

Linjasaneeraushankkeen hankintasuunnitelman laadinta

Riikka Suvela



Tekijä Riikka Suvela	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Linjasaneeraushankkeen hankintasuunnitelman laadinta	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen hankintasuunnitelmaa. Työ on toiminnallinen, jonka tavoitteena on uuden hankintasuunnitelmapohjan tuottaminen perustuen aiempien hankintamenetelmien ja hankintojen vertailuun.</p> <p>Työ on rajattu käsittelemään vain toimeksiantajayrityksen linjasaneeraushankkeita. Tutkimuksesta rajataan muiden yritysten, kuin toimeksiantajan, linjasaneeraushankkeiden hankinnat. Tutkimukseen otetaan vertailtavaksi neljä toimeksiantajan toteuttamaa keskenään samankaltaista hanketta, joista kaksi on toteutettu vuoden 2017 aikana, ja toiset kaksi vuoden 2019 aikana. Tutkimuksesta rajataan täten muut toteutetut hankkeet. Tutkimuksesta rajataan myös toimeksiantajan muu talouden hallinta yritystasolla. Työ on tehty keväällä 2019.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu yleisistä hankintojen kannattavuuden ja optimoinnin teorioista. Lisäksi tietoperustaa tukevat tutkimuksessa käytetyt näytteenomaiset haastattelut osapuolilta, jotka tekevät hankintoja toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Työn pohjalta syntynyt produkti ja tutkimustulokset ovat tarkoitettu ainoastaan toimeksiantajan käyttöön. Produktina syntyi linjasaneeraushankkeen hankintasuunnitelma. Syntyneitä produktia hyödynnetään jatkossa alkavien linjasaneeraushankkeiden hankintojen suunnittelussa.</p>	
Asiasanat Hankinta, hankintasuunnitelma, hankintaprosessi, ostotoiminta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja menetelmät	2
1.2	Työn rakenne ja rajaukset	4
1.3	Tietoa toimeksiantajasta.....	4
1.4	Teoreettinen tietoperusta	5
1.5	Käsitteet.....	5
2	Kannattavuus	8
2.1	Kannattavuuden osatekijät	8
2.2	Kannattavuuden mittaaminen.....	9
3	Hankinnat.....	11
3.1	Hankintojen taloudellinen vaikutus	12
3.2	Hankintojen vastuullisuus.....	14
3.2.1	YSE 1998.....	16
3.2.2	RYHT 2000	17
3.3	Hankintaprosessi	18
4	Hankintasuunnitelma.....	21
4.1	Toimeksiantajayrityksen hankinnat ja nykyinen hankintaprosessi.....	22
4.2	Hankintasuunnitelman suunnittelu.....	25
4.3	Hankintasuunnitelman toteutus ja uusi hankintaprosessi.....	27
4.4	Hankintasuunnitelman kuvaus.....	31
5	Pohdinta.....	33
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	35
5.2	Produktin arviointi.....	35
5.3	Oma kehitys.....	36
	Lähteet	37
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Hankintasuunnitelma	39
	Liite 2. Haastattelun kysymykset	41
	Kuva 1. Hankintaprosessi (Nieminen 2016, 53)	18
	Kuva 2. Hankintaprosessi ennen hankintasuunnitelmaa	24
	Kuva 3. Hankintaprosessi hankintasuunnitelmapohjan jälkeen	30
	Taulukko 1. Hintavertailu	27

1 Johdanto

Linjasaneeraus eli perinteinen putkiremontti tarkoittaa vanhojen vesi- ja viemäriputkien vaihtamista uusiin putkiin. Se sopii kaikkiin kiinteistöihin iästä, kunnosta tai rakennustyy-
pistä riippumatta. Linjasaneerauksen yhteydessä tehdään aina myös kylpyhuoneremontti
ja sähkötyöt.

Toimeksiantajayritys on erikoistunut linjasaneerauksien tekemiseen, ja toteuttanut niitä
kaikilla urakkamuodoilla. Urakkamuotoja ovat kokonais-, laskutyö-, tavoitehinta-, projektin-
johto- ja KVR-urakka. Linjasaneeraushankkeet ovat kooltaan suuria, sekä rahallisesti että
ajallisesti. Hankkeiden koot vaihtelevat yhtiöiden mukaan ja niiden kestoon vaikuttavat
asuntojen ja liikehuoneistojen lukumäärä sekä saneerauksen laajuus.

Linjasaneeraushankkeessa hankintojen osuus voi olla 90 prosenttia hankkeen kokonais-
kustannuksista. Hankintaosaamisen merkitys kasvaa jatkuvasti ja yhä useammin yrityksen
menestys on riippuvainen sen tekemistä hankinnoista. Suunnitelmallisella hankinnalla voi-
daan paitsi vaikuttaa hankkeeseen taloudellisesti, niin myös kestävään kehitykseen ja
ekologisuuteen. Ympäristövastuullisuus on tullut lähemmäs rakennusalaa ja eritoten kor-
jausrakentamista. Korjausrakentaminen pidentää rakennuksen käyttöikää ja mahdollistaa
kaupunkialueiden kehityksen. (Nieminen 2016, 12)

Toimeksiantajan asiakaslähtöisestä näkökulmasta ekologisuus on viime vuosien aikana
vakiinnuttanut asemaansa. Yhä useammin tarjouspyynnöt sisältävät energiatehokkaita
ratkaisuja, joilla säästettäisiin luontoa ja pitkällä aikajänteellä myös rahaa. Kestävä kehitys
on vahvistanut asemaansa myös toimittajien tarjoamissa tuotteissa ja käytettävissä raken-
nusmateriaaleissa.

Opinnäytetyöaiheeni on Linjasaneeraushankkeen hankintasuunnitelman laadinta. Päädyin
aiheeseen toimeksiantajan pyynnöstä, uuden työtehtävän myötä ja puhtaasta omasta
mielenkiinnostani aihetta kohtaan. Aihe on toimeksiantajalle tärkeä, sillä hankinnoilla on
suuri merkitys linjasaneeraushankkeissa, jotka ovat suuruudeltaan keskimäärin muuta-
man miljoona euroa. Aihe oli kiinnostava myös siksi, että työstin hankintasuunnitelman
vertailemalla yrityksen aiemmin tehtyjä hankintoja nykyisiin, kahden vuoden aikavälillä.

Hankintojen aiempia toimintatapoja tutkittiin ja niistä huomioitiin hyväksi todetut toimintata-
vat laadittaessa hankintasuunnitelmaa. Työtä varten vertailtiin hankintojen volyymin ja
muutoksia kahdesta hankkeesta vuodelta 2017 ja kahdesta hankkeesta vuodelta 2019.

Vertailunkohteena olivat eritoten vuosialennushintojen ja kohdekohtaisen kilpailutuksen hintojen erot.

Tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, kumpi sopimusmuoto on yrityksen näkökulmasta parempi. Niiden mukaan kohdekohtainen hintojen kilpailutus takaa edullisemmat hinnat, jotka ovat voimassa hankkeen koko keston ajan, ja varmistaa tarvikkeiden saannin.

Aihe liittyi koko yrityksen hankintoihin ja hankintojen nykyiseen toimintamalliin ja sen kehittämiseen. Tarve hankintasuunnitelmalle tuli yrityksen halusta kehittää hankintatapoja ja parantaa hankkeiden kannattavuutta minimoimalla kustannuksia. Etenkin kooltaan pienemmissä hankkeissa hankinnoilla on mittava merkitys hankkeen taloudelliseen menestykseen. Hankinnat käsittävät niin materiaalihankinnat kuin työ- ja aliurakointihankinnat.

Kyseessä oli toiminnallinen työ, jonka tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle hankintasuunnitelmapohja. Hankintasuunnitelman tarkoitus on helpottaa linjasaneeraushankkeen hankintojen tekemistä ja selkeyttää sekä yhdenmukaistaa toimintatapoja kannattavuuden parantamiseksi.

Produktista tuli ajankohtainen, kun yritys koki tarpeelliseksi palkata yhden henkilön hoitamaan kaikkia hankintoja. Valikoiduin kyseiseen tehtävään ja näin ollen vastaan hankinnoista jatkossa. Jotta saatan toimia tehtävässäni asiantuntevasti, tuli minun selvittää aiemmat toimintatavat ja -mallit sekä tutkia niiden toimivuutta. Lisäksi yritys koki, että hankintoja muuttamalla voidaan saavuttaa parempi kannattavuus niin koko liiketoiminnalle kuin yksittäiselle hankkeellekin.

Produkti toimii tällä hetkellä osana yrityksen päivittäisiä hankintoja ja ohjaa hankintatoimintaa. Se otettiin käyttöön heti työn valmistuttua. Hankintasuunnitelmapohjan tarjoamat hyödyt on havaittu toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi.

1.1 Työn tavoite ja menetelmät

Tahto- ja tavoitetila oli se, että työnjohdolta vapautuisi aikaa niihin työtehtäviin, joissa heitä tarvitaan, ja projektien kannattavuus paranisi, hankkeen talouden ennustettavuus helpottuisi, työmaalogistiikka järkevöityisi ja tätä peilaten yrityksen toiminnan ohjattavuus olisi paremmalla tasolla. Hankintasuunnitelman tarkoitus on helpottaa päätöksen tekoa.

Työn avulla pyrittiin saamaan vastaukset pää- ja alaongelmiin. Osa haastattelukysymyksistä oli miltei samoja, kuin työn tavoitteet, ja siten ne edesauttoivat tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoite on, että produkti itsessään pystyy vastaamaan tavoitteisiin ja sen käytön myötä selviää, kuinka paljon suunnittelemalla hankintoja voidaan säästää rahaa.

Opinnäytetyöstä syntyi hankintasuunnitelmapohja toimeksiantajan käyttöön. Hankintasuunnitelman toimivuutta voidaan mitata parhaimmalla tavalla, kun se on käytössä. Toiminnallisen työn tarkoitus oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka paljon kannattavuutta voidaan parantaa hankintoja suunnittelemalla?
 - 1.1 Miten hankintoja toteutetaan tällä hetkellä?
 - 1.2 Millaisia muutoksia nykyiseen prosessiin tulee tehdä?
 - 1.3 Mihin asioihin hankintasuunnitelmalla vaikutetaan?
 - 1.4 Millä tavalla vastuullisuus huomioidaan hankintaprosessissa?

Työn kohderyhmään kuuluivat toimeksiantajayrityksen työntekijät, projektipäälliköt sekä laskentatiimi, jotka hoitavat hankkeiden hankintoja ja tarjousten kilpailutuksia. Hankintasuunnitelman on tarkoitus myös helpottaa laskentatiimiä työtehtävissä ennen tarjouksen lähettämistä tilaajalle.

Hankintasuunnitelman kanssa edettiin vaiheittain. Ensimmäiseksi tehtiin tutkimus- ja selvitystyötä. Sen jälkeen kasattiin aineisto ja ryhdyttiin kehittämään hankintasuunnitelmapohjaa ja luonnostelemaan mallia. Lähtökohtaisesti pohja päätettiin luoda Excel-tiedostoon, jotta sitä olisi helppo muokata ja muuttaa kullekin hankkeelle sopivaksi.

Työtä varten tehtiin pienimuotoinen, laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa haasteltiin työntekijöitä hankinnan eri rooleissa. Kyseessä oli näytteenomainen tutkimus, koska haastateltavia oli 3 henkilöä, joista yksi on laskentapäällikkö ja kaksi henkilöä ovat projektipäälliköitä. Haastattelun vastauksia analysoitiin ja hyödynnettiin hankintasuunnitelmapohjassa.

Hankintasuunnitelmapohjan toteuttamiseksi tarvittiin Office-ohjelmisto taitoja. Oli myös tunnistettava, mitkä asiat hyödyttävät hankintojen tekemistä ja niiden kilpailuttamista, ja asiat, joilla ei ollut merkitystä tai niiden vaikutus oli negatiivinen. Tietoja hankintasuunnitelman tekemistä varten kerättiin laskentatiimiltä, projektipäälliköiltä sekä tuotannosta. Hintavertailua varten tarvittiin listoja ostoista, ostohintoja, ostojen määriä ja ostolaskuja.

Työssä hyödynnettiin omaa kokemusta hankintojen tekemisestä, tarjousten kilpailuttamisesta ja ostoreskontran hoitamisesta. Tietoja tarvittiin nykyisten prosessien ja toimintatapojen ymmärtämiseksi. Lisäksi edellä mainittuja tietoja käytettiin kysely- tai haastattelulomakkeen luomiseen, jotta kysymykset olivat relevantteja ja niillä oli lisäarvoa produktia ajatellen. Tiedot olivat hyödyksi myös hankintasuunnitelmapohjan luomisessa ja uuden prosessin kehittämisessä.

1.2 Työn rakenne ja rajaukset

Työ on rajattu käsittelemään vain toimeksiantajayrityksen linjasaneeraushankkeita. Tutkimukseen otetaan vertailtavaksi neljä toimeksiantajan toteuttamaa keskenään samankaltaista hanketta, joista kaksi on toteutettu vuoden 2017 aikana, ja toiset kaksi vuoden 2019 aikana. Tutkimuksesta rajataan täten muut toteutetut hankkeet.

Mahdolliset haastattelut rajataan toimeksiantajan työntekijöihin ja heistä rajauksen ulkopuolelle jäävät henkilöt, jotka eivät tee hankintoja tai heidän tekemänsä hankinnat eivät ole merkittäviä linjasaneeraushankkeiden kannalta. Tutkimuksesta rajataan myös toimeksiantajan muu taloudenhallinta yritystasolla. Työ on tehty keväällä 2019.

Hankintoja vertaillaan yhden toimittajan hintojen perusteella edellä mainitulla aikavälillä. Hinnastot on rajattu näihin neljään hankkeeseen, joiden hinnoittelutavat poikkeavat toisistaan ja ovat siksi vertailuun sopivia.

1.3 Tietoa toimeksiantajasta

Toimeksiantajayritys on vuonna 2006 perustettu korjausrakentamiseen erikoistunut rakennusalan yritys. Vuoden 2017 lopussa yrityksestä tuli suuren rakennusyhtiön tytäryhtiö, jossa avainhenkilöt ovat edelleen vahvasti mukana. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 60 rakennusalan osaajaa. Toimisto sijaitsee Helsingissä, mutta korjausrakentamisen toimialueena on koko pääkaupunkiseutu. Yrityksen liikevaihto oli viime vuonna noin 27 miljoonaa euroa.

Tytäryhtiönä yritys saa toimia vapaammin, mutta on velvoitettu toimimaan emoyhtiön velvoitteiden mukaisesti. Vaatimustaso turvallisuuteen ja laatuun on noussut. Emoyhtiö on vahvistanut toiminnan kehitystä ja siksi yritys jatkaa kasvuaan vahvempana. Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen tarjosi mahdollisuuden tälle opinnäytetyölle.

1.4 Teoreettinen tietoperusta

Tietoperusta muodostui yrityksen antamien tietojen, henkilökunnan haastattelujen ja tuotettujen pienimuotoisten tutkimusten sekä vertailujen perusteella. Työssä käytettiin erilaisia tietolähteitä hankintojen tekemisestä ja niiden tuottamista hyödyistä. Tietoa tarvittiin rakennusalan hankintoihin liittyvistä yleisistä ehdoista, sekä toimeksiantajan aiemmista ja voimassa olevista hinnastoista ja sopimuksista. Työn kannalta oli oleellista selvittää, mitä erilaisia malleja rakennusosalalla on yleisesti käytössä, mitä malleja mahdollisesti kilpailijat käyttävät ja ovatko ne toimivia. Kansainvälisiä tietolähteitä käytettiin parantamaan käsitystä siitä, miten hallita omaa hankintaketjujaan. Koska tuotteiden ja palvelun tarjoajia on markkinoilla valtava määrä, oli tärkeää tehdä selvitystyötä toimittajien toimitus- ja maksuehdoista.

Teorioita tutkittiin rakennusalaan kohdistuvasta kirjallisuudesta Harvardissa tehtyihin tutkimuksiin, jotta kokonaiskuva ja käsitys hyvien hankintojen tekemiseen sekä koko prosessin ymmärtämiseen olisi mahdollisimman laaja-alainen. Saatu tietoperusta toimeksiantajalla työskennellessä sekä työntekijöiltä saadut vastaukset varmistivat sen, että hankintasuunnitelma tehtiin toimeksiantajalle ja loppukäyttäjilleen toimivaksi.

1.5 Käsitteet

Työssä tulee esille käsitteitä, joita on avattu tähän lukuun niiden merkityksen ymmärtämiseksi.

Alihankintaketju tarkoittaa sitä, että aliurakoitsijalla on oma aliurakoitsija. Eli käytännössä kun pääurakoitsija hankkii aliurakoitsijan tekemään laatoitustyöt, laatoittaja saattaa olla kolmannen osapuolen työntekijä. Kuitenkin pääurakoitsija on ainoastaan sopimussuhteessa oman aliurakoitsijansa kanssa. Useimmat tilaajat vaativat, ettei ketjutusta saa tehdä yhtä ketjua pidemmälle.

EVA, taloudellinen lisäarvo, on sijoitetun pääoman ja pääoman keskimääräisen kustannuksen erotus. Se kertoo, onko yritys riittävän kannattava.

Hanke on pääurakoitsijan toteuttama projekti tai urakka, jossa tilaajana on taloyhtiö. Hankkeella tarkoitetaan urakkaa kokonaisuutena, joka muodostuu hankinnoista, aliurakoinnista, yrityksen resursseista ja niiden toteuttamasta työstä. Hankkeiden koot, sisällöt ja läpimenoajat vaihtelevat tilaajasta riippuen.

Kaupallisia asiakirjoja ovat tarjouspyyntö, tarjouserittely ja urakkaohjelma. Kaupallisia asiakirjoja käytetään tarjouspyyntövaiheessa, kun tilaaja esittää urakoitsijalle hankkeeseen sisältyviä töitä. Kaupallisista asiakirjoista käyvät ilmi sopimusehdot.

Kirjauksilla tarkoitetaan tässä työssä sopimusehtoja muun muassa viivästyssakoista, ulkopuolisen työvoiman käytöstä aiheutuneista kuluista, osakkeenomistajan tai asukkaan omaisuuden vahingoittamisesta, työn laadusta ja lisätöiden kustannuksista.

Litteroilla tarkoitetaan projektilajeja, jotka kuvaavat sen kyseisen kustannuksen syntyminen syytä. Litteroita käytetään kustannusten lajitteluun. Niiden avulla seurataan kunkin toimittajan kanssa tehtyjen sopimusten kustannusten kehittymistä ja vaikutusta budjettiin.

Nokkamiehet ovat oman alansa vastuuhenkilöitä, eli niin sanotusti tiiminvetäjiä. Nokkamiesten tehtävä on huolehtia, että heidän tiimillään on kaikki tarvikkeet työn suorittamiseksi ja johtaa töiden etenemistä oman osaamisalueensa puitteissa. Nokkamiehet työskentelevät työnjohtajan alaisuudessa.

Projektipäällikkö johtaa koko hanketta. Hänen vastuullaan on koko projektin talous, työmaan eteneminen, ongelmien ratkaisu sekä rakennusaikaisten lupien hakeminen. Projektipäällikkö toimii samanaikaisesti useamman hankkeen vetäjänä.

SIPO, eli sijoitetun pääoman määrä, muodostuu omasta ja korollisesta vieraasta pääomasta. Se kuvaa varsinaisen liiketoiminnan tuoton ja siihen laitettujen pääomaresurssien suhdetta.

Taloudellisen loppuselvityksen tarkoitus on selvittää lopullisesti ja sopijaosapuolia sitovasti kaikki urakkaan liittyvät kysymykset. Loppuselvityksessä käydään läpi urakoitsijan lopputilitys ja tilaajan mahdollinen vastine. Loppuselvityksen jälkeen kummallakaan sopijaosapuolella ei ole mahdollista esittää taloudellisia vaateita.

Teknisiä asiakirjoja ovat suunnitelmat, piirustukset ja turvallisuusasiakirjat. Tekniset asiakirjat ovat tarjouspyynnön mukana ja ne esittävät työn sisältöä ja rakennemuutoksia. Suunnitelma-asiakirjoja ovat rakennus- ja työselostukset, jotka esittävät rakennuskohteen ominaisuuksia, rakennusosaratkaisuja sekä laatuvaatimuksia. Piirustukset ilmentävät kohteen sijainnin sekä laajuuden, määrät ja mitat. Turvallisuusasiakirjat käsittävät kaikki turvallisuuteen liittyvät määräykset.

Työnjohtaja on työmaalla päivittäisiä asioita hoitava ja johtava henkilö. Työnjohtajan vastuulla on työmaan aikataulun noudattaminen, töiden tarkastaminen, tarvikkeiden tilaaminen ja turvallisuudesta huolehtiminen. Työnjohtaja johtaa yhtä hanketta kerrallaan.

Urakalla tarkoitetaan rakentamispalveluja, joita urakoitsija suorittaa sovittua korvausta vastaan.

Urakkasopimus koostuu asiakirjoista, ja se on molempien sopijaosapuolten allekirjoittama. Siinä luetellaan urakassa noudatettavat asiakirjat. Sopimus syntyy hyväksytyin tarjouksen pohjalta.

Vastaanottotarkastus suoritetaan töiden valmistuttua. Tarkastuksen tarkoitus on tuoda esiin havaitut virheet ja puutteet. Vastaanottotarkastuksesta tehdään pöytäkirja, joka osoittaa mitä tarkastuksessa havaittiin ja päätettiin. Virheiden vaatimukset sisällytetään urakoitsijan rakennusajan velvoitteisiin, eikä niihin voi puuttua takuuajana.

Viivästyssakkoa maksetaan siinä tapauksessa, jos urakka ei pysy määritellyssä aikataulussa. Viivästyssakot sovitaan ennen hankkeen alkamista ja aikatauluun merkitään sakolliset välitavoitteet. Mikäli tavoitteisiin ei päästä, joutuu urakoitsija maksamaan tilaajalle viivästyssakkoa.

WACC on pääoman keskimääräinen kustannus, joka saadaan oman ja vieraan pääoman kustannusten painotettuna keskiarvona siten, että painokertoimina käytetään molempien pääomalajien suhteellisia osuuksia.

2 Kannattavuus

Juha-Pekka Kallungin (2014) mukaan aidosti menestyvän yrityksen operatiivisen liiketoiminnan kannattavuus on niin hyvä, että se pystyy generoimaan myös omistajien ja velkojien vaatiman tuoton. Kallunki kirjoittaa, että yhden tilikauden kannattavuus ei kuvaa yrityksen todellista kykyä luoda omistaja-arvoa, joten kannattavuutta ja taloudellista lisäarvoa onkin tarkasteltava pidemmällä aikavälillä. (Kallunki 2014, 82-84)

Vilkkumaan (2017, 40) mukaan taloudellisen ajattelun ja toiminnan peruslähtökohta on, että tunnetaan tekemisen taloudelliset vaikutukset. ”Sen jälkeen tulee toimia taloudellisesti ja tehokkaasti. Kun työntekijät tietävät oman tekemisensä taloudelliset vaikutukset, he myös voivat ja osaavat toimia paremmin ja tehokkaammin ja saavuttavat siten paremman tuloksen.” (Vilkkumaa 2017, 40)

Rantanen (2016, 90) toteaa, että mitä systemaattisempaa palvelujen ja tuotteiden tekeminen on, sen tehokkaampaa ja kannattavampaa yritystoiminta on. Arvokkaan yrityksen toiminta on positiivisella tavalla rutinoitunutta. Rutiinit lisäävät hallittavuutta, vähentävät virheitä, parantavat laatua ja reklamaatioiden hoitoa. Ne ovat yrityksen itselleen kehittämiä täsmätyökaluja. (Rantanen 2016, 90-91)

Yrityksen perustekeminen pyritään rutinoimaan eri prosessein toistettavaksi ja tehokkaaksi. Rutiinit tulee rakentaa osaksi yritystoimintaa, sillä ne eivät itse sellaisiksi ohjaimatta muodostu. Tästä syystä vakiintuneita käytäntöjä on tarkasteltava kriittisesti, jotta ne eivät muodostu rutiineiksi, jotka hidastavat toimintaa. (Komulainen 2016, 91)

2.1 Kannattavuuden osatekijät

”Kannattavuus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa operatiivisella liiketoiminnallaan tuloja enemmän kuin se on uhrannut menoja tulojen hankkimiseksi.” Kallunki (2014) toteaa. (Kallunki 2014, 83)

Yritys on kannattava silloin, kun se tuottaa omistajilleen voittoa. Ei kuitenkaan riitä, että sen toiminta on voitollista, vaan nykyään sijoittajat vertaavat yrityksen taloudellista menestymistä asettamiinsa tavoitteisiin. Vaikka yrityksen toiminta olisi voitollista tai voitollisempaa kuin kilpailijalla, sijoittajille jäävä osuus voitosta täytyy olla riittävä sijoitusten riskeihin nähden. Kun tämä toteutuu, yritys pystyy vastaamaan vieraan pääoman maksuvelvoitteistaan, jakamaan osinkoja omistajilleen ja kasvattamaan arvoaan. (Kallunki 2014, 83)

Yrityksen kannattavuus muodostuu yrityksen varsinaisen toiminnan tuotoista, jotka syntyvät tavaroiden tai palveluiden myynnistä. Yritys voi saada myös sijoitus- ja rahoitustuotoja, kuten korko-, vuokra- ja osinkotuottoja. Mikäli tarkoituksena on arvioida varsinaisen liiketoiminnan kannattavuutta, ei sijoitus- ja rahoitustuottoja pidä huomioida. Myöskään satunnaisia tuottoja ei oteta mukaan silloin, kun arvioidaan yrityksen kannattavuutta. Satunnaiset tuotot ovat epämääräisiä tai kertaluontoisia tuottoja. (Mannila 2016)

Jotta yrityksen toiminta on mahdollista, sen on oltava kannattavaa ja liiketoiminnan pitää tuottaa voittoa. Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä tai oikeammin niiden keskinäisestä suhteesta. Näin ollen toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Yritykselle syntyy aina väistämättä kustannuksia, kun se käyttää tavaroiden ja palvelujen tuottamiseen tuotannontekijöitä. (Mannila 2016)

Tulokseen vaikuttavat myyntituotot sekä kustannukset. Kannattavuuden edellytys on, että myyntituottoja on enemmän kuin kustannuksia. Jos myyntituotot lisääntyvät, se käytännössä tarkoittaa, että myynnin määrä kasvaa. Myynnin määrän kasvaminen lisää myös kustannuksia. Jos tuotannon ja myynnin määrä vähenee, kustannusten määräkin jää pienemmäksi. Näitä kustannuksia nimitetään muuttuviksi kustannuksiksi. Tuotantotoiminnan kustannukset ovat ainekustannuksia, työkustannuksia, pääomakustannuksia ja muiden tavaroiden ja palvelujen kustannuksia. (Mannila 2016)

Kiinteät kustannukset ovat niitä, joiden määrä ei riipu suoraan valmisettävien tai myytävien tuotteiden määrästä. Ne muodostuvat, vaikka tuloja ei olisi ollenkaan. Tällaisia kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat, kuukausipalkat, kiinteistä palkoista tulevat henkilösivukustannukset, mainonta ja korot. Tulosta voidaan parantaa, jos kiinteitä tai muuttuvia kustannuksia pystytään alentamaan. (Mannila 2016)

2.2 Kannattavuuden mittaaminen

Kallungin (2014) mukaan yrityksen kannattavuutta mitataan usein niin sanottujen katelukujen avulla. ”Kateluvut ovat sitä korkeampia, mitä enemmän tuotteiden ja palveluiden myyntihinnasta jää kustannusten vähentämisen jälkeen voittoa. Korkeat kateluvut kertovat siten tehokkaasta kustannusten hallinnasta ja vahvasta hinnoitteluvoimasta.” Kallunki (2014) kirjoittaa. Lisäksi Kallunki (2014) arvioi, että jos yrityksellä on vahva hinnoitteluvoima, se pystyy tekemään tulosta myös matalasuhdanteessa tai kilpailun kiristyessä. (Kallunki 2014, 91)

Katelukujen vertailu saman yrityksen eri aikajaksoilta on hyödyllistä. Vuosittain vahvistuvat kateluvut kertovat vahvasta liiketoiminnan kannattavuudesta. Puolestaan systemaattisesti heikkenevät kateluvut kertovat usein yrityksen hintakilpailukyvyn heikkenemisestä suhteessa kasvuun, mikä taas voi johtaa pysyviin ongelmiin. (Kallunki 2014, 91)

Yrityksen operatiivisen liiketoiminnan kannattavuutta mitataan sijoitetun pääoman tuotto-prosentilla, SIPO-prosentilla. Pääoman kustannuksia mitataan oman ja vieraan pääoman keskimääräisellä kustannuksella, WACC:lla, joka kuvaa sijoittajien asettamaa tuottotavoitetta yritykselle. Tämä on yrityksen kannattavuuden minimimitavoite. Taloudellinen lisäarvo, EVA, yhdistää sijoitetun pääoman tuotto-prosentin ja pääoman keskimääräisen kustannuksen vertaamalla niitä toisiinsa. ”Yritys luo taloudellista lisäarvoa, kun sen kannattavuus on vakaa ja pysyvästi suurempi kuin pääoman kustannus.” Kallunki (2014) arvioi. (Kallunki 2014, 83-85)

3 Hankinnat

”Nykyajan talouselämä, markkinat, yhteiskunta ja koko liiketoimintaympäristö tekevät ostamisesta moniulotteisempaa ja vaikeammin hallittavaa kuin menneinä vuosikymmeninä. Hankintojen merkitys yrityksen kilpailukyvyille ja taloudelliselle tulokselle on korostunut erityisesti viime vuosikymmenenä, koska yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ulkoistavat toimintojaan ja hankkivat tarvitsemansa palvelun oman yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.” (Logistiikan maailma 2019)

Hankinta on materiaali tai palvelu, joka on hankittu tai toimi, jossa hankitaan materiaalia tai palvelua. Hankintaa voidaan jakaa useampaan eri hankintatoimeen:

- strateginen hankintatoimi
- taktinen hankintatoimi
- operatiivinen ostotoiminta
- ostomarkkinointi. (Logistiikan maailma 2019)

Strateginen hankintatoimi pitää sisällään toiminnan suunnittelua ja kehittämistä, ostajatoimittajasuhteiden luomista ja ylläpitämistä, ennusteita ja toiminnan arviointia. Taktista hankintatoimea ovat puolestaan budjetointi ja sopimusneuvottelut. Operatiivista ostotoimintaa ovat päivittäiset toimet eli tilaaminen, laskujen tarkastaminen ja toimitusten vastaanotto ja valvonta. Ostomarkkinointi keskittyy markkinoimaan itseään yrityksen omalta kannalta parhaiden toimittajien asiakkaaksi ja yhteistyökumppaniksi. (Logistiikan maailma 2019)

Lisäksi hankintoja luokitellaan suoriin-, epäsuoriin- ja palveluhankintoihin. Suorat hankinnat ovat yrityksen palvelun tai päätuotteen tuottamiseen käytettyjä hankintoja. Epäsuoria hankintoja ovat muut paitsi tuotannolliset hankinnat. Palveluhankinnat voivat olla suorita tai epäsuoria, riippuen siitä mihin niitä käytetään. (Logistiikan maailma 2019)

Hankintatoimen tehtäväkuvaus on selkeä; hankitaan yrityksen tarvitsemat palvelut ja materiaalit oikeaan aikaan, laadullisesti ja määrällisesti sekä hintansa puolesta sovitun mukaisesti. Kun hankintaa toteutetaan strategian mukaisesti, turvataan palvelun laatu ja taso kustannustehokkaasti. Tästä syystä hankintatoimea kuvataan ulkoisten resurssien johtamisena. (Nieminen 2016, 23-35)

Hankintojen merkitys linjasaneeraushankkeeseen vaihtelee urakkamuotojen kesken. Urakkamuotoja ovat kokonais-, laskutyö-, tavoitehinta-, projektinjohto- ja KVR-urakka. Kokonaisurakassa rakennuttaja tilaa suunnittelun ja urakoitsija toimii pääurakoitsijana,

jonka alaisina aliurakoitsijat toimivat. Kokonaisurakassa vastuu kaikesta on pääurakoitsijalla. Urakoitsija sitoutuu tekemään rakennustyön kiinteällä kokonaishinnalla valmiiksi. Keskeisessä roolissa on sopimuksen sisällön tarkka määrittely, ja saneerattavan kohteen suunnitelmat. (Kiinteistöoikeus 2018)

Laskutyöurakassa sovitaan urakoitsijan tuntihinnoista, oman kaluston käyttämisestä ja ve-loitushinnoista, sekä muista mahdollisista kustannuseristä. Kokonaiskustannus laskutyö-urakasta on rakennuttajan riski. Työnjohtourakka puolestaan on laskutyöpohjainen urakka ja yksi laskutyöurakan muoto. Työnjohtourakassa rakennuttaja saa palvelukseensa kor-vausta vastaan työnjohdon sekä erikseen sovittavaa kalustoa. (Kiinteistöoikeus 2018)

Tavoitehintaurakka on välimuoto kokonaishinta- ja laskutyöurakasta. Kyseessä on periaat-teessa laskutyöurakka, jossa sovitaan urakoitsijan voitto-osuuden lisääntyvän silloin, kun hankkeen kokonaiskustannukset alittavat tavoitehinnan. Tämä urakkamuoto vähentää las-kutyöurakkaan liittyvää riskiä kustannusten kasvamisesta tlaajan näkökulmasta. Tavoite-hintaurakkaa suositellaan käytettäväksi silloin, kun suunnitelmissa on epävarmuusteki-jöitä. Tässä urakkamuodossa hankintojen merkitys on suurin urakoitsijan näkökulmasta. (Kiinteistöoikeus 2018)

Projektijohtourakassa erillinen projektinjohto-organisaatio korvaa pääurakoitsijan. Organi-saatioissa on usein mukana henkilöitä rakennuttajan sekä projektinjohtourakoitsijan orga-nisaatioista. Projektinjohtourakassa urakoitsija vastaa saneeraus- ja työmaatehtävistä sekä pääurakoitsijan töistä. (Kiinteistöoikeus 2018)

Kokonaisvastuurakentaminen eli KVR-urakka tarkoittaa sitä, että urakoitsija huolehtii hankkeen kokonaiskoordinoinnista ja suunnittelusta rakennushankkeen toteuttamisen li-säksi. Tässä tapauksessa tilaaja on ainoastaan sopimussuhteessa urakoitsijaan ja ura-koitsijan alaisuudessa toimivat kaikki muut toimijat, aliurakoitsijat ja suunnittelijat. (Kiinteis-töoikeus 2018)

3.1 Hankintojen taloudellinen vaikutus

Keskimääräisen yrityksen hankinnat muodostavat noin 80 prosenttia yrityksen kaikista kustannuksista. Tähän sisältyvät suorat tuotannon ostot ja alihankinnat, epäsuorat hankin-nat kuten koulutus-, rahoitus- ja markkinointipalvelut, sekä investoinnit, jotka hankitaan ul-kopuolisilta valmistajilta tai palveluntuottajilta. (Logistiikan maailma 2019)

”Itse hankinnan käsite on hyvin laaja. Lähtökohtaisesti mikä tahansa hankintayksikön tekemä tavaran tai palvelun hankinta tai rakennusurakan tekeminen voi olla hankintalain tarkoittama hankinta. Hankinta voidaan tehdä esimerkiksi joko omistus- tai käyttöoikeuksien avulla, kuten osamaksulla tai vuokrasopimuksella. Hankinta voi olla myös tavaran ja palvelun yhdistelmä.” (Minilex 2019) Näin ollen hankintaa on kaikki se, mistä yritys saa laskun ulkopuoliselta toimijalta. (Minilex 2019)

”Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikkien tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla.” (Nieminen 2016, 10) Hyvällä hankinnalla edistetään yrityksen kilpailukykyä, eli kustannustehokkuutta ja lisäarvoa asiakkaalle koko toimitusketjussa. Hankinnan rooli koko yrityksen liiketoiminnassa on erityisesti rakennusalalla suuri. Keskimäärin yrityksen hankintojen osuus yhdestä hankkeesta on noin 80 prosenttia. Loput 20 prosenttia ovat omia resurssikustannuksia. Niemisen (2016, 12) mukaan rakennusteollisuudessa projektin kustannuksista jopa 90 prosenttia saattaa koostua erilaisista tavara- ja palveluhankinnoista.

Hankinta on keskeinen tekijä yrityksen kilpailukyvyn määrittämisessä. Koska hankinnat ovat niin suuri osa projektin kustannuksista, niitä täytyy hallita, ja löytää hyviä sekä luotettavia yhteistyökumppaneita. Hyvä yhteistyö mahdollistaa lisävoiman tuotekehitykseen, antaa tilaa innovaatioille ja parantaa materiaalien sekä palveluiden saatavuutta. Hyvät yhteistyökumppanit luovat varmuutta ja jatkuvuutta toiminnalle, ja sitä kautta vähentävät riskien määrää. (Nieminen 2016, 17-19)

Yleisesti hankintoja mietittäessä keskitytään pääosin kustannuksiin ja kustannustehokkuuteen. On vähintään yhtä tärkeää miettiä hyötyjä ja lisäarvoa, mitä toimittajilta voidaan saada ja miten niitä voitaisiin lisätä. (Logistiikan maailma 2019)

”Edelläkävijäyritykset näkevät ja hyödyntävät hankintatoimen potentiaalin; kokonaisvaltainen hankintastrategia korostaa hintatekijöiden ohella toiminnan varmuutta ja yhteistyöhön liittyviä pitkän aikavälin mahdollisuuksia.” (Nieminen 2016, 15)

Vilkkumaan (2017) mukaan hankinnat ovat yksi tulostekijöistä. Nimensä mukaan tulostekijät vaikuttavat yrityksen tulokseen. Koska yrityksen kannattavuuden kannalta yksi tärkeimmistä asioista on tuotteen tai palvelun oikea hinta, vaikuttaa hankintahinta oleellisesti siihen. Oikean hinnan löytäminen ei tarkoita, että hintaa tulee nostaa. Hinnan oikeellisuuden vaikuttavat, miten hyvin ja suunnitelman mukaisesti perustoimintayksikön työntekijät

käyttävät tuotannontekijöitä tuottaessaan palveluita tai tuotteita. Viikkumaa (2017, 39) toteaa ”Mitä paremmin tuotannontekijöiden käyttö vastaa suunniteltua, sitä paremmin toteutuva tulos vastaa suunniteltua.” (Viikkumaa 2017, 35-39)

Hankintaosaamisen merkitys on merkittävä, kun yrityksen suurimmat kustannukset muodostuvat hankinnoista. Mikäli yritys haluaa kasvattaa etulyöntiasemaansa markkinoilla, on sen löydettävä kilpailukykyisempiä, edullisempia ja osaavampia toimijoita, kuin kilpailijalla. Lisäksi näiden toimijoiden osaamista on hyödynnettävä, ohjattava ja kannustettava jatkuvaan kehitykseen, innovointiin ja tehokkuuden parantamiseen. (Logistiikan maailma 2019)

Sopimuskumppaneiden säännöllinen kilpailuttaminen varmistaa, ettei yrityksen kulut kasva liian suuriksi. Tulosta ei tehdä myynnillä vaan ostoilla. (Engblom 2016, 44)

”Tehokkaampi toimitusketju tai alihankkijaverkosto pienentävät kustannuksia, lyhentävät läpimenoaikoja ja vähentävät sitoutunutta pääomaa, parantavat laatua ja tuottavat nopeampia tuote- tai palvelu-uudistuksia.” (Logistiikan maailma 2019)

3.2 Hankintojen vastuullisuus

”Kuluttajat ovat entistä tietoisempia kestävän kehityksen näkökulmasta ja vaativat vastuullisuutta.” (Nieminen, 2016, 150) Organisaation vastuullisuus muodostuu sen takana olevan toimitusketjun myötä. Tästä syystä yrityksen on selvitettävä oman vastuullisuutensa lisäksi toimittajiensa toiminnan vastuullisuus. Kuluttajat eivät näe kokonaisuutta, vaan sen osan mitä urakoitsija heille toimittaa, eli valmiin remontin. Siitä syystä on tärkeää, että tunnetaan taustalla toimivien toimittajien vastuullisuus. (Nieminen 2016, 150-151)

Vastuullisuuden laajentamista toimittajakentässä on tutkittu. Gimenezin ja Tachizawan (2012) tekemän tutkimuksen mukaan ostavan organisaation on osattava arvioida toimittajaa vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia kyselyitä, toimittajavierailuja sekä auditointeja. Tärkeässä roolissa on myös tiivis yhteistyö, joka sisältää ohjausta, koulutusta ja tukemista vastuullisuuden kehittämisessä. Yhdessä kehittäminen edesauttaa vastuullisuuden kasvamista koko toimittajaketjuun. (Gimenez & Tachizawa 2012)

Vaikka kestävä kehitys on ollut paljon pinnalla, sen määrittely ja tieto todellisista mahdollistajista ja esteistä on hyvin vähäistä. Giuniperon, Hookerin ja Denslowin (2012) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kestävän kehityksen mahdollistajat ja esteet käytännössä. Tutkimustulokset osoittivat, että vastuullisia hankintoja edistävät johdon visio sekä heidän

tukensa. Toisena merkittävänä tekijänä pidetään kansallista ja kansainvälistä lainsäädäntöä, jotka ajavat yrityksiä konkreettisesti vastuullisempaan toimintaan. (Giunipero, Hooker & Denslow 2012)

Tutkimustulosten perusteella vastuullisten hankintojen suurimpina esteinä pidetään kustannustekijöitä ja taloudellista epävarmuutta. Kustannustekijöitä syntyy muun muassa materiaalien vaihtamisesta, kun niiden kiinnitystapaa joudutaan muuttamaan ja mahdollisesti henkilökuntaa kouluttamaan. Tämän lisäksi tutkimuksessa todetaan, että yritykset eivät määrittele vastuullisuuttaan tarpeeksi selkeästi, eikä näin ollen henkilökunta osaa toimia halutun mukaisesti. Yrityksiltä puuttuu ymmärrys siitä, miten vastuullisuutta voitaisiin mitata, kun toimia toteutetaan. (Giunipero ym. 2012)

Hankintapäätösten perustana toimivat yrityksen strategia ja arvot. Niiden pohjalta yritys määrittelee vähimmäisvaatimuksensa toimittajille. Motiva Oy:n (2019) artikkelin mukaan vähimmäisvaatimuksena voi olla esimerkiksi energiatehokkuus, vähäpäästöisyys, ympäristömerkki tai kierrätettävyyys. Hankittavalle tuotteelle tai palvelulle suositellaan asetettavan tarjouspyynnössä vähimmäisvaatimukset, jotka sen on täytettävä. (Motiva Oy 2019)

Siksi päätöksiä ei tehdä pelkän hankintahinnan perusteella, vaan tarkastellaan koko elinkaaren aikaisia kustannuksia. Monissa materiaaleissa asennuskustannukset voivat nousta moninkertaisiksi hankintahintaan verrattuna. Puolestaan investointi energiatehokkaaseen tekniikkaan maksaa itsensä takaisin alentuneina käyttökustannuksina, esimerkiksi lämmitysratkaisuissa. (Motiva Oy 2019)

Niemisen (2016, 150) mukaan vastuullisilla hankinnoilla tarkoitetaan sitä, että ympäristövastuu sekä sosiaalinen ja taloudellinen vastuu huomioidaan toimittajan valinnassa, arvioinnissa ja tehtävässä yhteistyössä. Näin toimittajat mahdollistavat kilpailukyvyn myös vastuullisuuden näkökulmasta. Samalla ne ovat yksi vastuullisuuden riskitekijöistä. Kun hankintojen osuus kasvaa, yritykset tulevat entistä riippuvaisemmiksi toisistaan ja yhteistyön sekä luottamuksen merkitykset kasvavat. (Nieminen 2016, 150)

Vastuullisten hankintojen tekemisessä huomioidaan hankintaverkoston lisäksi rakennus- alalla käytössä olevia sopimusehtoja. Näitä sopimusehtoja ovat YSE 1998 ja RYHT 2000. Sopimusehdot vaikuttavat oleellisesti yrityksen tekemiin hankintoihin, sillä ne määrittävät hankinnan toimitus- ja takuehtoja, jotka lisäävät hankinnoista syntyviä kustannuksia.

3.2.1 YSE 1998

Rakennusalalla sovelletaan yleisiä sopimusehtoja YSE 1998 mukaisesti. Vaikka YSE 1998 -ehtoja kutsutaan vakioehdoiksi, eivät ne tule automaattisesti urakkasopimuksen osaksi. Etuliite ”vakio” tarkoittaa ehtojen sisällön vakiintuneisuutta eikä sitä, että ehdot olisivat pakottava vakio-osa urakkasopimusta. Koska vakioehdot tulevat urakkasopimuksen osaksi vain, mikäli niin nimenomaisesti sovitaan, tulee vakioehtoihin viitata viimeistään urakkasopimuksessa. Urakkaa tilaavan yhtiön tulisi jo tarjouspyynnössä esittää, että urakassa sovelletaan tiettyjä vakioehtoja. Tällöin urakoitsija osaa tarjousta laskiessaan huomioida vakioehtojen urakoitsijalle asettamat velvoitteet. (Lindholm 2016)

Rakennushankkeissa on tavanomaista, että alkuperäisistä suunnitelmista poiketen joudutaan tekemään lisätöitä. Lisätöille lasketaan urakkabudjetoinnissa hieman hankkeesta ja suunnitelmista riippuen 5 – 15 prosentin varaus. YSE 1998 -ehtojen 46 § sääntelee nimenomaisesti lisätöitä ja on yksi eniten luettuja ja tulkittuja pykäläitä vakioehdoissa. (Lindholm 2016)

Tilaaajan tahtotila on, että urakka valmistuu sovittuna ajankohtana ja sovitulla hinnalla laadusta tinkimättä. YSE 1998 -ehtojen 10 ja 11 § asettavat urakoitsijalle velvoitteet laadunvarmistuksesta sekä -valvonnasta. Ilman ehtoja urakkasopimuksessa, tilaajayhtiön argumentaatioasema mahdollisissa ongelmatilanteissa on heikompi. Ilman ehtoja argumentaatio laatuvirheiden osalta joudutaan rakentamaan yksin sopimusoikeuden yleisten oppien ja urakkasopimuksen liitteenä olevien teknisten asiakirjojen varaan. (Lindholm 2016)

Pääosin rakennushankkeet toteutetaan niin sanottuina perinteisinä kokonaisurakoina, jossa tilaajayhtiöllä on sopimus pääurakoitsijan kanssa ja pääurakoitsija teettää osan töistä eri alojen aliorakoitsijoilla. Urakkaketjut voivat siten muodostua hyvin pitkiksi. YSE 1998 -ehtojen mukaan (7.3 §) urakoitsijan on hyväksyttävä tilaajalla tärkeimmät aliorakoitsijat, jolloin tilaajalla on mahdollisuus kontrolloida ketkään suorittavat hankkeen kannalta olennaiset työt. (Lindholm 2016)

YSE 1998 -ehdot ovat merkittävässä roolissa urakoitsijan ja tilaajan välisessä sopimuksessa. Kuten yllä mainittu, ne antavat tilaajalle mahdollisuuden vaikuttaa urakoitsijavalintoihin, jolloin pääurakoitsija ei voi mielivaltaisesti valita aliorakoitsijoitaan esimerkiksi halvimman hinnan perusteella. Lisäksi ehdot määrittävät tehtävälle työlle valvontaorganisaation, jonka tilaaja valitsee. Urakoitsijalle lisäkustannuksia muodostuu aina, kun työsuoritteita joudutaan korjaamaan tai tekemään kokonaan uudelleen heikon laadin vuoksi.

3.2.2 RYHT 2000

Hankinnoissa ja toimituksissa noudatetaan Rakennustuotteiden yleisiä hankinta- ja toimitusehtoja RYHT 2000. Ehdot on tarkoitettu sovellettaviksi elinkeinoharjoittajien väliseen rakennusmateriaalien, -tarvikkeiden ja -osien kauppaan, johon voi sisältyä myös vähäistä ja lyhytaikaista työmaalla suoritettua asennustyötä. Kuten YSE, RYHT ei ole vakiosopimus, eikä sitä ole välttämätöntä käyttää hankintoja tehdessä. Sopimusehdot kuitenkin suojaavat toimittajaa hyvin laajasti ja ovat siksi yleisesti käytössä. (RYHT 2000)

RYHT 2000 ohjaa koko prosessin tarjouksesta vastaanottajalle toimitettuun tuotteeseen tai palveluun. Tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen, tai mikäli se poikkeaa tarjouspyynnöstä, tulee poikkeamasta olla maininta. Sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestys on seuraava:

- sopimus liitteineen ja sopimusneuvottelupöytäkirja, kirjallinen tilaus tai tilausvahvistus
- RYHT 2000
- tarjouspyyntö annettuine kirjallisoin lisäselvityksin
- tarjous liitteineen. (RYHT 2000)

Hinta on kiinteä, ellei kirjallisesti ole muusta sovittu. Hinnalla tarkoitetaan arvonlisäverotonta hintaa. Hintaan voivat kuitenkin vaikuttaa valtiovallan lainsäädännöllisistä toimenpiteistä johtuvat kustannusmuutokset. Näitä ovat esimerkiksi kustannukset, joita ei ole tarjousta tai sopimusta tehdessä voitu ottaa huomioon ja ne ovat sopimukseen välittömästi sekä olennaisesti vaikuttavia. Kustannusvaikutuksen on oltava vähintään 0,5 prosenttia hinnasta, jotta siitä aiheutuu lisälaskutusta tai hinnan hyvitystä. (RYHT 2000)

Lisä- ja muutostyöt ovat puolestaan toimitus- tai rakennesuunnitelmista johtuvia lisätöitä, joista myyjä on oikeutettu saamaan lisäkorvauksen tai velvollinen maksamaan hyvityksen vähentyneistä kustannuksista. Kustannusten tai aikataulun muuttumisesta on esitettävä vaateet kirjallisesti osapuolten kesken ennen muutostöihin ryhtymistä. (RYHT 2000)

RYHT 2000 mukaan ostaja on velvollinen myötävaikuttamaan, jotta tavara voidaan toimittaa aikataulussa ja sovitun mukaisesti. Myyjän vastuu tavarasta on siihen saakka, kunnes tavara on toimitettu sovitulla tavalla, jonka jälkeen vastuu siirtyy ostajalle. Myyjällä on kuitenkin tuotteiden osalta tuotevastuulain mukainen tuotevastuu. (RYHT 2000)

Myyjän on annettava tuotteelle takuu 36 kuukaudeksi toimituspäivästä lähtien. Takuun pituudesta voidaan sopia myös erikseen. Myyjä on velvollinen poistamaan kaikki takuuajana ilmenevät virheet ja puutteet. Vastuu ei ulotu virheisiin, jotka aiheutuvat tavanomaisesta kulumisesta tai ostajan tuottamuksesta. (RYHT 2000)

Yleisten ehtojen lisäksi toimittajilla on omia toimitus- ja maksuehtoja. Suuren emoyhtiön myötä toimeksiantajayritys on saanut neuvoteltua tavarantoimittajilta ja tukkuliikkeiltä maksuehdoiksi 60 päivää netto. Aliurakoitsijat laskuttavat maksuehdolla 21 päivää netto. Näillä maksuehdoilla on suuri merkitys yrityksen kassavirtaan ja kustannustenhallintaan.

RYHT 2000 -ehdot varmistavat sen, etteivät sovitut kiinteät urakkakohtaiset hinnat muutu projektin käynnissä ollessa. Ehtojen mukaisesti kiinteän hinnan on pysyttävä samana. Mikäli RYHT 2000 -ehtoja ei käytettäisi tarvikehankinnoissa, hintamuutokset saattaisivat vaikuttaa voimakkaastikin hankekohtaiseen kannattavuuteen.

3.3 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi muodostuu liiketoiminnan tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti, sillä ne käynnistävät ja ohjaavat prosessia. Hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittelyllä, useimmiten asiakkaan tarpeen. Kun tarve on selvillä, valitaan toimittaja, jonka tuote tai palvelu vastaa parhaiten tarpeeseen. Toimittajan kanssa tehdään sopimus, jonka jälkeen tuotteita tai palveluita voidaan tilata. Kun tilaus toimitetaan työmaalle, se tulee tarkistaa tai valvoa. Prosessin viimeinen vaihe on seuranta ja arviointi. Prosessin vaiheet ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat tulevien vaiheiden onnistumiseen. (Nieminen 2016, 53)



Kuva 1. Hankintaprosessi (Nieminen 2016, 53)

Tarvetta määriteltäessä varmistetaan, että hankinnan kohde on selkeästi ja asiaankuuluvasti määritelty. Määritelmä voi olla tarvittavia ominaisuuksia tai fyysinen tarve. Tarkoituksenmukaista on, että määrittely sisältää tärkeimmät ja oleelliset vaatimukset. Palvelua määriteltäessä on otettava huomioon, mitä palvelua halutaan ja kuka tekee sen parhaiten, mahdollisimman kustannustehokkaasti. Määrittelyvaiheessa on määriteltävä vähintään haluttava palvelun tulos. Olipa kyseessä tuote tai palvelu, vaatii se lisäksi sekä laadullisen ja logistisen määrittelyn. Laadullinen määrittely on vähimmäislaatuvaatimus, jolla organisaatio kokee vastaavansa asiakkaansa laatuvaatimuksiin. Logistinen määrittely käsittelee toimitusajat, tuotteen tai palvelun määrän, ja niiden reunaehdot. Määrittelyvaiheessa ei tule unohtaa tuotteen tai palvelun elinkaarta. (Nieminen 2016, 54-59)

Kun tarve on määritelty, kartoitetaan, onko olemassa olevaa sopimusta tälle hankinnan kohteelle. Jos sopimusta ei ole, kartoitetaan millaisia tuotteita ja palveluita markkinoilla on tarjolla, mistä ne löytyvät ja millä perusteella ne erotellaan ja miten heitä lähestytään. Toimittajan valinnassa tulee olla aktiivinen, jotta vuorovaikutus ja yhteistyö saavutetaan. Mikäli aina ostetaan sieltä mistä on ennenkin ostettu, eivät palvelun ja tuotteen laatu kehity. (Nieminen 2016, 60-64)

Tarjouspyynnössä esitetään hinnoittelu, määrä ja tuotteet tai palvelut. Saadut tarjoukset käydään läpi varmistaen, että tarjous vastaa tarjouspyyntöä. Tarjousvertailussa kiinnitetään huomio sisältöön, hintaan, aikatauluun ja lopullisten kokonaiskustannusten vertailuun. Kun tarjoukset on vertailtu keskenään, valitaan sopivin toimittaja. (Nieminen 2016, 60-64)

Toimittajavalinnan jälkeen tehdään sopimus. Annettuun tarjoukseen voidaan vastata suoraan ostotilauksella, mikäli erillistä sopimusta ei tarvita. Mikäli sopimus laaditaan erikseen, tehdään se juridisesti päteväksi. Sopimus syntyy tarjouksen ja sen hyväksymisen perusteella, se on selkeä ja sisältö on ymmärrettävä. Sopimukset annetaan kaikkien niiden käyttöön, jotka niitä tarvitsevat, jotta maksimoidaan sopimuksesta saatavat hyödyt ja vältetään tahaton ohjostaminen. (Nieminen 2016, 67-70)

Sopimuksen pohjalta tehdään tilaus, jossa konkreettisesti määritetään toimittajalle, mitä ja milloin halutaan toimitettavan. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikilla ostotilauksia tekeillä on sopimukset käytettävissään. Tilaus voi olla kerta tilaus, tai tilaus useammassa osassa. (Nieminen 2016, 71-73)

Kun tilaus saapuu, varmistetaan toimitusvalvonnan avulla, että toimitus sisältää tilatut tuotteet tai palvelut. Toimituksen yhteydessä varmistetaan toimittajalta saadut dokumentit,

kuten tilausvahvistus ja rahtikirja tai tuntilista. Mikäli toimitus tulee sovitun mukaisesti, se ei vaadi jatkotoimenpiteitä. Jos toimitus on virheellinen, esimerkiksi rikkoutunut tuote, väärä määrä, väärä tuote tai ei vastaa muutoin tilausta, tulee siitä tehdä reklamaatio. Se on dokumentti, jolla todennetaan toiminnan taso. Käytännössä se on tiedoksianto toimittajalle, jonka pyrkimys on tuoda ilmi ongelma ja tarvittavat toimenpiteet sen korjaamiseksi. Reklamaatio on syytä tehdä aina kirjallisesti. (Nieminen 2016, 74-76)

Viimeinen hankintaprosessin vaihe on seuranta ja arviointi, jonka tavoitteena on kehittää toimintaa jatkuvasti. Hankintatoimen ja toimittajan yhteistyötä seurataan, mitataan ja arvioidaan, jotta saavutetaan parempi kommunikaatio ja läpinäkyvyys hankintoihin. Näin myös päätöksenteko on perustellumpaa ja se tukee liiketoimintaa. (Nieminen 2016, 76-78)

4 Hankintasuunnitelma

Toimeksiantajayritys on erikoistunut linjasaneerauksien tekemiseen, ja toteuttanut niitä kaikilla urakkamuodoilla. Urakkamuotoja ovat kokonais-, laskutyö-, tavoitehinta-, projektinjohto- ja KVR-urakka. Linjasaneeraushankkeet ovat kooltaan suuria, sekä rahallisesti että ajallisesti. Hankkeiden koot vaihtelevat yhtiöiden mukaan ja niiden keston vaikuttavat asuntojen ja liikehuoneistojen lukumäärä sekä saneerauksen laajuus.

Jokaisessa projektissa on omat haasteensa, sillä talot ovat yksilöitä niin kulumiseltaan kuin rakenteiltaan. Useimmiten kompastuskiviä myös hankinnan näkökulmasta ovat haastavat rakenteelliset ongelmat, jotka selviävät vasta, kun purkutöitä tehdään, tai mittailaustyöt, joiden kustannuksia on hankala arvioida etukäteen, ja ennen kaikkea aikatauluissa pysyminen. Mikäli hankkeen aikataulusta jäädään jälkeen, joudutaan usein tekemään tilauksia pikatoimituksina, mikä aiheuttaa merkittävää kustannusten nousua. Hankkeissa on nykyään sakollisia välitavoitteita, ja siksi aikatauluissa pysyminen on entistä tärkeämpää yllättävien kustannusten minimoimiseksi.

Yrityksessä jokaisen projektin hankinnat suunnitellaan erikseen. Näin varmistutaan siitä, että hankinnat tehdään mahdollisimman kustannustehokkaasti, suunnitelmallisesti, oikeassa aikataulussa ja mahdollisimman vähin hävikkein. Ennen projektia kilpailutetaan kaikki toimijat, joita tiedetään tarvittavan projektissa. Tämän lisäksi kaikki materiaalit, jotka laskenta toimittaa projektiorganisaatiolle, kilpailutetaan toimittajilta ja tukkuliikkeiltä.

Hyvän hankinnan tekemistä on hankala mitata. Pääsääntöisesti mittarina toimivat laskennan pohjatiedot ja niihin verraten toteutuneet kustannukset sekä myyntikate. Hankintojen tekemisen tulisi olla tavoitteellista ja mitattavissa. Hankintojen vaikutuksen laajuus tulisi arvioida etukäteen, jotta varmistetaan aikataulussa pysyminen, mahdolliset sen aiheuttamat haitat työn etenemiselle ja minimoiden lisäkustannuksien syntymistä. Parhaimmillaan hankinnat edesauttavat töiden etenemistä ja kustannustehokkuuden säilyttämistä. Huonoimmillaan hankinnoista aiheutuu aikatauluviiveitä, vääriä tai virheellisiä toimituksia, ja jopa viivästyssakkoja, jotka kaikki osaltaan lisäävät kustannuksia.

Produktina tuotettiin toimeksiantajayrityksen käyttöön hankintasuunnitelmapohja. Hankintasuunnitelma luotiin helpottamaan hankintojen suunnittelua, niiden tekemistä ja hallintointia. Produktin tarkoitus oli kuvata hankintaprosessi mahdollisimman selkeästi, sekä ohjata hankintojen tekemistä oikeaan paikkaan oikea-aikaisesti. Hankintasuunnitelmapohjan avulla yritys haluaa luoda rutiinin. Kun hankintasuunnitelman tekeminen ja käyttö on

rutinoitunutta, se mahdollistaa kokonaisuuden paremman hallittavuuden, vähentää virheiden määrää, parantaa työn laatua ja reklamaatioiden hoitoa.

Produktin käyttäjälähtöisyys korostuu lopullisessa tuotoksessa. Siinä on otettu huomioon kaikki toiveet, hyväksi havaitut tavat, palautteet sekä kustannusjaottelu. Lopullinen produkti pyrittiin muodostamaan osaksi nykyistä hankintaprosessia ja tukemaan haluttua tapaa toimia. Se ohjaa käyttäjää tekemään hankintoja valmiin taustatiedon pohjalta.

4.1 Toimeksiantajayrityksen hankinnat ja nykyinen hankintaprosessi

Hankintoja voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Jako mahdollistaa hankintojen suunnittelun kustannusten mukaisesti. Hankintakokonaisuudet ovat seuraavanlaisia:

- aliurakat
- materiaalit
- palvelut
- muut kulut.

Aliurakat ovat useimmiten suurin hankinta linjasaneeraushankkeissa. Ne ovat työsuoritteita, joita ostetaan laadun ja työn aikataulutuksen vuoksi eri toimijoilta, eli aliurakoitsijoilta. Aliurakoitsijoille myydään jokin hankkeen työosuus, jonka he suorittavat. Useimmiten työsuoritteita jaetaan rakennus-, lvi- ja sähkötoihin.

Materiaalit tukevat työsuoritteita ja siksi niidenkin hankkimiselle on aikataulu. Työsuoritteita ei voida tehdä ilman materiaaleja, lukuun ottamatta purkutöitä. Koska materiaalien osuus on merkittävä, on hyväksi todettuja tavarantoimittajia oltava yhteistyökumppaneina. Olemassa olevista yhteistyökumppaneista kilpailutetaan kohdekohtaiset toimijat.

Palveluiksi lasketaan kaikki ne toimijat, jotka tuottavat jotain yksittäistä palvelua. Tällaisia ovat esimerkiksi suurtehoimuroinnit, lattiavalujen pumppaus ja jätelavojen tyhjennykset.

Muihin kuluihin jaetaan sellaisia kustannuksia, jotka ovat hieman yksilöllisempiä hankekohtaisesti. Muiden kulujen osuus vaihtelee hankkeiden välillä, sillä saneerauskohteet ovat yksilöllisiä. Muut kulut käsittävät muun muassa vuokratilustoa, työvaatteita, työkaluja ja katualueen vuokraukset.

Hankintaprosessi käynnistyy, kun yritys saa tarjouspyynnön tilaajalta. Tarjouksen jättöön on keskimäärin aikaa kuukausi. Laskentatiimi laskee kohteeseen tarjouksen annettujen

teknisten ja kaupallisten asiakirjojen perusteella. Kun tarjous on jätetty tilaajalle, alkavat he kilpailuttamaan urakoitsijoita.

Kutsu urakkaneuvotteluun tarkoittaa sitä, että tilaaja haluaa urakoitsijan mukaan kilpailutukseen. Urakkaneuvottelun jälkeen tilaaja valitsee kaksi tai kolme urakotisijaa, joiden kanssa neuvotellaan uudelleen. Neuvotteluiden välillä tilaajalle annetaan mahdollisia tarjoustarkennuksia, aikatauluehdotuksia sekä yksikköhintaluettelo.

Kun yritys valitaan urakoitsijaksi, käynnistää se sisäisen prosessin. Projektioorganisaatio käynnistää hankkeen aloituspalaverilla, jossa sovitaan aloituksen toimenpiteet ja vastuhenkilöt. Samaan aikaan käynnistetään hankintaprosessi ja valitaan urakoitsijat sekä toimittajat. Urakoitsija- ja toimittajavalinnoista vastaavat projektipäällikkö ja laskentapäällikkö yhdessä. Laskennasta tulleet tiedot muodostavat projektille budjetin.

Projektin aikana hankintoja tekevät projektipäällikkö, työnjohtaja ja nokkamiehet. Projektin edetessä saatetaan joutua tekemään yllättäviä hankintoja, esimerkiksi taloyhtiön lisätyönä, eli urakan ulkopuolisena työnä, johon ei ole suunniteltu hankintoja. Tällöin hankinnat tehdään tarpeen mukaan ja mikäli aikaa on, ne kilpailutetaan tarjouspyynnöin.

Budjettia seurataan kuukausittain hankkeen aikana projektioorganisaation toimesta. Sen tarkoitus on jakaa ymmärrystä projektioorganisaatiolle projektin taloustilanteesta. Budjetissa pyritään huomioimaan kaikki kustannukset ja tulot projektin aikana ja ennustamaan projektin tulosta. Budjetti ohjaa osatuloutusta kirjanpidossa.

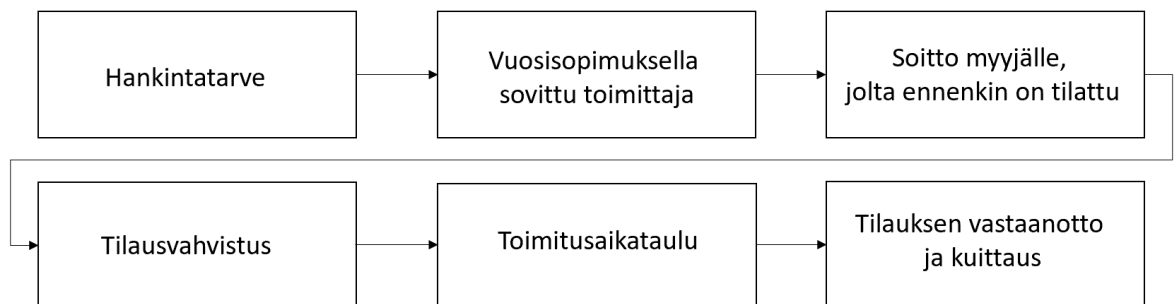
Kun projekti päättyy, pidetään tilaajan kanssa vastaanottotarkastus ja taloudellinen loppuselvitys. Taloudellisessa loppuselvityksessä käydään läpi projektin talous, ja jäljellä olevat maksamattomat työt. Tämän jälkeen lopullinen budjetti päivitetään projektioorganisaation kesken, ja mahdolliset bonuspalkkiot jaetaan. Lisäksi laskentatiimi tekee jälkilaskennan, jossa selvitetään, miten projektissa on tehty hankintoja. Toimeksiantajayritys lupaa asiakkailleen viiden vuoden takuun, joka tarkoittaa sitä, että he odottavat samaa yhteistyökumppaneiltaan.

Yrityksessä ei ollut kunnollista hankintaprosessia ennen hankintasuunnitelmapohjaa. Hankintoja ei suunniteltu järjestelmällisesti eikä niiden ohjaamiseen ollut työkaluja. Hankintatoimi ei ollut ohjattua valmistelevissa tehtävissä, eikä tuotannon aikana. Ohjatut kanavat puuttuivat ja jokainen tilasi tavaraa sieltä, mistä oli tottunut tilaamaan.

Aiemmassa prosessissa tilauksen tekeminen oli nopeaa, mutta tarvittavia dokumentteja ei välttämättä saatu, ja siitä johtuen reklamaatioiden hoitaminen oli hankalaa. Lisäksi suuri unohdusten riski oli aina olemassa. Nämä puolestaan ovat johtaneet pahimmillaan aikatauluviiveisiin ja asiakastyytyvyyden heikkenemiseen.

Ennen hankintasuunnitelmapohjaa yrityksessä hankittiin materiaaleja sieltä mistä on tottu, mistä kuvitellaan saatavan se edullisimmin ja mistä sen sai nopeimmalla aikataululla työmaalle. Hankintoja tehtiin hätäisesti ja kilpailuttamatta. Monesti ennakkotyö oli tekevä tai sitä tehtiin, kun työmaa oli käynnissä, eikä siinä vaiheessa enää ehditty vaikuttamaan asioihin.

Etenkin lisätöinä tulevat työt ja tarvikkeet tilattiin kiireessä ja huolimattomasti. Näissä tilanteissa usein jouduttiin tilaamaan materiaaleja kiiretoimituksina, mitkä lisäävät kustannuksia. Sopimukset lisätöistä olivat puutteellisia, mikä aiheutti jälkikäteen vaivaa ja laajoja selvityksiä esimerkiksi siitä, kenelle puutekorjaukset kuuluvat. Pääurakoitsijan vastuulle jäi usein epäselvien töiden ja kustannusten hoitaminen.



Kuva 2. Hankintaprosessi ennen hankintasuunnitelmaa

Aiemmasta hankintaprosessista laadittiin kaavio prosessin selkeyttämiseksi. Tässä kuvattu hankintaprosessi esittää hankintaprosessia ennen hankintasuunnitelmapohjaa.

”Tällä hetkellä yhtenäistä toimintatapaa ei ole. Meidän on tehtävä kovasti töitä etenkin työnjohtajien asenteiden muuttamiseksi. He ovat tähän asti saaneet tehdä hankintoja oman mielensä mukaisesti.” (Projektipäällikkö 10.5.2019)

4.2 Hankintasuunnitelman suunnittelu

Yhden linjasaneeraushankkeen hankinnat sekä tuotanto ovat sen verran suuri kokonaisuus, että ne hajautetaan osiin. Hankintasuunnitelmapohjan avulla hankintojen suunnittelu jaetaan tarjous- ja toteutusvaiheiden suunnitteluun. Produktin suunnitteleminen pohjautui täysin hankintatoiminnan kehittämiseen yrityksen toiveiden mukaisesti. Toimeksiantaja tavoitteli toimivaa prosessia, joka mahdollistaa kustannustehokkuuden, tukee liiketoimintaa ja sen toivottua kehitystä, sekä ohjaa projektihallintaa.

Produktin suunnittelussa hyödynnettiin haastatteluista saatuja vastauksia. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja ne pidettiin vapaamuotoisesti. Tarpeen vaatiessa haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä, tai kysymystä tarkennettiin. Osa haastatteluista äänitettiin ja osa kirjattiin vain kirjallisesti, koska he eivät halunneet puhettaan äänitettävän. Työhön on otettu haastatteluista lainauksia, kun niin on katsottu tarpeelliseksi.

Haastatteluiden avulla selvitettiin, mitä vastaajien mielestä hankintoja suunnitteleamalla voitaisiin saavuttaa. Suurin vaikutus uskottiin olevan kustannuksissa, muttei niin yksiselitteisesti. Kustannusvaikutus näkyy monimuotoisesti, kun tavara tulee ajallaan työmaalle, se ei ole kenenkään tiellä eikä sen siirtelemiseen tarvitse käyttää aikaa, se ei myöskään vahingoitu eikä näin aiheudu hävikkiä. Kun tavara on valmiiksi kilpailutettu, sen hinta tiedetään ja sen menekki, niin määrässä kuin kustannuksissa, on helppo ennustaa.

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että hankintoihin suhtaudutaan eri roolien välillä eri tavoin. Projektipäälliköt kokivat, että kaikki periaatteessa toimii, mutta mitään yhtenäistä toimintatapaa ei ole noudatettavaksi. Laskentapäällikön mielestä hankintasuunnitelmaa edeltävällä ajalla toimivaksi havaittiin aliorakoitsijoiden kilpailuttaminen. Hän kuitenkin jatkoi, että sopimusten kirjauksiin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. (Laskentapäällikkö 7.5.2019)

Kaikki vastaajat kokivat, että nykyisessä hankintaprosessissa on kehitettävää. Prosessin osa-alueita, joista tuli erityismaininta, olivat materiaalien päivittäinen tilaaminen, tilausten ennakointi ja aikataulut, suunnitelmallisuus ja hallinta sekä oikea-aikaiset toimitukset. ”Mielestäni hankintoja hoitamaan tarvitaan henkilö, joka hallinnoi yrityksen kaikkia hankintoja ja seuraa päivittäistä tilaustoimintaa.” (Projektipäällikkö 13.5.2019) Seurannan avulla varmistetaan toiminnan oikeellisuudesta ja ohjataan kaikki toimimaan uuden prosessin mukaisesti.

Produktin suunnittelu lähti liikkeelle tarvekartoituksella. Haastatteluissa selvisi, että toiveena oli selkeä hankintasuunnitelmapohja, joka on vakioitavissa ja kopioitavissa jokaiselle työmaalle. Suunnitelman tarkoitus on luoda prosessi ja ohjata siten toimintaa. Hankintasuunnitelman ei kuitenkaan ole tarkoitus rajata työntekijöiden mahdollisuuksia tehdä hankintapäätöksiä. Se ohjaa, opastaa ja seuraa, miten hankinnoista saataisiin suurin hyöty käyttöön.

Yrityksen toiveen mukaan kaikki päivittäinen tilaaminen työmaille pitäisi olla ohjeistettua ja hallittua. Oikeiden toimittajien käyttöä tulisi valvoa, tilauksia ennakoida ja suunnitella. Hankintatoimet tulisi käynnistää heti, kun tiedetään, että hanke alkaa. Tavaraerät selvitettäisiin etukäteen ja niille suoritettaisiin kohdekohtainen kilpailutus. Lisäksi voitaisiin tehdä hankkeiden välistä yhteistyötä. Tämän myötä myös projektin aikana ilmenevät yllättävät hankinnat voitaisiin toteuttaa tarpeen mukaan ja mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Haastatteluiden aikana selvisi, että haluttaisiin hankintahenkilön ylläpitämä Excel-taulukko, josta nähdään työmaakohtaisesti hankintareitit tuotteittain ja toimittajittain. Erityisesti helpottavaksi koettiin, että jako tapahtuisi nykyisen litterointilistauksen mukaisesti.

Hankintasuunnitelmasta tuli käydä helppolukuisesti ilmi, keneltä toimittajalta mitään tuotettava ja työtä tilataan. Suunnitteluvaiheen pääpaino oli lopputuloksen hahmottamisessa. Lopputuloksena oli tarkoitus saavuttaa käyttäjäystävällinen, selkeä, helppokäyttöinen ja kopioitavissa oleva suunnitelma. ”Suunnitelmapohjan on oltava niin yksikertainen ja selkeä, ettei sen käyttämiseen tarvitse tunteja aikaa.” (Projektipäällikkö 10.5.2019)

Sen lisäksi, että projektiorganisaatiolle selviää työmaan urakoitsijat hankintasuunnitelmasta, saavat he varmuuden siitä, kenellä on oikeus liikkua ja työskennellä työmaalla. Pääurakoitsija on vastuussa kaikista työntekijöistä ja henkilöistä, ja heidän turvallisuudesta, jotka liikkuvat työmaalla.

Suunnitteluvaiheessa pohdittiin, millä tarkkuudella sopimusehtoja YSE 1998 ja RYHT 2000 kirjataan hankintasuunnitelmapohjaan. Jokaisella työntekijällä on pääsääntöisesti tiedossa kummatkin vakioehdot, koska henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti. Siksi sopimusehtojen kirjaamisesta hankintasuunnitelmaan luovuttiin. Yrityksen edun turvaamiseksi näiden sopimusehtojen käyttö tulee varmistaa kaikilta toimittajilta ja yhteistyökumppaneilta.

4.3 Hankintasuunnitelman toteutus ja uusi hankintaprosessi

Jotta kehityksen kuvaaminen onnistui, oli otettava selvää sen hetkisestä tilanteesta ja toivutusta kehityssuunnasta. Tätä varten tutkittiin neljää linjasaneeraushanketta, joissa kaikissa oli tehty samantapaisia hankintoja eri menetelmin. Vertailukohteiksi valittiin nämä neljä kohdetta, koska niiden toteutustavat ja hankinnat vastasivat toisiaan ja siten vertailu voitiin luotettavasti suorittaa.

Vertailulla pyrittiin selvittämään, mikä näistä menetelmistä on toimivin ja millaisia eroja näillä hankkeilla oli hankinnan näkökulmasta. Pääasiallisina tutkimuskohteina olivat kustannukset, toimitukset ja toimitusaikataulut.

Vuoden 2017 projektien hankinnat toteutettiin vuosisopimushinnoilla. Vuosisopimushinnoittelu takaa sen, että tuote on saatavilla samalla hinnalla läpi vuoden. Vuosisopimushinnoittelu altistuu hintojen muutoksille, koska sopimushinnat ovat prosentuaalisia alennuksia.

Vuoden 2019 projektit olivat puolestaan kilpailutettu kohdekohtaisesti, jolloin on mahdollista saavuttaa alempi hintataso. Kohdekohtaisessa hinnoittelussa positiivinen puoli on se, että hinnoittelu on voimassa yli vuodenvaihteiden, riippumatta hankkeen kestosta. Negatiivinen vaikutus kuitenkin saattaa olla se, että kaikkiin hankkeisiin ei saada yhdenmukaisia hintoja hankittavien tuotemäärien vaihteluiden vuoksi.

Tutkimuksen selkeyttämiseksi vertailuun valittiin neljä eri tuotetta, joita toimeksiantajayritys on ostanut eniten vuosina 2017 ja 2019. Tuotteet ovat seuraavat:

- kupariputki Cupori
- suihkuhana Optima 7149
- keittiöhana Cubista
- ammehana Optima 7140.

Taulukko 1. Hintavertailu

Tuote	Hinta 2017 €/kpl	Hinta 2019 €/kpl	Hintaero €/kpl
Kupariputki Cupori	9,87	8,80	-1,07
Suihkuhana Optima 7149	170,39	159,97	-10,42
Keittiöhana Cubista	185,23	173,19	-12,04
Ammehana Optima 7140	126,00	116,30	-9,70

Tuotteista ja niiden hinnoista vertailun kuvaamiseksi laadittiin taulukko. Tuotteet ovat niin määriltään kuin kustannuksiltaan suurimpia materiaalihankintoja, jotka toistuvat hankkeissa, ja siksi ne valittiin vertailtavaksi. Taulukko 1 osoittaa, että hinnat erosivat toisistaan huomattavasti. Vuoden 2017 hankinnat tehtiin vuosisopimushinnoilla ja vuoden 2019 hankinnat tehtiin kohdekohtaisesti kilpailutetuilla hinnoilla. Taulukon 1 hintojen perusteella voidaan todeta tuotteiden hintojen olevan alhaisemmat kohdekohtaisella kilpailutuksella, kuin vuosisopimushinnoittelulla.

Hintojen vertaaminen ei kuitenkaan selity yksinään taulukon 1 perusteella. On otettava huomioon, että vuosisopimushinnoittelussa vaikuttavat ostovolyymit. Toimittajat palkitsevat vuosisopimushintojen lisäksi vuosihyvitteellä, kun ostojen yhteissumma ylittää määritetyn rajan. Tähän vertailuun ei kuitenkaan voida huomioida kyseistä hyvitetä, sillä tutkimuksessa ei tarkasteltu, onko vertailtavina vuosina määritetty raja ylittynyt.

Yksi projektipäällikkö onnistui kuvaamaan hankintasuunnitelmasta syntyvän hyötyketjun: ”Saamme logistisesti toimivan työmaan, helposti aikataulutetut hankinnat, ja sitä kautta säästöä rahallisesti. Suunnitelman myötä tuotannosta vapautuu työnjohtoa omiin tehtäviinsä. Tällä puolestaan on syy-seuraussuhde moneen asiaan. Yleisesti ottaen ennustettavuus paranee, joka synnyttää kustannussäästöä sekä aikatauluhyötyä. Luovutamme asunnot valmiina ajallaan, joka välttää sakot. Siksi tilausten ajoittaminen oikeaan aikaan on ensiarvoisen tärkeää. Tästä seuraa lisäksi imagohyöty, koska toimiva prosessi luo asiakkaalle meistä ammattimaisen toimijan kuvan.” (Projektipäällikkö 13.5.2019)

Toteutusvaiheessa keskityttiin tärkeimpään päämäärään, eli hankintasuunnitelman luomiseen. Hankintasuunnitelmasta tehtiin niin yksinkertainen kuin mahdollista, jotta se palvellee loppukäyttäjää ja on kopioitavissa jokaiseen hankkeeseen. Haastatteluiden mukaan liian monimutkainen hankintasuunnitelma ei ole hyödyksi ja jää käyttämättä.

Lopulliseen hankintasuunnitelmapohjan muotoon päädyttiin sen käytettävyyden, joustavuuden ja muokattavuuden takia. Pohja tehtiin Excel-tiedostoon, jotta se palvelisi käyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Aluksi avattiin litteralistaus, jonka pohjalta hankintasuunnitelma toivottiin tehtäväksi. Litteralistaa verrattiin nykyisiin hankintoihin ja niiden kustannusten jakautumiseen. Listalta poistettiin ne litterat, joiden käyttö ei tuota lopputulokseen lisäarvoa.

Sen jälkeen listattiin tärkeitä asioita hankkeen hankintojen kannalta. Yllättäväksi huomioksi nousi, ettei hintatietoa tarvita hankintasuunnitelmassa, vaan ne halutaan pitää erik-

seen budjetissa. Hankintareitit selvitettiin ja päädyttiin ratkaisuun, jossa laskenta- ja hankintatiimi tekevät projektikohtaisesti kilpailutuksen toimittajista ennen hankkeen alkamista. Hankkeen aikana ilmenevät hankintapäätökset tekee projektiorganisaatio. Tällaisia ovat lisätyöt, jotka tulevat esille purkutöiden aikana.

Hankintasuunnitelman ulkoasu toteutettiin näyttämään hyvin samanlaiselta kuin budjetointitaulukko. Tärkeimmät tiedot olivat haastatteluiden mukaan toimittaja, työvaihe ja huomiot hankintaan liittyen. Lisäksi samaa ulkoasua tavoiteltiin siitä syystä, että niiden yhteenluetavuus olisi selkeämpää. Lopullisen suunnitelman ulkoasu on yksinkertainen, jotta sen tuomat edut eivät katoa vaikealukuisuuden tai epäselvyyden vuoksi.

Hankintasuunnitelmapohjan ensimmäisen version testaus suoritettiin yhteen hankkeeseen. Testauksen jälkeen todettiin, että hankintasuunnitelmapohjalla olisi vielä suurempi arvo, mikäli se osoittaisi työvaiheen, jossa tarviketta tai työtä tarvitaan. Optimaalisin hyöty hankintasuunnitelmalla olisi silloin, kun se ennakoii, ohjaa ja auttaa valvonnassa. Testauksen tuloksien perusteella muutettiin hankintasuunnitelmapohjaan oma rivi aikataululle ja työvaiheelle.

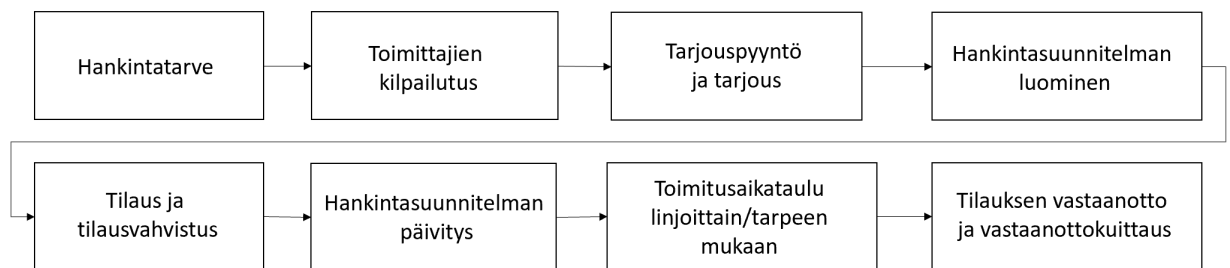
Tähän opinnäytetyöhön syntyneitä versioita hankintasuunnitelmapohjasta ei lähdetty muuttamaan sen enempää, sillä testauksen aikana ei ilmennyt toistaiseksi muita haasteita. Parantelemalla ensimmäistä versiota, saatiin hankintasuunnitelmapohjasta tarvetta vastaava työkalu.

Haastatteluiden avulla kartoitettiin hankintaprosessin lisäksi muutoshalukkuutta. Suurimmat haasteet koettiin olevan asenteiden muuttaminen, totutuista toimintatavoista poikkeaminen, suunnitelman noudattaminen ja valvonta. Huomiota kiinnitettiin myös epäonnistumisiin. ”Epäonnistumisia saatetaan kohdata aluksi, kun uutta toimintatapaa jalkautetaan. On muistettava, että epäonnistumiset usein johtavat parhaimpaan tapaan tehdä asioita, tässä tapauksessa hankintoja.” (Projektipäällikkö 13.5.2019)

Pääurakoitsija on aina vastuussa toimittajien ja aliurakoitsijoiden vastuullisuudesta tilaajan suuntaan. Urakoitsijan roolissa ei aina voi toimia niin vastuullisesti, kuin haluttaisiin. Tilaaja määrittelee yhdessä suunnittelijan kanssa urakkasisällön, materiaalit ja kalusteet. Suosituksista huolimatta, he saattavat päätyä hankintoihin, jotka eivät edusta urakoitsijan vastuullisuuden arvoja. Tämän vuoksi on hyvin hankekohtaista, kuinka vastuullisesti urakoitsija voi lopulta toimia.

Kun vastuullisuutta ajatellaan kustannustehokkuuden kannalta, sen merkitys muuttuu. Vastuullinen ratkaisu on harvoin edullisin, mutta pitkällä aikavälillä se mahdollistaa suuren hyödyn ja kustannussäästön. Siksi on tärkeää, että vastuullisuus on osana yrityksen strategiaa ja arvoja. Hankintoja tekevillä henkilöillä on oltava ylimmän johdon tuki toimia vastuullisesti.

Vaikka varsinaista uuden hankintaprosessin kuvausta ei tehty, vaikuttaa hankintasuunnitelma prosessiin voimakkaasti. Hankintasuunnitelmapohjan yksi tavoite oli muuttaa toimintatapoja ja sitä kautta muodostaa yrityksen hankintojen tekemiselle uusi prosessi.



Kuva 3. Hankintaprosessi hankintasuunnitelmapohjan jälkeen

Kuvassa 4 on kuvattu hankintaprosessi hankintasuunnitelmapohjan käyttöönoton jälkeen. Kuvasta näkyy, että muutos on lisännyt työvaiheita prosessiin. Työvaiheiden lisäämisellä nähdään kuitenkin olevan positiivinen vaikutus kustannusten vähenemiseen ja hankintojen hallintaan.

Kannattavuus ei ole suoraan mitattavissa hankintasuunnitelman avulla. Pilottihankkeen myötä voidaan kuitenkin todeta, että hankintoja suunnittelella voidaan saavuttaa parempi kannattavuus, kuin ilman suunnittelua. Pilottihankkeessa ennen hankkeen alkamista kaikki hankinnat kilpailutettiin ja niiden myötä projektin, laskennasta tullut, myyntikate nousi 3 prosenttia. Kolmen prosentin myyntikatteen nousu on tämänhetkisessä rakennusalan kilpailutilanteessa merkittävä saavutus.

Kannattavuuden paraneminen aikaansaadaan ohjaamalla hankintatoimintaa aikaisempaa suunnitelmallisemmin ja ohjeistamalla hankintoja tekevät työntekijät noudattamaan hankintasuunnitelmaa. Henkilökunnan asenteiden muuttaminen mahdollistaa sen, että hankintasuunnitelmaa hyödynnetään päivittäisenä työkaluna. Kun kaikki tässä prosessissa toimii, saadaan hankintasuunnitelmapohjasta sen maksimaalisin hyöty esille.

Lähtökohtaisesti hankintasuunnitelmalla pyritään vaikuttamaan hankintaprosessiin kokonaisuutena ja sen kokonaisuuden hallintaan. Loppupeleissä se vaikuttaa henkilökunnan

asenteisiin ja tapaan ajatella. Pienemmässä kuvassa halutaan vaikuttaa ennakointiin, suunnitteluun, tilaamiseen ja toimituksien oikea-aikaisuuteen.

Kun hankintojen tekeminen on osana yrityksen strategiaa, se on helpompi omaksua ja se ohjaa yritystä sen tavoitteleman vision saavuttamiseksi. Kysyin haastatteluissa, mitkä olisivat suurimpia esteitä uuden hankintasuunnitelman käyttöönotossa. ”Suurin haasteemme on asenteiden muuttaminen. Jokainen osaa varmasti toimia ohjeistuksen mukaisesti, kun haluaa. Loppupeleissä asenne ratkaisee.” (Laskentapäällikkö 7.5.2019)

Hankintasuunnitelman lisäksi tuotettiin laskenta- ja hankintatiimille oma suunnitelma, johon kilpailutuksen tulokset merkitään laskennasta tulleiden lukujen kanssa vertailtaviksi. Tätä tuotosta ei kuitenkaan esitellä opinnäytetyössä.

4.4 Hankintasuunnitelman kuvaus

Hankintasuunnitelmassa esitetään tarvittavat hankinnat, hankintavastuut ja aikataulu tai työvaihe. Hankintasuunnitelman tekemiseen on käytettävä riittävästi aikaa, jotta se on tarpeeksi kattava. Laadukkaan hankintasuunnitelman ja -aikataulun avulla hankinnat saadaan tehtyä tehokkaasti sekä tuotannollisesti että taloudellisesti.

Valmis produkti, eli hankintasuunnitelma, löytyy liitteestä 1. Produktin kuvauksen tarkoituksena on parantaa ymmärrystä sen eri osa-alueista ja sisällöstä, sekä merkityksestä.

Sinisellä pohjalla tulevat esille hankkeen tärkeimmät tiedot:

1. Kohde: kertoo taloyhtiön nimen, jossa hanke käynnistetään.
2. Huoneistojen lukumäärä: kertoo taloyhtiön asuntojen ja liikehuoneistojen yhteisen lukumäärän.
3. Päivämäärä: on hankintasuunnitelman luomispäivämäärä.
4. Suunnitelman laatijat: käsittää ne henkilöt, jotka ovat olleet mukana laatimassa suunnitelmaa.

Projektilaji kuvaa aiemmin mainittua litteraa, joka kertoo mihin kustannusluokkaan rivi kuuluu ja miten sen kustannus jaetaan, kun lasku käsitellään. Seuraava listaus avaa merkityksiä numeroiden takaa:

- 10-alkuiset ovat rakennustöitä
- 11-alkuiset ovat rakennustarvikkeita
- 12-alkuiset sisältävät lvi-töitä
- 13-alkuiset sisältävät lvi-tarvikkeita

- 14-alkuiset ovat sähkötoita tarvikkeineen
- 16-alkuiset ovat muita kuluja.

Selite puolestaan spesifioi sitä, millaisesta hankinnasta on kyse. Jaottelu on pyritty pitämään mahdollisimman selkeänä, vaikka se onkin hyvin yksityiskohtainen. Selitteen tarkoitus on havainnollistaa hankintaa, sillä harva käyttäjä muistaa numeerisia merkityksiä litteiden taustalla.

Toimittaja-kentässä kerrotaan se toimittaja, jolta tuote tai palvelu tilataan. Tähän vaiheeseen mennessä toimittajat on jo kilpailutettu ja toteutukseen tulevat toimittajat valittu. Toimittajille ilmoitetaan projektien tiedot, jotta he osaavat antaa laskuille oikeat hinnat ja niissä näkyvät tarvittavat viitteet kulujen kohdistamiseksi.

Aikataulu ja työvaihe kuvaavat sitä aikataulun osaa, jolloin kyseistä tuotetta tai palvelua tarvitaan. Tällä pyritään siihen, että toimitusajat otettaisiin huomioon. Esimerkiksi suihkuseinien toimitusajat ovat hyvin pitkiä ja siksi ne tulee tilata jo hankkeen alkuvaiheessa. Aikataulutieto vähentää pikatilauksien kustannuksia ja antaa virheellisten toimitusten korjaamiselle aikaa.

Huomiot-kenttään kirjataan erityishuomioita esimerkiksi rahtikuluista, toimitusajoista, muutoksista, tilausehdoista ja yhteyshenkilöistä. Huomioita kirjaamalla varmistetaan, että kustannukset minimoidaan ja aikataulun kannalta oleelliset asiat huomioidaan.

5 Pohdinta

Hankinnat ovat merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa, sillä kuten todettu, niiden osuus linjasaneeraushankkeessa voi kohota jopa 90 prosenttiin. Tästä syystä niiden suunnitteluun pitää panostaa.

Hankintoja suunnitteleamalla voidaan saavuttaa yllättäviäkin hyötyjä. Sen lisäksi, että säästöjä saavutetaan rahallisesti, reklamaatiot vähenevät, kokonaisuutta hallitaan paremmin, jonka avulla varmistetaan työn laatu ja sitä kautta saavutetaan parempi maine. Myös tuotannollisia hyötyjä voidaan saavuttaa, kuten logistisesti toimiva työmaa ja aikataulutetut hankinnat. Näin ollen tuotannosta vapautuu työnjohtoa omiin tehtäviinsä. Tällä puolestaan on syy-seuraussuhde moneen asiaan. Suurimman hyödyn tästä saa asiakas, jolle palvelun laatu näkyy parempana ja työn jälki siistimpänä.

Yritykset voivat myötävaikuttaa hankintatoimillaan myös resursseja hyödyntävien ratkaisujen ja tekniikan yleistymiseen. Vastuullisten hankintojen toteuttaminen edellyttää johdon tukea ja tarvittavia resursseja. Energiatehokkaiden ja resurssiviisaiden ratkaisujen hankinta vaatii niin tietoa, aikaa kuin paneutumistakin tarjouspyyntöjä valmistelevalta ja hankintapäätöksiä tekevilta henkilöiltä.

Kuluttajien ollessa yhä tietoisempia vastuullisuudesta, on yritysikin ottanut sen enenevässä määrin huomioon. Vastuullinen ratkaisu on harvoin kustannustehokkain hankintavaiheessa, mutta pitkällä aikavälillä se mahdollistaa suuren hyödyn ja sitä kautta kustannussäästön. Siksi on tärkeää, että vastuullisuus on osana yrityksen strategiaa ja arvoja. Vastuullisuus voi olla liiketoiminnassa rasitteen sijasta mahdollisuus ja ennen kaikkea kilpailuetu. Yrityksen vastuullisuus on sen itsensä lisäksi kuitenkin riippuvainen tilaajasta, joka määrittää käytettävät pintamateriaalit ja kalusteet.

Hankintojen hinnoittelua tarkasteltaessa etsittiin hyötyjä ja haittoja. Vuosisopimushinnoittelussa toimittaja ei tiedä ostojen määrää antaessaan hintoja. Kohdekohtainen kilpailutus antaa toimittajalle suoraan tiedon siitä, paljonko ja mitä tuotteita kyseiseen kohteeseen tilataan. Lisäksi varaston ylläpito helpottuu, kun tuotteiden tilausmäärät ja toimitusajat ovat hyvissä ajoin tiedossa. Tämän perusteella voidaan olettaa, että toimittajan näkökulmasta kohdekohtainen kilpailutus on parempi sopimusmuoto.

Toimeksiantajan näkökulmasta tarkasteltaessa päädytään samaan lopputulemaan kuin toimittajalla. Jo pelkästään hintoja vertaamalla todettiin, että on edullisempaa kilpailuttaa

tuotteet kohteittain. Tällä saavutetaan lisäksi muita etuja, kuten annettu tieto toimittajalle eli tavaran saannin varmistaminen ja hintojen pysyvyys markkinatilanteen muutoksessa. Kustannusten ollessa etukäteen tiedossa ennustettavuus paranee, ja näin varmistetaan laaditussa budjetissa pysyminen.

Kokonaisuudessaan hankinnat ovat laaja prosessi, joiden onnistuminen tai epäonnistuminen ovat suoraan verrannollisia hankkeen myyntikatteeseen. Hankintasuunnitelmapohja ja sen noudattaminen ovat tärkeitä menestystekijöitä rakennusprojektin talouden näkökulmasta.

Hankintasuunnitelmapohjan tarkoitus on lisäksi mahdollistaa hyvien hankintapäätösten tekeminen. Johdon päätöksentekoa helpottaa tieto organisaatiossa kohdatuista ongelmista ja niiden nykytilasta. Siksi suunnitelmapohjalla pyritään vahvistamaan työntekijöiden itsestä päätöksentekoa ja ongelmien esille tuomista.

Ennen hankintasuunnitelmaa hankintoja ei suunniteltu järjestelmällisesti eikä niiden ohjaimiseen ollut työkaluja. Hankintasuunnitelmapohjan myötä tähän ongelmaan saatiin selkeä muutos. Kiiretilaukset pyritään jatkossa minimoimaan ja näin ollen niistä aiheutuvat kustannukset vähenisivät.

Hankintasuunnitelmapohjan laatiminen käynnisti jatkokehitysideoita. Eritoten esille nousi kysymys aikataulujen ja hankintojen synkronoisesta. Ryhdyin pohtimaan hankintojen siirtämistä työvaiheikatauluun, joka ohjaa koko hankkeen aikataulun etenemistä ja kaikkia työvaiheita. Tulevaisuudessa ja uuden hankintasuunnitelmapohjan käytön myötä, koko hankintaprosessia tullaan kehittämään entistä toimivammaksi.

Työtä varten tehty pienimuotoinen tutkimus hyödytti opinnäytetyön lisäksi myös yritystä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä reittejä tulee käyttää hankintojen parantamiseksi ja mitkä nykyiset toimintatavat oli todettu hyviksi. Pääpaino oli suurimmissa tuoteryhmissä, joissa mahdollista kustannussäästöä voisi muodostua.

Pilottihankkeessa saavutettu 3 prosentin myyntikatteen kasvu osoittaa sen, että hankintasuunnitelmasta on apua. Aiemmin aliurakat saatiin samaan hintaan, kuin mitä ne olivat laskennassa, sillä alan kilpailu on niin kovaa.

Jatkossa laskentatiimi hyödyntää valmiista hankkeista saatuja tietoja toteutuneista kustannuksista. Siten laskennassa osataan huomioida ja ennustaa mahdollisia hankkeen aikana

ilmeneviä kustannuksia entistä täsmällisemmin. Tämä puolestaan mahdollistaa projektien välisen läpinäkyvyyden ja saatujen kokemusten hyödyntämisen.

Vaikka työ on tehty suoraan toimeksiantajayritykselle, osoittaa se, että rakennusallalla muidenkin yritysten olisi kannattavaa suunnitella hankintojaan. Näin ollen työstä voi olla hyötyä ammattikunnalle siten, että rakennusalan yritykset pyrkisivät jatkossa potentiaalisti parantamaan hankintojaan.

5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Haastattelut ja pienimuotoinen tuotteiden hintojen tutkiminen tukivat työn etenemistä. Produktin luominen osoittautui haastavaksi. Ennen hankintasuunnitelmapohjan luomista piti perehtyä hankintoihin kokonaisuutena. Tutkimuksen ja vastausten analysoinnin ohella piti miettiä, miten asiaa voisi kehittää ja mitä kehittämällä haluttiin saavuttaa.

Haastatteluiden osalta olisi voitu saavuttaa laajempi näkemys muutostarpeeseen ja aiempiin toimintatapoihin, mikäli työnjohtajien haastattelut olisi toteutettu. Haastatteluista saadut vastaukset tarjosivat laajaa näkemystä, mutta laajemman kuvan olisi voinut saada työnjohtajien haastatteluilla.

Opinnäytetyöprosessi itsessään olisi voinut edetä vielä paremmassa hallinnassa. Aikataulu muuttui alkuperäisestä hieman ja siitä johtuvan muutoksen hallinta ei ole ollut parhaalla mahdollisella tasolla. Prosessi itsessään on opettanut paljon itsestäni. Olen hyvin kriittinen omaa tekstiä lukiessani ja asetan itselleni suorituspaineita. Koen siitä huolimatta kehittyneeni ja kasvaneeni kirjoittajana.

5.2 Produktin arviointi

Valmistunut produkti on lisännyt hyötyä aiempaan toimintatapaan verraten. Selkeitä hyötyjä ovat hankintaprosessin ohjaaminen ja pikatoimituskustannusten määrän väheneminen. Lisäksi uusi prosessi tarjoaa mahdollisuuden yhtenäisten toimintatapojen saavuttamiseksi.

Tämä produkti vastaa hankkeen talouden ennustettavuudelta osin yrityksen asettamaan tavoitteeseen. Produkti edesauttaa työmaalogistiikan järkevöitymiseen ja parantaa hankintatoiminnan ohjattavuutta. Kun hankintasuunnitelmapohja on täysipainoisesti käytössä, se vapauttaa työnjohtajien aikaa heidän omiin tehtäviinsä.

Produkti luotiin vastaamaan työn tavoitteita ja se onnistui mielestäni hyvin. Uusi hankintasuunnitelmapohja on yksinkertainen ja helppolukuinen. Sitä voidaan suoraan lukea yhdessä budjetin kanssa. Kustannustehokkuuden kasvattaminen ja työajan käyttäminen olennaiseen, tulevat olemaan seurausta tuotantoon siirretystä suunnitelmasta. Produktin voidaan katsoa onnistuneen.

Produkti vastaa tämän hetkiseen tarpeeseen ja pilottihankkeen myötä se todettiin toimivaksi. Sitä kuitenkin kehitetään jatkuvasti, kun käyttökokemusta tulee lisää.

5.3 Oma kehitys

Opinnäytetyöprosessi vaati pitkäjänteistä työtä ja selvityksien tekemistä. Perehtyminen aiheeseen ja sen monimuotoisuuteen kasvatti kiinnostustani erityisesti vastuullisempaan hankkimiseen.

Tavoittelin työlläni yrityksen kannattavuuden parantamista, toimintatapojen selkeyttämistä sekä yhtenäistämistä ja päivittäisten hankintojen sujuvoittamista. Oma oppiminen, ammatillinen kehittyminen ja uuden työtehtävän konkretisoituminen kulkivat käsi kädessä opinnäytetyön kanssa.

Työn edetessä ja nyt valmistuessa huomaan tehneeni pitkän matkan aiheen aloittelijasta osaajaksi. Opinnäytetyön myötä kykenen toimimaan uudessa työtehtävässäni merkityksellisemmässä roolissa. Päämääräni on selkiintynyt työn edetessä ja työ on antanut minulle paljon tietoa, uusia näkökulmia ja kehitysideoita.

Tarkastelen edelleen itseäni kriittisesti niin työntekijänä kuin oppijanakin. En koe olevani vieläkään aiheen asiantuntija, vaikka tieto on lisääntynyt enenevässä määrin opinnäytetyön myötä. Tiedän nyt, mitä osa-alueita toimeksiantajan tulee kehittää hankintatoiminnassaan ja aion edistää niiden kehittämistä. Palo kehittämiseen on syytetty ja tästä on suunta vain eteenpäin.

Lähteet

Gimenez, C. & Tachizawa E. 2012. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598541211258591> Luettu 28.5.2019

Giunipero, L., Hooker, R. & Denslow, D. 2012. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. Luettavissa: [https://mycourses.aalto.fi/plugin-file.php/388485/mod_resource/content/1/Giunipero,L. Hooker, R. and Denslow, D.pdf](https://mycourses.aalto.fi/plugin-file.php/388485/mod_resource/content/1/Giunipero,L.Hooker,R.andDenslow,D.pdf) Luettu: 28.5.2019

Kallunki J. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Viro. Print Best.

Kiinteistöoikeus 2018. Rakentaminen, urakkamuodot. Luettavissa: <https://kiinteistooikeus.fi/palvelumme/rakentaminen/urakkamuodot/> Luettu 23.5.2019

Komulainen, V. 2016. Läpi kasvun lasikaton. Oulu. Gordionpro Oy.

Laskentapäällikkö. 7.5.2019. Haastattelu. Helsinki.

Lindholm, J. 2016. Rakennusurakassa sovellettavien vakioehtojen valinnasta. Luettavissa: <https://www.kiinteistolehti.fi/rakennusurakassa-sovellettavien-vakioehtojen-valinnasta/> Luettu 26.5.2019

Logistiikan maailma 2019. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/> Luettu 17.5.2019

Logistiikan maailma 2019. Hankintojen taloudellinen merkitys. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/> Luettu 3.6.2019

Logistiikan maailma 2019. Osto ja myynti. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/> Luettu 27.5.2019

Logistiikan maailma 2019. Toimituslausekkeet. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2010/dap/> Luettu 27.5.2019

Mannila, M. 2016. Kannattavuus ja kannattavuuden osatekijät. Luettavissa: <http://tutkimu.blogspot.com/2013/09/kannattavuus-ja-kannattavuuden.html> Luettu 13.10.2019

Minilex 2019. Mikä on hankinta? Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-hankinta> Luettu 15.5.2019

Motiva Oy 2019. Kestävät ja vastuulliset hankinnat. Luettavissa: https://www.motiva.fi/yri-tykset/kestavat_ja_vastuulliset_hankinnat Luettu 21.5.2019

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

Projektipäällikkö. 10.5.2019. Haastattelu. Helsinki.

Projektipäällikkö. 13.5.2019. Haastattelu. Helsinki.

Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto, M. & Haanpää, J. 2016. Arvokas yritys. Eura. Eura Print Oy.

RYHT 2000. Rakennustuotteiden yleiset hankinta- ja toimitusehdot. Luettavissa: www.fasmer.fi/media/RYHT-2000-RT-10721.pdf Luettu 27.5.2019

Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut. Helsinki. Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Hankintasuunnitelma

PROJEKTI-LAJI	SELITE	TOIMITTAJA	AIKATAULU /TYÖVAIHE	HUOMIOT
	Kohde			
	Huoneistojen lukumäärä			
	Päivämäärä			
	Suunnitelman laatijat			
1010	rakennusaliurakka			
1020	suojaus- ja purkutyöt			
1030	haitta-ainepurkutyöt			
1035	haitta-ainekartoitus- ja mittaustyöt			
1040	lattiavalutyöt			
1050	vedeneristys-, laatoitus- ja saumaustyöt			
1055	muuraus- ja rappaustyöt			
1060	kirvesmiehentyöt			
1065	vesikattotyöt			
1075	siivoustyöt			
1080	maanrakennus- ja piha-työt			
1090	erikoistyöt			
1110	suojaus- ja purkutarvikkeet			
1120	märkätilajärjestelmätarvikkeet			
1130	laatat ja laatoitustarvikkeet			
1135	kuivien tilojen kalusteet ja varusteet			
1140	kylpyhuonekalusteet ja -varusteet			
	altaat ja allaskaapit			
	peilikaapit			
	suihkuseinät			
	varusteet			
1150	palokatkotarvikkeet			
1155	verkkovarastokomerot			
1160	muut rakennustarvikkeet			
	maalit ja tasoitteet			
	pientarvikkeet			
	rakennuslevyt			
1175	ikkunat ja ovet			

1180	koneet ja laitteet			
1190	tarkastusluukut			
1210	LVI-urakka			
1220	tuntityöt (omat miehet)			
1230	tuntityöt (aliurakoitsijat)			
1240	IV- ja nuohoustyöt			
1250	mittaus- ja säätötyöt			
1260	LVI-eristystyöt			
1270	sukitustyöt			
1280	lämmitystyöt			
1285	lämmönsiirintyöt			
1310	vesijohto- ja viemäritarvikkeet			
	sulku- ja linjasäätöventtiilit			
1320	lämmitystarvikkeet			
1325	lämmönsiirintarvikkeet			
1340	ulkopuoliset putket ja kaivot			
1345	pumppaamot ja pumput			
1350	muut LVI-tarvikkeet			
1360	vesikalusteet			
	kuivauspatterit			
	sekoittajat			
	wc-istuimet			
1370	talotekniikkaelementit			
1380	vesimittarit			
1410	sähköaliurakka tarvikkeineen			
1460	automaatiotyöt			
1610	jättekustannukset			
1620	katualueen vuokraus ja viranomaismaksut			
1650	laitevuokrat			
PROJEKTILAJI	SELITE	TOIMITTAJA	AIKATAULU /TYÖVAIHE	HUOMIOT

Liite 2. Haastattelun kysymykset

Haastattelu

1. Kuinka kauan olet ollut töissä alalla, tässä yrityksessä, ja missä roolissa työskentelet?
2. Miten projektin hankintoja tehdään tällä hetkellä?
3. Mitä hankintoja itse teet? Ja miten?
4. Mitkä asiat nykyisessä hankintaprosessissa toimivat?
5. Mitä nykyisen hankintaprosessin osa-alueita tulisi kehittää?
6. Millaisia haasteita näet hankintaprosessin muuttamisessa?
7. Mitä hankintojen suunnittelulla mielestäsi voitaisiin saavuttaa?
8. Minkälainen vaikutus hankintasuunnitelmalla on talouteen?