



Pekka Syrjäpalo

HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN OPERATIIVISEN TOIMINNAN TUKEMISEKSI

HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN OPERATIIVISEN TOIMINNAN TUKEMISEKSI

Pekka Syrjäpalo
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Rakennustekniikan koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Rakennustekniikan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto

Tekijä: Pekka Syrjäpalo

Opinnäytetyön nimi: Hankintaprosessin kehittäminen operatiivisen toiminnan tukemiseksi.

Työn ohjaaja: Antero Stenius

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 32

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelualan yrityksen hankintaprosessia siten, että se kehittäisi laatua palvelun tilaajien ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Opinnäytetyössä pohdittiin alihankinnan käytön nykytilaa ja pyrittiin löytämään uusi toimintamalli, jolloin hankintaprosessi toimisi enemmän tuottannollisen toiminnan tukena. Valintojen tueksi käytettiin palveluista ja hankinnoista kertovaa kirjallisuutta sekä tutustuttiin markkinoilla olevaan ZeroChaos Oy:n tilaus-toimitusketjun hallintaohjelmistoon.

Työssä keskeisempiä asioita olivat nykyisen toimintamallin kuvaus ja sen ongelmakohtien määrittely. Työssä syvennyttiin uudenlaisen menetelmän hyötyihin verraten sitä nykyisiin ongelmakohtiin. Työssä annettiin myös kehitysehdotukset konkreettisimpiin ongelma-alueisiin, joita kehittämällä toimintaa voidaan ohjata liiketoiminnan kannalta laadukkaampaan ja kannattavampaan suuntaan.

Kehitysehdotukseksi esitettiin uuden ohjelmiston hankkimista hankintojen hallinnan työkaluksi. Ohjelmisto olisi saatavissa käyttöön puolen vuoden kehitystyöllä. Ohjelman käyttöönoton myötä sopimuksien hallinnointia tekevien työntekijöiden työaika säästyisi 5–10 prosenttia. Alihankinnan kustannuksissa säästöä syntyisi 5–15 prosenttia. Ohjelmistoa voitaisiin käyttää laajasti erilaisissa hankintatehtävissä ja sen avulla saavutettaisiin yhtenäinen toimintamalli yritykseen. Työntekijäresursseja voitaisiin käyttää tehokkaammin asiakaskäynteihin, perehdytyksiin, työturvallisuuteen ja laskutukseen. Yrityksen sopimukset, liikesalaisuudet ja lain vaatimat dokumentit olisivat paremmin tallennettuja ja suojattuja. Päivittäisen toiminnan tehostuessa ja yleisen palvelun laatutason noustessa yrityksen liiketoiminnan kannattavuus tulisi kasvamaan.

Asiasanat: hankinta, alihankinta, tilaus-toimitusketju

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in construction engineering, Master's degree

Author: Pekka Syrjäpalo

Title of Thesis: Developing sourcing processes in order to support operative actions.

Thesis supervisor: Antero Stenius

Academic term and year of Thesis: Spring term 2013

Number of pages: 32

The aim of the thesis at hand was to develop the sourcing processes of a service company in order to improve the quality of service received by its clients and co-operative partners. The thesis focuses on the present state of outsourcing and aims to find a new operational model in which the sourcing process would serve more as a supportive means for production. The findings of the thesis are based on relevant literature on services and sourcing, as well as on the order-supply chain management software developed by ZeroChaos Ltd.

The central focus of the study is on describing the current operational model and defining its problematic issues. The thesis offers an in-depth analysis of the benefits of a new kind of method by viewing it against the current problematic issues. In addition to this, the thesis provides development suggestions for the most fundamental problem areas. By developing these areas, business operations can be directed towards higher quality and profitability.

Acquisition of a new sourcing management tool was proposed as means of development, and use of the software could be implemented within a year's development work. It was proposed that the implementation of the new software would save the employees' time spent on administrative tasks by 5 to 10 percent. Savings on outsourcing costs were estimated at 5 to 15 percent. The software could be used on a wide scale of different sourcing tasks, and would help achieve a unified operational model for the company. Employee resources could be utilised more efficiently in terms of customer consultations, orientations, safety at work and invoicing. This would also ensure that the company's contracts, trade secrets and legal documents would be better recorded and protected. While the daily operations would become more efficient and the general quality of service would improve, the profitability of the company would also increase.

Key words: sourcing, outsourcing, order-supply chain

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	1
ABSTRACT	2
SISÄLLYS	3
1 JOHDANTO	4
2 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINTA	5
3 HANKINNAT REAKTIIVISESTA PROAKTIIVISEKSI	6
4 ALIHANKINNAN KÄYTTÄMISEN KUVAUS YRITYKSESSÄ	10
5 ALIHANKINTAPROSESSIN KUVAUS YRITYKSESSÄ	11
5.1 Lähtötietojen kartoittaminen ja tarpeen määrittely	11
5.2 Potentiaalisten toimittajien määritys	12
5.3 Tarjousmateriaali ja tarjouspyynnöt	12
5.4 Tarjosten vertailu ja tarjousneuvottelut	12
5.5 Sopimusasiakirjat ja niiden laadinta	13
5.6 Toimittajan seuranta ja palvelun hallinta	13
6 TOIMINNAN NYKYTILA HANKINTA- JA SOPIMUSVAIHEESSA	14
7 KEHITTÄMISALUEET	19
8 RATKAISUVAIHTOEHDOT	20
8.1 Lähtötietojen kartoittaminen ja tarpeen määrittely	20
8.2 Potentiaalisten toimittajien määritys	20
8.3 Tarjousmateriaali ja tarjouspyynnöt	22
8.4 Tarjosten vertailu ja tarjousneuvottelut	23
8.5 Sopimusasiakirjat ja niiden laadinta	23
8.6 Toimittajan seuranta ja palvelun hallinta	24
9 RATKAISUVAIHTOEHDOT JA PÄÄTÖSKRITEERIT	25
10 POHDINTA	30
LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palvelualan yrityksen hankintaprosessia ja täten kehittää palvelun laatua palvelun tilaajien ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Työn tilaajana on valtakunnallinen palvelualan yritys, joka tuottaa palveluita kiinteistön omistajille ja käyttäjille.

Opinnäytetyössä pohditaan alihankinnan käytön nykytilaa ja pyritään löytämään uusi toimintamalli, jolla tilaus-toimitusketjua voitaisiin kehittää tuotannollisen toiminnan tukemiseksi pääosin vapauttamalla työntekijäresursseja. Erityisesti opinnäytetyössä pohditaan, miten kohdeyrityksessä toimitaan talvitöiden suorittamisessa alihankintaa apuna käyttäen ja onko sitä mahdollista kehittää siten, että työnjohtotason henkilöiden työkuormitus pienenee ja liiketoiminnan kannattavuus paranee.

Työssä keskeisempiä asioita ovat nykyisen toimintamallin kuvaus ja sen ongelmakohtien määrittely. Työssä paneudutaan uudenlaisen menetelmän hyötyihin verraten sitä nykyisiin ongelmakohtiin. Työssä annetaan myös kehitysehdotuksia konkreettisimpiin ongelma-alueisiin, joita kehittämällä toimintaa voidaan ohjata liiketoiminnan kannalta laadukkaampaan ja kannattavampaan suuntaan.

2 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINTA

Yrityksen liiketoiminta voidaan yksinkertaistaa ajatukseksi erilaisten toimintojen muodostamasta ketjusta. Usein tämä on toimintaa, jossa myydään, ostetaan, kuljetetaan, varastoidaan ja lopulta toimitetaan asiakkaalle joko palvelua tai tuotetta. Kannattava liiketoiminta edellyttää kykyä toistaa perustoimintoja ja vaiheista muodostuvia toimintaketjuja luotettavalla tavalla ja kehittää tätä kustannustehokkaampaan muotoon. (1, s. 17.)

Toimintamallien rakentaminen ja kehittäminen eivät ole mahdollisia, jos perustehtävistä suoriutuminen ei ole toistuvasti laadukasta ja tehokasta. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää toiminta kokonaisuudessaan prosessimaisena ketjuna. (1, s. 17.)

Liiketoiminnan ymmärtäminen kokonaisuutena ja havainnollistaminen yksityiskohtaisesti on usein haastava tehtävä. Kilpailuetu saman alan toimijoihin saavutetaan suorittamalla toiminnot paremmin, tehokkaammin tai muulla tavoin edullisemmin kuin kilpailijat.

Paremmuuden asiakkaat mittaavat vertailemalla, kenen kanssa yhteistyössä he voivat itse selviytyä pienimmillä kustannuksilla, työpanoksilla sekä laadultaan kilpailijoitaan paremmin. Tällöin kehittämisessä tullaan tilanteeseen, jolloin on tunnettava sekä oma toiminta, asiakas että vielä asiakkaankin asiakas. Tästä muotoutuukin usein liike-elämässä mainittu yritysten pyrkimys asiakaslähtöiseen toimintaan. (1, s. 18–19.)

3 HANKINNAT REAKTIIVISESTA PROAKTIIVISEKSI

Yrityksissä hankintaprosessit kuvataan usein yksinkertaisesti ja yleisellä tasolla. Tämä ilmaistaan hankinnan tavoitteena ostaa sopiva määrä sopivaan aikaan sopivasta paikasta tai oikealta tarjoajalta oikeaan aikaan oikeaan paikkaan, mieluiten toimitettuna. (3, s. 61.)

Tämä ajattelutapa on vakiintunut yleisesti yrityksen johtoon ja hankinnan henkilöstöön. Tällöin yrityksen rakenne on useimmiten sellainen, että hankintaosasto on erillinen yksikkö, joka toimii yrityksen sisällä keskitetysti tukitoimintona. Hankintatoimen tehtäviin kuuluvat tällöin operatiivisen toiminnan vaatimien tuotteiden ja palveluiden saatavuus aikaisemmin mainitun mallin mukaisesti. (3, s. 61.)

Hankintatoimen päätarkoitus on täten varmistaa operatiivisen toiminnan jatkuvuus ja luoda toiminnalle edellytykset. Tämänkaltainen toiminta luo tyypillisesti tilanteen, jolloin hankintatoimi ohjeistetaan toimimaan suorissa hankinnoissa ja suurempia investointeja vaativissa hankinnoissa. (3, s. 61.)

Perinteisessä toimintamallissa (kuva 1) hankintatoimen toimintavaiheiksi on yleensä kuvailtu alkutilanteen kartoitus, tarjouspyynnöt, toimittajien valinnat, sopimusneuvottelut, päätös ja lopulta sopimuksen teko. Tässä toimintamallissa toimituksen seuranta ja laskun kierto kuuluvat saman organisaation työnkuvaan. (3, s. 61–62.)



KUVA 1. Perinteisen hankintaprosessin kuvaus (3, s. 62)

Edellä mainittua toimintatapaa voidaan kutsua tyypilliseksi hankinnan reaktiiviseksi toimintamalliksi. Tällöin yrityksen hankintatoimen päätavoite ei ole operatiivisen toiminnan ohjaus, vaan oleminen taustatukena ja muutoksiin vastaaminen jo tehtyjen päätöksien perusteella. Hankintatoimen tavoitteeksi voidaan tällöin määritellä tarvittavan materiaalin tai tuotteen saatavuuden varmistaminen operatiivisen tason tarpeisiin. (3, s. 62.)

Vaihtoehtoinen malli on proaktiivinen toiminta. Yrityksen hankintatoimea kuvaa se, että hankintahenkilöiden työajasta pääosa kohdistuu uusien toimittajien hakemiseen, toimittajavalintojen tekemiseen, kokonaisuuden hallintaan sekä toimittajayhteisöiden kehittämiseen. Tällöin hankintatoimen henkilöiden työajasta käytetään entistä vähemmän aikaa päivittäisten ostotehtävien suorittamiseen. Hankintatoimen tavoitteena on siirtää työaikaa ja resursseja tällöin toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien kartoittamiseen sekä pääsemään käsitykseen sen mahdollisista muutoksista toimintakentällä. (3, s. 62.)

Proaktiivinen hankintaorganisaatio pyrkii ennakoimaan muutoksia ja ohjaamaan niitä riittävän ajoissa yrityksen strategisen linjauksen vaatimaan suuntaan. Reaktiivinen taas päinvastoin kykenee reagoimaan muutoksiin vasta niiden jo tapahtuttua. (3, s. 62–63.)

Reaktiivisen hankintaorganisaation työtehtäviin kuuluvat hankinnan operatiivisen tason työt. Proaktiivisessa työtehtäviin sen sijaan kuuluu laajempi ja entistä strategisempi suhtautuminen yrityksen toimintaan. Työskentelyalue laajentuu silloin toimittajamarkkinoiden täysimääräisen tarjonnan hyödyntämiseen laajassa mittakaavassa. (3, s. 63.)

Hankintatoimi tuntee tällöin toimittajamarkkinat ja niiden toiminnan perusteellisesti. Tätä tietoa hyödynnetään operatiivisen toiminnan tukena ulkopuolisen hankinnan määrän kartoittamisessa. Toiminta on tällöin kokonaisuuden hallintaa ja ulottuu myös aktiiviseen toimintaan sopimuksenteon jälkeenkin. (3, s. 64.)

Hankintatoimen olisi täten muututtava eriytyneestä yksiköstä koordinoimaan yhteistyön verkostoa. Tällöin pääpaino olisi yrityksen sisäisessä tiimityössä sekä keskittymisessä yrityksen ulkopuolisten toimittajien kanssa tehtävään yhteis- ja kehitystyöhön. Täten toimittaessa saavutettaisiin tilanne, jossa hankinta, myynti ja tuotanto olisivat aidossa vuorovaikutuksessa keskenään. (3, s. 64.)

Hyvä vuorovaikutus kehittää yrityksen neuvotteluvoimaa ja kehittää kumppaneiden palveluiden laatutasoa. Laatutason ja vaikutusvoiman lisääntyessä voidaan hyödyntää toimintaympäristön tuomia mahdollisuuksia laajemmin ja kyetään parantamaan yrityksen kilpailuasetelmaa muihin toimijoihin nähden. Taulukossa 1 on kuvattu reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja. (3, s. 64.)

TAULUKKO 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan oleelliset eroavaisuudet (3, s. 63)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
<i>Hankinta on kustannusyksikkö.</i>	<i>Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.</i>
<i>Hankinta voidaan hajauttaa.</i>	<i>Keskitetystä hankintojen koordinoinnista on hyötyä.</i>
<i>Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot eikä osallistu suunnitteluun.</i>	<i>Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin.</i>
<i>Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset.</i>	<i>Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakoita.</i>
<i>Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannonolle.</i>	<i>Hankinta raportoi ylimmälle johdolle.</i>
<i>Hankinta on tukitoiminto.</i>	<i>Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista.</i>
<i>Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa.</i>	<i>Hankinnan painotus on pitkäjänteisessä kehittämisessä.</i>
<i>Hinta on avainmuuttuja.</i>	<i>Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia.</i>
<i>Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.</i>	<i>Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.</i>
<i>Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden.</i>	<i>Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia.</i>
<i>Suuret varastot merkitsevät varmuutta.</i>	<i>Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.</i>
<i>Informaatio lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä jaeta muille.</i>	<i>Onnistumisen kannalta tärkeätä informaatiota jaetaan toimittajien kanssa.</i>
<i>Toisen voitto on toisen häviö.</i>	<i>Neuvotteluissa pyritään win-win-lopputulokseen.</i>
<i>Hankinta on eriytynyt toiminto.</i>	<i>Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen toimittajien kanssa.</i>
<i>Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.</i>	<i>Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.</i>

Toimintamuutoksista huolimatta voidaan todeta hankintatoimen näkökulman olevan kuitenkin edelleen alkuperäisen mallin kaltainen. Tavoitteisiin kuuluvat edelleen oikea laatu, määrä, aika ja hinta. Yrityksen henkilöstö vain näkee näiden merkityksen entistä laajempänä kokonaisuutena yrityksen menestyksessä. (3, s. 66.)

4 ALIHANKINNAN KÄYTTÄMISEN KUVAUS YRITYKSESSÄ

Kohdeyrityksen sisäisen ohjedokumentin mukaan alihankinta voidaan määritellä ydinliiketoimintaan kuuluvana työnä, jota yrittäjä tai yritys hankkii ulkopuoliselta toimittajalta. Tämä hankitaan ulkopuolelta, koska työn suorittamiseen ei ole resursseja, osaamista tai halua tai työn tekeminen omana työnä ei kannata taloudellisesti. Usein alihankintana ostettu työ on määräaikaista tai kausiluonteista työtä. (2, s. 3.)

Alihankinnan tavoite on käyttää sitä tukemaan ja vahvistamaan ydinliiketoimintaa ja palvelutasoa. Alihankinnan käyttö kohdistetaan pääasiassa suunniteltuun tarpeeseen, jonka yritys on määritellyt budjetissaan sekä liiketoimintasuunnitelmassaan. (2, s. 5.)

Tulosyksikön operatiivisen yksikön toimintaan alihankinta tuo paljon hyviä vaihtoehtoja ja lisämahdollisuuksia. Näistä tulokseen vaikuttavina suorina tekijöinä lyhyellä aikajänteellä voidaan mainita kustannustehokkuuden lisääntyminen sekä yksittäiset kustannussäästöt. Pitemmällä aikajaksolla yksikön toiminnassa alkavat näkyä työyhteisön osaamiseen liittyvien pelisääntöjen selkeytyminen ja kehittyminen. Työ on tällöin usein helpommin johdettavaa, paremmin seurattavissa ja suunnitelmallisempaa. (2, s. 5.)

Alihankinnan vapauttaessa henkilöresursseja yksikkö voi toimia hyvinkin suunnitelmallisesti ja tarjota laajempia ja monipuolisempia palvelukokonaisuuksia. Osaamisen ja seurannan ollessa tehokasta liiketoiminnasta muotoutuu kannattavampaa ja liiketoimintaa liittyvät riskit ovat paremmin hallittavissa. (2, s. 3.)

Alihankinta tilaajan ja toimittajan välillä sisältää toimittajaneuvottelut, sopimuksen valmistamisen ja allekirjoituksen, palveluiden tilaamisen ja toimittajahallinnan. Toimittajahallinta kattaa tällöin myös laadun varmistamisen. (2, s. 6.)

5 ALIHANKINTAPROSESSIN KUVAUS YRITYKSESSÄ

Alihankintaprosessia voidaan yleensä valmistella paljonkin ennen varsinaisen hankinnan aloittamista. Valmistelemissa töissä on hyvä perehtyä alihankkijoiden määrään ja heidän toiminta-alueisiinsa. Tässä hyvänä apuna toimii alueen markkinoiden paikallinen tunteminen ja aktiivinen hintaseuranta. Alihankkijoiden arviointi on tässä vaiheessa avainasemassa koko prosessin onnistumisen kannalta. (2, s. 6.)

Arviointiin kuuluu toimittajien taloudellisen tilan kartoittaminen, laatukäsikirjaan perehtyminen sekä toimittajien resurssien riittävyyden arviointi ja nykyinen kuormittuvuus muiden asiakkaiden parissa. Huomioimalla jo alkuvaiheessa edellä mainitut asiat riittävässä laajuudessa voidaan yleensä päätyä neuvottelemaan tilaajan laatuvaatimusten ja arvojen kanssa samanvertaisten alihankkijoiden kanssa. (2, s. 6.)

Alihankintaprosessissa tulee hyödyntää myös riittävässä laajuudessa yrityksen omia suunnitelmia ja taloudellisia tunnuslukuja. Näitä ovat myynnin ja operatiivisen toiminnan ennuste ja toteuma, liiketoimintasuunnitelma eli useimmiten yrityksen muutaman seuraavan vuoden strategia sekä yksikötason sisäiset operatiiviset tuotantosuunnitelmat. (2, s. 6.)

5.1 Lähtötietojen kartoittaminen ja tarpeen määrittely

Onnistumisen kannalta alkuvaiheen määrittely on yleensä ratkaiseva tekijä. Alueen markkinatuntemus, hintaseuranta osto- ja loppuhinnoissa ja parhaimpien yhteistyökumppanien kartoittaminen ovat tärkeimmät alkuvaiheen työvaiheet. Tarpeiden määrittelyssä tulee ottaa huomioon sisäiset sekä jo voimassa olevien ja uusien asiakkaiden toiveet ja tarpeet. (2, s. 8.)

Lähtötietojen kategoriaan voidaan laskea myös yksittäisten hintatietojen hankinta. Näiden avulla tehdään vertailulaskelmat. Usein puhutaan tällöin investointilaskelmista. Laskelmien tarkoitus on selvittää erilaiset palvelutuottamisen vaih-

toehdot ja päästä selvyyteen oikeanlaisen hankinta- tai toteutustavan kustannuksista. (2, s. 8.)

Laskelmissa tulisi ottaa huomioon ainakin kolme erilaista vaihtoehtoa. Nämä ovat palveluiden suorittaminen itse omalla kalustolla, palveluiden suorittaminen vuokratilustalla ja palveluiden ostaminen kokonaan ulkopuoliselta alihankkijalta. Vaihtoehtojahan on useampiakin, mutta yleensä jo näillä päästään riittävään käsitykseen kustannusten eroavaisuuksista. Laskelmien onnistuminen edellyttää operatiivisen tason aktiivista osallistumista lähtötietojen määrittelemiseen ja lopputuloksen analysointiin. (2, s. 8.)

5.2 Potentiaalisten toimittajien määrittäminen

Toimittajien valinnassa huomioidaan tilaajavastuulain mukaiset asiakirjojen oikeellisuus ja kelpoisuus. Valintakriteeriksi lasketaan myös edelliset kokemukset, nykyinen mahdollinen yhteistyön onnistuminen ja laatutaso, laatusertifikaatit ja yleinen maine markkinoilla. (2, s. 8.)

5.3 Tarjousmateriaali ja tarjouspyynnöt

Yleisenä hyvänä toimintatapana pidetään tarjousten pyytämistä vähintään kolmelta eri toimittajalta. Tarjouspyynnöt tehdään kirjallisena ja pyydetään palauttamaan kirjallisena. Suullinen tarjouspyyntö ja tarjous ovat hyväksyttäviä vain pienissä hankinnoissa, joissa riskit ja ajankäyttö huomioon ottaen kirjallinen tarjouspyyntö olisi liian raskas ja aikavievä. Tarjouspyynnön vastaanottajilta on hyvä pyytää kuittaus tarjouspyynnön vastaanottamisesta. Tällä vältytään toimitusvirheiltä ja saadaan varmuutta riittävän tarjousmäärän saamiseksi. (2, s. 9.)

5.4 Tarjousten vertailu ja tarjousneuvottelut

Saadut kirjalliset tarjoukset avataan yhtäaikaaisesti ja vertaillaan keskenään samoilla perusteilla. Hyvä tapa on valita arvostusperiaatteet hyvissä ajoin ennen tarjousten avausta ja vertailua. Isoissa hankinnoissa arvostusperiaatteista voidaan mainita tarjouspyynnössä ja määritellä niille omat arvostusprosentit.

Tarjousten vertailujen päävertailukohtat ovat yleensä laatu, toimitusaika, luotettavuus, aikaisempien yhteistöiden kokemukset, riskit ja hinta. Saadut tarjoukset sekä tarjousvertailut talletetaan ja valitun tarjoajan tarjousdokumentit lisätään myöhemmin sopimusasiakirjojen liitteeksi. Tarjousneuvotteluissa päätavoite on käydä saatu tarjous läpi, ymmärtää asiat samalla tavalla ja lopulta löytää sopivin yhteistyökumppani niin laadullisesti kuin taloudellisestikin. Useimmiten paras kompromissi on näiden yhdistelmä, mutta aina myös poikkeuksia toki löytyy. (2, s. 9.)

5.5 Sopimusasiakirjat ja niiden laadinta

Sopimus tehdään mallisopimuksen pohjalta käyttäen erityistä huolellisuutta. Tämä tarkoittaa tekstimuotojen mahdollista muokkausta ja jopa joidenkin kohtien ja lauseiden lisäystä tai poisjättämistä. Sopimuksessa sovitaan tarjouspyynnön ja tarjouksen sisältämät asiat, sopimusehdot sekä neuvotteluiden kautta esiin tulleet asiat. Sopimus lähetetään luonnoksena tutustuttavaksi toiselle sopimusosapuolelle. Allekirjoitettu sopimus dokumentoidaan ja säilytetään arkistossa. (2, s. 9.)

5.6 Toimittajan seuranta ja palvelun hallinta

Sopimuksen mukaisen työn alkaessa työn laatua tarkastellaan vähintään sopimuksessa mainitulla tavalla. Tämä tehdään katselmuksien ja palaverien avulla tai itsenäisenä kohdearviointina. Samassa yhteydessä sovitaan laskuerien täyttymisestä ja niiden maksamisesta. Sopimuksen mukaisten töiden päättyessä lopputulos tarkastetaan ja sovitaan sopimuksen päättymiseen oikeuttavat mahdolliset korvaukset molemmille osapuolille. Asiakirjat dokumentoidaan ja alihankintaprosessin onnistuminen kirjataan ylös toimittajarekistereihin seuraavaa hankintaprosessia varten. (2, s. 10.)

6 TOIMINNAN NYKYTILA HANKINTA- JA SOPIMUSVAIHEESSA

Työn keskeinen tavoite on määrittellä yrityksen alihankintojen hankkimisprosessin nykytila ja pyrkiä löytämään keinoja sen kehittämiseksi. Toiminnan nykytilan määrittelyssä on keskitytty yhden tulosityksikön ulkoalueiden kausitöiden alihankintaprosessiin tarpeiden määrittelystä sopimuksen loppumiseen saakka.

Alihankinnat ovat kiinteistöhuollon liiketoiminnassa yksi suurimpia tekijöitä kulu-
jen muodostumisessa. Alan yleinen tapa on hankkia ydinliiketoiminnan tukemi-
seksi palveluita ulkopuolisilta alihankkijoilta. Hankintojen perusteena on yleensä
resurssien puute sekä henkilöstössä että kalustossa. Töiden kausiluonteisuus,
hyvän kausityövoiman saatavuus sekä kaluston korkea hankintahinta ovat kes-
keisimmät hankintaperusteet alihankinnalle.

Alihankkijoiden saatavuus on isoilla paikkakunnilla tyypillisesti hyvä ja toimijoi-
den laatu on palvelutarjoajan kriteereihin nähden riittävällä tasolla. Näin
ollen palveluiden saatavuus ei ole alihankinnan käyttämisen suurin haaste.
Toimiminen luonnonilmiöiden ehdoilla antaa sekä alihankinnan toimittajalle että
hankkijalle suuret haasteet työn hinnoittelussa. Tämän vuoksi töiden hinnoitte-
luihin on tullut useampia erilaisia laskentaperusteita ja tapoja toimia.

Opinnäytetyössä pohditaan, miten kohdeyrityksessä toimitaan sopimuskohte-
iden talvitöiden suoriutumisen alihankintaa apuna käyttäen ja onko sitä mah-
dollista kehittää siten, että työnjohtotason henkilöiden työkuormitus pienenee ja
liiketoiminnan kannattavuus paranee.

Nykyisellä toimintamallilla yksikön talvitöiden alihankinnan osuus työmäärästä
on kaksi kolmasosaa ja yksi kolmasosa tehdään omana työnä omalla kalustolla.
Alihankintasopimukset on laadittu kausiurakkaperusteiseksi. Tällöin yksikkö on
saanut syksyllä hyvinkin tarkan tiedon kyseisen osa-alueen kuluista. Hankinta-

hinta on perustunut tilaajan ja tarjoajan yhteiseen näkemykseen kohteiden työmäärästä sekä siitä, millainen riski niiden vaihteluille Suomen ilmastossa on.

Hankintaprosessin läpivienti on nykyisin pääosin yksikön tulosvastuullisen henkilön vastuulla. Yrityksen alue- ja toimialajohto antavat karkean ohjeistuksen hankintojen suorittamiselle, mutta ottaen huomioon yrityksen henkilöresurssit hankinnat jäävät lopulta pääosin yksikön oman harkinnan varaan. Tämä asetelma luo väistämättä tilanteen, jossa yksiköiden väliset eroavaisuudet valtakunnan tasolla ovat suuria johtuen henkilöiden kokemuksesta sekä näkemyksistä edellisten vuosien onnistumisista.

Talvitöiden alihankintana ostetaan piha-alueiden lumenauraus, hiekoittamista, harjausta, lumen siirtoa ja lumen poisajoa. Useimmiten näistä auraus, hiekoitus ja harjaus tehdään urakkana, joko kertakorvauksena tai kausiurakkana. Lumen siirto ja poisajo on yksikköhintaista perustuen joko tunti- tai kuutioveloitukseen.

Hankintavaihe käynnistyy syksyllä elokuussa työnjohdon saapuessa vuosilomilta. Ensimmäisiä vaiheita on kohteiden osoitelistojen päivitys, yhteyden ottaminen entisiin aliurakoitsijoihin sekä uusien toimijoiden kartoittamisen aloittaminen. Tässä vaiheessa myös konsultoidaan myynnin henkilöitä mahdollisista sopimusmuutoksista.

Yksiköt lähettävät tarjouspyynnöt postitse paperisena potentiaalisten tarjoajien osoitteeseen. Tarjoukset on useimmiten rajoitettu siten, että on huomioitu tarjoajan resurssit ja toiminta-alue. Tällä toimintamallilla on pyritty siihen, että yksiköiden sopimuskannan laajuus ja osoitetiedot eivät leviäisi liian laajassa kokonaisuudessa ulkopuolisten tietoon. Useimmiten urakoitsijat eivät kuitenkaan tarjoa kuin tietyn osan kohteista ja muu tieto olisi riski luovuttaa mahdollisesti kilpailijoiden tietoon. Tarjouksen mukana pyydetään toimittamaan tilaajavastuulain mukaiset asiakirjat.

Urakoitsijat pyrkivät tyypillisesti tarjoamaan isoissa kaupungeissa vain tietyn kaupunginosan kohteita ja siellä mahdollisimman lähekkäisiä osoitteita. Tällöin urakoitsijalla on mahdollisuus saavuttaa koneille mahdollisimman pieni siirtymäaika kohteiden välille ja näin ollen minimoida ei-laskutettavan työn osuus.

Tarjouspyynnöt pyritään lähettämään vähintään kolmelle eri urakoitsijalle riittävän vertailutiedon saavuttamiseksi. Tarjouksille annetaan tarjousaikaa kuukausi. Tarjoukset pyydetään toimittamaan postitse paperisena allekirjoituksen kera yksikön käyntiosoitteeseen.

Tarjousten saavuttua yksikönpäällikkö avaa tarjoukset ja tekee hintavertailun käyttäen pääasiassa taulukkolaskentaohjelmistoa. Tarjouksien laadullinen vertailu perustuu entisiin kokemuksiin ja taustatietoihin.

Haasteen hintojen vertailuun tuo huolestuttavan usein urakoitsijan päätyminen tarjoamaan kohteita tarjouspyynnön vastaisesti käyttäen erilaista hinnoitteluperiaatetta kuin on pyydetty. Tämä johtuu heidän tavastansa toimia kauan samalla laskutusperiaatteella ja haluttomuudesta hinnoitella työt jotenkin entisestä tavasta poiketen.

Tämä tuo haasteen tarjouksen pyytäjälle saada heidät luomaan uusi tarjous pyydettyssä muodossa. Vaihtoehtoisesti voidaan purkaa tarjoukset samanlaiseen muotoon käyttäen samanlaista laskuperiaatetta kaikkiin tarjouksiin.

Tarjouksien läpikäynti paperiversiona ja tietojen siirtäminen manuaalisesti sähköiseksi on työläs vaihe ja tilaajan kannalta kannattamatonta työtä. Työvaiheet sitovat työaikaa työnjohdolta sekä yksikönpäälliköltä. Tiedon siirtäminen muodosta tai paikasta toiseen sisältää inhimillisen virheen riskin.

Tarjoukset ja tilaajavastuulain mukaiset asiakirjat dokumentoidaan läpikäynnin jälkeen sellaisenaan kansioihin ja tallennetaan yleensä yksikönpäällikön huoneeseen. Tietosuojan ja paloturvallisuuden kannalta asiakirjojen säilyttäminen lukollisessakaan huoneessa ei enää ole nykypäivän ohjeistuksen mukaista toimintaa.

Hankintaprosessi etenee tästä seuraavaksi neuvotteluvaiheeseen urakoitsijoiden kanssa. Tässä vaiheessa tilaajan puolelta on henkilöresurssisyistä vain yksi henkilö. Neuvotteluissa käydään läpi tarjouspyyntö, tarjous, tilaajavastuulain mukaiset asiakirjat, keskustelu tarjouksen pyytäjän tarpeista ja keskustelu urakoitsijan resursseista suoriutua asianmukaisesti mahdollisesti saatavasta työstä.

Tarjousneuvottelut käydään keskimäärin kaksi kertaa jokaisen urakoitsijan kanssa. Usein he ovat laskeneet tarjouksensa niin, että hintataso alenee neuvotteluiden yhteydessä jopa kymmeniä prosentteja. Tilaajalle neuvotteluvaihe on loppukustannusten kannalta kaikista tärkein osa koko hankintaprosessia.

Neuvotteluiden edetessä sopimusvaiheeseen tulee parin viikon viive sopimusluonnoksen laatimisen vuoksi. Yrityksellä on käytössään valmiita alihankintasopimusluonnoksia, joista muokkaamalla saadaan luotua soveltuva malli sopimukseksi. Tämä vaatii kuitenkin vuosittain manuaalista työtä kohtuuttoman paljon, koska sopimuskumppanien tiedot, tarjousneuvottelujen vaiheet ja lopputulos pitää kirjata ylös sopimukseen tai ottaa siihen mukaan liitteeksi.

Sopimusluonnospohjat myös päivittyvät lähes vuosittain, joten edellistä sopimusta ei yleensä voida käyttää pohjana sopimuksen teossa, vaikkakin sopimuskumppani olisi sama kuin edellisenä vuonna. Normaalisti yksiköissä on kymmeniä sopimuskumppaneita, joten jo pelkästään sopimusten luominen sitoo henkilöiden työresursseja merkittäväällä tavalla. Sopimukset allekirjoittaa hankintahinnasta riippumatta yksikönpäällikkö.

Hankintaprosessin edetessä toteutusvaiheeseen muuttuvat myös yksikön työt enemmän laadun seuraamiseen. Tässä vaiheessa yksikön työnjohtajia eniten työllistävä vaihe on laskujen läpikäynti ja tarkastaminen. Yrityksen periaatteellinen toimintatapa on, että työnjohtajat tarkastavat laskut ja laskuttavat edelleen mahdolliset lisätyöt. Tällöin laskun oikeellisuus tarkastetaan ensimmäisen ker-
ran. Tästä lasku siirtyy sähköisenä yksikönpäällikölle ja tarpeen mukaan hyväksymisketjussa eteenpäin tarvittaessa toimitusjohtajalle saakka.

Lisälaskutettavien töiden vuoksi urakoitsijan alkuperäinen lasku joudutaan tulostamaan paperiseen muotoon ja laskuttamaan eri ohjelman kautta. Tässä vaiheessa tulee useimmiten päivien viive ja jopa paperien hukkaaminen ei ole mahdotonta.

Yksikkö joutuu pitämään manuaalista kirjaa tilaajavastuulain mukaisten asiakirjojen riittävästä tarkastamisesta ja niiden voimassaolosta. Tieto ei saa olla lain mukaan yli kolme kuukautta vanhaa. Uusien asiakirjojen toimittaminen voidaan sisällyttää urakoitsijan velvollisuudeksi, mutta lain mukainen tarkastusvastuu säilyy kuitenkin aina tilaajalla. Dokumentit säilytetään yksikönpäällikön huoneissa paperiversiona yhdessä sopimusten kanssa.

Hankintaprosessissa ja sopimusvaiheessa on käytössä siis paperinen tarjouspyyntö, vertailuvaiheen tietojen manuaalinen siirto taulukkolaskentaohjelmiin, sähköinen laskujen käsittely- ja laskutusohjelma sekä paperinen tallennusmuoto sopimuksille ja tilaajavastuulainmukaisille asiakirjoille.

7 KEHITTÄMISALUEET

Hankinta- ja sopimusvaiheen työskentelyssä on paljon työnjohtotason henkilöiden työaikaan sitovia työvaiheita, suuria riskejä tiedon menettämiseen ja mahdollisuus hinta- että kohdetietojen leviämiseen kilpailijoiden tietoisuuteen.

Näiden asioiden kehittämiseksi käyn läpi edelliset hankinta- ja sopimusvaiheet kohta kohdalta ja annan oman näkemykseni niiden kehittämiseksi. Olen kilpailuttanut urakoitsijat, käynyt tarjousneuvottelut, tehnyt alihankintasopimukset, valvonut sopimusten noudattamista sekä hyväksynyt laskut kohdeyrityksen eräässä yksikössä kahden edellisen vuoden ajan.

Kehitysjatukseni perustuvat omaan kokemukseeni, teorian tietoon sekä saatavilla olevien ohjelmistojen käyttökokeiluihin. Olen pyrkinyt ajattelemaan jokaista vaihetta yksityiskohtaisesti ja hahmottamaan niistä oleelliset kehittämisalueet.

8 RATKAISUVAIHTOEHDOT

Kehittämällä hankintaprosessia vapautetaan työnjohdon työaika sekä saadaan tietojen tallentaminen luotettavammaksi ja yhteistyö alihankkijoiden kanssa miellyttävämmäksi. Kokonaisuutena muodostuu laadukkaampi lopputulos palvelun käyttäjälle. Kehitystyön tuloksena alihankinta tulee olemaan myös entistä taloudellisempi vaihtoehto tilaajan kannalta.

8.1 Lähtötietojen kartoittaminen ja tarpeen määrittely

Lähtötietojen kartoittaminen tulee aloittaa pitämällä koko ajan ajantasaista tietokantaa voimassa olevista sopimuksista. Tämä tapahtuu kirjaamalla sekä tuotannon että myynnin tietämät muutokset välittömästi tietokantaan. Tähän riittää ihan yksikertainen järjestelmä, jossa käyvät ilmi kohteen nimi, osoite ja talvitöitä koskevan piha-alueen koko neliöinä.

Lähtötiedoissa tulee myös mainita, jos kohteessa on normaalista poikkeavia rakennelmia piha-alueilla tai muita esteitä normaalille työskentelylle. Tällaisia ovat esimerkiksi matala työskentelytila ja kapeat portit. Kohteista hankitaan ilmakehu, johon kesäaikana asiakkaan kanssa sovitaan lumenkasausalueet ja muut huomioitavat erityispiirteet.

Tiedot järjestetään kaupunginosittain ja välimatkan perusteella. Nämä kaikki edellä mainitut asiat ovat tärkeitä tarjouspyynnön laatimisen nopeuttamisen, oikeellisuuden ja kiinnostavuuden herättämisen kannalta.

8.2 Potentiaalisten toimittajien määrittely

Laadukas lopputulos on niin hyvä kuin sen huonoin osa on. Usein asiakas näkee hyvässäkin palvelussa joskus pienen osa-alueen häiritseväksi sen poikkeessa normaalista laatutasosta. Erityisesti kiinteistöjen käyttäjille tuotetussa palvelussa negatiivinen palaute saadaan useimmiten ulkoalueiden hoidosta. Piha-

alueet ovat tärkeitä yhteisiä alueita ja niiden kunto on monien päättäjien päivittäin toteama palvelun laatutason mittari.

Laadukkaan alihankkijan löytäminen on harvoin sattumaa. Hyvä laatutaso edellyttää usein pitkäaikaista toimimista alalla ja toistuvaa yhteistyötä tilaajan kanssa. Alihankkijan maine markkinoilla, pukeutuminen, kaluston siisteys, kaluston ikä ja henkilöiden käyttäytyminen ovat asiakkaille näkyvimpiä tekijöitä, jotka tulee huomioida yhteistyökumppanin valinnassa.

Muita ratkaisevia tekijöitä on esimerkiksi yhteiskunnallisista vastuista huolehtiminen. Alihankkijan tulee täyttää tilaajavastuulain mukaiset vaatimukset ja olla vastuullinen toimija. Viimeisenä on hintataso. Hinta on usein valitettavan suuri yksittäinen ratkaiseva tekijä. Hinnoittelu pitää tietysti olla kilpailukykyinen ja järkevällä tasolla, mutta ei välttämättä edullisin.

Hyvän yhteistyön luominen tapahtuu luottamuksellisista väleistä tilaajan ja alihankkijan välillä. Tällöin molemmat ymmärtävät hyvin toistensa toimintatavan ja kantavat vastuun laadukkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Pitkäaikainen yhteistyö luo luottamuksellisen keskusteluyhteyden, jossa voidaan keskustella avoimesta hintatasoista ja kaluston hankkimisen investoinneista. Tilaajan nauttiessa alihankkijan luottamusta voidaan saavuttaa tilanne, jossa haluttuun palveluun voidaan investoida oikeanlaista kalustoa parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Tilaajalla täytyy olla moraalista huolehtia yhteistyöstä tilanteen vaatimalla tavalla. Loppukäyttäjän vaatimuksien saavuttamiseksi on ymmärrettävä koko hankinta- ja toimintaketju. Tällöin alihankkijan hinta ei ole ainut ratkaiseva tekijä, vaan täytyy katsoa kokonaisuutta monesta eri näkökulmasta. Alihankkijan sitouttaminen hyvällä yhteistyöllä on todellinen kilpailuetu toisiin palveluntuottajiin verrattuna.

Motivoitunut ja tyytyväinen alihankkija tuntee kuuluvansa tilaajan yritykseen eikä lähde tarjoamaan palveluitaan muille. Parhaalla tasolla ollessaan tämä tapahtuu niin sanottuna hiljaisena ymmärtämisenä, eikä sitä tarvitse erikseen sopimuksissa korostaa. Mainintana se kannattaa kuitenkin sopimuksissa olla.

8.3 Tarjousmateriaali ja tarjouspyynnöt

Tarjouspyynnöt urakoitsijoille tulisi tehdä sähköisesti. Tarjouspyynnön lähtötietojen pitäisi olla selkeitä ja loogisessa järjestyksessä. Selkeästi ymmärrettävä ja mahdollisimman vähän sopimustekstiä ja muuttujia sisältävä tarjouspyyntö on talvitöiden kilpailuttamiseen mielestäni soveliaain. Tähän tarkoitukseen olisi hyvä vaihtoehto hankkia yritykseen hankintaohjelma, jota voitaisiin keventää ja muokata yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi.

Ohjelmisto voisi olla internetsovelluksena toimiva. Toimittajien määrittelyvaiheessa luotaisiin jokaiselle laatuksiteerit täyttävälle urakoitsijalle omat käyttäjätunnukset ohjelmaan. Hankinnan tullessa ajankohtaiseksi tilaaja lisäisi tarjouspyynnön ohjelmaan. Tällöin jokainen urakoitsija saisi sähköpostiinsa ilmoituksen uuden tarjouspyynnön saapumisesta.

Urakoitsijat kirjautuvat omilla tunnuksillaan tutustumaan tarjoukseen ja antavat sallitun tarjoamisajan sisällä tarjouksensa. Urakoitsijat voivat tarjouspyynnön voimassaoloajan käydä muokkaamassa annettua tarjousta, kunnes lopulta tarjous lukkiutuu ja poistuu urakoitsijan käyttäjäportaalista.

Tällöin urakoitsija voisi seurata oman tarjouksensa käsittelyn etenemistä omilla käyttäjätunnuksillaan. Näkymässä olisi kolme erilaista vaihtoehtoa. Nämä olisivat käsittelyssä, hylätty ja hyväksytty. Tieto olisi ajantasaista ja päivittyisi järjestelmään heti tilaajan tehdessä valintoja. Suoritetusta valinnasta voisi myös läheteä tarjoajalle sähköpostitse ilmoitus.

8.4 Tarjousten vertailu ja tarjousneuvottelut

Tarjouspyynnön laatijan ohjelmistossa näkymä olisi erilainen. Tässä näkyisi jokainen lähetetty tarjouspyyntö esimerkiksi otsikkotasolla. Näkyvillä olisi myös, kuinka monta tarjouspyyntöä on lähetetty ja montako tarjousta on saapunut kyseiseen tarjouspyyntöön. Tällöin tarjouksia käsittelevät henkilöt voisivat tarjouspyynnön voimassaoloaikana käydä katsomassa nopealla silmäyksellä, onko jokin alue jäämässä liian vähän kiinnostuksen alaiseksi, ja voisivat lähestyä tarjoajia varmistaakseen tarpeellisen tarjousmäärän saavuttamisen.

Ohjelmiston käyttäminen tuo huomattavia etuja tarjousten vertailemiseen. Tarjouspyyntöön olisi mahdollista vastata vain pyydettyssä muodossa, koska hinta voitaisiin antaa vain tiettyyn yksikköön sidottuna. Tällöin välttyttäisiin erilaisten tarjousten läpikäymiseltä ja saataisiin suoraan vertailukelpoista tietoa. Ohjelmaan voisi sisällyttää seulontatoiminnon, jonka avulla voisi järjestää saadut tarjoukset hinnan tai jonkin muun kriteerin perusteella järjestykseen.

8.5 Sopimusasiakirjat ja niiden laadinta

Alihankintasopimus tulisi olemaan yhtenäinen ja näkyvillä sekä tarjoajan että tilaajan näkymässä. Sopimus perustuisi vakiosopimus pohjan mukaisiin ehtoihin ja tulisi juridisesti voimaan, kun tilaaja hyväksyy tarjouksen. Työn sisältäessä normaalista poikkeavia vaatimuksia nämä mainittaisiin tarjouspyynnössä tulevan lisänä vakiosopimuksen ehtoihin.

Sopimuskumppanit liittyisivät kaikki sähköiseen tilaajavastuulain seuraamiseen tarkoitettuun rekisteriin. Näitä on valmiiksi markkinoilla jo useampia vaihtoehtoja. Vaihtoehtoinen tapa olisi tallentaa voimassa olevat todistukset oman käyttäjätunnuksen käyttäjätietoihin.

8.6 Toimittajan seuranta ja palvelun hallinta

Palvelunlaadun seuraaminen olisi normaalia työnjohtotyötä kuten nytkin. Poikkeus tulisi kuitenkin laskujen käsittelyyn. Yhteistyökumppani voisi laskuttaa tekemänsä työn samaisen ohjelmiston kautta. Tällöin järjestelmään lisätty lasku tulisi tilaajalle hyväksyttäväksi ohjelman kautta. Tähän tilaaja loisi oman yrityksen mukaisen hyväksymisketjun.

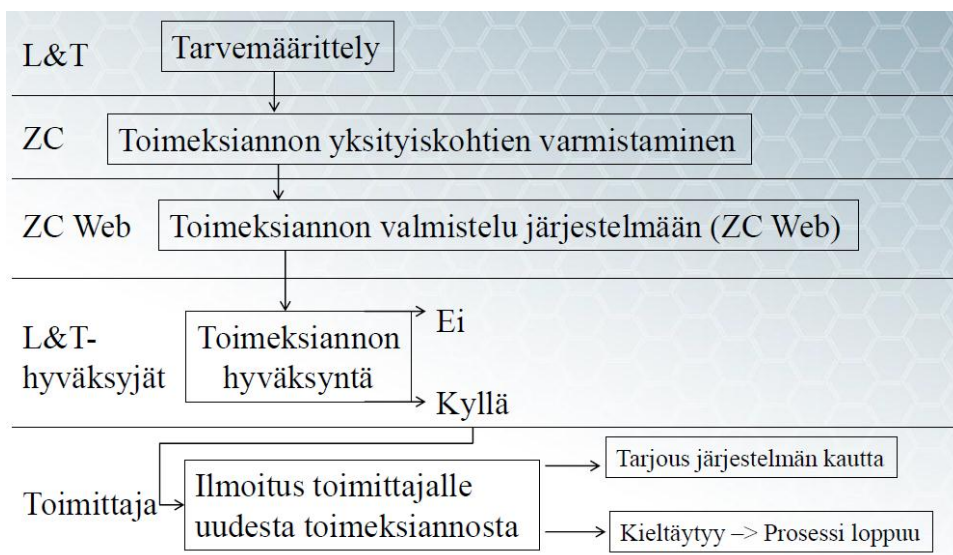
Tällöin ei toimitettaisi enää erillistä laskua, vaan tehty suorite menisi automaattisesti maksuun. Hyväksytyt laskutusperuste muodostuisi yhteistyökumppanin antaman laskutusohjelman mallin mukaiseksi ja olisi tulostettavissa ohjelmasta esimerkiksi kirjanpitoon. Jokainen kulu olisi seurattavissa, koska ne tulisivat suoraan jokaisen yksittäisen osoitteen alle. Tällöin saataisiin yritykselle hyvä keino seurata yksittäisen kohteen alihankintakulujen muodostumista ja päästä käsitykseen sen kannattavuudesta kohdetasolla.

9 RATKAISUVAIHTOEHDOT JA PÄÄTÖSKRITEERIT

Markkinoilla on tarjolla kuvailemani kaltaisia ohjelmistoja useammalla eri toimittajalla. Hyödyntämällä heidän ohjelmistojensa alkuperäistä ideaa ja lisäämällä siihen yrityksen omien tarpeiden vaatimukset saavutetaan kohtuullisella hankintakustannuksilla toimiva ohjelma yrityksen päivittäiseen käyttöön.

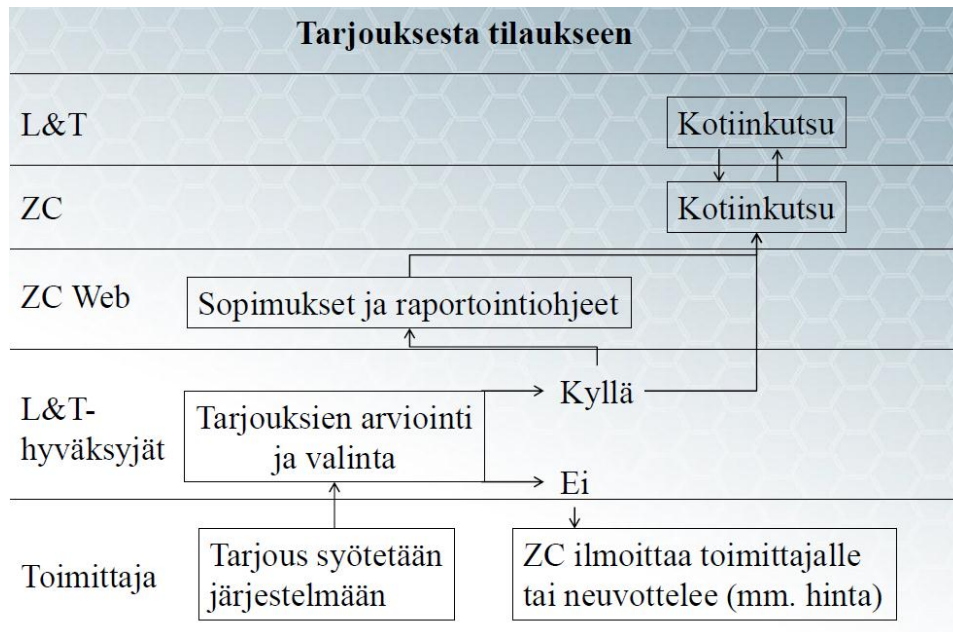
Kohdeyritys ja ohjelmistotoimittaja ZeroChaos Oy ovat yhdessä suunnitelleet ohjelmistoa yrityksen tarpeita vastaavaksi. Palaverissa on kuvailtu ohjelmistotoimittajalle tarpeet ja he ovat luoneet oman näkemyksensä kuinka he muokkivat oman ohjelmistonsa parhaiten tilaajaa hyödyttäväksi työkaluksi.

Toimintaideassa toimeksiantaja luo tarjouspyynnön ohjelmistoon. Tarjouspyynnössä kuvaillaan tarjouspyynnön kohde ja tarpeet. Ohjelmiston ylläpitäjä valmistelelee sekä tarkastaa asiakirjat ja ilmoittaa mahdollisille tarjoajille tarjouspyynnön saapumisesta. Kuvassa 2 on esitelty ZeroChaos Oy:n ja kohdeyrityksen yhteistyössä kehittämä prosessikaavio tarpeenmäärittelystä ja tarjouspyynnöstä.



KUVA 2. Tarpeenmäärittelyn vaiheet (4, s. 2)

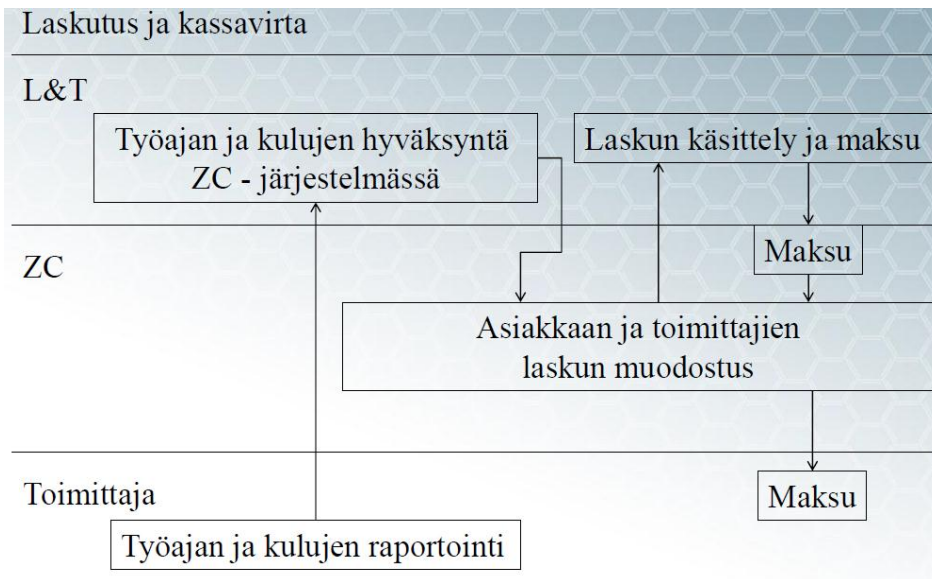
Tarjouspyynnön saavuttua alihankkija toimittaa tarjouksen ohjelmiston kautta tai hylkää tarjouspyynnön. Tarjouksien saavuttua toimeksiantaja analysoi saapuneet tarjoukset ja tekee päätökset hyväksymällä ja hylkäämällä tarjoukset. Kuvassa 3 on esitetty prosessikaaviona tarjouksen käsittely ja sopimuksen muodostuminen.



KUVA 3. Tarjouksesta tilaukseen (4, s. 3)

Ohjelmiston käyttämisen hyödyt näkyvät myös laskutuksen tehostumisessa. Laskutus ja laskujen sähköinen hyväksyntä voidaan tehdä saman ohjelman avulla. Tämä mahdollistaa kulujen kohdentamista tarkemmin tietyille työnumeroilla tai osoitteille.

Laskutus helpottuu myös alihankkijoilla. He saavat sähköisen laskutuksen hyödyt käyttöönsä. Usein tätä mahdollisuutta ei ole pienimmillä alihankkijoilla kustannussyiden vuoksi. Kuvassa 4 kuvaillaan laskun muodostuminen ja hyväksymisprosessi.

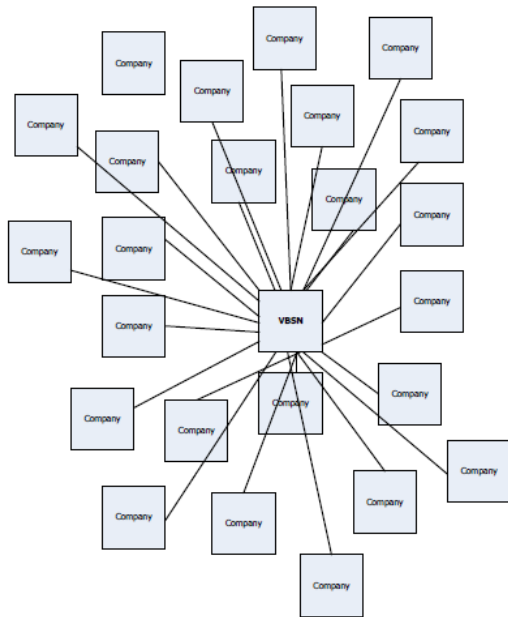


KUVA 4. Laskutus ja hyväksyntä (4, s. 4)

Ohjelmiston käyttö ei luo merkittäviä kustannuksia ohjelmistoa käyttävälle yritykselle. Järjestelmällä ei ole lisenssimaksua. Kustannuksista vastaa alihankkija, jonka kanssa ohjelmistoyritys neuvottelee kiinteän toimeksiantokatteen.

Tämän myötä sopimuskumppanuus muuttuu sopimuksissa oleellisesti. Perinteisesti kohdeyritys ja alihankkija ovat olleet sopimuskumppaneita. Ohjelmiston käyttöönoton myötä sopimuskumppaniksi kohdeyritykselle tulee ohjelmiston toimittaja, eivät alihankkijat. Tällöin yhteistyökumppaneiden määrä vähentyy huomattavasti kohdeyrityksellä.

Ohjelmiston toimittaja ja alihankkijat tekevät sopimukset ja käyvät tarvittavat neuvottelut ilman kohdeyrityksen edustajia. Kuvassa 5 on esitetty kohdeyrityksen sopimuksien nykytila ja suuren alihankkijamäärän mukanaan tuomat ongelmat.

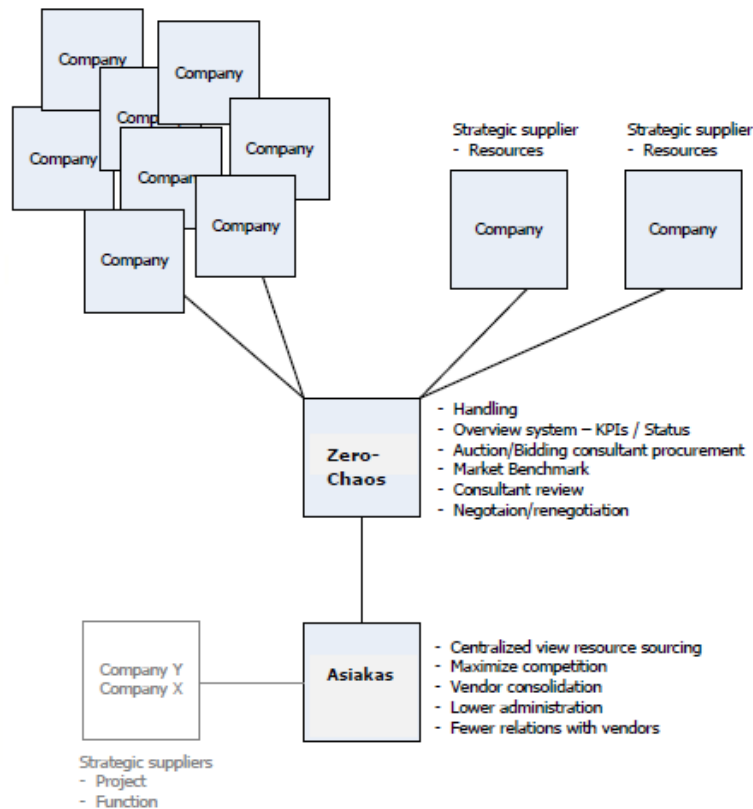


- * Lukuisia toimittajia
- * Toimittajasuhteisiin kuluu paljon aikaa
- * Ostoprosessit ovat hitaita ja sisältävät useita eri tehtäviä
- * Ei tarvittavia tietoja toimittajista (osaaminen, hinnat)
- * Eri toimittajilla on erilaiset ehdot ja laskutuskäytännöt
- * Kilpailua ei maksimoida-> näkyy asiakkaan maksamassa hinnassa
- * Puutteellinen mittarointi ja raportointi
- * Vaikea ylläpitää hankintainformaatiota, konsulttisopimuksia ja laskutusta

KUVA 5. Alihankinnan nykymalli ja keskeisimmät ongelmat (5, s. 4)

Alihankinnan hallinnointi yhden ohjelmiston kautta tuo useita hyötyjä kohdeyritykselle. Sopimuksien käsittelijöiden työaikaa säästetään ostosyklin nopeutumisen myötä keskimäärin 5–10 prosenttia.

Ammattimaisen kilpailutuksen kautta saavutetaan alihankinnan kustannuksissa keskimäärin 5–15 prosentin säästö. Sopimuskumppanien vähentymisen myötä sopimuksien hallinnointi on selkeämpää ja riskit pienenevät. Kuvassa 6 esitetään muutos sopimussuhteissa ohjelmiston käyttöönoton myötä.



KUVA 6. Sopimussuhteiden muutos (5, s. 5)

Kohdeyrityksen lisäksi alihankkija saa lukuisia hyötyjä ohjelmiston käyttämisen myötä. Kilpailukyky paranee alihankkijoiden tasa-arvoisen aseman johdosta. Toimeksianto saapuu kaikille alihankkijoille samanaikaisesti yrityskoosta riippumatta.

Maksuehdot ovat enemmän neuvoteltavissa kuin nykyisessä sopimussuhteessa. Ohjelman käytön myötä tarjoukset ja tilaajavastuulain mukaiset dokumentit ovat sähköisessä muodossa tallennettuja ja sieltä helposti saatavissa sijainnista riippumatta.

10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen hankintaprosessia siten, että se kehittäisi palvelua tilaajien ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Opinnäytetyössä pohdittiin alihankinnan käytön nykytilaa ja pyrittiin löytämään uusi toimintamalli, jolloin hankintaprosessi toimisi enemmän tuotannollisen toiminnan tukena.

Työssä keskeisempiä asioita olivat nykyisen toimintamallin kuvaus ja sen ongelmakohtien määrittely. Työssä syvennyttiin uudenlaisen menetelmän hyötyihin verraten sitä nykyisiin ongelmakohtiin. Työssä annettiin myös kehitysehdotus konkreettisimpiin ongelma-alueisiin, joita kehittämällä toimintaa voidaan ohjata liiketoiminnan kannalta laadukkaampaan ja kannattavampaan suuntaan.

Kehitysehdotukseksi esitettiin uuden ohjelmiston hankkimista hankintojen hallinnan työkaluksi. Ohjelmisto olisi saatavissa käyttöön puolen vuoden kehitystyöllä. Ohjelmistoa voitaisiin käyttää laajasti erilaisissa hankintatehtävissä ja sen avulla saavutettaisiin yhtenäinen toimintamalli yritykseen.

Yritys saavuttaisi mittavan hyödyn ottamalla edellä mainitun kaltaisen järjestelmän käyttöönsä. Sopimuksien hallinnointia tekevien työntekijöiden työaika säästyisi 5–10 prosenttia. Alihankinnan kustannuksissa säästöä syntyisi 5–15 prosenttia.

Tarjousten läpikäynti tulisi olemaan tehokkaampaa, rutiininomaista ja yrityksen yhtenäisen toimintatavan mukaista. Tiedot olisivat tallessa ulkoisella palvelimella ja sieltä useamman henkilön saatavissa.

Tarjouksia voitaisiin käsitellä yhdessä eri paikkakuntien kesken videoneuvottelun välityksellä. Yritys voisi hyödyntää työkykynsä menettäneitä tässä työssä. He voisivat luoda tarjouspyyntöjä ja esikäsitellä tarjouksia eri paikkakunnille sijainnista riippumatta.

Tällä toimintatavalla voitaisiin motivoida henkilöitä uuteen työhön ja jopa saamaan osa takaisin työelämään sairaslomilta. Tällöin vapautettaisiin työvoimaa työnjohdosta, joka on tällä hetkellä kuormitetuin henkilöstöryhmä. Työnjohdosta vapautuva aika voitaisiin käyttää työntekijöiden perehdyttämiseen, työturvallisuuden edistämiseen sekä asiakaskäynteihin.

Työntekijäresursseja voitaisiin käyttää tehokkaammin asiakaskäynteihin, perehdytyksiin, työturvallisuuteen ja laskutukseen. Yrityksen sopimukset, liikesalaisuudet ja lain vaatimat dokumentit olisivat paremmin tallennettuja ja suojattuja. Päivittäisen toiminnan tehostuessa ja yleisen palvelun laatutason noustessa yrityksen liiketoiminnan kannattavuus tulisi kasvamaan.

Kehittämistehtävä oli mielenkiintoinen ja antoi runsaasti lisätietoa hankinnan erilaisista vaiheista ja niiden vaikutuksista toisiinsa onnistuneen lopputuloksen kannalta. Hankinnan osa-alueisiin löydettiin konkreettisia kehittämismahdollisuuksia ja ne saatiin tuotua esille työssä.

Kehittämistehtävän valmistumisen myötä kohdeyrityksen johto tutustui työn tuloksiin. Yritys päätti hankkia kyseisenlaisen ohjelmiston valtakunnallisesti eri yksiköiden käyttöön kevään 2013 aikana.

LÄHTEET

1. Sakki, Jouni 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen b to b – prosessi. Viides painos. Julk.paikka: Jouni Sakki Oy.
2. Lassila & Tikanoja Oyj 2009. Alihankintaprosessi. Yrityksen sisäinen materiaali.
3. Iloranta, Kari 2008. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Toinen painos. Julk.paikka: Tietosanoma Oy ja Kari Iloranta.
4. ZeroChaos Oy 2012. Prosessin kuvaus. Yrityksen esittelymateriaali sopimusneuvottelussa 7.8.2012.
5. ZeroChaos Oy 2012. Yhteistyön hyödyt. Yrityksen esittelymateriaali sopimusneuvottelussa 7.8.2012.