



Mikko Lähteenlahti

Hankintatoimen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK)

Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma

Mestarityö

19.4.2021

Tiivistelmä

| | |
|-----------------------|--|
| Tekijä: | Mikko Lähteenlahti |
| Otsikko: | Hankintatoimen kehittäminen |
| Sivumäärä: | 33 sivua + 5 liitettä |
| Aika: | 19.4.2021 |
| Tutkinto: | Rakennusmestari (AMK) |
| Tutkinto-ohjelma: | Rakennusalan työnjohto |
| Ammatillinen pääaine: | Talonrakennus |
| Ohjaajat: | Projektipäällikkö, Mikko Kivelä, Rakennus Oy Isotalo Lehtori Joonas Pusila, Metropolia ammattikorkeakoulu |

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Rakennus Oy Isotalon hankintatoimi ja luoda yritykselle kehitysidea hankintatoimeen liittyen. Hankintatoimen kehittämiseen ja sen kartoittamiseen käytettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten toimihenkilöhaastatteluja. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rakennus Oy.

Opinnäytetyö toteutettiin, koska yritys halusi saada kartoitetun hankintaprosessipohjan omasta hankintatoimestansa, sekä uusia kehitysideoita hankintatoimeen liittyen. Kartoittavan tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille mahdollisia ongelmia yrityksen hankintatoimessa ja kehitysidean tavoitteena oli esittää ratkaisuja kartoituksessa havaittuihin puutteisiin.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin eri tutkimusmenetelmiä liittyen hankintatoimeen. Teoriaosuudessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin teoreettiselta pohjalta viitaten alan kirjallisuuteen: Miten yrityksen hankintatoimi kartoitetaan sen toiminnan selkeyttämiseksi? Millä menetelmillä kehitysmahdollisuuksia saadaan selville? Miten yritysten hankintatoimen toimintaa voidaan tehostaa? Miten uusia kehitysideoita saadaan selville?

Toiminnallisessa osuudessa vastattiin kysymykseen: Mitkä ovat yrityksen hankintatoimen ongelmakohdat ja miten niitä voidaan parantaa kehitysidealla?

Opinnäytetyön perusteella voitiin todeta, että yrityksen hankintatoimessa oli kehitettävää ja yritykselle luotiin hankintaprosessipohja ja palautteenkeräys toimintamalli.

Avainsanat: Hankinta, Hankintatoimi, Hankintaprosessi, Rakennusala, Puolistrukturoitu haastattelu, SWOT analyysi

Abstract

Author: Mikko Lähteenlahti
Title: Improving Procurement Work
Number of Pages: 33 pages + 5 appendices
Date: 19 April 2021

Degree: Bachelor of Construction Site Management
Degree Programme: Construction Site Management
Professional Major: Building Construction
Instructors: Mikko Kivelä, Project Manager
Joonas Pusila, Senior Lecturer

The goal of this thesis was to document the procurement process of Rakennus Oy Isotalo and to create an improvement suggestion regarding the procurement work of the company. Many different research methods were used, such as worker interviews. The client of the thesis was Rakennus Oy Isotalo. Mikko Kivelä worked as a representative of the client whilst also being the contact person during the project. The representative of Metropolia polytechnic school was Senior Lecturer Joonas Pusila.

The motivation for the thesis came from the company's need of having a clear template of their own procurement process and to come up with an improvement suggestion regarding the procurement work of the company.

In the theoretical part of the thesis the main theme was to discuss and explore different research methods in relation to procurement work. The theoretical part of the thesis strives to answer the following questions: How to survey the procurement work of the company in order to make it clearer? Which research methods are required to determine the improvement suggestions?

The functional part of the thesis explains what the possible problems of the company's procurement work are and how to enhance them with the new improvement suggestion?

On the basis of the thesis it can be concluded that the company's procurement work has room for improvement. Therefore the thesis created a new procurement process template and a systematic feedback tool for the company.

Keywords: Procurement, Procurement work, Procurement process, Construction industry, Semi structured interview, SWOT analysis

Sisällys

Lyhenteet

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Esipuhe | 1 |
| 2 | Johdanto | 2 |
| 2.1 | Yritysesittely | 2 |
| 2.2 | Ongelman kuvaus | 2 |
| 2.3 | Tavoite | 3 |
| 2.4 | Raportin rakenne | 4 |
| 3 | Teoreettinen viitekehys | 5 |
| 3.1 | Hankinta | 5 |
| 3.2 | Hankintaprosessi yksinkertaisuudessaan | 5 |
| 3.3 | Rakennustuotehankinta- ja aliurakkasopimusprosessi | 7 |
| 3.4 | Hankintojen luokittelu | 9 |
| 3.5 | Hankintatoimi ja sen kehittäminen | 12 |
| 3.5.1 | SWOT-analyysi | 12 |
| 3.5.2 | Viisivaiheinen arviointimetodi | 14 |
| 4 | Menetelmät | 16 |
| 4.1 | Tutkimuskysymys | 16 |
| 4.2 | Valitut menetelmät | 17 |
| 5 | Hankintatoimen kartoittaminen | 19 |
| 5.1 | Puolistrukturoidut haastattelut ja kysymyksien muodostaminen | 19 |
| 5.1.1 | Haastattelujen järjestäminen | 20 |
| 5.1.2 | Haastattelut ja vastaukset | 20 |
| 5.2 | SWOT-analyysi | 22 |
| 5.2.1 | Miten tunnistettuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen? | 23 |
| 5.2.2 | Miten heikkouksia voidaan poistaa tai vähentää? | 23 |
| 5.2.3 | Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää? | 24 |
| 5.2.4 | Miten uhkia voidaan torjua? | 25 |
| 5.3 | Hankintaprosessipohja | 26 |
| 5.4 | Yhteenveto toiminnallisen osuuden tuloksista | 28 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6 | Palautteen kerääminen osaksi hankintaprosessia | 28 |
| 6.1 | Taustaa | 28 |
| 6.2 | Palautteen keräämisen toteuttaminen | 29 |
| 6.3 | Saadun informaation hyödyntäminen | 32 |
| 7 | Loppusanat | 33 |
| | Lähteet | 34 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1: Haastattelulomake | |
| | Liite 2: Hankintaprosessipohja | |
| | Liite 3: Alihankkijapalaute | |
| | Liite 4: Palautelomake alihankkijasta | |
| | Liite 5: Loppupalautelomake | |

1 Esipuhe

Mitä on hankintatoimen kehittäminen rakennusalalla ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan? Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan edellä mainittuihin kysymyksiin Rakennus Oy Isotalon näkökulmasta.

Työn toimeksiantajana oli Rakennus Oy Isotalo, missä olen suorittanut molemmat harjoitteluni. Opinnäytetyön tutkimustyö oli vaativaa ja välillä ylivoimaiselta tuntuva. Onneksi valvojani olivat tavoitettavissa ja heidän kanssaan tiivis yhteistyö teki opinnäytetyöstä mahdollisen.

Haluan kiittää kaikkia valvojiani kallisarvoisista neuvoista ja kannustavista kommentteista. Kiitos kaikille haastatteluihin vastanneille henkilöille. Haluan antaa myös suuret kiitokset Kospro Oy:lle erinomaisista neuvoista opinnäytetyön kehitysideaan liittyen.

Kiitokset Rakennus Oy Isotalon työntekijöille mahtavasta tuesta ja hyvästä työympäristöstä, te autoitte paljon. Iso kiitos veljelleni, ilman nerokkaita neuvojasi koko työ olisi ollut suunnattomasti vaikeampaa. Kiitos ystäväilleni, autoitte jaksamaan motivaation puutteen iskiessä. Erillinen kiitos vielä äidille ja isälle, ilman teidän oppejanne ja kannustusta en olisi päässyt näin pitkälle.

Toivotan antoisia lukuhetkiä opinnäytetyöni parissa.

Mikko Lähteenlahti

Helsinki, Huhtikuu 19, 2021.

2 Johdanto

2.1 Yritysesittely

Rakennus Oy Isotalo on toimitilojen saneeraukseen ja teollisuusrakentamiseen erikoistunut rakennusalan yritys. Rakennus Oy Isotalo kuuluu Arjasmaa-yhtiöihin. *”Arjasmaa-yhtiöiden yhteiseen visioon kuuluu oikean osaamisen tunnistaminen, koulutuskulttuurin kehittäminen osaamisen päivittämiseksi ja työntekijöiden osallistaminen omaa työtä koskevassa päätöksenteossa”* (rakennusisotalo.fi 2021). Yritys on toimihenkilöpainotteinen, eli yrityksen organisaatiossa toimivat yrityksen johto-, työnjohto- ja toimistotoimihenkilöstö. Rakennus Oy Isotalon liikevaihto vuonna 2020 oli noin 20 miljoonaa euroa (finder.fi/Rakennus Oy Isotalo 2020). Yritys on kasvanut viime vuosien varrella huomattavasti.

2.2 Ongelman kuvaus

Rakennus Oy Isotalo on kehittyvä rakennusalan yritys. Kehittyvissä yrityksissä on tärkeää pitää huoli yrityksen sisäisestä hankintatoimesta ja yrityksen yhteisen linjan tulisi olla selkeä. Yrityksen johto ja henkilökunta kokevat, että yrityksen hankintatoimi hyötyisi selkeyttämisestä. Yrityksen johto myös uskoo, että hankintatoimea kartoittamalla, saadaan aikaan selkeämpi prosessi, joka tehostaa yrityksen toimintaa. Yrityksen arviona on, että kartoituksessa selvinneisiin epäkohtiin liittyvät kehitysideat tulevat edesauttamaan heidän kehitystänsä ja kasvuansa. Jos kartoituksessa ei selviä ongelmia, opinnäytetyön aihe tulee keskittymään enemmän yrityksen vahvuuksien kehittämiseen.

Tehokkaalla ja selkeällä hankintatoimella saadaan aikaiseksi merkittäviä säästöjä yritykselle. Alati kehittyvälle yritykselle, kuten Rakennus Oy Isotalolle, on tärkeää huomioida hankintatoimen ajantasaisuus. Onnistuneilla hankinnoilla saavutetaan rahallisia, aikataulullisia ja laadullisia etuja. Johdonmukaiset ja hyvin laaditut hankinnat vaativat yrityksenjohtolta ja henkilökunnalta perinpohjaista ymmärrystä ja kokemusta.

Säästöjen tekeminen hankinnoissa ei varsinaisesti vaikuta yrityksen liikevaihtoon, vaan ennemminkin yrityksen tulokseen. Tämä on tärkeä huomioitava seikka hankinnoissa. Hyvillä hankinnoilla saadaan liikevaihdosta enemmän irti.

Yritystason hankintojen suunnittelulla ja ohjauksella vaikutetaan hankintojen jatkuvuuteen ja parannetaan yrityksen neuvotteluasemaa toimittajien suhteen (Junnonen, Kankainen 2012 s.14). Jotta hankintatoimi olisi tehokasta, jokaisen yrityksessä toimivan hankintoja tekevän toimihenkilön tulisi ymmärtää, minkälaista yrityksen hankintatoimi on.

2.3 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritykselle uusi kehitysidea, hankintatoimen kartoituksessa selvinneisiin epäkohtiin liittyen. Tavoitetta voidaan luonnehtia myös tutkimusongelmana: Miten kehittää Rakennus Oy Isotalon hankintatoimea kilpailukykyisemmäksi? Kartoitetun hankintatoimen pohjalta voidaan luoda hankintaprosessipohja, joka kertoo uusille toimihenkilöille yrityksen hankintamenetelmät, sekä miten tehdä yleisellä tasolla hankintoja yrityksessä. Luodulla pohjalla voidaan tehokkaasti perehdyttää uusia toimihenkilöitä, näin välttämään ristiriitaisuuksilta yrityksen hankintatoimessa. Samalla säästyy aikaa ja resursseja, kun luotu pohja on perehdyttämisen vahvana tukena.

Toisena tavoitteena on luoda kehitysidea, jonka tarkoituksena on ratkaista yrityksen hankintatoimessa haastattelujen ja kartoituksen kautta ilmenneitä epäkohtia. Tarkentaen kehitysidea voi luonnehtia eräänlaisena työkaluna, jota yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää hankintatoimen tehostamiseksi. Kehitysidean tarkoituksena ei ole ratkaista jokaista mahdollisesti ilmennyttä epäkohtaa, vaan vain opinnäytetyön aiheajaukseen sisältyvä yksi epäkohta. Jos kartoituksessa ja haastatteluissa ei tule ilmi yrityksessä mahdollisesti olevia ongelmia, kehitysidea tulee keskittymään yrityksen vahvuuksien kehittämiseen.

Markkinanäkökulmasta, opinnäytetyön lopullisena tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä rakennusalalla vallitsevassa vaativassa ympäristössä. Kun

yrittäjien sisäiset, hankintoihin liittyvät toiminnot saadaan selkeytettyä koko organisaation ymmärrettäviksi, voidaan odottaa positiivista kasvua niin tuloksissa kuin henkilökunnan tyytyväisyydessäkin.

2.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyössä on kolme päävaihetta: teoreettinen osuus, toiminnallinen osuus ja yhteenveto. Teoreettisessa osuudessa kerrotaan hankintatoimen teoriaa, toimintaperiaatteita, sekä mitä laadukas hankintatoimi pitää sisällään. Osiossa myös pohditaan tutkimuskysymykseen liittyviä seikkoja, jotka voisivat olla ratkaisevia opinnäytetyön kannalta. Tutkimuskysymyksenä on: Miten yrityksen hankintatoimi kartoitetaan ja miten saada kehitysidea selville? Kysymykseen vastatessa voidaan miettiä, mitä menetelmiä voidaan käyttää ja miksi? Tämän jälkeen käydään valitut menetelmät läpi. Osio luo perustan opinnäytetyön teoreettiselle viitekehykselle ja peruskäsityksen rakennusalan hankintatoimesta.

Toiminnallisessa osuudessa hyödynnetään teoriaosuudessa läpikäytyjä menetelmiä käytännössä. Valittujen menetelmien avulla suoritetaan tutkimustyötä, jonka avulla kartoitetaan yrityksen hankintatoimi, sekä luodaan uusi kehitysidea. Osiossa käydään läpi aikaan saadut tulokset ja keskitytään myös käytettyjen tutkimusprosessien havainnollistamiseen. Tavoitteena on, että lukija saa mahdollisimman hyvän kuvan tutkimusprosessista ja tutkimuksen etenemisestä. Tutkimusprosessin kuvaamisella tuetaan tuloksiin liittyvien johtopäätösten luotettavuutta. Kyseinen osio on opinnäytetyön keskeisin osuus, jossa selviää kehitys-idean sisältö, sekä kartoituksessa havaitut seikat.

Yhteenvedossa todetaan, mitä asiaa tutkittiin ja mitä käytiin läpi, mitä tuloksia saatiin ja mitä niistä voidaan päätellä. Tämä osio tiivistää ja tekee lopullisen johtopäätöksen opinnäytetyön tutkimuksen tulokselle ja kertoo mahdollisista jatkotutkimus kohteista.

3 Teoreettinen viitekehys

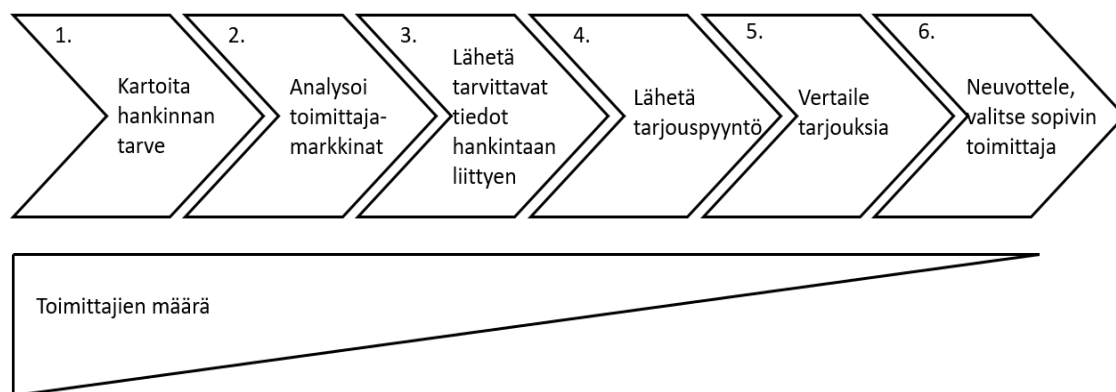
3.1 Hankinta

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallitsemista. Hankinnoilla pyritään säilyttämään yritykselle mahdollisimman suuri etu ja samalla täyttämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman kattavasti. Ensisijainen kilpailuetu muodostuu kustannustehokkaista hankinnoista, sekä työn suuresta tuottavuudesta, jotka mahdollistavat matalan tarjoushinnan (Ahonen, ym. 2020 s. 27). Hankinta on keskeinen organisaation menestykselle. Se voi vaikuttaa säästöihin, mutta myös muihin kriittisiin toiminnallisiin aloihin, kuten joustavuuteen, laatuun, luotettavuuteen, kestävyYTEEN ja innovaatioon (Mena, Van Hoek, Christopher 2014 s. 17). Lemming (1993) luonnehti hankinnan tekemisen muuttuvan yhä enemmän strategiseksi toiminnoksi, jonka tarkoitus on huolehtia, että yrityksellä on saatavillaan jokaiseen tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Yrityksen hankintoja voi myös ajatella jokaisena toimintona, jonka seurauksena yritys saa ulkopuoliselta toimijalta laskun (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 52-53).

Rakennusallalla hankinnat painottuvat tavara- ja palveluhankintoihin, palveluhankinnat toteutuvat yleensä aliurakan muodossa. Hankintojen osuus rakennusalan yritysten liikevaihtoista on 60-80% (Junnonen, Kankainen 2012 s. 5).

3.2 Hankintaprosessi yksinkertaisuudessaan

Hankinnat alkavat yleensä hankinnan tarpeella. Alla olevassa kuvaajassa on havainnollistettu yksinkertaisesti hankintaan liittyvä prosessi. Hankinnan tarpeen muodostajana voi olla esimerkiksi rakennustyömaalla pääurakoitsija.



Kuva 1. Havainnollistava kuva hankintaprosessista. (Logistiikanmaailma 2021)

Kun hankinnan tarve on kartoitettu ja tiedetään mitä halutaan, aletaan analysoida toimittajia. Toimittajat tarkoittavat tässä tapauksessa palvelun tai tuotteen tarjoajia, toimittajaa voidaan myös luonnehtia aliurakoitsijana. Yleensä yrityksillä on omat toimittajarekisterinsä, joista he voivat valita soveltuvimmat kohdetoimittajat.

Toimittajien analysoinnin jälkeen on lähetettävä tarvittavat suunnitelmat ja tiedot, hankkeeseen liittyen, valituille toimittajille. Tässä vaiheessa on hyvä tiedustella, lähtekö kohdetoimittaja tarjoamaan kyseiseen hankkeeseen. Tiedustelu voi tapahtua esimerkiksi puhelimitse. Tässä vaiheessa voidaan mahdollisesti saada jo ennakkotarjouksia.

Tiedustelun jälkeen lähetetään tarjouspyyntö, tarjouspyyntö sisältää hyvin pitkälti kaiken tarvittavan tiedon hankkeeseen liittyen. Pyynnöt tulisi lähettää useammalle toimittajalle. Tarjouspyyntöihin kannattaa käyttää aikaa hankinnan luonteen mukaan. Jos hankinta on todella selkeä ja yksinkertainen, todennäköisesti tarjouspyynnön ei tarvitse olla perusasioita tarkemmin määritelty. Kun kyseessä on rahallisesti ja ammattitaidollisesti vaativa hanke, on hyvä myös käyttää aikaa tarjouspyynnön laadintaan, jotta lopputuloksesta saadaan mahdollisimman hyvä ja tarjouspyynnön vastaanottajalle jäisi mahdollisimman vähän tulkinnan varaa tai kysymyksiä (Junnonen, Kankainen 2012 s. 54-59).

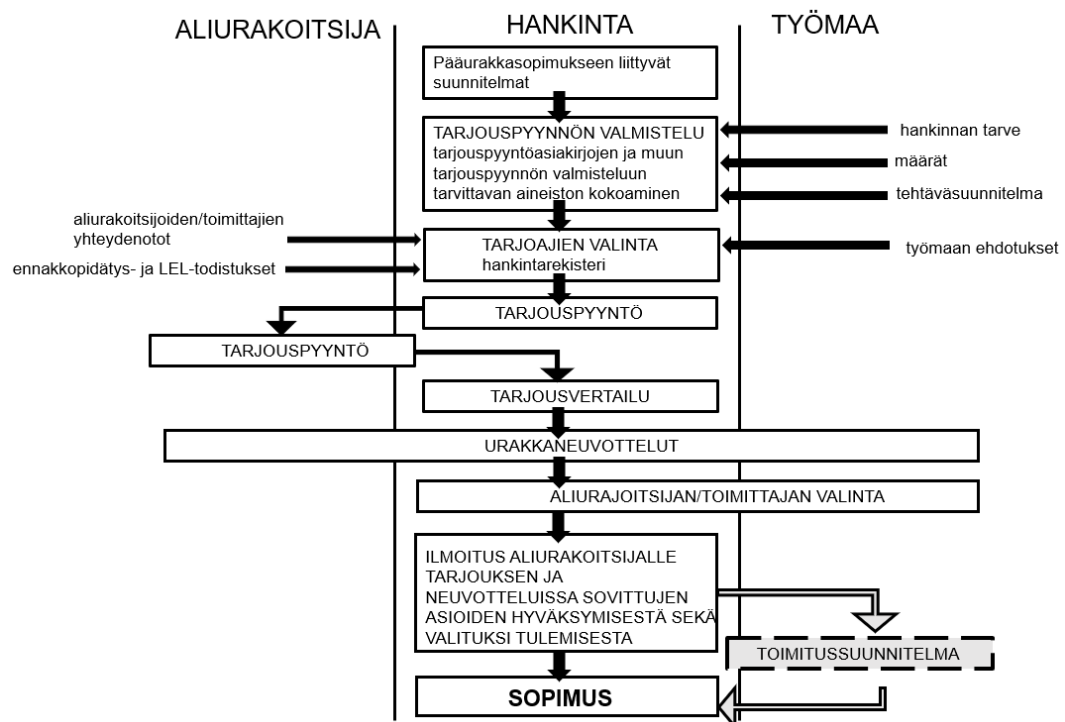
Tarjouspyyntöjen jälkeen odotetaan vastauksia, eli tarjouksia. Mitä enemmän tarjouksia saadaan vastauksena, sen parempi tilanne kilpailuttamisen kannalta.

Laadullisen, ajallisen ja rahallisen vertailun jälkeen valitaan yleensä kolme parasta erillisiin neuvotteluihin. Neuvottelujen jälkeen valitaan sopivin toimittaja ja tehdään sopimus (Artto 2019).

Huomioitavaa on, että prosessin eri kohtiin liittyvä panostus voi vaihdella huomattavasti hankkeen luonteesta riippuen. Jos hankinnan tarve on rautakaupan ruuvit, ei ole käytössä olevien resurssien kannalta järkevää lähettää monia eri tarjouspyyntöjä usealle eri toimittajalle muutaman euron ruuvien vuoksi. Sen sijaan kyseisille hankinnoille voi sopia kausisopimuksia ja niiden kilpailutuksen voi taas suorittaa hankintaprosessia mukaillen.

3.3 Rakennustuotehankinta- ja aliurakkasopimusprosessi

Rakennusalalla keskeisimpiä hankintoja ovat rakennustuotehankinnat ja aliurakkahankinnat.



Kuva 2. Hankintasopimusprosessi sopimukseen asti. (Junnonen, Kankainen 2012 s. 9)

Molemmissa hankinnoissa prosessi etenee kuvan mukaisesti (kts. Kuva 2). Kuvassa on huomioituna eri osapuolien vuorovaikutukset toistensa kanssa. Esitettävää sopimusprosessia voidaan pitää perustana aliurakka- ja tuotehankinnoille. Kuvassa on osoitettuna harmaalla ruudulla rakennustuotehankinnan prosessin poikkeaminen aliurakkahankinnasta. Molemmat sopimusprosessit ovat lähes samankaltaiset ja noudattavat samoja toteuttamisperiaatteita. Sopimusprosessi on esitetty tarkemmalla tasolla, kuin edellisen kappaleen prosessi (Kuva 1.), kuitenkin kyseessä on pohjimmiltaan samasta asiasta.

Sopimuksissa käytetään yleensä Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998). Suomessa ei ole urakkasopimuksia sääteleviä lainsäädäntöjä, joten on oltava erittäin tarkkana sopimuksien sisällöstä ja sopimusprosessista. Rakennusalan sopimukset ja tarjoukset voivat olla vapaamuotoisia, täten ne ovat päteviä suullisinakin. Sopimukset ja tarjoukset tulisi kuitenkin aina kirjata ylös paperille, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin (Junnonen, Kankainen 2012 s. 8-9).

Hankintasopimusprosessissa pitää sopimuksen jälkeen huomioida eri osapuolien vastuut. Varsinaisen hankintayksikön vastuu ei ole enää niin suuri sopimuksessa käsiteltävän hankinnan sisällön toteuttamisessa työmaalla. Sen sijaan vastuu siirtyy enemmän työmaalle, jonka tehtävänä on valvoa toisen osapuolen sopimuksen noudattamista, aikataulua ja laatua.

Lopuksi työ tai toimitus vastaanotetaan ja siitä annetaan palautetta molempien osapuolien toimesta, tulevaisuuden toiminnan parantamiseksi (Junnonen, Kankainen 2012 s. 8-9).

3.4 Hankintojen luokittelu

Hankintoja voidaan luokitella eri tavoilla ja eri nimikkeillä. Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen mukaan hankintoja voi esimerkiksi luokitella viiteen eri luokkaan:

- Toistuvan tuotannon hankinnat

Sisältävät toistuvaan tuotantoon liittyvät materiaalit, alihankinnat ja palvelut. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 59-60). Toistuvassa tuotannossa tuotteet tyypillisesti valmistetaan tuotantolinjoissa, tuotantolinjoilla kukin työpiste suorittaa tarkalleen ennalta määritellyt tehtävät. Tuotannossa haetaan prosessin organisoinnilla mahdollisimman suurta kustannustehokkuutta. Tuotettavassa tuotteessa voi olla hyvinkin paljon vaihtelua, mutta vaihtelevuudet on suunniteltu siten, että niiden vaikutus valmistukseen on minimoitu. Täysin uuden tuotteen valmistaminen vaatii yleensä täysin uuden tuotantolinjan (logistiikanmaailma 2021). Kyseiset hankinnat ovat merkittävässä roolissa rakennusalan yrityksissä, esimerkiksi betonielementtitehtailla, jotka ovat riippuvaisia materiaalin jatkuvasta saataavuudesta. Silloin, kun kyseessä on alan yritys, joka keskittyy rakentamiseen, toistuvan tuotannon hankinnat eivät ole niin merkittävässä roolissa. Rakentamiseen keskittyvä yritys hyödyntää toistuvan tuotannon tuottamia materiaaleja. Kyseiset hankinnat eivät ole merkittävässä roolissa Rakennus Oy Isotalon toiminnassa.

- Projektityyppisen tuotannon hankinnat

Tähän ryhmään kuuluvat projektityyppiseen tuotantoon liittyvät materiaalit, alihankkijat ja palvelut. Hankinnoille tyypillistä on muuttuva sisältö eri projekteista toiseen. Projektihankintojen haasteena ovat yleensä tiukat aikataulut, suunnittelun tarve, neuvottelut ja tarve suorittaa monia hankintoja pienessä ajassa. Hankinnoissa toistuu yleensä kolme vaihetta peräkkäin: potentiaalisten toimittajien ja kustannustasojen selvitys tarjouksen laatimisvaiheessa, toinen perusteellisempia

jo tehtäväksi päätetyn projektin suunnitteluvaiheessa ja vielä useita täydennys-hankintoja projektin toteutuksen aikana (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 59-60). Projektityyppisen tuotannon hankinnat kattavat suuren osan Rakennus Oy Isotalon hankinnoista ja ovat opinnäytetyössä keskeisessä roolissa.

- Epäsuorat hankinnat

”Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä hankintoja, jotka eivät liity organisaation lopputulokseen tai palveluun” (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 62).

Kyseessä on toiminnan edellytyksiä luovat hankinnat, jotka ovat käyttötavara-hankintoja ja palveluita. Esimerkki hankintoja ovat: toimisto- ja konttori tarvikkeet, kiinteistö ja infrastruktuuri, sekä henkilöresurssit. Epäsuorien hankintojen osuus vaihtelee huomattavasti yrityksen toimialan mukaan. Rakennus Oy Isotalolla epäsuoria hankintoja ovat esimerkiksi IT-palvelut, jätehuolto. Kyseiset hankinnat voidaan kilpailuttaa konsernitasolla ja eri vuosisopimuksien muodossa. Osuus epäsuorista hankinnoista yrityksessä on maksimissaan 20 prosenttia.

- Investoinnit

Investoinnit ovat toiminnan edellytyksiä luova hankintojen ryhmä, jota ei aina edes tunnisteta osaksi hankintoja. Investointeja saatetaan hoitaa projektinomaisesti ilman hankinnan ammattilaisia ja yhteyttä muuhun hankintaorganisaatioon, joka voi osoittautua ongelmalliseksi. Investoinnit ovat samankaltaisia, kuin epäsuorat hankinnat, mutta yleisin erottaja on investointien suurempi koko ja kerta-luonteisuus (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 61). Kohdeyritykselle investoinnit ovat merkittävässä asemassa kilpailukyvyen kehittämisessä.

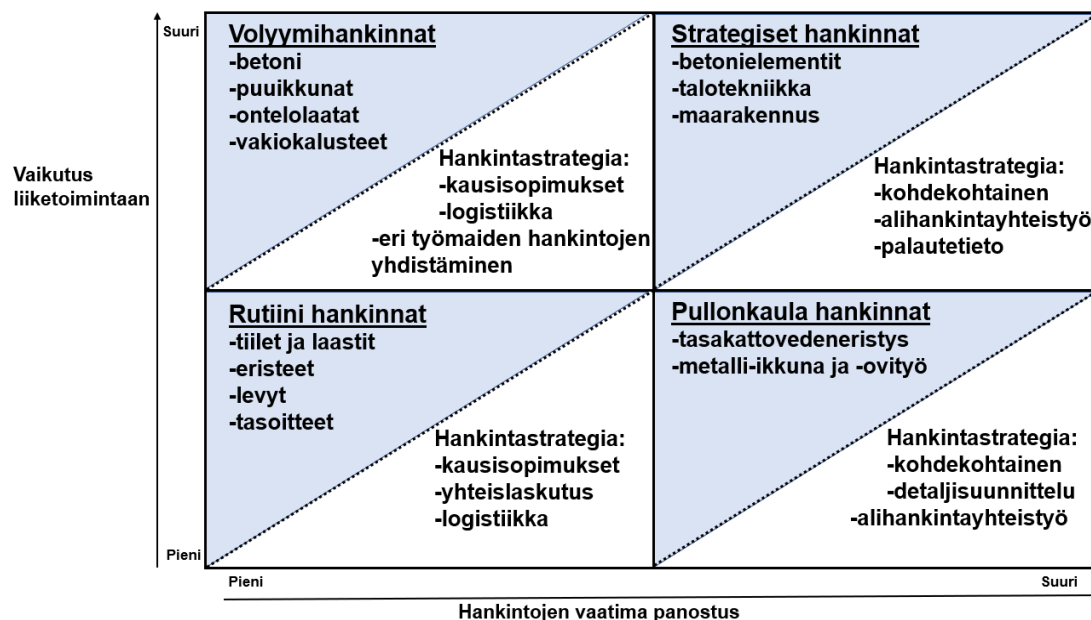
- Välitettävät kauppatavarat

Välitettävät kauppatavarat noudattavat yleensä omaa logiikkaansa, joka poikkeaa muista hankinnoista. Kyseisten hankintojen suhteen yrityksellä voi olla hyvinkin vaihtelevia rooleja. Kyseessä voi olla esimerkiksi tavaroita ja palveluita

välittävä kauppias, joka on valinnut toimitettavat tuotteet itse kilpailuttamalla ja neuvottelemalla. Jos kyseessä on laajempaan ketjuun kuuluva kauppias, hänellä on yleensä tiukkoja rajoituksia ulkoisten toimittajien suhteen. Hyvänä puolena on ketjun yhteisillä hankinnoilla saatavat edut. Yksittäisen kauppiaan hankintaosaaminen ei ole niin merkittävässä roolissa. Välitettävät hankinnat eivät ole Rakennus Oy Isotalolle keskeisiä.

Jaottelu viiteen eri hankintaluokkaan on osoittautunut hyväksi menetelmäksi helpottaa hankintoihin liittyvien työkalujen ja keinojen hahmottamiseen. Yllä mainitut ryhmät soveltuvat kuvaamaan suurta osaa mahdollisista hankinnoista, ne eroavat toisistaan käytäntöjen ja toimintamallien suhteen. Mainittakoon, että jaottelu liittyy ainoastaan sisäisiin tarpeisiin, eikä ota huomioon ulkopuolisten resurssien toimittajamarkkinoita (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 59-60).

Hankintoja voidaan luokitella myös muilla tavoilla, kuten ostosalkkuanalyysillä (Junnonen, Kankainen 2012 s. 16-17). Jokaisella yrityksellä on yleensä omat menetelmänsä hankintojen luokittelulle ja nimikkeille.



Kuva 3. Ostosalkkuanalyysi ja siihen perustuva hankintastrategia. (Junnonen, Kankainen 2012 s. 16-18)

Ostosalkkuanalyysia käytetään työkaluna hankinnan tyyppin määrittämiseen, sen avulla voidaan valita jokaiselle hankinnalle oikea lähestymistapa, eli hankinta strategia. Kun hankinnan haasteellisuus ja arvo on tiedostettu, se voidaan laittaa sille sopivan kategorian alle. Se, miten yritys päättää hyödyntää analyysia, on täysin riippuvainen yrityksen omasta tahtotilasta. Esimerkiksi analyysin avulla voi jakaa hankintojen vastuuhenkilöt, sen avulla voi myös valita mahdolliset eri etuudestaan määritellyt lähestymistavat hankintaa varten.

3.5 Hankintatoimi ja sen kehittäminen

Hankintatoimi käsittelee hankintoihin liittyvää kokonaisuutta ja käsittelee organisaation sisällä tapahtuvaa hankintoihin liittyvää toimintaa, periaatteita ja sääntöjä. (Junnonen, Kankainen 2012 s. 9). Hankintatoimi käsittää siis kaiken yrityksen hankintoihin liittyvän toiminnan. Hankintatoimea toteuttaa yrityksessä, joko erillinen yksikkö, joka sisältää useamman henkilön, tai yrityksen koosta riippuen hankintatoimen vastuu on jaettu osalle organisaatiota, tai mahdollisesti koko organisaatiolle.

Hankintatoimen kehittämiseen on luotu monia eri työkaluja, malleja ja käytäntöjä. Suurimmaksi ongelmaksi muodostuu yleensä pk-yrityksissä resurssien saata vuus kehittämisprosessiin. Toimiessaan niukoilla resursseilla on keskityttävä ole massa oleviin malleihin, jotta resursseja ei kulutettaisi turhaan. (Anttila, Jussila, Mikkola 2013 s. 18.) Tässä osiossa keskitytään mahdollisiin eri työkaluihin, joita on kirjallisuudessa ja käytännössä hyödynnetty hankintatoimen kehittämiseen.

3.5.1 SWOT-analyysi

Swot analyysi on lyhenne sanoista: Strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysia voidaan käyttää nopealla aikataululla ja tehokkaasti hankintatoimen kehittämiseen ja kar toittamiseen (Anttila, Jussila, Mikkola 2013 s. 20).



Kuva 4. SWOT-analyysi. (Anttila, Jussila, Mikkola 2013 s. 20)

Analyysiä tehdessä keskeisessä roolissa ovat seuraavat kysymykset:

- Miten tunnistettuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa tai vähentää?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

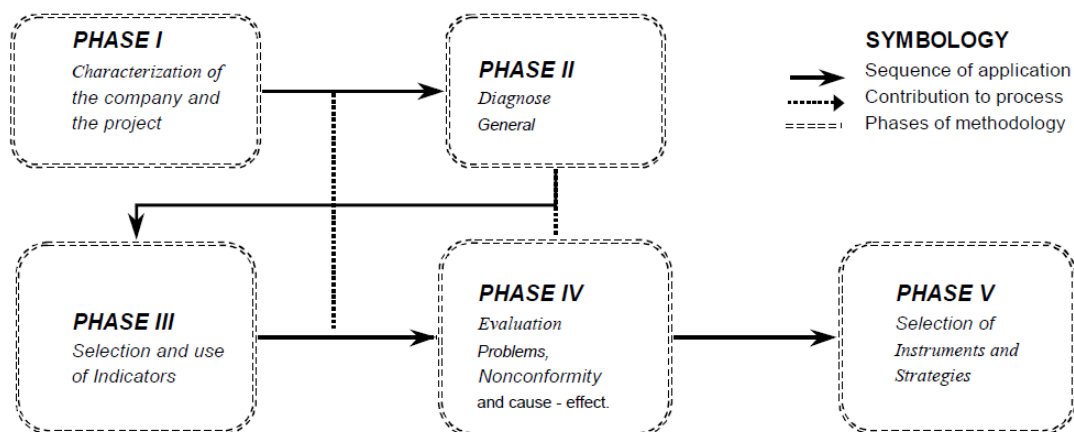
Swot analyysin jälkeen yritys voi alkaa analysoimaan muodostunutta kuvaa ja tämän perusteella alkaa kehittämään parhaiten ongelmia, vahvuuksia ja kilpailua vastaavaa strategiaa (Baily yms. 2015).

3.5.2 Viisivaiheinen arviointimetodi

Alarcón, Rivas ja Serpell vuonna 1999 loivat metodin hankintaprosessin diagnosointiin, arviointiin ja jatkuvan kehittämisen edesauttamiseen. Lopputuloksena oli viisivaiheinen arviointimetodi, jota he käyttivät useamman eri rakennusalan yrityksen hankintaprosessin kehittämiseen. Metodi ei ole lyhyellä aikataululla toteutettavissa, vaan se tarvitsee pidemmän aikavälin toimiakseen kunnolla.

Metodi koostui seuraavista osista:

- Vaihe 1: Yrityksen ja projektin kartoitus.
- Vaihe 2: Yleinen diagnoosi.
- Vaihe 3: Indikaattoreiden valinta ja käyttö.
- Vaihe 4: Arviointi, ongelmat, epäkohdat ja syy – vaikutus.
- Vaihe 5: Työkalujen ja strategioiden valinta.



Kuva 5. Viisivaiheinen arviointimetodi. (Alarcón, Rivas, Serpell 1999)

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan yrityksen ja projektin hankintatoimi yleisellä tasolla, jotta voidaan aloittaa ongelmien arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa käytetään ennalta määriteltyjä menetelmiä tiedonkeruuta varten. Tiedonkeruun kohteena ovat yrityksen pääpiirteet, miten yritys toimii projekteissa ja yrityksen sisäinen kokemus.

Toisessa vaiheessa prosessin keskeisiä osia tarkastellaan hankintaprosessin kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Hahmotuksen myötä havaittuja menettelytapoja verrataan olemassa oleviin, tunnettuihin toimintatapoihin. Tässä vaiheessa keskitytään erityisesti seuraaviin asioihin yrityksessä: toimintatavat, ostostrategia, toimittajat, ohjelmat, tiedonkulku ja teknologiset työkalut.

Kolmannessa vaiheessa käytetään erilaisia indikaattoreita yrityksen toiminnan määrittelemiseksi. Indikaattorien tehtävänä on ilmoittaa metodia käyttäville hankintaprosessia valvoville henkilöille, miten prosessi toimii. Indikaattorit tuovat esimerkiksi esille arvoja, joihin yritys pystyy vertaamaan hankintatoimessa tapahtuvia hintojen vaihteluita. Indikaattoreista pystytään myös havaitsemaan mahdollisia prosessin aikana syntyneitä ongelmia. Indikaattorien käyttö vaihtelee projektikohtaisesti yrityksissä.

Neljännessä kohdassa suoritetaan haastatteluja, jotka liittyvät yrityksen toimintaan. Haastatteluissa kysytään yrityksen hankintoihin ja työmaihin liittyvistä

ongelmista. Haastatteluissa myös kysytään indikaattoreiden esille nostamista ongelmista. Kaikki esille tulleet ongelmat kirjataan ylös ja näistä muodostetaan kaavio, jonka perusteella voidaan määritellä yleisimmät ongelmat.

Viidennessä vaiheessa ongelmien perusteellisen läpikäynnin ja arvioinnin jälkeen valitaan parhaiten ongelmia vastaava uusi strategia, joka auttaa niiden kitkemisessä (Alarcón , Rivas ja Serpell 1999).

4 Menetelmät

4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymyksen määrittelemisessä on tiedettävä ratkaistava ongelma. Tutkimuskysymys on muodostettu tutkimusongelman perusteella, joka on: Miten kehittää Rakennus Oy Isotalon hankintatoimea kilpailukykyisemmäksi? Tässä tapauksessa ongelmana on kartoittamaton hankintatoimi, joka heikentää yrityksen toimintakykyä. Tiivistettynä:

- Rakennus Oy Isotalon hankintatoimea ei ole kartoitettu, joka haittaa hankintatoimen kokonaiskuvan muodostamista.

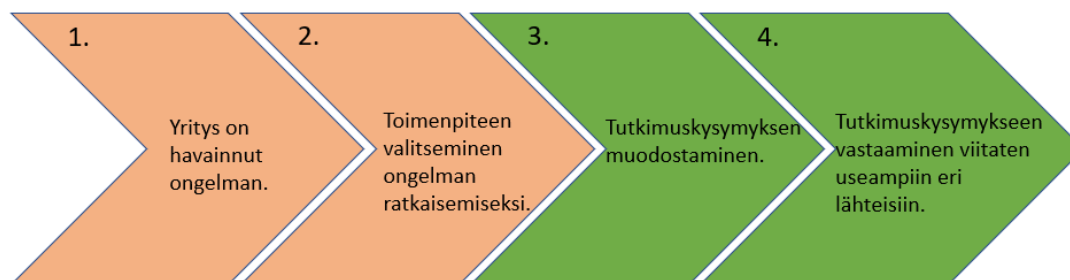
Yhteistyössä yrityksen kanssa, pyritään tekemään päätös, joka on yrityksen kannalta paras tapa ratkaista ongelma. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin lopputulokseen, jonka mukaan yrityksen hankintatoimi tulisi kartoittaa, sekä kartoituksessa ilmenneet ongelmat, tulisi korjata kehitysidean muodossa. Rajaukseksi päätettiin, että jos ongelmia ilmenee useampia, niin kehitysidealla korjattaisiin vain yksi niistä.

Edellä mainitun ongelman ja yrityksen tahtotilan perusteella voidaan muodostaa tutkimuskysymys:

- Miten hankintatoimi kartoitetaan ja miten kehitysidea saadaan selville?

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykseen vastatessa piti ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

- Haluttu lopputulos.
- Yrityksen organisaatio.
- Tiedon lähteet ja olemassa olevat tutkimukset aiheesta.



Kuva 6. Tutkimusprosessikaavio, punaisella Rakennus Oy Isotalon osuus, vihreällä opinnäytetyön teoriaosuus.

4.2 Valitut menetelmät

Tutkimuskysymykseen vastatessa opinnäytetyön lopullinen tavoite on pidettävä selkeästi mielessä. Vaikka työn tavoite ei vastaa tutkimuskysymykseen, se antaa sille tutkimuksellisen suunnan. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hankintatoimesta kilpailukykyisempi.

Hankintatoimen kehittäminen yrityksessä on hyvin yrityskohtaista, jokaisen yrityksen toimintatavat, periaatteet ja organisaatio eroavat toisistaan. Rakennus Oy Isotalossa organisaatio on tiivis ja tuntee toisensa. Yrityksessä voi helposti tavoittaa koko henkilöstön ja johtoportaan. Kun tarkastellaan asiaa hankintatoimen kartoittamisen näkökulmasta, voidaan todeta, että tavoitettavissa oleva organisaatio helpottaa työn tekemistä huomattavasti ja täten vaikuttaa tutkimus menetelmien valintaan merkittävästi. Hankintatoimen kehittämisestä löytyy runsaasti tiedonlähteitä ja aiheesta on tehty monia tutkimuksia jo valmiiksi. Näiden hyödyntämisessä ei ole ongelmaa. Hankintatoimen kehittämisen

tutkimisessa olisi hyvä käyttää vertailukohteita, mutta vertailukohteiden löytäminen osoittautui haastavaksi.

Hankintatoimen kartoittamiselle ja siihen liittyvän kehitysidean selvittämiseksi on monia eri tapoja. Koska työ suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, käytetyt menetelmät valittiin sen mukaisesti. Opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää seuraavia menetelmiä:

- Puolistrukturoitu haastattelu
- SWOT-analyysi

3.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidut haastattelut ovat haastatteluja, joissa on ennalta määritellyt kysymykset ja niihin vastataan vapaamuotoisesti. Kysymyksien tulee olla samantyyppisiä jokaiselle haastateltavalle, sekä kysymyksien tulee olla sen verran täsmällisiä, ettei aiheesta karata. Haastattelujen kysymyksien esittämisen ei tarvitse olla täsmälleen sama joka kerralla, tämä toteamus on tosin kiistelty kirjallisuudessa (Saarinen-Kauppinen, Puusniekka 2006).

Opinnäytetyössä haastatteluissa puolistrukturoitu haastattelu valikoitui käytettäväksi menetelmäksi, koska yrityksen organisaatio on helposti tavoitettavissa ja haastattelujen toteuttaminen on tehokasta. Haastatteluilla voidaan kerätä kallisarvoista tietoa yrityksen tämänhetkisestä hankintatoimesta, haastatteluja käytetään myös samalla kehitysidean selvittämiseksi.

3.2.2 SWOT-analyysi

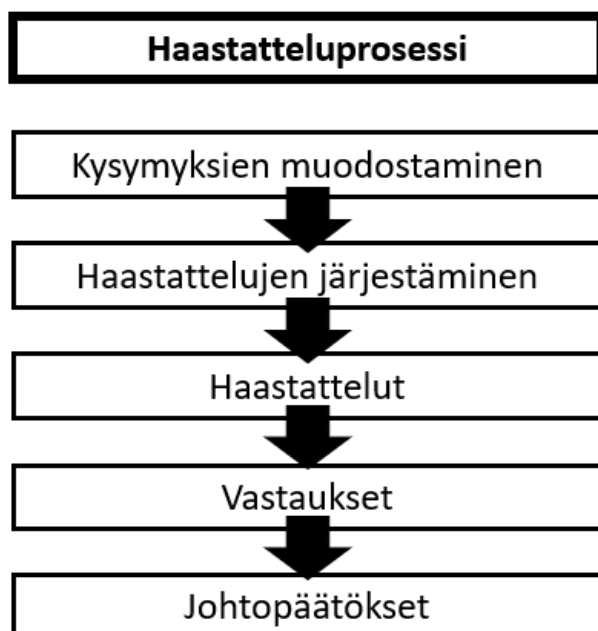
SWOT-analyysillä kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat matriisin avulla. Analyysin toiminta periaatteet ovat kuvailtuna opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä. SWOT-analyysi valikoitui yhdeksi kartoitusmenetelmäksi, sen avulla saadaan nopeasti muodostettua yleiskuva yrityksen toiminnasta. Tässä opinnäytetyössä aikataulu ja resurssit olivat merkittävässä roolissa, joten SWOT-analyysi sopi työn nopealuonteiselle etenemiselle.

Analyysit tulisi suorittaa organisaation eri toimihenkilöiden kesken ja täten kerätä tietoa tukemaan yleiskuvan muodostamista.

5 Hankintatoimen kartoittaminen

5.1 Puolistrukturoidut haastattelut ja kysymyksien muodostaminen

Puolistrukturoidut haastattelut aloitettiin heti opinnäytetyön alussa. Haastatte- luissa kysyttiin liitteen 1 mukaisia kysymyksiä.



Kuva 7. Haastatteluprosessin kulku esitettynä.

Haastatteluprosessi alkoi kysymyksien muodostamisella. Kysymykset olivat määritelty siten, että ne antaisivat mahdollisimman paljon tietoa kysyjälle (Liite 1). Kysymyksiä muodostaessa tuli ajatella tarkoin, mikä on opinnäytetyön tavoiteltu tulos ja mitä sen perusteella halutaan tietää. Puolistrukturoitujen haastattelujen luonteen mukaisesti, kysymyksien tulisi olla hyvin rajattuja. Valitun haastattelumenetelmän mukaisesti ja kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteilla kysymyksiä olisi hyvä esittää useampi, jotta tiedonkeruu olisi mahdollisimman kattavaa jo- kaista haastattelua kohden.

Haastattelujen jälkeen vastauksia analysoitaessa tarkasti annetut vastaukset antavat varaa syventyä vastauksiin ja täten helpottavat kartoittamisessa ja kehitysidean luomisessa. Huonona puolena tuloksien kannalta on se, että haastattelujen lukumäärä ei ole suuri. Tämä voi aiheuttaa epätarkkuutta lopullisen johtopäätöksen tekemiseen ja vastauksien luonteeseen. Huomioitavana seikkana on kuitenkin yrityksen suhteellisen pieni työntekijämäärä, joten joka rajoittaa saavutettavissa olevien haastattelujen maksimimäärää.

5.1.1 Haastattelujen järjestäminen

Haastattelujen järjestäminen alkoi kartoittamalla saavutettavissa olevat henkilöt. Prosessin alussa kertyi nopeasti paljon haastatteluja, koska toimistolla oli paljon toimihenkilöitä, joita pystyi välittömästi haastattelemaan. Haastatteluprosessin kannalta suotuisaksi, työmaalla toimivia työnjohtajia ja insinöörejä kävi säännöllisesti toimistolla, jonka vuoksi haastatteluja saatiin tehtyä työmaalla toimivien ja toimistolla toimivien työntekijöiden kanssa sopusuhtaisesti. Haastatteluissa on hyvä saada molempien osapuolien, eli työmaan ja toimiston mielipiteet asioista esille.

Kysymyksien esittäminen ei välttämättä tapahtunut aina sanasta sanaan paperista lukemalla, mutta kuitenkin säilyttäen kysymyksen sisällön samanlaisena. Kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä joka kerta. Kysymyksiä esittäessä pyrittiin olemaan mahdollisimman johdattelemattomia, eli vastaajat kertoivat oman mielipiteensä, ilman ulkoisia vaikuttajia. Poikkeustapauksena oli yksi pari-haastattelu, jonka aikana haastateltavat henkilöt saivat vastata samaan aikaan yhdessä. Haastattelun yhteydessä pystyi heti huomaamaan, miten haastateltavien vastaukset muuttuivat toisiensa vaikutuksesta.

5.1.2 Haastattelut ja vastaukset

Haastatteluista saatiin kerättyä paljon hyödyllistä tietoa yrityksen hankintatoimeen liittyen. Jokainen haastateltava pystyi vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Haastattelujen vastauksien teemaan vaikutti haastateltavan henkilön

työtehtävien tausta. Esimerkiksi työmaalla toimineet henkilöt painottivat vastauksiaan työmaan näkökulmasta ja toimistohenkilöstö heidän näkökulmastaan. Työmaan ja toimiston välillä ei kuitenkaan ollut syvää näkökulmallista kuilua, vaan vastauksissa toistuivat samat yhdistävät teemat. Vastauksien yksityiskohtaisuus vaihtelivat hyvinkin paljon.

Vastauksia kerättyä voitiin todeta, että jokainen haastatelluista henkilöistä kilpailuttaa hankintansa. Hankintoja tehdessä vaihe vaiheelta eroa huomasi toimiston ja työmaan välillä, työmaa kuvaili hankintojen tekemisen paljon yksinkertaisemmin, verrattuna toimistoon. Osapuolet kuitenkin ottivat toisensa huomioon hankintoja tehdessä.

Haastavimmat vaiheet hankinnoissa koettiin olevan alihankkijoiden löytäminen, toimitusajat ja tarjouspyyntöjen laatiminen ja siihen liittyvät ongelmat suunnitelmien muutoksissa sekä niiden ajantasaisuuteen. Tärkeimmiksi asioiksi hankintoja tehdessä nousi ilmi hankinnan sisällön täsmällisyys, hankintojen tekeminen ajoissa ja aliurakoitsijoiden perillä oleminen aloitettavasta työstä. Yrityksen pääosaiseksi työkaluksi hankintoja tehdessä muodostuivat taulukkosovellukset ja urakoitsijarekisteri.

Haastateltavat kokivat, että yrityksen hankintaorganisaatio on joustava, sekä ei selkeästi määritelty. Vastuun hankintojen tekemisestä kantaa yleensä aloituspalaverissa tai hankintapalaverissa määritelty henkilö. Haastateltavien mielestä yrityksen hankintatoimen heikkouskohtia olivat hankintojen myöhästyminen, eriävät käytännöt hankintojen tekemisessä ja puutteet kilpailutuksen laajuudessa. Hyvinä puolina oli organisaation keveys sekä pääsääntöisesti hankinnat tehdään hyvin.

Haastateltavien esille nostamia kehittämiseen liittyviä ehdotuksia:

- Aikataulun säännöllisempi noudattaminen.
- Yritys hankkisi yhden henkilön, jonka täysmääräinen tehtävä olisi hankintojen tekeminen ja valvominen.
- Dokumentointiohjeistuksen luominen, hankintaprosessin kuvaus ja yleisten pohjien parantaminen.
- Muutostöiden tunnistaminen ajoissa.
- Koko organisaation kouluttaminen hankintatoimeen liittyen.
- Palautteen kerääminen osaksi yrityksen hankintaprosessia.

5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi suoritettiin yhdessä yrityksen säännöllisesti hankintoja tekevien toimihenkilöiden kanssa.

| | | |
|---|---|--|
| + | <p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toimittajat arvostavat yritystä. -Notkea ja kevyt organisaatio. -Selkeä hankintojen vastuunjako. -Paljon teknistä erikoisosaamista. | <p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Harkittu tinkauksen käyttö useammin. -Vuosisopimuskumppaneiden käyttö. -Hankintojen keskittäminen. -Toimittajakentän laajentaminen. |
| | - | <p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hankintojen toteuttamisen laiminlyönti. -Palautteen keräämisen puute. -Ennakkotarjousten saatavuus ja niiden kustannuskilpailukykyisyys. |
| | Sisäinen ympäristö | Ulkoinen ympäristö |

Kuva 8. SWOT-analyysi Rakennus Oy Isotalosta.

Analyysissa voidaan huomata, että haastattelujen vastaukset ja tulokset, heijastuvat myös SWOT-analyysin tuloksissa, se myös samalla rajaa jo alustavasti tulevan kehitysidean kohdealuetta. Analyysissa keskityttiin vastaamaan matriisissa esitettyihin kohtiin, analyysille oli varattuna aikaa tunti. Yrityksen

työntekijöiden mielipiteet otettiin mahdollisimman kattavasti huomioon, jokaista ehdotettua ominaisuutta tai asiaa ei kuitenkaan otettu huomioon. Valikointi perustui yhtenäisiin mielipiteisiin, eli useamman henkilön tuli olla samaa mieltä asiasta, jotta se voitaisiin kirjata ylös. Analyysi tehtiin hankintatoimen näkökulmasta. Analyysissä selvinneitä asioita on eritelty kuvassa 8.

Kun jokainen kohta on täytettynä, voidaan alkaa miettimään kehitystoimenpiteitä seuraavien kysymyksien pohjalta (Anttila, Jussila, Mikkola 2013 s. 21). Kysymyksiin vastatessa yrityksen kanssa sovittiin, että jokaisesta matriisin kohdasta, tulisi käsitellä vähintään yksi ilmennyt asia.

- Miten tunnistettuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa tai vähentää?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

5.2.1 Miten tunnistettuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?

Yritykselle on tärkeää ylläpitää ja huoltaa suhteita toimittajiin. On erityisen tärkeää, että yrityksen hankintoja tekevät henkilöt ovat tiiviissä kommunikaatioyhteyksissä toimittajiensa kanssa. Tämä edesauttaa ymmärtämään yhteisiä pelisääntöjä hankintoja tehdessä ja täten myös lisää molemminpuolista ymmärrystä ja arvostusta hankintatoiminnassa (Bailey ym. s.463). Rakennus Oy Isotalo voi hyödyntää toimittajiensa arvostusta esimerkiksi erilaisten yhteistyösopimuksien solmimisessa.

5.2.2 Miten heikkouksia voidaan poistaa tai vähentää?

Hankintojen toteuttamisen laiminlyönnille Junnoson ja Kankaisen (2012) mukaan hankintojen aikatauluvalvonnassa varmistetaan, että hankintatapahtumat tehdään oikea-aikaisesti ja luodaan tehtävälle edellytykset. Rakennus Oy Isotalon näkökulmasta hankintojen oikea-aikaisen toteuttamisen varmistamiseksi tulisi seurata hankintasuunnitelmaa täsmällisesti. Hankintoja tekeville henkilöille tulisi

myös varata tarpeeksi ajallisia resursseja hankintojen suorittamiseen, ettei tärkeät hankinnat jäisi tekemättä. Tämän voisi käytännössä toteuttaa luomalla työkalu hankintojen valvomiselle, esimerkiksi hankintavalvontapohja. Hankintavalvontapohjat on todettu tehokkaaksi tavaksi varmistaa hankintojen ajantasainen tekeminen (Alarcón, Rivas, Serpell 1999).

5.2.3 Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?

Toimittajakentän laajentaminen koettiin keskeiseksi hyödynnettäväksi mahdollisuudeksi, koska laadukas ja täten kilpailukykyisempi tuotannonlaatu syntyy toimittajien ja materiaalien, urakoitsijoiden työn, rakennustarvikkeiden ja järjestelmien laadun summana (Ahonen, yms. 2020 s. 157). Toimittajien osuus on yksi merkittävä linkki kyseisessä kokonaisuudessa ja täten yrityksen kannalta tärkeässä roolissa.

Toimittajakentän laajentamisessa yrityksen tulisi panostaa omaan markkinointiinsa ja mainostamiseen, jotta mahdollisimman moni yhteistyökumppani saisi tietää yrityksestä. Täten syntyy enemmän kontakteja, joista voi tulevaisuuden hankinnoissa voi olla hyötyä. Yrityksen kannattaa myös verkostoitua oman alansa yrittäjien kesken. Markkinoinnin kehittämistä varten on olemassa monia palveluita ja alan ammattilaisia. Tärkeänä seikkana on kuitenkin rajoittaa liiallisten toimittajamäärien syntyä. Monella yrityksellä on liian monta toimittajaa, joka aiheuttaa hajautettuja kuluja ja täten myös ylimääräisiä kustannuksia. Toimittajien määrän rajoittamisessa tulee pitää mielessä, että kymmenestä toimittajasta pudottamalla viiteen ei ole huomattavaa riskiä yritykselle. Kun kyseessä on kahdesta toimittajasta pudottamisesta yhteen, yritykselle voi muodostua yhden toimittajan monopoli, josta yritys ei hyödy (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 98). Rakennus Oy Isotalon näkökulmasta, koettiin toimittajakentän laajentaminen silti tarpeelliseksi.

Toisena teemana nousi ylös hankintojen keskittäminen ja vuosisopimuksien solmiminen. Vuosisopimuksia, tai kausisopimuksia solmiessa Junnoson ja

Kankaisen (2012) mukaan, yritykset noudattavat entistä enemmän urakoitsijoiden yhteistyön vaiheittaista kehittymistä.



Kuva 9. Urakoitsijoiden välisen yhteistyön vaiheittainen kehittyminen. (Junnonen, Kankainen 2012 s. 19)

Yhteistyösuhteiden avulla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua kahdella eri tavalla. Yhdistämällä omat ja kumppanin resurssit luodaan lisäarvoa asiakkaalle. Toinen tapa on hallita suhdesalkkua ja täten luoda arvoa, lisätä ja parantaa resursseja sen avulla (Junnonen, Kankainen 2012 s. 18-19). Rakennus Oy Isotalon kannalta kausisopimuksien yhä aktiivisempi solmiminen, osana hankintojen keskittämistä, olisi hyvä tapa luoda yritykselle lisää säästöjä ja täten taata parempaa laatua, parantaen yrityksen kilpailukykyä.

5.2.4 Miten uhkia voidaan torjua?

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018) mukaan, uusien tuntemattomien toimittajien valinnassa tarvitaan toimittajavaihtoehtojen järjestelmällistä kartoittamista, joka on nykyään ammattimaisen ostajan yksi keskeisimpiä taitoja yrityksessä, kuin myös julkishallinnossakin. Uusia toimittajia hakiessa suoraan internetistä voi helposti saada toimittajia, joilla on kipeä pula töistä, mutta myös ammattitaidon

puute saattaa olla läsnä. Kyseisille toimittajille perinteisen tarjouspyynnön lähettäminen ei yleensä ole paras tapa toimia, lopputuloksena on useimmiten ylihinoiteltu työ (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018 s. 78).

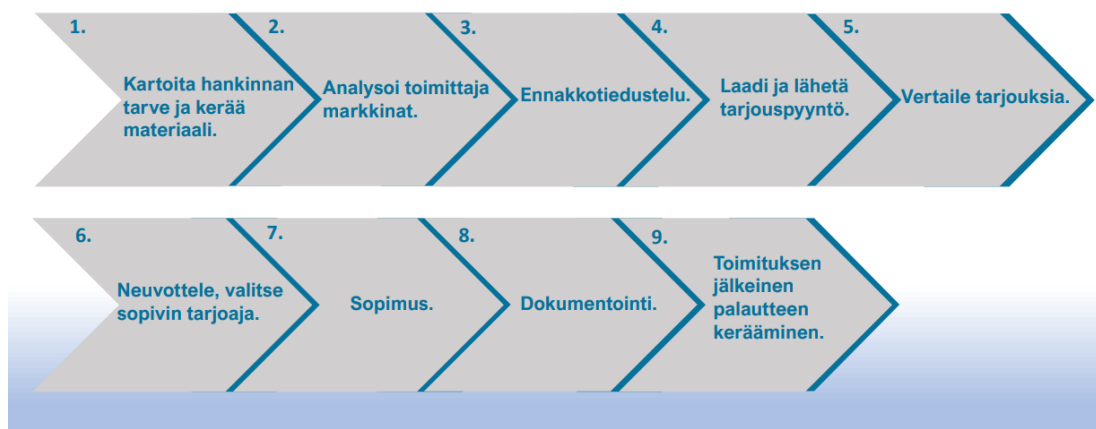
Jos rakennushankkeen alussa suunnitelmien taso on heikko, tai suunnitelmiin tulee paljon muutoksia, on hyvä pitää rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998) mielessä. Muutostyöt toteutetaan YSE1998 mukaisesti, mutta lisätöiden toteuttamisvelvollisuutta ei ole YSE1998:ssa. Mahdollisten lisätöiden tunnistamiseksi pääurakoitsijan tulisi tunnistaa työn luonne, sen vaativuus ja aikataulu, jotta laskenta voidaan aloittaa. Jos ilmenee lisätyön, tai muutostyön tarve, on seuraavat seikat huomioitava:

- Vaikuttaako työ aikatauluun merkittävästi?
- Vaatiiko työ uusia merkittäviä hankintoja?
- Kuinka vaativa työ on toteuttaa?
- Työstä aiheutuvien kustannuksien määrä?

On myös mahdollista, että pääurakoitsija itse huomaa jo etukäteen tulevan lisätyön. Lisätöiden tunnistaminen hyvissä ajoin voi olla haastavaa, mutta suunnitelmien seuraamisella ja niihin perehtymällä on jo suuri vaikutus lisätöiden tunnistamisessa.

5.3 Hankintaprosessipohja

Hankintaprosessipohjan kartoituksessa hyödynnettiin puolistrukturoitujen haastattelujen tuloksia ja SWOT-analyysin antamia vastauksia. Kartoitus suoritettiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen johdon ja henkilökunnan kanssa. Kartoituksen pääideana oli saada selkeä pohja yrityksen hankintaprosessista. Pohjassa tulisi ilmi yrityksen hankintaprosessi selkeästi ja eriteltynä yleistasolla.



Kuva 10. Valmiin hankintaprosessipohjan pääotsikot.

Kartoitusmenetelmäksi muodostui opinnäytetyön aikana luotu raakapohja, jota työstettiin myöhemmin tarkemmaksi hankintaprosessipalaverissa yhdessä yrityksen toimihenkilöstön kanssa. Pohjassa keskityttiin yrityksen oman hankintaprosessin kannalta relevantteihin asioihin. Valmis pdf-dokumenttipohja (Liitteet 2-12.) on esiteltyä opinnäytetyön liitteet osiossa.

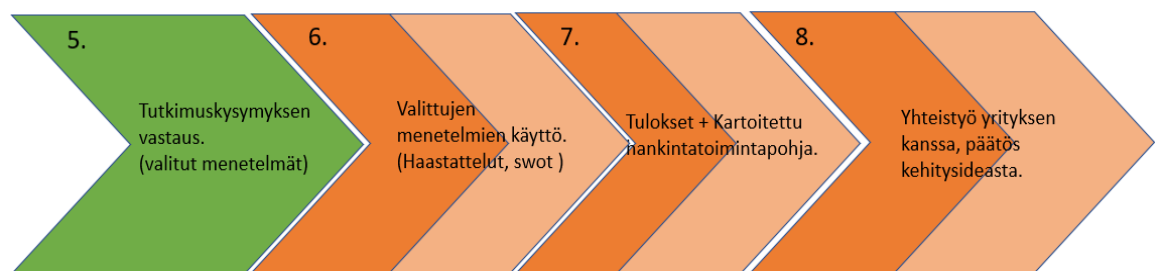
Hankintaprosessipohjassa käydään läpi järjestyksessä jokainen hankintaprosessille merkittävässä asemassa oleva kohta. Jokainen hankinnan vaihe on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin. Pienemmissä kokonaisuuksissa haluttiin painottaa yritykselle tärkeässä asemassa olevia hankintoihin liittyviä asioita. Prosessia luodessa oletettiin, että valmista pohjaa tulkitsevalla henkilöllä on hankinnoista jo kohtuullisesti kokemusta ja ammattitaitoa.

Hankintaprosessipohjassa uutena lisäyksenä yrityksen toiminnalle luotiin toimituksen jälkeisen palautteen kerääminen. Yrityksen kanssa pidetyssä palaverissa, kyseisen lisäyksen tekeminen koettiin kannattavaksi yrityksen tulevaisuuden kannalta.

5.4 Yhteenveto toiminnallisen osuuden tuloksista

Käytettyjen tutkimusmenetelmien perusteella voitiin todeta, että ensimmäisenä toistuvana teemana yrityksen hankintatoiminnassa tuli ilmi hankintojen toteuttamiseen liittyvät ongelmat, sekä niiden aikataululliset seikat. Toisena toistuvana teemana havaittiin muutostöihin ja suunnitelmien muutoksiin liittyvät haasteet. Suunnitelmien jatkuva muuttuvuus korostui erityisen paljon puolistrukturoiduissa haastatteluissa, niin työmaan, kuin toimiston näkökulmasta. Kolmantena ennakkotarjousten saatavuus ja niiden kilpailukykyisyys. Neljäntenä palautteen keruu hankintojen jälkeen eri osapuolilta.

Seuraava askel on luoda yritykselle kehitysidea, joka perustuu aikaisemmin käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja yrityksen tarpeisiin. Tutkimusprosessin vaiheet tähän mennessä ovat kuvattuna seuraavassa kuvassa (Kts. kuva 10).



Kuva 11. Tutkimusprosessi, vihreällä teoriaosuus, oranssilla toiminnallinen osuus, punaisella yrityksen osuus.

6 Palautteen kerääminen osaksi hankintaprosessia

6.1 Taustaa

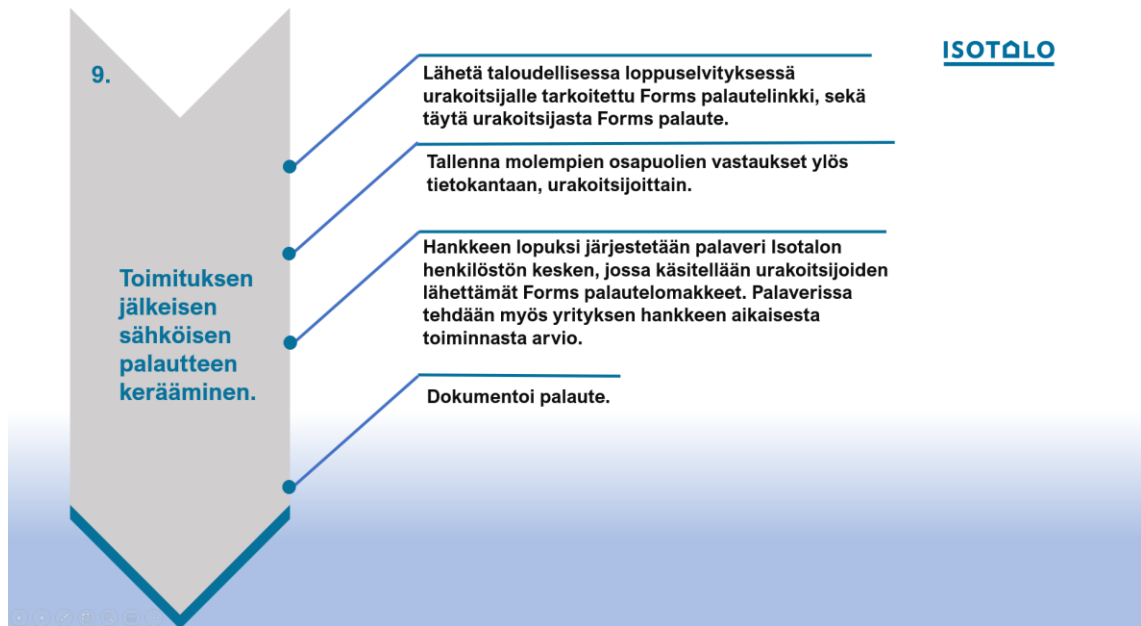
Palautteen keräämisen puute hankintojen jälkeen nousi keskeiseksi kehittämisen kohteeksi opinnäytetyössä. Aihe nousi ilmi haastatteluissa, kuin myös SWOT-analyysissä. Palautteen keräämisen ottaminen osaksi hankintaprosessia koettiin, yhdessä yrityksen kanssa, järkeväksi vaihtoehdoksi kehitysideoille. Kehitysideoa varten suoritettiin asiantuntija haastattelu Kospro Oy:n kanssa, haastateltavana toimi yrityksen toimitusjohtaja Juha Koskinen. Kospro Oy on rakennusalan

hankintojen asiantuntijapalveluihin keskittyvä yritys. Asiantuntijahaastattelussa kysyttiin neuvoa lomakkeiden sisältöön, sekä mahdollisiin jatkotutkimuskohteisiin liittyen.

Palautteen keräämisen tarkoituksena on kehittää yrityksen ja toimittajien välisen yhteistyön sujuvuuden lisäksi yrityksen toimittajavalintaan liittyvää päätöksentekoa. Junnoson ja Kankaisen mukaan (2012) palautetiedon keräämisen tavoitteena on hankintojen toiminnallinen kehittäminen sekä hyvien menettelytapojen levittäminen organisaatiossa. Palautteen keräämisestä tulisi tehdä mahdollisimman yksinkertainen prosessi, joka on molemmille osapuolille mieluisaa (Koskinen 2021). Haasteena on kattavan palautteen kerääminen, pitämällä palautelomakkeen aiheisällön tiiviinä kokonaisuutena (Koskinen 2021). Yrityksen sisäisen palautteen keräämisellä, pyritään myös parantamaan yrityksen hankintatoimintaa. Palautetiedoilla ylläpidetään hyväksi todettujen toimittajien listaa (Junnonen, Kankainen 2012 s. 115).

6.2 Palautteen keräämisen toteuttaminen

Opinnäytetyössä käsitellyssä hankintaprosessipohjassa on dokumentoinnille laadittuna oma kohtansa, jossa ohjeistetaan hankinnan jälkeisen palautteen kerääminen. Ohjeistuksessa keskitytään siihen, miten palautetta kerätään ja missä vaiheessa. Prosessipohjassa ei käsitellä tarkkoja tiedostosijainteja, eli minne dokumentointi tulisi suorittaa, tästä pitää huolen yrityksen oma koulutusohjelma. Informaation keräämisessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että turhaa tietoa, jota ei käytetä, kerättäisi, koska tämä tarkoittaa resurssien tuhlaamista. Tästä syystä lomakkeiden sisällön tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, mutta silti keskeistä tietoa antava (Koskinen 2021).



Kuva 12. Hankintaprosessipohjan dokumentointiosuus.

Palautteen keräämisessä päädyttiin Microsoft Forms -lomaketta, joissa on arviointi yhdestä viiteen. Asteikot olivat seuraavanlaiset:

- Yksi: Täysin eri mieltä
- Kaksi: Jokseenkin eri mieltä
- Kolme: En osaa sanoa
- Neljä: Jokseenkin samaa mieltä
- Viisi: Täysin samaa mieltä

1. Yhteistyö oli sujuvaa. *

1 2 3 4 5

Kuva 13. Kysymysesimerkki lomakkeesta.

Jokaisen lomakkeen lopussa on vapaapalaute-osio, johon voi kirjoittaa avoimen palautteen lomakkeen sisällön mukaisesti.

11. Vapaapalaute

Kirjoita vastaus

Kuva 14. Vapaanpalautteen osio lomakkeesta.

Palautelomakkeita on kolmea erilaista:

- Tilaajalle, tai alihankkijalle lähetettävä palautelomake Rakennus Oy Isotalosta.
- Rakennus Oy Isotalon oma palaute alihankkijasta, oman rekisterin ylläpitoon.
- Rakennus Oy Isotalon sisäinen palaute omasta toiminnastansa hankkeessa.

Ensimmäisessä lomakkeessa tarkoituksena on tuoda alihankkijan, tai tilaajan mielipide hankkeen aikaisesta yhteistyöstä Rakennus Oy Isotalon kanssa. Tämä auttaa parantamaan yrityksen toimintaa tulevaisuudessa kerätyn palautteen avulla. Palautteen kerääminen on oltava molemmin puolista, jotta palautteesta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä (Junnonen, Kankainen 2012 s. 115). Lomakkeen käyttö tapahtuu taloudellisen loppuselvityksen yhteydessä.

Toisessa lomakkeessa tavoitteena on kerätä Rakennus Oy Isotalon oma arvostelu yhteistyöstä alihankkijan kanssa. Kerätyillä tiedoilla on tavoite parantaa yrityksen alihankkijan valintaa koskevaa päätöksentekoa tulevaisuuden hankinnoissa. Tiedot tallennetaan yrityksen omaan tietokantaan toimittajarekisterin tueksi. Hyvä ajankohta lomakkeen täyttämiseksi on taloudellisen loppuselvityksen yhteydessä, ettei lomakkeen täyttö unohdu.

Kolmas lomake on tarkoitettu hankkeen päätteeksi yrityksen kesken käytävää palautetta varten. Palautteessa käsiteltäisiin asioita, kuten: Miten hankinnat onnistuivat hankkeen aikana? Miten kommunikaatio toimi työmaan aikana? Lomakkeen tarkoituksena on kehittää yrityksen omaa hankintatoimintaa sen omasta

näkökulmasta. Hyvä ajankohta lomakkeen täyttämiseen on hankkeen loppupalaveri.

Lomakkeiden käyttö tapahtuu Rakennus Oy Isotalon yhteisen Office-ryhmän kautta. Kyselylomakkeiden pohjat ovat jaettuna yhteisessä ryhmässä, josta jokainen työmaa voi tarvittaessa jakaa lomakkeet alihankkijoille. Jokaisessa kyselylomakkeessa kysymyksissä on painotettu siihen, miten niistä saa mahdollisimman paljon irti yrityksen kehittämisen kannalta. Lomakkeissa halutaan saada esille asioita, joihin Rakennus Oy Isotalo pystyy itse jatkossa vaikuttamaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.

6.3 Saadun informaation hyödyntäminen

Saatu informaatiota hyödynnetään prosessitoimen synergian edesauttamiseen sekä yrityksen viitekehityksen kehittämiseen. Palaute on pääsääntöisesti hankinnassa ilmitulleiden toiminnallisten ongelmien kriittistä arviointia (Junnonen, Kankainen 2012 s.114). Esiintyneet ongelmat ja niiden syyt tulisi kartoittaa ja selvittää, jotta tulevaisuuden toimintaa voidaan kehittää. Kun ongelmat on kartoitettu, pääurakoitsija ja aliorakoitsija voivat yhdessä kehittää toimenpiteitä ja menetelmiä ongelmien poistamiseksi (Junnonen, Kankainen 2012 s.114). Saatu informaatiota voidaan myös käyttää toimittajarekisterin ylläpitoon, joka auttaa kartoittamaan tulevaisuudessa alihankkijoiden välisiä ominaisuuksia. Saatu tieto auttaa jatkossa alihankkijoiden valintaan liittyvää päätöksentekoa.

7 Loppusanat

Opinnäytetyössä tutkittiin eri mahdollisia menetelmiä hankintatoiminnan kehittämiseksi rakennusalalla. Työssä tutkittiin myös, millä menetelmillä opinnäytetyön tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Menetelmiksi valikoitui SWOT-analyysi, puolistrukturoidut haastattelut ja asiantuntija haastattelut.

Opinnäytetyössä luotiin Rakennus Oy Isotalolle hankintaprosessipohja ja palautteenkeräys lomakkeet. Hankintaprosessipohjan tarkoituksena on tuoda esille yrityksen hankintaprosessin peruseräkkeet, sekä perehdyttää uusia työntekijöitä. Palautteenkeräys lomakkeiden avulla yritys voi tulevaisuudessa kerätä hankkeistansa kallisarvoista tietoa, liittyen alihankkijoihinsa ja omaan toimintaansa.

Opinnäytetyössä voitiin todeta, että SWOT-analyysi ja puolistrukturoidut haastattelut yrityksen hankintatoimesta, oli tehokas tapa tuoda esille mahdollisia kehitysideoita. Ongelmaksi muodostui välillä aiheen laajuus. Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi, sekä toiminnallinen osuus meni hyvin.

Työn todellinen hyödyllisyys voidaan todeta vasta pidemmän ajanjakson jälkeen. Omasta mielestä opinnäytetyössä päästiin asetettuihin tavoitteisiin.

Mahdollisia jatkotutkimuskohteita yritykselle voi olla seuraavia: Palautteenkeräämisen jalkauttaminen yritykseen ja sen valvominen. Kenen vastuulla palautteenkeräämisen jalkauttaminen on? Miten palauttelomakkeista saatua tietoa voidaan vielä syvällisemmin hyödyntää? Miten henkilökuntaa voidaan motivoida palautteen antamiseen?

Lähteet

Ahonen, Ali-Yrkkö, Avela, Junnonen, Kulvik, Kuusi, Mäkäräinen, Puhto. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Artto. 2019. Projektin hankintaprosessi ja hankinta prosessien näkökulmasta. Aalto-yliopisto. www.youtube.com

Anttila, Jussila, Mikkola. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Espoo: VTT.

Alarcón, Rivas, Serpell. 1999. Evaluation and improvement of the Procurement Process in Construction Projects.

Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones. 2015. Procurement principles and management 11th edition. Lontoo: Pearson.

Iloranta, Pajunen-Muhonen. 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Juha Koskinen. 2021. Asiantuntija haastattelu. Espoo: Kospro Oy.

Junnonen, Kankainen. 2012. Rakennus-urakoitsijoiden hankintakäsikirja. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy.

Logistiikanmaailma - Hankintaprosessi. 2021. Verkkoaineisto. <<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>>. Luettu: 8.4.2021

Mena, Van Hoek, Christopher. 2014. Leading Procurement Strategy. Lontoo: Koganpage.

Rakennus Oy Isotalo - taloustiedot, Y-tunnus ja päättäjät. 2020. Verkkoaineisto. <<https://www.finder.fi/Rakennussaneeraus/Rakennus+Oy+Isotalo/Helsinki/yhteystiedot/170905>>. Luettu: 1.3.2021

Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV.

Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ja Rakennustietosäätiö. 1998. Rakennusurakan yleiset sopimus ehdot (YSE 1998). Rakennustieto Oy

Teollisuusrakentamisen ja Liiketilojen Asiantuntija - Rakennus Oy Isotalo. 2021. Verkkoaineisto. <<https://www.rakennusisotalo.fi>>. Luettu: 1.3.2021.

Haastattelulomake

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käytetty lomake.

Haastattelulomake

1. Kuvaile, miten teette hankintoja vaihe-vaiheelta?
2. Mitkä vaiheet hankinnoissa koette haastavimmiksi?
3. Mikä on tärkein asia hankintoja tehdessä?
4. Mitä työkaluja teillä on hankintoja varten?
5. Minkälainen hankintaorganisaatio teillä on?
6. Onko hankinnoille jaettu vastuuhenkilöt?
7. Mikä helpottaisi hankintojen tekemistä?
8. Mikä asia on huonoimmalla mallilla yrityksen hankinnoissa?
9. Mitkä asiat yritys tekee hyvin hankinnoissa?
10. Miten itse kehittäisit hankintatoimintaa yrityksessä?

Hankintaprosessipohja

Opinnäytetyössä luotu hankintaprosessipohja Rakennus Oy Isotalolle.

ISOTALO

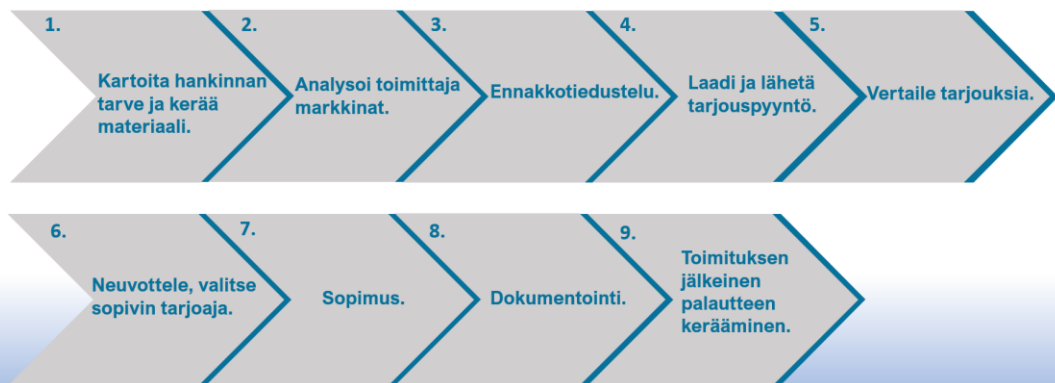
Hankintaprosessipohja

Rakennus Oy Isotalo

Mikko Lähteenlahti. 2021.



ISOTALO



ISOTALO

1.

**Kartoita
hankinnan
tarve ja
kerää
materiaali.**

Perehdy hankintaan ja varmista suunnitelmien ajantasaisuus.

Selvitä aikataulu tarjouspyynnön vaatimaan tarkkuuteen.

Selvitä työmaakohtaiset erikoisvaatimukset.



ISOTALO

2.

**Analysoi
toimittaja
markkinat.**

Katso toimittajarekisteristä mahdollisia toimittajia. Kysy työkavereilta mahdollisia vaihtoehtoja.

Valitse kohteelle sopivat toimittajat.




ISOTALO

3.

Ennakkotiedustelu.

Onko hankinnan luonteen mukaisesti tarpeellista tehdä ennakkotiedustelua?
Esim. Kiire, työn erikoisuus, poikkeava koko, yms.

Jos kyllä, tee ennakkotiedustelu, esimerkiksi soittokierroksella.

**ISOTALO**

4.

Laadi ja lähetä tarjouspyyntö.

Tarjouspyynnöissä käytetään Isotalon omaa tarjouspyyntöpohjaa, tai tuo ilmi muuten samat asiat. Mieti, kuinka paljon tarjoamiseen tarvitaan aikaa.

Lähetä tarjouspyyntö hankinnan luonteen mukaisesti useammalle toimittajalle. Mieti lähetätkö tarjouspyyntösähköpostin kaikille erikseen vai piilokopiona.

Dokumentoi tarjouspyynnön lähetys Isotalon verkkolevylle.

Tiedustele tarjouksen etenemisestä toimittajilta 1-2viikon jälkeen.



ISOTALO

5.

**Vertaile
tarjouksia.**

Taulukoi mitä on laskettu ja täytä samaan taulukkoon tarjoukset.

Vertaile tarjouksia keskenään. Vastaako tarjoukset tarjouspyyntöä ja laskentaa? Onko muutostyöaiheita?

Sisältö, materiaalit, aputyöt, hinta, yms.

ISOTALO

6.

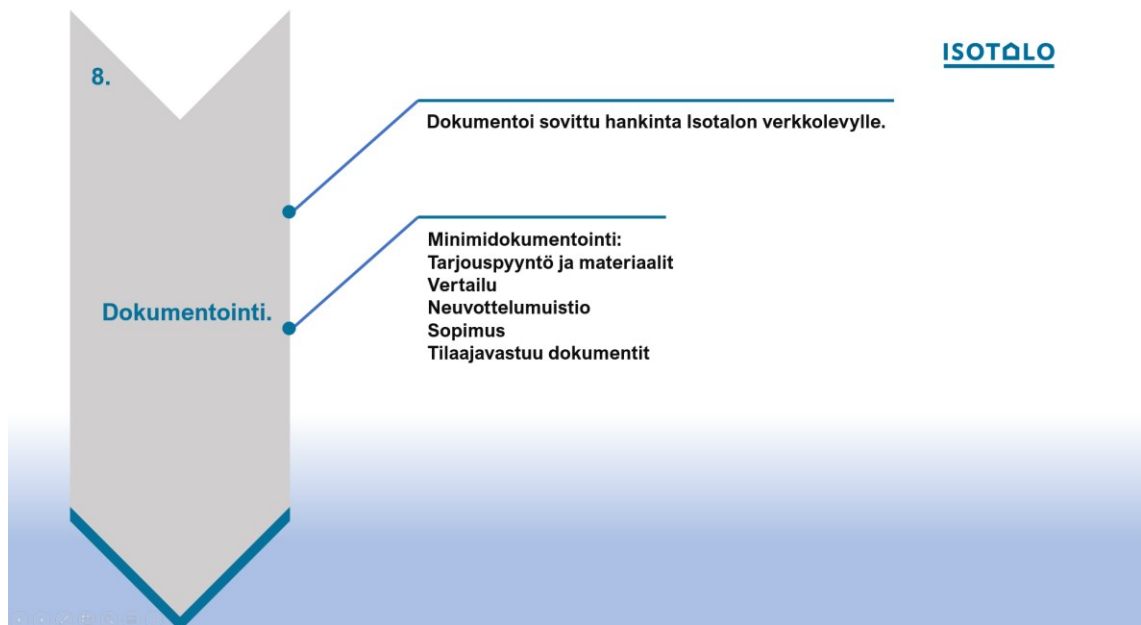
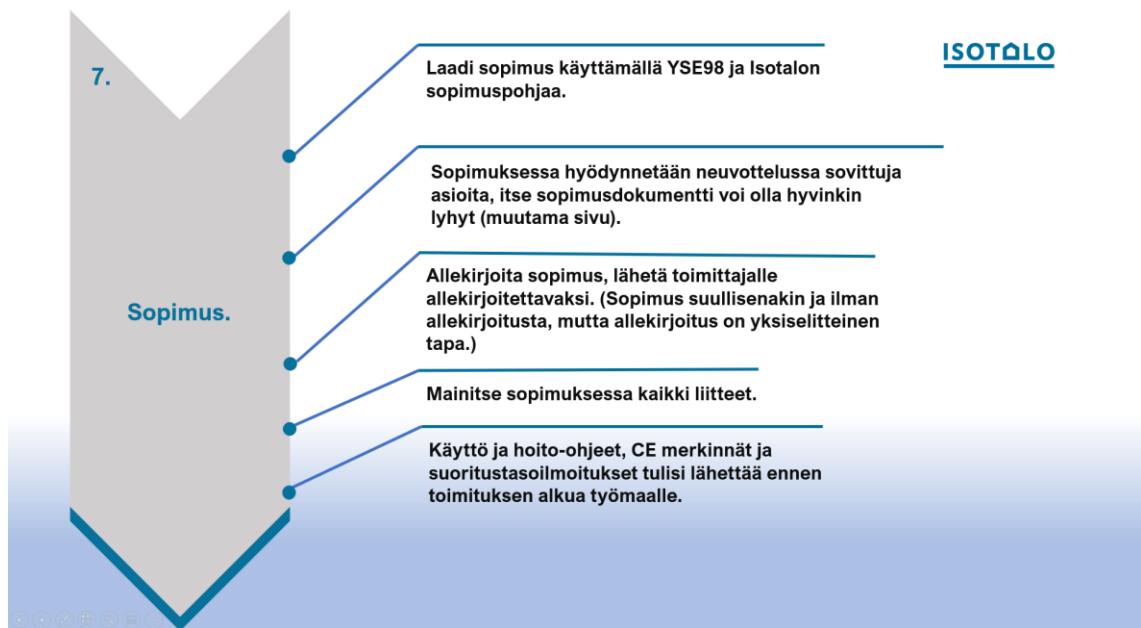
**Neuvottele,
valitse
sopivin
tarjoaja.**

Jos kyseessä on merkittävä hankinta, järjestä neuvottelut.

Neuvotteluihin kutsutaan sopivimmat tarjoajat. Mieti missä järjestyksessä neuvottelut pidetään ja ketä kutsutaan.

Neuvotteluihin osallistuu:

1. Hankinnasta vastaava henkilö.
2. Työmaalta tarpeelliset.
3. Toimittaja.
4. Projektista/ hankinnasta riippuen konsultti ja / tai suunnittelija.



9.

Toimituksen jälkeisen sähköisen palautteen kerääminen.

Lähetä taloudellisessa loppuselvityksessä urakoitsijalle tarkoitettu Forms palautelinkki, sekä täyttyä urakoitsijasta Forms palaute.

Tallenna molempien osapuolien vastaukset ylös tietokantaan, urakoitsijoin.

Hankkeen lopuksi järjestetään palaveri Isotalon henkilöstön kesken, jossa käsitellään urakoitsijoiden lähettämät Forms palautelomakkeet. Palaverissa tehdään myös yrityksen hankkeen aikaisesta toiminnasta arvio.

Dokumentoi palaute.

Alihankkijapalautelomake.

Opinnäytetyössä

luotu

alihakijapalautelomake.

Alihankkijapalaute. Rakennus Oy Isotalo.

Mitä mieltä olitte yhteistyöstä Rakennus Oy Isotalon kanssa hankkeessa? Vastaa seuraaviin kysymyksiin 1-5 asteikon mukaisesti.

1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=En osaa sanoa 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä.

* Pakollinen

1. Yhteistyö oli sujuvaa. *

1 2 3 4 5

2. Tiedonkulku oli selkeää. *

1 2 3 4 5

3. Suunnitelmat olivat hyvät. *

1 2 3 4 5

4. Aikataulu oli toteutettavissa. *

1 2 3 4 5

5. Hankkeen työturvallisuus oli kunnossa. *

1 2 3 4 5

6. Oliko hankkeessa pääurakoitsijasta, tai muista urakoitsijoista aiheutuvia ongelmia?

7. Vapaapalaute.

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

Palautelomake alihankkijasta

Opinnäytetyössä

luotu

palautelomake

alihankkijasta.

Palautelomake alihankkijasta. Rakennus Oy Isotalo.

Miten arvostelisit alihankkijan? Vastaa esitettyihin kysymyksiin 1-5 asteikon mukaisesti.

1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=En osaa sanoa 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä.

1. Yhteistyö oli sujuvaa alihankkijan kanssa.

1 2 3 4 5

2. Tiedonkulku oli selkeää alihankkijan kanssa.

1 2 3 4 5

3. Alihankkija pysyi aikataulussa.

1 2 3 4 5

4. Työn laatu oli hyvää.

1 2 3 4 5

5. Alihankkija oli luotettava.

1 2 3 4 5

6. Alihankkija noudatti työturvallisuus määräyksiä.

1 2 3 4 5

7. Olisin mieluisesti jatkossakin yhteistyössä alihankkijan kanssa.

1 2 3 4 5

8. Vapaapalaute alihankkijasta.

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

4/15/2021

Loppupalautelomake

Opinnäytetyössä

luotu

loppupalautelomake.

Loppupalautelomake Rakennus Oy Isotalo.

1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=En osaa sanoa 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä.

1. Hanke oli onnistunut.

1 2 3 4 5

2. Hanke pysyi budjetissa.

1 2 3 4 5

3. Tilaaja oli hyvä.

1 2 3 4 5

4. Hanke pysyi aikataulussa.

1 2 3 4 5

5. Hankkeen suunnitelmat olivat hyvät ja ajan tasalla.

- 1 2 3 4 5

6. Hankinnat oli tehty hyvin ja ajoissa.

- 1 2 3 4 5

7. Työmaa oli turvallinen.

- 1 2 3 4 5

8. Oliko sopimus tehty kunnolla ja mitä asioita on muutettava?

9. Mikä asia onnistui erityisen hyvin?

10. Mitkä asiat ei onnistunut?

11. Vapaapalaute