, että kaikkien kuntien sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo ajalla 1.1.2013- 30.6.2013 oli 90,02 %. Yksityiskohtaisemmat tiedot ovat liitteessä 6.

Toisella mittauskierroksella tarkasteltiin kaikkien seitsemän kunnan vastaavia elintarvikeostotilastoja ajalla 1.7.2013 – 31.12.2013 ja sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo oli 93,83 %. Yksityiskohtaisemmat tiedot ovat liitteessä 6.

12 Sopimustoimittajien ja kehyskuntien kirjanpitojen ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus

Vertasin sopimustoimittajien ilmoittamia kuntakohtaisia kokonaisostosummia ajalla 1.1.2013 - 30.6.2013 kehyskuntien kirjanpitojen ilmoittamaan vastaavaan summaan, sillä yhtiötä kiinnostaa sopimustoimittajien raportoimien kokonaissummien paikkansapitävyys, koska se on suoraan verrannollinen yhtiön ostoista saamaan palkkio-osuuteen. Tutkimuksessa selvisi, että kehyskuntien kirjanpidon ja sopimustoimittajien ilmoittamisissa summissa oli jonkin verran eroja. Osa eroista johtunee laskujen kirjaustapojen eroista, esimerkiksi kesäkuun lopussa suoritettu ostos on kirjattu toimittajan puolella kesäkuun ostoksi, mutta kunnan puolella heinäkuun ostoksi, sillä lasku on saapunut heinäkuussa ja eräpäivä on heinäkuussa.

Sopimustoimittajien kokonaisostomääräprosentin keskiarvo verrattuna seitsemän kehyskunnan ilmoittaman kirjanpidon kokonaisostomäärään kyseisellä ajalla 1.1.2013 - 30.6.2013 oli 101,55 %.

Toisella mittauskierroksella ajalla 1.7.2013 – 31.12.2013 sopimustoimittajien kokonaisostomääräprosentin keskiarvo verrattuna seitsemän kehyskunnan ilmoittaman kirjanpidon kokonaisostomäärään oli 99,02 %

Jos mittarista jatkossa ilmenee, että tilastoissa on paljon eroja jonkin sopimustoimittajan kohdalla, niin yhtiön tulee tarkemmin selvittää mistä tämä johtuu. Yhtiön kannalta on tärkeää, että sopimustoimittajien ilmoittama kokonaisostomäärä on paikkansa pitävä, sillä heidän yhteisostoista saatu proviisio perustuu sopimustoimittajien ilmoittamaan summaan. Yksityiskohtaisemmat tiedot tutkimuksen tuloksista ovat liitteessä 7.

13 Mittauskierrosten tulokset

Seuraavassa esittelen yhteenvedona ensimmäisen ja toisen mittauskierroksen tuloksia sekä omat analysointini mittauskierroksilta saaduista tuloksista.

13.1 Ensimmäinen mittauskierros

Ensimmäinen mittauskierros käsittää kehyskuntien elintarvikeostot ajalla 1.1.2013 - 30.6.2013 ja syyskuussa 2013 toteutetut kyselyt kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja elintarviketilaajille.

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma	
Mittari 1. elintarviketilausten tekijöiden määrä:	53 henkilöä
Mittari 2. tilauksiin käytetty työaika viikoittaisesta työajasta:	30 - 60 min: 8 %
	1-2 h: 36 %
	2-3 h: 20 %
	yli 3 h: 36 %
Asiakkaan näkökulma	
Mittari: 3. asiakastyytyväisyys. Ruokapalvelupäälliköiden antama yleisarvosana KuHa Oy:n toiminnalle elintarvikehankintojen osalta:	Erinomainen: 14,3 %
	Erittäin hyvä: 28,6 %
	Hyvä: 14,3 %

	Kohtalainen: 42,9 %
	Heikko: 0 %
Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma	
Mittari 4. ohiostot. Kehyskuntien sopimustuoteostoprosentin keskiarvo A-ryhmän tuotteista	74,70 %
Mittari 5. elintarviketilaajien reklamaatioiden laatimiseen käytetty viikoittainen työaika:	Alle 15 min: 60 %
	15 - 30 min: 40 %
Mittari 6. sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo kaikissa kunnissa:	90,02 %
Mittari 7. sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus	101,55 %
Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma	
Mittari 8. elintarviketilaajien työn kuormittavuus. Elintarviketilaajat kokevat pystyvänsä suoriutumaan heille annetuista työtehtävistä annetun aikataulun puitteissa.	Täysin samaa mieltä: 44 %
	Jokseenkin samaa mieltä: 44 %
	En osaa sanoa: 0 %
	Jokseenkin eri mieltä: 12 %
	Täysin eri mieltä: 0 %
Mittari 9. elintarviketilaajien työtyytyväisyys. Elintarviketilaajat kokevat työnsä mielekkääksi.	Täysin samaa mieltä: 40 %
	Jokseenkin samaa mieltä: 50 %
	En osaa sanoa: 0 %
	Jokseenkin eri mieltä: 8 %
	Täysin eri mieltä: 0 %

13.2 Tutkijan analysointi ensimmäisen mittauskierroksen tuloksista

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulman alle kuuluvat mittarit 1. elintarviketilausten tekijöiden määrä ja 2. tilauksiin käytetty työaika viikoittaisesta työajasta.

Mittarien arvot kertovat, että kuntien elintarvikeostaja hoitaa suuri määrä ihmisiä ja heidän viikoittaisesta työajasta kuluu useampi tunti elintarviketilauksien tekemiseen. Mielestäni olisikin tärkeää, että kaikilla elintarviketilaaajilla olisi yhteiset säännöt ja ohjeistus siitä, miten ja milloin elintarviketilaukset tulisi hoitaa, jotta heidän käyttämä työaika elintarviketilauksiin tulisi käytettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Asiakkaan näkökulman alle kuuluu mittari 3. asiakastytyvyisyys. Ruokapalvelupäälliköiden antama yleisarvosana KuHa Oy:n toiminnalle elintarvikehankintojen osalta kertoo siitä, kuinka hyvin ruokapalvelupäälliköt arvioivat yhtiön selvinneen sille asetetuista tehtävistä. Mittari paljastaa mielestäni, että kuuden ruokapalvelupäällikön, jotka vastasivat kyselyyn, mielipiteet erosivat melko paljon toisistaan. Jos seuraavan mittauskieroksen tulokset osoittavat samaa, niin mielestäni yhtiön olisi hyvä ottaa puheeksi ruokapalvelupäälliköiden kanssa että, miltä osin he kokevat yhtiön voivan parantaa toimintaansa.

Resurssien hallinnan ja talouden näkökulman alle kuuluvat mittarit 4. ohjotot, 5. elintarviketilaaajien reklamaatioiden laatumiseen käytetty viikoittainen työaika, 6. sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo kaikissa kunnissa ja 7. sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus.

Mittari 4 tulokset paljastavat, että sopimustuotteiden ostoprosentin keskiarvo A-ryhmän tuotteissa on vain 74,70 %, eli tässä on parannettavan varaa ja mahdollisia säästöjä saavutettavissa. Sopimustuotteet ovat hinnaltaan edullisempia ja ne on suunniteltu sopivan reseptiikkaan, joten elintarvikeostajien tulisi tilata vain sopimustuotteita. Toki tulee muistaa, että tilastoa voi hieman vääristää tukkuliikkeestä mahdollisesti ostohetkellä puuttuneet tuotteet, jotka on korvattu muilla kuin sopimustuotteilla.

Mittari 5 kertoo, että reklamaatioita ei tule kovinkaan paljoa ja niiden tekeminen hoidetaan melko tehokkaasti, sillä reklamaatioiden tekemiseen käytetään viikoittaisesta työajasta vain alle 30 minuuttia.

Mittari 6 paljastaa, että sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo kaikissa kunnissa on 90,02 %. Vaikka prosenttiluku on hyvä, myös mielestäni tässä on parantamisen varaa. Kaikki elintarvikeostot tulisi ostaa sopimustoimittajilta, sillä sopimustoimittajien kanssa hinnat on neuvoteltu parhaiksi mahdollisiksi. Tässä mittarissa tulee ottaa huomioon, että kuntien kirjanpidoista saamissa tiedostoissa on ollut kaikki kuntien elintarvi-

keostot mukana, joten joukossa voi olla jotain muitakin kuntiin tehtyjä elintarvikeostoja kuin elintarviketilaajien tekemiä ostoja, kuten esim. kokous- tai palaveritarjoiluja jne.

Mittarin 7 tuloksen mukaan sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus on ollut hyvä ensimmäisellä mittauskierroksella, sillä mittarista saatu prosenttiarvo oli 101,55 %. Siihen, että luku ei ole tasan 100 % voi vaikuttaa laskujen kohdistuminen, mistä kirjoitin luvussa 12.

Työyhteisön ja henkilöstön näkökulman alle kuuluvat mittari 8. elintarviketilaajien työn kuormittavuus ja mittari 9. elintarviketilaajien työtyytyväisyys. Mielestäni mittaukset kertovat, että elintarviketilaajat kokevat pystyvänsä suoriutumaan heille annetuista tehtävistä annetun aikataulun puitteissa ja he kokevat työnsä pääosin mielekkääksi.

13.3 Toinen mittauskierros

Tämän opinnäytetyön aikana suoritettiin toinen mittauskierros vain ohjastojen ja sopimustoimittajien käyttöprosentin sekä sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuutta mittaavien mittareiden osalta, sillä kyselyt kehyskuntien ruokapalvelupäälliköille ja elintarviketilaajille sovittiin suoritettavan vain kerran vuodessa, syksyisin, uuden toimintakauden käynnistyttyä.

Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma	
Mittari: 4. ohjastot. Kehyskuntien sopimustuoteostoprosentin keskiarvo A-ryhmän tuotteista	74,51 %
Mittari 6. sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo kaikissa 7 kunnassa:	93,83 %
Mittari 7. sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus	99,02 %

13.4 Tutkijan analysointi toisen mittauskierroksen tuloksista

Toisella mittauskierroksella mittarin 4 tulos oli kehyskuntien sopimustuoteostoprosentin keskiarvo A-ryhmän tuotteista 74,51 % kun se ensimmäisellä mittauskierroksella oli 74,70 %. Toinen mittauskierros mielestäni vahvistaa käsitystä siitä, että elintarviketilaa- jille tulisi tarkentaa ohjeistusta sopimustuotteiden ostojen osalta, jotta jatkossa päästäisiin parempiin mittaustuloksiin ja kunnat voisivat säästää rahaa.

Mittarin 6 sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvoksi kaikissa kehyskunnissa toisella mittauskierroksella saatiin 93,83 % kun ensimmäisellä mittauskierroksella kyseisen mittarin prosenttiluku oli 90,02 %. Toisella mittauskierroksella parannusta oli havaittavissa 3,81 %, mikä vahvistaa aiemmin luvussa 5.5 esittelemääni Moision teoriaa, että mittareiden avulla pystytään ohjaamaan ihmisten toimintaa.

Toisella mittauskierroksella mittarin 7 sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus arvoksi saatiin 99,02 % kun arvo ensimmäisellä mittauskierroksella oli 101,55 %. Tulokset molemmilta mittauskierroksilta ovat hyvät ja toisen mittauskierroksen tulos vahvistaa luvussa 12 kirjoittamastani epäilystä laskujen kirjaustapojen eroissa, sillä koko vuoden yhteenlasketuksi prosenttiarvoksi saadaan 200,57 %.

14 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää seuraavat seikat yhtiön kannalta:

1. Mitkä ovat elintarvikehankintatoiminnan keskeiset suorituskykyä kuvaavat mittarit
2. Kuinka monta mittaria yhtiöllä tulisi olla käytössä
3. Mistä saan perustiedot mittareihin
4. Miten mittaaminen käynnistetään ja jalkautetaan elintarvikehankintoihin.

Ratkaisuksi tutkimusongelmiin saatiin opinnäytetyössä esitelty yhdeksän mittaria, jotka toteutettiin Määtän ja Ojalan kehittämän julkisen sektorin käyttöön tarkoitetun sovelluksen Tasapainoisen onnistumisen strategiaa mukaillen.

Kehitetyt mittarit:

Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma

1. elintarviketilausten tekijöiden määrä.
2. tilauksiin käytetty työaika viikoittaisesta työajasta.

Asiakkaan näkökulma

3. asiakastyytyväisyys. Ruokapalvelupäälliköiden antama yleisarvosana KuHa Oy:n toiminnalle elintarvikehankintojen osalta.

Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma

4. ohjostot. Kehyskuntien sopimustuoteostoprosentin keskiarvo A-ryhmän tuotteista.
5. elintarviketilaajien reklamaatioiden laatimiseen käytetty viikoittainen työaika.
6. sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo kaikissa kunnissa.
7. sopimustoimittajien ja kuntien kirjanpidon ilmoittamien ostotilastojen yhdenmukaisuus.

Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma

8. elintarviketilaajien työn kuormittavuus. Elintarviketilaajat kokevat pystyvänsä suoriutumaan heille annetuista työtehtävistä annetun aikataulun puitteissa.
9. elintarviketilaajien työtyytyväisyys. Elintarviketilaajat kokevat työnsä mielekkääksi

Mittareissa otettiin huomioon organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma, asiakkaan näkökulma, resurssien hallinnan ja talouden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma.

Tiedot mittareihin saatiin kehyskuntien ruokapalvelupäälliköitä ja elintarviketilaajia haastattelemalla sekä tutkimalla ja tekemällä laskutoimituksia kehyskuntien kirjanpidoista saatuihin elintarvikeostotilastoihin sekä sopimustoimittajilta saatuihin kehyskuntakohtaisiin ostotilastoihin.

Olen luovuttanut haastatteluiden kysymykset ja vastaukset sekä kehyskuntakohtaiset Excel-laskentataulukot yhtiön hankintapäällikölle, jotta he voivat suorittaa seuraavat mittauskierrokset suunniteltujen mittarimallien mukaisesti. Kehyskuntien ruokapalvelu-

päälliköitä on tiedotettu mittauskierroksilta saaduista tuloksista ja heitä on pyydetty välittämään tiedot omille alaisilleen eli kehyskuntien elintarviketilaajille.

Kuten työssä aiemmin mainittiin, niin seuranta ja mittaaminen ovat tehokkaimpia keinoja vaikuttaa suoritustason parantamiseen. Ensimmäisille mittauskierroksille ei asetettu tavoitearvoja, vaan kehitettävän mittariston päätavoite oli antaa tietoa yhtiölle elintarvikehankinnoista selkeässä muodossa ja tuoda esille prosessissa olevia mahdollisia ongelma-kohtia, jotta niitä voidaan parantaa ja kehittää ja sitä kautta mahdollisesti saavuttaa kustannussäästöjä. Kuitenkin toisen kierroksen mittaustuloksissa oli huomattavissa parannusta verrattuna ensimmäiseen mittauskierrokseen mitattaessa kaikkien kehyskuntien sopimustoimittajien käyttöprosenttia. Sopimustoimittajien käyttöprosentin keskiarvo kaikissa kunnissa ensimmäisellä mittauskierroksella oli 90,20 % ja toisella mittauskierroksella 93,83 % eli parannusta oli havaittavissa 3,81 %.

Mittariksi opinnäytetyön onnistumiselle asetettiin tavoite, että opinnäytetyön avulla saadaan kehitettyä toimiva mittaristo, josta yhtiö kokee saavansa hyötyä seuratessaan kehyskuntien hankintoja. Koska asetettu tavoite saavutettiin ja kaikkiin asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin ratkaisu, opinnäytetyö on onnistunut sekä tutkijan omasta mielestä että yhtiön antaman palautteen mukaan.

14.1 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyö käynnistettiin joulukuussa 2012 keskusteluilla yhtiön hankintapäällikön kanssa. Luin ja tutustuin kehittämistehtävän teoriakirjallisuuteen alkuvuoden 2013 ja aloin samalla kirjoittaa yhtiön nykytila-analyysia. Helmikuussa 2012 tein taustatietoa kartuttaakseni puhelinhaastattelun yhden kehyskunnan palveluohjaajalle. Kolmikantasopimus allekirjoitettiin maaliskuussa 2013, jolloin samalla kävin opinnäytetyöhön liittyvien keskustelujen yhtiön toimitusjohtajan, hankintapäällikön ja yhden kehyskunnan palveluohjaajan kanssa. Aktiivinen keskusteluyhteys yhtiön hankintapäällikön kanssa säilyi koko opinnäytetyön ajan.

Pidin opinnäytetyön viitekehysseminaarin 30.5.2013 ja teoria osuuden sain valmiiksi kesäkuun 2013 loppuun mennessä. Kehyskuntien kirjanpidoista ja elintarvikesopimustoimittajilta pyydettiin ostotilastoja ajalta 1.1. – 30.6.2013 elokuussa 2013, jonka jälkeen numeraalisen aineiston käsittely alkoi ja jatkui vuoden 2014 tammikuuhun. E-kyselylomakkeet tein alkusyksystä 2013 ja haastattelut lähetin sähköpostitse syys-

kuussa 2013. Yhteenvedot haastatteluiden vastauksista sain valmiiksi marraskuussa 2013.

Aineistoa toiselle mittauskierrokselle pyydettiin tammikuussa 2014, jonka jälkeen käsiteltiin kehyskuntien kirjanpidoista ja elintarvikesopimustoimittajilta saatuja ostotilastoja ajalta 1.7. – 31.12.2013. Kaikki toisen mittauskierroksen numeraaliset aineistot sain käsiteltyä maaliskuun 2014 loppuun mennessä.

Huhtikuussa 2014 kirjoitin opinnäytetyön valmiiksi ja luetutin työn yhtiön toimitusjohtajalla ja hankintapäälliköllä. Sain heiltä positiivista palautetta työstä. Tulosten esittelyseminaarin pidin 24.4.2014. Seminaarin jälkeen tein työhön vielä pientä hiontaa ja työ oli valmis huhtikuun loppuun 2014 mennessä alkuperäisen aikataulun mukaisesti.

14.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ainoastaan rajattua kohderyhmää ja mittaristo on kehitetty tarkastelemaan niitä asioita, joista yhtiö halusi saada tietoa.

14.3 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tiedot mittareihin saatiin suoraan haastateltavilta henkilöiltä sekä kuntien kirjanpidoista, joten tiedot ovat paikkansa pitäviä ja eri mittauskierroksilla saatavat tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia.

14.4 Tutkimuksen verifiointi

Tutkimuksen verifiointi ilmaisee sen, että jokaista tutkimustulosta, testitulosta, mittaus-tulosta, tulkittua tulosta jne., on voitava tarkastella sen luotettavuuden ja todellisuutta vastaavuuden kannalta. Tutkimuksen laskelmat on tehty huolella ja ne on dokumentoitu. Laskelmat osoittavat tulokset numerotasolla ja ne on liitetty tutkimuksen liitteiksi.

14.5 Jatkokehitys mahdollisuudet

Yhtiö voi jatkossa halutessaan lisätä mittaristoon tavoitearvot ja kehittää tarpeen vaatiessa mittaristoon uusia mittareita. Koska tämän opinnäytetyön tuloksena kehitetyn mittariston avulla yhtiö pystyy jatkossa arvioimaan suorituksia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, niin yhtiö voi halutessaan suunnitella ja ottaa käyttöön palkkio- ja kannustinjärjestelmiä, jotka motivoivat kehyskuntien henkilöstöä entistä parempiin työsuorituksiin.

Lähteet:

Anttila, Pirkko. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille. ABC-analyysi.
<http://www.hankintaohjeistus.fi/abc.php>. Luettu 2.3.2013

Hankintalaki 2007. 11 § Hankinnat yhteishankintayksiköltä.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>. Luettu 1.2.2013.

Hankintatoimen strateginen mittaaminen – Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti.
<http://johtaminen.kauppalehti.fi/files/2010/12/Hankintatoimen-mittarit.pdf>. Luettu 21.2.2013.

Hankintatoimi. Hankintatoimen kehittäminen. Keskeiset mittarit.
http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/hankintojen_johtaminen/keskeiset_mittarit.html.
Luettu 3.3.2013.

Iloranta, Kari. ; Pajunen-Muhonen, Hanna. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma

Jamix . Ohjelmistot. Ruoka. <http://www.jamix.fi/home/ohjelmistot/jamix-ruoka>. Luettu 15.2.2013.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Julkinen hankinta. Hankintojen organisointi ja johtaminen. <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintatoimen-organisointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 1.2.2013.

Kananen, Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, 2009.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kuntien hankintapalvelut KuHa Oy, liiketoimintasuunnitelma, 31.5.2011.

Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen : tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lynch, Richard L & Cross, K F 1995. "Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement". Basil Blackwell, Oxford

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

Moisio Jussi, 03/ 2005. Prosessien johtaminen, mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Qualitas Fennica Oy.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo. 2000. Balanced Scorecard valtion hallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/8666_fi.pdf. Luettu 10.3.2013.

Määttä, Seppo. & Ojala, Timo. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste - johtaminen julkisella sektorilla. Hallinnon kehittämiskeskus, valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kuluttajat ja markkinat. Julkiset hankinnat.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=102>. Luettu 4.2.2013.

Sakki, Jouni. Tilaus-toimitusketju ja liiketoiminnan kannattavuus.
http://www.jounisakki.fi/pdf/Tilaus-toimitusketju_ja_liiketoiminnan_kannattavuus.pdf.
Luettu 2.3.2013