

Oona Jokiranta

TOIMITTAJAHALLINNAN
VASTUULLISUUS
CASE-KONSERNIN
HANKINTATOIMESSA

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Oona Jokiranta
Työn nimi	Toimittajahallinnan vastuullisuus Case-konsernin hankintatoimessa
Toimeksiantaja	Case-konserni
Vuosi	2021
Sivut	37 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Päivi Ollila

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tutkii toimittajahallinnan vastuullisuutta Case-konsernin hankintatoimessa. Toimittajahallinnalla tarkoitetaan yrityksen tapaa tarkastella ja arvioida toimittajiaan. Opinnäytetyö toteutettiin anonyymina, eikä kohdeyrittästä mainita tutkimuksessa nimellä. Työn tavoitteena on kartoittaa, miten eri vastuullisuuden osa-alueet otetaan Case-konsernin toimittajahallinnassa huomioon ja miten vastuullisuutta toimittajahallinnassa voidaan kehittää. Toissijaisena tarkoituksena opinnäytetyön on valmistella materiaalia Case-konsernille Code of conduct -asiakirjan käyttöönottamiselle.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka oli luonnollinen valinta, kun tutkimuksen kohde ei ole selkeästi mitattavissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita, jotka toteutettiin satunnaisesti valituille Case-konsernin hankintavaltuutetuille. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina Teams-yhteydellä. Case-konserni on määrittänyt euromääräiset rajat, joiden puitteissa henkilöt ovat oikeutettuja tekemään hankintoja. Otokoko tutkimuksessa oli 22 hankintavaltuutettua ja haastattelurungosta toteutettiin kaksi eri versiota. Yksityiskohtaisempi haastattelurunko esitettiin haastateltaville, joiden valtuus on vähintään 100 000 euroa ja suppeampi versio heille, joilla valtuus on alle 100 000 euroa.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Case-konsernissa suoritetaan lakisääteiset vastuullisuuteen liittyvät asiat toimittajahallinnassa hyvin. Haastatteluiden perusteella ei kuitenkaan tunnistettu, että Case-konsernissa vastuullisuutta varmistettaisiin muilla toimilla. Toimittajahallinta vaikutti myös olevan jokseenkin tuntematon osa-alue hankintatoimea, ja tätä tulisi kirkastaa. Koulutusta ja opastusta toimittajahallinnasta ja sen tärkeydestä on suositeltavaa toteuttaa. Vähimmäisvaatimukset toimittajahallinnan vastuullisuuden osalta toteutuvat, mutta kehittymismahdollisuuksia on vielä runsaasti.

Asiasanat: toimittajahallinta, vastuullisuus, hankintatoimi

Degree	Bachelor of business administration (AMK)
Author (authors)	Oona Jokiranta
Thesis title	The responsibility of supplier management in procurements at the commissioner company
Commissioned by	Case-concern
Time	2021
Pages	37 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Päivi Ollila

ABSTRACT

This thesis examines the responsibility of supplier management in procurements at Case-concern. Supplier management refers to a company's way of considering and estimating its suppliers. This thesis is written anonymously and the Case-concern is not mentioned by name. The objective of the thesis was to find out how different parts of responsibility are considered at the Case-concern's supplier management and how those could be developed. The other objective was to prepare material for the Case-concern for its Code of Conduct.

This study was made with qualitative methods, which was a natural choice when the subject is not clearly measurable. The research method was included semi-structured interviews for randomly chosen people who have access to make purchases for the Case-concern. The interviews were individual interviews via Teams. The Case-concern have defined limits for the extent of purchases a person can make for the concern. The sample size was 22 people, and there were two kinds of interview frames. The more specified frame was for those who have a purchase authority of at least 100,000 euros, and the other frame was for those who have an authority of under 100,000 euros.

The results show that the Case-concern carries out well those parts of supplier management responsibility that are fixed by law. The results show that there are not other ways to make sure that responsibility is fulfilled. Supplier management seems to be a slightly unknown part of procurement, and that should be developed. It would be helpful to offer staff some training and guidance about supplier management and its meaning would be good to give for staff. The minimum requirements for supplier management responsibility are fulfilled, but there is still room for improvement.

Keywords: supplier management, responsibility, procurement

SISÄLLYS

LIITTEET	5
1 JOHDANTO.....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus	8
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys.....	8
2.3 Tutkimusmenetelmät ja -kohde	9
3 TOIMITTAJAHALLINTA JA SEN VASTUULLISUUS.....	10
3.1 Toimittajahallinta	10
3.2 Toimittajahallinnan mittarit	12
3.3 Toimittajahallinta vastuullisuustekijänä	15
3.4 Lainsäädäntö.....	17
3.5 Toimialan suositukset ja ohjeistukset.....	19
4 TUTKIMUSTULOKSET	21
4.1 Tilaajavastuulaki.....	21
4.2 Tarjouspyyntö ja sopimusehdot	23
4.3 Toimittajien auditoinnit ja yhteistyö	24
4.4 Reklamaatiot ja sanktiot	25
4.5 Toimittajahallinnan mittarit	26
4.6 Toimittajahallinnan tukeminen ja kehitys.....	26
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
5.1 Nykytila.....	27
5.2 Kehitysehdotukset.....	28
5.3 Code of conduct	30
5.4 Yhteenveto	31
6 POHDINTA.....	32
LÄHTEET	34

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko \geq 100 000 € hankintavaltuus

Liite 2. Haastattelurunko $<$ 100 000 € hankintavaltuus

1 JOHDANTO

Toteutan opinnäytetyön Case-konsernille tutkien yrityksen toimittajahallinnan vastuullisuutta ja sen toteutumista, havainnoiden kehitysehdotuksia toimittajahallinnan tukemiseksi. Case-konserni on suomalainen kuntaomisteinen konserni, joka koostuu emoyhtiöstä ja viidestä tytäryhtiöstä. Toimeksiantajan liikevaihto vuonna 2020 oli yli 150 miljoonaa euroa. Konserni toimii alalla, jonka hankintoihin sovelletaan lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1398 (myöhemmin erityisalojen hankintalaki).

Liiketoiminnan vastuullisuus on merkittävä kilpailutekijä. Erilaiset lait asettavat yritystoiminnalle tietyt vastuullisuusvaatimukset, joita tulee noudattaa, mutta yhä useammin yritykset haluavat tehdä enemmän kuin määräykset ja säädökset sanelevat (Relander 2020). Sidosryhmät ja asiakkaat vaativat ja toivovat yrityksiltä raportointia vastuullisuustyöstä. Asiakkaiden kulutusta ohjaavat yhä enenevässä määrin vastuullisuustekijät, eli vastuullisuustoimet ja niistä viestiminen tulee olemaan Case-konsernin toimintaedellytys.

Stora Enson yritys vastuujohtaja Anette Stube haastattelussaan kertoo yritysvastuusta: ”Ensin se oli velvollisuus yhteiskuntaa kohtaan, sitten brändin ja maineenhallintaa, ja nykyään strateginen kysymys, riskinhallintakysymys, aivan liiketoiminnan ytimessä.” Lisäksi hän painottaa vastuullisuuden olevan nykyään joka puolella, mihin vain päämme käännämme. (Palmén 2021.)

Toimeksiantajakonsernin päivitetyn strategian mukaan yritysvastuun merkitys kasvaa, ja opinnäytetyö tukee tavoitteita yritysvastuuraportoinnin kehittämiseen liittyen. Strategiatyössä yhteiskuntavastuu- ja ympäristöviestintä on nostettu yhdeksi painopistealueeksi. Toimittajavastuu on yksi merkittävä osa yritysvastuuta. Hankintatoimi on iso osa Case-konsernin toimintaa, ja vuonna 2020 hankintoja (palvelut ja materiaalit) tehtiinkin yli 120 miljoonalla eurolla. Yrityksen tulee olla tietoinen siitä, että toimittajat ovat vastuullisia ja täyttävät niille määritellyt kriteerit.

Myös teollisuuskonserni ThyssenKruppin hankintajohtaja Ketty Kortelainen painottaa, että organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden johtaminen ja kehittäminen ovat kriittisiä menestystekijöitä, sillä asiakastarpeiden täyttämiseksi ulkoisilla resursseilla on olennainen rooli organisaation toiminnassa. Tästäkin näkökulmasta toimittajahallinta on merkittävä työkalu ja liiketoiminnan tuki yritykselle. (Kortelainen 2015, 16.)

Suomessa valmistellaan parhaillaan yritysvastuulakia. Ranska ja Alankomaat ovat ottaneet lain jo käyttöön. Yritysvastuulaki perustuu yritysten huolellisuusvelvoitteeseen ja ihmisoikeuksien turvaamiseen. (Finnwatch 2018.) Käytännössä laki tarkoittaa sitä, että koko toimittajan tuotantoketjun tulee olla yritykselle läpinäkyvä ja yrityksen tulee selvittää arvoketju myös oman maansa ulkopuolella. Yritysvastuulailla pyritään takaamaan ihmisoikeuksien noudattaminen läpi tuotantoketjun. Tämä opinnäytetyö auttaa Case-konsernia löytämään ne toimittajat, tuotteet ja tuotantoketjut, jotka vaativat erityistä tarkkailua ja selvitystä. Näin ollen lain tullessa voimaan Case-konserni on varautunut paremmin, sekä mahdollisesti ryhtynyt selvitystoimiin jo etukäteen.

Hankintatoimen vastuullisuuskysymyksiä lähdettiin pohtimaan ensin julkisten hankintojen näkökulmasta. Aihe rajautui kuitenkin koskemaan toimittajahallinnan vastuullisuutta, sillä konsernissa toteutetaan verrattain vähän hankintoja, joihin sovelletaan erityisalojen hankintalakia ja sen sisältämällä vastuullisuus säännöksiä, johtuen lain korkeista kynnyksarvoista. Tällaisiin hankintoihin liittyvä osaaminen ostetaan pääasiassa organisaation ulkopuolelta, eikä se näin ollen ole konsernin kehityskohteiden keskiössä. Erityisalojen hankintalakia keskeisempi juridinen pohja työlle on laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, myöhemmin tilaajavastuulaki.

Parhaassa tapauksessa opinnäytetyön tulos auttaa karsimaan Case-konsernin toimittajarepertuaarista pois sellaiset tarjoajat ja toimittajat, jotka mahdollisesti eivät toimi vastuullisuuden periaatteiden mukaan, kun tietoisuus ja osaaminen vastuullisuuden selvittämiseksi kasvaa ja tähän löydetään sopivat työkalut. Toimenpiteiden ja tiedon vieminen käytäntöön jää toimeksiantajan vastuulle, mutta opinnäytetyö luo hyvät raamit esimerkiksi mahdolliselle vastuulli-

suuskoulutukselle. Opinnäytetyön perusteella toimeksiantajan toiminnasta tunnistetaan mahdollisesti osa-alueita, jotka vaativat erityistä huomiota vastuullisuuden toteutumiseksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuus toteutuu Case-konsernin toimittajahallinnassa ja miten sitä voidaan kehittää. Case-konsernilla on omat käsityksensä ja odotuksensa siitä, miten konsernissa toimitaan vastuulliseksi todettujen toimittajien kanssa. Opinnäytetyöllä selvitetään, toteutuvatko nämä odotukset todellisuudessa. Toimittajahallinnan vastuullisuuden nykytilan kartoittamisen lisäksi tutkimuksen avulla etsitään toimittajahallinnan mahdollisia kehityskohtia, joita yrityksen tulee kehittää. Lopputuloksessa esitetään kehitysehdotuksia toimittajahallinnan vastuullisuuden parantamiseksi.

Opinnäytetyön toissijaisena tarkoituksena on koota Case-konsernin käyttöön valmistelevaa materiaalia "konsernin yritys vastuuvaatimukset toimittajille (supplier code of conduct)"-asiakirjalle, joka on tarkoitus ottaa myöhemmin käyttöön toimittajahallinnan työkaluna. Supplier code of conduct -asiakirjassa määritellään toimittajille asetetut yritysvaatimukset. Code of conduct määrittää, miten toimittajan tulee ottaa toiminnassaan huomioon vastuullisuus. Yritysvastuuvaatimukset hyväksyvä toimittaja toimii varmistetusti vastuullisesti, ja mikäli sopimuksessa asetettuja vaatimuksia ja ehtoja rikotaan, on toisella sopijapuolella oikeus purkaa sopimus. Code of conduct -asiakirjan avulla pyritään välttämään sopimusjuridisia haasteita niissä tilanteissa, kun sopimuksen purkaminen tulee aiheelliseksi.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Vastuullisuus hankintatoimessa ja yritystoiminnassa ylipäättään on merkittävä kilpailutekijä. Jotta yritys voi toimia vastuullisesti ja kutsua itseään vastuulliseksi, sen tulee osata valita toimittajikseen ja kumppaneikseen myös vastuullisia toimijoita. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, ettei toimittajahallinnan vastuullisuutta ole kartoitettu, joten sen todellisesta tilasta ei ole tietoa.

Tutkimusongelman perusteella valittu tutkimuskysymys on:

Miten toimittajahallinnan vastuullisuus toteutuu Case-konsernin hankintatoimissa? Tämän kysymyksen perusteella etsitään vastaus näihin alakysymyksiin: Miten vastuullisuutta pystytään tulevaisuudessa lisäämään Case-konsernin toimittajahallinnassa? Minkälaisia asioita yritysvastuuvaatimukseen tulisi sisällyttää Case-konsernissa?

2.3 Tutkimusmenetelmät ja -kohde

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aihe ei ole selkeästi mitattavissa, jolloin laadullinen tutkimus oli luonnollinen valinta. Aineistonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut. Haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelukysymykset suunniteltiin toimittajahallinnan ympärille ja ne olivat valmiita, avonaisia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu oli luonnollinen valinta, kun aiheen luonteen vuoksi esimerkiksi strukturoitu kysely ei ollut vaihtoehto. Teemahaastattelu oli myös vaihtoehto, mutta koin selkeämmäksi kysyä kaikilta haastateltavilta samat kysymykset. Lisäksi osasin olettaa aiheen olevan haastateltaville jokseenkin tuntematon, jolloin selkeät kysymykset helpottivat vastaamista.

Tutkimuskohteeksi eli haastateltaviksi valittiin hankintavaltuutettuja, sillä haastattelut tulee toteuttaa sellaisille henkilöille, joita ilmiö koskettaa ja joihin se liittyy (Kananen 2015, 145). Konserni on määrittänyt euromääräiset henkilökohdalliset rajat jokaiselle hankintavaltuutetulle, jonka puitteissa henkilöllä on oikeus tehdä hankintoja. Haastattelurungosta toteutettiin kaksi eri variaatiota, koska euromääräiset hankintaoikeudet vaihtelevat paljon. Pienimpien ja suurimpien hankintaoikeuksien välillä on eroa jopa miljoonia euroja. Hieman pidempi ja yksityiskohtaisempi haastattelu tehtiin henkilöille, joiden hankintavaltuudet on vähintään 100 000 euroa ja kevyempi variaatio heille, joilla hankintavaltuudet on alle 100 000 euroa. Alle 10 000 euron hankintaoikeudet omaavia ei haastateltu, koska näissä tapauksissa hankintatoiminta perustuu lähinnä vain vakioituneiden pientavaroiden ostamiseen. Yhteensä haastateltavien otoskoko oli 22 henkilöä, kun kaikkia hankintavaltuudet omaavia ei haastateltu.

Haastatteluissa kerätty materiaali yhteismitallistettiin eli litteroitiin tekstimuotoon, jonka jälkeen tehtiin sisällön analysointi. Vastauksia lukemalla ja pohtimalla pyrittiin löytämään teemoja ja ajatuksia, jotka nousivat esiin useammassa haastattelussa, sekä hankintatoimen toimittajahallintaan liittyviä kipupisteitä ja hankintaa toteuttavien toivomia kehityskohteita. Vastauksia käsiteltiin taulukkolaskentaohjelmassa, jossa kaikkien haastateltujen litteroidut vastaukset sai aseteltua helposti yhdessä analysoitaviksi.

Aiheeseen johdatteleva, tiivistetty haastattelurunko toimitettiin haastateltaville etukäteen. Rungon avulla haastateltavat pystyivät tutustumaan aiheeseen ja valmistautumaan siihen, mitä tutkimuksessa tullaan käsittelemään. Tiivistetyn haastattelurungon toimittamisella pyrittiin varmistamaan se, että vastaukset ja saadut tulokset ovat luotettavia, eikä haastateltava ole pystynyt opiskelemaan ”oikeita” vastauksia etukäteen. Spontaaneista vastauksista odotettiin saatavan luotettavampaa ja käyttökelpoisempaa tietoa.

3 TOIMITTAJAHALLINTA JA SEN VASTUULLISUUS

Toimittajahallinnasta ja sen vastuullisuudesta on olemassa verrattain vähän kirjallisuutta tai aikaisempia tutkimuksia. Vaikuttaa siltä, että aihe on suhteellisen uusi ja sen merkitys yritysten liiketoiminnalle on kirkastunut vasta lähi-menneydessä. Opinnäytetyön teoria pohjautuu lainsäädäntöön, eri viranomaisten hankintasuosituksiin ja -ohjeistuksiin sekä löydettyyn kirjallisuuteen.

Toimittajahallintaa toteutetaan hankintoja tehdessä. Hankinnoilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta ostettuja tavaroita, palveluita tai rakennusurakoita. Käytännössä kaikki se, mistä organisaatio saa laskun ulkopuoliselta toimijalta on hankintaa (Nieminen 2016, 11). Jo laki velvoittaa yritystä selvittämään toimittajasta tietyt asiat, joilla arvioidaan toiminnan laillisuus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi yrityksellä tai hankintayksiköllä on paljon työkaluja toimiakseen laajemmassa mittakaavassa, kuin ainoastaan lainsäädäntö velvoittaa.

3.1 Toimittajahallinta

Tilaajavastuulain tarkoittama tilaaja on kaupparekisteriin merkitty elinkeinonharjoittaja (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työ-

voimaa käytettäessä 22.12.2006/1233). Toimittajahallinnalla tarkoitetaan tilaavan yrityksen tapaa tarkastella ja hallinnoida toimittajiansa. Toimittajahallinta on kokonaisuus, joka muodostuu toimittajien valitsemisesta, arvioinnista ja hallitsemisesta. (Hallikainen 2018.) Toimittajalla tarkoitetaan henkilöä tai organisaatiota, joka tarjoaa markkinoilla tavaroita, palveluita tai urakoita (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Toimiva toimittajahallinta voi mahdollistaa myös tehokkaamman resurssien käytön, kun prosessit eivät vie niin kauaa aikaa tai rahaa, kuin aiemmin. Päätehtävänä toimittajahallinnalla on pystyä takaamaan se, että tilattu tuote tai palvelu toimitetaan sellaisena kuin on sovittu, oikeaan aikaan, sopimusehtoja noudattaen ja että toimittaja täyttää muut sille asetetut kriteerit sopimuskauden aikana. Toimittajahallintaa harjoittamalla pyritään valitsemaan ja saamaan laadukkaat toimittajat ja tuotteet, pitämään yllä palvelun tai toimitusten tasoa ja sujuvoittamaan yhteistyötä ja toimintaa. (Hallikainen 2018.) Toimittajahallinnalla pyritään myös hyödyntämään toimittajaorganisaation osaaminen maksimaalisesti.

Toimittajahallinta ulottuu koko toimittajayhteistyön elinkaareen. Toimittajahallintaa tulee tehdä ja ylläpitää koko hankintasopimuksen ajan, eikä ainoastaan tietyssä vaiheessa sitä. Työ alkaa toimittajan arvioimisesta, selonotosta ja valitsemisesta yhteistyön aluksi. Sopimuskauden aikana toimittajahallinta jatkuu ikään kuin pyrkimyksenä ohjata toimittajaa ja sen toimintaa haluttuun suuntaan, sekä toimittajan suoriutumisen arvioimisena ja seuraamisena. (Hallikainen 2018.) Toimittajahallinta tietyn toimijan osalta päättyy yhteistyön tai sopimuksen päättyessä esimerkiksi arviontiin, jossa käydään läpi kulunut yhteistyö. Tarjouspyyntöön liitettävät kelpoisuusvaatimukset, hankintasopimuksen sopimusehdot sekä suoritusten mittaaminen ovat toimittajahallintaa, koska näillä pyritään vaikuttamaan toimittajan tekemiseen ja tulokseen.

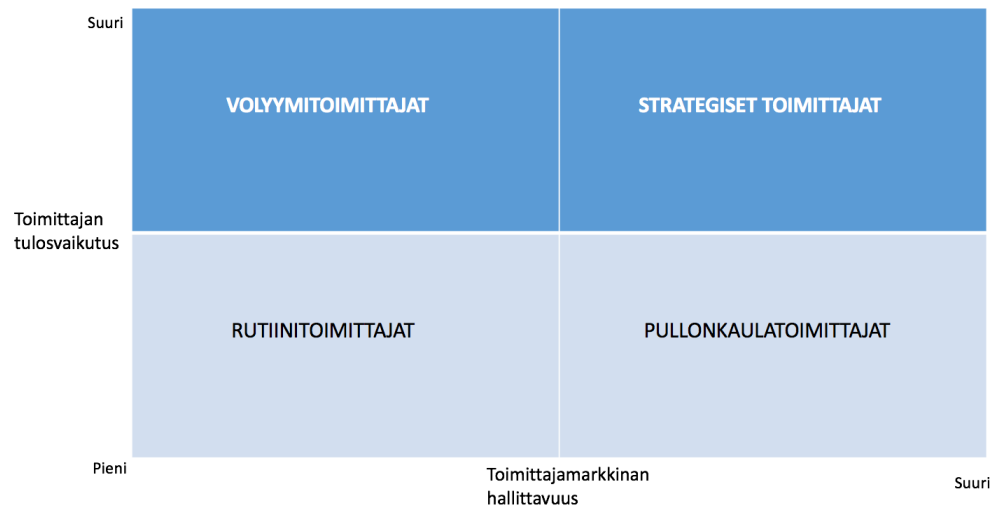
Osana toimittajahallintaa voidaan myös pitää toimittajien priorisointia. Yrityksen on tärkeä tunnistaa tärkeimmät kumppanit, joiden toiminnalla on merkittävintä vaikutus liiketoimintaan. Tällaisten toimittajien kohdalle kannattaa varata enemmän resursseja seuraamiseen ja ohjaamiseen, koska heihin panostaminen tuottaa suurimman hyödyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 312.) Nieminen (2016, 14) nostaa huomionarvoiseksi sen, että hankintojen osuus liikevaihdosta kuvaa myös toimittajien merkitystä kannattavuudelle, hiilijalanjäljelle ja asiakkaalle tuotetulle lisäarvolle. Hankintojen ollessa esimerkiksi 75 %

liikevaihdosta, kokonaiskustannuksista, hiilijalanjäljestä ynnä muista vaikutuksista 75 % on toimittajien takana. Tämä tukee myös yhteistyön merkitystä toimittajasuhteessa. (Nieminen 2016.)

Toimittajahallinta on siis pitkälti arviointia, auditointia ja selonottoa, toimittajien ja heidän merkityksensä tuntemista. Toimittajahallinnan avulla yritys voi välttyä monilta haasteilta, kun riskit toimittajan ja toimituksen toteutumisen suhteen kartoitetaan etukäteen.

3.2 Toimittajahallinnan mittarit

Toimittajaa ja toimittajahallintaa on mahdollista tarkastella tilanteesta riippuen siihen soveltuvilla mittareilla. Esimerkki tällaisesta mittarista on strategisen segmentoinnin isänäkin pidetyn Peter Kraljicin kehittämä Kraljicin matriisi (kuva 1). Kraljicin matriisilla pystytään strategisesti segmentoimaan toimitettuja tuotteita niiden suhteellisen tärkeyden ja markkinan monimutkaisuuden perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114.) Täysin alkuperäinen matriisi on keskittynyt vain hankittavien tuotteiden segmentointiin, mutta matriisin ulottuvuuksia muuttamalla myös toimittajien tarkastelu on mahdollista. Lisäksi Van Weele (2018, 175) esittää matriisin olevan käyttökelpoinen työkalu myös toimittajien luokitteluun, sillä monesti tuote ja sen toimittaja sijoittuvat samaan kenttään. Matriisin avulla pystyy tunnistamaan toimittajat, joiden suhteen on suuremmat toimitusriskit ja joiden kanssa yhteistyön kehittäminen on erityisen tärkeää. Yksittäisen toimittajan ollessa monopoliasemassa tuotteella, joka on liiketoiminnalle välttämätön, täytyy yhteistyötä tämän kanssa vaalia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015).



Kuva 1. Mukaelma Kraljicin matriisista (Kraljic 1983).

Toimittajat sijoitetaan matriisiin (kuva 1) sen mukaan, kuinka suuri tulosvaikutus toimittajalla on ja kuinka hallittavia toimittajamarkkinat ovat. Nelikenttä muodostaa neljä erilaista segmenttiä. Rutiinitoimittajat ovat käytännössä yksinkertaisten ostojen toimittajia, joilta ostetaan usein ja jonka markkinoilla on paljon keskenään kilpailevia toimittajia. Näitä rutiinitoimittajia voi alasta riippuen olla esimerkiksi IT-tuotetoimittajat tai lounaspalveluiden toimittajat. Ominaisista rutiinihankinnoille on, että niiden hankintaprosessi aiheuttaa kustannuksia jokseenkin paljon suhteutettuna hankinnan arvoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119-120.)

Pullonkaulatoimittajilla tarkoitetaan ostovolyymiltaan vähäisiä, mutta liiketoiminnalle strategisesti merkittäviä toimittajia. Tällä markkinalla toimittajia on hyvin rajallinen määrä, yleensä jopa vain yksi tai kaksi. Pullonkaulatoimittaja saattaa usein saada osto-organisaation riippuvaiseksi itsestään, koska toimittettava tuote on välttämätön eikä saatavissa muualta (Weele 2018, 177). Keskeinen ominaisuus näille tuotteille on se, että hintaneuvottelujen käyminen on käytännössä mahdotonta eli toimittajamarkkinoiden hallittavuus on tältä osin vaikeaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 121).

Volyymitoimittajilla tarkoitetaan toimittajia, joilta ostetaan paljon ja joiden tuotteita käytetään paljon. Näillä toimittajamarkkinoilla on paljon vaihtoehtoja toimittajille ja ostokanaville. Yleensä nämä tuotteet muodostavat suurimmat rahamääräiset hankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119.)

Strategiset toimittajat ovat sekä rahallisesti että liiketoiminnan kannalta arvokkaita. Näiltä tehdään verrattain vähän ostoja ja ostoprosessi on monimutkainen eikä markkinoilla ole montaa toimittajaa. Strategiset hankinnat edustavat organisaation vaikeimpia hankintoja, joissa vaaditaan niin sosiaalista, teknistä kuin kaupallista osaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122.)

Tarkastellessa toimittajamarkkinoiden hallittavuutta kiinnitetään huomiota siihen, kuinka paljon tarjoajia markkinoilla on. Tarjoajalla tarkoitetaan toimittajaa, joka on jättänyt tarjouksen (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden ollessa helppoa voidaan puhua niin sanotuista ostajan markkinoista. Tällöin tilanne on se, että samalla tuotteella tai palvelulla on monta tarjoajaa, jotka pystyvät samaan suoritukseen, jolloin ostajalla on mahdollisuus päättää toimittaja monesta vaihtoehdosta.

Toisessa kentässä matriisia on vaikeasti hallittavat toimittajamarkkinat, joka tarkoittaa hyvin suppeaa ja rajallista toimittajamäärää. Tällöin tarvittava hankinta voi olla esimerkiksi niin spesifi, että vain muutama yksittäinen toimittaja pystyy sen toimittamaan. Tällöin kyseessä on niin sanottu toimittajan markkina, jolloin toimittaja pystyy pitkälti määräämään hankintahinnan, koska kilpailijoita on joko todella vähän, tai ostajan kannalta pahimmassa tilanteessa yksittäisellä toimittajalla on monopoliasema. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117.)

Toimittajamarkkinan tilanne vaikuttaa usein ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen. Kun yritys luo suhteen toimittajaan, joka toimii ostajan markkinoilla, kumppanuudesta voi tulla yksipuolinen niin, että toimittaja on riippuvainen ostajasta. Kun taas ostetaan toimittajan markkinoilta, voi kumppanuus kääntyä päinvastoin, jolloin ostavasta organisaatiosta tulee toimittajasta riippuvainen. (Weele 2018, 176-177.)

Toimittajan tulosvaikutus on helpoin kuvata matriisiin euromäärinä. Mitä enemmän rahaa kyseisen toimittajan tuote- tai palveluostoihin käytetään, sitä suurempi sen merkitys liiketoiminnalle ja tulosvaikutukseen on. Sen mukaan toimittaja sijoitetaan matriisiin pystyakselille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 117.)

Toinen tapa tarkastella toimittajia on Spend-analyysi. Spend-analyysi on kulu-rakenneanalyysi, jonka avulla selvitetään hankintojen kokonaiskuvaa. Analyysillä selvitetään muun muassa se, paljonko hankintoihin on tietyllä aikavälillä käytetty rahaa, mitkä ovat tärkeimmät hankinnat, minkä hankintojen kohdalla on mahdollista saavuttaa kustannusten alenemista, mitkä toimittajat ovat tärkeimpiä ja minkä kategorian hankinnoissa toimittajia on eniten. Tehdyn Spend-analyysin avulla pystytään erottamaan toimittajat, joita on eniten ja joiden kohdalle toimittajahallinnan resursseja tulee varata eniten. Näiden hankintojen kohdalla kannattaa tehdä arviointi myös siitä, olisiko toimittajamäärää mahdollista karsia ja näin ollen saada mahdollisia kustannussäästöjä. Spend-analyysillä voidaan saada selville myös kriittisiä toimittajasuhteita, joiden ylläpitoon tulee panostaa, jos analyysin perusteella tunnistetaan merkittäviä hankintaeriä pienellä toimittajamäärällä. (Hankintakeino 2020.)

3.3 Toimittajahallinta vastuullisuustekijänä

Toimittajahallinta on toimiva työkalu vastuullisuuden huomioimiseen hankintayksikön tekemissä hankinnoissa. Kun organisaatiossa hankintoja tekevät henkilöt tunnistavat vastuullisuusnäkökulmat toimittajahallinnassa ja soveltavat niitä käytäntöön hankinnoissaan, pystytään asettamaan toimijalle erilaisia vaatimuksia toimintaansa liittyen.

Työ- ja elinkeinoministeriö (myöhemmin TEM) on vuonna 2017 julkaissut oppaan sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin. Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta esimerkiksi siitä, mitkä sen toiminnan vaikutukset ovat eri sidosryhmille ja yhteisöille (Nieminen 2016). Sosiaaliseen vastuuseen liitetään myös esimerkiksi ihmisoikeudet, työterveyshuolto, koulutus ja työllistäminen (Logistiikan maailma s.a.).

TEM:n julkaisun sisältöä voi ja kannattaa soveltaa myös hankintoihin, jotka eivät täytä julkisen hankinnan kriteereitä. Oppaassa on esitetty esimerkkejä sopimusehdoista, joilla sosiaalinen vastuullisuus pystytään takaamaan: ”Tarjoaja sitoutuu sopimuskauden aikana palkkaamaan vähintään yhden palkkatukeen oikeutetun työntekijän. Työllistämisehto velvoittaa ainoastaan kilpailutuksen voittaneita palveluntuottajia. Työllistämisehtoon sisältyy mahdollinen sanktio

4 000 euroa.” (Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin 2017.) Tätä sopimusehtoa käyttää Vantaan kaupunki kaupungin korjaus- ja rakennustöissä. Oppaassa TEM painottaa, että sosiaalista vastuuta koskevien sopimusehtojen merkitys katoaa, ellei niiden toteutumista valvota. Koska sopimusehtojen toteutumista valvotaan pääasiassa sopimuskauden aikana, tämä vaatii toimivaa yhteistyötä toimittajan kanssa saavuttaakseen asetetut vastuullisuuden tavoitteet. Oikea-aikainen ja tehokas auditointi ja raporttien pyytäminen ja saaminen mahdollistavat sopimusehtojen noudattamisen valvomisen.

Kirjassa Hyvä hankinta – parempi bisnes, kirjoittaja Sanna Nieminen (2016) viittaa toimittajiin kohdistetun vastuullisuuden tutkimukseen, jonka mukaan ”vastuullisuuden varmistamiseksi ostavan organisaation täytyy sekä arvioida toimittajaa, että tehdä tiivistä yhteistyötä”. Samankaltaiseen auditointiin ja arviointiin viitataan Työ- ja elinkeinoministeriön oppaassa.

Ennen sopimusehtojen ja sosiaalisen vastuullisuuden velvoitteiden kohdistamista, TEM oppaassaan suosittelee tekemään riskianalyysin hankinnan kohteelle. Riskianalyysillä kartoitetaan ne hankinnan kohteet, joihin kohdistuvat suurimmat vastuullisuusriskit. Näin ollen vastuullisuusvaatimukset osataan kohdistaa oikeille toimittajille, jotta niistä saatava hyöty ja ehkäisevä vaikutus ovat mahdollisimman suuret. Samanlaisen riskianalyysin voi osana toimittajahallintaa kohdistaa myös ehdokkaisiin ja tarjoajiin. Sopimusehtoja asetettaessa on muistettava, ettei sopimusehdot saa olla ristiriidassa pakottavan lainsäädännön kanssa. (Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin 2017.)

Kun yhteistyö toimittajan kanssa on selkeästi organisoitua ja toimivaa, tilaaja voi auttaa toimittajaa kehittymään. Usein yritykset solmivat pidempiä hankintasopimuksia tarkoituksiin, joiden tavoitteena on kehittää toimintaa, palvelua tai tuotetta paremmaksi, ympäristöystävällisemmäksi tai muutoin vastuullisemmaksi. Jatkuva toimittajan prosessien auditointi tilaajan toimesta antaa toimittajalle realistisen käsityksen kehityksestä, jolloin epäkohdat ja niiden kehitysehdotukset on helpompi löytää. Toimittajahallintaa voidaan siis käyttää apuna myös toimittajan kehityksessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 297-299.) Tällöin toimittajahallinta tulee työkaluksi esimerkiksi ympäristövastuullisuuden toteuttamiseen.

Sopimusehtojen asettaminen, toimittajan auditoiminen ja riskianalyysin tekeminen ovat kaikki keskeistä toimittajahallintaa. Nämä ovat toimia ja keinoja, joilla ohjataan tarjoajan toimintaa tilaajan haluamaan suuntaan. Kuten tässäkin huomataan, toimittajahallintaa toteutetaan jo ennen sopimuksen syntymistä, kuin sen aikanakin.

3.4 Lainsäädäntö

Toimittajahallintaan liittyviä säädöksiä löytyy esimerkiksi laista tilaajan selvityselvöllisyydestä ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (22.12.2006/1233), tutummin tilaajavastuulaista. Tilaajavastuulain tarkoituksena on tukea reilua työtä ja kilpailua sekä ehkäistä harmaata taloutta. Lain vaatimilla selvityksillä varmistetaan myös se, että työnantaja noudattaa työehtosopimusta ja täyttää lakisääteiset velvoitteensa. (Huhtamäki 2016.) Käytännössä laki pakottaa ulkopuolista työvoimaa (rakennusurakat, alihankkijat) käyttävän yrityksen toteuttamaan toimittajahallintaa, vaikka tilaajavastuulakia noudattava toimihenkilö tai yhtiö ei välttämättä asiaa tästä näkökulmasta ajattele, vaan tätä pidetään ainoastaan velvollisuutena.

Tilaajavastuulain 5 § määrittellään selvitykset, jotka tilaajan tulee toimittajalta tai tarjoajalta tarkistaa:

- 1) selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintälain mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin
- 2) kaupparekisteriotte tai kaupparekisteristä muutoin saadut kaupparekisteriotetta vastaavat tiedot
- 3) selvitys siitä, ettei yrityksellä ole verotustietojen julkisuudesta ja salassapidosta annetun lain 1 momentin 2 kohdassa tarkoitettua verovelkaa taikka viranomaisen antama selvitys verovelan määrästä
- 4) todistukset työntekijöiden eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että eräänntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty
- 5) selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehtoista
- 6) selvitys työterveyshuollon järjestämisestä

Tilaajavastuulain säädökset koskevat useampaa vastuullisuuden osa-aluetta. Esimerkiksi tilaajavastuulain 5 § 3 kohdassa vaaditaan tilaajaa hankkimaan selvitys siitä, onko yrityksellä verovelkaa ja kuinka paljon. Nämä vaatimukset liittyvät yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Pähkinänkuoressa

yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksen vastuunottoa toimintansa vaikutuksista yhteiskunnallisesti ja kansainvälisesti. Yhteiskuntavastuuseen liittyy esimerkiksi harmaan talouden välttäminen, ja usein saatetaankin puhua taloudellisesta vastuusta ja yhteiskuntavastuusta tarkoittaen samaa asiaa. (Nieminen 2016.)

Lain 5 § 5 kohdassa vaaditaan tilaajaa selvittämään käytössä oleva työehtosopimus ja sen keskeiset työehdot. Tämä liittyy sosiaaliseen vastuuseen, kuten työntekijöiden oikeuksiin. Samalla tavalla sosiaaliseen vastuuseen liittyy 6 kohdassa vaadittu selvitys työterveyshuollon järjestämisestä.

Tilajavastuulaki linkittyy toimittajahallintaan siten, että toimittajasta joudutaan tekemään selonteko ennen hankintasopimuksen solmimista sekä mahdollisesti sopimuskauden aikana. Selvityksiin liittyy kelpoisuus aika, joka ennen sopimuksen solmimista on kolme kuukautta (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 7 §). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei tarjoajan toimittama selvitys saa olla yli kolmea kuukautta vanha sopimuksen allekirjoitushetkellä. Jos kyseessä on pidempiaikainen hankintasopimus, tulee sopimuskumppanin tilajavastuuseelvitykset tarkistaa määräajoin. Lain puitteissa tämä määräaika on 12 kuukautta (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 7 §). Tällöin toimittajahallinnan merkitys korostuu, kun toimittaja täytyy paitsi tavoittaa ja saada toimittamaan tarvittavat dokumentit oikea-aikaisesti, myös tarkistaa ja arkistoida selvitykset järkevällä ja tehokkaalla tavalla. Mikäli uusi sopimus saman toimittajan kanssa solmitaan alle 12 kuukauden kuluessa siitä, kun selvitysvelvollisuus on edellisen kerran täytetty, ei uusia selvityksiä tarvitse pyytää. Tässä toimittajahallinnan toimivuutta mitataan siitä näkökulmasta, miten aiempia sopimussuhteita pystytään hallitsemaan ja tarkastelemaan.

Kun tarkastellaan toimittajahallinnan vastuullisuutta ympäristövastuun osalta, löytyy siihen liittyviä säädöksiä myös erityisalojen hankintalaista. Ympäristövastuulla tarkoitetaan sitä, että yritys tuntee toimintansa vaikutukset ympäristöön ja toimii niiden hallitsemiseksi (Tieteen termipankki 2016). Erityisalojen hankintalain 9 luvusta löytyy ympäristövastuullisuusteemoja koskevaa säädäntöä, kuten 88 § ympäristöasioiden hallinta- ja laadunvarmistustoimenpiteitä

koskevaa säätelyä. Tämän pykälän mukaan tilaaja voi vaatia toimittajalta selvityksiä ympäristöasioiden hallinta- ja laadunvarmistustoimenpiteistä. Pyydettyjen ja saatujen selvitysten perusteella hankintayksiköllä on mahdollisuus sulkea osa ehdokkaista ja tarjoajista pois kilpailusta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tilaaja voi vaatia tarjoajalta esimerkiksi jotakin ympäristö- tai laatusertifiointia.

Sosiaalista vastuullisuutta lainsäädännössä ilmenee esimerkiksi määräyksissä avoimesta ja syrjimättömästä kohtelusta. Vaikka hankintalain määrittämää syrjimätöntä kohtelua tulee soveltaa ainoastaan hankintaprosessiin, voi sen katsoa olevan hyvän tavan mukaista ja sosiaalisesti vastuullista myöhemmässäkin vaiheessa toimittajayhteistyössä. Laajempaa yhteiskuntavastuuta toimittajahallinnan osalta määritellään hankintalain 84 §:ssä asetetuissa pakollisissa poissulkemisperusteissa, joita ovat tietyt rikosoikeudelliset tuomiot. Tämän mukaan tilaaja ei saa valita toimittajaksi sellaista ehdokasta, jonka päättävässä tai johtavassa asemassa olevalla henkilöllä on rikostuomio esimerkiksi veropetoksesta, ihmiskaupasta tai järjestäytyneestä rikollisuudesta.

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista ei sisällä vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä säätlemään tilaajan ja toimittajan välisiä sopimuksia. Sopimukseen liitettyihin sopimusehtoihin voidaan kuitenkin sisällyttää erilaisia vastuullisuussäännöksiä, kuten aiemmin käsitelty työllistämisvelvoite. Edelleen sopimusehtojen asettamiseen pätee, etteivät ne saa olla ristiriidassa pakottavan lainsäädännön kanssa.

3.5 Toimialan suositukset ja ohjeistukset

Lainsäädännön lisäksi hankintaan ja toimittajahallintaan liittyy erilaisia suosituksia ja ohjeistuksia. Case-konsernin omaa hankintaohjetta tulee soveltaa myös niihin hankintoihin, jotka eivät ylitä kynnysarvoja ja näin ollen tule erityisalojen hankintalain säätelyn piiriin. Hankintaohjeessa edellytetään hankinnan suuruudesta riippumatta noudattamaan avoimuutta, tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä. Tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti. Tämä linkittyy sosiaaliseen vastuullisuuteen siten, että tällainen kohtelu takaa jokaiselle tarjoajalle tasa-arvoisen aseman tarjouskilpailuun.

Case-konsernin omassa hankintaohjeessa otetaan kantaa myös ympäristövastuuseen liittyviin asioihin; ”Hankinnoissa on otettava huomioon mahdollisuuksien mukaan kestävä kehitys, tuotteiden ja niiden pakkausmateriaalien ympäristövaikutukset ja -kuormitukset sekä kierrätysmahdollisuudet tavaran tai rakennusmateriaalin elinkaaren aikana.” Lisäksi hankintaohjeessa edellytetään hankintojen suunnitteluvaiheessa ottamaan huomioon ympäristönäkökohdat tuotteen teknisissä eritelmissä, lisäksi tarjouspyynnön vertailuperusteeksi ehdotetaan hankinnan elinkaaren aikaisia ympäristövaikutuksia. Tuotteeseen liittyvät vastuullisuuskriteerit eivät ole toimittajahallintaa, mutta tukee yleistä vastuullisuutta liiketoiminnassa.

Taloudellista ja yhteiskunnallista vastuuta konsernin oma ohjeistus ajaa kohdalla, joka velvoittaa hankintoja tehdessä käyttämään hyväksi olemassa olevat kilpailumahdollisuudet. Tämä kohta edesauttaa terveen ja toimivan taloudellisen kilpailun ylläpitoa, estää kartellimaista toimintaa sekä eturistiriitoja.

Case-konsernin toimialalle on myös Energiategollisuus Ry luonut oman hankintaohjeensa. Ohjeen yhtenä osana on vastuullisuus hankinnoissa, ja ohjeen mukaan vastuullisuuskohdat tulee ottaa huomioon sopivin osin myös ei-julkiisiin hankintoihin. Ympäristövastuu hankinnoissa voidaan huomioida esimerkiksi energia- ja materiaalitehokkuuden, päästöjen ja haitallisten aineiden käytön osalta. Lisäksi tilaajalla on mahdollisuus huomioida hankinnassa sertifioitu ympäristöjärjestelmä, uusiutuvan energian käyttö, energiatehokkuus, vähähiilisyys, materiaalivalinnat ja jätteen määrän vähentäminen. (Kurkirinne 2020.) Toimittajakohtaisten sertifikaattien ja ympäristöohjelmien vaatimista voidaan pitää toimittajahallintana.

Sosiaalista vastuuta edellytetään varmistamalla ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja työlainsäädännön noudattaminen. Lisäksi voidaan mahdollisuuksien mukaan huomioida esimerkiksi esteettömyys ja saavutettavuus, työllistymismahdollisuuksien edistäminen, työoikeuksien noudattaminen sekä pk-yritysten osallistumisen mahdollistaminen. (Kurkirinne 2020.)

Kyseiset ohjeistukset heijastuvat myös toimittajahallintaan asettamalla tarjoajalle erilaisia vertailuperusteita ja -kriteereitä, joiden valossa toimittajaa tulee

arvioida. Vertailu- tai pisteytysperusteiden soveltaminen hankintaan ei kuitenkaan aina ole kovin yksinkertaista, sillä vaatimusten on oltava selkeästi mitattavissa, jotta kilpailu pysyy tasavertaisena kaikille osapuolille. Esimerkkinä kierrätysmateriaalin osuus jonkin tavaran raaka-aineista on helppo pisteyttää tarjouspyyntöön, kun taas jätteen määrän vähentäminen on selkeästi ongelmallisempi.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelu toteutettiin sattumanvaraisesti valituille hankintavaltuutetuille Case-konsernin sisällä. Yhteensä haastattelu toteutettiin 22 henkilölle. Haastatteluissa kartoitettiin toimittajahallinnan vastuullisuuden toteutumista erilaisilla kysymyksillä aiheen ympärillä. Haastattelurungosta oli kaksi eri versiota euromääräisen hankintavaltuuden mukaan, raja kulki 100 000 euron valtuutuksissa. Tuloksissa puhutaan otoksesta X ja otoksesta Y. Otoksella X tarkoitetaan haastateltuja, joiden hankintavaltuus on alle 100 000 euroa. Otoksessa X oli 10 henkilöä. Otoksella Y tarkoitetaan haastateltuja, joiden hankintavaltuus on vähintään 100 000 euroa. Otoksessa Y oli 12 henkilöä. Molemmissa otosryhmissä oli haastateltavia konsernin eri yhtiöistä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-yhteydellä.

4.1 Tilaajavastuulaki

Molemmissa haastatteluissa kartoitettiin ymmärrystä tilaajavastuulakiin liittyen ja sen toteuttamista. Tilaajavastuuseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin varmistamaan siitä, että hankintoja tekevät henkilöt ymmärtävät lain määrittämän vastuunsa tilaajan roolissa. Toimittajahallintaan liittyen tilaajavastuulaki on olennaisessa osassa, sillä siitä löytyy teemoja sekä sosiaaliseen että taloudelliseen vastuuseen liittyen.

Positiivisena huomiona tuli ilmi, että lähes kaikki haastatellut henkilöt tunsivat ja tiesivät lain tarkoituksen. Tärkeimpänä tarkoituksena tilaajavastuulaille tunnistettiin harmaan talouden välttäminen, eli sen nähtiin liittyvän vahvasti taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen vastuuseen. Moni haastatelluista toi ilmi myös sosiaalisen vastuun näkökulman, eli tarkoituksen varmistaa työntekijöiden oikeuden esimerkiksi työterveyshuoltoon ja vakuutuksiin. Haastattellessa kartoiti-

tettiin myös selvitysten vaatimista. Tilaajavastuulaki määrittää rajat, joiden mukaan alle 10 päivää käytettävästä vuokratyöstä ei tarvitse vaatia selvityksiä, eikä alle 9 000 € (alv 0 %) maksavissa alihankintasopimuksissa. Haastatteluiden perusteella Case-konserni kuitenkin vaatii selvitykset lähes kaikista, joiden kanssa heillä on ostotoimintaa, vaikka nämä lain määräämät rajat eivät täytyisikään. Tämä nähtiin tärkeänä vastuullisuustekijänä, jotta yritys tuntee yhteistyökumppaninsa. Selvitysten kattavuuteen luotettiin myös niin, että niiden perusteella saadaan riittävä tieto yhteistyökumppanin velvoitteiden suorittamisesta ja näillä pystytään takaamaan vastuullisuuden toteutuminen.

Molemmilta otosryhmiltä kysyttiin tilaajavastuudokumenttien säilytyksestä ja dokumentaatiosta, sillä selkeällä dokumentoinnilla toimittajan seuraaminen on helpompaa. Selvitysten dokumentointiin liittyvillä kysymyksillä pyrittiin siis karjoittamaan toimittajahallinnan toimivuutta ja siinä käytettäviä työkaluja. Suurin osa yhteistyökumppaneista on rekisteröitynyt Vastuu Groupin eli Suomen tilaajavastuu Oy:n jäseneksi. Vastuu Group -portaalin kautta toimijoista voidaan hakea sähköiset selvitykset, jotka säilyvät järjestelmässä tilaajavastuulain edellyttämän ajan. Tämä työkalu nähtiin myös tärkeässä roolissa sopimuskauden aikaisten tarkistusten suorittamisessa.

Tilaajavastuulain asettamien aikarajojen puitteissa järjestelmästä pystytään hakemaan helposti uudet, ajantasaiset selvitykset toimittajasta. Mikäli jonkin selvityksen kohdalla on poikkeamia, järjestelmä antaa hälytyksen. Tällaisessa tilanteessa otetaan yhteyttä kyseiseen toimittajaan ja ryhdytään selvittämään, mitä vaatimuksia yritys ei täytä, ja kuinka se korjataan.

Mikäli toimittaja ei ole rekisteröitynyt Vastuu Groupin jäseneksi, tulee sen itse toimittaa selvitykset Case-konsernille. Tällöin dokumentit tallennetaan hankintakohtaisesti. Haastateltavat tunnistivat, että tällöin dokumenttien pitäminen ajan tasalla on täysin manuaalinen ja muistinvarainen prosessi. Kuten teoriaosassa esitettiin, toimittajahallinnan kannalta on tärkeää tavoittaa toimittaja oikea-aikaisesti ja saada tarvittavat dokumentit. Vastuullisuuden toteutumisen kannalta merkittävää on se, että useimpien toimittajien kanssa raportit ja selvitykset ovat selkeästi ja ajan tasaisesti dokumentoituna esimerkiksi Vastuu Groupin -portaalissa.

Case-konsernin yksimielinen linjaus oli, ettei toimittajilta, joilla tilaajavastuulain vaatimat asiat ei ole kunnossa, tule tehdä hankintoja. Tämä linja on ehdoton silloin, kun etsitään uutta toimittajaa. Mikäli kesken hankintasopimuksen selviytyksiin tulee epäselvyyksiä, ne pyritään selvittämään. Esimerkiksi tilanne, jossa toimittajalle on kertynyt vähäinen määrä verovelkaa, ei heti velvoita purkamaan sopimusta toimittajan kanssa. Tämän voi nähdä liittyvän taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen vastuullisuuteen, sillä mikäli sopimus purettaisiin heti, ei toimittaja mahdollisesti tule enää saamaan sellaisia varoja, joilla saisi verovelkansa kuitattua.

Pääsääntöisesti otos X tekee enemmän hankintoja, joihin ei ominaisuuksiensa vuoksi sovelleta tilaajavastuulakia. Heiltä kysyttiin, kuinka sopimuskumppanin toimintaa arvioidaan silloin, kun laki ei siihen velvoita. Tällä kysymyksellä kartoitettiin niin sanottua vapaaehtoista toimittajahallintaa. Haastatellut eivät tunnustaneet tällaista arviointia, vaan kertoivat yhteistyön ja hankintojen perustuvan vanhaan kokemukseen. Kuitenkaan valmista toimittajarekisteriä pienhankintoihin ei ole olemassa, jolloin jokainen tällaisia hankintoja tekevä toimii oman arviointinsa ja aiemman kokemuksensa varassa. Tämän voi nähdä osoittain vaarantavan toimittajahallinnan vastuullisuuden, kun mitään selvityksiä toimittajasta ei toteuteta.

4.2 Tarjouspyyntö ja sopimusehdot

Molempien otosryhmien haastatteluissa kysyttiin vastuullisuusnäkökulmien huomioimisesta tarjouspyynnössä. Tarjouspyynnöllä pystytään määrittämään lähtövaatimukset tarjoajalle, jotta tarjouskilpailuun voi osallistua. Tarjouspyyntöön liittyvillä kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan haastateltujen ymmärrystä siitä, miten tarjouspyynnön kriteereillä pystytään vaikuttamaan lopulliseen toimittajavalintaan.

Haastateltavat kertoivat tarjouspyyntöissä esitettävien vaatimuksia liittyen esimerkiksi käytettyihin materiaaleihin, henkilökunnan ammattitaitoon tai käytetyn kaluston päästöluokitukseen. Toimittajan taloudellisen toimintakyvyn varmistamiseksi vaaditaan toimittajalta myös tietty Rating Alfa -luokitus. Käytännössä pisteytys- tai vertailuperusteena vastuullisuustekijöitä ei ole käytetty, vaan

nämä ovat tarjoajalle asetettuja lähtövaatimuksia. Vaaditut laadukkaat materiaalit ja kaluston päästöluokitus edustavat ympäristövastuuta, Rating Alfa -luokitus taloudellista vastuuta ja ammattitaitoon liitetyt vaatimukset voidaan linkittää sosiaaliseen vastuuseen. Vastausten perusteella nämä vaatimukset nähtiin ensisijaisesti tapana varmistaa halutun lopputuloksen saavuttaminen, eikä niinkään toimittajahallintaan liittyvänä tekijänä.

Otokselta Y kysyttiin mahdollisista sopimusehtoihin liitettävistä vastuullisuusnäkökulmista, joita myös TEM aiemmin teoriaosassa esiteltyssä oppaassaan suosittelee. Sopimusehdot ovat toimittajahallinnan vastuullisuuden toteutumiseksi avainasemassa, sillä näillä voidaan ohjata sopimuksen aikaista toimintaa. Haastateltavat eivät tunnistanee, että sopimuksissa asetettaisiin toimittajalle esimerkiksi sosiaaliseen vastuuseen liittyviä työllistämisvelvoitteita. Urakointiin liittyvissä sopimuksissa kuitenkin vastuullisuutta toteutetaan kieltämällä pitkät aliurakointiketjut. Pääsääntöisesti sopimuskumppanilla saa olla kaksi tai kolme alihankkijaa, mutta Case-konserni pitää itsellään oikeuden hyväksyä nämä aliurakoitsijat. Tällä varmistetaan se, että urakointiketjun alimmainenkin porras saa riittävän korvauksen työstään. Lisäksi myös aliurakoitsijat ovat tilaajavastuulain tarkastelun alaisina. Näin taataan koko urakointiketjun vastuullisuus. Sopimusehtojen asettamiseen liittyen otos Y ei myöskään tunnistanut toimittajien tai hankinnan luonteen arvioimista siitä näkökulmasta, tulisiko erityisiä vastuullisuusehtoja sisällyttää hankintasopimukseen.

4.3 Toimittajien auditoinnit ja yhteistyö

Molemmilta otosryhmiltä kysyttiin toimittajien prosessien auditoinnista. Toimittaja-auditoinneilla pystytään mittaamaan toimittajan suoriutuminen sopimuskauden aikana, ja näin ollen se on tärkeä osa toimittajahallintaa. Toimittaja-auditoinnit ovat myös arvoketjun tuntemisen kannalta avainasemassa ja välttämättömiä, mikäli yritys vastuulaki astuu voimaan Suomessakin. Kukaan haastatelluista ei tunnistanut, että tällaisia auditointeja olisi toteutettu, pois luki Case-konsernin suorittamat työsuojeluun liittyvät työmaatarkastukset. Toimittajahallinnan ja toimittajahallinnan vastuullisuuden näkökulmasta näitä ei ole toteutettu. Joihinkin toimittajien kanssa tehtyihin sopimuksiin on liitetty

auditointioikeus ja esimerkiksi ISO 45001 -standardiin sisältyy toimittaja-auditoinnit, mutta niitä ei ole viety käytäntöön osana Case-konsernin toimittajahallintaa.

Otosryhmiltä kysyttiin myös toimittajayhteistyön kehittämistä ja operatiivisista kehitystapaamisista. Toimittajayhteistyön esitettiin teoriaosassa olevan tärkeää esimerkiksi siitä syystä, että hankintojen ja toimittajien osuus vaikuttaa myös liiketoiminnan muihin vaikutuksiin, kuten hiilijalanjälkeen. Tärkeimmät toimittajat tulee tunnistaa ja heidän kohdalleen varata riittävästi resursseja. Yhteistyön kehittäminen on osa toimittajahallintaa ja sillä voidaan pyrkiä tuntemaan toimittajat paremmin. Tärkeimpien avaintoimittajien kanssa kehitystapaamisia tiedettiin järjestettävän ja myös osa haastatelluista on osallistunut kyseisiin tapaamisiin. Käytäntö kehitystapaamisten järjestämisestä oli kirjavaa, joidenkin toimittajien kanssa tapaaminen järjestettiin kvartaaleittain ja toisten kanssa esimerkiksi kerran vuodessa. Tapaamisten tarpeellisuus arvioitiin hankinnan luonteen mukaan. Muita tapoja kehittää yhteistyötä toimittajan kanssa ei tunnistettu.

4.4 Reklamaatiot ja sanktiot

Otosryhmiltä kysyttiin toimittajien suorituksiin liittyvistä reklamaatioista. Reklamaatioiden analysointi ja mittaaminen ovat helppo tapa tarkastella toimittajaa. Vastuullisuuden näkökulmasta reklamaatioiden sisällöllä on suurempi merkitys, kuin reklamaatioiden määrällä. Tyypillisimmät reklamaatiot molempien otosten hankinnoissa liittyivät toimitusten aikatauluun tai tilatun tuotteen tai palvelun laatuun. Lähes jokainen haastatelluista oli joutunut reklamoimaan toimittajan suorituksesta. Haastatelluilta kysyttiin, miten ja mihin reklamaatiot dokumentoidaan. Reklamaatioiden dokumentoinnille ei Case-konsernissa ole yhtenäistä käytäntöä, vaan monessa tapauksessa reklamaatio jää esimerkiksi tekijänsä sähköpostiin. Tällaisessa tilanteessa reklamaatioiden tarkastelu numeraalisesti on haastavaa.

Sanktiot ovat tuttu ja tehokas tapa pyrkiä varmistamaan haluttu lopputulos. Hankintasopimukseen liittyvät sanktiot määrittyvät yleisten sopimusehtojen mukaan, eli ovat euromääräisiä hyvityksiä puutteista tai myöhästymisistä. Ura-

koissa työturvallisuuspoikkeamat on sanktioitu euromääräisesti ja puutekohtaisesti. Tämä liittyy sosiaaliseen vastuuseen, kuten työturvallisuuteen ja työoloihin. Muita toimittajahallinnan vastuullisuuteen liittyviä sanktioita haastatellut eivät tunnistanee.

4.5 Toimittajahallinnan mittarit

Molemmat otosryhmät vastasivat kysymykseen liittyen käytössä oleviin toimittajahallinnan mittareihin. Teoriaosassa esitettyjä toimittajahallinnan mittareita tai muita niiden kaltaisia haastatellut eivät tunnistanee. Palvelusopimukseen liittyen osa haastatelluista nosti esiin niihin liitetyt palvelutasosopimukset, eli SLA-sopimukset (Service Level Agreement). Näillä sopimuksilla asetetaan ostajan ja palveluntarjoajan välille tietty palvelutaso, joka tulee palvelua toimittaessa saavuttaa ja säilyttää (Kautto 2009). Näillä mittareilla pyritään varmistamaan palvelun laatua eikä toimittajan vastuullisuutta, eivätkä nämä näin ollen liity toimittajahallinnan vastuullisuuteen. Muutama haastatelluista kertoi hankintasopimuksen päätyttyä tehtävästä arvioinnista, jossa arvioidaan yhteistyön sujuvuus ja sen lopputulos, ja nämä pisteytetään. Kuitenkaan kaikkiin toimittajiin tai hankintoihin sovellettavaa pisteytystapaa ei ole. Loppuarvioinnin tarpeellisuus perustuu hankinnan toteuttajan omaan harkintaan.

Toimittajahallinnan mittareihin liittyvä kysymys paljasti myös sen, että asia oli terminä jokseenkin tuntematon. Useampi haastatelluista kaipasi esimerkkiä siitä, mitä tällaisilla mittareilla tarkoitetaan. Tämä oli myös kysymyksen toissijainen tarkoitus, eli paljastaa ymmärrys toimittajahallinnan mittareista.

4.6 Toimittajahallinnan tukeminen ja kehitys

Haastatteluissa kysyttiin toimittajahallinnan vastuullisuuteen liittyvästä ohjeistuksesta. Yleiseen vastuullisuuteen toimittajahallinnassa tai hankintatoimessa haastatellut eivät tunnistanee konsernitason ohjeistusta tai toteutettua koulutusta. Moni kertoi kokevansa tilaajavastuulain vaatimat selvitykset riittävän kattaviksi ja luottavansa siihen, että näillä pystytään takaamaan toimittajan vastuullisuus. Näin ollen osa haastatelluista eivät osanneet kaivata koulutusta toimittajahallintaan ja sen vastuullisuuteen liittyen.

Vastuullisuuden kehittämisen näkökulmasta haastatelluilta kysyttiin, minkälaista tukea ja kehitystä he toimittajahallintaan liittyen toivoisivat. Useampi haastatelluista toi ilmi jonkinlaisen pisteytyksen tarpeellisuuden. Haastatellut kokivat, että olisi hyödyllistä hankintasopimuksen päätyttyä arvioida toimittaja ja hänen suorituksensa jonkin yhteisen mittarin mukaan. Näin ollen tulevaisuudessa voitaisiin varmistaa, minkälainen toimittaja on kyseessä, mikäli sama toimittaja osallistuu myös seuraavaan tarjouskilpailuun.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Nykytila

Case-konsernissa on kokonaisuudessa 76 henkilöä, jotka ovat oikeutettuja tekemään hankintoja. Määrä on suuri eikä välttämättä optimaalinen. Lisäksi konsernin oma hankintaohje on vanhentunut ja päivitysprosessi käynnissä. Haastattelujen perusteella epäselvää on myös se, kuka yleisesti vastaa konsernin hankintastrategiasta. Osa otoksen X haastatelluista pystyi vastaamaan vain muutamiin haastattelukysymyksiin, sillä he olivat tehneet hankintoja hyvin vähän tai eivät ollenkaan. Toimittajahallinnan vastuullisuus vaarantuu oleellisesti, mikäli hankintoja tehdään riittämättömillä taidoilla.

Tällä hetkellä Case-konsernin toimittajahallinnan vastuullisuus perustuu pitkälti tilaajavastuulain määrittämiin vastuullisuustekijöihin. Case-konsernissa toteutetaan tilaajavastuulakia lähtökohtaisesti hyvin, ja lain tarkoitus ja merkitys ovat suurella osalla hallussa. Tilaajavastuulain selvitykset toteutetaan ja dokumentoidaan hankinnasta ja sen toteuttajasta riippuen, eikä näille ole yhteistä käytäntöä. Johdannossa viitattiin yritysten tahtotilaan tehdä vastuullisuuden eteen enemmän asioita, kuin pelkkä laki määrää. Tällaisia toimia ei Case-konsernissa tunnistettu. Case-konsernissa ei olla asetettu vastuullisuuteen liittyviä ehtoja hankintasopimuksiin, eikä toimittajien prosesseja ole auditoitu. Case-konserni ei ole ottanut selvää toimittajiensa toimitusketjuista.

Case-konsernissa ei ole käytössä toimittajahallinnan mittareita. Osa haastatelluista viittasi jonkinlaiseen pisteytykseen yhteistyön päätyttyä, mutta selkeää käytäntöä tästä ei löytynyt. Euromääräisesti tärkeimmät toimittajat pystytään selvittämään, mutta yhteistyötä avaintoimittajien kanssa ei juuri kehitetä, lukuun ottamatta satunnaisia palavereja, joissa yhteistyötä käydään läpi. Myös

saman hankintakategorian toimittajia on merkittäviä määriä, eli Case-konserni ostaa samanlaista tavaraa monelta eri toimittajalta.

5.2 Kehitysehdotukset

Hajautuneiden käytäntöjen ratkaisemiseksi Case-konsernin hankintatoimea tulisi keskittää. Hankintaoikeudet tulisi rajata sellaisten henkilöiden käyttöön, joilla on riittävä tieto ja taito tehdä hankintoja tarkoituksenmukaisesti, ja toteuttaa toimittajahallintaa vastuullisesti. Haastateltujen joukossa oli satunnaisia henkilöitä, jotka eivät olleet tehneet hankintoja ollenkaan tai erittäin vähän. Heidänkin hankintaoikeutensa on vähintään 10 000 €, jolloin jopa kertaosto voi vaatia esimerkiksi tilaajavastuulain selvitysten pyytämistä. Jos hankintavaltuutettu, joka ei tunne lakia tai sen tarkoitusta, tekee tällaisen hankinnan, on erittäin iso riski, ettei lakia noudateta sen vaatimalla tavalla. Tällöin toimittajahallinnan vastuullisuus vaarantuu. Haastateltujen lisäksi Case-yhtiön hankintavaltuutetuissa oli henkilöitä, jotka eivät tienneet toimenkuvaansa liittyvistä valtuuksista.

Toimittajahallinnan vastuullisuuden turvaamisen lisäksi keskitetty hankintatoimi voi mahdollistaa Case-konsernille edullisempien sopimusten neuvottelemisen. Osa haastatelluista koki haasteelliseksi sopimusten tekemisen yhtiön edun mukaiseksi ja juridisten seikkojen huomioon ottamisen sopimuksissa. Tästäkin näkökulmasta Case-konsernissa tarvittaisiin riittävä tieto, taito ja osaaminen hankintojen läpiviemiseksi ja vahingollisten sopimusten välttämiseksi. Hankintoja tulisi keskittää myös ostojen näkökulmasta karsimalla toimittajakenttää niiden hankintojen kohdalla, missä se on mahdollista. Suppeampi toimittajamäärä mahdollistaa toimittajien tuntemisen paremmin ja mahdollisen tarkastelun siitä näkökulmasta, kuinka vastuullisesta toimittajasta on kyse. Lisäksi suppeammalla toimittajamäärällä voidaan saavuttaa taloudellista etua, kun säästöjä voidaan hakea esimerkiksi toimituskulujen laskemisella tai edullisemmilla sopimuksilla.

Jotta tilaajavastuun vaatimien selvitysten toteuttamiseen saataisiin selkeä käytäntö, Case-konserni voi harkita edellyttävänsä toimittajiaan liittymään Vastuu Groupin jäseniksi. Tällöin kaikkien toimittajien raportit olisi haettavissa samasta paikasta ja arkistoituina samalla tavalla, eikä käytännöt tämän suhteen

olisi enää moninaisia. Tämän selkeyttäminen takaa vastuullisuuden toteutumisen myös tilanteessa, jossa esimerkiksi hankinnasta vastaava henkilö vaihtuu. Jos aiempi vastuuhenkilö on pyytänyt toimittajalta selvitykset esimerkiksi sähköpostitse ja säilyttänyt niitä siellä, ei uusi vastuuhenkilö saa tietoa näiden vanhentumisesta tai muista poikkeavuuksista.

Case-konsernin olisi hyödyllistä toteuttaa enemmän koulutusta liittyen toimittajahallintaan ja sen vastuullisuuteen. Case-yhtiössä on lähimenneisyudessa toteutettu Aluehallintoviraston toimesta tilaajavastuulain koulutus. Tämä koulutus on koko henkilöstön käytettävissä tallenteen muodossa, mutta sen olemassaolosta oli vähän tietoa. Koulutus tulisi jalkauttaa, koska sen kuunnelleet kokivat koulutuksen hyödyllisenä. Haastatteluiden perusteella toimittajahallinnasta, sen tarkoituksesta ja hyödyistä on tarpeellinen.

Case-yhtiössä tulisi ottaa käyttöön toimittajahallinnan mittareita. Teoriaosuudessa esitelty Kraljicin matriisi auttaa Case-yhtiötä tunnistamaan eri toimittajatyypit ja näin ollen varaamaan oikean määrän oikeanlaista osaamista ja resursseja tiettyjen hankintojen ja toimittajien kohdalle. Teoriaosassa esitetyllä Spend-analyysillä voidaan tarkastella ostojen volyymeita ja rakennetta. Analyysillä voidaan tunnistaa hankintakategorioita, joissa on paljon toimittajia. Tämän jälkeen ylimääräiset toimittajat pysytään karsimaan pois ja keskittää ostoja enemmän, jolla voidaan mahdollisesti saavuttaa teoriaosassa hyödyksi esitettyä kulujen alenemista. Tarkastelemalla toimittajia tarkemmin esimerkiksi kyseisten mittareiden avulla, voidaan tunnistaa myös toimittajia, joita tulee tarkastella vastuullisuuden näkökulmasta tarkemmin.

Koska mahdollisuus toimittaja-auditointeihin on olemassa, tulisi niitä hyödyntää. Sopimukset joista tämä auditointioikeus puuttuu, olisi hyödyllistä päivittää sen osalta, eikä uusia sopimuksia ilman tätä oikeutta tulisi kirjoittaa. Auditoinnit tulisi viedä käytäntöön ja varata resursseja niiden toteuttamiseen, jotta tuotantoketjut ja toimittajan muu toiminta tulevat Case-konsernille läpinäkyviksi. Tuotantoketjujen läpinäkyvyys on merkittävää myös mahdollisen yritysvastuulain tullessa voimaan. Viimeistään tällöin tilaajan vastuulle tulee tuntea toimitusketju alusta loppuun. Tästä näkökulmasta auditoinnit tulisi aloittaa heti.

Lisäksi on tärkeää arvioida toimittajaryhmittäin tai hankintojen luonteen perusteella se, minkälaisiin toimittajiin tai hankintoihin liittyy eniten vastuullisuusriskejä. Näin mahdollisiin riskeihin pystytään varautumaan etukäteen, esimerkiksi varaamalla riittävästi resursseja toiminnan tarkkailuun. Mahdollisena arviointimenetelmänä Case-konserni voisi harkita HSEQ-arviointia. Tämä arviointi sisältää toimittaja-arvioinnin työterveyden (Health), turvallisuuden (Safety), ympäristövastuullisuuden (Environmental) ja laaduntuottokyvyn (Quality) osalta. Tästä mittauksesta hyötyy sekä tilaaja että toimittaja. Mittauksella voidaan kehittää toimittajan toimintaa ja parantaa osaamista HSEQ-osa-alueilla, ja tilaaja voi todentaa toimittajan kyvykkyyden näillä osa-alueilla. (Weissenberg s.a.) Kyseinen arviointi tukee toimittajahallinnassa sekä sosiaalista, että ympäristövastuullisuutta. Case-konsernin tulisi kuitenkin kartoittaa ensin, minkälaisissa tilanteissa arvioinnin tilaaminen on hyödyllinen suhteessa hankinnan luonteeseen.

Case-konsernin tulisi harkita hankintasopimustensa ehtoihin sellaisia ehtoja, joilla vastuullisuutta hankinnoissa pystyttäisiin lisäämään. Näillä ehdoilla tarkoitetaan muun muassa teoriaosassa käsiteltyjä Työ- ja elinkeinoministeriön oppaassa esitettyjä ehtoja. Jotta nämäkin ehdot toteuttaisivat vastuullisuutta, tulisi niiden toteutumista sopimuskauden aikana mitata. Käytännössä siis varmistaa, että toimittaja on suorittanut velvoitteensa, kuten palkannut palkkatukeen oikeutetun henkilön. Jos suoritusten toteutumista ei mitata, ei asetetuista ehdoista ole hyötyä.

5.3 Code of conduct

Code of conduct -asiakirjaan eli yritysvastuuvaatimukseen Case-konserni voi sisällyttää erilaisia vastuullisuusteemoja. Kun mahdollinen toimittaja sopimusta allekirjoittaessa sitoutuu myös yritysvastuuvaatimukseen, pidättää Case-konserni oikeuden purkaa sopimuksen, mikäli jonkinlaisia laiminlyöntejä selviää. Tällä voidaan välttää myös sopimusjuridisia haasteita tilanteissa, joissa sopimuksen purkaminen tulee aiheelliseksi.

Vastuullisuuden näkökulmasta Case-konserni voi edellyttää toimijoitaan toimimaan esimerkiksi YK:n Global Compact -aloitteen periaatteiden mukaan. Ih-

misoikeuksiin, eli sosiaaliseen vastuuseen liittyviin periaatteisiin kuuluu ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja huolehtiminen, ettei yritys ole osallisena ihmisoikeuksien loukkauksiin. Työelämään liittyvät periaatteet liittyvät esimerkiksi pakkotyön ja lapsityövoiman poistamiseen. Myös näissä periaatteissa on sosiaalisen vastuun näkökulma. Ympäristövastuuta Global Compact -periaatteet ajavat kohdilla, jotka vaativat yritysten edistävän vastuullisuutta ympäristöasioissa, sekä kannustamaan ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämiseen. Laajempaan yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen vastuuseen liittyy periaate, jonka mukaan yritysten tulee toimia kaikkia korruption muotoja vastaan. (Kymmenen periaatetta s.a.)

Yhteiskunnallinen vastuu on mahdollista ottaa huomioon vaatimalla toimittajaa noudattamaan avoimen kilpailun ja eettisen liiketoiminnan periaatteita. Ympäristövastuuseen liittyviä vaatimuksia voi myös sisällyttää asiakirjaan. Yritysvastuuvaatimukseen ei ole tarkoituksenmukaista listata toimia, joita kumppanin tulee tehdä ympäristön hyvinvoinnin eteen. Kuitenkin voimassaolevan ympäristöön liittyvän lainsäädännön noudattamista voi ja kannattaa edellyttää.

Code Of Conduct –asiakirjaan tulee sisällyttää auditointioikeus toimijoita kohtaan. Mikäli tätä oikeutta ei ole, mahdollisten epäkohtien ilmetessä Case-konsernilla ei ole oikeutta tehdä auditointeja selvittääkseen asian.

5.4 Yhteenveto

Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset valitulla tutkimusmenetelmällä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten toimittajahallinnan vastuullisuus toteutuu Case-konsernin hankintatoimessa. Tähän kysymykseen löydettiin vastaus perustuen tilaajavastuulakiin. Konsernissa noudatetaan kiitettävästi tilaajavastuulain velvoitteita ja näin ollen sen vastuullisuusnäkökulmat tulevat huomioiduiksi. Lakimääritteisten velvollisuuksien lisäksi konsernissa ei kiinnitetä erityistä huomiota vastuullisuuteen toimittajahallinnassa.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi oli määritelty kaksi alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen niistä oli, miten vastuullisuutta pystytään tulevaisuudessa lisäämään Case-konsernin toimittajahallinnassa. Haastatteluiden perusteella kon-

sernin henkilöstölle tarvitaan riittävä tieto, taito ja tuki vastuullisuuden toteuttamiseen toimittajahallinnassa. Keskittämällä hankintatoimeja voidaan varmistua siitä, että vastuullisuusnäkökulmat tulevat huomioiduksi riittävällä tavalla.

Myös koulutusta toimittajahallintaan ja sen vastuullisuuteen liittyen on tärkeää toteuttaa, sekä jalkauttaa päivitetty konsernin hankintaohje. Vastuullisuutta voidaan edistää myös ottamalla käyttöön toimittajahallinnan mittareita.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, minkälaisia asioita yritysvastuuvaatimuksiin tulisi sisällyttää Case-konsernissa. Nämä Code of conduct -asiakirjaan sisällytettävät asiat on esitetty kokonaisuudessaan edellisessä luvussa 5.3. YK:n Global Compact -periaatteiden noudattamisen vaatiminen on hyvä perusta Code of conduct -asiakirjalle. Näistä periaatteista löytyy vastuullisuustekijöitä kaikista vastuullisuuden osa-alueista.

6 POHDINTA

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli puolistrukturoidun haastattelun avulla selvittää toimittajahallinnan vastuullisuutta Case-konsernin hankintatoimessa.

Haastattelukysymykset suunniteltiin hyödyntäen opinnäytetyön teoriaosuutta. Haastattelurungot vaikuttivat onnistuneilta, ja haastatteluilla saatiin riittävä näkyvyys teoriaosassa esitettyihin toimittajahallinnan vastuullisuuden teemoihin. Haastatteluiden toteuttaminen Teams-yhteydellä sähköpostin sijaan oli hyödyllistä, sillä vastaukset olivat näin todennäköisesti laajempia ja todenmukaisempia. Teoria ja haastattelut tukivat toisiaan. Tutkimuksen tarkoitus toteutui ja työn avulla löydettiin paljon kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Jokaiseen tutkimuskysymykseen löytyi vastaus, jolloin opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitetty omassa luvussaan 5.4.

Lähtökohtaisesti pidän opinnäytetyötä luotettavana. Opinnäytetyön validiteettia tukee haastattelujen kohdistaminen hankintavaltuutetuille. Case-konsernissa hankintoja toteuttaa hankintavaltuutetut ja näin ollen oli luonnollista valita heidät haastateltaviksi. Suurempi otoskoko olisi mahdollisesti lisännyt tutkimuksen validiteettia eli luotettavuutta. Luotettavuutta tukee se, ettei haastattelurunkoa annettu kokonaisuudessaan haastateltavien nähtäväksi etukäteen. Tällä ehkäistiin ”oikeiden” vastausten opettelua etukäteen, sillä spontaanit

vastaukset antavat luotettavamman tuloksen hankintavaltuutettujen osaamisesta ja vastuullisuuden nykytilasta. Lisäksi haastatteluiden nauhoittaminen ja litterointi jälkikäteen lisää luotettavuutta. Nauhoittamisella välttyttiin siltä, että jotain olennaista olisi jäänyt kirjaamatta ylös, tai vastaukset olisivat muuttuneet haastattelijan muistin vuoksi. Mikäli haastattelut olisi suoritettu esimerkiksi sähköpostitse, olisi haastateltujen ollut mahdollista keskustella kysymyksistä ja vastauksista keskenään. Reliabiliteetin kannalta pidän tutkimusmenetelmän valintaa ja analysointimenetelmää onnistuneena. Pidän luotettavuuden kannalta olennaisena myös sitä, että haastatteluiden aikana kuuluin Case-konsernin henkilöstöön. Uskon, että tästä syystä minulle vastattiin avoimemmin ja tuotiin rohkeammin esiin myös epäkohtia toimittajahallinnassa. Ulkopuolisena henkilönä minuun oltaisiin voitu suhtautua varauksellisemmin.

Tämän työn pohjalta mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi tutkimus tai toiminnallinen opinnäytetyö hankintatoimen keskittämisprosessista. Tutkimuksessa voitaisiin kuvata tarpeelliset vaiheet, jotka keskittäessä tulee käydä läpi, arviointi keskittämisestä saaduista hyödyistä, sekä kustannuslaskelmia. Toisaalta mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä Code Of Conduct –asiakirjan tai toimittajahallinnan mittareiden käyttöönottoon.

LÄHTEET

Finnwatch. 2018. Laki yritysten ihmisoikeusvastuusta. Vertaileva katsaus eri maiden lakihankkeisiin ja parhaisiin käytäntöihin. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://finnwatch.org/images/pdf/mHRDDselvitys.pdf> [viitattu: 27.7.2021].

Hallikainen, P. 2018. Toimittajahallinta monitoimittajaympäristössä. Istekki Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.istekki.fi/documents/7308550/7950785/7+Istekki+asiakkuusp%2Bn%CC%83iv%2Bn%CC%83t+toimittajahallinta+monitoimittajaymp%2Bn%CC%83rist%2BA%CC%82ss%2Bn%CC%83+PETRI+HALLIKAINEN.pdf/47fad3e7-7483-4281-a621-4c21f9514eb2> [viitattu: 18.6.2021].

Hankintojen kuluanalyysi eli spend-analyysi. 2019. Hankintakeino. WWW-dokumentti. Julkaistu 14.9.2020. Saatavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/johdaminen-ja-kehittaminen/hankintojen-analysointi-ja-tiedolla-johtaminen/kuluanalyysi-eli-spend> [viitattu: 5.8.2021].

Huhtamäki, M. 2016. Mikä ihmeen tilaajavastuulaki? Blogi. Päivitetty 6.4.2016. Saatavissa: <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/mika-ihmeen-tilaajavastuulaki> [viitattu 13.9.2021].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kautto, M. 2009. Palvelutasosopimukset: SLA. Helsingin yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.cs.helsinki.fi/group/cinco/teaching/2009/soc-seminaari/abstracts/kautto_abstract.pdf [viitattu: 5.10.2021].

Kurkirinne, E. 2020. Energia-alan hankinnat ja kilpailutus. Energiateollisuus Ry. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://energia.fi/files/5438/Energia-alan_hankinnat-ja_kilpailutusohje_20201121.pdf [viitattu: 4.8.2021].

Kymmenen periaatetta. s.a. Global Compact Network Finland. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta> [viitattu: 13.10.2021].

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 29.12.2016/1397.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 22.12.2006/1233.

Laki vesi- ja energihuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1398.

Logistiikan maailma. s.a. Taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/> [viitattu: 15.9.2021].

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

Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin. 2017. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3_2017_Opas_Sosiaalisesti_vastuulliset_hankinnat_31052017_WEB.pdf [viitattu: 24.6.2021].

Palmén, J. 2021. Metsäyhtiön uusi omatunto. *Talouselämä* 2021, 22–27.

Relander, S. 2020. Yritysvastuulaki ja vastuullisuuden säätely. Fondia asianajotoimisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fondia.com/fi/blogsand-news/yritysvastuulaki-ja-vastuullisuuden-saately> [viitattu: 8.6.2021].

Strategia. 2021. Case-konsernin sisäinen materiaali. Ei saatavilla.

Tieteen termipankki. 2016. WWW-dokumentti. Päivitetty 14.3.2016. Saatavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:ymp%C3%A4rist%C3%B6vastuu> [viitattu: 13.9.2021].

Valta-Taiponen, M. 2021. Tilaajavastuu turvaa reilua kilpailua. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/blogi/2021/tilaajavastuu-turvaa-reilua-kilpailua> [viitattu: 8.6.2021].

Weele, A. 2018. Purchasing and supply chain management, Seventh edition. 1. painos. Andover: Cengage Learning, EMEA.

Weissenberg, K. s.a. HSEQ-toimittaja-arviointi. HSEQ.fi. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hseq.fi/index.php?p=Arviointimenettely> [viitattu: 12.10.2021].

Haastattelurunko \geq 100 000 € hankintavaltaus

1. Mikä on tilaajavastuulain tarkoitus ja milloin sitä sovelletaan?
2. Kenestä vaaditaan tilaajavastuulain vaatimat selvitykset?
3. Mitä selvityksiä toimittajalta vaaditaan?
4. Miten toimitaan tilanteessa, jos tilaajavastuun rajaehdot eivät toimittajan osalta täyty?
5. Miten tilaajavastuun selvityksiä toteutetaan sopimuskauden aikana ja onko siihen työkaluja?
6. Miten tilaajavastuun selvitykset dokumentoidaan?
7. Mitä vastuullisuuden liittyviä ohjeistuksia toimittajahallinnassa noudatetaan?
8. Miten vastuullisuus tulee huomioiduksi toimittajavalinnoissasi?
9. Miten vastuullisuuskriteerit huomioidaan tarjouspyynnössä?
10. Vaaditaanko tarjouspyynnössä esimerkiksi tiettyä ympäristömerkkiä tai –standardia tarjoajilta?
11. Sisällytetäänkö hankintasopimusten sopimusehtoihin erityisiä vastuullisuuden liittyviä velvoitteita sopimuskaudelle?
12. Miten varmistetaan, että alihankintaketjun kaikki osalliset saavat riittävän korvauksen työstään? (Esimerkiksi ketjutuskiellot)
13. Arvioidaanko sopimuskumppanin toimintaa tai hankinnan luonnetta ennen hankintasopimuksen tekemistä vastuullisuusvelvoitteiden näkökulmasta?
14. Miten velvoitteiden toteutumista mitataan sopimuskauden aikana?
15. Onko tiedossasi toimittajia, joiden prosesseja olisi käytännössä auditoitu Case-konsernin toimesta?
16. Osallistutko toimittajien operatiivisiin kehitystapaamisiin?
17. Miten kehität yhteistyötä toimittajien kanssa?
18. Oletko joutunut tekemään reklamaatioita toimittajien suorituksiin liittyen?
19. Miten reklamaatiot dokumentoidaan?
20. Onko käytössäsi toimittajahallinnan mittareita?
21. Millaisia sanktioita toimittajien kanssa tehtyihin sopimuksiin sisältyy?
22. Millaista tukea ja kehitystä toivot toimittajahallintaan liittyen?

Haastattelurunko < 100 000 € hankintavaltaus

1. Onko olemassa valmista toimittajarekisteriä pienhankintoihin?
2. Mikä on tilaajavastuulain tarkoitus?
3. Milloin tilaajavastuulakia sovelletaan?
4. Miten menetellään, jos tilaajavastuulain asettamat rajaehdot eivät täyty?
5. Miten tilaajavastuulain selvityksiä toteutetaan sopimuskauden aikana?
6. Miten arvioit sopimuskumppanin toimintaa, kun tilaajavastuulaki ei siihen velvoita?
7. Mitä vastuullisuuteen liittyviä ohjeistuksia toimittajahallinnassa noudetaan?
8. Onko tiedossasi toimittajia, joiden prosesseja olisi käytännössä auditoitu Case-konsernin toimesta?
9. Osallistutko toimittajien operatiivisiin kehitystapaamisiin?
10. Miten kehität yhteistyötä toimittajien kanssa?
11. Oletko joutunut tekemään reklamaatioita toimittajien suorituksiin liittyen?
12. Miten reklamaatiot dokumentoidaan?
13. Onko käytössäsi toimittajahallinnan mittareita?
14. Millaisia sanktioita toimittajien kanssa tehtyihin sopimuksiin sisältyy?
15. Millaista tukea ja kehitystä toivot toimittajahallintaan liittyen?