

Liiketoiminnan kehittäminen alihankintaverkoston laajentamalla

Samuli Hautanen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Hautanen, Samuli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Liiketoiminnan kehittäminen alihankintaverkostoa laajentamalla		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Nieminen, Sanna		
Toimeksiantaja(t) Lassila & Tikanoja Oyj		
Tiivistelmä <p>Lassila & Tikanoja on monialayritys, jonka yhtenä toimialana on viemärihuoltopalvelut. Viemärihuoltopalvelut käyttävät erikoistehtäviin, kiiretehtäviin ja maantieteellisesti kaukana olevien asiakkaiden palvelemiseksi alihankintapalveluita. Alihankinnan käyttö ei ollut suunnitelmallista eikä siitä kertynyt hyvää dataa esimerkiksi kannattavuuden arviointiin. Tiedossa ei liioin ollut yhteistä toimintamallia, jolla alihankintoja tulisi tehdä viemärihuoltoon.</p> <p>Opinäytetyön tarkoituksena oli tutkia alihankintaverkostojen potentiaalia kehittää liiketoimintaa koko ajan pitäen silmällä kannattavuuden näkökulma. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli ja ehkä jopa oma alihankintayksikkö koordinoimaan ja hallinnoimaan viemärihuollon alihankintoja.</p> <p>Eri yksiköt käyttivät alihankkijoita hyvin kirjavasti ja toiset eivät käyttäneet alihankintaa käytännössä lainkaan. Alihankinnoista Lassila & Tikanojalla on selkeät toimintamallit, mutta tulosten perusteella vaikutti, että toimintamallit eivät ole jalkautuneet hyvin yksiköihin.</p> <p>Lopputulemana todettiin, että alihankinnoilla liiketoimintaa ei saada kasvamaan viemärihuollossa merkittävästi, joten järkevin vaihtoehto oli korjata vanhat toimintamallit yhdenmukaisiksi ja varmistaa Lassila & Tikanojan hankintapolitiikan tietämys yksiköissä. Jokaisen viemärihuollon yksikön tulee miettiä alihankintojen käyttöä työssä esitettyihin väittämiin ha tutkimustuloksiin pohjautuen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Viemärihuolto, alihankinnat, kilpailutus		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Hautanen, Samuli	Type of publication Master's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finish
	Number of pages 46	Permission for web publication: x
Title of publication Business development by expanding the subcontracting network		
Degree programme Logistics		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Lassila & Tikanoja Oyj		
Abstract <p>Lassila & Tikanoja is a big company and have many industry's and one on them is sewerage services. Sewerage services use subcontracting services to serve specialized tasks, fast tasks and geographically far distant customers. The use of subcontracting was not systematic and did not accumulate good data, for example, in the evaluation of profitability, and there was no known one-size-fits-all model for subcontracting.</p> <p>The purpose of the thesis was to study the potential of subcontracting networks to develop their business all the time, keeping an eye on the profitability perspective. The aim was to develop a business model and perhaps even a subcontractor to coordinate and manage the subcontracting of the sewer services.</p> <p>The different units used the subcontractors very differently and others did not actually use subcontracting at all. Subcontracting Lassila & Tikanoja has clear operating models, but on the basis of the results it appeared that the operating models did not work well in the units</p> <p>The end result was that the subcontracting business would not be able to grow significantly in the sewer service, so the most sensible option was to correct the old operating models and ensure the knowledge of Lassila & Tikanoja's procurement policies in the units, and each sewage service unit had to consider subcontracting based on the claims made at this thesis.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, sewerage services, offer		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Alihankinnat viemärihuolto-liiketoiminnan kasvattajina	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	5
2	Tutkimusmenetelmät	6
2.1	Tutkimuskysymykset	6
2.2	Tietoperusta	7
2.3	Tutkimusmenetelmien käyttö	7
2.4	Aineistonkeruu	8
3	Ostaa vai tehdä itse?	8
3.1	Palveluiden ja tuotteiden ostaminen ulkoa	8
3.2	Ulkoistamisen tavoitteet	9
3.3	Ulkoistamisen kustannusvertailu	11
3.4	Haasteet ulkoistetuissa palveluissa	12
4	Hankintojen johtaminen	15
4.1	Hankintojen johtaminen yleisesti.....	15
4.2	Hankintojen johtamisen taloudellinen merkitys.....	16
4.3	Hankintaprosessi	17
5	Toimittajasuhteiden hallinta	20
5.1	Toimittajien merkitys liiketoiminnan kannattavuudelle	20
5.2	Toimittajien johtaminen.....	21
5.3	Toimittajasuhteen ylläpito ja kehitys	22
6	Lassila & Tikanoja Oyj	24
6.1	Yrityskuvaus.....	24
6.2	Viemärihuollon liiketoiminnan nykytilanne	26

	2
6.3 Viemärihuollon liiketoiminnan laajuus maantieteellisesti.....	26
6.4 Viemärihuollon kilpailutilanne Suomessa	28
6.5 Viemärihuollon tulevaisuuden näkymät	29
7 Lassila & Tikanojan alihankintojen nykytila	30
7.1 Alihankinnat Lassila & Tikanojan viemärihuollon liiketoiminnassa	33
7.2 Olemassa olevat alihankintojen ostomallit viemärihuollon liiketoiminnassa.....	34
7.3 Alihankintojen kannattavuuden seurannan nykytilanne	36
8 Kehitysehdotukset.....	39
8.1 Alihankkijoiden käyttämisen toimintamalli viemärihuollon palveluissa...	39
8.2 Viemärihuollon alihankinnan toimenpide-ehdotukset	42
8.3 Tulevaisuudennäkymät viemärihuollon alihankinnoissa	44
9 Johtopäätökset ja pohdinta	44
Lähteet	47
Liitteet.....	49
Liite 1. Tietovarastotaulukko.....	49
Liite 2. Lassila & Tikanoja Oyj:n tapa toimia -ohje toimittajille ja alihankkijoille.....	50
Liite 3. Kysely alihankkoiden käytöstä viemärihuollon palveluissa.....	52
Liite 4. Lassila & Tikanoja Oyj:n yleiset palveluiden hankintaehdot	53
Liite 5. Tutkimuskyselyn vapaat kommentit	61
 Kuviot	
 Kuvio 1 Ostaa vai tehdä itse päätöksentekomatriisi	10
Kuvio 2. Lassila & Tikanojan viemärihuollon toimipaikat	27

Kuvio 3. Kuvakaappaus Lassila & Tikanoja intranetistä	32
Kuvio 4. Kysely alihankintojen käytöstä viemärihuollossa.....	35
Kuvio 5. Millaisiin tehtäviin alihankkijoita käytetään?.....	38
Kuvio 6. Kannattavan alihankinta avainsanat	40

Taulukot

Taulukko 1. Alihankintojen kateprosenttikysely	37
--	----

1 Johdanto

1.1 Alihankinnat viemärihuolto-liiketoiminnan kasvattajina

Lassila & Tikanoja on suomalainen monialayritys, jonka yhtenä toimialana on viemärihuoltoliiketoiminta. Työssä tutkitaan viemärihuolto-liiketoiminnan kannattavaa kasvattamista alihankintaverkostoa kehittämällä.

Opintojen alusta asti oli selvää, että tulen tekemään opinnäytetyön työnantajalleni Lassila & Tikanojalle. Pohdinkin opiskelun edetessä erilaisia oman toimialani eli viemärihuollon mahdollisia ongelmia sekä mahdollisuuksia, jotka voisivat konkretisoitua työnvalmistuttua todellisiksi kehityskohteiksi ja kasvattaa yhtiön kannattavaa liiketoimintaan.

Alihankinnat, kumppanuus ja päätös, tehdäkö itse vai ostaa ovat asioita, joita jokaisen yrityksen tulisi jossain vaiheessa koosta riippumatta harkita. Hankittavat tavarat ja palvelut voidaan nähdä yrityksen ulkoisena resurssina (Logistiikanmaailma 2019), jolloin yritystoimintaa voidaan tukea ja kasvattaa ilman merkittäviä investointeja, mutta päätöksen tekeminen on monen eri osa-alueen harkinnan ja tarkan laskennan summa. Nykyaikana termi ydinliiketoiminta nousee esiin monessa yhteydessä, mutta hankintapäätöksiin tuokin vielä lisävaihtoehtoja se, että omien resurssien tukemiseksi voidaan joutua ostamaan ulkoa oman ydinliiketoiminnan palvelua esimerkiksi resurssipulan vuoksi. Tämä tuo ostaa vai tehdä päätösyhtälöön vielä uuden elementin: kilpailun.

Ulkoistaminen tai toinen samaa tarkoittava edellisessä kappaleessa mainittu termi alihankinnat on käytössä maailman laajuisesti isoilla ja pienillä yrityksillä, tämän avulla yritykset voivat selkeämmin määrittää nimenomaan omaa ydinliiketoimintaansa ja näin saada omasta liiketoiminnasta paras kannattavuus ja pienentää liiketoiminnan riskejä. Ulkoistaminen ei kuitenkaan vapauta kaikista riskeistä, kuten riskit,

jotka ovat peräisin prosessien koordinoinnista ja tietojen jakamisesta. (Arias-Aranda 2011)

Liikevaihdon ja tuloksen parantaminen ilman suuria investointeja viemärihuollon tyyppisellä palvelualalla on hyvin haastavaa, koska tällä hetkellä kalusto sekä henkilökuntaresurssit ovat maksimi käytössä eli suuremman liikevaihdon saantiin tarvittaisiin käytännössä uutta kalustoa. Investointi olisi suuri, sillä yksi viemärihuollon käyttämä imu-paineauto maksaa reilut 400 000 euroa. Kasvupotentiaalia on kuitenkin selkeästi havaittavissa markkinoilla tällä hetkellä ja Lassila & Tikanojalla on halu kasvaa maan suurimmaksi viemärihuollon tekijäksi. Olisiko alihankinnan kehittämisen avulla löydettävissä ratkaisu kasvuhaasteeseen? Alihankinnan käyttäminen sinällään ei ole uusi keksintö, mutta hallittu ja suunniteltu alihankinnan käyttö on uutta Lassila & Tikanojan viemärihuollon toimialalle. Tällä hetkellä alihankintaa ei koordinoita käytännössä mitenkään viemärihuollossa. Alihankkijoiden kanssa ei tehdä sopimuksia ja heitä käytetään tällä hetkellä täysin suunnittelemattomasti eikä käytöstä ja tehokkuudesta kerry minkäänlaista dataa kootusti minnekään.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Lassila & Tikanojan kaltaisen pörssiyhtiön tavoite lähtökohtaisesti on aina tuottaa rahaa jollakin aikavälillä omistajilleen, joten myös tämän työn päätavoite oli kannattavan liiketoiminnan kasvattaminen. Keskeinen tutkimuskysymys olikin, että voiko alihankintaa kehittämällä ja lisäämällä tehdä kannattavaa liiketoimintaa ja mitä siihen vaaditaan. Rahallisten tavoitteiden lisäksi palvelun laajentuminen maantieteellisesti ja hyvin organisoituna varmasti lisäisi monialayritys Lassila & Tikanojan tunnettuutta ja parantaisi kilpailuetua myös muilla toimialoilla. Yksi mahdollinen tavoite oli myös luoda uusi työpaikka tai työpaikkoja alihankintaverkostoketjun ylläpitämiseen ja hallinointiin.

Aluksi oli tärkeää selvittää nykyinen toimintamalli ja tavat. Se tehtiin sähköpostikyselyllä yksiköiden päälliköille. Tavoitteena oli selvittää, kuinka hankintojen johtaminen toimii yrityksen sisällä ja löytyykö sieltä parannettavaa sekä toimitaanko yrityksen hankintaohjeiden mukaisesti. Toimintamallitutkimuksen jälkeen tavoitteena oli laatia toimenpidesuunnitelma mahdollisten puutteiden korjaamiseksi.

2 Tutkimusmenetelmät

2.1 Tutkimuskysymykset

Jokaisen kysymyksen ja tutkimusmenetelmän takana työssä on oikeiden toimintamallien etsiminen ja sitä kautta kannattavuuden hakeminen. Kysymysten tarkoituksena oli herätellä vastaajissa ajatuksia oikein toimimisesta ja viedä omalle työlle sokeutumista pois. Kyselyyn vastaamisen jälkeen oli tavoitteena, että vastaajat ajattelisivat omaa tekemistään nykytrendin mukaisesti ”laatikon ulkopuolelta”.

Kysymysten pääajatus oli todeta käytössä olevien alihankinnan toimintamallien järkevyys: onko syytä käyttää alihankintaa vai ei. Alihankinnan käytön kannattavuuden lisäksi kyselyn avulla selvitettiin hankintojen oikeaa organisointia ja esimerkiksi tilaaja-vastuukysymyksiä sekä hankintojen eettisyyttä.

Kysymykset rajattiin lukumääräisesti melko vähään parhaan mahdollisen vastausprosentin saavuttamiseksi, koska arjen kiireiden keskellä kyselyn vastaukset voivat jäädä todella vähiin. Asiasisältöistä rajausta kyselyssä ei tehty, koska tarkoitus oli herättää keskustelua ja saada tietoa rajauksetta esimerkiksi hankintojen epäkohdista tai onnistumisista.

2.2 Tietoperusta

Tietoperustassa selvitetään alihankintoja sekä ylipäättään hankintoja ilmiönä ja selvitetään eri päätösten valintaperusteita ja hankintojen tavoitteita sekä sitä, mitä hyvin johdetuilla hankinnoilla voidaan saavuttaa. Tarkoituksena on positiivisten asioiden lisäksi on selvittää myös haasteita ja uhkakuvia alihankinnoissa sekä hankintojenjohtamisessa.

Tietoperustassa selvitetään lisäksi erilaisia prosessikuvauksia, sekä alan terminologiaa. Toimittajasuhteiden hallinta ja sen merkitys käsitellään yksityiskohtaisesti ja sen perusteella pyritään tekemään johtopäätöksiä toimittajasuhteisiin panostamisen kannattavuudesta ja mitä kaikkea se tuo mukana käytännön maailmassa.

2.3 Tutkimusmenetelmien käyttö

Eri vaihtoehtoja tutkimusmenetelmille on kvantitatiivinen tutkimus eli tutkimussuunta, joissa on niin sanottu realistinen ontologia eli todellisuus rakentuu kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisesti oikean elämän todettavista tosiasioista. Toinen vaihtoehto tutkimuslinjalle on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tässä tutkimustyyppissä pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139-162)

Työn tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen, koska työssä tutkittiin ihmisten käyttäytymistä ja toimintamallien omaksumista ja oikeaa käyttöä. Toki työssä on myös kvantitatiivisen tutkimuksen aineksia, koska talouden kannattavuuslukuja laskettiin absoluuttisilla luvuilla, mutta pääasiassa menetelmät ja niiden analysointi oli kvalitatiivista eli ihmisten käytösmallien laadullista seuraamista.

2.4 Aineistonkeruu

Ennen aineistonkeruun aloittamista tein tietovarastotaulukon (Liite 1), jolla pyrin tämentämään itselleni mistä tietoa tulisin työn tutkimukseen saamaan ja millä keinoin. Taulukosta tuli suhteellisen suppea, jonka vuoksi arvelinkin aineistonkeruun olevan suhteellisen haasteellista kovin laajasti. Toisaalta pieni taulukko pitää aineiston määrän paremmin käsiteltävänä ja sitä kautta helpottaa työn analysointia.

Tutkimuskysymykset nykytilan kartoitukseen laadin itse parhaaksi katsomallani tavalla, kysymykset avaavat nykytilan toimintamalleja mahdollisimman hyvin itselleni, jotta voin laatia niistä myös suurelle joukolle parhaiten ymmärrettävän analyysin. Yritys päivitti sisäisen intranetin tietoja juuri, kun olin keräämässä aineistoa nykyisestä ohjeistuksesta hankintojen johtamiseen ja alihankintoihin. Tämä tarkoitti sitä, että käytössäni oli viimeisin ja päivitetty tieto.

3 Ostaa vai tehdä itse?

3.1 Palveluiden ja tuotteiden ostaminen ulkoa

Lähes jokainen yritys joutuu jossain vaiheessa elinkaartaan tutkimaan ulkoistamisen mahdollisuutta liiketoiminnan kasvattajana. Sanat ulkoistaminen ja alihankinta tarkoittavat käytännössä samaa asiaa. On siis mietittävä, Keskitytäänkö itse ydinliiketoimintaan ja tuotetaan loput palvelut alihankkijoiden kautta vai tehdäänkö kaikki itse. On myös mahdollista, että alihankintaa voidaan käyttää oman liiketoiminnan rinnalla. Käytännössä se tarkoittaa, että alihankkija tekee täysin samaa tuotetta tai palvelua, mutta tilaa palvelun yrityksen kautta.

Yritysten välisessä hankinnassa eli B2B kaupassa on erittäin oleellista, että molemmat yritykset pyrkivät hyötymään toisistaan eli voidaan puhua termistä win-win, joka tosi

elämässä yleensä tarkoittaa aivan eri asiaa kuin nimi voisi antaa olettaa, eli käytännössä hyötyjä on alihankinnan teettäjä, joka luopuu omista riskeistään ja siirtää ne itseään pienemmälle valmistajalle tai palvelun tuottajalle. (Grewal 2015)

Alihankinta tarkoittaa, että alihankkija eli henkilö tai yleisimmin yritys on sitoutunut hankkimaan tai toteuttamaan sopimuksen mukaisen työn, materiaalin tai muun sopimukseen kirjatun asian. Alihankkija itse ei tee suoraa sopimusta tilaajan kanssa, vaan sopimus tehdään yhden tai useamman välikäden kautta. Alihankinnan tarkoituksena on jakaa kokonaistyömäärä sekä vähentää kustannuksia kilpailuttamalla useaa eri toimittajaa. Alihankinnan avulla voidaan myös keskittää yrityksen osaaminen halutulle ydinliiketoiminnalle tai sen tukemiselle.

3.2 Ulkoistamisen tavoitteet

Keskeisimpiä syitä siirtää tuotteiden tai palveluiden hankintaa ulkopuolisille toimittajille on oman liiketoiminnan kustannustehokkuuden parantaminen. Ulkopuolisella toimittajalla voi myös olla jopa parempaa osaamista palvelun tai tuotteen valmistamiseen, mitä kautta saadaan paremmin hyödynnettyä skaalaetuja tuotteiden valmistuksessa tai palveluiden tuottamisessa (Pajarinen 2001, 57).

Ostaa vai tehdä itse -päätöksenteko vaatii usean eri elementin arviointi sekä erittäin hyvää tietämystä liiketoiminnasta ja sen osa-alueista ja näkemystä tulevaisuuden suunnasta. Päätöksen tekoon on olemassa monenlaisia laskentataulukoita ja -malleja, joista yksi on McIvorin päätöksentekomatriisi. Kuvion 1 mukainen Matriisi on yksinkertainen nelikenttä, jonka vaaka-akselilla arvioidaan yrityksen suhteellinen kyvykyys valmistaa tuote itse verraten ulkopuolisiin toimijoihin. Pystyakselilla arvioidaan tuotteen tärkeys liiketoiminnan näkökulmasta (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 22).



Kuvio 1 Ostaa vai tehdä itse päätöksentekomatriisi (Anttila ym. 2013, 22, muokattu)

1. Vasemman yläkulman kentän tuote tai palvelu on kriittinen liiketoiminnan näkökulmasta, mutta kyvykkyys toiminnon suorittamiseen on yrityksellä alhainen. Olemassa olevat toimittajat pystyvät tämän kentän tuotteen tai palvelun suorittamaan paremmin kuin vertaileva yritys itse. Tällöin ensimmäinen vaihtoehto on parantaa omaa suhteellista kyvykkyyttä toimia investoimalla toiminnan suorittamiseen. Kyvykkyyttä toimia tässä tapauksessa voidaan hankkia myös yrityskaupan avulla. Toinen strateginen vaihtoehto on koko toiminnan ulkoistaminen, jolloin joudutaan arvioimaan koko toiminnon suorittamisen tärkeys ja vaikutukset liiketoiminnalle.
2. Oikeassa yläkulmassa suhteellinen kyvykkyys yrityksellä valmistaa tuotetta tai tuottaa palvelua on hyvä, jolloin vaihtoehto tuottaa ja valmistaa itse on ensisijaisin. Toimintojen karsimisessa myös strateginen ulkoistaminen voi tulla kyseeseen.
3. Vasemman alakulman toiminto ei ole yritykselle tärkeä ja potentiaalisia toimittajia, jotka ovat itse yritystä kyvykkäämpiä, on paljon. Tällaiset toiminnot

ovat yritykselle kaikkein potentiaalisimpia ulkoistamisen kohteita. Toimittajariskin ollessa suuri voidaan myös tätä palvelua tarvittaessa toteuttaa itse.

4. Oikeassa alakulmassa toiminnoille ei löydy markkinoilta suorituskyvyltään hyviä alihankkijoita, mutta toiminto ei ole silti riippuvainen kilpailun näkökulmasta. Toiminto on ulkoistettavissa toimittajayrityksen avustuksella, mutta toiminto voidaan pitää yrityksen sisäisenä toimintona myös.

Yllämainitut neljä kenttää antavat hyvän lähtökohdan päätöksentekoon valmistamisesta vai itsetekemisestä, lisäksi on tärkeää huomioida seuraavat asiat: yrityksen neuvotteluasema, Kustannusrakenne, toimitusvarmuus sekä toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. (Anttila ym. 2013, 23)

3.3 Ulkoistamisen kustannusvertailu

Alihankintojen kannattavuutta voidaan arvioida usein eri menetelmin ja analyysein. Hankintojen analysointia ja kehittämistä on mahdollista lähestyä kahden eri vaihtoehdon kautta. Ensimmäinen vaihtoehto on hankintojen kokonaiskustannusten tarkastelu eli spendi tai vaihtoehtoisesti koko hankintaprosessin tarkastelu. (Nieminen 2016, 81) Niemisen (2016, 81) mukaan alihankintojen analysointimenetelmiä ovat ainakin

- spend-analyysi
- ABC-analyysi
- portfolioanalyysi
- Tail Management - analyysi
- arvoanalyysi.

Alihankintojen arvioimiseen ja kehittämiseen sopii edellä mainituista parhaiten spend-analyysi varsinkin palveluliiketoiminnassa. Analyysillä saadaan hankintojen koko prosessista sekä euromääräisistä kuluista kattava kuva. Analyysissä huomioidaan kaikki hankintoihin liittyvät kulut toimistotarvikkeista lähtien. Käytännössä kulut kerätään yhteen suoraan ostoreskontran ostolaskuista. Laskuista listataan erittelyyn, mitä on ostettu, mistä on ostettu, kuinka paljon ostettu, kuinka usein ostettu sekä

mitä ostokset ovat maksaneet. Spend-analyysi käy myös muiden analyysien hyväksi pohjatiedoksi, jonka perusteella analysointia voidaan lähteä tekemään haluttuun suuntaan. (Nieminen 2016, 82-83)

3.4 Haasteet ulkoistetuissa palveluissa

Yleensä ulkoistamisen taustalla on omien kustannusten pienentäminen tai pääoman vapauttaminen tai joku muu syy. Lähtökohtaisesti hyvin suunniteltu ulkoistus on tarkkaan rajattu mitä osaa ja minkä vuoksi ulkoistuspäätös tehdään. Hyväkään suunnittelu ei kuitenkaan takaa ulkoistamisen ja alihankintojen onnistumista. Sisäisten toimintojen johtamisella on ulkoisiin johtamismalleihin verrattuna paljon eroavaisuuksia, lähinnä erilaiset johtamismalli, järjestelmiä, raportointijärjestelmiä ja taitoja sekä osaamista. (Iloranta 2015, 180)

Ulkoistamisen onnistumisista tai epäonnistumisista on ollut vuosien varrella runsaasti tutkimuksia. Niiden mukaan ulkoistamisen kannattavuus ei ole ollut haluttu. Booz Allen Hamiltonin tutkimuksessa on muun muussa havaittu, että ulkoistamisesta ei ole saatu haluttuja tuloksia jopa kahdesta kolmessa tapauksessa ja ulkoistamiselle asetetut tavoitteet ovat jääneet ainakin osittain toteutumatta (Iloranta 2015, 180-181)

Ulkoistamisen haasteita voidaan etsiä myös niistä syistä, joiden vuoksi alun perin on siirrytty ulkoistamiseen ja käyttämään esimerkiksi alihankintapalveluita. Syy ulkoistamiseen siirtymiseen voi olla riskien vähentäminen omassa toiminnassa ja niiden siirtäminen alihankkijoille. Tosi asia on kuitenkin, että riskien siirtyminen alihankintaverkostolle voi loppuen lopuksi näkyä koko toimitusketjun ongelmana, jos vahvat ydinyritykset siirtävät riskityöt pienille alihankkijoille. Tämä voi johtaa siihen, että realisoituessa alihankintaverkostossa riskit muuttuvat ylitsepääsemättömiksi ongelmiksi, mikä voi tuhota verkostorakenteen. (Iloranta 2015, 183)

Ilorannan (2015, 183-190) mukaan ulkoistamisen epäonnistumisen pääsyyt ovat seuraavat:

- Omaa ydinosaaamista ei ole selkäesti tunnistettu.
- Toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomioita.
- Ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu riittävästi.
- Toiminnan johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole varauduttu riittävästi.
- Tuotannon näkökulma ulkopuolisten resurssien hallintaan puuttuu.
- Prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata.
- Ulkoistamisen sosiaaliset ulottuvuudet unohdetaan.
- Muutosten suuruus on aliarvioitu.

Ilorannan (2015, 183-190) listalta poimin tarkempaan käsittelyyn kolme mielestäni oleellisinta epäonnistumisten syytä. Ensimmäinen epäonnistumisen syy on huono toimittajan valinta. Toimittajan valinnassa tulisi kiinnittää huomioita erityisesti toimittajaan ja välttää myyjän kovan aktiivisuuden vaikutusta ostopäätökseen. Myyjä ei ole sopivin toimittaja, vaan hänellä on halusta palvella asiakasta huolimatta hyvin vahva oma intressi saada kaupat syntymään. Myyntiorganisaation lisäksi on hyvin tärkeää hankkia toimittajakandidaatista lisätietoa muilta palveluntuottajan asiakkaista ja varsinkin niiltä, joita myyntiorganisaatio ei suosittelle referenssiksi. Suurissa alihankinnoissa ja ulkoistamisprojekteissa on tärkeää lisäksi tutustua palveluita tai tuotteita tarjoavan alihankkijan yritys kulttuuriin. Isoissa alihankinta projekteissa vaaditaan useasti monen tasoista kanssa käymistä, jonka esimerkiksi isot kulttuuri erot voivat tehdä hyvin vaikeaksi.

Toinen syy ulkoistamisen epäonnistumisiin on toiminnan johtamiseen varautumisen haasteet ulkoistamisen jälkeen. Ääritapauksessa johtoryhmä ulkoistamispäätöksen ja sopimuksen jälkeen olettaa, että kaikki lähtevät sujumaan itsestään. Tällöin on olemassa suuri riski, että koko projekti menee täysin pieleen. Voidaan unohtaa koko joh-

tamismalli alihankkijoiden kanssa ja samalla menettää tavoitteiden sopimiset, strategialinjaukset, organisaation rakentaminen, menestyjien palkitseminen ja alisuoriutujen ohjaaminen.

Kolmas ja viimeinen käsiteltävä syy edellä mainitulta listalta on ulkoistamisen kustannusten ja hyötyjen riittämätön analysointi. Ulkoistaminen ei ole tae kustannusten poistumiseen ja voi myös lisätä kustannuksia joillakin osa-alueilla kuten logistiikan osalta. Ulkoistamista ei tulisi koskaan arvioida pelkästään suorien yksittäisten kustannusten perusteella. Esimerkiksi palkkakustannus voi jossain maassa olla todella pieni verrattuna omaan kustannustasoon, mutta palkkataso on kuitenkin vain yksi monista tekijöistä kustannuksissa. Usein ulkoistamispäätöstä tekevä johtoryhmä aliarvioikin kustannukset ja yli arvio saavutettavat kustannussäästöt. Ulkoistaminen ja alihankintoihin siirtyminen voikin lisätä kustannuksia ainakin seuraavista syistä:

- Ulkoistamisen valmistelu ja hallinnointi tuo huomattavia lisäkustannuksia.
- Toimintojen siirto esimerkiksi ulkomailla saattaa kokonaisuutena tuoda suuret kustannukset.
- Alihankintojen toimintojen johtaminen voi olla suuri kustannus.
- Eri kulttuurien yhteen saattaminen voi olla ennalta arvioitua kalliimpaa.
- Vertailulaskelmissa ei välttämättä huomata, että osa kustannuksista voi jäädä edelleen ydinyrityksen maksettavaksi.
- Tila- ja yleiskustannuksista ei välttämättä päästä loppuen lopuksi kuitenkaan eroon.
- Toimittajia ollessa vähän hintataso ei välttämättä ole paras mahdollinen ja sisältää hintojen nousuriskin tulevaisuudessa.

Ulkoistamisen päätös on pitkän aikavälin päätös ja ratkaisujen sekä hyötyjen arvioimisen tulisin pohjautua vähintään viiden tai kymmenen vuoden pituiselle jaksolle

sekä ennakoida tuottojen ja kustannusten kehittyminen diskontattuna nykypäivään. Vaihto-ehtoisia laskelmia täytyy myös tehdä mahdollisten liiketoimintaympäristön muutosten varalta, jotta voidaan tunnistaa suurimmat olemassa olevat riskit sekä laskea yksittäiset riskit.

4 Hankintojen johtaminen

4.1 Hankintojen johtaminen yleisesti

Sata vuotta sitten hankintojen osuus kustannusrakenteesta oli noin 20–30 prosenttia, mutta tähän päivään mennessä hankintojen osuus on kasvanut suuresti ja on nyt jopa yli 80 prosenttia nykyisten yritysten kustannusrakenteesta. Ulkoisten resurssien johtamisosaamisen hyödyntäminen todelliseksi kilpailueduksi vaatii laajaa osaamista koko yritysketjussa ylimpään johtoon asti sekä suuria kehittämispanostuksia. Hankintojen johtaminen ei ole pelkkää operatiivista optimointia vaan kyseessä on ylimmän johdon tasolla oleva strateginen asiakokonaisuus. Mitä paremmin yrityksessä ymmärretään ja panostetaan hankinta- ja toimintaorganisaatioiden osaamiseen, sen paremmin voidaan kehittää kilpailuetua niiden avulla (Iloranta, 2015, 17-18.)

Yrityksen johtamisessa menestyksekkäästi on avainasemassa hyvä hankintojen johtaminen, jolla tarkoitetaan järjestelmällistä lähestymistapaa kaikkien tavaroiden, palveluiden ja raaka-aineiden hankinnassa, joita yritys tarvitsee toimiakseen kannattavasti ja tehokkaasti. Hankinnan johtamisen pääteemat voidaan luokitella seuraavasti:

- tarpeiden tunnistaminen
- toimittajien etsiminen ja löytäminen
- tarjousten pyytäminen
- neuvottelut toimittajien kanssa
- sopimuksen luonti

- tulosten analysointi.

Pääteteemojen lisäksi hankintojen johtaminen voidaan jakaa neljään eri toimenpiteeseen, joita ovat suunnitelma, kohdistaminen, hankinta ja toimittajasuhteiden hoitaminen. Suunnitelma eli hankintojen hallinta alkaa yrityksen pitkántähtäimen tarpeiden määrityksellä ja sillä mitä yritys tarvitsee näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän pohjalta voidaan rakentaa yritykselle hankinta politiikka, jota voidaan soveltaa hankinnan kaikilla tasoilla. Kohdistamisella pidetään oman yrityksen hankintaryhmä tietoisena roolistaan ja motivoituneena. Samalla varmistetaan, että heillä on käytössään nykyaikaisimmat työkalut ja menetelmät hankintojen johtamiseen. Hankinnassa tulee varmistaa, että prosessi on mahdollisimman virtaviivainen ja toimiva, jotta aikaa ei tuhlaannu esimerkiksi sisäisen byrokratian selvittelyyn. Jokaisen roolin ja tehtävänkuvauksen tulee olla selkä ja ymmärrettävä. Toimittajasuhteiden hoitamisessa on erittäin tärkeää, että hankintaprosessi on mahdollisimman avoin ostajien, toimittajien ja sidosryhmien kannalta. On tärkeää, että hankintapäälliköille muodostuu selkeä kuva prosessista ja näin pystyvät paremmin koordinoimaan ja jakamaan työtehtäviä. (Deltabid 2019)

4.2 Hankintojen johtamisen taloudellinen merkitys

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan hankintahinnan pienentyessä, mutta myyntihinnan pysyessä ennallaan kate ja kannattavuus paranevat. Hankinnat vaikuttavat yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen myös monella muulla tavalla oikein ja viisaasti johdettuna. Oikeilla johtamisen keinoilla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja vaikuttaa kannattavuuden elementteihin kuten: kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneen pääoman joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja yrityksen strategiseen asemaan markkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 75)

4.3 Hankintaprosessi

Ostotoiminta on yrityksen kilpailun kannalta erittäin tärkeässä roolissa, joten sen tehokkuutta täytyy myös mitata ja seurata. Kustannus, laatu ja toimitusvarmuus on yleensä asioita, joita hankinnoista seurataan. Tutkijoiden mukaan hankintoja tehostamalla saadut kustannussäästöt siirtyvät lopputuotteen ostajille sekä parantaa itse valmistajan kannattavuutta. Luonnollisesti myös toimittajien esimerkiksi komponenttien parempi laatu näkyy myös kokonaisvaltaisena laadun parantumisena myös lopputuotteessa. (Chen 2004)

Ostajat, jotka eivät noudat hankintastrategia, saavat myös luonnollisesti huonompia tuloksia ja huonomman hankintatehokkuuden. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että jokainen ostaja on erittäin tietoinen omasta roolistaan ostajana ja käyttävät hankinnoissa toimittajien suorituskyvyn seuranta järjestelmiä ja mittaroivat omaa hankintatyötään. (Nair 2015)

Perinteinen palvelun tai hyödykkeiden tuottajien kilpailutus aloitetaan tarjouspyynnöllä, jossa luodaan, ota tai jätä -tilanne tarjouksentekijöiden kesken. Tämän uhkan suuruus tarjouksen koon ja liiketoiminnan tarpeiden mukaan vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka tarjoava yritys hinnoittelee tarjottavan tuotteen tai palvelun ja kuinka huolellisesti tekee tarjouksen. Toimittajan odotetaan näin tekevän mahdollisimman edullisen ja hyvän tarjouksen. Lisäelementin tarjouksen sisältöön tekee myös julkaiseeko ostava yritys tarjoukset lopuksi myös muiden tarjoajien nähtäville. Hyvän kilpailutuksen kautta parhaimmillaan koko toimiala sekä toimittajat kehittävät itseän tehdäkseen tuotteita tai palveluita houkuttelevammiksi hankkia sekä tehokkaammaksi tuottaa. (Iloranta 2015, 246)

Ilorannan 2015 mukaan perinteisten kilpalutusmallien taustalla on seuraavanlaisia perusolettamuksia ympäristöstä ja tilanteesta:

- ”Kaikki potentiaaliset toimittajat tunnetaan.”
- ”Toimittaja markkinoilla vallitsee jatkuva aito kilpailu jokaisesta kaupasta.”
- ”Toimittajat tarjoavat samanlaisia tai täysin toisensa korvaavia, keskenään kilpailevia tuotteita tai palveluita.”
- ”Tarjousten edullisuutta on helppo vertailla ensisijaisesti hinnan, mahdollisesti myös laadun ja joidenkin helposti mitattavien muiden ominaisuuksien perusteella.”
- ”Toimittajilla ei ole yhteistyöstä keskenään.”

Kovalla toimittajien kilpailuttamisella on myös riskinsä, jotka tulisi tunnistaa ennen kilpailumenettelyyn ryhtymistä. Tarjonnan laatu voi laskea kovan kilpailutuksen kautta. Ostajan määritellessä tarjouksessa hankittavia määriä tuotteille tai palveluille tarjouksen tekijä yrittää laskea oman kykynsä tuottaa tuotteita tai palveluita mahdollisimman lähelle minimisuoritteita. Periaatteessa tarjotaan huonolaatuista tuotetta tai palvelua, joka vielä ylittäisi minimivaatimuksen juuri ja juuri. Hyvin pienellä kateella tehdyt tuotteet tai suoritettut palvelut johtavat ajan myötä toimittajien oman kehityksen hidastumiseen osaavien tekijöiden korvaamiseen halvemmilla ja laaduttomammilla. Tämä kaikki voi johtaa koko tarjoaman tason heikkenemiseen pidemmäläkin tähtäimellä. (Iloranta 2015, 248)

Ilorannan 2015 mukaan tiukka kilpailutus voi toimittajat pahimmillaan myös lupamaan liikoa tuotettavasta palvelusta tai tuotteista. Tuottajan liian optimistisen kuvan ilmoittaminen voi olla joko tahatonta tai tahallista, mutta yhtä lailla se voi olla iso riski yhteistyölle. Huolellisesti laaditulla tarjouspyynnöllä voidaan liian optimisten kuvan antamista yrityksestä välttää. Tarjouspyyntö tulee tehdä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, ja niin että vaaditut asiat ovat mitattavissa ja helposti osoitettavissa.

Tarjoajien kesken voi myös vallita kartelli. Tämän vahvat merkit ovat hintojen oleminen lähellä toisiaan sekä tarjousten saman muotoisuus. Hankinnan näkökulmasta kartellit nostavat hintatasoa ja edesauttavat alan kehittämättömyyttä. Hankintojen riskejä ovat edellä mainittujen lisäksi, myös seuraavat:

- Parhaat toimittajat eivät ole syystä tai toisesta kiinnostuneita edes tarjoamaan tuotteita tai palveluita.
- Ostaja on liian pieni. Pienillä volyymeilla ei ole järkevää lähetä kilpailuttamaan ollenkaan välttämättä.
- Todelliseen toimitukseen kykeneviä yrityksiä ei ole kuin yksi.
- Huonolla tarjouspyynnöllä pilataan järkevän tarjouksen ja ratkaisun tekeminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 287)

Kilpailutuksen sudenkuoppia voidaan välttää järjestelmällisellä hankintaprosessilla. Ennen hankintaa on ylivoimaisesti tärkeintä määrittää todelliset tarpeet kohteen. Tarvetta mietitään monista eri näkökulmista ja paneudutaan toimittaja markkinoiden sisältöön hyvin. On myös tärkeä alkuvaiheessa määrittää, hankitaanko laajakokoinaisuus kerralla vai onko sopimus useampiosainen. Useampiosainen sopimus jättää ostajalla vahvemman kontrollin hankittavaan palveluun tai tuotteeseen, mutta on toki huomattavasti raskaampi ja enemmän resursseja vaativa versio. Hyvän alkumäärityksen jälkeen aloitetaan etsimään parhaat potentiaaliset toimittajat ja määrittämällä valintakriteerit heille. Toimittajien kanssa käydään riskien minimoiseksi keskustelua ja haetaan heiltä ratkaisuehdotuksia riskien minimoimiseksi yhteistyössä. (Iloranta 2015, 253)

5 Toimittajasuhteiden hallinta

5.1 Toimittajien merkitys liiketoiminnan kannattavuudelle

Toimittajasuhteidenhallinta SRM eli Supplier Relationship Management kehitettiin vuonna 1983 McKinseyn konsultin Peter Kraljicin toimesta. Kraljic kehotti yritysostajia kasvamaan parempaan ennakkointiin toimitusjohtamisessa. Ostajien tulisi pyrkiä ymmärtämään hankintakategorioiden riskien ja kannattavuustekijöiden vaikutus yhtiöön ja suunnitellaan toimittajahallintastrategia, joka vastaa parhaiten yrityksen tarvetta. Usein voidaan kuvitella, että toimittajasuhteiden hallinnalla tarkoitetaan ainoastaan halvimman hinnan saantia tarvikkeille, palveluidelle tai raaka-aineille. Käytännössä toimittajasuhteidenhallinta käsittää pelkän hinnoittelun lisäksi paljon muitakin osa-alueita kuten riskienhallinnan ja sitä kautta kokonaisuutena hinnoittelun lisäksi kannattavuuden maksimoinnin. (Webb 2017)

Teollisuusyrityksen toimittaja joukko voi olla jopa tuhansia, mutta usein näistä toimittajista on kuitenkin pieni osa yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Toimittajissa päteekin usein muuallakin logistiikassa näkyvä 20/80 -sääntö. Käytännössä 20 % toimittajista vastaa yleisesti ottaen 80 % yrityksen spendistä eli yrityksen palveluiden ja tavaroiden hankintaan kulutetusta rahasta. Toimittajien johtaminen ja hallitseminen menestyksekkäästi vaativat toimittajien luokittelua jollain valitulla arviointikriteeristöllä. Näihin voi kuulua esimerkiksi

- toimittajan yritykselle vuosittain toimittamien palveluiden, tavaroiden ja raaka-aineiden vuotuinen spendi
- toimitusyrityksen asiakasyritykselle tuottama arvo eli se mikä vaikutus toimittajan palveluiden, tavaroiden ja raaka-aineiden merkitys on yrityksen liikevaihtoon. (Logistiikanmaailma 2019)

Arviointia tehdessä tulee muistaa myös, mikä merkitys yhteisestä liiketoiminnasta on toimittajalle eli kuinka suurta osaa toimittajan liikevaihdosta koskee ostavan yrityksen hankinnat.

Toimittajan valintaprosessin on erittäin tärkeä osa onnistunutta hankintajohtamista. Päätöksenteko prosessi voi olla hyvinkin monimutkainen, koska jokaisella toimittajalla voi olla erilaisia oman alan erikoisosaamisia ja vaihtoehtoisia toimintamalleja mikä tekee toimittaja vertailun haastavaksi. Toimittajille pitääkin pystyä kategorisoimaan samat kysymykset, joiden vastausten perusteella toimittajat valitaan. Näitä toimittajan valintaan vaikuttavia kysymykset voi olla esimerkiksi seuraavanlaisia: Kustannustehokkuus, laatu, toimitusvarmuus, joustavuus sekä ketteruus. (Park 2010)

5.2 Toimittajien johtaminen

Toimittajasuhteiden johtamisessa yleisenä nyrkkisääntönä pidetään, että satunnaisiin ja yksittäisiin pieniin toimittajiin ei kannata sijoittaa rahaa eikä aikaa. Sen sijaan aikaa ja rahaa kannattaa sijoittaa avaintoimittajiin ja partneritoimittajiin ja johtaa heitä systemaattisesti ja huolellisesti. Nämä toimittajat ovatkin usein niitä joiden kanssa ollaan tekemisissä jopa päivittäin ja näissä tapauksissa voidaankin alkaa miettimään toimittajien hallintaan omaa henkilöä kaikista suurimmissa yrityksissä eli toimittajasuhdepääällikköä. Vaikka toimittajalla olisikin erikseen nimetty toimittajasuhdepääällikkö on toimittaja suhteiden hallinnassa mukana myös kaikki muutkin toimittajan kanssa toimivat sidosryhmät kuten hankintaosasto, tuotekehitys ja myynti. Tärkeintä onkin, että jokainen toimittajan kanssa yhteistyötä tekevä ryhmä ymmärtää toimittajan roolin ostavan yrityksen kannalta eli mitä toimittaja edustaa ja miten toimittajan kanssa tulee toimia yhteisin pelisäännöin. (Logistiikanmaailma 2019)

Suorituskyvynarviointi on toimittajasuhteiden johtamisessa erittäin tärkeä osa-alue. Suorituskyvyllä tässä yhteydessä tarkoitetaan toimitusvarmuuden, varastotasojen

sekä laatuasioiden yhdessä säännöllisesti läpikäynti. Läpikäyntiä voidaan helpottaa yhdessä kehitetyillä mittareilla esimerkiksi läpimenoaikojen mittaamiseen ja sitä kautta esimerkiksi varastotasojen alentamiseen. Mittarointi ja seuraaminen tulisi tehdä aina systemaattisesti ja objektiivisesti, toki usein tässä ongelmia voi tuoda järjestelmien kirjavuus sekä datan heikko saatavuus. Tärkeää toimittajan ja ostaja yrityksen välillä on sopia yhdessä mitä seurataan ja mitä mitataan sekä kuinka usein. Myös mittareiden lukujen perusteet on sovittava, jotta mitattavasta datasta saadaan oikean hyöty irti ja datan ohjausvaikutus saadaan kohdistumaan mahdollisimman hyvin. Hyvät mittarit eivät kuitenkaan mittaa yksipuolisesti vain toimittajaa ja toimittajan suoriutumista vaan mittarit kertovat myös ostajayrityksen toiminnasta sekä yhteisen tilaus- ja toimitusketjun tehokkuudesta ja toimivuudesta. (Logistiikanmaailma 2019)

5.3 Toimittajasuhteen ylläpito ja kehitys

Hyvään toimittajasuhteiden hallintaan ja kehitykseen kuuluu aina useita osa-alueita, joissa pyritään rakentamaan toimittajan ja ostavan yrityksen kanssa systematisoivat ja kehittävät rakenteet, viestintätavat, riskienhallintaperiaatteet ja suorituskyvynmittarit. Näiden käyttöönoton jälkeen kiinteäksi tavaksi yhteistä toimintaa voidaan yritysten välillä käydä kauppaa ja tehdä yhteistyötä joustavasti ja kehittäen yhteistä toimintaa suunnitelmallisesti suuntaan, josta molemmat yrityksen tulevat hyötymään. (Logistiikanmaailma 2019)

Toimittajasuhteiden käytössä olevista työkaluista käytetään suurinta osaa kumppani- ja avaintoimittajien johtamisessa. Nämä yritykset ovat luonteeltaan sellaisia, että niillä on suurin merkitys yritykselle liikevaihdon tai spendin kautta. Yrityksillä voi olla myös osaamista jota ei yleisesti markkinoilla ole, joka tekee toimittaja suhteen ylläpidosta ja kehittämisestä vielä tärkeämpää juuri kyseiseen toimittajan kanssa. Toimittajasuhteiden ylläpito, kehittäminen ja johtaminen ovat työlästä ja aikaa vaativa molemmille osapuolille, tämän vuoksi kumppaniyrityksiä tulee olla vain rajallinen määrä. Valituiden kumppanitoimittajien johtamisessa on hyvä olla olemassa selkeät peli-

säännöt, kuten yhteisille tapaamisille ja kokouksille. Yritysten välille on yleensä tapana määrittää niin sanotut vastinparit eri tasoille eli nimetä yhteyshenkilöt suhteen molemmiin puolin. Ylimmällä tasolla on vastinparina ovat yritysten toimitusjohtajat. Seuraavalla tasolla vastinparina ovat strategisen suunnittelun yhteyshenkilöt eli hankintajohtajat ostavassa yrityksessä ja avainasiakas ja myyntijohtaja myyvässä yrityksessä. Operatiivisella tasolla määritetään päivittäisiä tilaus ja toimintarutiineja ja laadunvarmistusta. Strategisella tasolla pohditaan yhteisen toiminnan tavoitteita ja ideoidaan kehityshankkeita kuten esimerkiksi yhteiset tietojärjestelmät toimittajan ja ostajan välillä. (Logistiikanmaailma 2019)

Ostavan ja toimittavan yrityksen yhteistyön hyvänä työkaluna on myös yhdessä laadittu vuosikello, johon on rytmitetty vuositasolle kalenteriin vuotuiset ja kuukausittaiset tapaamiset. Yhteiset tapaamiset voidaan sopia jokaiselle toimittajasuhteen tasolle erikseen. Strategisen tason kokouksia vuosikellossa on enemmän kuin toimitusjohtajien tapaamisia, joita voi hyvin olla esimerkiksi vain yksi vuodessa. Tapaamisten parhaan hyödyn saavuttamiseksi on tapaamisiin valmiiksi hyvä määrämuotoinen agenda, joka kattaa yhteisesti käytävät asiat. Hyviä ja tyypillisiä tapaamisen aiheita ovat:

- Toteutunut liikevaihto
- Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat
- Yhteistyön sujuvuus
- Tulevaisuuden näkymät
- Mahdolliset ongelmat

Vuosikellon mukaisissa tapaamisissa käydään usein läpi myös yhdessä laadittuja kehityssuunnitelmia ja niiden edistymistä: Kuinka asiat ovat edenneet ja mitkä vaativat vielä lisätoimenpiteitä. (Logistiikanmaailma 2019)

6 Lassila & Tikanoja Oyj

6.1 Yrityskuvaus

Lassila & Tikanoja harjoittaa palvelualanliiketoimintaa toteuttaen samalla kiertotaloutta käytännössä. Yritys pitää yhteistyössä asiakkaiden kanssa, materiaalit, kiinteistöt ja tehtaat mahdollisimman pitkään tuottavassa käytössä sekä tehostaa raaka-ainneiden ja energian käyttöä. Lassila & Tikanojalla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2017 oli 709,5 miljoonaa euroa ja yhtiössä työskentelee noin 8700 henkilöä. Lassila & Tikanoja on listattu Nasdaq Helsingissä. (L&T yrityksenä 2019)

Lassila & Tikanoja Oy jakautuu viiteen eri liiketoiminta-alueeseen, joita ovat kiinteistöpalvelut, ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut, uusiutuvat energianlähteet sekä kiinteistötekniikka.

Kiinteistöpalvelut

Tavoitteena kiinteistöpalveluissa on tarjota asiakkaille kokonaispalveluita parhaiden mahdollisten asumis- ja työskentelyolosuhteiden saavuttamiseksi. Käytännössä kiinteistöpalvelut sisältävät kiinteistöhoidonpalveluita, siivouspalveluita, korjausrakentamista sekä talotekniikanpalveluita. (Yritysesittely 2019)

Kiinteistötekniikka

Tavoitteena kiinteistötekniikassa on pitää kiinteistön tekniset toiminnot mahdollisimman hyvässä kunnossa ja tuottaa viihtyisiä ja energiatehokkaita olosuhteita. Tavoitteena on tuottaa pitkäaikaisia tavoitteellisia ja suunnitelmallisia säästöjä ja toiminnoja. Kiinteistöistä tuotetun datan perusteella voidaan johtaa kiinteistöjä järkevästi ja perustella mahdollisia investointeja. (Yritysesittely 2019)

Ympäristöpalvelut

Ympäristöpalvelut tukevat asiakkaiden materiaalivirtoja koko elinkaaren ajalta ja tarkoituksena on auttaa asiakkaita toteuttamaan kiertotaloutta. Toimia-alan päätehtäviä on jätteiden kierrätyslaitokset, pakkaavat jäteautot, lavakuljetukset ym. jätteiden kuljettamiseen ja käsittelyyn liittyvät toiminnot. (Yritysesittely 2019)

Uusiutuvat energialähteet

Uusiutuva energina lähteet tarjoaa palveluita metsänomistajille puukauppaan ja metsienhoitoon liittyvissä palveluissa. Lassila & Tikanoja ostaa energia-, kuitu- ja tukkipuuta pysty- tai hankintakauppana ja tarjoaa esimerkiksi energiantuottajille metsäpolttoaineita, puusivutuotteita ja kierrätyspolttoaineita. (Yritysesittely 2019)

Teollisuuspalvelut

Teollisuuspalvelut tarjoaa asiakkaille vaarallisten jätteiden, viemärihuollon, prosessipuhdistuksen ja ympäristörakentamisen palveluita teollisuuden eri aloille. Vaaralliset jätteet tarkoittavat vaaralliseksi luokiteltujen jätteiden käsittelyä ja kuljettamista, kuten teollisuuden kemikaalien tai öljyjen käsittelyä. Viemärihuolto sisältää kaivojen ja erotinkaivojen tyhjennyksiä ja puhdistuksia, viemäriinjojen puhdistuksia ja avauksia, sekä viemäriinjastojen kuntotutkimuksia viemärikameralla. Prosessipuhdistus on käytännössä puhdistuksia pääsääntöisesti tehtaissa käyttäen korkeapainelaitteita ja suurtehoimureita ja muita erikoislaitteita. Lisäksi prosessipuhdistuksen uusimana liiketoiminta aloina on tullut infrapuolelta siltojen vesipiikkaukset saneerausten yhteydessä. Ympäristörakentamisen hyviä esimerkkeinä ovat kaatopaikkojen sulkeminen ja pilaantuneiden maa-ainesten käsittely ja uudelleen sijoittaminen. (Yritysesittely 2019)

6.2 Viemärihuollon liiketoiminnan nykytilanne

Lassila & Tikanoja tuottaa viemärihuollon palveluita kahdelle eri toimialallaan: Teollisuuspalveluissa sekä ympäristöpalveluissa. Ympäristöpalvelut tuottavat niin sanottuja yksinkertaisia viemärihuollon tehtäviä, kuten loka- ja sakokaivojen tyhjennyksiä. Kalustoa ympäristöpalveluiden toimialalla on yksiköissä huomattavasti vähemmän ja kalusto on myös vaatimattomampaa, kuten imuautoja. Teollisuuspalvelut ovat erikoistuneet viemärihuollossa loka- ja sakokaivojen tyhjennysten lisäksi moneen eri muuhun viemärihuollon tehtävään, kuten putkistojen sisäpuolisiin videokuvauksiin, puiden- ja pensaidenjuurten leikkaamiseen putkistoista ja esimerkiksi viemäreiden ohipumppaukseen saneerausten ajaksi. Viemäreiden saneerausta Lassila & Tikanoja ei suorita tällä hetkellä lainkaan.

6.3 Viemärihuollon liiketoiminnan laajuus maantieteellisesti

Maantieteellisesti Lassila & Tikanojan viemärihuolto kattaa Suomea erittäin hyvin (Ks. kuvio 2), toki yksiköt sijoittuvat suurimmaksi osaksi asutuskeskuksiin ja Etelä-Suomi painotteisesti.



Kuvio 2. Lassila & Tikanojan viemärihuollon toimipaikat

Pohjois-karjala, pohjanmaa ja lappi ovat alueita, joissa viemärihuoltopalveluita on rajusti tarjolla tällä hetkellä. Lappi on alueena suuri, ja suhteessa pinta-alaan alueella on vähän viemärihuollonpalveluille tarvetta ylipäättäen. Pohjois-karjala ja pohjanmaa ovat taas alueita, joihin ei ajansaatossa jostain syystä vielä perustettu omia viemärihuoltoyksiköitä. Aluilla olisi kyllä varmasti hyvät mahdollisuudet suorittaa kannattavaa liiketoimintaa myös Lassila & Tikanojan toimesta.

Liikevaihdollisesti suurin euromäärä tulee Uudenmaan alueelta, jossa toki viemäri-
joakin on luonnollisesti suuren asukasmäärän vuoksi eniten Suomessa. Alueella on
suuren viemärihuollon palveluiden tuottamisen suuren potentiaalin vuoksi paljon
myös kilpailua, jonka johdosta kannattavan liiketoiminnan suorittaminen on melko

haasteellista, mutta ei mahdotonta. Muiden alueiden liiketoiminnan arvot ovat suhteellisten samoja keskenään. Tyypillisesti viemärihuollon liikevaihto yksiköittäin on luokkaa 0,5-1,5 miljoonaa euroa muilla paikkakunnilla kuin Uudenmaan alueella, jossa liikevaihto on luokkaa 4 miljoonaa euroa.

6.4 Viemärihuollon kilpailutilanne Suomessa

Suomessa suurimmat viemärihuoltoa tuottavat yhtiöt ovat Lassilla & Tikanoja, Eerolayhtiöt ja Delete Finland. Suoraa euromääräistä vertailua yhtiöiden välillä ei voida tehdä, koska yhtiöiden tilinpäätöksistä ei selviä suoraan viemärihuollon osuutta vaan luvut sisältävät myös muita yhtiöiden liiketoiminnan tuottajia. Paikkakunnilla läsnäolon ja kalustomäärien perusteella voidaan olettaa yhtiöiden viemärihuollon liiketoimintojen olevan hyvin lähellä toisia. Näiden kolmen suuren yhtiön lisäksi on lukuisia noin 1 miljoonan euron vuosi liikevaihdoin pienempiä yrityksiä, joissa on pääsääntöisesti kalustoa noin kaksi tai kolme autoa ja henkilökuntaa yhdestä viiteen.

Kaikkien yhtiöiden väliset kilpailut tilanteet voisi jakaa kahteen eri luokkaan. Suuret valtakunnalliset kilpailutukset, eli volyymiltään niin suuret tarjouskyselyt että tarjoajia ei ole kuin käytännössä edellä mainitut kolme suurinta yhtiötä, joiden kapasiteetti mahdollistaa ylipäättään tarjoamisen. Toisena luokkana on pienemmät tarjoukset, joiden volyymit ovat huomattavasti pienempiä ja käytännössä tarjouksiin pystyy vastaamaan myös kaikki pienet toimijat. Tähän pienten tarjousten luokkaa voisi laskea mukaan myös kaikista pienimmät yksittäistilaukset, eli näissä tapauksissa ei käytännössä edes puhuta tarjouksista vaan käytännössä palvelua tarvitaan nopeasti ja voidaankin puhua enemmänkin tilauksista.

Kilpailutilanteesta tekee mielenkiitoisen se, että isojen ja pienten yritysten kulurakenne on huomattavan erilainen. Isoilla yhtiöillä on varaa investoida kalustoon ja uutuuksiin nopeastikin, mutta yksittäinen toimiala voi johtua maksamaan myös muiden yhtiön toimialojen kuluja. Isoissa yhtiöissä myyntikatteen jälkeen tuleva kiinteäkulu

osia tuloslaskelmassa on huomattavasti isompi kuin esimerkiksi yhden auton yrityk-
sessä. Toisaalta iso yhtiö voi suurella volyymilla tarjota töitä, myös pienemmällä
myyntikatteella ja näin saada kalustolle suuremman käyttöasteen ja kuoletettua pe-
ruskustannuksia.

6.5 Viemärihuollon tulevaisuuden näkymät

Suomessa on yli 50 tuhatta kilometriä kunnallisteknisiä viemäreitä (Lampola & Kuikka
2018, 13), joiden kunnon kartoitus saneerausta varten on erittäin tärkeää, jotta tar-
vittavat saneeraukset ja korjaukset saadaan kohdennettua kustannustehokkaasti ja
oikeisiin paikkoihin. Tällä hetkellä viemäreitä tutkitaan vuositasolla noin 4 % eli tutki-
musnopeus on riittämättömän viemäreiden teknisen vanhenemisen suhteen. Tämä tar-
koittaa ilmiötä nimeltä saneerausvelka.

Lisäksi maan alla kulkevien isojen viemäriinjojen lisäksi jätevetä kuljetetaan putkissa
paljon myös kiinteistöjen sisällä eli puhutaan kiinteistöviemäreistä. Kiinteistöjen van-
hetessa myös viemärit vanhenevat ja usein viemäreiden ikääntymisvauhti onkin no-
peampi kuin itse kiinteistön, jolloin tukosten ja erilaisten viemäriongelmien määrä li-
sääntyy vuosien mittaan.

Jätevesilakien ja -asetusten myötä myös viemäriin liittyvät erilaiset erotinkaivot ja
-järjestelmät yleistyvät jatkuvasti, jotta viemäriin ei päätyisi sinne kuulumatonta
jätettä kuten ravintoloiden keittiöistä rasvaa ja huolto ja -polttoaine asemoilta öljyjä
ja polttonesteitä.

Yllä mainittujen syiden takia viemärihuollon tulevaisuus ja liiketoiminnan jatkumo
näyttää tällä hetkellä erittäin hyvältä Suomen tasolla ja myös Lassila & Tikanojalla.
Käytännössä viemärihuoltoon investoitava raha tulee lisääntymään tai pysymään vä-
hintään ennallaan, putkiston ikääntymisen ja väestön lisääntymisen takia lähitulevai-
suudessa.

Ainut tällä hetkellä vähenevä liiketoiminnan osa viemärihuollossa on sako- ja lokakai-vojen määrään vähentyminen kunnallistekniikan lisääntyessä myös haja-asutusalueilla eli käytännössä kiinteistöissä syntyvää viemärijätettä johdetaan yhä enemmän viemäriinjoja pitkin jätevedenpuhdistamoille eikä kuljeteta säiliöautoilla kiinteistöjen sako- ja lokakaivoista jätevedenpuhdistamolle.

7 Lassila & Tikanojan alihankintojen nykytila

Käytännössä Lassila & Tikanoja käyttää jokaisella toimialallaan jossain päin Suomea alihankintapalveluita jossain määrin, tosin alueittain ja toimialoittain on alihankintojen käytössä kuitenkin erittäin suuria vaihteluita. Esimerkiksi toimiala ympäristörakentaminen käyttää käytännössä pelkästään alihankintapalveluita kaikissa työnsuorittamistehtävissä, ainoastaan projektien johto ja suunnittelu on Lassila & Tikanojan palkkalistoilla suoran. Kiinteistöpalvelut taas toimialana käyttää erittäin vähän alihankinta palveluita euromääräisesti ja henkilöinä mitattuna, jolloin suurin osa esimerkiksi kiinteistöjen hoitajista on Lassila & Tikanojan palkkalistoilla suoraan.

Isona ja vastuullisena organisaationa Lassila & Tikanojalla on selkeä politiikka ja toimintamalli toimittajille ja alihankkijoille. Puhutaan Lassila & Tikanojan tapa toimia ohjeesta (liite 2), jossa määritetään vähimmäisvaatimukset toimittajille ja heidän toiminta malleilleen. Käytännössä jokaiselta toimittajalta edellytetään seuraavien pääkohtien olevan täysin kunnossa:

- Lainsäädännön noudattaminen
- Toiminnan rehellisyys ja läpinäkyvyys
- Toisten kunnioittaminen ja vastuu työnantajana
- Ympäristövelvoitteet
- Arviointi ja menettely rikkomustilanteessa

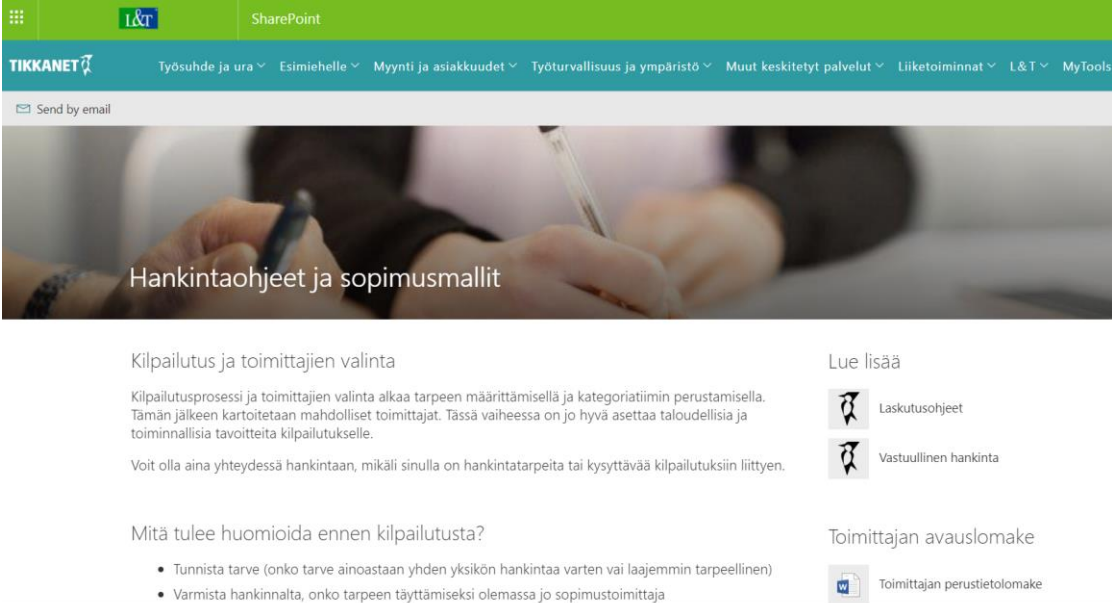
Yleisesti jokaisen toimittaja on toimittava aina Suomen lakien ja määräysten mukaisesti, ja kunnioitettava jokaista ihmistä ja sitoutua kestävän kehityksen periaatteisiin, johon panostamalla säästämme raaka-aineita, energiaa ja luontoa.

Eettisen ja vastuullisesti toimivan alihankkijan ja tapa toimia-ohjeistuksen lisäksi toimittajien tulee vielä hyväksyä Lassila & Tikanojan yleiset palveluiden hankintaehdot (liite 4), joissa määritellään seuraavat asian osapuolien välillä:

- Palvelulle asetetut vaatimukset
- Toimitusaika ja palvelun viivästyminen
- Omistusoikeus palvelun tuloksiin
- Palvelun tuottamiseen käytettävä henkilöstö
- Immateriaalioikeudet
- Salassapitosopimus
- Toimittajan avustamisvelvollisuus hankintasopimuksen päättyessä
- Soveltava laki ja riitojen ratkaisu
- Tilaajavastuu
- Lainansäädännön noudattaminen ja yhteiskuntavastuu
- Hinta
- Maksuehdot
- Virheellinen palvelu
- Tietosuoja ja tietoturva
- Ylivoimainen este
- Vastuu vahingosta
- Sopimuksen siirtäminen ja alihankinta
- Sopimusmuutokset
- Yhteyshenkilöt
- Hankintasopimuksen voimassaolo ja päättäminen

Näiden määrittelyn ja toimittajan ehtojen hyväksymisen jälkeen yhteistyöllä on selkeät pelisäännöt ja ongelmatilanteisiin on sovittu valmiiksi menettely ja vastuujaot.

Lassila & Tikanojalla on sisäisessä intranetissä (Kuvio 3) selkeät määrittely, ohjeistukset Hankintoihin ja sopimusmalleihin, joita tulee käyttää alihankintoja tehdessä.



The screenshot shows a SharePoint intranet page for Lassila & Tikanoja. The header includes the company logo and navigation menus. The main content area features a large image of hands writing on a document, with the title "Hankintaohjeet ja sopimusmallit". Below the image, there are several sections: "Kilpailutus ja toimittajien valinta" with a brief description of the process, "Mitä tulee huomioida ennen kilpailutusta?" with a list of considerations, and a "Lue lisää" (Read more) section containing links to "Laskutusohjeet", "Vastuullinen hankinta", "Toimittajan avauslomake", and "Toimittajan perustietolomake".

Kuvio 3. Kuvakaappaus Lassila & Tikanoja intranetistä

Intranetin sivuilta voi ladata suoraan valmiit sopimus pohjat alihankkijan käyttämiseen ja kaikki tarvittavat liitteet sekä ehdot palvelun ostajan, että myyjä osapuolen väliseen sopimukseen.

Lisäksi intranetistä löytyy selkeä ohjeistus vastuulliseen hankintaan, joiden yksi tärkeä kohta on selvittää palveluhankintojen osalta kuuluvatko toimittajat tilaajavastuu.fi palveluun. Lain mukaan ostajan eli Lassila & Tikanojan on selvitettävä, onko toimittaja hoitanut lakisäätteiset velvoitteet, kuten verot, eläkemaksut, ja muut työntekijöihin liittyvät oikeudet. Käytännössä jokainen Lassila & Tikanojalla työskentelevä henkilö on velvollinen ennen palvelun ostamista selvittämään, että palveluntuottajan tilaajavastuu asiat ovat kunnossa.

Toimittajien arviointiin on olemassa myös itsearviointi lomakkeita, joilla voidaan selvittää ja arvioida mm. toimittajien taloudellinen suorituskyky, laatuasiat, ympäristö-

asiat, työturvallisuusasiat sekä täyttääkö toimittajan toimitusketju vastuullisuusvaatimukset. Itsearvionitien lisäksi Lassila & Tikanoja tekee vuosittain riskienarviointien perusteella valikoiduille toimittajille toimittaja auditointeja, jotka ovat määrämuotoisia ja objektiivisia arvioita toimittajan asetettujen vaatimusten täyttymisestä kokonaisuudessa.

7.1 Alihankinnat Lassila & Tikanojan viemärihuollon liiketoiminnassa

Alihankinnat Lassila & Tikanojalla on jaoteltu kategorioihin seuraavasti: siivousalihankinta, kiinteistöhuollon alihankinta, talotekniset ja rakentamispalveluiden alihankinta sekä logistiset ja maanrakennusali-hankinnat. Työssä tutkittava toimiala viemärihuolto kuuluu listassa viimeisenä mainitun logistiset ja maanrakennusali-hankinnat pääkohdan alle, johon viemärihuollon lisäksi kuuluvat kuljetukset ja jätehuolto. Ohje alihankinnoille on niiden kilpailuttaminen alueittain ja kategorioittain, joiden perusteella valitaan alueen käytettävät sopimusurakoitsijat. Yli 20 tuhannen euron vuosihankintakokonaisuuksia tarjoavat alihankkijat kategoriapäällikkö tai hankintapäällikkö ja tämän alle jäävät toimittajat saa kilpailuttaa ja hyväksyä asemavaltuutusohjeistuksen mukaan yksikönpäälliköt itse.

Lassila & Tikanojan intranetistä löytyi paljon tietoa alihankinnoista, vastuu kysymyk-sistä sekä valmiita sopimus pohjia valmiine lakiteksteineen. Tämän lisäksi yrityksellä on myös oma lakiosasto käytettävissä sopimusten tekemistä ja tarkistamista varten.

Kuitenkin edellä mainituista seikoista huolimatta viemärihuollon ilmapiiri alihankintojen suhteen oli hieman sekava, ja epäselvä toimitaanko yleisen ohjeistuksen mukaisesti aina varmasti. Varmistetaanko aina, että toimittajat ovat huolehtineet kaikista velvoitteista ja ovat tilaajavastuun vaikutuspiirissä. Toimivat eettisesti oikein ja huolehtivat työntekijöistä ja omasta toimitusketjustaan. Mikä tärkeintä suurin huolestuttava kysymys liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi on : Kilpailutetaanko

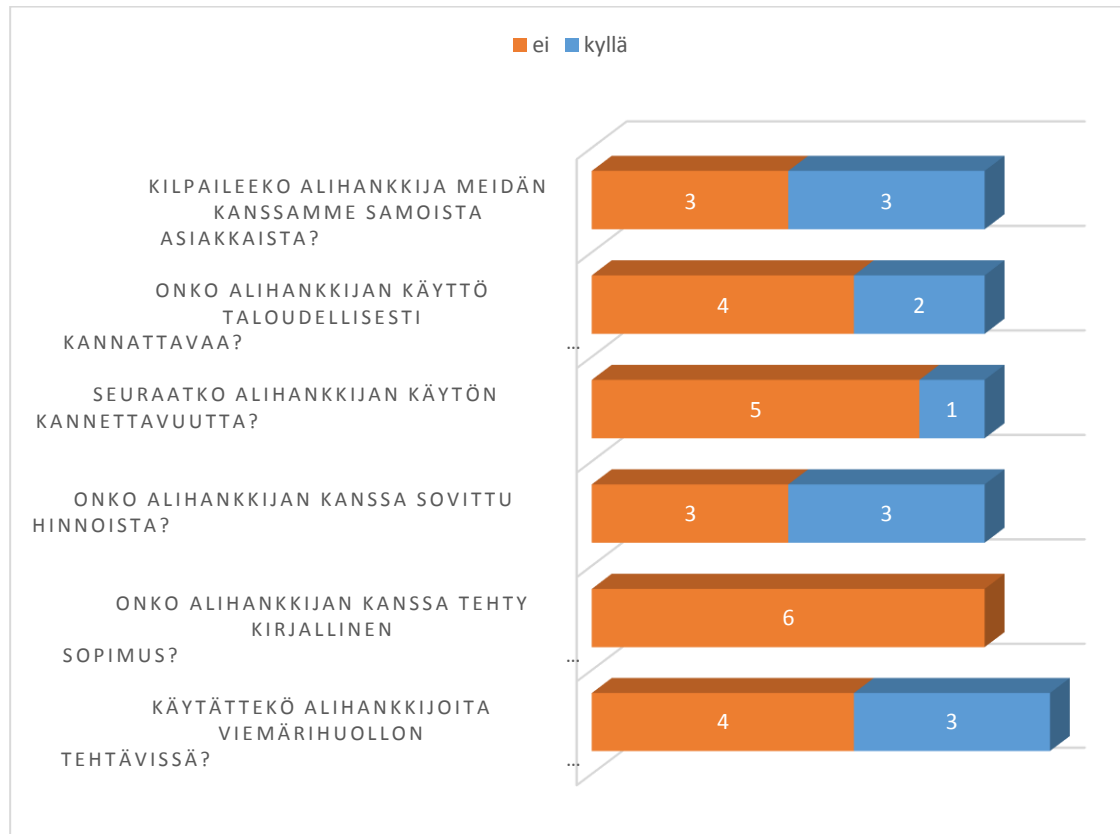
toimittajat ja varmistetaan oikeasti parasmahdollinen alihankinta hinta? Vai käytetäänkö alihankkijaa niin sanottujen ”tulipalojen” sammutteluun eli töihin, joihin ei itse keretä tai muusta syystä haluta lähteä. Tämän lisäksi tärkeä kysymys on, että ver-taillaanko hintoja toimittajan veloituksen ja oman loppuasiakkaalta veloitet-tavan summan välillä, eli kuinka paljon alihankinnoista saadaan myyntikatetta.

Edellä mainittujen seikkojen selvittämiseksi tein kyselyn (liite 3) kaikille Suomen yksi-köiden vetäjille, joiden vastuun alle kuulu viemärihuollon palveluita. Kyselyn tulokset on purettu kuvioon 4. Kysely lähetettiin 11 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 7 henki-löä.

7.2 Olemassa olevat alihankintojen ostomallit viemärihuollon liiketoi-minnassa

Olemassa olevien hankintamalleja ja käytännön ostotapoja viemärihuoltojen alihan-kintaan lähdin selvittämään yksiköidenpäälliköiltä yksinkertaisen ja helpon kyselyn muodossa (liite 2). Yksinkertainen ja tehokas kysely siksi, että tiedän arjenpyörittämi-sen olevan hyvin kiireellistä ja yksittäiset sähköposti kyselyt voivat helposti priorisoi-tua tekemättömien listalle, kuten nyt kävi myös usean kohdalla vastus prosentti jää-dessä 64 prosenttiin, joka tarkoittaa käytännössä vielä huonompaa lukemaa, koska yhden yksikönpäällikön alle saattaa kuulua useita yksiköitä. Lähetin kyselyn yksi-köidenpäälliköille sen vuoksi, että näin sain katettua koko Lassila & Tikanojan viemäri-huollon kootusti, koska yhden yksikönpäällikön alle voi kuulua yhdestä viiteen viemä-rihuolto yksikköä eri puolella Suomea ja jokainen yksikönpäällikkö ollessaan taloudel-lisessa vastuussa omien yksiköiden kannattavuudesta tietää varmasti vastaukset esi-merkiksi kateprosentteihin.

Kyllä ja ei kysymysten vastuksia lähdin analysoimaan visuaalisin keinoin (kuvio 4), jonka nopeana johtopäätöksenä voi todeta suoraan, että kukaan ei ole Lassila & Tikanoja ohjeistuksesta huolimatta tehnyt heidän kanssaan minkään näköistä sopimusta töiden suorittamisesta.



Kuvio 4. Kysely alihankintojen käytöstä viemärihuollossa

Puolet käyttäjistä olivat sopineet hinnoista, mutta puolet eivät ja vain yhtä kyselyyn vastaajaa kiinnosti alihankinnan kannattavuus. Huoleton käyttötapa ja seuranta niin taloudellisesta kuin sopimusteknisesti kertoo siitä, että alihankintoihin ei juuri panosteta ja ne liikevaihdollisesti ovat yksiköille todennäköisesti melko merkitsemättömiä.

Kaksi neljästä piti alihankintojen käyttämistä taloudellisesti kannattavana. Tarkoittaako tämä, että alihankkija laskuttaa meiltä enemmän kuin mitä itse laskutamme asiakkaalta? Uskoisin, että tässä ei ole kysymys siitä vaan lähinnä kannattavuus prosenteista. Suuressa pörssiyhtiössä seurataan hyvin tarkkaan jokaisen pienimmänkin yksi-

kön tuloksen kehitystä niin euroissa kuin prosenteissa. Tämän kannattamattomuuden takana on todennäköisesti kyselyyn vastaajien mielestä juurikin nuo seurattavat prosentit. Viemärihuollon toimialalla omien muuttuvien kustannusten sekä myös to-della isojen kiinteiden kustannusten vuoksi myyntikateprosentin tulisi asettua välille 30-40%, jotta jäljelle jäisi vielä liikevoittoa tavoiteltu 7-9%. Alihankinnan katteen ol- lessa kyselyn mukaan 2-25 % välillä, jolloin prosentuaalinen osuus myyntikatteessa pienenee, vaikkakin eurojen osuus kasvaa myyntikatteessa.

7.3 Alihankintojen kannattavuuden seurannan nykytilanne

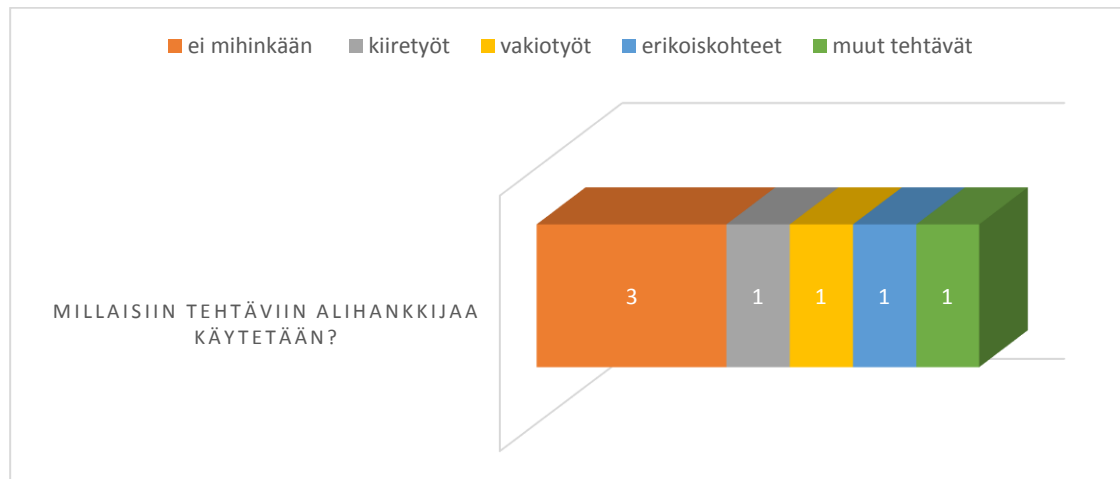
Kuten kuvion 4 kyselystä voidaan todeta ei alihankintojen kannattavuutta juuri seu- rata tällä hetkellä, ainoastaan yksi vastaajista totesi seuraavan kannattavuutta. Las- sila & Tikanojan toiminnanohjausjärjestelmä on tällä hetkellä hieman puutteellinen alihankintojen osuuden seuraamisen. Laskutus ei tunnista erikseen itsetehtyjä ja ali- hankittuja töitä. Käytännössä liikevaihdon vertailuun ainut keino olisi istua laskujen hyväksyjän ja laskuttajan kanssa alas ja käydä lasku laskuta läpi alihankitut palvelut ja todeta mihin yksikköön ja mihin työhön kyseinen lasku liittyy sekä samalla etsiä vas- tin pari tulleelle laskulle ja verrata sitä ulos lähteneeseen laskuun. Lisä ongelman kan- nattavuuden seurannalle tuo myös se, että jokainen laskuttaa samaa työtä hieman eri lailla. Esimerkiksi joku laskuttaa aina pelkän tuntiperusteisen laskun, joka sisältää matkat kalustohallilta työkohteeseen, työn kohteessa sekä paluun kalustohallille. Toi- nen voi laskuttaa samaan vastaavaan työhön matkat kilometriveloituksella, työn tun- tiveloituksella paikan päällä, lisätä tuntiveloitukseen erikoislisiä, kuten pitkän imulet- kun vetomatkan lisän tai muun vastaavan. Laskutustapojen ollessa hyvin kirjavina jää ainoaksi seurantatavaksi työn kokonaissummien vertailu. Koska alihankkijoiden osuu- den ja niiden kannattavuuden vertailu olisi työnä kohtuuttoman suuri ja sitoisi lasku- tuksen tiukkoja resursseja en työhön lähtenyt hakemaan viemärihuollon alihankinto- jen todellisia liikevaihto ja kannattavuuslukuja.

Kyselyn mukaan alihankintojen katetavoitteet olivat hyvin vaihtelevia, käytännössä jakauma oli 2-25% välille jakautunut hyvin tasaisesti, kuten taulukosta 1 voidaan havaita. Kannattavuuteen vaikuttaa varmasti alihankintojen käytötapa. Kiire töihin, joihin ei itse keretä menemään ja alihankkijaa käytetään nopeasti ja sen enempää sopimatta hinnoista ja sopimuksista kateprosentit ovat varmasti yksi numeroisia, eli tällöin puhutaan asiakaspalvelusta ja asiakkaan pitämisestä tyytyväisenä. Näin pienten kateprosenttien tehtäviä ei voida yksittäisenä pitää kannattavana liiketoimintana, mutta usein ne ovat osa suurempaa kokonaisuutta, jota tarkastellessa ei ole merkitystä yhden osa-alueen kannattamattomuudella.

Taulukko 1. Alihankintojen kateprosenttikysely

<i>myyntikate</i>	<i>vastauksia</i>
<i>%</i>	<i>kpl</i>
2 %	1
5 %	1
7 %	0
10 %	1
15 %	0
20 %	1
25 %	1

Kilpaileeko alihankkija Lassila & Tikanojan kanssa ja millaisin tehtäviin alihankkijaa käytetään (kuvio 5)



Kuvio 5. Millaisiin tehtäviin alihankkijoita käytetään?

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että alihankkija kilpailee meidän kanssamme ja puolet ei. Ajattelisin, että kaikki alihankkijat kilpailevat Lassila & Tikanojan kanssa, koska heillä samaa tai vastaava kalustoa käytössä, joilla voi tehdä samoilla asiakkailla samoja tehtäviä. Eräs kyselyn kommentteista (liite 4), kertoikin alihankkijan käytön olevan riski menettää asiakas alihankkijalle. Riski asiakkaiden menetyksestä alihankkijoille on varsinkin pienempien asiakkaiden kohdalla suurempi, joilla viemärihuollon palvelunkustannus muusta kulurakenteesta on suhteessa suurempi, joten tällainen asiakas on kustannustietoisempi käyttämistään palveluista ja varmasti ymmärtää sen, että jos tilaa työn esimerkiksi Lassila & Tikanojalta ja paikalle tulee alihankkija ja aivan eri yrityksen edustaja saisi asiakas kyseisen palvelun varmasti suoraan tältä alihankkijan edustajalta halvemmalla, koska samaa työtä laskuttaa useampi yritys ja jokainen laittaa omalle laskulleen määrätyn kateprosentin.

Alihankkijoiden eri tehtäviin käytön jakauma oli hyvin tasainen luukuun ottamatta yksiköitä, jotka eivät käytä lainkaan alihankintoja. Tasaisesta lukemasta onkin vaikea tehdä yhtä yhtenäistä johtopäätöstä, muuta kuin että monella yksiköllä on selvästikin eri tarpeita käyttöön kuten (liite 5) vapaista kommentteista selviää. Esimerkiksi eräässä yksikössä on haasteellisia teollisuuden kohteita, joiden vähäisen määrän vuoksi ei ole kannattavaa lähteä investoimaan omaa kalustoa kyseiseen työhön, vaan työn suoritetaan alihankintana, koska erikoistehtävä kuuluvat isomman sopimuksen vaikutuspiiriin.

Maantieteellinen etäisyys asiakkaan ja olemassa olevan oman kaluston sekä henkilöstön välillä on myös yksi syistä käyttää alihankkijaa palvelun suorittamiseen. Kuten kyselyn (liite 5) kommenteissa alihankkijaa on käytetty Kuopion viinijuhlien bajamajojen tyhjennykseen. Tässä on hyvä esimerkki siitä, että yksiköllä on omaa kalustoa, mutta etäisyyden ollessa pitkä ei työtä voida tehdä kannattavasti vaan silloin on turvaututtava alihankkijan palveluihin. Toki aina on punnittava työtehtävät kokonaisuuksina ja pidettävä kokonaisuus taloudellisesti kannattavana, kuten Kuopion viinijuhlien osalta toivottavasti on käynyt.

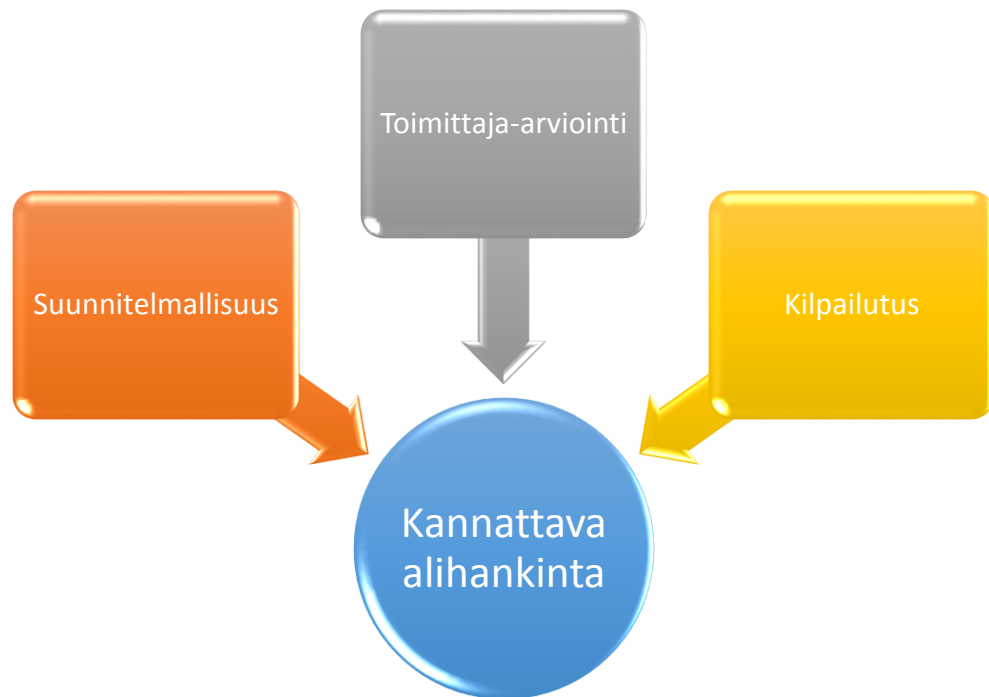
Kyselyn (liite 3) selkeä viestin on, että alihankintojen käytössä viemärihuollossa ei ole suunnitelmallisuutta eikä yhdenkään alihankkijan kanssa ole tehty minkään laista sopimusta palveluiden käytöstä. Myöskään hintoja ei ollut kysytty alihankkijoilta, mikä tekee kannattavuuden vertailusta lähes mahdotonta ja luo ison haasteen kannattavan liiketoiminnan tekemiseen.

8 Kehitysehdotukset

8.1 Alihankkijoiden käyttämisen toimintamalli viemärihuollon palveluissa

Kuten useaan otteen olen työssä maininnut, kaiken liiketoiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa. Pidän sitä myös kehitysehdotuksieni lähtökohtana. Kehitysehdotukset on rajattu koskemaan ainoastaan viemärihuollon liiketoimintaa ja viemärihuollon alihankintojen kehitystä. Työtä aloittaessani mielessäni pyöri visioita keskittämistä viemärihuollon alihankinnan käyttäjästä, joka koordinoisi alihankintojen käytön koko Suomen tasolla. Hyödyntämällä Lassila & Tikanojan nimeä ja tunnettavuutta visiona olisi myydä palveluita esimerkiksi verkkokaupassa asiakkaille koko Suomen tasolla. Työn edetessä, ajatusten jalostuessa ja viemärihuollon liiketoiminnan Suomitaason globaalien ymmärryksen lisääntyessä ajatukset keskistetyistä alihankintakoordinaattorista alkoivat hälvenemään ja tilalle tuli ajatuksia vanhojen toimintamallien tehostamisesta sekä ajantasaistamisesta. Varmistettujen oikeiden ja yhdenmukaisten

toimintamallien kautta jokainen viemärihuollon palveluita tuottava yksikkö varmistaa toimivansa tilaajavastuun mukaisesti sekä tekevän asiat kuten ne on Lassila & Tikanojalla määritetty keskitettyjen toimintojen ja lakiosastojen toimesta. Kehitysehdotukset voidaankin asettaa seuraavien avainsanojen alle: Suunnitelmallisuus, toimittaja-arviointi, kilpailutus ja kannattavuuden arviointi (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Kannattavan alihankinta avainsanat

Suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että ei tehdä äkkinäisiä ja hätäisiä johtopäätöksiä yllättävissä tilanteen muutoksissa ja soiteta ajattelematta lähimmälle yrittäjälle, joka voisi auttaa. Suunnitelmallisuus tarkoittaa, että kaikkeen on varauduttu ennakkoon. Edellä kuvatun tilanteen tapahtuessa soitetaan toimittajalle, jonka kanssa on sovittu hinnat valmiiksi, tehty palvelusopimus, tarkistettu, että toimitusketju pysyy tilaajavastuun mukaisena ja mitä tärkeintä on sovittu toimintamallit valmiiksi. Valmiiksi sovittuja toimintamalleja on esimerkiksi palveluvasteaika, kaluston vaatimukset, Kaluston varustus ja yhteystiedot molemmilla osapuolilla. Suunnitelma-

lisuuden tärkeys korostuu etenkin nopeiden hälytyskeikkojen yhteydessä, joiden palvelun vasteaika voi olla alle tunnin, tällöin jo pelkästään puhelinnumeron etsimiseen menevä aika voi esimerkiksi viemärin tukostapauksessa tarkoittaa asiakkaalle laajaa vesivahinkoa. Isoimmissa tarjouskilpailussa ja isoissa kokonaisuuksissa sovitut toimintamallit helpottavat tarjouslaskijan työtä eikä hänen tarvitse jokaiseen tarjoukseen kilpailuttaa ja muistella alihankkijoiden hintoja ja ehtoja.

Toimittaja-arviointi

Tärkein kriteeri toimittaja-arvioinnissa on vastuullinen hankintaketju eli varmistus siitä, että alihankkijalla ovat tilaajavastuukysymykset kunnossa. Perusasioiden ollessa kunnossa voidaan toimittajaa lähteä arvioimaan oman liiketoiminnan kannalta: onko alihankkija Lassila & Tikanojan kilpailija ja mitä se tarkoittaa käytännössä? Kilpailutilanne voi suurella todennäköisyydellä estää yhteistyön jatkumisen, mutta asiaa on punnittava monelta eri kantilta pitäen koko ajan tiukasti fokuksessa oman liiketoiminnan kannattavuuden ja liikelaisuuksien pysyminen salaisena.

Sopimus- ja talouspuolen arvioinnin ja sopimisen jälkeen täytyy arvioida toimittajan laitteiston suoristuskyvyt. Suorituskykyarvioinnissa käydään toimittajan käytössä oleva kalusto läpi ja katsotaan mitä kalustolla voi tehdä ja millaisiin töihin kalusto soveltuu, jotta saadaan alihankkijoiden kalusto ja osaamiset mukaan päivittäiseen ajojärjestelyyn ja töiden suunnitteluun mukaan ja saadaan töiden suunnittelu kokonaisuudessa resurssien osalta optimoitua.

Kilpailutus

Viemärihuolto on toimiala, jossa kalusto on kallista ja kaluston käyttökustannukset ovat korkeat myöskin viemärihuollon työntekijöiden kuuluessa auto- ja kuljetusalan työntekijäliittoon AKT:hen, nostaa kustannuksia myös toivomassa. Palveluhintojen ollessa korkealla ja euromääräisesti isot hinnat saattavatkin yllättäen sisältää myös euromääräisesti isoja alennuksia, kun vain osataan kysyä tarjoukset oikein ja järke-

västi. Yksi tärkeimmistä kilpailutuksen motivaattoreista on kilpailussa säästetyn euro-määrän sijoittuminen tuloraportointiin, jos esimerkiksi yrityksen liikevoittoprosentti on 10 , saadaan 100 euron säästöllä kannattavuutta parannettua yhtä paljon, jos tehdäisiin liikevaihtoa 1000 euroa lisää.

Volyymit ja paljousalennukset ovat kilpailutuksessa huomioitavia asioita, eli jos tehdäänkin alihankintasopimus vain yhden toimittajan kanssa ja sitoudutaan käyttämään toimittajaa ensisijaisesti, voidaan lopullisessa palveluhinnassa säästä isoja summia yksikköhinnoissa.

8.2 Viemärihuollon alihankinnan toimenpide-ehdotukset

Konkreettisin toimenpide-ehdotus viemärihuollon alihankinnan järkevämpään käyttämiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen on alkaa tekemään alihankintatöitä suunnitelmallisesti yksiköissä, joissa nyt käytetään alihankintaa: suunnitellaan käyttö, arvioidaan toimittajat ja kilpailutetaan. Yksiköissä, joissa ei käytetä alihankintaa, harkitaan uudestaan alihankinnan käyttämisen tarve. Käytännön arki monessa yksikössä on usein niin sanottua tulipalojen sammuttelua eli tehdään koko paljon töitä ja nopeasti tulevien työtehtävien suorittamiseksi, ehtimättä ajatella asioita suunnitelmallisesti. Tämän kiireen vuoksi alihankintojen suunnitelmallisen käytön ehdottaminen yksiköihin, joissa sitä ei vielä tehdä ja yksiköihin, joissa alihankintatöitä saatetaan ostaa paljonkin, tulee lähestyminen olla yksiköihin kevyt ja ajatuksia herättävä täyden tyrmäyksen ja roskapostiin joutumisen vuoksi.

Yksiköiden, joissa ei alihankintaa vielä tehdä tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Jääkö laskutettavaa työtä tekemättä resurssipulan vuoksi?
- Onko asiakkaita maantieteellisesti niin kaukana, että matka muodostaa palvelun summasta yli 30 %?
- Jääkö töitä tekemättä, sen vuoksi että kalusto ei sovellu tiettyihin kohteisiin tai kalustossa on selkeitä puutteita, joihin ei kannata investoida pienien volyymien vuoksi?

Kysymyksillä herätään yksikön ajattelu alihankintojen mahdollisuuksista ja etenkin tarpeesta ostaa alihankintaan. Uskoisin, että monissa yksiköissä hetken pysähtyminen ja asian ajattelu monelta kantilta saattaa johtaa lopputulokseen, jossa liiketoimintaa aletaan laajentamalla alihankintaa käyttämällä ilman omia kalustoinvestointeja, jolloin opinnäytetyön on täyttänyt asetettuja tavoitteita.

Yksiköiden, joissa käytetään alihankintaa, tulee lähteä pohtimaan alihankinnan kannattavuutta ja kolmea tekijää, joista kannattavuus koostuu (ks. kuvio 6). Tämän lisäksi heille tulee tehtäväksi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Onko alihankkijan kanssa sovittu hinnoista?
- Onko alihankkijan kanssa tehty palvelusopimus?
- Onko alihankkijan tilaajavastuu asiat tarkistettu?
- Onko alihankkijan kanssa sovittu käytännön asiat eli tilausnumerot, alihankkijan kalusto ja sen soveltuvuus?
- Minkä takia käytetään alihankintaa?

Edellä mainittujen kysymysten on tarkoitus herättää alihankintaa käyttävien yksiköiden ajattelua kannattavuudesta ja oikeista toimintamalleista. Oikeat toimintamallit ovat isolla yritykselle erittäin tärkeitä esimerkiksi imagon kannalta. Imago voi kokea koviakin kolauksia, jos alihankkijan toimitusketjussa löytyisikin joku suuri poikkeama. Viemärihuollon liiketoiminnassa suuri ja jopa todennäköinen alihankkijan poikkeama voisi olla työssä syntyvien jätteiden, kuten öljyisten hiekkojen epäasianmukainen hävitys.

Kysymysten pohtimisen jälkeen yksikönpäällikön, työnjohtajan tai henkilön, joka on vastuussa töiden järjestelystä ja liiketoiminnan kannattavuudesta, tulisi ottaa yhteyttä Lassila & Tikanojan hankintaosastolle ja yhteistyössä heidän kanssaan kilpailuttaa alihankkijat, arvioida toimittajat sekä tehdä sopimukset heidän kanssansa.

8.3 Tulevaisuudennäkymät viemärihuollon alihankinnoissa

Lassilla & Tikanojalla on tällä hetkellä menossa viemärihuollossa toiminnanohjausjärjestelmä hanke, jonka yhtenä tavoitteena on saada työkohtainen kannattavuuden seuranta. Tämä toiminnanohjausjärjestelmän uusi ominaisuus tulee tulevaisuudessa auttamaan paljon töiden kannattavuuden seurantaan ja sitä varmasti hyödynnetään varsinkin alihankintojen kannattavuuden seuraamisessa. Paremman kannattavuuden seurantatekniikan lisäksi alihankintojen rooli todennäköisesti tulee kasvamaan, mutta sen silti usko kovin räjähdysmäiseen kasvuun. Oikea kasvusuunta on se, että tehdään asiat oikein ja fiksusti, jolloin lopputuloksena on kannattavampi liiketoiminta ja saadaan varmistettua liiketoiminnan jatkuvuus myös tulevaisuudessa.

Verkkokauppa ja sen tarjoamat mahdollisuudet tulevaisuudessa liiketoiminnan kasvattamiseen alihankinnoilla työn tavoitteista huolimatta jää hieman epäselväksi ennustaa. Verkkokauppa itsessään tulee varmasti kasvamaan ja erilaiset älylaitte pohjaiset tilaus ja tilauksenseuranta-aplikaatiot nostattavat suosiotaan tulevaisuudessa.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätöksissä mieleen nousee väkisinkin kysymys: Miksi hankkija alihankkijalta palvelua, joka on omaa ydinliiketoimintaa? Yleisesti puhutaan ydinliiketoimintaan keskittymisestä eli tehdään ydinasioita, joissa ollaan hyviä, mutta nyt olisikin tavoite kasvattaa liiketoimintaa ja nimenomaan kannattavaa liiketoimintaa laajentamalla alihankintaverkostoa.

Alun perin jo ennen työn ja aineiston kasaamisen aloittamista ajatukset lensivät korkealla pohtien alihankintoja niiden lukemattomia mahdollisuuksia viemärihuollossa. Ajatuksissa oli henkilö tai henkilöitä, jotka koordinoisivat ja hallinnoisivat pelkästään alihankintoja viemärihuollon palveluille, voisipa jopa olla oma alihankinta tulosityksikkö jonne tilauksia tulisi verkkokaupasta, yksiköistä ja Lassila & Tikanojan asiakaspalvelusta. Työn edetessä ja ajatuksen juoksun ensi innostuksen rauhoittumisen jälkeen asiat alkoivat konkretisoitumaan ja korkea lentoiset ajatukset palautuivat lähemmäksi käytännön arkea, jossa alihankinta yksikkö ei tulisi kannattamaan ja liiketoimintaa ei näin voitaisi laajentaa järkevästi alihankintoja kehittämällä. Käytännössä hinnoittelut, kilpailu tilanne ja palveluntuottamisen mahdolliset haasteet torppaa ajatuksen Lassila & Tikanojan viemärihuollon alihankinta yksiköstä. Malli voisi toimia pienemmälle konsultointi yritykselle, joka tuottaisi muutankin palvelua kuin viemärihuollon alihankinta keikkoja.

Työn tulosten perusteella alihankinnoilla ei voida merkittävästi kasvattaa viemärihuollon liiketoimintaa, mutta olemassa olevia, kyselystä paljastuneita alihankintojen toimintamalleja tulisi jokaisen yksikön osalta kehittää ja organisoida paremmin. Kyselyiden tulokset olivat erittäin huolestuttavia, koska suppeallakin kyselyllä löydettiin todella paljon epäkohtia hankinnoista ja toimintamallien noudattamattomuudesta. Väkisin tulee mieleen ajatus, että kuinka Lassila & Tikanojalla toimitaan muilla toimialoilla, ja millaisia riskejä siellä otetaan sekä mitä mahdollisuuksia oikein toimimalla olisi saada kustannussäästöjä. Sen vuoksi ehdotan hankintaprosessin läpikäyntiä ja selvitystä koko yhtiötasolla.

Tästä työstä iso osuus kehitysvastuusta menee Lassilla & Tikanojan hankintaosastolle, jonka tulisi puuttua herkemmin ostettuihin palveluihin ja lisättävä hankintoja tekevien henkilöiden tietämystä hankintojen tekemisestä oikea oppisest. Suositteleksinkin, että tehtäisiin jokaiselle Lassila & Tikanojan toimihenkilölle verkkokoulutus hankinnoista ja hankintatavoista, jotta saadaan varmistumaan Lassilla & Tikanojalle puhdas imago, vastuulliset toimittajat ja ennen kaikkiaan kannattava liiketoiminta,

koska lähtökohtana kaikessa yrityksen tekemisessä on tuottaa rahaa eli tehdä kannattavasti liiketoimintaa.

Lähteet

Arias-Aranda, D. 2011. "Operations Flexibility and Outsourcing Benefits: An Empirical Study in Service Firms." *The Service Industries Journal* 31, no. 11 : 1849-1870

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Viitattu 12.10.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.

Procurement management 2019. Deltabid... Viitattu 14.1.2019.
<https://www.deltabid.com/procurement-management/>

Chen, J. 2004. "Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance." *Journal of Operations Management* 22, no. 5

Grewal, R. 2015. "Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities." *Customer Needs and Solutions* 2, no. 3

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Iloranta, K. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tark. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Lampola, T., & Kuikka, S. 2019. Viemäreiden kuntotutkimusopas. Vesilaitosyhdistyksen monistesarja. Viitattu 8.4.2019.
https://www.vvy.fi/site/assets/files/2519/viemareiden_kuntotutkimusopas_final.pdf

Logistiikanmaailma. 2019. Artikkel: Toimittajasuhteen kehittäminen. Viitattu 14.1.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Logistiikanmaailma. 2019. Artikkel: Hankintojen organisointi. Viitattu 4.5.2019.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-organisointi/>

Martinsuo, M., Mäkinen S., Suomala P. & Lyly-Yrjänäinen J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita

Nair, A. 2015. "Strategic Purchasing Participation, Supplier Selection, Supplier Evaluation and Purchasing Performance." International Journal of Production Research 53, no. 20

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei: Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto

Park, J. 2010. "An Integrative Framework for Supplier Relationship Management." Industrial Management & Data Systems 110, no. 4

L&T yrityksenä 2019. Lassila & Tikanojan verkkosivulta. Viitattu 22.1.2019.
<https://www.lt.fi/fi/yritys>

Webb Jonathan. 2017. What is supplier relationship management. Viitattu 14.1.2019.
<https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/21/what-is-supplier-relationship-management/#1e9c07acec5a>

Liitteet

Liite 1. Tietovarastotaulukko

Datan tyyppi	määrä	Alkuperäinen data lähde	alkuperäiseksi tarkoitettu tieto
haastattelut	5	yksiköiden pääliiköt	kyselypohja
yritysesittelyt	1	www sivut	itse etsiminen sivuilta
vuosiraportit	2	www -sivut	itse etsiminen sivuilta
Järjestelmän data	5	ERP	Järjestelmätuki

Liite 2. Lassila & Tikanoja Oyj:n tapa toimia -ohje toimittajille ja alihankkijoille

LASSILA & TIKANOJA OYJ:N TAPA TOIMIA –OHJE TOIMITTAJILLE JA ALIHANKKIJOILLE
30.3.2016 Yleistä Vastuulliset ja eettiset toimintatavat ovat Lassila & Tikanoja Oyj:n (L&T) toiminnan perusedellytys. Toimimme yhdessä määrittelemiemme toimintaperiaatteiden mukaan, noudatamme meitä koskevia lakeja ja määräyksiä, kunnioitamme toisiamme sekä sitoudumme kestävän kehityksen periaatteisiin, jotka ohjaavat sääntämään raaka-aineita, energiaa ja luontoa. L&T edellyttää myös toimittajien ja alihankkijoiden (jäljempänä molemmista käytetään termiä ”toimittaja”) noudattavan näitä toimintatapoja kaikessa toiminnassaan. L&T edellyttää kaikkia toimittajiaan tutustumaan tähän ohjeeseen ja toimimaan sen mukaisesti. Lainsäädännön noudattaminen Toimittajien tulee kaikessa toiminnassaan noudattaa toimintaa koskevia lakeja ja viranomaismääräyksiä sekä kansallisia ja kansainvälisiä sopimuksia kuten työehtosopimusten, ympäristö-, työ- ja työturvallisuuslainsäädännön, taloudenpitoon sekä tilaajavastuuseen liittyvien säännösten vaatimuksia. Toimittajien tulee kunnioittaa ja noudattaa YK:n ihmisoikeuksien julistuksessa määritellyjä ihmisoikeuksia sekä kansainvälisen työjärjestön (ILO) määrittelemiä työntekijöiden oikeuksia. Toiminnan rehellisyys ja läpinäkyvyys L&T:n toiminta on rehellistä ja läpinäkyvää ja L&T edellyttää tätä myös toimittajilta. Rehellisyyden ja läpinäkyvyyden tulee näkyä toimittajien liiketoiminnassa etenkin: Hyvänä liiketoimintatapana ja reiluna kilpailuna - Toimittajat noudattavat kaikessa liiketoiminnassaan hyvää liiketoimintatapaa. Toimittajat kunnioittavat ja noudattavat kilpailulainsäädäntöä. Luottamuksellisuutena – Toimittajat huolehtivat luottamuksellisen aineiston suojaamisesta ja tietosuojasta. Lahjomattomuutena - Toimittajat eivät anna eivätkä vastaanota lahjuksia liiketoimintansa käynnistämiseksi tai edistämiseksi. Toisten kunnioittaminen ja vastuu työnantajana Kunnioittaminen - L&T edellyttää toimittajien kohtelevan toisia reilusti ja tasa-arvoisesti sekä pitämään huolta siitä, että toimittajien edustajat toimivat samoin. Jokaisen yksilön ihmisarvoa, yksityisyyttä ja oikeuksia on kunnioitettava eikä toimittajien työympäristössä tule suvaita syrjintää, uhkailua, häirintää tai kiusaamista missään muodossa. Työelämän oikeudet - Toimittajien tulee noudattaa työsuhteissa kansallisia lakeja ja sopimuksia sekä kunnioittaa henkilöstönsä vapautta järjestäytyä ammatillis-

sesti. Lapsi- tai pakkotyövoima - Toimittajat eivät käytä eivätkä hyväksy lapsi- tai pakkotyövoimaa missään olosuhteissa tai muodossa, eivätkä tee sopimuksia tällaista työvoimaa käyttävien toimittajien kanssa. Työympäristö - Toimittajat varmistavat henkilöstölleen turvallisen ja terveellisen työpaikan noudattamalla toimintaansa koskevaa turvallisuus- ja terveyslainsäädäntöä sekä toimimalla ennaltaehkäisevästi työtapa-
turmien välttämiseksi. Toimittajat huolehtivat tarvittavien suojaimien saatavuudesta, turvallisista työtavoista sekä tehokkaista tiedonvälitysväylyistä riskitekijöiden raportoimiseksi ja seuraamiseksi. Päihteiden käyttö - Toimittajien henkilöstö ei työskentele tai esiinny työpaikalla alkoholin tai muiden päihteiden alaisena. Toimittajilla on oltava tarpeelliset ja tehokkaat menettelytavat ja -ohjeet päihteiden käytön ennaltaehkäisyä varten. Palkkaus ja etuudet - Toimittajien tulee noudattaa työsuhteissa kaikkia voimassa olevia palkkausta ja työaikoja koskevia lakeja mukaan lukien minimipalkkasääntelyä sekä pakollisia etuja koskevia lakeja. Ympäristöveloitteet L&T noudattaa kestävän kehityksen periaatteita, jotka ohjaavat säästämään raaka-aineita, energiaa ja luontoa. L&T odottaa myös toimittajien noudattavan vastaavanlaisia periaatteita ympäristöasioissa. L&T edellyttää toimittajien noudattavan ympäristölainsäädäntöä, asetuksia ja lupia kaikessa toiminnassaan. Toimittajat luovuttavat jätettä vain sellaisille toimijoille, joilla on lupa vastaanottaa tai käsitellä sitä. Arviointi ja menettely rikkomustilanteissa L&T:llä tai sen nimeämillä ulkopuolisilla edustajilla on oikeus tarkastaa, että toimittajat noudattavat tätä ohjetta. Toimittajien on otettava käyttöön asianmukaiset ja tarvittavat toimintamallit tämän ohjeen noudattamisen seuraamista varten. Toimittajat sitoutuvat korjaamaan ja oikaisemaan tarkastuksessa esiin tulleet puutteet. L&T ei tee yhteistyötä niiden toimittajien kanssa, jotka eivät pysty noudattamaan tätä toimintaohjetta. L&T on aina valmis vastaamaan toimittajille tähän ohjeeseen liittyviin kysymyksiin. Mikäli toimittaja toimii tämän ohjeen, lakien tai eettisten periaatteiden vastaisesti, L&T:llä on oikeus purkaa sopimussuhde toimittajaan ja lopettaa yhteistyö toimittajan kanssa.

Liite 3. Kysely alihankkoiden käytöstä viemärihuollon palveluissa

Kysely alihankintojen käytöstä viemärihuollossa opinnäytetyötä varten

Kysymykset:

(merkitse yksi tai useampi vaihtoehto)

- Käytättekö alihankkijoita viemärihuollon tehtävissä? Kyllä / Ei
- Onko alihankkijan kanssa tehty kirjallinen sopimus? kyllä / Ei
- Onko alihankkijan kanssa sovittu hinnoista? Kyllä / Ei
- Millaisiin tehtäviin alihankkijaa käytetään? ei mihinkään / kiiretyöt / vakiotyöt / erikoiskohteet / muut tehtävät
- Seuraatko alihankkijan käytön kannattavuutta? Kyllä / Ei
- Onko alihankkijan käyttö taloudellisesti kannattavaa? Kyllä / Ei
- Minkälaista katetta pidät alihankinnoista (ympyröi lähin)? 2% / 5% / 7% / 10% / 15% / 20% / 25% / 30%
- Kilpaileeko alihankkija meidän kanssamme samoista asiakkaista? Kyllä / Ei

Kommentteja alihankkijoiden käytöstä tai käyttämättömyydestä:

Liite 4. Lassila & Tikanoja Oyj:n yleiset palveluiden hankintaehdot

LASSILA & TIKANOJA OYJ:N YLEISET PALVELUIDEN HANKINTAEHDOT Lassila & Tikanoja Oyj:n ja sen konserniyhtiöiden palveluhankinnoissa noudatetaan seuraavia yleisiä hankintaehtoja, mikäli Hankintasopimuksessa ei toisin sovita. 1. Määritelmät 1.1. "Hankintasopimus" tarkoittaa Palvelun hankintaa koskevaa Osapuolten välistä kirjallista sitoumusta (ml. sopimus, tilaus tai muu kirjallinen sitoumus). 1.2. "Osapuolet" tarkoittaa Ostajaa ja Toimittajaa yhdessä; "Osapuoli" viittaa joko Ostajaan tai Toimittajaan erikseen. 1.3. "Ostaja" tarkoittaa Lassila & Tikanoja Oyj:tä ja/tai sen kanssa samaan konserniin kuuluvaa yhtiötä. 1.4. "Palvelu" tarkoittaa Hankintasopimuksessa tarkemmin määriteltyä palvelua, jonka Toimittaja toimittaa Ostajalle (ml. Palveluun liittyvät tavarat ja asiakirjat sekä kaikki Palvelun Tulokset). Palvelu voi olla kertaluonteinen tai jatkuva. 1.5. "Palvelun Tulokset" tarkoittaa dokumentteja, ohjelmistoja, raportteja, suunnitelmia ja muita suoritteita tai tuotoksia, jotka syntyvät Palvelun tuloksena tai yhteydessä. 1.6. "Toimittaja" tarkoittaa yritystä tai muuta toimijaa, joka myy, toimittaa tai välittää Palvelun Ostajalle. 2. Palvelulle asetetut vaatimukset 2.1. Toimittajan velvollisuutena on suorittaa Palvelu Hankintasopimuksen mukaisesti. Palvelun on vastattava Palvelun sisällöstä, palvelutasosta, suorituksesta tai muista Palvelun laatuun liittyvistä seikoista Ostajalle annettuja tietoja. Palvelun tulee soveltua siihen tarkoitukseen, johon sellaista palvelua yleensä käytetään, jos muuta ei ole sovittu. Toimittaja vastaa siitä, että Palvelu suoritetaan ammattitaitoisesti ja huolellisesti sekä lakeja ja viranomaisohjeita ja -määräyksiä noudattaen. 2.2. Toimittajan on pyydettävä Ostajalta hyvissä ajoin kaikki Palvelun suorittamiseen Ostajalta tarvittavat tiedot ja aineistot. 2.3. Toimittaja sitoutuu Ostajan niin halutessa tekemään Palveluun kohtuullisia muutoksia ilman erillistä korvausta, mikäli muutokset eivät aiheuta toimitusajan pidentymistä tai lisäkustannuksia. Mikäli muutoksista aiheutuu lisäkustannuksia tai toimitusajan muutos, on niistä sovittava kirjallisesti. 2.4. Toimittaja on velvollinen hankkimaan toiminnassaan tarvitsemansa luvat ja todistukset sekä pitämään ne voimassa koko Hankintasopimuksen voimassaolon ajan. 2.5. Ostajalla on niin halutessaan oikeus omalla kustannuksellaan tarkistaa tai tarkistuttaa kolmannella taholla Toimittajan suorittama Palvelu sen varmistamiseksi, että Palvelu on Hankintasopimuksen mukainen. Ostajan mahdollisesti suorittamat tai teettämät tarkastukset eivät vähennä tai rajoita Toimittajan vastuuta tai velvollisuuksia. Toimittaja vastaa tarkastuksen kustannuksista, mikäli Palvelun havaitaan olevan

Hankintasopimuksen vastainen. 3. Toimitusaika ja Palvelun viivästyminen 3.1. Toimitajan on noudatettava Hankintasopimuksessa sovittua toimitusaikaa. Toimitus katsotaan tapahtuneeksi, kun Palvelu on toimitettu Ostajalle Hankintasopimuksen mukaisesti. 3.2. Toimittajan on tullessaan tietoiseksi seikoista, jotka saattavat johtaa Palvelun toimituksen viivästymiseen, välittömästi ilmoitettava kirjallisesti Ostajalle viivästymisen syy ja uusi toimitusajankohta. Toimittajan on ryhdyttävä kohtuullisiin toimenpiteisiin viivästyksen ja sen haittojen poistamiseksi. 3.3. Mikäli Toimittaja ei toimita Palvelua Hankintasopimuksessa edellytetyssä toimitusajassa, Toimittaja on velvollinen maksamaan Ostajalle sopimussakkoa kaksi prosenttia (2 %) viivästyneen Palvelun kokonaishinnasta kultakin alkavalta viivästyspäivältä. Sopimussakkoa laskettaessa Palvelun Tulosten myöhästyminen rinnastetaan Palvelun viivästymiseen. Toimittajan tulee lähettää Ostajalle sopimussakon määrää vastaava hyvityslasku Palvelun toimitusta koskevan laskun yhteydessä. Ostajalla on halutessaan oikeus vähentää sopimussakko Toimittajalle tapahtuvista maksusuorituksista. 3.4. Palvelun toimituksen myöhästyessä yli kolme (3) viikkoa Ostajalla on oikeus purkaa Hankintasopimus kokonaan tai osittain. 3.5. Viivästystilanteessa Ostajalla on oikeus saada Toimittajalta korvausta viivästyksen aiheuttamista vahingoista ja kustannuksista siltä osin, kuin ne ylittävät kohdassa 3.3 määritellyn sopimussakon. Sopimussakon maksaminen ei vapauta Toimittajaa Palvelua koskevasta toimitusvelvollisuudesta. 4. Omistusoikeus Palvelun Tuloksiin 4.1. Kaikki omistus- ja immateriaalioikeudet Palvelun Tuloksiin kuuluvat Ostajalle. Toimittajan on ryhdyttävä kaikkiin tarvittaviin toimenpiteisiin huolehtiakseen siitä, että kaikki edellä mainitut oikeudet Palvelun Tuloksiin kuuluvat tai siirtyvät Ostajalle. 4.2. Toimittajalla ei ole oikeutta ilman Ostajan antamaa kirjallista suostumusta luovuttaa Palvelun Tuloksia, Palvelun tuloksena syntyneitä tuotteita ja/tai niitä koskevia tietoja kolmannelle osapuolelle eikä muutenkaan itse tai kolmannen kautta hyödyntää niitä. 4.3. Toimittajalla on oikeus käyttää Palvelun suorittamisen kautta syntynyttä osaamista ja ammattitaitoa myös muussa toiminnassaan. Tällöin Toimittajan on kuitenkin otettava erityisesti huomioon kohtien 4 ja 11 määräykset. 5. Hinta 5.1. Osapuolet sopivat Palvelun hinnasta ja/tai hinnoitteluperusteista Hankintasopimuksessa. Palvelun hinta on kiinteä koko Hankintasopimuksen voimassaolon ajan, jollei toisin ole kirjallisesti sovittu. Mahdollisista hinnanmuutoksista sovietaan kirjallisesti. 5.2. Palvelun hintaan sisältyy kaikki voimassa olevat viranomaisten määräämät julkiset maksut lukuun ottamatta arvonlisäveroa. Arvonlisävero lisätään

hintaan kulloinkin voimassaolevien säännösten mukaisesti. 5.3. Ellei toisin ole kirjallisesti sovittu, Palvelun hinta sisältää kaikki Palvelun toimittamiseen liittyvät kustannukset (ml. matka- ja majoituskustannukset, päivärahat ja ylityökorvaukset). 5.4. Toimittajalla ei ole oikeutta periä toimitus-, lähetys-, laskutustai muita lisiä. 6. Maksuehto 6.1. Maksuehto on neljäkymmentäviisi (45) päivää netto asianmukaisen laskun saapumisesta Ostajalle. Maksut suoritetaan ainoastaan Hankintasopimuksen mukaista laskua vastaan. 6.2. Toimittaja on oikeutettu laskuttamaan tuottamansa Palvelun, kun Palvelu on toimitettu Hankintasopimuksen ehtojen mukaisesti. Toistuvaismaksut laskutetaan sovituin laskutuskausin jälkikäteen. 6.3. Toimittajan tulee noudattaa Ostajan laskutusohjeita. Ellei toisin ole sovittu, laskutuksen tulee tapahtua verkkolaskulla. Laskulta tulee käydä ilmi vähintään Palvelun tilaajan nimi (etu- ja sukunimi) ja kustannuspaikka. 6.4. Jos Ostaja ei maksa laskua viimeistään eräpäivänä, Toimittajalla on oikeus periä viivästyskorkoa korkolain mukaisesti. Ostaja ei vastaa viivästyskorosta, mikäli maksun viivästyminen johtuu Toimittajan virheestä tai viivästyksestä taikka virheellisestä tai puutteellisesta laskusta taikka ylivoimaisesta esteestä. 6.5. Mahdollisen Ostajan ennakkomaksun vakuudeksi Toimittajan on asetettava Ostajalle ennakkomaksun määrää vastaava pankkitakaus. Ennakkomaksun maksamisen edellytyksenä on, että hyväksyttävä vakuus on toimitettu riittävän ajoissa Ostajalle. 7. Virheellinen Palvelu 7.1. Palvelussa on virhe, mikäli se ei vastaa sitä, mitä on sovittu. Vaikka jotakin seikkaa ei olisikaan nimenomaisesti Hankintasopimuksessa yksilöity, Palvelu on aina vastattava vähintäänkin sitä, mitä siltä voidaan kohtuudella edellyttää. 7.2. Palvelun takuu-aika on kaksi (2) vuotta Palvelun hyväksytystä toimituksesta lukien. 7.3. Toimittaja vastaa kymmenen (10) vuoden ajan takuuajan päättymisen jälkeen sellaisista Palvelussa esiintyvistä virheistä, vioista ja puutteista, jotka ovat aiheutuneet Toimittajan tahallisuudesta tai törkeästä huolimattomuudesta, tai joita Ostaja ei voi kohtuudella havaita ennen takuuajan päättymistä. 7.4. Palvelun takuu-aika pitenee sen ajan, jona Palvelua ei alla mainittujen korjausten takia ole voitu hyödyntää. 7.5. Ostajan on ilmoitettava Palvelun virheestä Toimittajalle kohtuullisessa ajassa sen jälkeen, kun Ostaja on havainnut virheen. 7.6. Mikäli Palvelu on virheellinen, Toimittaja on velvollinen omalla kustannuksellaan viivytyksettä korjaamaan virheelliseen Palvelun. Virheen korjaaminen voi tapahtua myös siten, että Toimittaja tekee Palvelun omalla kustannuksellaan uudelleen. Ostaja on oikeutettu pi-

dättäytymään Palvelun hinnan maksusta siihen saakka, kunnes Toimittaja on poistanut virheen. 7.7. Ostajalla on niin halutessaan oikeus tehdä tai teettää vähäiset tai kiireelliset korjaustyöt Toimittajan kustannuksella ja vastuulla ilman Toimittajan hyväksyntää edellyttäen, että Ostaja menettelee huolellisesti ja on ilmoittanut asiasta Toimittajalle. 7.8. Mikäli Toimittaja osaksi tai kokonaan laiminlyö korjausvelvollisuutensa tai ei tee korjauksia ilman aiheetonta viivästystä, Ostajalla Päivitetty 20.1.2016 on oikeus harkintansa mukaan joko (i) tehdä tai teettää korjaus Toimittajan kustannuksella ja vastuulla, (ii) vaatia hinnanalennusta tai (iii) purkaa Palvelun ostoa koskeva Hankintasopimus. 7.9. Ostajalla on myös oikeus vahingonkorvaukseen. Mikäli Palvelu on virheellinen, Ostajalla on oikeus vaatia Toimittajalta korvausta virheen aiheuttamista vahingoista ja kustannuksista. 8. Laadunvalvonta 8.1. Toimittajalla on velvollisuus seurata ja valvoa Palvelun toimittamista ja laatua sekä raportoida niistä ja muista Palveluun liittyvistä asioista Ostajalle sovitulla tavalla. Raportointi on osa Palvelua, eikä siitä veloiteta erikseen. 8.2. Toimittaja sitoutuu kehittämään Palvelua siten, että Ostajan käytettävissä on korkealaatuinen, toimintavarma ja hinnaltaan kilpailukykyinen Palvelu koko Hankintasopimuksen voimassaolon ajan. 9. Palvelun tuottamiseen käytettävä henkilöstö 9.1. Toimittajan tulee käyttää Palvelun tuottamiseen soveltuvan ja riittävän koulutuksen, ammattitaidon ja kokemuksen omaavia henkilöitä. 9.2. Mikäli Osapuolet ovat sopineet, että Toimittaja osoittaa Palvelun suorittamiseen yhden tai useamman tietyn henkilön, Toimittajalla ei ole oikeutta vaihtaa näitä henkilöitä toisiin ilman Ostajan etukäteen kirjallisesti antamaa suostumusta. Jos tällaisten henkilöiden vaihtaminen on Toimittajasta riippumattoman syyn johdosta välttämätöntä, Toimittajan tulee ilmoittaa tästä Ostajalle hyvissä ajoin etukäteen ja korvata Palvelun toimittamiseen osallistuvat henkilöt vähintään yhtä ammattitaitoisilla ja kokeneilla korvaavilla työntekijöillä ilman lisäkustannuksia Ostajalle. 9.3. Ostajan perustellusta vaatimuksesta Toimittaja on ilman aiheetonta viivästystä ja omalla kustannuksellaan velvollinen vaihtamaan Palvelun toimittamiseen osallistuvat sellaiset henkilöt, joiden koulutuksen, ammattitaidon tai ammatillisen kokemuksen Ostaja katsoo soveltumattomaksi Palvelun toimittamiseen tai joiden kanssa Ostaja katsoo yhteistoiminnan olevan kohtuuttoman hankalaa. 9.4. Toimittajan tai Toimittajan alihankkijan henkilöstö eivät milloinkaan ole työsuhteessa Ostajaan hoitaessaan Hankintasopimuksen mukaisia tehtäviä. 9.5. Toimittaja vastaa siitä, että työskennelles-

sään Ostajan tiloissa Toimittajan työntekijät ja alihankkijat noudattavat kaikkia Ostajan turvallisuus-, järjestys- ja toimintaohjeita sekä -määräyksiä. 9.6. Toimittajalla ja sen alihankkijalla säilyy oman henkilöstönsä työnjohto- ja valvontavastuu. 10. Immateriaalioikeudet 10.1. Toimittaja vastaa siitä, ettei Palvelu, Palvelun Tulokset tai niiden Hankintasopimuksen mukainen käyttäminen loukkaa kolmannen osapuolen immateriaalioikeuksia. 10.2. Jos Ostajaa vastaan esitetään vaatimuksia tai nostetaan kanteita, joissa väitetään, että Palvelu, Palvelun Tulokset tai niiden Hankintasopimuksen mukainen käyttäminen loukkaa kolmannen osapuolen immateriaalioikeuksia, Toimittaja on velvollinen omalla kustannuksellaan vastaamaan vaatimuksiin ja kanteisiin sekä puolustamaan Ostajaa. Toimittaja vastaa siitä, ettei Palveluun, Palvelun Tuloksiin tai niiden Hankintasopimuksen mukaiseen käyttämiseen kohdistuvista immateriaalioikeuksia koskevista vaatimuksista, kanteista tai velvoitteista aiheudu Ostajalle oikeudenkäynti- tai asianosaiskuluja eikä hyvitys-, vahingonkorvaus- tai muita kolmannelle osapuolelle maksettavia kustannuksia tai muita vastuita kolmatta osapuolta kohtaan. 10.3. Jos Palvelun, Palvelun Tulosten tai niiden Hankintasopimuksen mukaisen käyttämisen havaitaan tai väitetään rikkovan kolmansien osapuolten immateriaalioikeuksia, Toimittajan tulee omalla kustannuksellaan muuttaa Palvelua ja/tai Palvelun Tuloksia siten, että ne eivät enää loukkaa kolmannen osapuolen oikeuksia, tai hankkia kolmannelta osapuolelta tarvittava käyttö- tai muu oikeus, jotta Ostaja voi esteittä ja rajoituksitta jatkaa Palvelun ja Palvelun Tulosten käyttämistä.

11. Salassapito 11.1. Toimittaja ei saa luovuttaa Ostajaa tai Hankintasopimusta koskevaa luottamuksellista tietoa kolmannelle osapuolelle ilman Ostajan kirjallista lupaa. Toimittaja sitoutuu olemaan käyttämättä Ostajalta saamaansa luottamuksellista tietoa muuhun kuin Hankintasopimuksen mukaiseen tarkoitukseen. Toimittaja sitoutuu pitämään Ostajaa ja Hankintasopimusta koskevat luottamukselliset tiedot salassa Hankintasopimuksen voimassaoloajan ja sen jälkeen. 11.2. Toimittaja ei saa käyttää Hankintasopimusta tai Ostajan nimeä markkinoinnissa tai muussa viestinnässä ilman Ostajan kirjallista lupaa. 12. Tietosuoja ja tietoturva 12.1. Mikäli Toimittaja käsittelee sopimusvelvoitteita suorittaessaan henkilötietoja, Toimittajan tulee noudattaa henkilötietoja ja tietosuojaa koskevaa lainsäädäntöä ja viranomaismääräyksiä. Henkilötietoja ei saa siirtää EU-/ETA-alueen ulkopuolelle ilman Ostajan etukäteen antamaa kirjallista suostumusta. 12.2. Toimittaja on velvollinen noudattamaan vähintään sellaisia

tietoturva vaatimuksia ja -käytäntöjä, joita oman alansa huolelliselta ja ammattimaiselta toimijalta voidaan edellyttää. 13. Ylivoimainen este 13.1. Jos Palvelun toimitus viivästyy ylivoimaisen esteen takia, toimitusaikaa pidennetään enintään sillä ajalla, jolla ylivoimainen este tosiasiallisesti estää toimituksen jatkamisen. Toimittaja ei voi vedota ylivoimaiseen esteeseen, ellei se ole antanut kirjallista ilmoitusta viipymättä saatuaan tiedon esteestä. Toimittajan tulee kaikin käytettävissään olevin kohtuullisin keinoin estää ja vähentää niitä haittoja, joita ylivoimaisesta esteestä aiheutuu. Alihankkijan viivästys katsotaan ylivoimaisen esteen aiheuttamaksi vain siinä tapauksessa, että alihankkijan viivästys johtuu ylivoimaisesta esteestä, eikä alihankintaa voida ilman kohtuutonta ajanhukkaa tai kustannuksia suorittaa muualta. 13.2. Ylivoimaiseksi esteeksi katsotaan sellainen Osapuolen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleva, Hankintasopimuksen syntymisen jälkeen sattunut ja ennalta-arvaamaton seikka, joka ei ollut kyseisen Osapuolen tiedossa ja joka estää vai viivästyttää kyseisen Osapuolen velvoitteiden täyttämisen. Tällaisiksi seikoiksi voidaan katsoa muun muassa tulipalo, luonnonmullistus, sota tai muu vaikutuksiltaan tämän kohdan 13.2. yleiset kriteerit täyttävä seikka. 13.3. Kummallakin Osapuolella on oikeus purkaa Hankintasopimus ilmoittamalla tästä kirjallisesti toiselle Osapuolelle, jos on käynyt selväksi, että Hankintasopimuksen toteuttaminen tulee viivästyämään tai estymään ylivoimaisen esteen vuoksi yli yhden (1) kuukauden. 14. Vastuu vahingoista 14.1. Toimittaja vastaa kaikista vahingoista, tappioista, vastuista, kuluista ja kustannuksista, jotka Toimittaja tai Palvelu aiheuttaa Ostajalle tai niille, joiden suhteen Ostaja joutuu korvaus- tai muuhun vastuuseen Palvelun perusteella tai siihen liittyen. 14.2. Toimittajalla on oltava toiminnan vastuuvakuutus, jonka tulee olla riittävä suhteessa Palvelun toimittamiseen liittyviin riskeihin. Toimittajan on pyydettäessä toimitettava Ostajalle todistus vastuuvakuutuksen olemassaolosta. 15. Sopimuksen siirtäminen ja alihankinta 15.1. Toimittajalla ei ole oikeutta siirtää Hankintasopimusta osaksikaan kolmannelle osapuolelle ilman Ostajan etukäteistä kirjallista suostumusta. 15.2. Toimittajalla ei ole oikeutta käyttää alihankkijoita ilman Ostajan etukäteistä kirjallista suostumusta. Ostajan mahdollisesta kirjallisesta suostumuksesta huolimatta Toimittaja vastaa käyttämänsä alihankkijan suorituksesta kuin omastaan. Toimittaja vastaa myös siitä, että alihankkija noudattaa omalta osaltaan Toimittajalle Hankintasopimuksessa asetettuja velvoitteita. 16. Sopimusmuutokset Sopimusmuutokset ovat pä-

teviä vain, jos kummankin Osapuolen toimivaltaiset edustajat ovat ne kirjallisesti hyväksyneet.

17. Yhteyshenkilöt 17.1. Kumpikin Osapuoli nimeää yhteyshenkilön, jonka tehtävänä on seurata ja valvoa Hankintasopimuksen toteutumista ja tiedottaa toisella Osapuolelle Hankintasopimuksen toteutumiseen liittyvistä asioista. 17.2. Osapuolen on viivytyksettä ilmoitettava kirjallisesti yhteyshenkilön vaihtumisesta toisen Osapuolen yhteyshenkilölle.

18. Hankintasopimuksen voimassaolo ja päättäminen

18.1. Mikäli Hankintasopimus koskee kertaluonteista Palvelusuoritusta, Hankintasopimus on voimassa, kunnes kumpikin Osapuoli on täyttänyt Hankintasopimukseen perustuvat velvoitteensa täysimääräisesti.

18.2. Mikäli Hankintasopimus on luonteeltaan toistaiseksi voimassa oleva, Hankintasopimus päätetään irtisanomalla. Ellei toisin ole sovittu, irtisanomisaika on kuusi (6) kuukautta. Irtisanominen on suoritettava kirjallisesti.

18.3. Kummallakin Osapuolella on oikeus purkaa Hankintasopimus välittömästi ilmoittamalla siitä kirjallisesti toiselle Osapuolelle, mikäli toinen Osapuoli (i) asetetaan selvitystilaan, saneerausmenettelyyn tai konkurssiin tai tämän taloudellinen tilanne on heikentynyt olennaisesti, tai (ii) on syyllistynyt olennaiseen sopimusrikkomukseen, eikä ole korjannut tai luotettavasti poistanut sopimusrikkomustaan toisen Päivitetty 20.1.2016 Osapuolen kirjallisesti asettaman neljäntoista (14) päivän määräajan puitteissa.

18.4. Ostajalla on oikeus päättää Hankintasopimus välittömästi ilmoittamalla tästä Toimittajalle kirjallisesti, mikäli Toimittaja joutuu tai on osallisena yrityskaupassa tai muussa yritysjärjestelyssä ja tämä vaikuttaa Ostajan kannalta oleellisesti Hankintasopimuksen toteuttamiseen.

19. Toimittajan avustamisvelvollisuus Hankintasopimuksen päättyessä Hankintasopimuksen päättyessä Toimittaja on velvollinen avustamaan Ostajaa Hankintasopimuksen velvoitteiden siirtämisessä kolmannen osapuolen tai Ostajan itsensä hoidettavaksi.

20. Sovellettava laki ja riitojen ratkaisu

20.1. Palvelun toimittamiseen, Hankintasopimukseen ja näihin yleisiin ehtoihin sovelletaan Suomen lakia, lukuun ottamatta sen lainvalintaa koskevia määräyksiä.

20.2. Palvelun toimituksesta, Hankintasopimuksesta ja/tai näistä yleisistä ehdoista johtuvat erimielisyydet ratkaistaan Helsingin käräjäoikeudessa.

21. Tilaajavastuu

21.1. Jos Palvelun hankintaan sovelletaan lakia tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006, ”tilaajavastuulaki”), Toimittajan on liityttävä Suomen Tilaajavastuu Oy:n Luotettava Kumppani -ohjelmaan (tilaajavastuu.fi) ennen Hankintasopimuksen solmimista. Toimittaja sitoutuu huolehti-

maan tilaajavastuulain mukaisten velvoitteiden hoitamisesta koko Hankintasopimuksen voimassaoloajan. 21.2. Jos Palvelua suorittaa Toimittajaan työsuhteessa oleva lähetetty työntekijä, Toimittajan on toimitettava Ostajalle todistus lähetetyn työntekijän sosiaaliturvan määräytymisestä. Todistus on toimitettava viipymättä ja joka tapauksessa ennen kuin kyseinen lähetetty työntekijä aloittaa työnteon. 21.3. Ostajalla on oikeus irtisanoa Hankintasopimus päättymään välittömästi, jos Toimittaja ei ole toiminut kohdissa 21.1 ja 21.2. edellytetyllä tavalla tai jos Toimittaja ei ole huolehtinut lakisääteisistä velvoitteista. 22. Lainsäädännön noudattaminen ja yhteiskuntavastuu 20.1. Toimittaja sitoutuu noudattamaan kaikkia lakeja, asetuksia, säädöksiä sekä viranomaisohjeita ja -määräyksiä toiminnassaan. 20.2. Toimittaja sitoutuu noudattamaan Ostajan kulloinkin voimassa olevia Tapa toimia -ohjeita. Toimittajalla on velvollisuus varmistaa, että myös sen alihankkijat noudattavat edellä mainittuja periaatteita omassa toiminnassaan.

Liite 5. Tutkimuskyselyn vapaat kommentit

Kommentteja alihankkijoiden käytöstä tai käyttämättömydestä:
Teollisuuden erikoistöihin (kohteet jossa viemärihuolto kuuluu sopimukseen) käytetään koska paikkakunnalla ei ole soveltuva kalustoa eikä ole järkevää hankkia oma kalustoa. Kiiretöihin kun oma kalusto ei ole paikkakunnalla (yhteiset autot Vaasan kanssa)
Alihankintaa käytetään Kuopiossa, mutta hyvin vähän. Esimerkiksi Kuopion Viinijuhlissa lisälmen imupaineauto tyhjentää vessat ja hoitaa viemärihuollon. Käsienpesupisteissä on kuution vesisäiliöt, jotka eivät joka ilta riitä. Vuonna 2017 lisälmen ip-auto joutui tuomaan erikseen vettä lisälmesta asti ja tässä ei ollut mitään järkeä. 2018 asiakas ei saanut lisättyä vesisäiliöiden määrää tai juoksevaa vettä kohteeseen, joten ostimme palvelun Mukira Oy:ltä.
Osuuskauppa Peeässä sopimuksen aikaan, esim. 2018, ostimme Kuopiossa rasvakaivojen tyhjennykset ja muut viemärihuollon työt Lokapalvelu heikki Väinäselä. Sopimuksen loputtua palvelujen käyttö on käytännössä loppunut.
lisälmen ja Ylä-Savon alueella aliorakoinnille ei ole tarvetta.
Kiteellä alihankintana hoidetaan päivystysluonteinen työ yhdelle asiakkaalle, koska se olisi hyvin työläs ja kallis pyörittää itse. Mikkelissä ei ole omaa VH-kalustoa, joten bajatsujen tyhjennyksen aliorakoidaan. Savonlinna ei aliorakoi mitään, koska omaa oman VH-kaluston ja päivystyksen.
Lahdessa ei ole alihankintaa käytössä viemärihuollossa, ei ole koettu tarpeelliseksi.
alihankinta ei ole kannattavaa, yksi syy on todella kireät hinnat kilpailu tilanne
alihankinnan käytöllä on myös riskit menettää asiakas alihankkijalle
alihankkijan työn laatu ei aina välttämättä ole parasta ja maine menee myös meiltä