

**HANKINNAN KATEGORIAMALLIN YHTENÄISTÄMINEN YIT:N
ASUMISESSA**



Ammattikorkeakoulututkinnon

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, insinööri (AMK)

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Syksy, 2021

Giscard Mosamete

Tekijä	Giscard Mosamete	Vuosi 2021
Työn nimi	Hankinnan kategoriamallin yhtenäistäminen YIT:n asumisen segmentissä	
Ohjaajat	Sami Niku-Paavo (HAMK), Mika Nieminen ja Mika Toivonen (YIT Suomi Oy)	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoite oli yhtenäistää YIT:n kategoriahankintamallia. Työ tehtiin YIT Suomi Oy:n hankintaosastolle. Työn tarkoituksena oli tuottaa YIT:n hankintaosastolle tiedonkeruumalli, jolla saadaan kerättyä toimittajista tärkeitä tietoja hankinnan kategoriasta riippumatta.

Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka aineisto kerättiin toimittajien myyntipäälliköille sähköpostin kautta lähetetyillä auditointilomakkeella. Toimittajat, joiden vastauksia ei saatu auditointilomakkeen avulla, auditointiin asiakastietojärjestelmästä löytyneiden taloustietojen avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin hankintaa käsitteenä, sen toteutustapoja sekä organisaation kannalta parasta tapaa tehdä hankintoja. Työn tutkimusosassa käytiin läpi kyselytutkimusta sekä toimittajien sijoittumista toimittajanvalintalistalla.

Tutkimus antoi kuvan toimittajamarkkinoiden nykytilanteesta ja toimittajien asemasta paljon esillä olleissa asioissa, joita ovat esimerkiksi ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu sekä hiilidioksidipäästöjen vähentäminen. Johtopäätöksenä todettiin, että ostajaorganisaation täytyy aktiivisesti seurata toimittajamarkkinoita, jotta sen olisi helpompaa varmistaa tuotteiden tai palvelun saatavuutta varsinkin, kun toimittajamarkkina on laaja. Yhtenäisellä kategoriamallilla kaikkien kategorioiden toimittajamarkkinoiden seuranta on helpompaa, sillä kategoriamallista löytyvät samat arvot ja periaatteet, joita organisaatio vaatii.

Avainsanat Hankinta, kategoriahankinta, kategoriamalli, toimittajaketjun hallinta

Sivut 37 sivua ja liitteitä 3 sivua

ABSTRACT

The aim of this thesis was to unify YIT's category procurement model. The study was carried out for YIT Finland Ltd. The purpose of the study was to produce a data collecting model for YIT's procurement department which collects important information about the supplier regardless of the supplier's category.

The thesis was carried out as a questionnaire. Material was collected from suppliers' sales managers by audit form over email message. Suppliers' whose responses were not received on the audit form were audited based on the information found on the customer information system.

The theoretical part of the thesis explained the concept of procurement and addressed the best way for an organization to execute procurement. The analysis part the of thesis, we discuss the audit responses and addresses the placement of suppliers on the supplier selection list.

The study gave the company a look on the current situation of the wood-aluminum window and balcony door supplier market and the suppliers' position on important issues such as environmental responsibility, social responsibility and reducing carbon dioxide emissions. As a conclusion, it was found that the buyer organization must actively monitor the supplier market expenditure to ensure the availability of products and services on a wide market such as this one. It is going to be much easier to monitor the supplier markets in every category once the category model is unified since it contains the same values and principles that the organization requires from its suppliers.

Keywords Procurement, category procurement, category model, supply chain management

Pages 37 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hankinta	2
2.1	Hankintatoimi.....	5
2.2	Hankinnan strategiat.....	6
2.3	Keskitetty hankinta	8
3	Hankintajohtaminen.....	9
3.1	Kategoriajohtaminen	9
3.2	Hankintakokonaisuuden määrittäminen ja valmistelu.....	12
3.3	Hankintapäätöksen toteuttaminen	12
3.4	Organisaation valmiustaso hankinnan kehittämiseen.....	14
4	YIT Suomi Oy:n asettamat toimintaperiaatteet yhteistyökumppaneille	14
5	Toimittajasuhteiden- ja markkinoiden hallinta	15
5.1	Toimittajien ryhmittely	16
6	Organisaation toiminnan kannalta tehokas ja tuottava ratkaisu.....	18
6.1	Kustannustehokas hankinta.....	19
7	Tuotteiden kategorisointi	20
7.1	Asumisen hankinnan kehittäminen kategoriamallin avulla, case puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovi	21
8	YIT-Asumisen puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajien auditointi	22
8.1	Auditoinnin analysointi	23
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	24
9	Tutkimustulokset.....	24
10	Johtopäätökset	25
10.1	Pohdinta	26
	Lähteet.....	28

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet.....	3
Kuva 2	Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheet.	4
Kuva 3	Kategoriajohtamisen kulmakivet ja pilarit.....	10
Kuva 4	Toimittajien kategorisointikenttä	18

Kuva 5 Hankinnan kustannusten muodostuminen.	19
Kuva 6 Perusteellinen sisäinen auditointi	22

Liitteet

Liite 1	Auditointilomake. Taustaa YIT:n toimittaja- ja aliurakoitsija-auditoinnista.
---------	--

1 Johdanto

Hankinta-käsitteen ymmärtäminen on tärkeä osa organisaation hankinnan kehittämistä. Organisaation tulee päättää, millaista hankintaa se haluaa toteuttaa sekä millaisia tuloksia se hankinnasta odottaa liikevoiton osalta. Hankintaa voi toteuttaa niin sisäisenä kuin ulkoisena hankintana, hajautettuna- tai keskitettynä hankintana. Jokaisella mainitulla hankinnan toteutusmuodoilla on niin positiivisia kuin negatiivisia puolia. Näiden ominaisuuksien tasapainottaminen luo hankinnan haastavuuden. (Huuhka, 2017, s. 15)

Hankintatoimessa organisaatiot pyrkivät mahdollisimman kustannustehokkaaseen ja asiakkaalle laadukasta palvelua tuottavaan toimintaan, jolla organisaatiolle voidaan tuottaa myös tarvittavaa lisäarvoa. Organisaatioilla voi vuotuisesta liikevaihdosta jopa 60–80 % muodostua hankinnasta. Materiaalihintojen sekä toimittajamarkkinoiden kehittymisen vuoksi, ostajaorganisaation on tärkeää seurata markkinoita kustannustehokkaan hankinnan toteuttamiseksi. Organisaation strategisilla linjauksilla vaikutetaan hankintatoimintaan niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Toimittajan hallinnan tai toimittajasuhteiden hallinnan vaikutusta kategoriahankinnan kulkuun sekä onnistumiseen tarkastellaan myös ostajaorganisaation näkökulmasta. (Logistiikan maailma, 2021)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovi-toimittajamarkkinoita niin, että saadaan selkeä käsitys markkinatilanteesta sekä saadaan arvioitua toimittajien pandemianjälkeistä toimintakykyä. Puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovi-kategoria valittiin pilottikategoriaksi. Tämän toimittajamarkkinoiden tutkimisen yhteydessä kehitetään YIT:n kategoriamallia koko organisaation hankintoja ohjaavaksi. Lopputuotteeksi pitäisi saada auditointilomake, jolla voidaan kartoittaa toimittajan nykytilannetta, sekä arvioida kyseisen toimittajan kyky toimia YIT:n yhteistyökumppanina. Taloudellisten toimittajatietojen lisäksi selvitetään toimittajan asennoituminen YIT:lle tärkeisiin arvoihin ja periaatteisiin. Auditointilomake tulee olemaan kategoriarajoja ylittävä ja näin ollen se tulee toimimaan hankinnan jokaisessa kategoriassa.

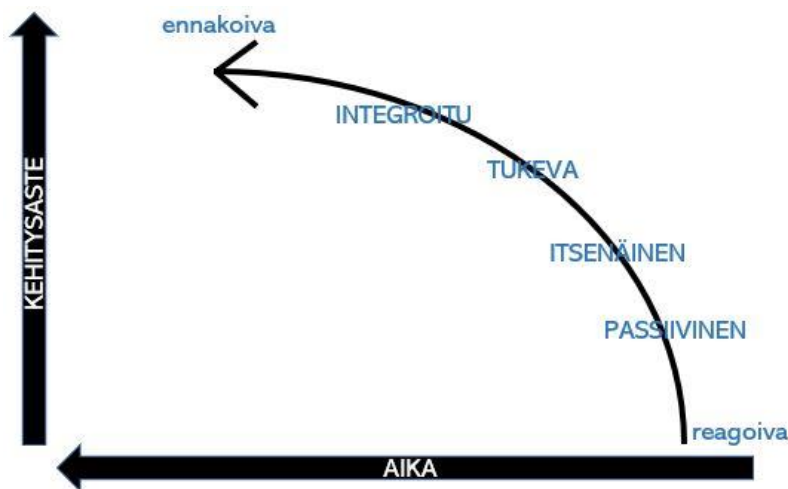
2 Hankinta

Rakennushankkeessa hyödynnettävien rakennustuotteiden, aliurakoiden ja työn hankkimista kutsutaan hankinnoiksi. Hankinnoista puhuttaessa ne voidaan jakaa kohdekohtaisiin hankintoihin tai vakiohankintoihin. (Rakennustieto Oy, 2018, s. 71) Hankintaa käsitetään lähtökohtaisesti toimittajien kilpailuttamisena, jossa tavaran, tuotteen tai palvelun hinta on ratkaiseva tekijä toimittajan valinnassa. Huuhkan (2017, s. 24) mukaan Aljian (1984) määritelmässä hankinnan tehtävänä on hankkia oikea määrä tuotteita tai palveluita sellaiselta toimittajalta, joka täyttää asetetut kriteerit. Tuotteiden tulee olla sovitun laatuiset, hintaiset ja niitä tulee toimittaa sovittuun paikkaan ja aikaan.

Hankinta, eli kaikki mistä tulee lasku, määritellään kirjallisuudessa usein käsiteltävän näkökulman mukaan. Hankinnassa yritys maksaa saamastaan tuotteesta, oikeudesta tai palvelusta vastineeksi maksun. Huuhka (2017, s. 15) tuo esille Weelen (2005) hankinnan käsitteen, jolla tarkoitetaan yrityksen ulkoapäin tulevien voimavarojen hallintaa siten, että yrityksen primaaristen ja tukitoimintojen elvyttämiseen, ylläpitoon ja kontrollointiin tarvittavat materiaalit, palvelut, suorituskyky ja informaatio on yritykselle turvattu hankintojen osalta mahdollisimman otollisin ehdoin. Hankinnan merkitys yrityksen liikevoittoon on merkittävä. Hankinnan osuuden yrityksen liikevaihdosta on arvioitu olevan keskimäärin 53 prosenttia. (Huuhka, 2017, s. 28)

Hankintaa on kuvattu Huuhkan (2017, ss. 18–19) teoksessa Reck & Longin (1998) mukaan ainakin kahdella tavalla. He ovat tutkimuksissaan havainneet, että hankintatoiminnan voidaan katsoa etenevän askeleittain passiivisesta hankintastrategiasta integroituun hankintastrategiaan, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta kohti yhtenäisempää hankintaa. Passiivisen ja integroidun hankintastrategian väliin mahtuu kaksi hankintavaihetta Kuva 1, joita ovat itsenäinen ja tukeva hankintastrategia. Kun hankinnasta tulee integroitua, se liitetään yrityksen kokonaisstrategiaan, jota hankinta tukee omalta osaltaan.

Kuva 1 Hankinnan kehityskaarimallin vaiheet (Huuuhka, 2017, s. 18).

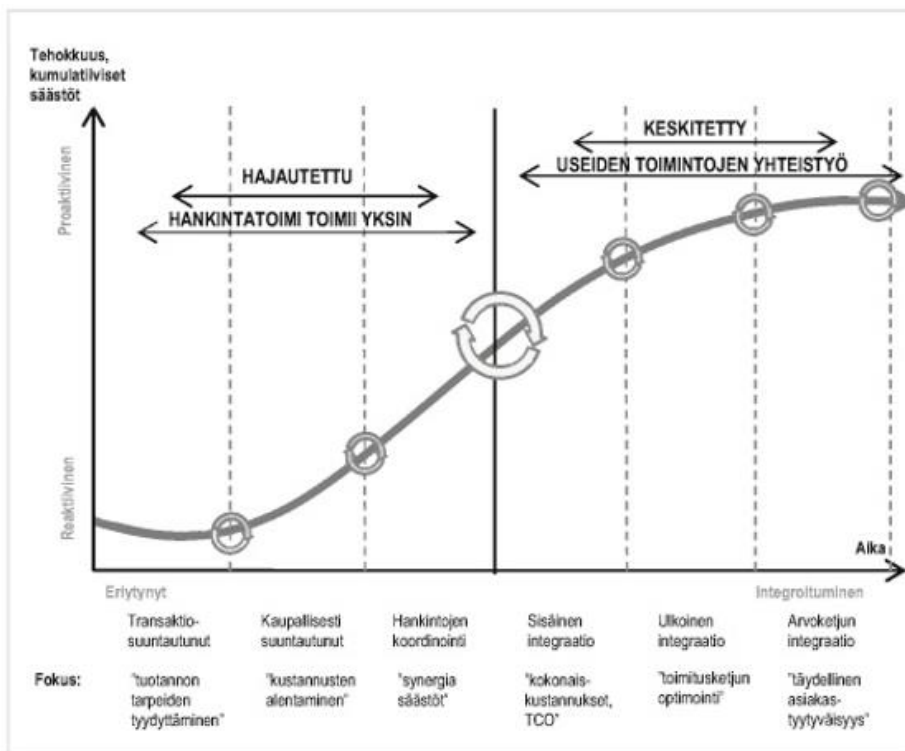


Huuuhka (2017, s. 18) toteaa Reckin & Longin (1998) kuvanneen passiivista ostotoimintaa sellaisella hankintatoiminnalla, jossa päätökset pohjautuvat tuotteen saatavuuteen ja hintaan, eikä sillä ole juurikaan lisäarvoa tuottavaa näkyvyyttä tai arvostusta yritystasolla. Itsenäisessä hankintavaiheessa hankintatoiminnan merkitys on jo tunnistettu yrityksen tulokseen, vaikka sillä ei vielä ole yrityksen strategiaan sidosta. Tunnistuksen mahdollistaa ostotoiminnan omaksumat uudet tekniikat ja rutiinit, jotka mahdollistavat hankintojen paremman hallinnan.

Yrityksen kilpailustrategian omaksuminen ja siihen mukautuminen on tärkein osa tukevan vaiheen ostotoimintaa. Ostajien ammattitaito, motivaatio sekä aktiivisuus nousevat ratkaisevaan asemaan, joiden ylläpitoon organisaation tulisi panostaa. Integroidussa vaiheessa ostajien ammattitaito keskitetään strategisiin painopisteisiin, millä tavoitellaan yrityksen kaikkien toimintojen hahmottamista. Ostojen tehokkuuden mittarina integroidussa vaiheessa toimii ostojen yrityksen tekemään liikevoittoon. (Huuuhka, 2017, ss. 18–19)

Toinen tapa, jolla hankinnan kehitysmallia Huuuhka (2017, s. 19) on kuvannut Keoughin (1993) osoittamalla viisivaiheisella mallilla, jonka pohjalta Van Weele (2005) on määritellyt kuusivaiheisen mallin. Tässä mallissa Kuva 2 hankinta kehittyy passiivisesti hajautetusta toiminnosta keskitetysti johdettuun integroivaan toimintaan.

Kuva 2 Keoughin laajennetun kehityskaarimallin vaiheet (mukaillen Keough 1993; van Weele 2005).



Transaktio-orientoitumisen eli tuotannon tarpeiden tyydyttämiseen keskittyneen hankintamallin pääasiallisena tehtävänä on löytää organisaation toiminnan kannalta keskeiset toimittajat sekä varmistaa tärkeiden raaka-aineiden ja osatekijöiden saatavuutta. Hankintatoiminta on tällöin hyvin vaistonvaraista ja alkeellista, sillä yrityksellä ei varsinaisesti ole hankintastrategiaa. Tällainen hankintatoimi kuuluu hajautettuun hankintaan, joka painottuu tuotannon tai logistiikan toiminta-alueelle. Hankintavaiheen toiminta on reagoivaa. Se perustuu muilta yksiköiltä saatuihin valituksiin. Jos muista yksiköistä ei tule valituksia hankintatoimintaan liittyen, se mielletään hankinnan onnistumiseksi ja hyväksi suoriutumiseksi. (Huuhka, 2017, s. 20)

Huuhka (2017, s. 20) tuo teoksessaan esille Keoughin (1993) laajennetun kehityskaarimallin, jossa Van Weel (2005) kuvaa toisen vaiheen olevan kaupallisesti suuntautunut hankintatoiminta, jonka pääasiallisena tarkoituksena on hintojen alentaminen. Tämän henkilön työkuvaan kuuluu toimittajien kanssa neuvottelu ja hinnanalennuksien hankkimien yritykselle. Jotta päästäisiin alhaisempiin yksikköhintoihin, hankintatoiminnan on oltava osittain riippumaton toimista kuten suunnittelusta, tuotekehityksestä sekä tuotannosta.

Hankinnan matalasta profiilista huolimatta se kertoo suoraan organisaation ylimmälle johdolle tehdyistä kustannussäästöistä sekä niiden vaikutuksesta organisaation tulokseen. Tämän vaiheen hankintatoimintaa kuvaavat erilaisiin tuoteryhmiin erikoistuneet ostajat. Toimittajien kanssa käytävät intensiiviset sopimusneuvottelut kuuluvat tähän vaiheeseen. Ostajien saavuttamia hintasäästöjä neuvottelujen jälkeen käytetään hankintatoiminnan suorituskyvyn ja onnistumisen mittareina. Kaupallisesti suuntautuneessa hankintatoiminnassa ostajien käytännön kokemus tuotteesta tai toimittajan toimintatavasta, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä hyvä hintojen vertailutaito korostuvat. Ne ratkaisevat sen, paljonko säästöä ostaja tekee.

Huuhkan (2017, s. 21) mukaan Keoghin (1993) laajennetun hankinnan kehitysmallin kolmas vaihe on hankintojen koordinointi. Tässä vaiheessa toimii organisaatiossa hankintatiimi, joka suunnittelee ja ohjaa yksiköiden hankintatoimintaa neuvottelemalla kansalliset sopimukset, joiden mukaan ostoja tehdään. Organisaatiossa aletaan käsittämään hankinnan vaikutusta yrityksen strategiaan, kun aletaan ymmärtää kustannusten sekä hintojen vaikutus tavarantoimituksen laatuun. Kaikki hankinnat eivät enää tässä vaiheessa keskity tuotantoon.

Hankintaosaston on haastavaa perehdyttää muita yksiköitä sopimusten lähtöisyyksiin keskittyessään omiin tehtäviinsä, kuten ennakkosopimusten neuvotteluun ja yksiköiden ohjaamiseen. Muut yksiköt alkavat tästä syystä pitää hankintaosastoa etäisenä sekä heidän toimintansa liian byrokraattiseksi. Organisaationjohto alkaa kiinnittämään entistä enemmän huomiota hankintaosaston tuomaan lisäarvoon yritykselle. Yksiköiden välisen yhteistyön ja viestinnän parantamisesta huolimatta tässä vaiheessa hankintaosasto on vieläkin tuotesuuntautunut.

2.1 Hankintatoimi

Hankintatoimesta puhutaan, kun halutaan puhua hankinnasta kokonaisuutena. Hankinta sisältää kaiken toimittajan kilpailuttamisesta ja tavarantoimitukseen tuotannossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, s. 50) Hankintatoimi on organisaation strateginen toiminto, jonka tarkoituksena on pitää huolta siitä, että organisaatiolla on käytössään parhaat mahdolliset ulkoiset resurssit tilanteesta riippumatta. Hankintatoimeen kuuluu ostotarpeiden rajaaminen alansa parhaiden, mutta kuitenkin budjettiin menevien

toimittajien kanssa sekä organisaation toimintojen yhtenäistäminen niin, että sopimuksen kaikki osapuolet hyötyvät. (Huuha, 2017, s. 24)

Hankintastrategialla asetetaan hankintatoimelle pidemmän aikavälin tavoitteita. Hankinnan osaamista kehitetään ja seurataan läheltä tavoitteiden täyttymisen varmistamiseksi. (Huuha, 2017, s. 63) Organisaation hankintaosasto sekä hankkeen työmaaorganisaatio ottavat osaa hankintatoimen tehtävien käsittelyyn. Hankkeen taloudellisesti merkittävistä hankinnoista vastaa useimmiten hankintaosasto. Työmaaorganisaatio aikatauluttaa työmaan todellisen etenemisen mukaan toimituksia rakentamisvaiheessa, jolloin hankintaosaston tulee toimia intensiivisessä yhteistyössä työmaaorganisaation kanssa erityisesti toimittajia valitessa sekä tarjouspyyntö- ja sopimusvaiheessa. (Rakennustieto Oy, 2018, s. 71).

2.2 Hankinnan strategiat

Organisaation liiketoiminnanstrategiasta ja asetetuista tavoitteista päätetään, millaista hankinnan strategiaa halutaan käyttää. Keskeisin kysymys hankinnan organisoinnissa on se, halutaanko hankinnan suhteen toimia keskitetysti vai hajautetusti. (Nieminen, 2016, Hankinnan organisointi -luku, ensimmäinen kappale) Hankintastrategia käytännössä tarkoittaa jokaiselle kategorialle erikseen asetettua strategista päämäärää. Jokaiselle kategorialle linjattu hankintastrategia peilaa siihen millainen on kategorian markkinatilanne, toimittajakenttä, tarve sekä miten kyseistä kategoriaa lähdetään kehittämään eteenpäin. Valittu hankinnan strategia määrittelee, millaisia tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa pidemmällä aikavälillä, kuinka hankintaosaamista aiotaan kehittää sekä kuinka hankintatoimea aiotaan kehittää asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. (Huuha, 2017, s. 63)

Organisaatio voi useimmiten edellyttää toimiakseen myös kahta muuta strategiatasoa, joita ovat konserni- tai yritysstrategia organisaation kannattelemiseksi sekä omanlainen liiketoimintastrategia jokaiselle liiketoiminnolle. Toimittajamarkkinat tulisi huomioida yhteisellä tasolla jokaisessa liiketoimintastrategiassa ja niiden erilaisissa integroinnin hyödyissä sekä tuloksissa. Hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin tietynlaisen strategisen poiminnon löytämiseksi tulee strategiatyön ohella hyödyntää hankinta- ja toimitusketjunäkökulman järjestelmällistä ajattelamista. Optimaalisen hankintastrategian

luomiseen liittyvä haasteita tulee karsia ja ymmärtää, jotta hankinnat koostuvat keskenään erilaisista tuote- ja palveluryhmistä. Näiden ryhmien eli hankintakategorioiden myötä pohditaan harkitusti toimintamallia eli kategoriastategiaa, josta muodostetaan optimaalinen kokonaiskuva eli jokaisen kategorian sisältävä hankintastrategia yhdessä organisaation kokonaisstrategian kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, ss. 145–146)

Hankintastrategioita kehitetään muodostamalla hankintatiimi, jossa on kaikki yksiköt, joita kyseinen hankinta koskee, ovat edustettuna hankinnan kehitysprosessissa. Tässä hankintatiimissä pohditaan paras mahdollinen ratkaisu organisaation kannalta, jota lähdetään toteuttamaan niin, että jokaisen osaston tarpeisiin vastataan asianmukaisella tavalla. Tätä samaa tiimiä käytetään kyseisen hankinnan kehittämässä, evaluoinnissa sekä auditoinnissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 146)

Kategoriaprosessin logiikka on sama niin suorissa kuin epäsuorissakin yksityisen tai julkisen sektorin hankintatoiminnassa. Kategoriaprosessin suuruus ja rakenne riippuvat täysin hankittavasta materiaalista, palvelusta ja toimittajamarkkinoiden tilanteesta.

Kategoriaprosessi muodostuu kategorian luomisesta, hankintahistorian analysoinnista, toimittajamarkkinoiden tunnistamisesta, tarpeen uudelleen pohdinnasta, ideoinnista ja innovoinnista, kategoriastategian hahmottelusta, toimittajiin tutustumisesta ja lopuksi kategorian toteuttamisesta, seuraamisesta sekä arvioimisesta. Kun edellä mainittuja vaiheita on perusteellisesti käyty läpi, huomio siirtyy kategorian markkinoiden seuraamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, ss. 147–150)

Sourcing on englanninkielinen termi, joka on esillä enimmäkseen teollisuusorganisaatioiden hankintastrategiassa. Tällä käsitteellä tuodaan julki, että materiaali- ja palveluhankintoihin sisältyy taloudellisten seurausten lisäksi niin riskejä kuin mahdollisuuksiakin. Näitä riskejä ja mahdollisuuksia käsitellään sourcing-käsitteen alla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että materiaali- ja palvelutoimitusten jatkuva saanti, toimitusten keskeytymättömyys ja niiden kokonaistalouden varmistaminen ovat sourcingin pääasiallisia tehtäviä. Tällä varmistetaan kuluttajien tarpeiden täyttymistä. Markkinoita tarkkailemalla ja potentiaalisia toimittajakumppaneita arvioimalla varmistetaan toimitusketjun jatkuvuutta. (Sakki, 2015, s. 135)

2.3 Keskitetty hankinta

Käytännöllisesti katsoen keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksi henkilö tai työryhmä vastaa organisaation hankinnoista ja valtaosa hankintoihin liittyvistä päätöksistä on heidän vastuullaan. Hankintojen organisointiin liittyvä päätöksenteko voi olla joko täysin hajautettua tai täysin keskitettyä, mutta harvoissa tapauksissa hankintatoimi toteutuu vain toisessa ääripäässä.

Useampien hankintojen yhtenäistäminen johtaa useasti kustannustehokkuuden paranemiseen. Hankinnan toimintojen tukeminen ja niiden koordinointi jokaiselle yksilölle tuovat esiin keskitetyn hankinnan hyödyt. Keskitetyssä hankinnassa tärkeintä on suunnitella, mitkä prosessit ja toiminnot siihen sisältyvät sekä mistä tehtävästä kukin yksikkö vastaa hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa on tyypillistä hajauttaa osa tehtävistä toiminnoista. Hankintojen keskittämällä on mahdollista aikaansaada kustannushyötyjä hankintojen normittamisella, jonka seurauksena tuotteiden hinnat ovat edullisempia.

Keskitetyssä hankinnassa henkilöstöä voidaan ohjata keskittymään tiettyihin kategorioihin, jolloin on helpompaa hankkia tietyn tuotekategorian huippuosaamista. Keskitetyn hankinnan työtiimiä on helpompaa ohjata, johtaa sekä kehittää. (Nieminen, 2016, Hankinnan organisointi -luku, ensimmäinen, toinen, kolmas ja neljäs kappale)

Keskitetyssä hankinnassa hankintapäätöksiä tehdään koko organisaation tilanne huomioiden, jolloin yksittäiset yksiköt sekä niiden taloudelliset tilanteet jäävät usein huomioimatta hankintapäätöksenteossa. Keskitetty hankinta rajoittaa huomattavasti yksikön omaa päätöksentekoa ja se herättää vastustusta varsinkin silloin, kun organisaatio on siirtymässä hajautetusta hankinnasta kohti keskitettyä hankintaa.

Yksiköiden välisen viestinnän ollessa heikolla tasolla, hankinnan tarpeellisuuden arviointi ja hyöty saattaa jäädä vähäiselle tasolle. Hankitun tuotteen tai palvelun tarpeen hahmottaminen saattaa sumentua, kun hankintaa tehneiden henkilöiden ja hankitun tuotteen tai palvelun käyttäjien välimatka kasvaa hallitsemattoman suureksi. (Nieminen, 2016, Hankinnan organisointi -luku, neljäs ja viides kappale)

3 Hankintajohtaminen

Organisaation hankintatoiminnan johtamisen kannalta on kaikkein tärkeintä laatia sellaiset strategiset tavoitteet, joihin hankinnalla halutaan tai voidaan vaikuttaa. Hankintajohtamisen tärkeimpiin tavoitteisiin sisältyy muun muassa raaka-aineiden, tuotteiden ja palvelujen saatavuuden takaaminen aukottomasti. Tarvittavien aineistojen ja palveluiden esteetön saatavuus on mahdollista taata kartoittamalla tarjolla olevat vaihtoehtoiset toimittajat sekä vähentämällä riskitekijöitä. Hankintajohtamisen kannalta näiden hankintaan vaikuttavien riskitekijöiden minimointi on erityisen tärkeää.

Hankintaorganisaatiossa tulee huolehtia siitä, että saatavilla on useampi kuin yksi toimittaja, jotta on mahdollista reagoida nopeisiin aikataulumuutoksiin tai huonoon raaka-aineiden saatavuuteen. Organisaation valitsemiin toimittajiin on pystyttävä luottamaan, jotta pystytään ylläpitämään tuotteen hyvää laatua ja nopeita toimituksia. (Huuhka, 2017, s. 24)

Hankintaorganisaation työssä menestyminen on usein tärkeä merkki kustannustehokkuuden optimaalisesta kehittämisestä. Hankintahenkilöstön hankintojen laatiminen mahdollisimman edullisesti laatua tarkkaillen on erityisen tärkeää organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn parantamisen vuoksi. Organisaation tavoitteisiin kuuluu myös vähentää sidottua käyttöpääomaa ja näin ollen maksimoida tehtäviä hankintoja. Hankinnan kustannuksien sääteleminen onnistuu vaikuttamalla niiden tuotekehitykseen, sillä jo suunnitteluvaiheessa muotoutuu valtaosa tuotteen kustannuksista. Kustannustehokkaan ja laadullisesti erinomaisen tuotteen tunnistaminen yhteistyössä tuotekehitysosaston kanssa on hankintaosastolla hyvin merkittävä tehtävä. Tuotannon arvioima optimaalinen toimitusaika säätelee hankintaosaston toimintaa laatimalla aiempaa tuotantoystävällisempiä hankintoja. Hankintaosaston menestyminen sille asetetussa tehtävässä näkyy organisaatiossa myös hankintojen ulkopuolella muun muassa tuotekehityksessä. (Huuhka 2017, s. 24)

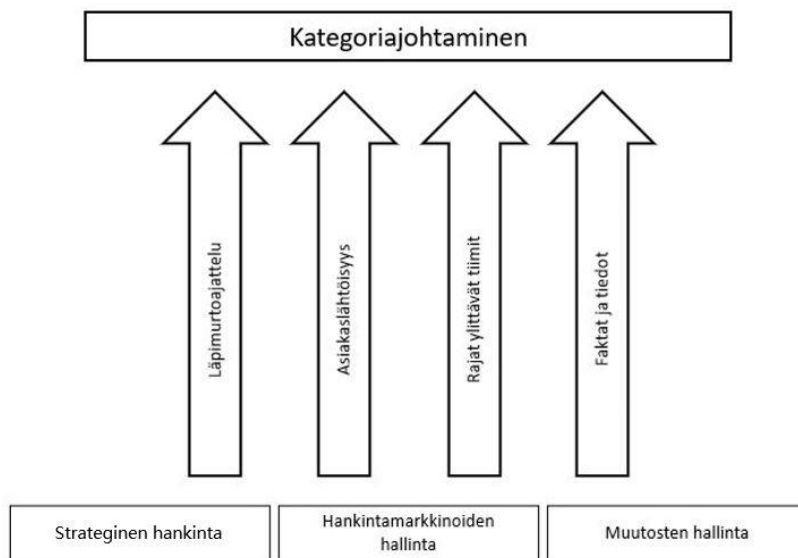
3.1 Kategoriajohtaminen

Organisaation suoria ja epäsuoria hankintoja halutaan ohjata kategoriajohtamisella. Organisaation ansion jalostamiseen tähdätään kategoriajohtamisella, jossa hintojen alentaminen tai myynnin lisääminen ovat yhdenlaisia keinoja, joiden avulla pyritään

maksimoimaan organisaation voittoa ja kilpailukykyisyyttä. Erilaiset tekniset- ja innovatiiviset toimenpiteet mahdollistavat kategoriajohtamisessa hankittavien palveluiden ja tuotteiden hintojen laskemisen. Näin ollen organisaatio voi säilyttää kilpailuetunsa, kun myynti lisääntyy. Hankintojen määrittely kategoriahierarkiassa perustuu organisaatioon ja sen laatimiin hankintoihin. (Huuhka, 2017, s. 66) Huuhkan (2017, s. 66) Tehokkaan hankinnan työkalut -teoksessa Heikkilän (2009) selvityksen mukaan organisaatiossa voi olla pääkategorioita 3–20 välillä, mikä luo mahdollisesti jopa satoja erilaisia alakategorioita.

Huuhkan (2017, ss. 67–70) mukaan Jonathan O’Brien (2009) kuvaa kategoriajohtamisen koostuvan kolmesta toisiaan täydentävästä kulmakivestä Kuva 3, joita ovat strateginen hankinta, hankintamarkkinoiden hallinta ja muutosten hallinta. Näiden kolmen kulmakiven yläpuolella lepäävät neljä tukipilaria: läpimurtoajattelu, asiakaslähtöisyys, rajat ylittävät tiimit sekä faktat ja tiedot.

Kuva 3 Kategoriajohtamisen kulmakivet ja pilarit (O’Brien 2009, Huuhka 2017, s. 67 mukaan).



Huuhkan (2017, ss. 67–68) Tehokkaan hankinnan työkalut -teoksessa Jonathan O’Brien (2009) määrittelee kategoriajohtamisen kulmakivenä toimivan strategisen hankinnan käsitettä. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan organisaation korkeimman johdon määrittämää pitkän aikavälin strategiaa hankintatoimelle. Hankintastrategia tarkastelee hankintamarkkinoita, huomioi organisaation sisäisiä asiakkaita sekä ottaa käyttöön hankinnan huippuluokkaisia käytäntöjä.

Organisaation korkein johto laatii konkreettisia keinoja ja menetelmiä, joilla hankintastrategian tavoitteita saavutetaan. Korkein johto huolehtii myös siitä, että hankintastrategia on samalla aallonpituudella organisaation muiden tavoitteiden kanssa, jotta välttyttäisiin organisaation eri osastojen vertikaaliselta ylittymiseltä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation eri osastot haluavat samasta hankinnasta eri asioita. Esimerkiksi talousosaston vaatiessa hankinnasta parasta hintaa voi vastaavasti tuotanto-osasto vaatii hankinnalta parasta suorituskykyä.

Huuhkan (2017, s. 68) teoksessa Jonathan O'Brien (2009) kertoo kategoriahankinnan toisessa kulmakivessä hankintamarkkinoiden hallinnassa huolehdittavan siitä, että organisaatio ymmärtää hankintamarkkinoiden käyttäytymistä ja niiden rakennetta. On myös tärkeää tunnistaa kyseisillä markkinoilla toimivien toimittajien keskinäisiä suhteita, kilpailutilannetta sekä organisaation omaa asemaa neuvottelutilanteessa. Markkinatilanteen eläessä, hankintamarkkinoiden hallinnasta tulee entistä haasteellisempaa. Syitä markkinoiden muuttumiseen ovat mm. uudet toimittajat, uudet kilpailukykyiset tuotteet, ostajien tarpeiden muuttuminen sekä materiaalihintojen vaihtelu. On siis tärkeää hankintamarkkinoita tarkasteltaessa tutustua uusiin potentiaalsiin toimittajiin, sillä heidän tarjoamansa materiaalit ja palvelut voivat laadullisesti olla samalla viivalla tai jopa parempia kuin alalla vakiintuneen toimittajan, mutta kustannuksellisesti edullisempia.

Huuhka (2017, s. 68) Tehokkaan hankinnan työkalut -teoksessa muutosten hallinta on Jonathan O'Brienin (2009) mukaan kategoriajohtamisen ajattelussa kolmas ja viimeinen kulmakivi. Hankintatoimi kokonaisuudessaan on muutosten hallintaa. Organisaation korkeimman johdon luoma strategia on arvoton, ellei sitä kyetä tehokkaasti käyttämään. Useimmiten muutosten hallinta vaatii useamman osaston yhteistyötä. Muutosvastarintaa syntyy, kun muutoksen hallintaan ei alusta asti panosteta eikä hallinnan työkaluja käytetä. Muutoksen määrittely vähentää muutosvastarinnan mahdollisuutta. Työntekijöiden sitouttaminen ja kouluttaminen muutoksen hallintaan omalta osaltaan vähentää myös muutosvastarintaa.

3.2 Hankintakokonaisuuden määrittäminen ja valmistelu

Hankintakokonaisuus koostuu erilaisista materiaali- ja palvelukategorioista (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 104). Hankinnan valmisteluvaiheen merkitystä ei tule vähätellä onnistunutta hankintakokonaisuutta luodessa (Huuha, 2017, s. 251). Hankinnan valmistelua varten organisaatio voi laatia markkinakartoituksen, jonka avulla tiedotetaan mahdollisia toimittajia tulevaan hankintaan liittyvistä suunnitelmista ja vaatimuksista (Laki julkisista hankinnoista ja käyttösopimuksista 1397/2016 § 65).

Yksityisellä sektorilla hankintakokonaisuuden valmistelussa haasteita aiheuttaa hankintaprosessin sekä palvelun kehittäminen osallistavassa toiminnassa keskenään kilpailevien toimittajien kanssa. Valmisteluvaiheessa laaditaan hankinnan osalta merkittävimmät päätökset, sillä sen aikaisilla toiminnoilla on huomattava vaikutus hankinnan onnistumisessa. (Holma & Sammalmaa, 2018, s. 12)

Tekniset eritelmät ja määritelmät, jotka tulkitsevat hankinnan kohdetta tulee esittää erityisesti hankintailmoitusta, tarjouspyyntöä tai neuvottelukutsua laatiessa. Näihin edellä mainittuihin toimintoihin voidaan lisätä myös liitteitä, joissa vahvistetaan palveluilta, tuotteilta tai rakennusurakoilta vaadittavia ominaisuuksia. Tarjoajille tulee mahdollistaa määritelmien mukaan samanveroiset mahdollisuudet ottaa osaa tarjouskilpailuun ilman perusteetonta kilpailun rajoittamista julkisissa hankinnoissa. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttösopimuksista 1397/2016 § 71)

3.3 Hankintapäätöksen toteuttaminen

Hankintapäätöstä tehtäessä kilpailuttamisen taustalla esiintyy tietynlaisia olettamuksia ympäristöstä ja olosuhteista, joiden pohjalta on tutustuttu mahdollisiin potentiaalsiin hankinnan toimittajiin. Nämä potentiaaliset toimittajat asettavat tarjolle samankaltaisia tai lähes toisistaan poikkeamattomia palveluita tai tuotteita, jotka kilpailevat keskenään mahdollisesta kaupasta. Pääsääntöisesti toimittajien esittämiä tarjouksia tarkastellaan niin hinnan ja laadun kuin myös muiden suorituskykyä määritettävien ominaispiirteiden pohjalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 247)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, ss. 248–250) teoksessa toimittajien kilpailuttamiseen liittyvistä vaaratekijöistä on laadittu havaintoja Tim Laseretin (1998) ja Dean T. Kashiwagin (2006) toimesta. Hankittavalle tuotteelle tai palveluille asetetaan tilaajan toimesta toleranssirajat ja minimiarvot, jotta toimittaja tiedostaa mitä ominaisuuksia hankinnan subjektilta vaaditaan minimissään ja enimmillään. Toimittajien keskenään kilpailemisen pitkittyessä heidän organisaationsa kehittämiskyky alenee, mitä kompensoidaan halvemmilla ja aloittelevilla osaajilla. Toimittajalle jää vähäisesti toimintavapauksia ja mahdollisuuksia ottaa vastuuta tilaajan toimesta esitettäviin ehdottomiin vaatimuksiin. Tarkoin määritelty tarjouspyyntö yksinkertaistaa tilaajan tehtävää samankaltaistamalla jo olemassa olevia tarjouksia.

Taloudellinen rooli hankintoja tehdessä on niin merkittävä, ettei yhtäkään hankintaa tulisi jättää täysin analysoimatta. Hankintoja kilpailuttaessa tulee pohtia myös erityisesti organisaation kustannustehokkuuteen ja kokonaiskannattavuuteen vaikuttavia kysymyksiä, kuten:

- Mitkä asiat ohjaavat organisaation toimintaa toimittajaa valitessa ja mitkä asiat säätelevät organisaation kannattavuutta?
- Millaisia organisaation ostovoima sekä ajankäyttö ovat tehokkuuksiltaan?
- Millaisella hintahaarukalla organisaatio on valmis neuvottelemaan verrattaessa muihin toimittajiin?
- Mistä ja miten hankinta ostetaan sekä millaisella määrillä? (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, ss. 142–143)

Lisäarvon luominen organisaatiolle ja sen asiakkaille on hankintojen merkittävin tehtävä. Organisaation kannattavuuteen ja kehitykseen vaikuttavat kaikki ajan saatossa tehdyt hankinnat. Yksi hankintaa määrittävä kysymys on, miten kontrolloidaan ja arvioidaan riskien vaikutusta organisaation toimintaan. (Huuha, 2017, ss. 24–34) Tämän lisäksi hankinnan toimittajaksi valitaan kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tehnyt tarjoaja. Organisaation kohdalla kokonaistaloudellisesti suotuisin tarjous on niin hinnaltaan ja kustannuksiltaan edullisin ja mahdollisesti myös hinta-laatusuhteeltaan optimaalisin. (Huuha, 2017, s. 280)

3.4 Organisaation valmiustaso hankinnan kehittämiseen

Jokaisen organisaation on kehitettävä hankintatoimintaansa, mikäli tavoitteena on säilyttää kilpailukyky yritysmarkkinoilla muita yrityksiä vastaan. Toimittajien, materiaalien sekä palveluiden kehittyessä tai jopa kokonaan muuttuessa toisiksi, vaaditaan organisaation hankintaorganisaatiolta toimenpiteitä, jotta mahdollinen kilpailuetu kilpailijoita vastaan säilyy. Arvioimalla organisaatiolle toimittajien tuottamaa lisäarvoa autetaan kehittämään organisaation hankintaa.

Organisaation on siis jatkuvasti oltava valmis ohjaamaan ja kehittämään hankintatoimintaansa kulloinkin vallitsevan markkinatilanteen mukaan. Tämä vaatii organisaation hankintaosaston sitouttamista ja motivoimista muutoksien hallintaan, jotta organisaation hankintatoimintaa voitaisiin kehittää entistä laadukkaammaksi.

Organisaation omien työntekijöiden sitouttamisen lisäksi, on organisaation sitoutettava strategiset kumppaninsa hankinnan kehitysprosessiin sekä hallittava sen ja toimittajiensa keskeisiä toimitusketjuja. Avoin ja suora tiedon- ja taidonkulku yrityksen ja kumppaneidensa välillä mahdollistaa entistä vahvempia kumppanuussuhteita. Samalla hankinnan kehittäminen tuo lisäarvoa niin organisaatiolle kuin sen kumppanille.

4 YIT Suomi Oy:n asettamat toimintaperiaatteet yhteistyökumppaneille

YIT Suomi Oy on laatinut toimintaperiaatteet yhteistyökumppaneita varten, joiden myötä he sitoutuvat noudattamaan työssään YIT:n vastuullista liiketoimintaa. YIT:n laatimien toimintaperiaatteiden myötä varmistetaan, että myös yhteistyökumppaneiden alihankkijat noudattavat niitä. YIT:n toimintaperiaatteessa kiinnitetään erityisesti huomiota lakien noudattamiseen, eettisiin toimintatapoihin, ihmisoikeuksiin sekä ympäristöön.

Yhteistyökumppanin on noudatettava kaikkia niin kansainvälisiä kuin paikallisia lakeja, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa. Eettisten toimintaperiaatteiden osalta YIT ei hyväksy korruptiota, kiristystä tai lahjontaa. Liikesuhteeseen asiaankuulumattomalla tavalla vaikuttavien kohtuuttomien etujen tarjoaminen YIT:n työntekijälle on kiellettyä.

Yhteistyökumppanin tulee toiminnassaan soveltaa asetettuja pakotteita. (YIT Suomi Oy, 2020)

YIT on sitoutunut noudattamaan YK:n asettamia ihmisoikeusjulistuksia sekä ILO:n kahdeksan keskeisen yleissopimuksen vahvistettuja perusoikeuksia ja se vaatii niin yhteistyökumppaneiden kuin heidän alihankkijoidenkin noudattavan näitä ihmisoikeuksia koskevia säädöksiä. Työntekijöille on suotava järjestäytymisvapaus ja oikeus perustaa ammattiyhdistyksiä ja liittyä niihin omien etujensa varmistamiseksi. Syrjintä sekä lapsi- ja pakkotyövoima ovat myös ehdottomasti kiellettyjä. YIT pyrkii jatkuvasti pienentämään oman toiminnan ympäristövaikutuksia ja vaatii samaa myös yhteistyökumppaneiltaan.

Ympäristöystävälliset ja energiatehokkaat vaihtoehdot ovat ensisijaisessa suosiossa YIT:llä hankintoja pohtiessa. YIT:n yhteistyökumppanin on sekä korjattava että korvattava toiminnallaan ympäristölle aiheutunutta vahinkoa. (YIT Suomi Oy, 2020)

Yllä mainitut toimintaperiaatteet, ovat YIT:n konsernitason vaatimuksia kaikille, jotka yhteistyöhön pyrkivät. Konsernitason strategian tueksi jokainen organisaation liiketoiminto laatii omat tarkentavat toimintaperiaatteensa, jotka auttavat saavuttamaan haluttua tulosta. Yhteistyökumppanin taloudellinen asema ja tuotteen laatu kuuluvat yleisimpiin vaatimuksiin, joita liiketoiminnot lisäävät toimittajan valintakriteereihin. Liiketoimintojen asettamat vaatimukset sekä toimintaperiaatteet ovat kuitenkin aina linjassa konsernin asettamien vaatimusten kanssa. Syy konsernin eri osastojen omiin tarkentaviin valintakriteereihin ovat laajat toimittaja- ja asiakasmarkkinat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, ss. 145–146)

5 Toimittajasuhteiden- ja markkinoiden hallinta

Hankintatoiminnan kehittämisen yhteydessä on tärkeää korostaa toimittajasuhteiden merkitystä. Organisaatioiden välisten suhteiden kehittymiseen vaikuttavat niin menneisyydestä, nykyhetkestä kuin tulevaisuudestakin monet erilaiset tekijät.

Toimittajasuhteet vaikuttavat kaikkiin organisaation toimintoihin ja niillä voi olla suuri merkitys lopulliselle päätökselle. (Håkansson & Ford, 2002, 134) Muihin kansakilpailijoihin nähden toimittajasuhteiden määrätietoinen ylläpito antaa organisaatiolle varaslähdön toimittajamarkkinoilla. Organisaation strategisten kumppaneiden tuoma lisäarvo yritystoiminnalle on osoitus toimittajasuhteiden ylläpidon merkityksestä. Yhteisen

päämäärän saavuttamiseksi organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen on oltava saumatonta. (Rudnicka, 2018, s. 77)

Toimittajamarkkinoilla on mahdollisesti monia toistensa kanssa kilpailevia toimittajia, joista jokainen yrittää vastata ostajaorganisaatiolle olemalla mahdollisimman valmiita ja kelpollisia. Tässä tapauksessa on kyse ostajan markkinoista, jolloin vastassa on pieniä riskejä ja niiden hallittavuus on helppoa. Vastakkaisessa tilanteessa on myös mahdollista, että ostavan organisaation tarpeiden toteuttamiseen vastaavia toimittajia voi olla niukasti. Tämän kaltaisissa tilanteissa puhutaan toimittajamarkkinoista, joissa ostajaorganisaation osalta on paljon hinnasta aiheutuvaa epävarmuutta sekä materiaalin saatavuusriskiä.

On myös tilanteita, joissa toimittajia olisi enemmän tarjolla, mutta ostajaorganisaatio keskittyy ja tyytyy vain yhteen toimittajaan. Perusteena tälle on, että kyseiseltä toimittajalta saa laadukasta ja omia tarpeita tyydyttävää palvelua. Näissä tilanteissa ostajaorganisaatio luo kyseiselle toimittajalle perusteettoman monopolin, joka pohjautuu harkittuun toimittajariippuvuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, ss. 117–118)

5.1 Toimittajien ryhmittely

Toimittajasuhteiden tuloksellisen hallinnan onnistumisen takia organisaation on hyvä lokeroida toimittajia omien sisäisesti laadittujen valintaperusteiden mukaan. Yksi valintaperuste voi olla esimerkiksi toimittajan tuoma lisäarvo yritykselle, toimittajan materiaalin tai palvelun suora vaikutus organisaation liikevaihtoon. Toimittajan vaikutusta liikevaihtoon pohtiessa organisaation on tärkeää pohtia myös omaa vaikutustaan toimittajan liikevaihtoon. Kun kaikkia yhden kategorian toimittajia luokitellaan organisaation sisällä laaditun arviointikriteeristön perusteella, saadaan selville toimittajien sijoittuminen Kuva 4 mukaiselta kategorisointikentältä, joka kuvastaa toimittajan tärkeyttä yritykselle. (Logistiikkamaailma, 2021)

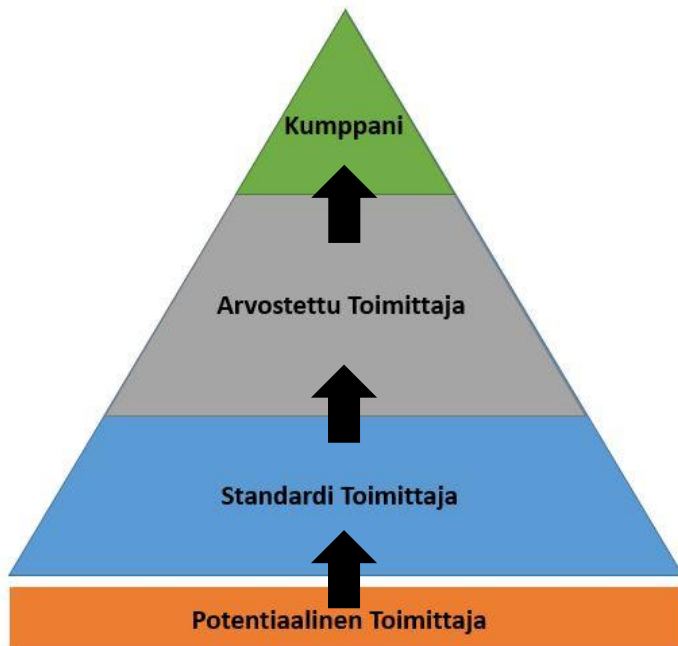
Kategorisointikenttä koostuu neljästä lokerosta, joita ovat potentiaalinen-, standardi- tai arvostettu toimittaja sekä kumppani. Potentiaalisella toimittajalla tarkoitetaan yleensä joko uutta markkinoille tulevaa toimittajaa tai jo pidemmän ajan markkinoilla toiminutta toimittajaa, joka ei ole aikaisemmin päässyt YIT:n toimittajalistalle esimerkiksi asetettujen

toimittajakriteerien täyttämättömyyden takia. Standarditoimittaja on YIT:n tunnistama ja suurta osaa kriteeristöä täyttävä toimittaja, jolla ei kuitenkaan ole kykyä vastata YIT:n laajaan kysyntään. Arvostetulla toimittajalla on erityisosaamista toiminta-alallaan ja mahdollisesti YIT:lle lisäarvoa tuottavaa tietotaitoa. Tällainen toimittaja asetetaan aina standarditoimittajan edelle. Arvostetulla toimittajalla on jo kyky vastata YIT:n kysyntään suurelta osin ja toimia kumppaneiden haastajana paremman aseman saavuttamiseksi. YIT:n kumppanit asetetaan aina kaikkien aiemmin mainittujen toimittajien edelle. Kumppaneita on huomattavasti vähemmän kuin arvostettuja toimittajia. Kumppanit tuovat YIT:lle lisäarvoa omalla toiminnallaan ja molempien sekä YIT:n että toimittajan vaikutukset näkyvät toistensa liikevaihdossa. YIT:n sekä sen kumppaniorganisaatioiden strategisilla päätöksillä on toisilleen lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia. (YIT Suomi Oy, 2021)

Toimittajasuhteiden hallintaa pohtiessa on tärkeää muistaa, että hajanaisten tai huonoksi todettujen toimittajien hallintaan ei ostajayrityksen kannata liiammin sitoa aikaa tai pääomaa, ellei kyseessä ole toimittaja, jonka nähdään tuovan yritykselle merkittävää lisäarvoa tulevaisuudessa. Organisaation kumppaneiden ja arvostettujen toimittajien hallintaan kannattaa sekä pitää järjestelmällisesti ja perusteellisesti sijoittaa resursseja, sillä heidän vaikutuksensa on monesti nähtävissä ostajayrityksen liikevaihdossa. On tärkeää erottaa toisistaan käsitteet toimittajasuhteiden hallinta ja toimittajan hallinta.

Toimittajasuhteiden hallinnalla tarkoitetaan nimenomaan ostajayrityksen ja toimittajayrityksen välisen suhteen kontrollointia. Toimittajan hallinnalla tarkoitetaan toimittajayrityksen kontrollointia ostajayrityksen toimesta. Näiden kahden ero näkyy selkeimmin silloin, kun ostajayrityksen merkitys ei kirkkaasti näy toimittajan liikevaihdossa. Silloin puhutaan nimenomaan toimittajasuhteiden hallinnasta. (Logistiikkamaailma, 2021)

Kuva 4 Toimittajien kategorisointikenttä (YIT Suomi Oy, 2021).



Toimittajien luokittelu on toteutettu edellä kuvatun kuvion mukaisesti. Toimittajasuhteiden johtaminen helpottuu huomattavasti, sillä tiettyjä toimenpiteitä voidaan kohdistaa siihen sidoksissa oleviin toimittajiin. Tällainen toimittajasuhteiden yksilöinti antaa toimittajalle tarkan kuvan omasta asemastaan ostajayrityksen strategiassa. Hankintaosaston tiivis yhteistyö ja saumaton viestintä organisaation muiden osastojen kanssa antaa koko organisaatiolle edellytyksiä seurata toimittajien valintaperusteita ja mahdollisuutta puuttua jonkun tietyn toimittajan valintaan, mikäli näkemys ei hankintaosaston kanssa ole sama. (Logistiikkamaailma, 2021)

6 Organisaation toiminnan kannalta tehokas ja tuottava ratkaisu

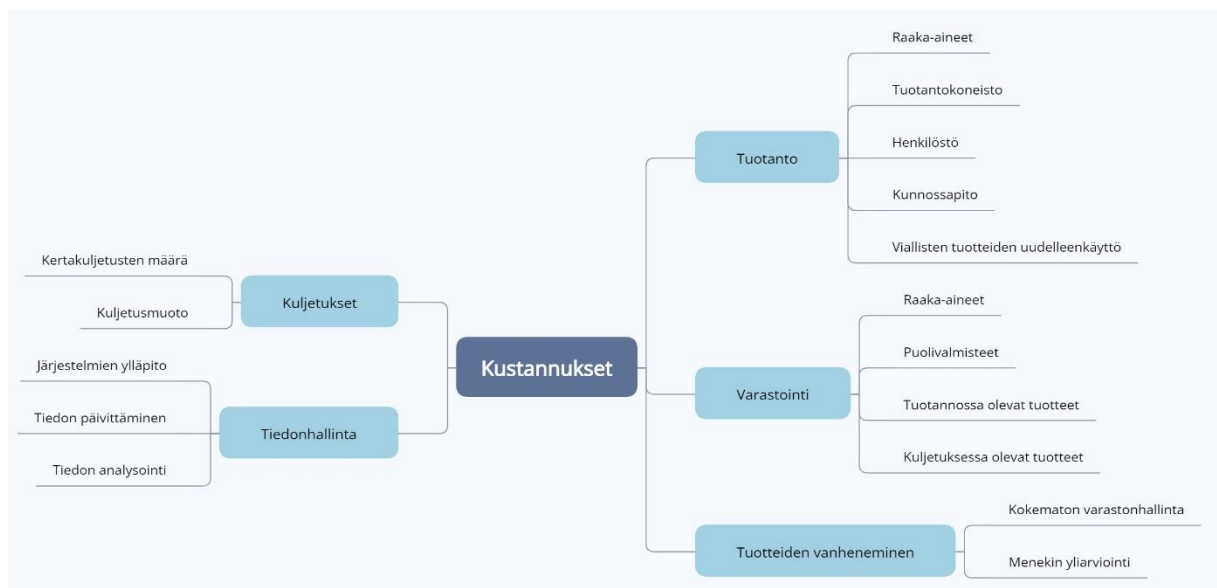
Organisaation strategiasta puhuttaessa voidaan sillä tarkoitaa organisaation omien resurssien täsmentämistä, kohdentamista ja johtamista. Strategian suhteen organisaatiossa tehdään loputtomasti erilaisia valintoja ja päätöksiä nykyisten, tulevien tai mahdollisten riskien suhteen. Strategiassa merkittävintä on pitkäjänteisyys ja tulevaisuushakuisuus. Organisaation kesken laaditun strategian tulisi olla sen toiminnalle punainen lanka, jonka tehtävänä on kokonaisuudessaan ohjata organisaation toimintaa. (Kuusela & Neilimo, 2010, s. 11)

Organisaation suorituskykyä tarkoitettaessa puhutaan myös toiminnan tehokkuudesta. Organisaation koetaan olevan tehokkaampi, jos se pystyy suorittamaan jonkin toiminnon tai prosessin vähäisemmillä kustannuksilla ja nopeammin tai huomattavasti laadukkaammin kuin kansakilpailijat. Ruotsalaisen Bengt Karlöfin mukaan tehokkuuskäsitteessä keskeisimpänä pidetään asiakkaille tuotettua arvoa. Karlöf yhdistää tuotetun arvon ja tuottavuuden tehokkuuden käsitteessä. Tehokkuudella tarkoitetaan tietynlaisen arvon tuottamista ja hinnan perimistä, jotka ovat suhteutettu oikein niin itse tuotteen kuin palvelun tai niiden toimittamisen laadun kanssa. Tehokkuutta on mahdollista kohottaa tekemällä armottomasti töitä niin tuottavuuden että asiakkaalle annettavan arvon hyväksi. (Sakki, 2015, ss. 22–23)

6.1 Kustannustehokas hankinta

Punnitsemalla hankinnan eri osa-alueita saadaan jäsenneltyä ja uskottavaa tietoa hankinnan kustannusten jakaantumisesta Kuva 5 osoittamalla tavalla. Kustannusten tarkastelu ja analysointi omalta osaltaan huojentaa niin organisaation sisäistä kuin ostajaorganisaation ja toimittajan keskinäistä viestintää. Toimittajien on helpompaa luottaa yritykseen, jonka toiminta on läpikuultavaa. (Huuhka, 2017, s. 201)

Kuva 5 Hankinnan kustannusten muodostuminen (Huuhka, 2017, s. 202).



Hankintojen tehollisuutta on helpointa mitata sekä analysoida kustannusten kautta. Kustannuksia tarkastellessa on huomioitava, että ne kattavat liikevoiton saamisen kannalta tärkeiden ja välttämättömien menojen rahallista arvoa. Kustannuksia onkin hyvä jakaa niin hyviin kuin huonoihin kustannuksiin. Hyviä kustannuksia syntyy oikein toteutetuista työvaiheista, kuten varastoinnista ja logistiikasta. Hyvät kustannukset edistävät liikevoiton saavuttamista. Huonot kustannukset omalta osaltaan pienentävät liikevoittoa ja nostavat tuotteiden hintoja. Vajaiden rahtien toimitus täysien sijaan nostaa logistiikan kustannuksia ja se näkyy negatiivisena tekijänä tehollisuutta mitatessa. Tehollisuutta saadaan parannettua, kun hankintaosasto oppii tarjoamaan asiakkailleen juuri sitä, mistä he haluavat maksaa. Kun hankintaosasto oppii karsimaan ylimääräisiä asiakkaalle tarpeettomia kulueriä, liikevoitto näkyy paljon selkeämmin. Tehollisuutta on tuottaa asiakkaalle tämän tarvitsemat resurssit, ja karsia organisaation menoja lisäävät kuluerät. (Sakki, 2015, s. 31)

7 Tuotteiden kategorisointi

Hankintakategorioiden laatiminen ja muokkaaminen on osa hankintastrategiaa. Kategorioiden laatiminen kertoo organisaatiolle mahdollisista parannuksista henkilöstö- ja osaamistarpeissa. Hankintakategoriat vaikuttavat suoraan toimittajasuhteisiin. Näin ollen hankintakategorioiden uudelleenlaatiminen ja muokkaaminen voi olla merkittävä tapa vaikuttaa kilpailun rakenteeseen. Kategorioiden muokkaaminen antaa ostajaorganisaatiolle entistä paremman otteen toimittajamarkkinoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 112)

Ostajaorganisaation keinoihin vaikuttaa hankintakategorian toimittajamarkkinoihin eri olosuhteissa ohjaavat kilpailun intensiivisyys sekä -luonne. Toimittajamarkkinoiden ollessa laajoja, voi ostajaorganisaatio luottaa avoimeen kilpailuun tehokkuuden lisäämisessä ja kustannusten pienentämisessä. Mitä vähemmän tietyn hankintakategorian toimittajia on, sitä pienemmät ovat ostajaorganisaation mahdollisuudet vaikuttaa toimittajiin. Yksittäisen ostajaorganisaation vaikutusmahdollisuudet ovat lähes olemattomat, mikäli toimittajalla on monopoliasema. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 112)

7.1 Asumisen hankinnan kehittäminen kategoriamallin avulla, case puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovi

YIT:n asumisen hankinnan kategoriamallin kehittämiseen valittiin pilottikategorioita, joista yksi oli puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovi -kategoria. Kategorialle laadittiin tavoitteita ja ehtoja, joita toimittajan tuli täyttää, jotta sitä voitiin käsitellä hyväksytyjen toimittajien listalla. Toimittajien tuli täyttää niin konsernin asettamia ehtoja kuin hankintaosastonkin asettamia ehtoja ja vaatimuksia. Itse olin mukana laatimassa hankintaosaston vaatimuksia ja ehtoja.

Hankintaosaston kanssa pohdittiin tuoteryhmään kohdistuvia riskejä ja epävarmuustekijöitä. Toimittajien valmiutta ennakoida sekä reagoida näihin riskeihin kartoitettiin auditointilomakekyselyn avulla. Valmista kategoriamallia on tarkoitus laajentaa koko YIT:n konsernin laajuiseksi, jolloin se kattaisi asumispuolen lisäksi muun muassa toimitilarakentamisen puolta. Kaikkien YIT:n puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovihankinnat on tarkoitus toteuttaa uuden kategoriamallin perusteella. Kartoitin puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajia Suomesta ja Baltian maista. Hankintapäällikköjen kanssa laatiemme kriteerien mukaan toimittajia lokeroitiin edellä mainittuihin sarakkeisiin. Lokeroinnin jälkeen saatiin selkeä käsitys siitä, ketkä toimittajista ovat arvostettujen toimittajien tasolla ja ketkä menevät muihin lokeroihin.

Kategoriamallilla halutaan tehostaa ja selkeyttää hankintatoimintaa puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajien osalta. Näin toimimalla YIT on koko ajan tietoinen toimittajiensa kyvystä tuottaa laadukasta tuotetta kilpailukykyiseen hintaan muihin toimittajiin verrattuna. Tietyllä tapaa kyseessä on sourcing- toiminnon harjoittamista, sillä hankinnasta vastuussa olevat henkilöt seuraavat näiden kategorioiden perusteella markkinoita tiiviimmin. Näin ollen he osaavat reagoida ajoissa mahdollisiin muutoksiin toimittajamarkkinoilla. Kun toimittajamarkkinat ovat laajoja, on hyvä seurata tarkasti markkinoiden menoa, jotta ei joudu samasta tuotteesta maksamaan enemmän kuin joku muu.

8 YIT-Asumisen puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajien auditointi

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää auditointilomakkeen avulla potentiaalisia sekä YIT:n toimintaperiaatteisiin vastaavia puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajia. Auditointi on ostajaorganisaation toteuttama kysely toimittajilleen, jonka tarkoituksena on kartoittaa toimittajien laadulliset, taloudelliset sekä sosiaaliset heikkoudet ja vahvuudet. Auditoinnilla ostajaorganisaatio saa selville toimittajan nykytilanteen ja jonkin verran myös tulevaisuuden suunnitelmia. Kyselylomakkeen laatiminen ei muodosta yksinään kokonaisvaltaista auditointia, vaan yksittäisen osan auditointiprosessista. Kyselylomakkeen avulla toimittajilta kerätään pääasiassa vain perustiedot. Toimittajan tuotantokapasiteetti sekä osaamisen että toiminnan kehittämissuunnitelmat ovat myös tärkeitä tekijöitä, jotka selviävät auditoinnin yhteydessä. (Logistiikan maailma, 2021)

Auditoinnin avulla voidaan tehdä perusteellinen selvitys organisaation toiminnasta ja kehityskohteista Kuva 6. Auditoinnilla voidaan laatia looginen toimintasuunnitelma jäsentämällä tarpeellisia toimenpiteitä sekä fokusoida olennaisia asioita ja seurata niiden toteuttamista. (Talentree, 2021) Auditointilomakkeella ostajaorganisaatio kartoittaa sille tärkeiden ominaisuuksien ja arvojen toteutumista toimittajalta (Logistiikan maailma, 2021).

Kuva 6 Perusteellinen sisäinen auditointi (Talentree, 2021).



Puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajien auditointi toteutettiin lomakekyselynä Liite 1, jossa toimittajaa varten oli laadittu kymmeneen erilaiseen teemaan sisältyvää kysymystä. Nämä kymmenen teemaa liittyvät toimittajan toimialaan ja tuotteisiin, taloustietoihin, tilaajavastuuseen, sertifikaatteihin, referensseihin sekä yrityksen arvoihin, strategiaan ja toimintaperiaatteisiin. Näihin edellä mainittuihin teemoihin lukeutuvat myös organisaation merkittävimmät toimittajat ja aliurakoitsijat, laadunvarmistus sekä sosiaalinen ja

ympäristövastuu. Toimittajan on mahdollista kirjata auditointilomakkeeseen myös mahdollisia lisähuomioita, jotka voivat olla toimittajavalinnan kannalta merkittäviä.

Auditointilomake on laadittu yhteistyössä YIT:n hankinta-, laki-, kestävän kehityksen sekä yritysvastuuosaston kanssa kokoamalla yhteen YIT:lle merkittäviä arvoja sekä ominaisuuksia, joita YIT edellyttää mahdollisilta toimittajilta. YIT:n hankintaosaston kanssa auditointilomaketta varten löydettiin 17 puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajaa. Auditointilomake lähetettiin heistä jokaiselle. Osa toimittajista oli ulkomaalaisia toimittajia, joille lähetettiin englanninkielinen versio auditointilomakkeesta. Auditointilomakkeen lähettämisen yhteydessä toimittajille annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, mutta vähäisen vastausmäärän vuoksi aikaa pidennettiin vielä kahdella viikolla. Auditointilomakkeita palautui asetetun vastausajan jälkeen kuusi kappaletta. Tutkimuksen luotettavuuden ja laadullisuuden takaamiseksi toiveena on ollut mahdollisimman laaja otos puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajista.

8.1 Auditoinnin analysointi

Auditointilomakkeeseen vastanneet ja siihen vastaamatta jättäneet toimittajat lokeroitiin kolmeen eri kategoriaan, joita ovat hyväksytyt, vältettävät sekä YIT:lle soveltumattomat toimittajat. Hyväksytyjä toimittajia käytetään ensisijaisesti, vältettäviä toimittajia käytetään harkinnanvaraisesti ja soveltumattomia toimittajia pyritään välttämään. Auditointiin vastaamatta jättäneiden toimittajien taloudelliset tiedot haettiin asiakastietojärjestelmästä sekä Alma Talentista, joiden perusteella niitä lokeroitiin. Auditointilomakkeen avulla oli toimittajilla mahdollisuus parantaa omaa asemaansa YIT:n suosimien toimittajien listalla.

Kaikilla niin hyväksytyillä, kuin vältettäville toimittajilla oli oltava edellytyksiä toimia Suomen markkinoilla. YIT:n hankinnalla on omia kriteerejä, jotka muuttivat omalta osaltaan toimittaja-asetelmia. YIT:lle soveltumattomien toimittajien kyvystä toimia Suomen markkinoilla tullaan tekemään lisäselvityksiä tutkimuksen ulkopuolella, sillä auditointikyselyyn ei vastattu eikä YIT:n järjestelmistä löytynyt näihin toimittajiin liittyviä aikaisempia materiaalilauksia. Tuotteen oli täytettävä tietyt määräykset ja toimittajaorganisaatiolta vaadittiin suomalaista Y-tunnusta. Toimittajaorganisaatiolla piti olla niin tilaaja-, sosiaali- ja ympäristövastuuasiat myös kunnossa, sillä YIT vaatii näitä asioita

kaikilta yhteistyöhön pyrkiviltä toimittajilta. YIT järjestää myös säännöllisiä kehityspalavereita yhdessä kumppanitoimittajien kanssa. YIT:llä on tehty useita vuosia työtä puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovitoimittajien kanssa.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä kaikille toimittajille annettiin samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan asemaansa YIT:n toimittajavalinnassa. Auditointiin vastanneet toimittajat saivat kaikki saman kohtelun. Nämä toimittajat antoivat itsestään enemmän tietoja lomakkeen mukana ja se vaikutti niiden sijoittumiseen toimittajan valintakentässä. Vastaamatta jättäneiden toimittajien taloustietoja haettiin kansallisesta asiakastietojärjestelmästä sekä Alma Talentista. Näitä taloustietoja käsiteltiin samalla tavalla kuin auditointiin vastanneidenkin toimittajien taloustietoja. Tutkimustuloksia analysoitiin YIT:n hankinnan puu-alumiini-ikkuna- ja parvekeovi -kategorian hankintapäällikön kanssa.

Kaikista 17:sta lähetetystä auditointilomakkeesta, vastauksia saatiin kuudelta alan toimittajalta. Kaikki kyselyyn vastanneet toimittajat ovat olleet YIT:llä käytössä aiemmin, ja heistä oli tietosisältöä YIT:n järjestelmissä. Tällä auditoinnilla oli tarkoitus kartoittaa jo entuudestaan tunnettujen toimittajien pandemian jälkeistä tilannetta. Uusien, ei niin käytettyjen toimittajien osalta auditointi oli heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan asemaansa YIT:n organisaatiossa.

Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, sillä ne perustuvat joko toimittajan itse ilmoittamiin tietoihin itsestään tai asiakastietojärjestelmästä saatuihin tietoihin kyseisestä toimittajasta. Varmasti osa soveltumattomista tai vältettävistä toimittajista olisi päässyt vaikuttamaan omaan asemansa parantamiseen, mikäli ne olisivat auditoinnin avulla antaneet itsestään lisätietoa.

9 Tutkimustulokset

Hyväksytyt toimittajat ovat hankinnan puu- alumiini-ikkuna- ja parvekeovi -kategoriassa kumppanitasolla. Heidän vaikutuksensa näkyy YIT:n hankinnan liikevaihdossa ja YIT:n vaikutus näkyy näiden toimittajien liikevaihdossa. Kaikilla hyväksytyillä toimittajilla oli

kapasiteettia vastata YIT:n kysynnän volyyymiin. Näillä toimittajilla oli samanlainen näkemys YIT:lle tärkeistä arvoista kuten sosiaalinen vastuu ja hiilidioksidipäästöjen pienentäminen. Nopea reklamaation käsittely, BIM-mallinnuksen mahdollisuus sekä korkea omavaraisuusaste vaikuttivat positiivisella tavalla toimittajan sijoittumiseen listalla. BIM-mallinnuksen mahdollisuus oli eräs niistä toimittajan ominaisuuksista, joita saatiin selville vain auditointiin vastanneilta toimittajilta.

Osa niistä toimittajista, joita hankintaosasto neuvoo välttämään, vastasi auditointilomakkeeseen ja osalta ei saatu auditointilomaketta takaisin. Yhtenä syynä niin auditointiin vastanneiden kuin vastaamatta jättäneiden toimittajien päätyminen tälle listalle oli heidän kyvyttömyytensä vastata YIT:n kysynnän laajuuteen. Mukana oli esimerkiksi pieniä toimittajia, joilla olisi muuten kaikki asiat kunnossa, mutta tuotantokapasiteetti ei ollut riittävä kattamaan YIT:n asumisen kysyntää. Yksittäisen erien hankkiminen näiltä kyseisiltä toimittajilta ei ole kiellettyä niin kauan, kun kustannukset ovat kilpailukykyisiä hyväksytyjen toimittajien kanssa. Suuremmat yritykset päätyvät vältettävien toimittajien listalle, joko sen takia, että kaikki YIT:n vaatimat asiat eivät olleet toistaiseksi kunnossa tai heidän kustannuksensa eivät olleet kilpailukykyisiä hyväksytyjen toimittajien kustannusten kanssa. Vältettävien toimittajien listalle tuli eniten toimittajia.

Toiseksi eniten toimittajia tuli vältettävien listalle. Näillä toimittajilla oli yhteistä muun muassa se, että heillä eivät toteutuneet kaikki YIT:n vaatimat asiat. Näistä toimittajista suurin osa oli ulkomaalaisia toimittajia. Heidän kyvystänsä toimia Suomessa ei ollut tietoa, sillä he eivät vastanneet auditointilomakkeeseen eikä heistä ollut aikaisempaa tietosisältöä YIT:n järjestelmissä.

10 Johtopäätökset

Toimittajamarkkinoiden ja tuotteiden kehittymisen vauhti on ollut voimakasta viime aikoina, mikä vaatii toimiakseen useiden osastojen saumatonta yhteistyötä. Tuotekehityksen nopeaan kasvuun ovat ensisijaisesti vaikuttaneet markkinoille tulleet uudet toimittajat sekä toimittajien ja ostajaorganisaatioiden yhdessä kehittämät tuotteet. Kaikki tämä kehitys vaikuttaa tuotteiden kustannuksiin joko lisäävästi tai laskevasti. Kategoriajohtamisessa voidaan osallistaa muita yksiköitä vakioimaan käytettävissä olevia ratkaisuja, joiden

laatiminen on erittäin tärkeää. Työmaa-arviot ovat hyvä toimintatapa osallistua hankinnan kehitystyöhön tuotannon osalta. Hankintaorganisaation aktiivisuus toimittajamarkkinoiden tarkkailussa nousee jatkuvasti suurempaan rooliin kustannussäästöjen saavuttamiseksi.

Luonnonilmiöiden tai muiden riskien kuten taantuman vaikutus toimittajamarkkinoihin ovat sellaisia riskejä, joita ostajaorganisaation tulisi nähdä sekä huomioida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Nämä riskit voivat vaikuttavaa materiaalin tai palvelun saatavuuteen niin, että hankintatoiminta kärsii. Hankintatoiminnan saumattoman jatkuvuuden varmistamiseksi, hankintaorganisaation on tarkkailtava toimittajamarkkinoita ja ennakoitava markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Näihin edellä mainittuihin asioihin on mahdollista vaikuttaa ja varautua oikeanlaisella kategoriatyöllä.

Toimittajilta kerättyjä tietoja on hyvä jakaa niin, että kaikki organisaation työntekijät, jotka voisivat hyötyä tiedosta saavat tiedon mahdollisimman pienin ponnistuksin. Hankinnan valitsemien käytettävien toimittajien lista tulee jakaa organisaation tiedotuspalvelussa niin, että muut osastot kuten laskenta ja tuotanto osaavat valita oikeat toimittajat, joilta hankintoja tehdään. Toimittajavalidoinnissa nousevat esiin ne toimijat, joiden kanssa toimintaa kannattaa ja halutaan kehittää sekä tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä. Tällä tavalla hankintaosasto omalla toiminnallaan ohjaa koko organisaatiossa tapahtuvia hankintoja.

Auditointilomaketta tulee päivittää niin, että jokainen kategoria saa toimittajistaan tarvitsemiaan tietoja hankinnan ja toimittajavalinnan ohjaamiseksi. Tällä tavalla hankintaosaston kategoriat pystyvät tekemään yhteistyötä ja koko organisaation kategoriamallin johtaminen selkeentyy.

10.1 Pohdinta

Työtä tehdessäni koen onnistuneeni kirjoitusprosessissa sekä tutkimusprosessissa. Aloittaessani työtä, minulla ei juurikaan ollut tietoa siitä, kuinka moniulotteisesta käsitteestä on kysymys. Teoriatietoa etsiessäni ja erilaisia lähteitä tutkiessani aiheen tiimoilta, aloin vähitellen oppia hankinnan periaatteita ja sitä kautta oli helpompaa ymmärtää hankintojen kategorisointia sekä toimitusketjunhallintaa. Tutkimusprosessia aloitettiin rajaamalla puu-
alumiini-ikkuna- ja parvekeoven -kategoriaa, jonka jälkeen yhdessä kahden YIT:n

hankintapäällikön kanssa pohdimme toimittajille asetettavia kriteerejä hyväksytyn toimittajan aseman saavuttamiseksi. Tutkimusaineiston kokoaminen niin asiakastietojärjestelmästä kuin auditointilomakkeista sujui loistavasti ilman erityisiä haasteita.

Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä tilanne, jos useampi toimittaja olisi vastannut auditointiin. Kuuden vastauksen saaminen 17 toimittajalta jäi hyvin pieneksi otokseksi, mikä omalta osaltaan vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen. Toimittajille oli kuitenkin annettu lisää aikaa kyselyn vastaamiseen sekä kannustettu vastaamaan auditointiin. Vastauksien puutteellisuudesta huolimatta, koen auditoinnin olleen paras mahdollinen tapa selvittää toimittajien nykytilannetta sekä kelpollisuutta toimimaan yhteistyössä YIT:n kanssa.

Toimittajaketjun hallinta herätti mielenkiintoani entisestään työtä tehdessäni, vaikka se tulikin minulle uutena tietona. Sen monimuotoisuus alkoi kiinnostamaan minua entistä enemmän, sillä se vaati niin koko organisaationlaajuista kuin organisaation ja toimittajan välistä kommunikointia sekä viestintää, jotta toimitusketjun hallinta onnistuisi. Työ auttoi myös ymmärtämään tuotteiden kategorisointia aivan uudella tavalla. Oivalsin, että tuotteiden kategorisointi on tärkeä osa yrityksen hankintastrategian kehittämistä.

YIT:n kategoriamallin kehittämällä, pyritään olemaan entistä tiiviimmässä yhteistyössä toimittajien kanssa. Tämä auttaa ymmärtämään toimittajamarkkinoita paremmin ja näin ollen hankintaorganisaatio kykenee reagoimaan mahdollisiin tuleviin riskeihin paremmin. Uusia toimittajia voidaan kartoittaa tehokkaammin, kun ollaan paljon tekemisissä toimittajamarkkinoiden kanssa. Nämä uudet toimittajat pystyvät haastamaan vakiintuneita toimittajia tavaran kustannuksien osalta, mikäli laatu ja muut ominaisuudet toteutuvat.

Lähteet

Holma, A-M. & Sammalmaa, J. (2018). *Julkisen hankintaprosessin alkuvaiheet:*

hankintatoimen ja toimittajien välinen vuorovaikutus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-843-6>

Håkansson, H. and Ford, D. (2002) *How Should Companies Interact in Business Networks*

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018). *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan.* Tietosanoma.

Junnonen, J-M. & Kankainen, J. (2012). *Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja.* Suomen rakennusmedia.

Kuusela, H. & Neilimo, K. (2010). *Kauppan strategiosaaminen.* Edita Publishing Oy.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Logistiikkamaailma. (2021). Toimittajasuhteiden johtaminen.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta – parempi bisnes.* Talentum Pro.

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/16lk427640>

Rakennustieto Oy. (2018). *Rakennushankkeen kustannushallinta.* ISBN 978-952-267-291-9
PDF

Sakki, J. (2015). *Tilaus- ja toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet.* Jouni Sakki Oy.

Talentree. (2021). *Sisäinen auditointi.* <https://talentree.fi/palvelut/sisainen-auditointi/>

YITGROUP. (2021). HSFU Hankinta.

YIT Suomi Oy. (2020). Toimintaperiaatteet yhteistyökumppaneille.

<https://www.yitgroup.com/siteassets/sustainability/documents/toimintaperiaatteet-yhteistyokumppaneille-10-2020.pdf>

Liite 1: Auditointilomake. Taustaa YIT:n toimittaja- ja aliurakoitsija-auditoinnista.



Auditointi
Perustietolomake (auditoituva yritys täyttää etukäteen)

Taustaa YIT:n toimittaja- ja aliurakoitsija-auditoinnista

Hyvä vastaanottaja,

YIT Suomi Oy toteuttaa toimittaja- ja aliurakoitsija-auditointeja. Auditointeja tehdään niin uusille potentiaalisille toimittajille, kuin myös vanhoille yhteistyökumppaneille. Auditoinnin avulla pyritään saamaan kattava kuva auditoitavan yrityksen nykytilasta ja sopivuudesta YIT:n yhteistyökumppaniksi. Auditoinnin tulokset ohjaavat toimittajavalintaa. Parhaimmillaan auditointi voi johtaa yhteistyön syventymiseen ja kehittämiseen.

YIT on sitoutunut kehittämään ja edistämään vastuullista liiketoimintaa hankintaketjussaan. Hankintaketjun läpinäkyvyys ja valvonta ovat tärkeä osa YIT:n yritys vastuun toteutumista. Auditoinnin tarkoitus on varmistaa toimittajien ja aliurakoitsijoiden kelpoisuus YIT:n sopimuskumppaniksi. Auditoinnilla pyritään pienentämään hankintaketjuun liittyviä riskejä, jotka voivat vahingoittaa mm. YIT:n tuotteiden laatua tai brändiä.

Auditointi koostuu etukäteen lähetettävästä ja täytettävästä lomakkeesta, sekä vierailusta yrityksen tiloissa ja tuotannossa/työmaalla. Auditointiin sisältyy seuraavat osa-alueet:

1. Tuotanto (tai työmaatoiminta, jos kyseessä aliurakoitsija)
2. Laadunvarmistus
3. Työturvallisuus
4. Sosiaalinen vastuu
5. Ympäristövastuu
6. Työmaatoiminta (tarvittaessa)

Pyydämme palauttamaan täytetyn perustietolomakkeen mahdollisimman pian, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti auditointitilaisuudessa.

Ystävällisin terveisin

YIT Suomi Oy
Hankinta

Yhteystiedot:

YIT Suomi Oy
Panuntie 11, PL 36, 00621 Helsinki
Puhelin 020 433 111
www.yitgroup.com/fi



Auditointi
Perustietolomake (auditointava yritys täyttää etukäteen)

Päivämäärä: Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

1. Yhteystiedot

Yrityksen nimi Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	Y-tunnus/ VAT-numero Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Yhteyshenkilö	Yhteyshenkilön s-posti ja puh.nro Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Osoite Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	
Toimipaikka Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	

2. Toimiala ja tuotteet

Puu-alumiini-ikkunat ja parvekeovet

3. Taloustiedot

Liikevaihto Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	Tulos Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Omavaraisuusaste Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	Henkilöstön määrä Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Luottoluokitus Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	Mahdolliset maksuhäiriöt Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Tuotantokapasiteetti Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.	Maksuehto (pv) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Onko tulevia investointeja ja miten niiden rahoitus on suunniteltu?	

4. Tilaajavastuu

Onko yrityksen Tilaajavastuu -raportti kunnossa? <input type="checkbox"/> Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

5. Sertifikaatit, todentamiset ja osaaminen

Mitä sertifikaatteja tai ulkoisia todennuksia tai tunnustuksia yrityksellä ja sen tuotteilla on? (esim. ISO9001, ISO14001, EXC2,3, yms.) Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Onko yrityksellä oma suunnitteluosasto? Mitä ohjelmistoja käytätte? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.



Auditointi

Hankinta Perustietolomake (auditoituva yritys täyttää etukäteen)

6. Referenssit

Oletteko toimineet aiemmin Suomessa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Merkittävimmät referenssit

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

7. Mitkä ovat yrityksen arvot, strategia ja toimintaperiaatteet?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

8. Yrityksen merkittävimmät toimittajat ja aliurakoitsijat

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

9. Laadunvarmistus

Kuvaus yrityksen laadunvarmistuksesta

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Toimitusvarmuuden varmistustoimenpiteet

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Reklamaatioiden käsittely

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

10. Sosiaalinen vastuu

Miten varmistatte riittävien työehtojen ja palkanmaksun toteutumisen?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Miten valitsette materiaalitoimittajanne ja aliurakoitsijanne?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Kuinka paljon käytätte vuokratyövoimaa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Miten muutoin huomioitte sosiaalisen vastuun toteutumisen?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

11. Ympäristövastuu

Miten olette huolehtineet jätehuollosta ja kierrätyksestä?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Miten olette ottaneet ympäristön huomioon tuotannossanne? (esim. materiaalien ympäristöystävällisyys, tuotannon energiatehokkuus)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Muuta ympäristövastuusta:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

12. Mahdolliset lisähuomiot

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.