

Opinnäytetyö AMK

Rakennustekniikka

Insinööri (AMK)

2016

Jaakko Heinonen

RAKENNUSLIIKKEEN HANKINTATOIMEN KESKITTÄMINEN

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennustekniikan koulutusohjelma | Insinööri (AMK)

2016 | Sivumäärä 28 + 5

Esa Leinonen

Jaakko Heinonen

RAKENNUSLIIKKEEN HANKINTATOIMEN KESKITTÄMINEN

Hankintojen suunnittelulla ja hyvin organisoidulla toteutuksella on nykypäivänä suuri merkitys rakennusurakoiden voittojen tavoittelussa. Siksi hankintojen organisoinnin ja toteutuksen suunnitteluun panostetaan entistä enemmän. Rakennusliikkeet haluavat myös tätä kautta löytää juuri itselleen tehokkaimmat toimintatavat.

Ojarannan Rakennus Oy:ssä on vielä vuoden 2016 alkupuolella yleisesti käytössä ns. hajautettu hankintatoimi, jossa hankintoja organisoidaan työmaakohtaisesti keskitetyn sijaan. Suurimmissa rakennusliikkeissä on yleisimmin käytössä ns. keskitetty hankintatoimi, jossa hankintoja hoitaa rakennusliikkeen sisälle erilliseksi osastoksi perustettu hankintaosasto. Opinnäytetyön aihe syntyi tilaajayrityksen tarpeesta, ja tavoitteena oli kartoittaa hajautetusta hankintatoimesta keskitettyyn hankintatoimeen siirtymiseen liittyvät hyvät ja huonot puolet. Tavoitteena oli myös tuottaa tilaajalle tietoa siitä, mitä kaikkea tulisi ottaa siirtymisen jälkeen huomioon, jotta mahdolliset ongelmat saataisiin minimoitua.

Itse tutkimus ja päätelmät tehtiin kirjallisuuslähteistä ja henkilöhaastatteluista saatuihin tietoihin nojaten. Henkilöhaastatteluissa haastateltiin Ojarannan Rakennus Oy:ssä hankintatoimen parissa työskenteleviä henkilöitä.

Tutkimuksen perusteella todettiin siirtymiseen liittyviä negatiivisia ja positiivisia seikkoja sekä ohjeistettiin huomioon otettavia asioita.

ASIASANAT:

hankintatoimi,
keskittäminen,
tehokkuus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Civil Engineering

2016 | Total number of pages 28 + 5

Esa Leinonen

Jaakko Heinonen

CENTRALIZATION OF PROCUREMENT CONSTRUCTION FIRM

Procurement planning and a well-organized implementation has great significance today in the pursuit of profits. Therefore, the design of the organization and implementation of the procurement will be increasingly emphasized. Construction companies aim to find the right and most effective approaches in this way.

Ojaranta Building Ltd used so called decentralized procurement commonly in the first half of 2016. The workplace procurement was the mostly used concept. The largest construction companies most commonly use centralized procurement. This means procurement within the construction company established as a separate department.

The thesis topic was based on the need of the client company and the aim was to identify decentralized procurement and centralized purchasing management with the pros and cons associated with the transition. The aim was also to produce subscriber information of the elements that should be considered after the transition in order to minimize potential problems.

The research and conclusions were based on literary sources and personal interviews. The interviewed persons are responsible in Ojaranta Construction Ltd for the procurement activities.

According to the study negative and positive aspects were discovered, which were to be considered within the transition.

KEYWORDS:

procurement,
concentration,
efficiency

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Lähtökohdat	5
1.2 Tavoitteet ja työn rajaus	5
1.3 Työn suoritus	6
2 HANKINTATOIMI	7
2.1 Yleisesti	7
2.2 Hankintalajit	7
2.2.1 Rakennustuotteet	8
2.2.2 Palvelut	10
2.2.3 Aliurakat	10
2.2.4 Pien- ja varastohankinnat	13
2.3 Suunnittelu ja ohjaus	14
2.3.1 Tarjousvaihe	14
2.3.2 Toteutusvaihe	15
3 HAJAUTETTU HANKINTA	17
2.4 Toiminta ja organisaatio	17
2.5 Ongelmat	17
4 KESKITETTY HANKINTA	19
2.6 Toiminta ja organisaatio	19
2.7 Hyödyt	19
2.8 Ongelmat	22
5 YHTEENVETO	24
LÄHTEET	28
LIITTEET	
Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Taulukko 1. Eri hankintatoimien hyödyt ja haitat	
Liite 3. Ohje huomioon otettavista asioista hankintatoimea keskitettäessä	

1 JOHDANTO

”Rakennustuotannossa hankintojen osuus hankkeen kokonaiskustannuksista on jatkuvasti kasvanut. Materiaalihankintojen ja aliurakoiden osuus hankkeen kokonaiskustannuksista on tyypillisesti 60-80 prosenttia, joten hankintojen onnistumisella on merkittävä vaikutus koko hankkeen taloudelliseen ja ajalliseen lopputulokseen” (Junnonen & Kankainen 2012, 5). Hankintojen merkittävyyden takia on selvää, että rakennusliikkeet panostavat niiden toimivuuteen entistä enemmän. Näin ollen hankintatoimen toimivuudella on suuri vaikutus koko yrityksen tuloksellisuuteen.

1.1 Lähtökohdat

Ojarannan Rakennus Oy on vuonna 1996 perustettu rakennus- ja korjausurakointiin keskittynyt rakennusliike. Ojarannan Rakennus Oy on osa konsernia, johon kuuluvat myös Rautanet Koski Oy, Kosken Puujalostus Oy sekä Kosken Betonielementti Oy. Yrityksen toimintaan kuuluu rakennus- ja korjausurakoinnin lisäksi myös omaa asuntotuotantoa sekä kiinteistöjen omistusta ja vuokrausta. Päätoimialueekseen yritys ilmoittaa lounaisen Suomen. (Ojarannan Rakennus Oy 2016.)

Ojarannan Rakennus Oy:ssä hankintatoimi operoi vielä vuoden 2016 alkupuolella ns. hajautetusti. Hajautetussa hankintatoimessa hankinnat hoidetaan työmaakohtaisesti. Nykyajan trendinä suuremmilla rakennusliikkeillä on keskittää hankintatoimea. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hankinta erotetaan konkreettisesti työmaalta perustamalla rakennusliikkeen sisälle oma hankintaosasto. Hankintojen keskittämällä haetaan yleisesti kustannustehokkuutta volyymiostojen myötä. Sen katsotaan yhdistävän organisaation toimintamalleja hankintojen osalta. Työn tilaajalla on herännyt tarve kartoittaa mahdollista hankintojen keskittämistä. Tämä toimii opinnäytetyön aiheena.

1.2 Tavoitteet ja työn rajaus

Työn tavoitteena on kuvata eri hankintamuotojen hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuksen tuloksen myötä tilaajan on helpompi miettiä mahdollisen keskittämisen tarpeellisuutta oman yrityksensä kannalta. Työn tarkoituksena ei ole tutkia asiaa yrityksen omien re-

surssien osalta, vaan saada yleinen kuva asiasta. Tämän perusteella yrityksen on helpompi ottaa kaikki asiat huomioon siirryttäessä keskitettyyn hankintatoimeen. Työssä ei siis oteta huomioon keskittämisestä mahdollisesti aiheutuvaa työresurssien kasvua eikä sen vaikutusta yrityksen kustannustehokkuuteen. Hankintatoimen keskittämiseen liittyvien negatiivisten ja positiivisten asioiden tutkimisen lisäksi työn tavoitteena on siis tuottaa ohjeistus siitä, mitä asioita tulisi ottaa keskittämisen myötä huomioon ja mihin seikoihin tulisi lisääntyvästi panostaa, jotta mahdolliset negatiiviset puolet saataisiin minimoitua.

1.3 Työn suoritus

Työn rakenne koostuu yleisestä osiosta ja ns. tutkivasta osiosta. Yleisessä osiossa on tarkoitus käydä hankintatoimea yleisesti läpi ja selostaa asioita hankintojen tyypeistä niiden suunnitteluun ja toetutukseen. Tällä osiolla on tarkoitus luoda jonkinlainen käsitys aihepiiristä. Tutkivassa osiossa perehdytään itse aiheeseen. Aihetta on tarkoitus lähteä tutkimaan kahdella eri tavalla. Keskitetystä hankintatoimesta on tarkoitus kerätä taustatietoa pääpiirteittäin kirjallisuusviitteiden avulla. Kirjallisuusviitteistä pyritään hakemaan keskitetyn hankintatoimen tuottamia ongelmia, jotka analysoidaan tuloksissa. Hajauteusta hankintatoimesta ja siihen liittyvistä kokemuksista saadaan tietoa kirjallisuusviitteiden lisäksi haastatteleamalla kyseisen yrityksen hankinnoista vastaavia henkilöitä. Kerättyjen aineistojen ja tehtyjen haastatteluiden pohjalta tehdään päätelmiä ja pyritään pääsemään ennalta asetettuun tavoitteeseen.

2 HANKINTATOIMI

2.1 Yleisesti

Hankintatoimi on rakennusliikkeen sisällä operoiva osasto tai toimija, joka hallinnoi hankintojen suorittamista. *Hankintatoimi* on siis käsite, joka pitää sisällään kaiken, mikä liittyy rakennusliikkeen hankintoihin. Seuraavassa käydään läpi eri hankintalajeja sekä niiden suunnittelua ja ohjausta.

2.2 Hankintalajit

Hankinnat voidaan jakaa erilaisiin luokkiin näkökulmasta riippuen. Jaottelussa voi olla monia perusteita. Yhtenä perusteena voidaan käyttää hankintatapaa. Hankintatavalla tarkoitetaan tapaa hankkia, jolloin kyseeseen tulee esimerkiksi sopimushankinta tai kausihankinta. Hankintoja voidaan jakaa myös maksuperusteen avulla. Tällöin tutkitaan sitä, onko kyseinen hankinta kokonaishintainen tai esimerkiksi yksikköhintaan perustuva. Hankintoja lajitellaan myös sisällön perusteella miettien, onko kyseessä työtä, materiaalia vai palvelua. Toisinaan yhtenä perusteena lajittelulle voidaan käyttää myös itse hankkijan ja palvelun tarjoajan välisen suhteen tilapäisyyttä. Tällöin jako tehdään sen mukaan, onko suhde jatkuva vai esimerkiksi täysin tilapäinen. Hankintojen aikataulullinen toimivuus on nykyaikana todella isossa osassa rakennusurakan onnistumisen taustalla, joten yhtenä luokitteluperusteena hektisessä rakennusalassa on tietysti hankinnan kiireellisyys. Tällöin jako tehdään kiirehankintoihin tai hankintasuunnitelman mukaisiin hankintoihin. Jotkut hankinnat vaativat enemmän suunnittelua kuin toiset. Tällöin niitä on hyvä ajatella jaettavaksi suunnittelutarpeen mukaan siten, että vakiohankinnat ja kohdekohtaiset hankinnat jaetaan erillisiksi hankintalajeiksi. (Junnonen & Kankainen 2012, 6.)

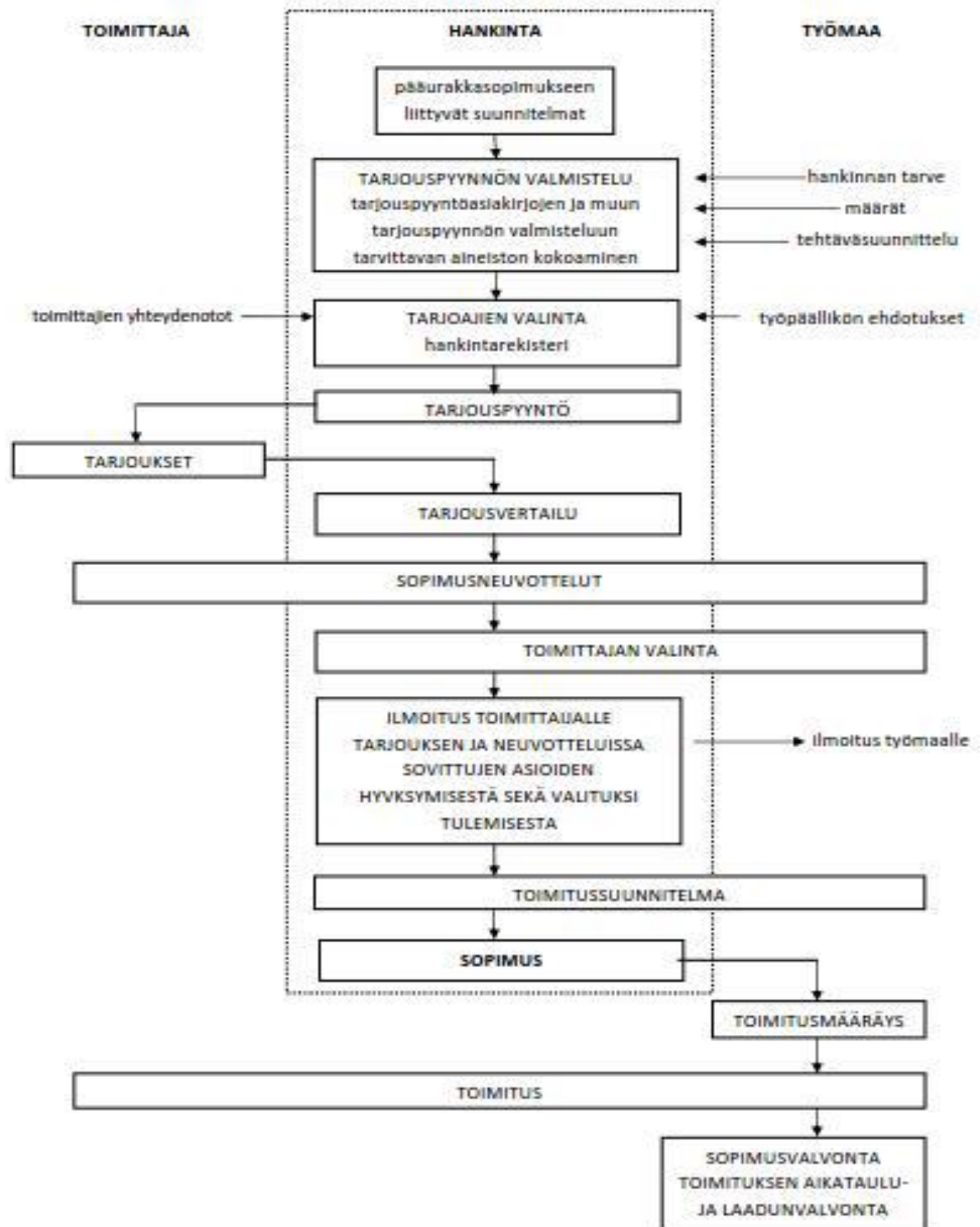
Yleisesti ottaen hankinnat jaetaan ainakin rakennustuotteisiin, palveluihin, aliorakoihin sekä pien- ja varastohankintoihin.

2.2.1 Rakennustuotteet

Rakennustuotteen hankinnassa hankitaan jotain tiettyä tuotetta tai tuotteita. Tämä hankintalaji sisältää siis vain hieman itse työmaaolosuhteissa tehtävää työtä, tai useimmissa tapauksissa se ei sisällä sitä ollenkaan. Hankittu tuote voi olla myös materiaalia. Sen luonteen mukaan kyseessä voi olla niin sanottu yleinen tuote tai joidenkin tiettyjen suunnitelmien mukaan teetetty. Rakennustuotteiden hankintaan liittyy useasti hankintasopimus. Sopimus tehdään yleensä aina, kun kyseessä on vähänkin merkittävämpi hankinta. Sopimuksessa tilaaja ja tuotteen toimittaja sopivat toimitusajankohdasta sekä omistajan vaihdokseen johtavasta vastikkeesta. Pienissä yksinkertaisissa hankinnoissa sopimusta ei aina tehdä. Tällöin tilaus itsessään ajaa sopimuksen virkaa. (Junnonen 2009, 56; Junnonen & kankainen 2012, 10.)

Rakennustuotteita hankkiessa on onnistumisen taustalla kolme pääprioriteettia. Hankintaa suoritetaan tietysti kustannussyistä, jolloin takaa-ajatuksena on saada kyseiset tuotteet mahdollisimman edullisesti. Rakennustuotteiden hankinnassa muodostuu toiseksi pääkohdaksi yleensä määrät. Vaikka tuotetta saisikin todella edullisesti, ei hankinta ole onnistunut, jos määrien virheestä muodostuu ylimääräisiä kustannuksia. Rakennustyön ajallinen suunnittelu on koko työn onnistumisen kannalta tärkeässä osassa. Täten kolmas pääkohta tuotteiden hankinnassa onkin ajallinen onnistuminen. Ajallisella onnistumisella pyritään siihen, että tuotteet ovat työn etenemisen kannalta juuri oikeaan aikaan työmaalla, ei liian aikaisin eikä ainakaan liian myöhään. (Junnonen & kankainen 2012, 11.)

Rakennustuotteiden hankinnan sopimusprosessi on todella yksiselitteinen ja se saadaan esitettyä selkeästi kaaviossa.



Kuvio 1. Rakennustuotehankinnan sopimusprosessi (Junnonen & Kankainen 2012, 11).

Käytännössä tuotehankinnat tehdään kolmea erilaista kanavaa käyttäen. Joidenkin materiaalien osalta rakennusyriitys tekee niin sanotun kausisopimuksen, jossa sovitaan tietyn tuotteen tai materiaalin hinnasta jonkin sovitun ajanjakson ajaksi. Tämän kaltainen

vakiohankinta voi olla esimerkiksi betoni, joka määritellään kuutiohinnoin. Toisinaan jos kyseessä ei ole kausisopimuksen mukainen vakiohankinta, vaan kyseessä on esimerkiksi jokin satunnainen tai kohdekohtainen tuote, voidaan halutun lopputuloksen saamiseksi kysyä eri toimittajilta tarjouksia ja tehdä niiden mukaan vertailua. Pienissä ja kustannuksiltaan merkityksettömmimmissä tuotehankinnoissa käytetään puhelintilausta, jolloin kyseeseen ei tule kumpikaan yllä mainituista kanavista. (Junnonen & Kankainen 2012, 11.)

2.2.2 Palvelut

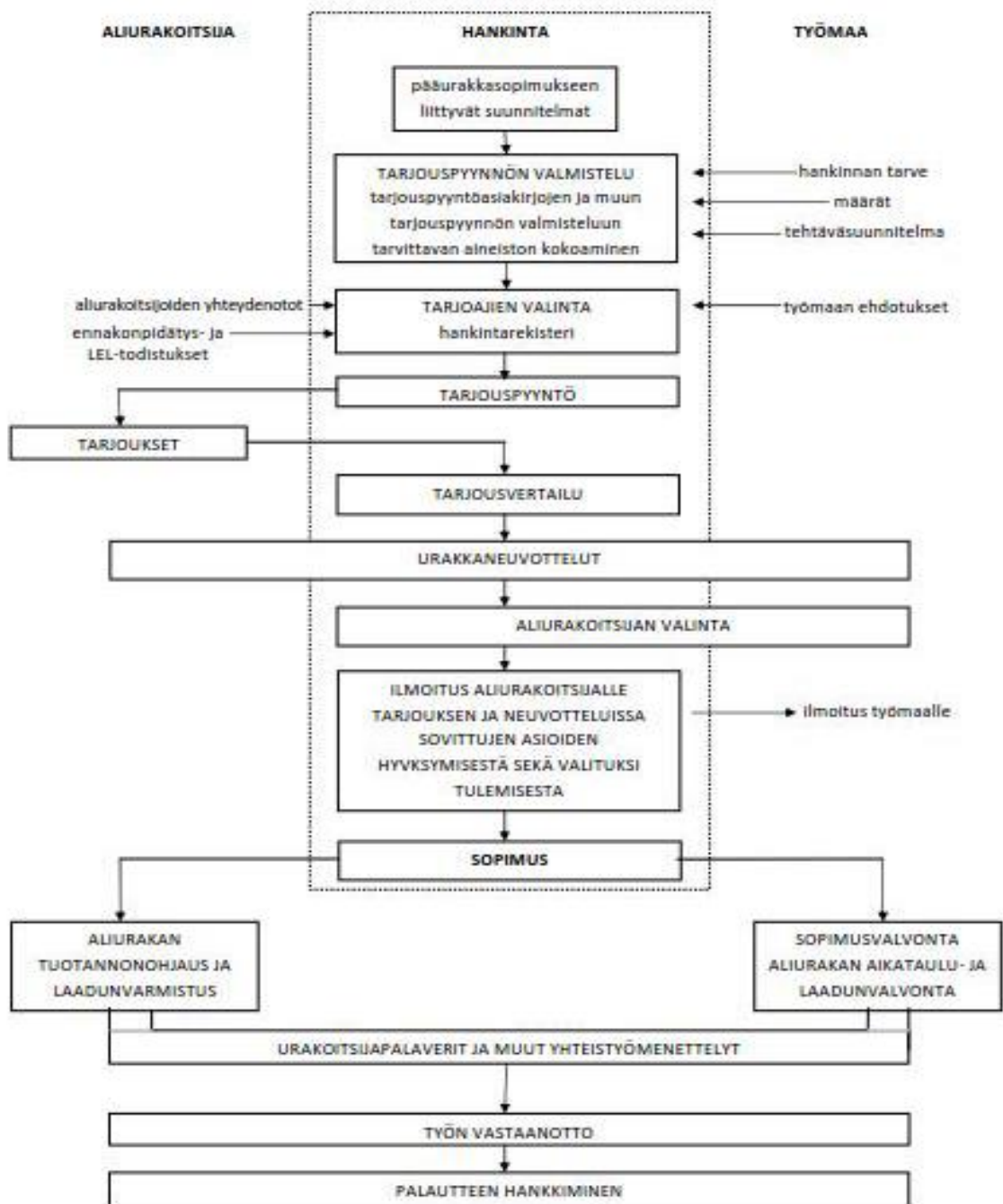
Rakennustyössä hankitaan useimmiten myös pelkkää palvelua. Työmaalta käsin palveluhankinnat pitävätkin yleensä sisällään työmaata tukevaa toimintaa. Nämä voivat olla esimerkiksi erilaisiin koneisiin liittyviä palveluita, kuten nosto- ja kurottajatyöt. Palveluja hankittaessa työ voi kuitenkin olla myös pelkkää rakennusteknistä työtä, jolloin ajatuksena on hankkia kyseiseen työhön liittyvät materiaalit itse. Tämän kaltaisissa tilanteissa tilaaja haluaa yleisesti ottaen saada palvelun tarjoajan itse hankkiman materiaalin katteen minimoitua ja näin hyötyä tästä taloudellisesti. Toisinaan tähän hankintalajiin kuuluvat erilaiset asiantuntijapalvelut kuten suunnittelu- ja mittauspalvelut. Palveluissa hankitaan siis konkreettisesti jonkin toisen tekemää työtä. Se harvoin pitää sisällään minäänlaista materiaalia. (Junnonen & Kankainen 2012, 12–13.)

2.2.3 Aliurakat

Aliurakoiden hankinta eroaa kahdesta edellisestä siten, että se voi sisältää niin rakennustuotteita kuin palveluitakin. Aliurakassa ostetaan siis yleisesti jokin työ valmiiksi tehtynä. Tällöin alirakoitsija hoitaa sovittua vastiketta vastaan työpanoksen ja siihen liittyvät tuotteet ja materiaalit. (Junnonen & Kankainen 2012, 8.)

Aliurakasta solmitaan yleisesti aina kirjallinen sopimus tarjouspyyntö- tai muun menettelyn pohjalta. Suomessa ei ole lakia, jonka mukaan tulisi menetellä näitä sopimuksia tehtäessä. Näin ollen on todella tärkeää panostaa itse tehtävään sopimukseen sekä sen laadintavaiheeseen. Sopimuksen syntymiseen vaaditaan tarjous ja sen hyväksyminen. Sopimuksen syntymisen jälkeen sekä tarjous että myönteinen vastaus ovat luonnollisesti

sitovia. Sopimusehtoina käytetään yleisemmin rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998). Suomessa vallitsee urakkasopimusten osalta ns. sopimusvapaus. Tällöin kun tiettyä lakia ei ole määritelty, voidaan yleisistä sopimusehdoista poiketa esimerkiksi asiakirjojen pätevyysjärjestystä mietittäessä, sopimusvapauden nimissä. Tässä tapauksessa on kuitenkin hyvin tärkeää, että poikkeukset tulevat selkeästi merkatuksi itse urakkasopimukseen. Aliurakat voivat tarjouspyyntömenettelyn ohella perustua myös kausisopimukseen. Kausisopimukset ovat monessa tapauksessa yleisluontoisia, joten näissäkin tapauksissa tilaus on hyvä tehdä kirjallisesti. Tällöin tapauskohtaiset vaatimukset tulevat sekä tilaajalle että toimittajalle selviksi. (Junnonen & Kiiras 2012, 48; Junnonen & Kankainen 2012, 8.). Seuraavassa aliurakan sopimusprosessi esitettynä kuvion muodossa.



Kuvio 2. Aliurakkasopimusprosessi (Junnonen & Kankainen 2012, 9).

Aliurakan onnistumisen mittarit ovat käytännössä samoja kuin muidenkin hankintojen eli aika, kustannus sekä laatu. Kuitenkin niin aliurakoiden kuin palveluidenkin hankinnan onnistumiseen voidaan vaikuttaa myös omalla ohjauksella. Tällä ohjauksella tarkoitetaan niin pääurakoitsijan kuin aliurakoitsijan itsensä tekemää laadunvalvontaa sekä seuranta. Nämä ohjauksen keinot tulevat kuitenkin olla sisällytettyinä sopimukseen, jotta ne ovat molempien osapuolien tiedossa. Aliurakan onnistumisen kannalta suurin panostus

on annettava kuitenkin jo sopimusvaiheessa. Tällöin luodaan laadulliset, taloudelliset sekä ajalliset raamit sovituille urakalle. (Junnonen & Kankainen 2012, 8.)

2.2.4 Pien- ja varastohankinnat

Työmaan käyntiin saattamisella ja sen ylläpitämisellä on todella suuri vaikutus tulevaan lopputulokseen. Usein hyvin alkuun lähtenyt työ voi hidastua tai kokonaan katketa hankinnallisesti todella vähäpätöisen asian puuttuessa tai loppuessa. Tämän kaltaisissa tilanteissa mukaan tulevat pienhankinnat. Pienhankinnat ovat tuotteita tai materiaaleja, joiden hankintaa ei ole sisällytetty esimerkiksi hankintasuunnitelmaan. Pienhankinnat suoritetaan yleensä puhelintilauksena alueellisesti sovitulta toimijalta. Pienhankinnat otetaan joko suoraan työmaalle toimitettuna tai noutona toimittajalta. Vaikka pienhankinnat ovat useasti kustannuksiltaan vähäpätöisiä, on niidenkin hankinnassa käytettävä normaalia maalaisjärkeä. Vaikka ne usein ovatkin niin sanottuja kiirehankintoja, on niidenkin hankintaa pyrittävä ennustamaan. Ennustamalla ja tilaamalla useita tuotteita samanaikaisesti saadaan karsittua turhia rahtikustannuksia. Monesti pakkotilanteessa tilattu kiirehankintatuote voi olla kustannuksiltaan pienempi kuin sen kuljetuksesta työmaalle seurannut kustannus.

Joidenkin tuotteiden ja materiaalien kohdalla menekki on pysyvää, ja näin ollen tulee miettiä niiden hankintaa valmiiksi varastoon. Varastohankinnat ovat yleisesti ottaen niin sanottuja vakiohankintoja, joiden tarve on useimmalla työmaalla. Varastoon hankittavat tuotteet on usein lajikevariaatioiltaan pieniä, mikä lisää niiden käyttökelpoisuutta. Varastohankintojen luonteen mukaan niitä ei useimmiten edes erikseen hankita varastoon, vaan tuotetta jää yli. Tämän jälkeen se toimitetaan varastoon tulevaisuuden käyttöä ajatellen. Varastohankinnoissa on siis taustalla ajatus kustannussäästöistä materiaalihukan pienentyessä sekä volyymiostojen myötä. Rakennusliikkeiden on kuitenkin tarkkaan laskeettava ajateltu hyöty ottaen huomioon varastoalueiden käyttökustannukset, materiaalien siirrot yms. Monesti liikkeiden varastot täyttyvätkin turhista tuotteista, joiden arvo on käytännössä olematon. Toisaalta yrityksellä on hyvä olla koko ajan jokin tyhjä tila tai kiinteistö, joka tukee työmaiden toimintaa ja missä säilytetään liikkeen omia tavaroita. (Junnonen & Kankainen 2012, 12.)

2.3 Suunnittelu ja ohjaus

Hankintojen onnistuminen on avain lopputuloksellisesti onnistuneeseen rakennusurakkaan. Hankintojen tärkeyttä ei voi nykyaikana vähätellä, ja näin ollen myös sen toteutukseen on alettu kiinnittää enemmän ja enemmän huomiota. Hankintojen suunnittelu ja ohjaus aiheuttavat tekijälleen erinäköisiä tehtäviä hankinnan vaiheen mukaan. Eri rakennusliikkeillä on varmasti jokaisella hieman eri toimintatavat, mutta yleisellä tasolla niiden toimintaa voidaan tarkastella hankkeen eri vaiheiden tasolla.

2.3.1 Tarjousvaihe

Tarjousvaiheessa hankintojen suunnittelun perustana on kyseisen yrityksen tapa hankkia eli sen hankintapolitiikka. Tarjousvaiheessa suunnittelu perustuu myös kyseisen urakan linjavetoihin, kuten lohkojakoon ja niiden tuotantojärjestykseen. Yleisellä tasolla tarjousvaiheessa tehtävä hankintojen suunnittelu liittyy ennakkotarjousten hankintaan. Tarjousvaiheessa on myös aikaa vielä tarkastella hankintoja taloudellisesta näkökulmasta ja miettiä jopa erinäköisiä variaatioita niiden pohjalta. Tarjousvaiheen hankintojen suunnittelulla ja siihen liittyvällä ennakkotarjousten pyytämisellä on suuri vaikutus annettavaan tarjoushintaan. Ne pienentävät myös osaltaan tarjoushinnan sisältämää riskiä. (Toikkanen & Särkilahti 1997, 14.)

Hankkeen toteutusmuoto ja siihen liittyvät vastuut tulee olla selvillä jo tarjousvaiheessa. Eri toteutusmuodot luovat pientä eroa tarjousvaiheen hankintojen suunnittelulle ja ohjaukselle. Toteutusmuodolla tarkoitetaan tässä suunnittelun ja toteutuksen suhdetta ja vastuiden jakautumista. Perusmallissa suunnittelu ja urakointi ovat täysin eri tahoja, jolloin hankintojen suunnittelu perustuu suunnittelijan jo tekemiin suuntaviivoihin. Tällöin alihankinnan ja toteutuksen suhteiden edut tulevat esiin käytännön työmaatoiminnassa ja sen joustavuudessa. Tässä mallissa tarjoaja tekee omat johtopäätöksensä suunnittelijan suunnitelmien perusteella. Toisessa variaatiossa suunnittelu ja toteuttaja aloittavat suuntaviivojen määrityksen yhdessä samanaikaisesti. Tämän kaltaisessa yhdessä toimimisessa ovat pääosissa suhteet molempien osapuolien välillä. Toisaalta tämän kaltaisessa toiminnassa saadaan aikaan riskittömämpi tarjous sekä helpommin muunneltava ja kehitettävä lopputuote. (Toikkanen & Särkilahti 1997, 15.)

2.3.2 Toteutusvaihe

Niin kuin rakentamisen muutkin osa-alueet myös hankintojen suunnittelu aloitetaan jo mahdollisimman hyvissä ajoin ennen itse rakentamisen aloitusta. Hankintojen suunnittelu alkaa yleissuunnitelman tekemisellä, jossa määrittyy kyseisen työmaan hankintasuunnitelma. Yleissuunnittelussa voidaan rajata neljä selkeää vaihetta.

Ensimmäiseksi määritellään hankintaluettelo. Hankintaluettelon tarkoituksena on määrittää ne hankintakokonaisuudet, mistä tehdään omat kauppansa. Kaupat itsessään muodostuvat laskelmien, yleisaikataulun, kustannusarvion ja toimittajan perusteella. Hankintakauppa ei aina tarkoita kuitenkaan pelkästään aliurakkaa, vaan se voi pitää sisällään myös pelkän materiaalin tai palvelun hankintaa. (Toikkanen & Särkilahti 1997, 17.)

Seuraavaksi tulee miettiä hankintavastuut. Vastuukysymystä mietittäessä selvitetään hankinnan suorittaja, esimerkiksi työmaa tai mahdollinen hankintaosasto. Vastuiden määrittämisellä on suuri vaikutus kyseisen hankinnan onnistumisen kannalta. Vastuita määriteltäessä on ensiarvoisen tärkeää selvittää myös se, että vastuunalaisella henkilöllä tai henkilöillä on tarvittava tietotaito ja aika kyseisen tehtävän suorittamiseen. Jokaisella yrityksellä on hieman omanlaisensa linja hankintavastuiden määrittämiselle. Useasti kuitenkin vastuut määrittyvät niiden merkityksen, laajuuden tai muiden samankaltaisten seikkojen pohjalta. (Toikkanen & Särkilahti 1997, 19.)

Viimeisenä yleissuunnittelussa tehdään selväksi tuleva hankinta-aikataulu sekä siihen liittyvät logistiset kysymykset. Hankinta-aikataulu syntyy tarjouslaskennan, yleisaikataulun ja tavoitearvion perusteella. Hankinta-aikataulun tarkoituksena on esittää kootusti eri hankintakaupat ja niihin liittyvät hankinnan vaiheet. Kyseisissä vaiheissa määritellään ajankohdat hankintojen tilukselle, toimitukselle, niihin liittyville suunnitelmille sekä tarjouksen antamiselle ja jättämiselle. Hankinta-aikataulussa on tärkeää tuntea yleisellä tasolla, kuinka paljon mikäkin vaihe noin suunnilleen vaatii aikaa. Tällöin vältetään turhalta kiireeltä niin tilaajan kuin toimittajankin puolella. Hankinta-aikataulu laaditaan yleisesti ottaen viikon tarkkuudella. (Toikkanen & Särkilahti 1997, 19.)

Hankinnan logistiikkaa suunniteltaessa itse hankinnat saa viimein konkreettisemmän muodon. Logistiikassa koko työmaata on ajateltava yhtenäisenä toimintona. Suunnittelussa päämääränä on valmiiksi asennettu tuote siivottuine mestoineen. Logistiikka ei siis aina pidä sisällään pelkästään tuotteen toimitusta työmaalle. Logistiikan suunnittelu on useasti sitä sujuvampaa, mitä aikaisemmin sen saa työn alle. Jo varhain suunniteltaessa voidaan vaikuttaa erilaisiin vaihtoehtoihin itse toimintaketjussa. Syntyvät kustannukset on helppo määritellä lopuksi syntyvistä toimintaketjuista. Logistiikkasuunnitelman pääperiaate onkin määritellä käytettävät toimintatavat ja vaadittavat resurssit suunnitellun toimintaketjun ympärille. Käytännöllisesti katsoen logistiikkasuunnitelma pitää sisällään materiaalin kuljetuksen, siirron, varastoinnin, suojauksen ja siivouksen. Tehokkaimmillaan logistiikka voi toimia myös siten, että siitä voi karsia esimerkiksi varastoinnin ja suojauksen pois. Tällöin kyseinen tuote esimerkiksi asennetaan paikalleen suoraan kuljetuksesta. Logistiikkasuunnitelman teolla saadaankin karsittua näitä turhia vaiheita, ja toisaalta sen perusteella voidaan löytää tehokkaampia toimintatapoja. (Toikkanen & Särki-lahti 1997, 22.)

Yleissuunnittelussa ja siitä syntyvässä hankintasuunnitelmassa on myös tärkeää sen paikkansapitävyys. Vaikka suunnitelma tehtäisiin kuinka kattavaksi tahansa, tulee siihen tuotannon aikana muutoksia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että on varattava resursseja myös hankintasuunnitelman päivittämiseen. Toteutusvaiheen aikana syntyy usein myös lisätöitä, jotka on mahdutettava hankinta-aikatauluun rakentamisen aikana.

3 HAJAUTETTU HANKINTA

2.4 Toiminta ja organisaatio

Hajautettu hankintatoimi on nykypäivänä useasti hieman pienempien rakennusliikkeiden tapa toimia. Pienemmässä mittapuussa toimivan rakennusliikkeen hankintavolyymit ja muut siihen panostettavat resurssit ovat niin pieniä, että erikseen toimivan hankintatoimen perustaminen voi olla taloudellisesti kannattamatonta. Hajautetussa hankintatoimessa hankinnat suoritetaan siis suoraan työmaalta käsin sitä hoitavan henkilön toimesta. Työmaiden lukumäärän ollessa pieni, eivät keskitetyn hankinnan hyödyt välttämättä konkretisoidu. Hajautetun hankinnan toiminnassa työmaainsinööri on useasti vastaavan mestarin ohella henkilö, joka hankintoja hoitaa. Organisaation lähiesimiehenä toimii rakennusliikkeen koosta riippuen yleensä työpäällikkö.

2.5 Ongelmat

Hajautetun hankintatoimen ongelmia lähdettiin tutkimaan suorittamalla valmiiksi koottu kysely Ojarannan rakennuksessa hankintoja hoitaville ihmisille. Hajautettu hankinta koetaan usein työmaalta käsin hyvin toimivaksi systeemiksi, mutta usein yrityksen kasvessa herää kysymys siitä, olisiko mahdollista saavuttaa taloudellisia hyötyjä keskitetyllä mallilla. Laadittujen kysymysten tarkoitus on herättää työntekijöitä pohtimaan, mikä tällä hetkellä toimii ja missä asioissa hajautettu malli tuntuu toimivan huonosti.

Niin kuin on todettu, hajautettu hankintamalli on useasti työmaanäkökulmasta varsin toimiva järjestelmä. Hajautetussa hankintatoimessa koetaan hankintojen olevan omissa käsissä. Tällöin muutoksiin reagointi ja muut pientä viivettä vaativat työt saadaan hoidettua todella ripeästi. Hajautetussa mallissa hankintoja työmaalla hoitavan henkilön omat työmäärät koettiin sopiviksi. Tämä tietysti riippuu paljolti työmaasta.

Kuitenkin työmaan toimesta oli havaittavissa muutamia selviä ongelmia. Suurimpana puutteena ja ongelmana tuli selkeästi esille yhteisen toimintamallin puute. Vaikka hajautettu malli pitää yleisesti sisällään juuri sen, että jokainen työmaa hoitaa hankintoja omien tapojensa mukaan, vastauksista oli selkeästi havaittavissa, että yhteistä toimintamallia kuitenkin kaivattiin. Tämä onkin yleisessä mielessä hajautetun suurimpia ongelmia. Ilman yhteistä toimintamallia on yrityksen melko mahdoton pitää yllä niin laadullisia kuin

valvontaan ja seurantaan liittyviä asioita. Toimintamallin puute johtuu yleisesti ottaen yksinkertaisesti siitä, että sen sisään ajaminen ja ylläpitäminen on todella vaikeaa eri toimintatapojen ja toimijajoukon ollessa suuri.

Hajautetussa mallissa käy myös helposti niin, että hankintoja hoitavat henkilöt eivät missään kohdassa kuitenkaan vakiinnu tähän työtehtävään. Tämä koettiin kyselyjen pohjalta myös jonkinlaiseksi ongelmaksi. Tällöin uuden työmaan tullessa työtehtävä voi muuttua vaikka työmaamestarin toimeen, jolloin hankinnat jäävät taas taka-alalle. Edelliseltä työmaalta saatu tietotaito hankintojen osalta pikkuhiljaa katoaa ja tehokkuus laskee. Jos työntekijöillä ei ole selkeitä vakiintuneita työtehtäviä, on myös koulutuksien ja muiden kehittävien toimien järjestäminen vaikeaa, eikä siitä saada parasta mahdollista tulosta. Tämän kaltaisten vakiintuneiden työtehtävien järjestäminen ei tietysti ole mahdotonta. Pienemmässä liikkeessä onkin melko mahdotonta taata juuri hankintaan liittyvää työtä työmaiden vaihtuessa.

Kyselyissä ongelmaksi koettiin myös hintatietouden ja edellisiltä työmailta saatujen toteutuneiden hintojen datan arkistointi ja uudelleenkäyttö. Hajautetussa mallissa hankintahenkilö toimii useasti oman kokemuksen pohjalta myös hintapolitiikassa. Tällöin hinnat useasti perustuvat omiin aikaisempiin työmaihiin. Hinnat ovat siis usein kiinnitetty johonkin tiettyyn alueeseen, ja toisaalta hintojen muutokset ovat vaikeasti selvitettävissä. Keskitettyyn malliin verrattuna tämän kaltainen datan keruu ja yksinkertainen arkistointi on vaikeampi toteuttaa. Toisaalta tämäkin todettu ongelma on sen kaltainen, että sitä ei ole mahdotonta selvittää tai ainakin siihen liittyvää toimintaa parantaa. Tämän kaltaisen datan saaminen jokaiselta työmaalta yhteen paikkaan niin, että sen jälkikäteinen käyttö olisi helppoa ja tehokasti on tietysti vaikeaa. Arkistoitavan datan tulisi olla myös jollain lailla blokattua, jotta sen uudelleen käyttö olisi edes pienemmässä määrin tehokasta.

4 KESKITETTY HANKINTA

2.6 Toiminta ja organisaatio

Keskitetyssä hankinnassa toiminta perustuu asioiden yksinkertaistamiseen. Tietyt henkilöt valjastetaan hoitamaan ainoastaan hankintoihin liittyviä työtehtäviä. Hankintoja hoitavat henkilöt operoivat yleensä toimistolta käsin, ja heidän vastuullaan voi olla samanaikaisesti moniakin työmaita. Konkreettisesti hankinnat toimivat siten, että työmaalta annetaan tehdyn hankintasuunnitelman mukaisesti hankintaimpulssi hankintaosaston toteutettavaksi. Hankintaimpulssissa määritetään hankinnan sisältö siinä määrin, että sen perusteella hankinta saadaan varmasti toteutettua. Hankintaosastolla operoi työntekijöitä rakennusliikkeen koosta riippuen. Monesti yksikin henkilö pystyy hoitamaan moniakin työmaita samanaikaisesti. Toisaalta hankintaosasto voi jakaa hankinnat eri alueisiin, jolloin tietyillä ihmisillä on vastuu ainoastaan omasta hankinnan osa-alueestaan. Tällöin hankintojen volyymin on oltava todella suuri kyseisessä liikkeessä. Hankintaorganisaatiossa on yleisesti hankintapäällikkö, joka vastaa hankinnoista.

2.7 Hyödyt

Keskitetyssä hankinnassa avainasemassa on siis jonkin kokonaisuuden keskittäminen tietyn ihmisen tai tahon hallinnoimaksi. Tällöin on selvää, että yhtenä isona hyötynä on tavoitella selkeämpää toimintatapaa. Kun yksi iso rakentamisen kokonaisuus lyödään jokaiselta työmaalta yhteen nippuun ja monessa tapauksessa yhden ihmisen hartioille, on selvää että toiminnasta saadaan todella paljon selkeämpää sekä sen seuraaminen ja valvonta helpottuu. Kun valvonta ja seuranta toimivat saumattomasti, pystytään reagoimaan erilaisiin muutoksiin todella nopeasti. Nopeasti reagoivalla organisaatiolla voidaan päästä kehittyvällä rakennusalalla suuriin taloudellisiin hyötyihin haettaessa kilpailuetuja muihin yrityksiin nähden. Muutoksiin reagointi onkin toisaalta yksi suurimmista haitoista hajautetussa hankintatoimessa. (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGO ry 2015.)

Hajautetusti tehdyissä hankinnoissa työmaaorganisaatio hoitaa siis koko hankintatyön. Tällöin hankintoja operoi yleisesti työmaainsinööri tai muu hankintoja hoitavaksi tahoksi määrätty henkilö työmaan vastaavan mestarin valvonnassa. Tilanteessa syntyy kysymys siitä, kuka kyseistä hankintaa todellisuudessa johtaa. Työpäällikkö on käytännössä taho,

joka varmasti on myös hankinnoissa mukana ja joka on myös työmaahenkilöstön lähesimies. Tällöin myös hankintojen johtaminen on viime kädessä hänen vastuullaan. Työpäällikkö johtaa siis hankintoja kaikilla ns. omilla työmaillaan aina ainakin kahden henkilön toimimana työmaata kohden. On selvää, että hankintojen johtaminen voi helposti jäädä muiden asioiden varjoon niiden tärkeydestä riippumatta. Keskitetyssä hankinnassa johtamisnäkökulma selkeytyy, ja yksi iso hyöty siihen siirryttäessä on siis varmasti selkeyttämisen ohella johtamisen helpottuminen, ja joissain tilanteissa jopa johtamiseen käytettävät resurssit pienenevät. (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGO ry 2015.)

Keskitettyyn hankintaan siirryttäessä, asioiden selkeyttämisen ohella, pääajatuksena on tietysti saada myös taloudellisia säästöjä. Yhtenä suurimpana hyötynä keskitetyssä hankinnassa nähdäänkin suuren volyymin tuomat taloudelliset säästöt. Volyymiedussa tarkoitetaan käytännössä hankintatarpeiden yhdistämistä eri työmaiden välillä. Suurella volyymillä kyseisen hankinnan yksikköhintaa on mahdollista saada alaspäin. Tämä konkretisoituu yleisesti useimpien vakiohankintojen kohdalla. Toimittaja pystyy pudottamaan hintaansa tietäessään suurin piirtein tulevan massan suuruuden. Käytännössä hyvä esimerkki nykyajan vakiohankinnasta, missä volyymihyöty varmasti konkretisoituisi, on esimerkiksi betoni- ja eristetuotteet. Volyymihyödystä puhuttaessa tulee usein mukaan myös ns. vuosisopimukset, missä keskitetysti tehdään sopimus kyseisen toimittajan kanssa jonkin tietyn ajanjakson ajan materiaalin ostamisesta. Tällöin toimittajalla on varmasti jonkinlainen tilauskanta kyseiseksi ajanjaksoksi. Tämä mahdollistaa yksikköhinnan pudotuksen. (Mourujärvi 2015, 46.)

Kun hankinnat tehdään työmaalta käsin, on erilaisia toimintatapoja varmasti melko lailla yhtä paljon kuin työmaitakin. Yleisesti jokaisella on jonkinlainen oma toimintatapansa niiden suhteen, ja sen muuttaminen ja kehittäminen on todella hankalaa. Monesti lanseerattaessa jotain uutta käytäntöä tai toimintamallia jokaisen työmaan käyttöön, lopputuloksena on se, että siitä on otettu käyttöön ainoastaan se omaan vanhaan toimintatapaan soveltuva osa tai tapa. Toisaalta tämän kaltaisten uudistusten käyttöönoton seuraaminen jokaisen työmaan osalta vie niin paljon resursseja, että sen lopullinen hyöty jää usein tätä pienemmäksi. Suurien suuntaviivojen teko ja sisään ajaminen työmaata hankintaan on varmasti mahdollista, mutta niiden ratkaisevien pienien nyanssien saanti yhteiseksi toimintamalliksi on haastavaa. Tällöin mukaan tulee siis keskitetyn hankinnan hyödyt, joissa kehittäminen ja käytäntöjen ja toimintamallien testaus ja yhtenäi-

syys konkretisoituvat. Pienemmässä piirissä tehtävien käytäntöjen muutokset ovat helpommin hallinnassa, ja se mahdollistaa myös niiden testaustoiminnan. Joka tapauksessa näin saadaan käytännöt ja toimintamallit yhteneväiseksi jopa ns. konsernitasolla. (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGO ry 2015.)

Oikein käytettynä ja viisaasti arkistoituna jo toteutuneista hankinnoista syntynyt data on kullannarvoista tietoa rakennusliikkeelle esimerkiksi uusia urakoita tarjottaessa. Keskitetyssä hankintatoimessa tämän datan kerääminen ja arkistointi on helposti toteutettavissa, ja sen hyväksikäyttö on luonnollisempaa ja käytännössä helpommin toteutettavissa kuin hajautetussa mallissa. Data pitää käytännössä sisällään esimerkiksi eri osaluokkien toimittajia ja toteutuneita hintoja. Oikein käytettynä näistä tiedoista on myös helppo saada urakoitsijoille arvosanaa toteutuneiden urakoiden onnistumisesta. Toki syntyneen datan yhtenäinen arkistointi ja tehokas hyväksikäyttö on mahdollista toteuttaa myös hajautetussa mallissa, mutta keskitetysti toimittaessa se syntyy helpommin. (Mourujärvi 2015, 8–9.)

Keskitetyn hankintatoimen hyödyt koostuvat suurimmalta osin siis itse asian ytimestä eli keskittämisestä. Keskitetyssä kerätään eri puolille pirstaloitu kokonaisuus yhteen päämääränä yksinkertaistaa asioita. Näin ollen hyötyihin lukeutuu myös pienemmästä määrästä seurauksena tulevat konkreettisemmat seikat, kuten säästöt erilaisissa koulutuksissa. Hankinnoissa ei ole kyse ainoastaan tavaran tai palvelun ostamisesta toiselta taholta. Toiminta pitää myös sisällään suuren määrän lakeja, asetuksia ja sopimusehtoja, joista toimijan tulisi olla perillä. On siis selvää, että koulutusta tarvitaan, eikä sen merkitystä tule aliarvioida. Myös koulutuksien sisältöä saadaan hiottua syvemmälle ja tarkemmaksi pienemmän, jo osaavan porukan kesken. On myös selvää, että näin ollen henkilöiden ammattitaito kohenee. Ammattitaidon koheneminen ja asioihin syvällisemmin tutustuminen luovat tilaa myös koko hankintatoimen kehittämiseksi ja uusien ideoiden synnylle. Tällöin myös näistä seikoista syntyvät hyödyt konkretisoituvat hajautettua mallia todennäköisemmin. Hankinnat ovat suurelta osalta myös suhdetoimintaa, missä monesti hyväksi todetut urakoitsijat ja rakennusliikkeet toimivat yhteistyössä urakoista toiseen. Tällöin hankintoja hoitavan porukan pieneneminen luo tilanteen, missä luottamus ja hyvät siteet toimittajiin on helpommin toteutettavissa. (Torniainen 2015, 39; Mourujärvi 2015, 39.)

2.8 Ongelmat

Vaikka keskitetystä hankinnasta on helppo löytää yleisellä tasolla monenlaisia hyötyjä, on niistä useammalla myös kääntöpuolensa. Kun ongelmat tiedostetaan, on niihin kuitenkin helpompi varautua ja kääntää ne hyödyiksi. Keskitetyn ja hajautetun hankintatoiminnan välille muodostuvia hyötyjä ja ongelmia voidaan siis käydä läpi ainoastaan yleisellä tasolla. Jokaisella rakennusliikkeellä on hieman omanlaisensa toimintatavat, ja monesti yleisesti todetut heikkoudet eivät välttämättä konkretisoidu jokaisessa liikkeessä samalla tavalla. Toisten ongelmat ovat useasti toisten hyötyjä ja niin edelleen. Eri hankintatoimien väliltä tulisikin löytää juuri omaan yritykseen sopiva ja räätälöity malli.

Hajautetussa hankinnassa toiminta perustuu siis useasti suurelta osin yksilön eli hankintoja hoitavan henkilön itselleen luomaan toimintatapaan yrityksen toimintatapaa silmäläpäitäen. Näin ollen näiden toimintatapojen ja keskittämisen tuomat yhteentörmäykset ovat selviä. Käytännössä ne voivat olla hyvinkin yksinkertaisia asioita, mutta niiden yhtenäistämiseen on panostettava resursseja. Keskitetyssä hankinnassa työmaan ja hankintaosaston välille muodostuvat toimintatapaerot ovat siis yksi isoista ongelmista. Kun asioita hoidetaan työmaalta käsin, istuvat hankinnoista päättävät henkilöt usein saman pöydän ääressä päivästä toiseen. Tällöin asioiden hoitoon ei synny viivettä siitä, että toimijat työskentelevät eri paikoissa. Huonosti toimivan tiedonkulun tuomat viivytykset ja toimimattomuus ovat iso ongelma keskitetyssä hankintatoimessa. (Mourujärvi 2015, 9, 41.)

Keskitetyn mallin yhdeksi hyödyksi todetaan ammattitaidon kasvaminen hankintatoimen osalta ihmisten työskennellessä ainoastaan hankintojen parissa. Yhdeksi ongelmaksi tämän seurauksena on todettu toisaalta tietotaidon häviäminen tuotannollisissa ja rakennusteknisissä asioissa hankintahenkilöstön keskuudessa. Tämä tulee tietysti helposti konkreettiseksi näinkin teknisellä alalla, missä kehitys on melko lailla suurta. Tätä voidaan pitää keskitetyn mallin jonkinlaisena ongelmana. Toisaalta kun se tiedostetaan, voidaan siihen varautua esimerkiksi jonkinlaisilla vuosittaisilla koulutuksilla. Voidaan myös todeta, että keskitetyn mallin yhtenä isona hyötynä on muutoksiin reagoinnin vaikeus hankintahenkilöstön ollessa keskitetty. Näillä muutoksilla tarkoitetaan hankintatoimen yleisiin seikkoihin ja suuntaviivoihin liittyviä reagoiteja. Kuitenkin pienempiin asioihin reagointi voi helposti tulla hajautettua mallia tahmeammaksi. Usein vielä rakentamisen aikana joihin suunnitelmiin voi vielä myöhäisessä vaiheessa tulla muutoksia, jotka vaikuttavat hankintoihin. Tällöin asiat on hankintojen osalta hoidettava nopeasti,

jotta niiden vaikutukset aikatauluun saataisiin minimoitua. On siis selvää, että tämänlaisissa tilanteissa hankinnat voivat olla helpommin hoidettavissa työmaalta käsin yksittäisissä tapauksissa. Toisaalta kun tämäkin ongelma tiedostetaan, voidaan tähän tilanteeseen suunnitella erikoistoimintatapa, jolla se saadaan toimimaan juuri niin nopeasti kuin tarve vaatii myös keskitetyssä mallissa. (Kallio 2010, 18.)

Hankintaimpulssilla tai toisin sanoen hankintaohjeella laitetaan työmaalta tietoa hankintaosastolle jonkin hankinnan alkuun laittamiseksi. Hankintaimpulssissa käydään läpi hankinnan sisältö. Sisältö pitää sisällään esimerkiksi työtavat, määrät, työhön tarvittavan kaluston, siirrot ja tiedon mahdollisista lisä- ja muutostöistä. Impulssissa hankintaosastolle toimitetaan usein myös kyseiseen hankintaan liittyvät suunnitelmat ja työselitykset. Impulssissa todetaan myös hankintaan ja esimerkiksi hankittavaan alihankintaan liittyvät aikataululliset vaatimukset, jotka myös hankintasuunnitelmassa on määritetty. Toisaalta impulssissa tulisi määrittellä myös laadullisia ja rakenteellisia vaatimuksia. Toisin sanoen hankintaimpulssin tulisi olla todella kattava paketti, jotta hankintaosasto saa sen perusteella hankittua juuri oikeanlaista materiaalia, palvelua yms. On siis selvää, että lähtötietojen laatimisella ja itse impulssin laadulla on todella suuri vaikutus hankinnan toimivuuteen. Lähtötietojen tulisi olla niin kattavat, että täydennettävää ei ole. Ongelmaksi tämä muodostuu tapauksissa, joissa lähtötiedoissa on puutteita. Tässä tapauksessa keskitetyn mallin ajatus menee päälaelleen, kun impulssia täydennellään ja lähetellään useasti hankintaosaston ja työmaan välillä. Toisaalta ongelmana voi olla se, että lähtötiedot ovat lähtökohtaisesti puutteellisia. Niin kuin muissakin todetuissa ongelmissa, tässäkin se muodostuu ongelmaksi vasta sen toimiessa puutteellisesti. Lähtötietoasiaan ja siihen liittyvien toimintatapojen toimivuuteen on panostettava alusta asti hyvinkin paljon resursseja, jotta se saadaan toimimaan alusta asti mutkattomasti. Monesti lähtötietojen puutteet johtuvat käytännön pienistä asioista, joten sen suunnittelu tulee lähteä aina impulssiohjelman lomakkeen ulkomuodosta lähtien. Lähtötietojen puutteista syntyviä ongelmia voidaan lähteä ratkaisemaan myös sillä, että lähennetään hankintaosaston ja työmaan välistä kuilua siten, ettei kanssakäyminen tietyn kohteen osalta jää ainoastaan hankintaimpulssilomakkeen varaan. Tällöin hankintaosasto olisi mukana jo ennakkotarjousvaiheessa. Asioita tulee esiin jo aikaisessa vaiheessa, ja toisaalta niiden läpikäyminen on mahdollista jo silloin. (Kallio 2010, 18.)

5 YHTEENVETO

Hankintatoimessa ei ole olemassa juuri sitä yhtä oikeaa ratkaisua. Rakennusliikkeistä jokainen on kuitenkin hieman omanlaisensa, mikä tekee juuri hankintojen kehittämisestä niin mielenkiintoista. Vaikka suurimpien rakennusliikkeiden toimintatavat olisivatkin pääpiirteiltään melko samanlaisia, tulee niiden sisältöä miettiä tarkasti myös tulevaisuudessa.

Monesti rakennusliikkeen ollessa vielä suurimpiin liikkeisiin verrattuna liikevaihdollisesti pieni, hakee hankintatoimi usein jopa itsestään oman toimintatapansa liikkeen sisällä. Se on vielä tässä vaiheessa siis iso soppa jokaisen sen parissa toimivien henkilöiden tuomia tapoja. Hankintojen suuri prosentuaalinen osuus koko hankkeen kokonaiskustannuksista kuitenkin osoittaa sen, ettei sitä pidä sivuuttaa pienemmissäkään yrityksissä. Toisaalta yrityksen kasvaessa tulee hankintoihin ja niiden kehittämiseen panostettavien resurssien määrää kasvattaa vähintäänkin samassa suhteessa yrityksen kasvuun nähden, jotta yrityksen kasvun tuomat hyödyt saadaan realisoitua hankinnoissa. Hankintoihin liittyvien asioiden kehittämiseen ei siis voi panostaa liikkeen kasvaessa liikaa.

Keskitettyyn hankintatoimeen siirryttäessä on usein taustalla rakennusliikkeen kasvu ja nouseminen ns. keskisuurien tai jopa suurien rakennusliikkeiden joukkoon. Tällöin toimihenkilöiden ja samanaikaisesti tehtävien hankkeiden määrä on jo suurta. Syntyy tilanne, jossa useat erilaiset toimintatavat hankintojen parissa operoivat työmaalta käsin. Usein juuri nämä tavat ovat myös ”harjaantuneet” vuosien saatossa, ja ajatuksen tasolla ainakin niitä pidetään hyvinkin toimivina. Keskitettyyn siirryttäessä jokainen näistä toimintatavoista saa pienen kolauksen. On siis selvää, että muutoksen perusteluja tullaan varmasti vaatimaan itse tekijöiden keskuudessa. Tällöin ensimmäisenä isona asiana on keksiä keinot siihen, miten saadaan toteutettua tälle ryhmälle tarvittava aika itse muutoksen ja sen tuomien toimintatapojen sisäistämiseen. Tämä pitää sisällään itse toiminnan sisäistämisen mahdollisine koulutuksineen. On selvää, että tämä ei varmasti ole helppoa, mutta resurssien ja erilaisten koulutusten suunnittelulla se varmasti on mahdollista.

Toisinaan tämän kaltaiset muutokset koetaan usein turhina, ja ensimmäiset mielikuvat toimihenkilöiden keskuudessa voivat olla negatiivisia. Monesti muutos nähdään sumuna, mistä on vaikea ottaa kiinni, eikä edes yritetä nähdä sen mahdollisia positiivisia puolia. Tämän takia asiat on alusta asti tehtävä mahdollisimman selkeiksi. Selkeys tarkoittaa

alusta asti esimerkiksi sitä, että asioista tiedotetaan mahdollisimman ytimekkäästi ja kerralla niin, ettei asiaa ripotella sieltä täältä. Toisaalta keskitetty hankintatoimi pitää sisällään valtavan määrän itse käytäntöön liittyviä asioita, joiden toteutus on suunniteltava todella huolella ennen niiden ottamista käytäntöön. Tämän kaltainen seikka on esimerkiksi itse toimintaperiaate, eli selvitetään kohta kohdalta, miten työmaan tulee tulevaisuudessa toimia hankintaimpulssien saamiseksi hankintaan asti. Toisaalta selväksi tulee tehdä se, kuinka kattava impulssin tulee olla, jotta hankintoja hoitava henkilö saa työn sen myötä eteenpäin. Keskitettyä mallia lanseerattaessa kaikilla tulee siis olla samanlainen käsitys siitä, miten järjestelmä toimii. Selkeys itsessään tulee ottaa huomioon aina lomakkeista itse käytännön suunnitteluun asti. Tällöin keskitetyn mallin hyödyistä on mahdollista saada maksimaalinen hyöty, eikä sisäänajo vie yrityksen toimihenkilöiltä turhaan resursseja.

Hankinta-aloite ja siihen liittyvä sujuvuus ovat keskitetyn toiminnan kannalta suuressa roolissa. Monesti aloitteeseen liittyvät epäselvyydet syövät jo pelkästään ison osan keskitetyn hyödyistä. Hankinta-aloitteen eli toisin sanoen hankintaimpulssin tulisi siis käytännössä pitää sisällään tarvittava tieto siitä, minkälaisen hankinnan työmaa juuri sillä hetkellä tarvitsee. Toisaalta siinä on oltava jo ensimmäisellä kerralla tarvittavat tiedot, jotta hankintahenkilö pystyy tämän kaltaisen hankinnan suorittamaan. Keskitetystä mallista saadaan suurimmat hyödyt irti vasta silloin, kuin impulssit toimivat, eivätkä ne seilaa moneen kertaan työmaan ja hankinnan välillä. Tässäkin kohtaa esiin tulee siis asioiden selkeys ja niiden selvittäminen jokaiselle toimihenkilölle heti keskittämishankkeen alussa. Hankintahenkilön työ pitää yksinkertaisesti sisällään hankinta-aloitteiden läpikäyntiä ja niiden mukaan hankintojen eteenpäin saattamista. Yksi henkilö pystyy hoitamaan melko suurenkin rakennusliikkeen hankinnat ainakin alueellisesti rajattuna. Tällöin tulee myös miettiä sitä, onko toimintaa mahdollista kehittää sellaiseksi, ettei se missään tilanteessa tukkiudu. Hankinnat ovat itsessään yleensä melko kiireluontoisia asioita, eikä niiden tarvetta voida siirtää ajallisesti. Siis ainoa keino, jolla hankintahenkilö pystyy jollain lailla suunnittelemaan omia resurssejaan, on se, että tulevista impulsseista saadaan tieto mahdollisimman ajoissa. Yksi keino toiminnan kehittämiseksi olisikin suunnitella toimintaitien, että impulssit saataisiin hankintaosastolle jonkin tietyn ajallisen säännön mukaisesti.

Hajautetun hankinnan toimiessa työmaalla yhtenä suurimpana hyötynä on tiedon kulun helppous. Hankintaa hoitava henkilö istuu samassa tilassa työmaahenkilöiden kanssa.

Keskitettyyn toimeen siirryttäessä on todella tärkeää, että työmaa ja hankintahenkilö eivät irtaannu tässä mielessä toisistaan. Alussa on siis hyvin tärkeää suunnitella tapa, millä tiedon saa kulkemaan mutkattomasti työmaan ja hankinnan välillä. Tämä kulku ei siis saa perustua pelkästään esimerkiksi sähköpostiviesteihin ainakaan tilanteissa, joissa nopeat reagoinnit olisivat ehdottoman tärkeitä. Sama seikka ei päde pelkästään tiedon kulussa, vaan myös muutoksiin reagoinnissa. Tällöin työmaan ja hankinnan välille ei saa syntyä mielikuvaa siitä, ettei yhteydenotto tai asioiden muuttaminen olisi vaivatonta. Asiat tulee suunnitella niin, että kaikilla on tiedossa toimintatapa siitä, miten ainakin nopeutta vaativan asian saa toimimaan hyvinkin pienellä viiveellä.

Keskitettyyn hankintaan siirryttäessä on tietysti selvää, että suuri painoarvo on kohdistettava henkilöön, joka sitä ryhtyy hoitamaan. Kyseisen henkilön pyörittäessä isoa palaa yrityksen toiminnasta, on hänen tietotaitonsa ylläpitämisellä suuri merkitys. Hankinnat pitävät sisällään tilaus toiminnan ohella suuren määrän erilaisia lakeja ja asetuksia esimerkiksi sopimuksien näkökulmasta. Näiden tulisi olla tällä henkilöllä tiedossa. On siis pyrittävä varaamaan resursseja myös erilaisiin koulutuksiin, jotta toiminta on kaikin puolin tiedostettua ja sitä kautta taloudellisesti tehokkainta. Monesti puhutaan myös siitä, että hankintoja hoitavat henkilöt irtaantuvat pikkuhiljaa itse työmaatoiminnasta ja tällöin toimintaan syntyy ristiriitaisuuksia. On suunniteltava toiminta niin, ettei näin pääsisi tapahtumaan. On selvää, että hankintoja hoitava henkilö pystyy tekemään parhaat ratkaisut vain olemalla tietoinen myös siitä, mitä itse työmaalla tapahtuu. Keskitetyn hankinnan yhtenä huonona puolena on monesti pidetty myös sitä, että tällöin perustettava osasto on monesti pikkuhiljaa erkaantunut tarjouslaskentavaiheesta. Tarjouslaskennan ja hankintojen tulisi kuitenkin olla todella lähellä toisiaan, jotta niiden molempien tietotaito saadaan tehokkaasti käytäntöön. Keskitettyyn hankintaan siirryttäessä on siis todella tärkeää pitää nämä kaksi haaraa lähellä toisiaan myös muutoksen jälkeen.

Koko toiminta ja siihen liittyvät pienetkin asiat on tuotava kaikille selväksi heti alussa. Toisaalta heti alussa on määritettävä vastuut, mitkä uuden toiminnan myötä tietysti hie- man vaihtuvat. Vastuiden tarkka jakaminen on tärkeää siksi, että yleisesti asiat hoituvat tehokkaimmin vain niin, että niiden takana seisoo selvä vastuunkantaja. Kun ihminen on yksin vastuussa jostain asiasta, tekee hän sen yleensä niin hyvin kuin mahdollista. Toi- saalta hankintojen vielä ollessa hajautettuna jokaisella työmaalla on ollut yleisesti yksi henkilö, joka on ollut vastuussa hankinnoista. Tällöin on ollut helppoa osoittaa sormella, jos siihen on ollut tarvetta. Keskitettyyn hankintamalliin siirryttäessä vastuu jakautuu käy- tännössä yhdeltä ihmiseltä kahdelle, jolloin osoittelu vaikeutuu. Tällöin koko yksittäinen

hankintaprosessi on jaettava pienempiin osiin vastuut samalla jakaen. Vain näin saadaan tehokkuus maksimiinsa myös tältä osin.

Keskitetyn hankintatoimen organisaatio on vielä suuremmassakin rakennusliikkeessä alueellisesti katsottuna hyvinkin pieni. Monessa tilanteessa sen muodostaa yksi henkilö esimiehineen. Tällöin tulee ajatella myös tilannetta, jossa tämä kyseinen henkilö esimerkiksi sairastuu, irtisanoutuu tai jonkin muun syyn takia ei yhtäkkiä pystykään hoitamaan tehtäväänsä. Toiminta tulee siis heti alussa suunnitella siten, ettei se tämän kaltaisessa tilanteessa pysähdy täysin. On esimerkiksi nimettävä henkilö, joka pitää taustalla yllä jonkinlaista tietotaitoa siitä, miten kyseistä toimintaa hoidetaan tai ainakin sitä, miten siihen saadaan perehdytettyä mahdollisimman nopeasti uusi henkilö.

Hankintatoimi on hyvin toimiessaan yrityksen yksi suurimmista kilpailueduista, ja toisaalta kankeana elimenä siitä syntyy yritykselle varmasti taloudellisia tappioita. Hankintatoimen malli sinänsä ei ole aina niin mustavalkoinen, vaan sitä voidaan ja pitääkin jalostaa juuri oikeanlaiseksi oman yrityksen kannalta. Koska kaikki rakennusliikkeet ovat toisiinsa nähden hieman erilaisia, ei sitä yhtä ja oikeaa yleistä toimintatapaa ole olemassa. Rakennusliikkeen koon ja organisaation muodon lisäksi erovaisuutta tekevät myös siellä työskentelevät ihmiset. On hyvä muistaa, että täysin samanlainen hankintamalli ei välttämättä toimi samalla lailla toisessa yrityksessä eri ihmisten operoimana. Asia ei myöskään ole tietenkään niin, että liikkeen tulee valita joko hajautetun tai keskitetyn hankinnan väliltä. Näitä kahta hankinnan muotoa voi ja kannattaa tietysti myös yhdistää. Monessa liikkeessä hajautetun ja keskitetyn välinen raja on asetettu johonkin tiettyyn euromäärään. Tämä on tietysti järkevää, sillä aivan pienempien hankintojen kierrättäminen hankintaosaston kautta ei varmasti tuo liikkeelle taloudellista säästöä, vaan toisaalta tuhlaa resursseja. Kun suunnitellaan omaan yritykseen juuri sitä oikeaa toimintamallia, tulee siis ottaa huomioon hyvin monia asioita aina yrityksen koosta organisaatorakenteeseen sekä yhteistyökumppanuuksista itse oman yrityksen työntekijöihin. Tehokkaasti toimivaa hankintatoimea ei siis perusteta päivässä, vaan suurten kokonaisuuksien jälkeen se vaatii aikaa muovautuakseen juuri oikeanlaiseksi.

LÄHTEET

Junnonen, J. 2009. Sopimusten hallinta. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy.

Junnonen, J.-M. & Kankainen, J. 2012. Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy.

Kallio, P. 2010. Rakennusliikkeen hankintatoimen kartoitus. Opinnäytetyö. Viitattu 14.5.2016 http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/24598/Kallio_Paula.pdf?sequence=1.

Kiiras, J. & Junnonen, J.-M. 2012. Kiinteistökehitys, rakennuttaminen ja sopimustekniikka. Tampere: Rakennustieto Oy.

Mourujärvi, T. 2015. Keskitetyn hankinnan kehittäminen Ncc Rakennus Oy:n pk-seudun talonrakentamisen yksikössä. Opinnäytetyö. Viitattu 30.4.2016 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91540/Mourujarvi_Tero.pdf?sequence=1

Ojarannan Rakennus Oy 2016. Yritys. Viitattu 23.10.2015 <http://www.ojaranta.fi/Yritys>

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys Oy Keskittää vai hajauttaa? Viitattu 16.10.2015 <http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/oman-organisaation-resurssit/keskittaa-vai-hajauttaa/>

Toikkanen, S. & Särkilahti, T. 1997. Hankintojen suunnittelu ja valvonta. Helsinki: RTK-FAKTA OY.

Torniainen, K. 2015. Hankintapakettien ohjeistus. Opinnäytetyö. Viitattu 27.3.2016 <http://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/89727/Hankintapakettien%20ohjeistus.pdf?sequence=1>.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Taulukko 1, Eri hankintatoimien hyödyt ja haitat

Liite 3. Ohje huomioon otettavista asioista hankintatoimea keskitettäessä

KYSELYLOMAKE

HAJAUTETUN HANKINTATOIMEN TOIMIVUUS OJARANNAN RAKENNUS OY:SSÄ

Kysymykset:

Hankintatoimi yrityksessänne tällä hetkellä:

1. Hankintatoimeen satsatut resurssit

- Oman työmäärän arviointi?
- resurssien organisointi/ohjaus yrityksessänne, toimiva?
- onko olemassa yhteistä toimintamallia? toimivuus?

2. Mitkä asiat koet tällä hetkellä toimiviksi yrityksenne hankintamallissa, vahvuudet?

- syy tähän?

- kehittämismahdollisuudet?

3. Missä asioissa olisi mielestäsi kehittämisen varaa?

- syy heikkoon toimivuuteen?

- oma ajatus kehittämisestä?

4. Pyritäänkö yrityksessänne yhdistämään eri työmaiden hankintatarpeita?

- tämän hetkinen toimivuus?

5. Työntekijöiden organisointi

- Onko jokaisella vakiintuneet työnkuvat?

- työntekijöiden jatkuva koulutus?

6. Mitkä asiat ovat luoneet ajatuksen keskitettyyn hankinta-toimeen siirtymisestä?

• - mihin asioihin haetaan tehokkuutta?

7. Omia mietteitä / mieleen juolahtaneita ajatuksia.

	HAJAUTETTU	KESKITETTY
HYÖDYT	<ul style="list-style-type: none"> - NOPEUS TYÖMAAOLOSUHTEISSA 	<ul style="list-style-type: none"> - SELKEÄ TOIMINTATAPA - ORGANISAATION SEURANTA JA VALVONTA - NOPEA MUUTOKSIIN REAGOINTI (ORGANISAATIOTASOLLA) - HANKINTAORGANISAATION JOHTAMINEN - VOLYYMIEDUT - KEHITTÄMINEN / UUSIEN MALLIEN TESTAUS - TOTEUTUNEIDEN HINTOJEN DATA-HYVÄSIKÄYTTÖ - HANKINTAHENKILÖSTÖN AMMATTAITAITO HANKINTA-ASIOISSA
HAITAT	<ul style="list-style-type: none"> - YHTEISEN TOIMINTAMALLIN PUUTE - SEURANTA / VALVONTA - TYÖTEHTÄVÄT EIVÄT VAKIINNU HANKINTOJEN OSALTA - KOULUTUKSIEN TEHOKKUUS - TOTEUTUNEIDN HINTOJEN DATA- HYVÄSIKÄYTTÖ 	<ul style="list-style-type: none"> - TOIMINTATAPAEROT TYÖMAA/HANKINTAOSASTO - TIEDON KULKU TYÖMAA/HANKINTAOSASTO - HANKINTAOSASTON TIETOTAIDON HÄVIÄMINEN TYÖMAA-ASIOISTA - PIENTEN ASIOIDEN NOPEA REAGOINTI

Taulukko 1. Eri hankintatoimien hyödyt ja haitat

Ohje huomioon otettavista asioista hankintatoimea keskitettäessä

- Pyri toimimaan alusta asti mahdollisimman selkeästi. Selkeys tulee ottaa huomioon tiedottamisessa, lomakkeissa sekä käytäntöjen suunnittelussa ja toteutuksessa
- Varaudu tuleviin resurssien kasvuun uuden hankintamallin kehittämisen osalta
- Suunnittele muutos niin, että työntekijöille jää tarvittava aika muutoksen ja uuden toimintamallin sisäistämiseen
- Varaa aikaa myös erilaisiin koulutuksiin, joissa uutta hankintamallia käydään tekijöiden kanssa läpi
- Panosta hankintaimpulssin ulkoasuun ja varmistu että siihen liittyvä toiminta on kohta kohdalta kaikilla tiedossa
- Varaudu alussa uuden hankintatoimen mahdolliseen tukkeutumiseen
- Panosta tiedonkulun toimivuuteen työmaiden ja hankintaosaston välillä
- Panosta henkilöön joka operoi hankintaosastolla niin muutoksen alussa kuin sen jälkeenkin. Varaudu myös tilanteeseen, jossa tämä henkilö ei äkillisesti enää pystykään hoitamaan tehtäväänsä
- Huomioi että hankintaosasto ei muutoksen myötä erkaannu tarjouslaskentavaiheesta
- Määritä muutoksen myötä muuttuvat vastuut hankintoihin liittyen