



Alihankinnan hyvä johtaminen siivouspalveluissa

Satu Karjalainen

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2021

Restonomi
Palveluliiketoiminta

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi
Palveluliiketoiminta

KARJALAINEN, SATU:
Alihankinnan hyvä johtaminen siivouspalveluissa

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Huhtikuu 2021

Siivousalalla yritykset tekevät paljon erilaisia hankintoja, esimerkiksi siivousvälineiden ostamista sekä alihankintaa, joita kilpailutetaan. Alihankinnan käyttäminen on yleistynyt viime vuosina. Isoimmat yritykset hyödyntävät eri alihankkijoiden osaamista, näin ollen luovat omalle yritykselle enemmän lisäarvoa, kilpailukykyä sekä kustannustehokkuutta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys, jossa on useampi eri liiketoimintayksikkö. Tutkimuksen kohteena olevan asian luonteen takia, opinnäytetyössä ei kerrota yrityksen nimeä, vaan käytetään nimeä Yritys X.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten Yritys X:n siivouspalveluissa johdetaan alihankintaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin, onko alihankinnan prosessi toimiva, jotta se tukee alihankinnan johtamisessa ja yhteistyötä alihankkijan kanssa sekä löytämään kehittämisen kohteita kyseisistä asioista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitettiin hankinnoista yleisiä asioita, hankintaprosessia, hankintojen johtamista sekä hankinnoissa noudatettavaa lainsäädäntöä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään myös julkisia hankintoja johtuen siitä, että kunnat ulkoistavat toimintojaan, jolloin kilpailuttaminen lisääntyy. Tarjouspyyntöihin liittyvät asiat ovat hyvä osata sekä ymmärtää, tällöin tarjouspyyntöön on vastaaminen ja ymmärtäminen helpottuu.

Tutkimus oli kvalitatiivinen. Aineiston keruu menetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake lähetettiin seitsemälletoista palveluesimiehelle, joista yhdeksän vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 52,94%. Kyselyn perusteella suuremmalla osalla palveluesimiehistä oli osaamista ja tietämystä alihankinnan johtamiseen liittyvissä asioissa. Kyselyn perusteella ilmeni myös asioita, joihin palveluesimiehet tarvitsevat koulutusta, hankintojen lainsäädäntöön sekä toimintatapoihin. Kyselyn vastauksista ilmeni myös se, että yrityksen täytyisi selkeyttää toimintatapoja ja hankintaprosessia. Toimintatavoilla varmistetaan se, että alihankkija toimii asetusten, sääntöjen ja lakien mukaisesti.

Asiasanat: alihankinta, johtaminen, siivouspalvelut

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management
Service Business

KARJALAINEN, SATU:
Efficient Subcontracting Management in Cleaning Services

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 3 pages
April 2021

In the cleaning industry, companies regularly make different purchases, such as buying cleaning equipment and subcontracting, which are put out to tender. The use of subcontract has become more common in recent years. The largest companies utilize the expertise of different subcontractors, thus creating more added value, competitiveness and cost-effectiveness for their own company.

The thesis is commissioned by a company with several different business units. In the interests of confidentiality, the thesis does not provide the name of the company, but uses the name Company X.

This thesis examined how Company X's cleaning services managed subcontracting and found areas for development. The study examined whether the subcontracting process was workable to support subcontracting management and cooperation with the subcontractor's staff and identified areas for development in these matters.

The theoretical part of the study examined general procurement issues, the procurement process, procurement management and the legislation to be followed in procurement. In addition, the theory section also explored public procurement due to the fact that municipalities are now putting more services out to tender, which is important for understanding the issues related to invitations to tender.

The study was qualitative. Questionnaire was used as the method for collecting the data. The questionnaire was sent to 17 service supervisors, nine of whom replied to the questionnaire. The survey response rate was 52,94%. According to the survey, the largest proportion of service supervisors had expertise and knowledge in subcontracting management matters. Based on the survey, there were points where service supervisors needed training on procurement legislation and practices. The answers to the survey also showed that the company should clarify the procedures and the procurement process.

Key words: subcontracting, management, cleaning services

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | HANKINTA..... | 7 |
| 3 | ALIHANKINTA | 12 |
| 4 | HANKINTOJEN JOHTAMINEN | 14 |
| 5 | ULKOMAALAISLAKI..... | 17 |
| 6 | LAKI TILAAJAN SELVITYSVELVOLLISUUDESTA JA VASTUUSTA ULKOPUOLISTA TYÖVOIMAA KÄYTETTÄESSÄ | 18 |
| 7 | JULKISET HANKINNAT | 20 |
| 8 | TUTKIMUS JA TULOKSET | 22 |
| 9 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... | 30 |
| | LÄHTEET..... | 35 |
| | LIITTEET | 37 |
| | Liite 1. Kyselylomake | 37 |

ERITYISSANASTO

| | |
|----------------------|---|
| strategia | suunnitelma tavoitellun päämäärän saavuttamiseen |
| hankintastrategia | konkreettinen ohjekirja yksittäisten hankintojen tekemiseen |
| segmentointi | markkinoiden kohdentamista sopivalle kohderyhmälle |
| kategoriaojohtaminen | prosessi, etsii ja toimeenpanee uusia innovatiivisia ratkaisuja luomalla arvoa yritykselle ja aktiivisesti haastaa aiempia käsityksiä |
| kategoriastrategia | hankintakategorian ja kokonaiskustannusten johtamisen kysymykseen vastaaminen |

1 JOHDANTO

Puhdistuspalvelualan yritykset käyttävät paljon alihankkijoita.

Hyvin johdetussa alihankinnassa kumpikin yritys hyötyvät toisistaan. Hyötyjä ovat esimerkiksi lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja yritykselle sekä kilpailukyvyyn vahvistaminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, nykyinen tilanne Yritys X:n siivouspalveluissa alihankinnan johtamisessa ja tarkastella alihankinnan prosessin toimivuutta. Tutkimus oli kvalitatiivinen. Aineiston keruu menetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake lähetettiin seitsemälletoista palveluesimiehelle, joista yhdeksän vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 52,94%.

Tehdyn tutkimuksen avulla, edellä mainittuihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksessa ilmeni, että suurimmalla osalla palveluesimiehiä oli osaamista ja tietämystä alihankinnan johtamiseen liittyvissä asioissa. Kehitysehdotukset on tehty kyselytutkimuksen vastausten perusteella.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään hankintoja yleensä, hankintaprosessia, alihankintaa, hankintojen johtamista, hankinnoissa noudatettavaa lainsäädäntöä sekä julkisia hankintoja. Työ perustuu hankintojen kirjallisuuteen ja julkaisuihin sekä suoritettuihin opintojaksoihin hankintojen perusteet ja julkiset hankinnat ja kilpailutus.

2 HANKINTA

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallinnoimista, jolla turvataan tuotteiden sekä palveluiden saatavuus mahdollisimman parhailla ehdoilla (Nieminen 2016,10). Hankinnat ovat myös strateginen prosessi, jossa keskitytään tuotteiden ja palveluiden kustannustehokkaaseen löytämiseen ja joiden avulla edistetään yrityksen liiketoiminnan kasvua. Yritys tarvitsee tuotteita sekä palveluja toimintonsa pyörittämiseen, ylläpitämiseen, johtamiseen ja kehittämiseen. (Nieminen 2016,10.)

Laajemmasta näkökulmasta katsottuna hankinnat voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

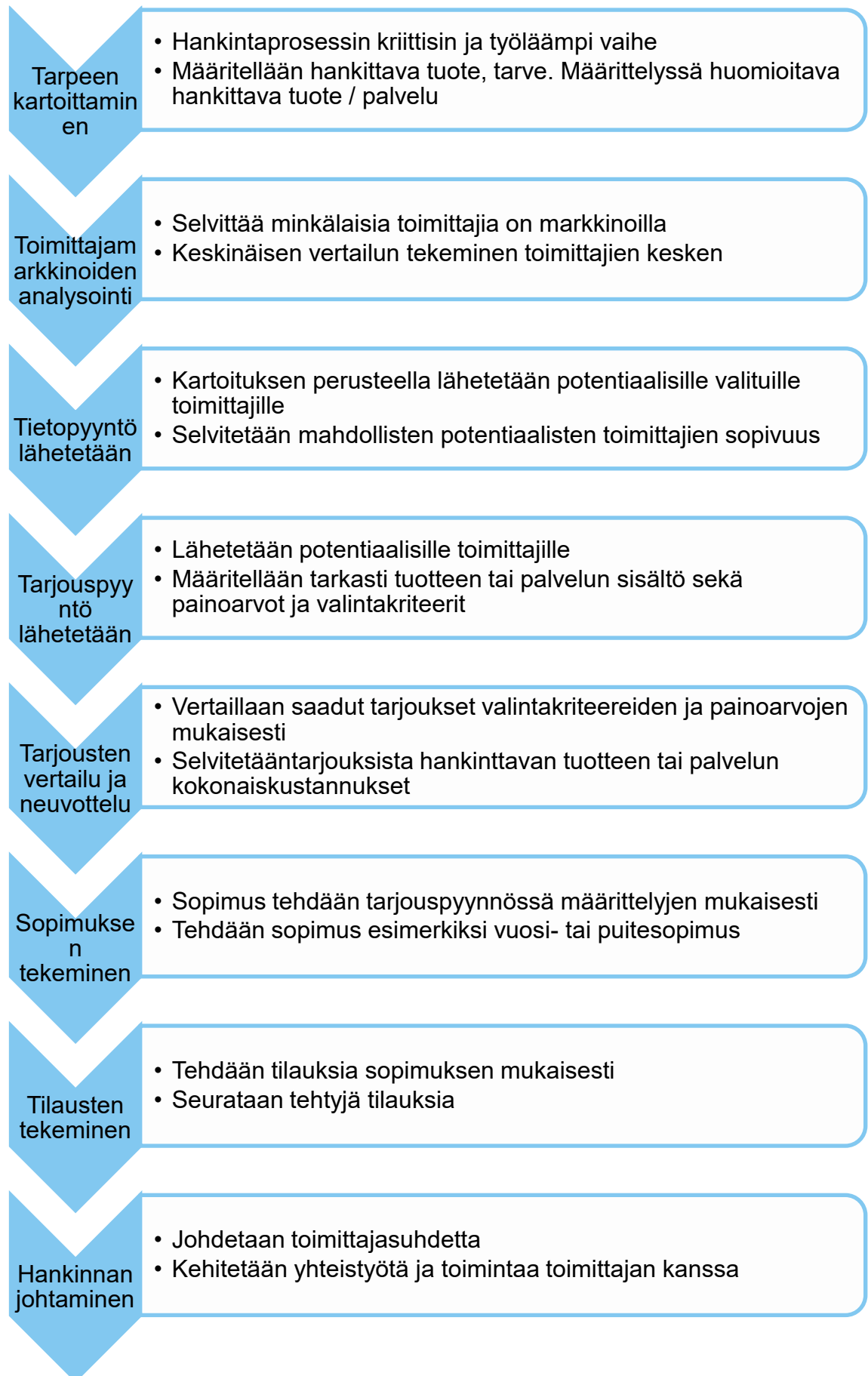
Tärkein tavoite hankinnoilla on tuottaa lisäarvoa yritykselle sekä yrityksen asiakkaille (Huuha 2016, 24). Lisäarvon aikaansaamiseksi tarvitaan asiakaspalautteiden tehokasta käyttöä ja nopeita lanseerausprojekteja uusiin tuotteisiin. Hyvällä yhteistyöllä toimittajan kanssa aikaan saadaan enemmän lisäarvoa (Huuha 2019, 26). Lisäarvon saamisen hahmottamiseksi voidaan miettiä toimittajien tarjoamien palveluiden yrityskriittisyyttä ja vakiopalveluita (Hantering av leverantörer 2020). Lisäarvon luomisen lisäksi, systemaattisella asioiden uudelleen tarkastamisella ja uusien toimittajien löytämisellä, voidaan uudistaa palveluprosesseja ja näin saada merkittäviä kustannussäästöjä (Nieminen 2016, 192).

Erilaiset alihankinnat sekä tavarahankinnat, jotka hankitaan organisaation ulkopuolelta, muodostavat keskimäärin 50 - 80 prosenttia kokonaiskustannuksista, riippuen toimialasta ja liiketoimintamallista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21).

Jos hankintojen osuus on merkittävä kaikista kustannuksista, tulisi tällöin olla toimittajasuhteet sekä hankinnat jatkuvasti ylimmän johdon tarkastelussa ja näkyä yrityksen strategisessa suunnitteluprosessissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 131). Hankinnoissa tehdyt viisaat toimittajavalinnat vaikuttavat yrityksen liikevaihdon kasvuun monilla eri tavoilla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25). Tehokkaalla ja hyvin tehdyllä hankintastrategialla voidaan neuvotella edullisista ehdoista ja hinnoista, jolloin yrityksen rahoja säästetään. Liiketoiminnassa hankinnat ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen. (Procurement vs. Purchasing 2014.) Hankintojen vaikutuksesta yrityksen strategiaan voidaan miettiä neljän peruspilarin avulla. Yritysentiteetti, markkinoilla sijoittuminen, valmiudet yrityksessä ja hallintakysymykset (Procurement vs. Purchasing 2014).

Hankintaprosessi (Kuvio 1) luo systemaattisen tavan lähestyä toimittajamarkkinoita. Hankintaprosessissa tähdätään siihen, että yritys pystyy valitsemaan mahdollisimman sopivat toimittajat yrityksen hankinta tarpeisiin. Prosessin huolellisella tekemisellä ja eri vaiheiden dokumentoinnilla, ostajayritys voi läpinäkyvästi perustella toimittajavalintaa. Toimittajat, joita ei valittu, arvostavat yleensä palautetta, jotta he voivat myös kehittää toimintaansa. (Hankintaprosessi 2021.)

Hankintaan liittyvä prosessi voidaan kuvata seuraavanlaisesti (Kuvio 1).



KUVIO 1. Hankintaprosessi (Hankintaprosessi 2021)

Hankinnat voidaan jaotella viiteen pääryhmään, jotka ovat: tuotannon toistuvat hankinnat (materiaalit, alihankinnat), tuotannon projektityyppiset hankinnat (hankinnan sisältö muuttuu eri projekteissa), investoinnit (kertaluonteisia ja laajuudeltaan vaihtelevia, joita on vaikea tunnistaa hankinnoiksi), epäsuorien hankintojen tekeminen (eivät liity lopputuotteeseen tai palveluun), kauppatavarat (liittyvät yksittäiseen palveluun, johon etsitään yksittäistä ratkaisua). Edellä mainittu jaottelu on, hahmottamisen vuoksi koettu erittäin toimivaksi sekä helpottanut hankintojen käsittelyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018,58.)

Yrityksissä voi olla vanhoja uskomuksia ja ajatuksia, jotka estävät mahdollisuuksien hyötymistä hankinnoille sekä toimittajamarkkinoille. Esimerkiksi kun yritys löytää uuden toimittajan voi tulla pelko siitä, että myös kilpailijat löytävät ja hyödyntävät kyseistä toimittajaa ja näin ollen tämä etu jää yritykselle lyhyt kestoiseksi. Menestyneissä yrityksissä tämä uskomus on osoitettu vääräksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 27.) Kaikesta huolimatta, asioiden uudelleen tarkastelu systemaattisesti sekä uusien toimittajien mukaantulo, mahdollistavat palveluprosessien uudistamiseen sekä merkittävien kustannussäästöjen tekemiseen (Nieminen 2016, 192). Jos yrityksessä keskitytään ainoastaan kehittämään omia sisäisiä prosesseja, jotka voivat olla 20 prosenttia resursseista ja kilpailija keskittyy kehittämään ulkoisia prosessejaan, jotka ovat 80 prosenttia resursseista, tästä syystä kilpailijan yritys tulee menestymään paremmin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 27).

Yrityksen olisi hyvä miettiä, toimitaanko hankinnoissa keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetyissä hankinnoissa yrityksellä on yksi hankinnoista vastaava henkilö, joka tekee myös pääosan päätöksistä hankintoihin liittyen. (Nieminen 2016, 41.) Keskitetyissä hankinnoissa painotetaan hankintojen yhtenäistämiseen sekä kustannustehokkuuteen. Keskittämisellä pyritään hyötymään sekä löytämään tukea ja koordinoitua yksiköille hankintojen toimintoihin järkevällä tavalla kuin se, että hankintaprosessia kontrolloitaisiin koko yrityksessä. Tyypillisesti isoissa yrityksissä käytetään nykyisin keskitettyjä hankintoja, joista osa on hajautettu. (Nieminen 2016, 41-42.)

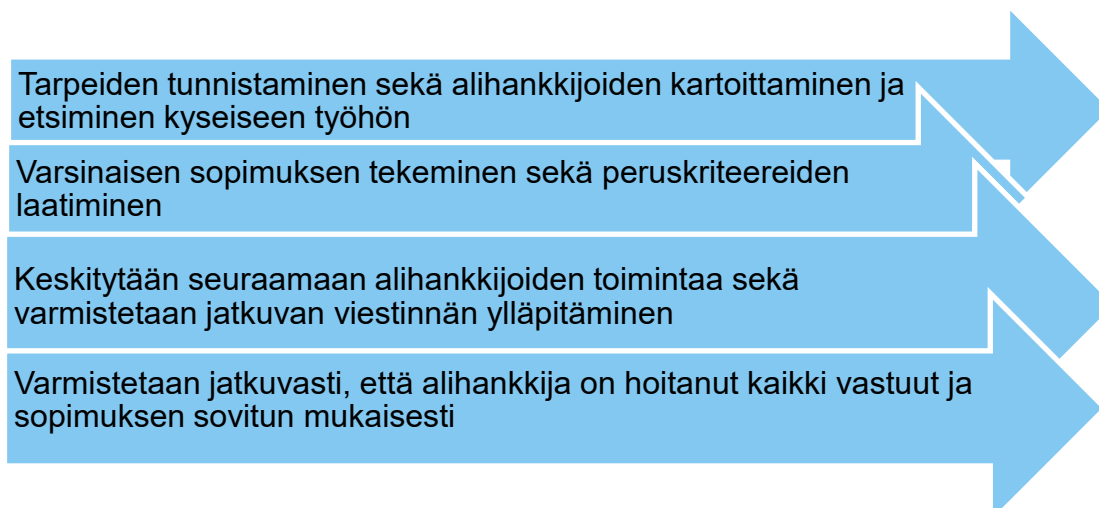
Keskitetyn hankinnan etuna on se, että volyymien keskittämisellä luodaan suurta ekonomiaa, jolla ostava organisaatio pyrkii vaikuttamaan houkuttelevammalta asiakkaalta toimittajille ja hyödyntämään neuvotteluvoiman kasvattamista. Etuna on myös se, että hankintaorganisaatio viritetään tehokkaammaksi, tiiviimmäksi, jota on helpompi johtaa, ohjeistaa ja kehittää. (Nieminen 2016, 42.) Keskitetyssä hankinnassa haasteena on päätöksen teon rajoittaminen yksiköissä. Tämä voi johtaa myös vastarintaan muutosvaiheissa, kun hajautetusta hankinnasta muutetaan keskitettyyn hankintaan. (Nieminen 2016, 43.)

Hajautetun hankintojen etuna on se, että hankintapäätökset voidaan tehdä yksiköissä heidän liiketoimintansa näkökulmasta. Käytännön tasolla toimittajat ja päättäjät ovat lähempänä toisiaan, joka näkyy heidän keskinäisessä yhteistyössään. Byrokratia ja koordinoinnin tarve pienenee. Hankintoja tekevien ihmisten tehtävät ovat myös laaja-alaisempia. (Nieminen 2016, 43.) Hajautetun hankinnan haasteena on ostovolyymien, houkuttelevuuden ja neuvotteluvoiman menettäminen toimittajiin. Tästä syystä myös globaalien mahdollisuuksien käyttäminen on hankalampaa. Hajautetussa hankinnassa tehdään paljon päällekkäistä työtä, jolloin yhtenäistämisen etuja ei saavuteta. Lisäksi osaaminen hankintojen kehittämisessä on huomattavasti haastavampaa, potentiaaliset kehittämisen kohteet jäävät hyödyntämättä ja hankintojen kokonaisuuden hahmottaminen on hankalaa. (Nieminen 2016, 44.) Nykyisin yritysten johdossa mietitään vastausta kysymykseen, miten hankintojen ja hankkeiden onnistuminen todella varmistetaan (Vakaslahti 2004, 154).

3 ALIHANKINTA

Alihankinnan ja ulkoistamisen väliset rajat yleensä hämärtyvät. Ensisijainen ero tässä on se, että voidaanko kyseistä työtä tehdä talon sisällä ja kuinka paljon yritys haluaa hallita työprosessia. Yrityksissä ulkoistamista tehdään silloin, kun yritys ensisijaisesti haluaa tehdä leikkaustoimia, jossa yrityksen ulkopuoliset tekevät yrityksen sisäisiä tehtäviä ilman, että ovat sidoksissa yritykseen. (Subcontracting 2020.) Alihankinnalla tarkoitetaan sopimuksen osan siirtämisestä tai ulkoistamisesta toiselle yritykselle hoidettavaksi, josta käytetään nimitystä alihankkija (Subcontracting 2020). Alihankinnasta käytetään myös nimitystä palveluiden ostaminen (Nieminen 2016, 190).

Perimmäinen tavoite hankinnan näkökulmasta on se, että ostava organisaatio maksaa palvelusta ainoastaan sen mitä tarvitaan (Nieminen 2016, 190). Työn tilaajan vastuulle kuuluu, alihankkijoiden alihankintasopimusten koko elinkaaren valvonta (Subcontractor Management 2018). Alihankinnan hallintaprosessi voidaan jakaa neljään osaan seuraavanlaisesti (Kuvio. 2).



KUVIO 2. Alihankinnan hallintaprosessi (Subcontractor Management 2018.)

Alihankinnan hankinta on haastavampaa verrattuna tuotteiden hankintaan. Haastavampaa alihankinnan hankinnasta tekee se, että kyseessä on prosessi, jota on vaikea demonstroida, jota ei voida varastoida eikä kuljettaa ja lisäksi asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ja näin vaikuttaa myös arvon tuottamiseen. (Nieminen 2016, 191.) Suurin haaste on kuitenkin määritellä tarkkaan mitä tarvitaan (Nieminen 2016, 192).

Yrityksen olisi hyvä luoda alihankkijoille hallintasuunnitelma. Alihankintasuunnitelmalla muodostetaan molemminpuoliset ymmärretyt odotukset alihankkijan ja yrityksen välille. Lisäksi suunnitelmalla luodaan perusta selkeälle ja jatkuvalla viestinnälle osapuolten kesken. (Subcontractor Management Plan 2019.)

Alihankintaverkostoista käytetään myös termiä toimittajaverkosto. Tällä yritys haluaa viestiä pitkäkestoisesta yhteistyösuhteen olemassaolosta alihankkijan kanssa. Käytännössä termi kuitenkin vaihtelee syvistä kumppanuuksista kevyempiin markkinasuhteisiin. Kaupallisesta suhteen painopisteestä johtuen tämä on keskeinen ero suhdetyypeissä. (Vesalainen 2010, 49.)

4 HANKINTOJEN JOHTAMINEN

Tärkeä osa liiketoiminnan johtamista on hankintojen johtaminen. Hankintoja johdettaessa on tärkeää, että pyrkii löytämään ratkaisuja sekä tekemään päätöksiä. Näillä päätöksillä luodaan asiakkaalle lisäarvoa, kustannustehokkuutta parannetaan ja riskejä hallitaan. (Nieminen 2016, 26.) Ensiarvoisen tärkeää hankinnan kannalta on ymmärtää se, että liiketoimintastrategiassa asetetut kaikki tavoitteet ovat myös samalla hankinnan tavoitteita (Nieminen 2016, 27).

Hankintoja johdettaessa on löydettävä ratkaisut, joilla ylitetään ja täytetään asiakkaan tarpeet (Nieminen 2016, 27). Hankintakustannusten, riskitekijöiden ja arvojen parantaminen on jatkuvaa tasapainottelua hankintojen johtamisessa. Yritys voi alentaa hankintakustannuksia esimerkiksi toimittajien vähentämisellä, globaalia hankintaa käyttämällä tai ulkoistamalla toimintoja. (Huuhka 2016, 26.)

Yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun hankinnat vaikuttavat monilla muillakin tavoilla. Hankintojen hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kaikkiin kannattavuuden elementteihin sekä kilpailukykyyn. Näitä elementtejä ovat: kustannukset, katteet, liikevaihto, ketteryys, maine, yrityskuva, strateginen asema, joustavuus sekä sitoutuminen pääomaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25.)

Hankintojen johtamisessa riskien hallinta on tärkeä johtamisen osa-alue (Nieminen 2016, 33). Riskien vähentämisessä yritys voi kiinnittää huomiota siihen, että ostoja tehdään ostonimikkeittäin yhdeltä toimijalta, tehdään toimittajille auditointeja sekä laadunvarmistuksia huomioiden toimittajan suorituskyky (Huuhka 2016, 26). Yrityksessä hyvin tehty ja toimiva hankinta voi vahvistaa menestymistä, jolloin yritys alentaa kustannustasoja sekä minimoi riskejä. Näin ollen yritys myös hyödyntää toimittajien innovaatioita hyödyksi omaan yritykseen. (Huuhka 2016, 27).

McKinseyn ja Supply Management Institutun tekivät vuonna 2006 tutkimuksen suurempien yritysten keskuudessa. Tutkimustuloksissa on selvinnyt, että yritys, jossa hankintatoimeen on panostettu, erottui selvästi kolmella tavalla.

Parhaimpiin kuuluvissa yrityksissä henkilöstöä koulutettiin moderneihin hankintatoimiin järjestelmällisesti, hankintaorganisaatioille asetettiin selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista mitattiin laajemmin sekä yhteistyötä tehtiin tiiviisti yli organisaation rajojen muiden yksiköiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 22.)

Tuloksien päättelystä voidaan sanoa, että yritykset, jotka menestyvät ovat panostaneet hankintojen johtamiseen, jonka näkevät tärkeänä yrityksen tulevaisuuden sekä strategisen aseman kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksesta voidaan nähdä, että yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää hankintaosaamisen välinen yhteys yritykseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 23-24.)

Voimakkaimmin saavutettuihin tuloksiin vaikuttavat hankintaosaaminen ja strateginen ajattelu. Hankintaosaamisella on myös suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen, jolla luodaan myös strategista kilpailuetua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25.)

McKinseyn ja Supply Management Instituten (2006) tekemässä tutkimuksessa suuryritysten keskuudessa on myös todettu, että menestyneissä yrityksissä on hankintatoimiin rekrytoitu henkilöitä, joilla on yleistä johtamiskokemusta, analyyttistä työtettä sekä asiantuntemus hankittavasta tuotteesta tai palveluryhmästä. (Huuhka 2016, 36.) Tutkimusten tuloksista on myös pääteltävissä se, että oikeanlaisella panostuksella hankintoihin sekä hankinta osaamiseen voidaan korreloida yrityksen taloudellista menestymistä (Huuhka 2016, 37). Merkittäviä osa-alueita hankintahenkilöstön osaamisessa ovat strateginen johtaminen sekä tilaus- ja toimitusketjujen hallinta. Tärkein hankinnan ammattilaisen taito on kokonaiskustannusosaaminen. Ammattimaisuutta ovat myös neuvottelu- ja esiintymistaidot. Yrityksessä tehty hankintastrategia määrittää hankintahenkilöstölle vaadittavan tason osaamiselle. Tehtäväkohtaisen osaamisen tason määrittelyn jälkeen, nykyisen henkilöstön osaamista verrataan tavoitteiden tasoon. (Huuhka 2019, 38.) Toimittajan ja ostavan organisaation suunniteltuun yhteistyön toteutumisen lopputulokseen vaikuttavat merkittäväksi se, että tiedotetaan ja koulutetaan hankintojen johtamisessa olevat henkilöt eli loppukäyttäjät (Nieminen 2016, 198).

Alihankkijoiden menestyksekkääseen johtamiseen ja hallintaan on yrityksen hyvä tehdä luokitus alihankkija yrityksille jonkin arviointikriteeristön pohjalta. Jotta näihin toimittajiin suhteita osataan oikein johtaa ja johtamisen toimenpiteet suhteeseen osataan oikein kohdistaa oikeisiin toimittajiin, on luokittelu hyvä tehdä. (Toimittajasuhteiden johtaminen 2021.)

Segmentointitavoista osa perustuu organisaation sisäisiin sekä osa ulkoisiin tekijöihin. Organisaatioissa hankintojen paremman kokonaisuuden hallitsemisessa ja johtamisessa auttaa segmentointi. Segmentointi auttaa myös erilaistamaan erilaisissa hankinnoissa toimintatapoja, osaamisen parempaan kohdistamiseen sekä oppimiseen, tehtävien jakamiseen yksiköiden, tiimien ja yksilöiden välillä lisäksi resurssien allokoimiseen ja ajan käyttämiseen. Segmentointi auttaa myös erottelamaan alueita, joihin voi vaikuttaa ja joihin kannattaa panostaa. Modernien hankintojen johtaminen perustuu loogiseen segmentointiin ja toimii myös lähtökohtana strategioiden kehittämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106.) Keskeinen tavoite segmentoinnissa on saavutettavien tulosten maksimointi resursseilla, jotka ovat käytettävissä. Keskeisin tavoite johtamisen näkökulmasta on miettiä vastaus kysymykseen: miten toimimme, jotta voimme ohjata hankintoja ja toimittajia eli ulkopuolisia resursseja, jotta saavutetaan oman organisaation tavoitteet? Kysymykseen ei ole yhtään oikeata vastausta koska hankintojen kirjo on valtava eri organisaatioissa. Tehokkaaseen johtamiseen edellytetään hankinnoissa joustavaa ja tarpeen mukaan muuttuvia segmentointeja useilla kriteereillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107.) Hankintatilanteiden erilaisuuden ja hankintakategorioiden erojen vuoksi, yksi ja sama toimintamalli ei sovi kaikkiin hankintoihin (Kategoria johtaminen ja kategoriastrategia 2021).

Kategoriastrategiassa lähtökohtana on kysymyksen sovittaminen siihen mitä tarvitaan, ja mitä mahdollisuuksia on saatavilla toimittajamarkkinoilla. Näitä on hyvä peilata siihen, mitä yritys voi itse tehdä ja mitä yritys hankkii ulkopuoliselta toimittajalta. Hankintakategoriaan liittyvien kokonaiskustannusten johtamiseen vastaa kategoriastrategia. (Kategoria johtaminen ja kategoriastrategia 2021.)

Kategoriajohtamisella varmistetaan, että hankintakategoria on linjassa yrityksen liiketoimintatavoitteisiin nähden (Kategoria johtaminen ja kategoriastrategia 2021).

5 ULKOMAALAISLAKI

Useista eri syistä työntekijöiden rekrytointi ulkomailta lisääntyy.

Suomen lainsäädännössä eri paikoissa on säädetty ulkomaisen työvoiman käytöstä. Keskeinen laki, jota noudatetaan, on ulkomaalaislaki (301/2004). (Elomaa 2011, 191.)

Ulkomaalaislain soveltamisala on

Ulkomaalaislaisen maahantuloon, maastalähtöön sekä oleskeluun ja työntekoon Suomessa sovelletaan tätä lakia ja sen nojalla annettuja säännöksiä (Ulkomaalaislaki 30.4.2004/301.)

Rekrytoinnissa ulkomaalaisille ei ole erityisiä säännöksiä asetettu. Suomessa ulkomaalaisten rekrytoinnissa täytyy kuitenkin ottaa huomioon ihmiskauppaa koskevat säännökset (Elomaa 2011, 193). Ulkomaalainen voi tulla Suomeen työskentelemään, jos tulee Pohjoismaista tai Euroopan unionin jäsenvaltiosta tai EU/ETA -alueen ulkopuolisesta maasta. Pohjoismaissa on tehty sopimus, jossa on sovittu, että pohjoismaiden kansalaisilla on oikeus liikkua ja tehdä työtä ilman passia tai oleskelulupaa. (Elomaa 2011, 194.)

Euroopan unionin kansalaisilla on oikeus tehdä työtä toisessa EU maassa, edellyttäen voimassa olevan passin tai henkilökortin. Euroopan unionin ja ETA -alueen ulkopuolelta tulevien työntekijöiden työnteko on luvanvaraista. Luvanvaraiseen sekä myöntämisedellytyksiin vaikuttaa se, että minkälaiseen työhön ollaan tulossa Suomeen. (Elomaa 2011, 195.) Työntekoa varten ensisijaisena lupana myönnetään oleskelulupa. Ulkomaalainen ei aina tarvitse oleskelulupaa, jotta hän voi työskennellä Suomessa. Ulkomaalaislaissa on luettelo tilanteista, joissa ei oleskelulupaa tarvita työntekemiseen Suomessa. (Elomaa 2011, 196.)

6 LAKI TILAAJAN SELVITYSVELVOLLISUUDESTA JA VASTUUSTA ULKOPUOLISTA TYÖVOIMAA KÄYTETTÄESSÄ

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli tilaajavastuulaki (Elomaa 2011, 151). Lain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset (Elomaa 2011,159). Lain tarkoituksena on torjua harmaata taloutta ulkopuolisen työvoiman käytössä sekä alihankinnassa (Elomaa 2011,152).

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä tarkoituksena on

Edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista sekä luoda yrityksille ja julkisoikeudellisille yhteisöille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. (22.12.2006/1233.)

Tilaajavastuulakia noudatetaan julkisilla ja yksityisellä sektorilla. Lain rajauksena on se, että työ tehdään tilaajan työtiloissa tai työkohteissa.

Tilaajavastuulakia ei sovelleta, jos työ on tilattu selkeästi muuhun kuin oman toimialan työhön. Poikkeuksia myös on, esimerkiksi kuljetusala ja rakentaminen, jolloin tilaajavastuulakia sovelletaan. (Elomaa 2011,152- 153.)

Tilaajan on tärkeä tietää mitä selvityksiä hänen pitää toimittajalta pyytää ennen sopimuksen tekemistä. Tilaajan velvollisuus on selvittää toimittajalta ainoastaan tilaajavastuulaissa luetellut asiat (Kuvio 3). Jos ilmenee aiheita epäillä toimittajan luotettavuutta, tällöin tilaajalla on oikeus pyytää toimittajalta laajempia selvityksiä. (Elomaa 2011, 160.)



KUVIO 3. Tilaajavastuulaissa luetellut asiat, jotka tilaajan pyydettävä toimittajalta (Elomaa 2011,160)

Mikäli tilaaja laiminlyö selvityspyyntöjä, voidaan määrätä laiminlyöntimaksu, joka maksetaan valtiolle. Laiminlyöntimaksu tilaajalle voidaan määrätä jos, selvityselvollisuus on kokonaan laiminlyöty, alihankinnasta tai vuokratyöstä on tehty sopimus sellaisen toimittajan kanssa, joka on määrätty liiketoimintakieltoon tai sopimus on tehty siitä huolimatta, että tilaajan tiedossa on ollut, ettei toimittaja kykene tai aio hoitaa lakisääteisiä velvoitteitaan työnantajana. Laiminlyöntimaksun suuruus on vähintään 1600 euroa ja enintään 16 000 euroa. (Elomaa 2011,160.) Selvitykset eivät saa olla kolmea kuukautta vanhempia. Jos ensimmäisestä sopimuksen tekemisen hetkestä tehdään uusi sopimus 12 kuukauden aikana, tällöin ei uusia selvityksiä tarvita. Yli 12 kuukautta kestävässä sopimuksissa on erikoinen sääntö. Alihankkijan on tällöin annettava joka vuosi selvitys verovelkatodistuksesta tai maksusuunnitelma verovelan maksamisesta sekä todistus maksetuista eläkemaksuista. Erikoisen tästä tekee myös se, että kyseisten tietojen toimittamatta jättämisestä ei aiheudu seuraamuksia laiminlyönteihin. Tilaajan täytyy säilyttää selvityksiä kaksi vuotta siitä lukien, kun sopimuksessa oleva työ on valmistunut. (Elomaa 2011,157.)

7 JULKISET HANKINNAT

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisia hankintayksiköitä, jotka tekevät julkisilla varoilla erilaisia hankintoja. Hankintojen luonteen vuoksi, on tärkeää, että hankinnat toteutetaan huomioiden paras mahdollinen hinta-laatu-suhde. Julkisissa hankinnoissa sovelletaan laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimus (1397/2016) eli hankintalakia. Hankintalain taustalla on EU-direktiivi 2014/24/EU. (Huuhka 2019, 247-248.)

Tavoitteena hankintalaissa on

Tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää, laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397).

Julkisten hankintojen tärkein periaate on, että vaatimukset tarjoajien kohtelusta on tasapuolinen ja syrjimätön. Periaatetta tukee avoimuus, jotta syrjiminen tai suosiminen on vaikeaa tarjoajia kohtaan. Julkisissa hankinnoissa on kilpailutukselle määritelty menettelyt, kansallinen tai EU-menettely. Nämä kynnysarvot määrittelevät julkisten hankintojen kilpailuttamisessa käytettävän menettelyn tavan (Huuhka 2019,249.) Kansallisen kynnysarvon alle jäävissä hankinnoissa, ei tarvitse noudattaa hankintalakia (Huuhka 2019,250.) Hankintalaissa on määritelty kansalliset kynnysarvot 25 § ja EU-kynnysarvot 26 §. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.)

Tilanteissa, joissa eri hankintayksiköt tekevät keskenään yhteistyötä, hankintalakia ei tarvitse soveltaa. Kuitenkin yhteistyön edellytyksenä on, että hankintayksiköt yhteistyössä tekevät julkiset hankinnat yhteisten tavoitteiden sekä yleisen edun mukaisesti. (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2017, 167.)

Tarjouspyynnöt voivat olla myös epäselviä, jolloin tarjouksista tulee puutteellisia. Tarjouspyynnön epäselvyydestä johtuvat puutteelliset tarjoukset, eivät ole tarjoajan vahinkoja (Tapola 2012, 20).

Tarjous voidaan hylätä vain, jos tarjous on puutteellinen tai tarjouksen vastaisuus tarjouspyyntöön vaarantaa tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun tarjousten vertailussa (Tapola 2012, 118).

Valtiovarainministeriö on luonut lisäksi sopimusehdot JYSE 2014 Palvelut Julkisten hankintojen sopimusehdot palveluhankinnoissa. Kyseistä sopimusehtoa käytetään valtion ja kuntien julkisissa hankinnoissa.

Sopimusehdoissa kohdassa 3 on kerrottu alihankinnan käyttämisestä. Palveluntuottaja on vastuussa alihankkijansa osuudesta kuten omastaan ja siitä että alihankkija omalta osaltaan noudattaa hankintasopimuksessa olevia velvoitteita. (JYSE 2014 Palvelut 2017, 11.)

8 TUTKIMUS JA TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nykyinen tilanne Yritys X:n siivouspalveluiden alihankinnan prosessin toimivuudessa, palveluesimiesten osaamisessa sekä kehittämisen tarpeista.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoilla eli kvalitatiivisesti, jossa oli lisäksi kvantitatiivisia osia. Kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti menetelmällä tehty tutkimus sisältää aina tiettyjä ratkaisuja, jotka eivät välttämättä selviä edes tutkimuksen tekijälle. (Eskola & Suoranta 1998.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdan tarkoituksena on todellisen elämän tutkiminen ja tosiasioiden löytämisen (Hirsijärvi, Remes Sajavaara 2016, 161).

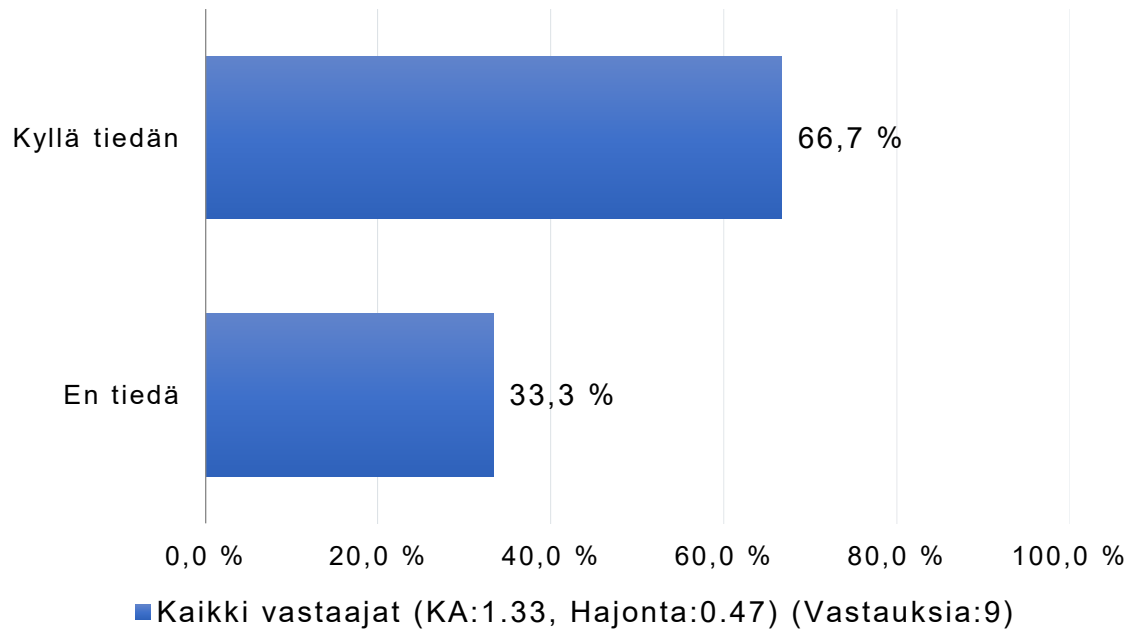
Kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä sekä lisäksi kaksi avointa kysymystä. Kysymyksiä oli yhteensä neljätoista kappaletta, joista kahteentoista kysymykseen vastaamisessa oli vaihtoehdot kyllä tai ei, lisäksi näihin kysymyksiin vastaaminen oli pakollinen. Kahdessa kysymyksessä, oli lisäkysymys, jos vastaukseksi valitsi ei / en tiedä vaihtoehdon.

Kahteen viimeiseen kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoinen. (Liite 1).

Kysely toteutettiin Surveypal-palvelun kautta verkkokyselynä.

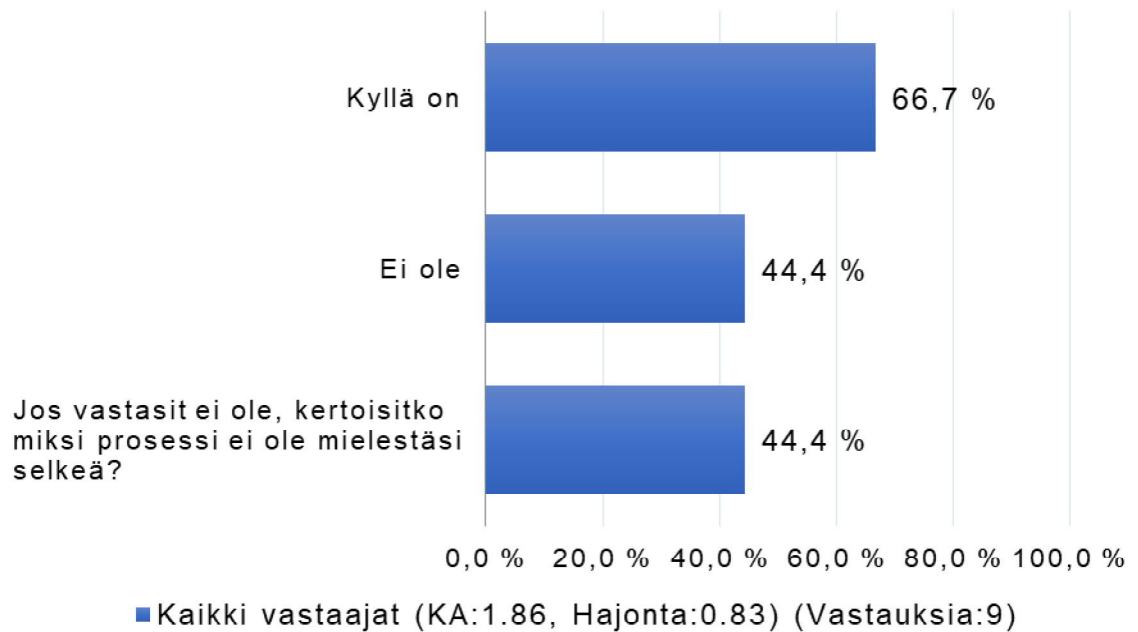
Kysely järjestettiin ajalla 24.11. – 3.12.2020. Kysely lähetettiin seitsemälletoista palveluesimiehelle. Kyselyyn vastasi yhdeksän palveluesimiestä, jolloin vastausprosentti oli 52,94%.

Tutkimuksessa selvisi, että vastaajista 66,7% tiesi miten prosessi toimii ja 33,3% ei tiennyt miten prosessi toimii (Kuvio 4).



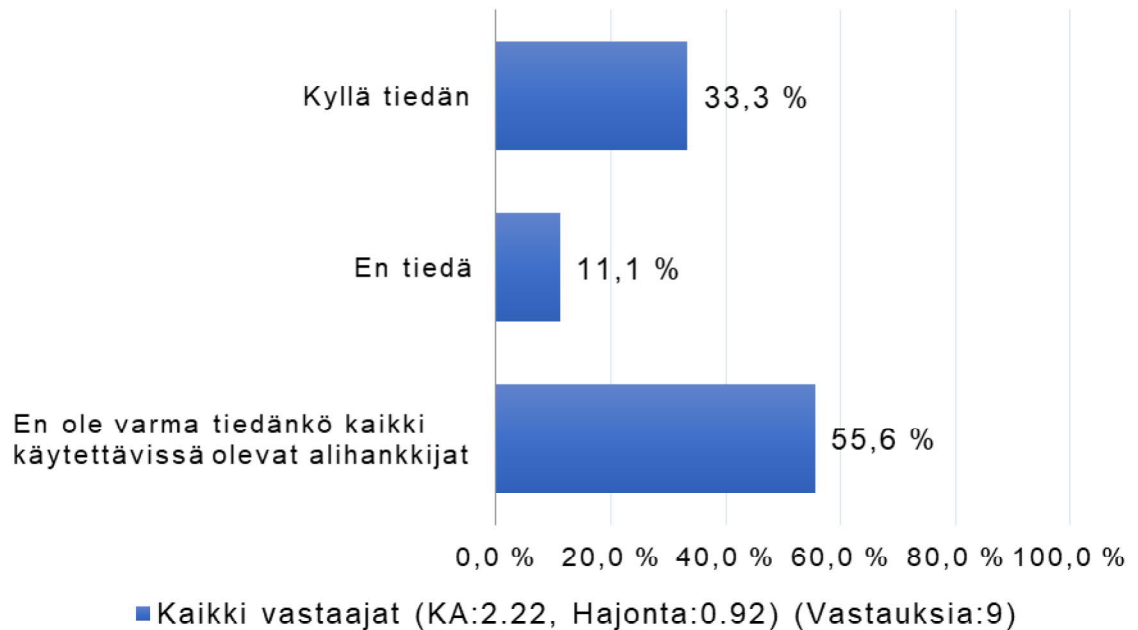
Kuvio 4. Alihankinnan prosessin tietämys

Tutkimuksessa selvisi, että vastaajista 66,7% kertoi, että alihankinnan prosessi on selkeä. Vastauksissa 44,4% vastasi, että alihankinnan prosessi ei ole selkeä. (Kuvio 5).



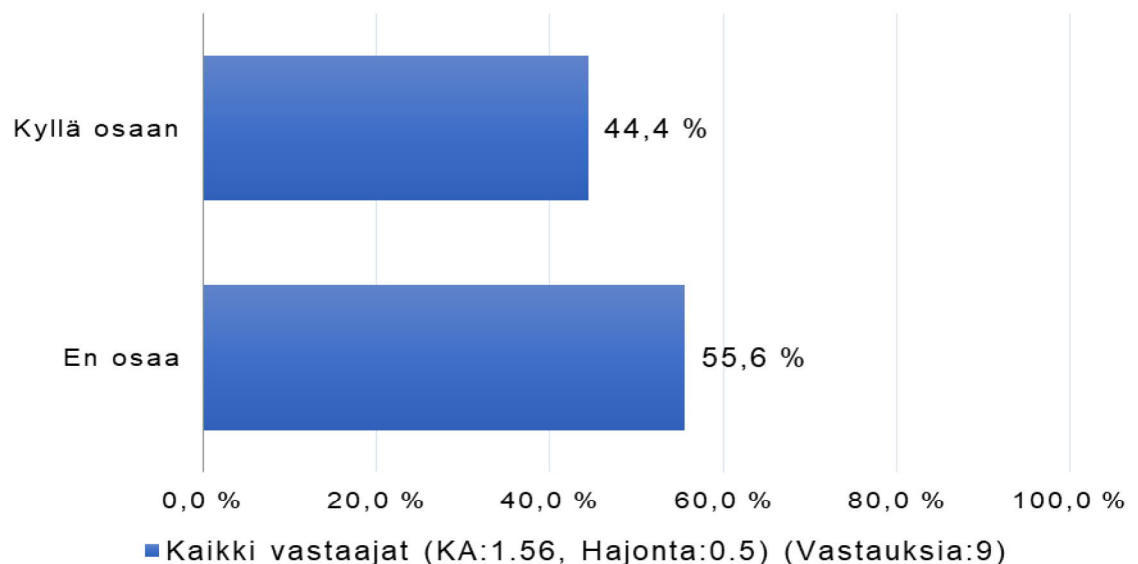
Kuvio 5. Alihankinnan prosessin selkeys

Vastaajista 33,3% tiesi mistä käytettävissä olevien alihankkijoiden lista löytyy. Vastaajista 11,1% ei tiennyt mistä lista löytyy ja 55,6% ei ollut varma siitä, että tietää käytettävissä olevat alihankkijat. (Kuvio 6).



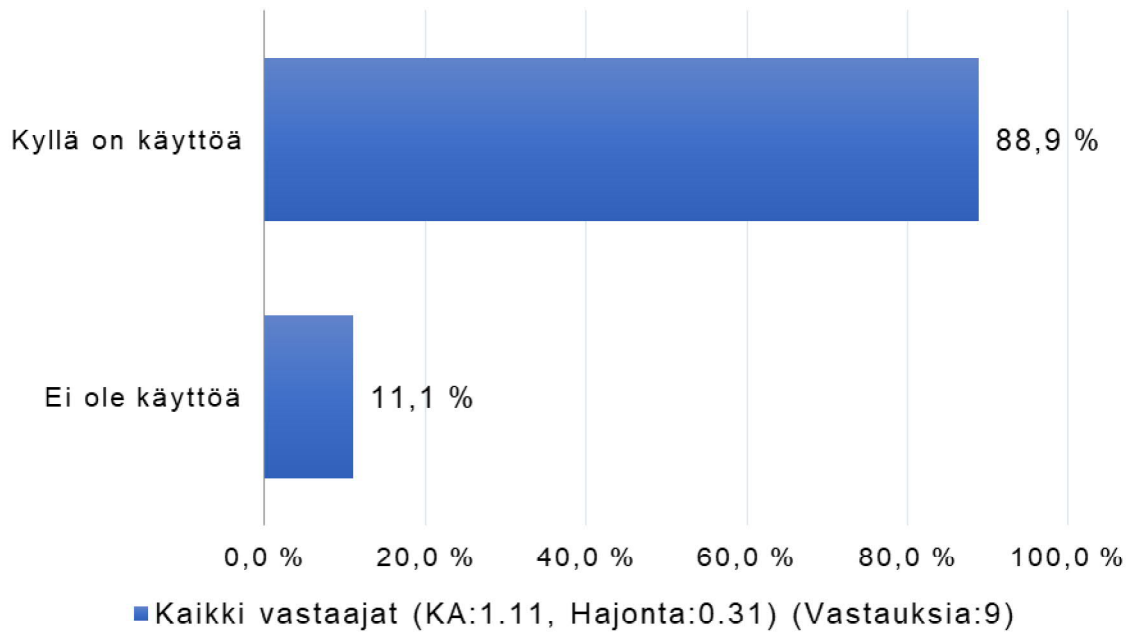
KUVIO 6. Alihankkijoiden listan löytyminen

Vastaajista 44,4% olivat sitä mieltä, että osaavat tehdä sopimukset alihankkijan ja asiakkaan kanssa. Vastaajista 55,6% vastasivat, etteivät osaa tehdä kyseisiä sopimuksia. (Kuvio7).



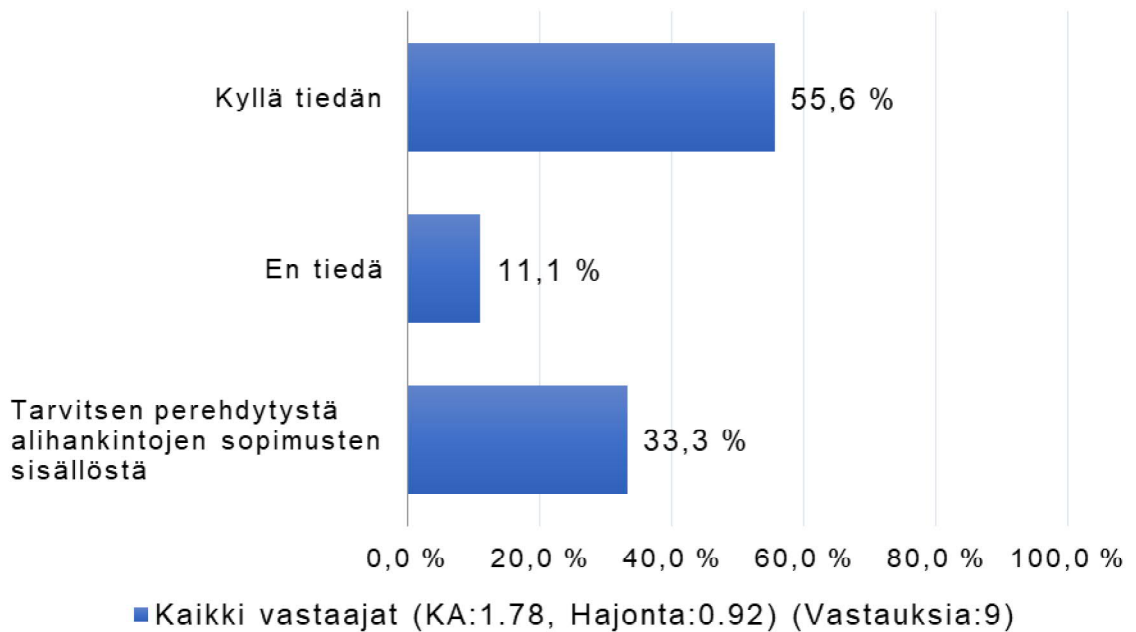
KUVIO 7. Osaaminen sopimuksen tekemiseen alihankkijan ja asiakkaan kanssa

Vastaajista 88,9% vastasivat, että valmiille sopimus pohjille on tarvetta. Vastaajista 11,1% vastasivat, etteivät he tarvitse valmiita sopimus pohjia. (Kuvio 8).



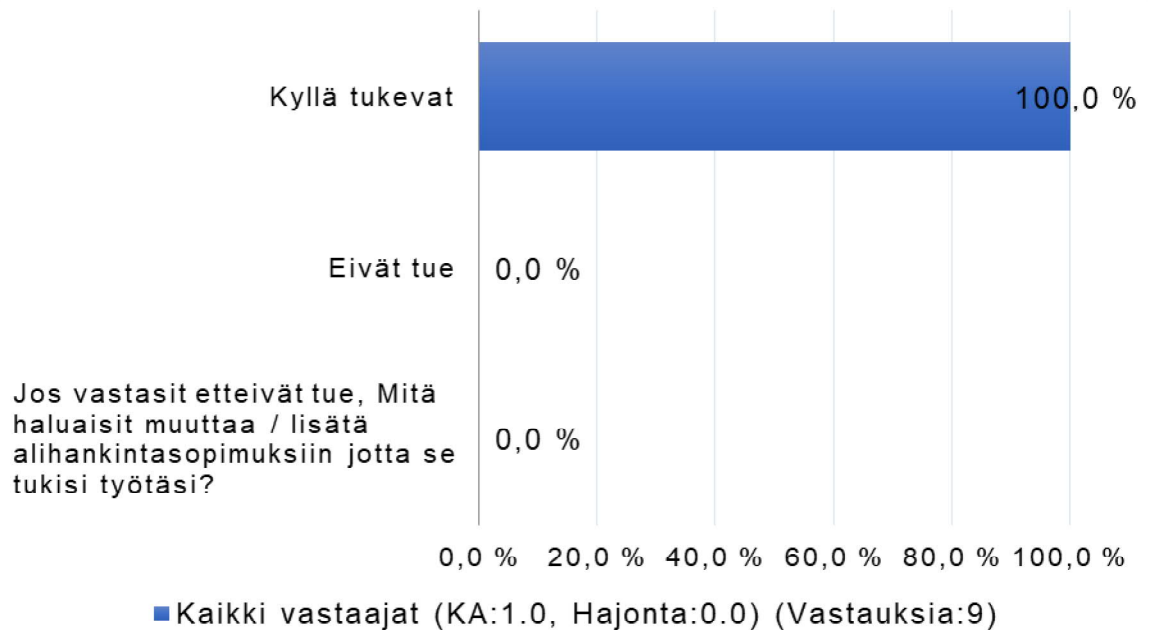
KUVIO 8. Valmiiden sopimus pohjien tarve alihankintaan

Vastaajista 11,1% ilmoittivat, etteivät he tiedä mitä alihankinnan sopimuksissa on sovittu. Vastaajista 33,3% vastasivat, että he tarvitsevat perehdytystä alihankkijoiden kanssa tehtyjen sopimusten sisältöön. (Kuvio 9).



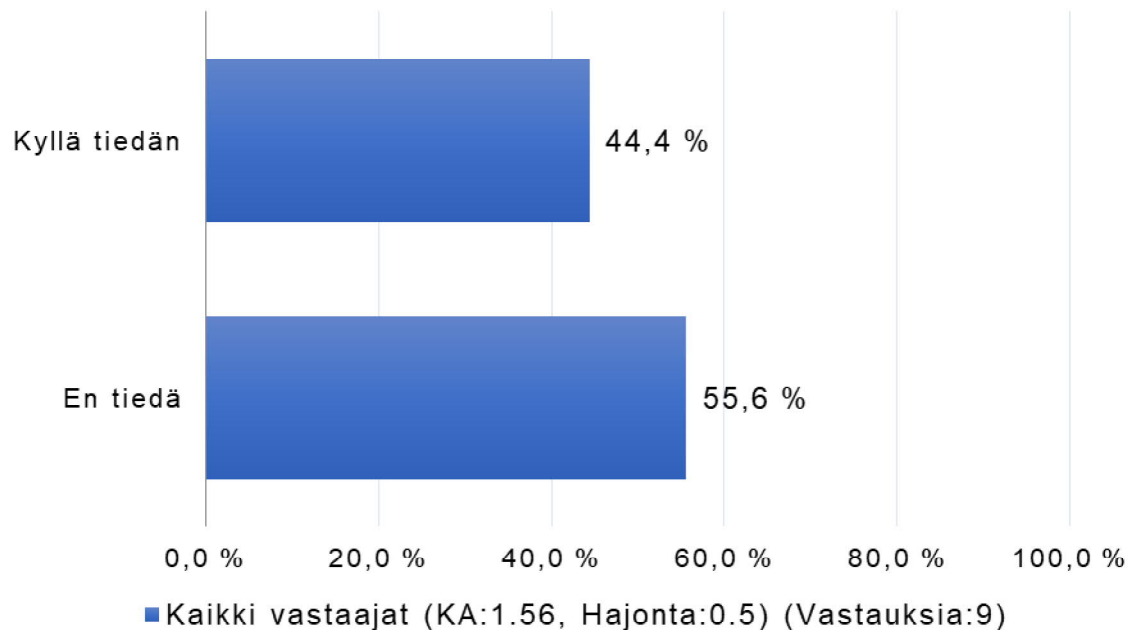
KUVIO 9. Alihankkijoiden sopimusten sisällön osaaminen

Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että vastaajista 100% oli sitä mieltä, että tehdyt alihankinta sopimukset tukevat omaa työtään asiakkaalle. (Kuvio 10).



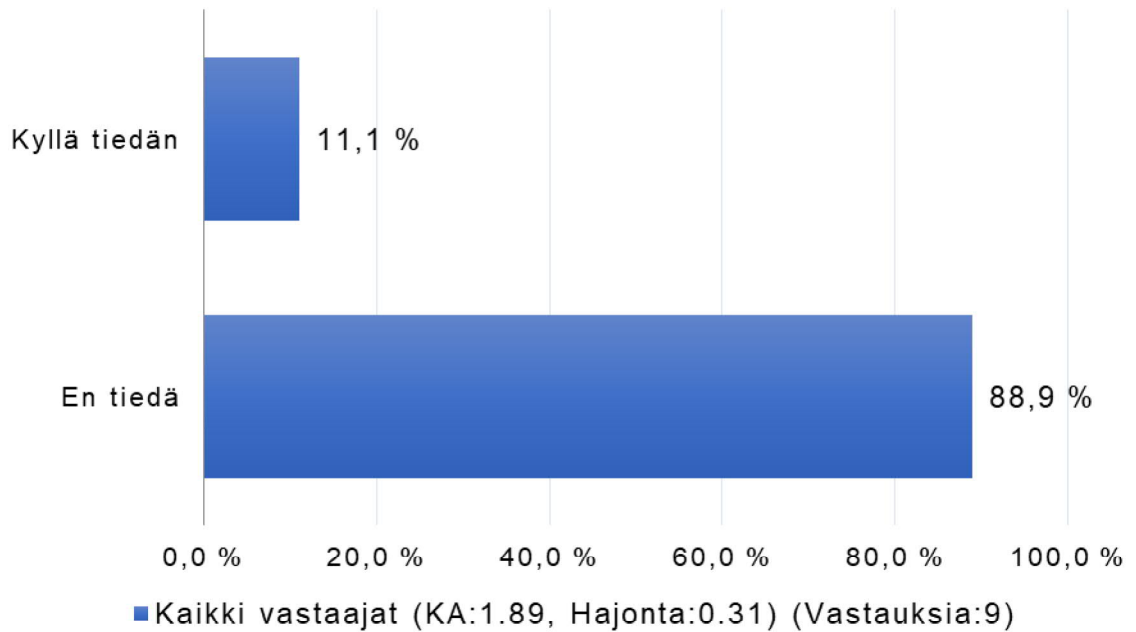
KUVIO 10. Alihankinta sopimusten tukeminen omassa työssä asiakkaalle

Vastaajista 44,4% tiesivät sopimuksissa sovitut veloitus hinnat, jotka on sovittu alihankkijoiden kanssa. Vastaajista 55,6% vastasivat, etteivät he tiedä mitä sopimuksissa on sovittu veloitus hinnoiksi. (Kuvio 11).



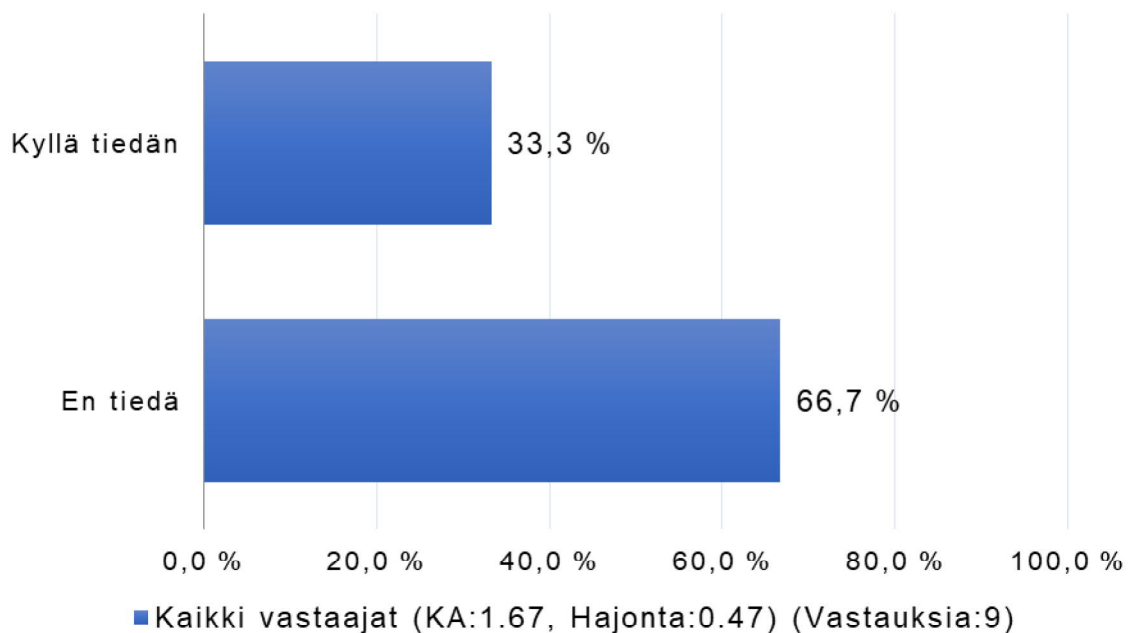
KUVIO 11. Alihankkijoiden veloitus hintojen tietämys

Vastaajista 11,1% tiesi kuka henkilö yrityksessä toimii eri alihankkijoiden yhteyshenkilönä. Vastaajista 88,9% vastasivat, etteivät he tiedä kuka toimii eri alihankkijoiden yhteyshenkilönä. (Kuvio 12).



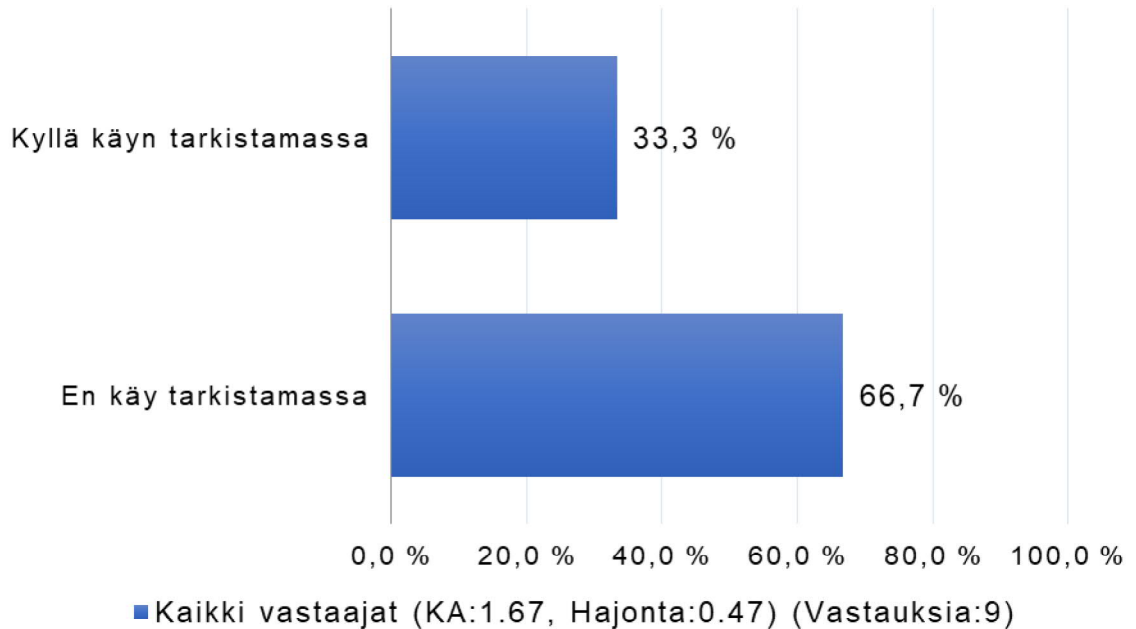
KUVIO 12. Tietämys yhteyshenkilöstä

Vastaajista 33,3 % vastasi, että he tietävät ketä henkilöitä alihankkijalla on töitä tekemässä asiakaskohteessa. Vastaajista 66,7 % eivät olleet tietoisia ketä henkilöitä alihankkijalla on tekemässä töitä asiakaskohteessa. (Kuvio 13).



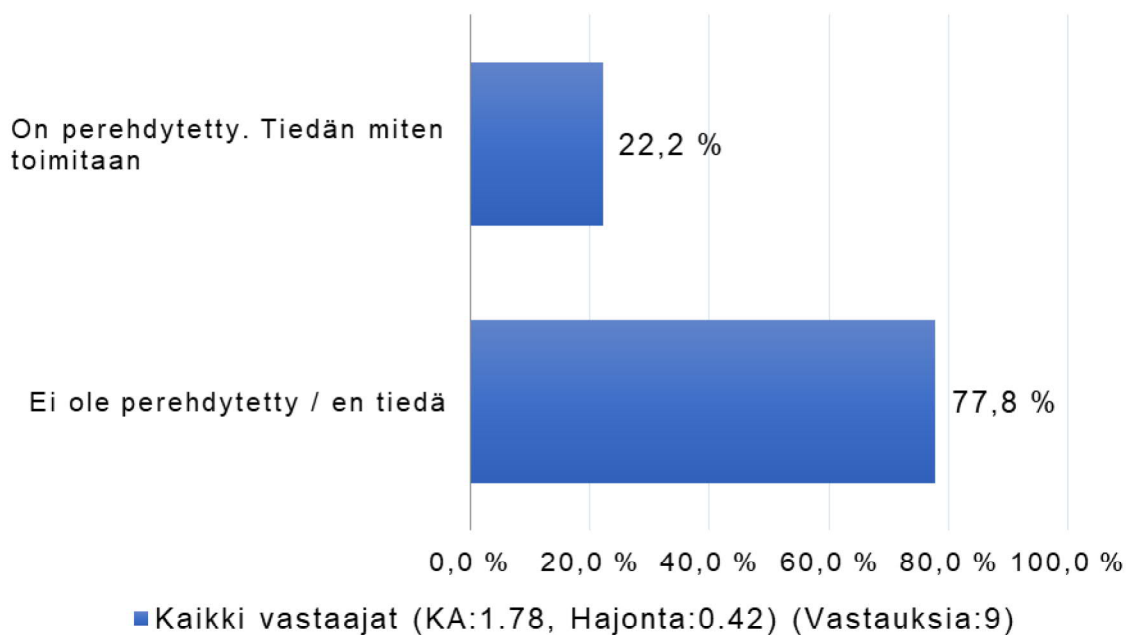
KUVIO 13. Alihankkijan yrityksessä työskentelevien henkilöiden liikkuminen asiakaskohteessa.

Vastaajista 33,3 % käyvät tarkistamassa työkeikan aikana ketkä alihankkijan henkilöt osallistuvat työkeikan tekemiseen. Kun vastaajista 66,7 % eivät käy tarkistamassa henkilöitä. (Kuvio 14).



KUVIO 14. Alihankkijan työhön osallistuvien seuranta

Tutkimuksessa myös selvisi, että vastaajista 22,2 % on perehdytetty ei EU-kansalaisten työn tekemiseen sekä tähän liittyviin juridisiin asioihin. Vastaajista 77,8 % ei ole perehdytetty eivätkä tiedä näihin liittyviä asioita. (Kuvio 15).



KUVIO 15. Perehdytys ei EU-kansalaisten työn tekemiseen ja juridisiin asioihin

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin kehittämissuhteista alihankintaan. Kysymykseen oli kaksi vastausta. Vastauksessa oli todettu, että korona-aikana alihankinnan käyttäminen on sekavaa mutta normaali tilanteessa selvempää.

Toisessa vastauksessa toivottiin, että alihankintaan liittyvät kaikki tiedot olisivat selkeästi saatavilla ja yhdessä paikassa. Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, että olisiko jotain muuta mitä lisäksi haluat sanoa alihankintaan liittyen. Kysymykseen oli yksi vastaus. Vastaja kertoi, että keikkojen tekemiseen täytyy käyttää alihankintaa koska omia ylimääräisiä henkilöitä ei ole.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksella selvitettiin Yritys X:n siivouspalveluiden palveluesimiesten osaamista ja ammattitaitoa alihankinnan johtamisessa. Tutkimusten vastausten perusteella suurimmalla osalla palveluesimiehiä, on alihankinnan johtamiseen tarvittavaa osaamista ja tietämystä. Tutkimuksen vastausten luotettavuuden arviointi on mielestäni hyvä. Johtuen myös siitä, että vastausprosentti oli yli 50 %. Muutamissa vastauksissa jäin miettimään, että ymmärsikö vastaaja kysymyksen tarkoitetulla tavalla

Tutkimuksesta ilmeni, että 33,3% ei tiennyt miten alihankinnan prosessi toimii / menee yrityksessä. Vastaajista suurin osa 66,7% tiesi miten alihankinnan prosessi toimii. Prosessin tietämättömydessä on riskinä se, että kaikki palveluesimiehet eivät toimi samalla tavalla samassa asiassa. Uuden palveluesimiehen perehdyttämiseen olisi hyvä lisätä tämän prosessin läpi käyminen. Näin varmistettaisiin samantapainen toiminta kaikilla.

Tutkimuksessa selvisi, että 44,4% alihankinnan prosessi ei ole selkeä, suurin osa 66,7% vastaajista oli sitä mieltä, että alihankinnan prosessi on selkeä. Lisäksi tässä kysymyksessä oli lisäkysymys, jos vastasi, että prosessi ei ole selkeä. Lisäkysymyksen vastauksista ilmeni seuraavanlaisia asioita: Vastaaja ei tiennyt, että millä perusteella alihankkijoita valitaan, kuinka voi osallistua kilpailutukseen ja tulla valituksi yhteistyökumppaniksi. Alihankkijoiden tiedot eivät ole selkeästi saatavilla yhdessä paikassa sekä oli epäselvyyttä kuka käytettävissä olevien alihankkijoiden listaa päivittää. Prosessia ja prosessin toimivuutta olisi hyvä selkeyttää sekä tarkistaa. Prosessissa tapahtuvista muutoksista olisi hyvä informoida palveluesimiehiä. Myös tarkempi prosessin kuvaaminen auttaisi selkeyttämään palveluesimiesten toimintaa.

Tutkimuksessa selvisi myös, että 66,7% ei tiennyt tai ei ollut varma siitä, että tietääkö kaikki käytettävissä olevat alihankkijat. Vastaajista 33,3% ilmoitti tietävänsä mistä käytettävissä olevien alihankkijoiden lista löytyy. Käytettävissä olevien alihankkijoiden lista olisi hyvä olla selkeä ja paikassa, josta sen löytää helposti.

Tällä yritys varmistaa tehokkaan listalla olevien alihankkijoiden käyttämisen, mataltaa riskejä sekä mahdollistaa panostamisen kannattavuuteen.

Alihankkijan ja asiakkaan kanssa tehtävään sopimukseen 55,6% vastasi, etteivät he osaa tehdä sopimusta. Vastaajista 44,4% vastasivat, että he osaavat tehdä sopimuksen alihankkijan ja asiakkaan kanssa. Sopimuksen tekemiseen olisi hyvä pitää koulutus sekä luoda valmiita sopimus pohjia. Juridiikka vaatii, että sopimuksissa täytyy olla tietyt asiat myös sovittuna. Näin myös alihankinnan johtaminen on kustannustehokkaampaa ja ammattimaisempaa. Lisäksi 88,9% vastaajista ilmoitti, että heillä olisi käyttöä valmiille sopimus pohjille alihankintaan.

Alihankkijan kanssa sopimuksissa sovitut asiat eivät olleet tiedossa 44,4%. Vastaajista 55,6% ilmoitti, että he tietävät mitä alihankkijoiden sopimuksessa on sovittu. Alihankkijoiden kanssa tehdyt sopimukset täytyisi käydä läpi palveluesimiesten kanssa. Näin palveluesimiehet tietävät, mitä sopimuksissa on sovittu, alihankinnan kehittäminen sekä yhteistyö saadaan toimivammaksi ja alihankkijan toiminnan seuraaminen on helpompaa.

Tutkimuksessa myös selvisi, että vastaajista 100% vastasivat, että alihankkijoiden kanssa sopimuksissa sovitut asiat tukevat omaa työtä. Edelliseen kysymyseen verrattaessa, 44,4 % vastaajista eivät tieneet mitä sopimuksissa on sovittu mutta 100 % vastaajista oli sitä mieltä, että tehdyt alihankintasopimukset tukevat omaa työtä. Kyseisten kahden kysymyksen vastaukset ovat ristiriitaisia.

Tutkimuksessa selvisi myös se, että vastaajista 44,4% tiesivät alihankkijoiden veloitus hinnat. Vastaajista 55,6 % vastasivat, etteivät he tiedä alihankkijoiden veloitushintoja. Palveluesimiesten on todella tärkeää tietää, mitä sopimuksissa on sovittu veloitushinnoiksi. Tämä on tärkeää myös sen vuoksi, että laskuttaminen tehdään oikein ja seurataan alihankkijan veloitushintoja.

Tutkimuksessa selvisi, että 88,9% vastaajista eivät tieneet kuka toimii eri alihankkijoiden yhteyshenkilönä. Yrityksessä toimivan yhteyshenkilön tiedot ovat tärkeä olla tiedossa.

Yhteyshenkilö toimii myös yrityksen ja alihankkijan välisenä yhteyshenkilönä, neuvottelee sopimukset sekä kehittää toimintaa ja yhteistyötä alihankkijan kanssa. Yhteyshenkilön olisi hyvä käydä keskustelua palveluesimiesten kanssa, jolloin myös mahdollisten muutosten tekeminen ja kehittäminen on helpompaa alihankkijoiden kanssa.

Alihankkijan tehdessä työtä asiakaskohteessa vastaajista 66,7% ei ollut saanut alihankkijalta tietoa siitä kuka tai ketkä heidän puoleltaan on työkeikkaa suorittamassa. Lisäksi vastaajista 66,7% vastasi, että he eivät käy tarkistamassa työkeikan aikana keitä henkilöitä alihankinnan työhön osallistuu. Vastaajista 33,3% on saanut alihankkijalta tiedon siitä, ketkä henkilöt ovat alihankkijan puolelta suorittamassa työkeikkaa asiakaskohteessa. Vastaajista myös 33,3% on käynyt tarkistamassa työkeikan aikana, ketkä henkilöt alihankkijan työkeikkaa ovat tekemässä. Tilaaja on vastuussa siitä ketkä henkilöt liikkuvat asiakaskohteissa. Tämä pätee myös silloin kun kyse on yrityksen omista työntekijöistä.

Vastaajista 77,8% vastasivat, etteivät he tiedä miten toimia ei EU-kansalaisen kanssa tapahtuvaan työntekoon ja siihen liittyviin juridisiin asioihin alihankintayritysten toiminnan seuraamisessa. Vastaajista 22,2% ilmoitti, että heidät on perehdytetty kyseiseen asiaan. Vastauksista ilmeni että, kaikilla palveluesimiehillä ei ole selkeästi tiedossa alihankinnanprosessissa kuvattu alihankkijoille tehtävä auditointi ja heidän henkilöstön henkilökortin ja veronumeron tarkastaminen. Alihankinta prosessissa olisi hyvä kuvata myös se, miten seurataan ja mitataan edellä mainittuja asioita ja varmistetaan siitä, että alihankkija noudattaa työnantajana voimassa olevia sääntöjä, asetuksia ja lakeja. Lisäksi toimintatavat näiden asioiden seurantaan olisi hyvä luoda. Tilaaja on vastuussa siitä, että alihankkija noudattaa sääntöjä, asetuksia ja lakeja. Tilaaja voi suorittaa auditointeja myös alihankkijoille ja näin varmistaa alihankkijoiden laadukkaat toimintatavat.

Tutkimuksen vastausten perusteella suositteleni kehitysehdotukseni ovat seuraavanlaiset (Kuvio 16):



Kuvio 16. Kehittämisehdotukset alihankinnan hyvään johtamiseen

Vuonna 2020 oli julkisuudessa yritys, joka toimi Espoon ja Vantaan kaupungin alihankkijana siivouspalveluissa. Kyseinen alihankkija on syytettynä mm. ihmis-kaupasta. Helsingin Sanomissa olleiden artikkeleiden perusteella, yritys ei ollut noudattanut työnantajalle kuuluvia velvoitteitaan työntekijöitään kohtaan. Espoon ja Vantaan kaupungit irtisanoivat sopimuksen perustuen alihankkija yrityksen lainminlyönteihin. (Niemi 2020, Teittinen 2020.)

Hankintalaki mahdollistaa sopimusten irtisanomisen myös tämän tapaisissa tapauksissa. Kyseisen tapauksen välttämiseksi, yrityksen täytyy osata johtaa alihankintaa osaavasti, ammattimaisesti. sekä suunnitelmallisesti.

Tutkimusta voisi jatkaa siten, että kysely tehtäisiin myös alihankinnan toimittajille. Alihankinnan toimittajilta voisi kysyä esimerkiksi se, että miten he näkevät Yritys X:n toiminnan yhteistyökumppanina alihankinnoissa. Olisiko alihankkijoiden mielestä jotain kehitettävää. Tämän tutkimuksen yhdistettynä alihankinnan toimittajien tutkimuksen vastausten yhteen sovittamisella saataisiin tarkempia ja yhtenäisempiä kehittämisen kohteita. Lisäksi tämä toisi lisäarvoa yritykselle yhteistyötä kehittämällä. Mielestäni tätä tutkimusta ja teoriaa voi käyttää pohjana, jotta yritykset voivat tarkastella oman yrityksensä alihankinnan prosessia ja alihankinnan hyvän johtamisen toteutumista. Hankinnoista ja alihankinnasta löytyy todella paljon kirjallisuutta ja tietoa erilaisilta internet-sivuilta.

LÄHTEET

Elomaa, N., 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta. Vastapaino. Luettu 23.1.2021. VAATII KÄYTTÖOIKEUDEN. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047/preview>

Hankintaprosessi. 2021. Logistiikan maailma. Luettu 07.02.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Hantering av leverantörer. 2020. Trim the Rational IT Model. 03.05.2020. Luettu 6.02.2021. <https://www.opentrim.org/sv/hantering-av-leverantorer/>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki. WS Bookwell Oy.

Huuhka, T., 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki. BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Kategoriajohtaminen ja kategoriastrategia. 2021. Logistiikan maailma. Luettu 07.02.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/kategoriajohtaminen-ja-kategoriastrategia/>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/ 1397/2016. Luettu 01.11. 2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. 22.12.2006/1233. Luettu 21.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

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

Niemi, Liisa. 12.08.2020. Vantaan kaupunki irtisanoi sopimuksen työntekijöitään riistäneen siivousfirman kanssa. Helsingin Sanomat. Luettu 14.2.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006599457.html>

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K., & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. Tallinna. Tietosanoma Oy.

Procurement vs. Purchasing. 2014. PBlog. Luettu 01.01.2021. <https://blog.procureify.com/2014/02/07/what-is-the-difference-between-procurement-and-purchasing/>

Subcontracting. 2020 Investopedia. Luettu 23.01.2021. <https://www.investopedia.com/terms/s/subcontracting.asp>

Subcontractor Management Plan. 2018.Safeopedia. Luettu 02.01.2021.
<https://www.safeopedia.com/definition/7315/subcontractor-management-plan>

Subcontractor Management. 2018.Safeopedia. Luettu 02.01.2021.
<https://www.safeopedia.com/definition/7314/subcontractor-management>

Tapola, M., 2012. Tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuus. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Teittinen, Paavo.05.07.2020. Siivoton ala. Helsingin Sanomat. Luettu 15.2.2021.Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000006560486.html>

Toimittajasuhteiden johtaminen. 2021. Logistiikan maailma. Luettu 23.02.2021.
<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Ulkomaalaislaki 30.04.2004/301. Luettu 1.12.2020.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2004/20040301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ulkomaalaislaki>

Vakaslahti, P., 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki. Talentum.

Valtionvarainministeriö, 2017. JYSE 2014 palvelut. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. Helsinki. Luettu 09.01.2021.
<https://vm.fi/julkaisu?pubid=28201>

Vesalainen, J., 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyn määrätietoinen kehittäminen. Vantaa. Hansaprint Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (3)

Kysely alihankkinnoista

Teen opinnäytetyötä siitä, kuinka alihankintaprosessia voidaan kehittää entistä toimivammaksi. Kyselyn vastausten tarkoituksena on, auttaa kehittämisessä. Vastaukset käsitellään anonyyminä sekä luottamuksellisesti.

1. Tiedätkö kuinka alihankinta prosessi toimii/menee?*

Kyllä tiedän

En tiedä

2. Onko alihankinnan prosessi mielestäsi selkeä?*

Kyllä on

Ei ole

Jos vastasit ei ole, kertoisitko miksi prosessi ei ole mielestäsi selkeä?

3. Tiedätkö mistä löydät tiedon kaikista käytettävissä olevista alihankkijoista?*

Kyllä tiedän

En tiedä

En ole varma tiedäkö kaikki käytettävissä olevat alihankkijat

4. Osaatko tehdä kaikki alihankintaan liittyvät sopimukset, niin alihankkijan kuin asiakkaan kanssa?*

Kyllä osaan

En osaa

5. Olisiko sinulla käyttöä valmiille sopimus pohjille alihankintaan?*

Kyllä on käyttöä

Ei ole käyttöä

(jatkuu)

6. Tiedätkö mitä alihankintojen sopimuksissa on sovittu?*

- Kyllä tiedän
- En tiedä
- Tarvitsen perehdytystä alihankintojen sopimusten sisällöstä

7. Tukeeko alihankintasopimuksissa sovitut asiat sinun työtäsi asiakkaallesi?*

- Kyllä tukevat
- Eivät tue
- Jos vastasit etteivät tue, Mitä haluaisit muuttaa / lisätä alihankintasopimukseen jotta se tukisi työtäsi?

8. Tiedätkö alihankintojen veloitus hinnat tai mistä löydät ne?*

- Kyllä tiedän
- En tiedä

9. Tiedätkö kuka toimii yhteyshenkilönä eri alihankkijoille?*

- Kyllä tiedän
- En tiedä

10. Kun käytät alihankintaa asiakaskohteessa, tiedätkö etukäteen ketkä henkilöt ovat alihankkijan puolelta työkeikkaa suorittamassa?*

- Kyllä tiedän
- En tiedä

11. Kun käytät alihankintaa asiakaskohteessa, käytkö tarkistamassa keikan aikana ketkä alihankinnan työhön osallistuvat?*

- Kyllä käyn tarkistamassa
- En käy tarkistamassa

12. Onko sinut perehdytetty ei EU-kansalaisen työntekijän kanssa tapahtuvaan työntekoon ja siihen liittyviin juridisiin asioihin myös alihankinta yritysten kannalta?*

- On perehdytetty. Tiedän miten toimitaan
- Ei ole perehdytetty / en tiedä

13. Olisiko sinulla kehitysehdotusta miten alihankintaa voisi paremmin johtaa?

14. Olisiko jotain muuta lisäksi mitä haluat sanoa alihankintaan liittyen?

Lähetä vastaukset