

YRITYSVERKOSTOJEN MERKITYS RAKENNUSALALLA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Santeri Aspinen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Matti Leppäniemi



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> <i>Santeri Aspinen</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Yritysverkostojen merkitys rakennusosalalla</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Markkinointi</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>20.8.2024</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>73 + liitteet 2 kpl</i>
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <i>Rakennusalan muutokset ovat ajaneet yrityksiä entistä enemmän suhdekeskeisiin toimintatapoihin. Kumppanuudet, yhteistyö ja verkostosuhteet ovat merkitykseltään kohonneet täysin uudelle tasolle. Yritykset jakavat voimavarojaan, toimintojaan sekä resurssejaan toimiakseen entistä vahvemmin sekä toisaalta entistä vakaammin. Verkostoilla pyritään vastaamaan paremmin vaatimuksiin ja tuottamaan korkeampaa arvoa.</i> <i>Tämä tutkimuksen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä hankintatoimesta sekä yritysverkostojen vaikutuksista. Tarkoituksena on luoda syväällinen ymmärrys siitä, miten rakennusalan yritykset hyödyntävät yritysverkostoja hankintatoimen osana kilpailuedun tavoittelussa. Tutkimus rakentuu kolmen teeman avulla: hankintatoimen, yritysverkostojen sekä kilpailuetujen. Tutkimus on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusaineisto on kasattu teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä seitsemän henkilöä, jotka toimivat rakennusalan eri tehtävissä.</i> <i>Tutkimustulokset korostivat hankintatoimen osalta kahta tekijää: edullisuutta sekä helppoutta. Nämä molemmat tekijät sitoutuivat ajatukseen kokonaiskustannusedullisuudesta: millaiset panokset sitoutetaan tarpeeseen, jotta arvontuotto saadaan korkeaksi. Hankinnan prosesseista erityisesti tarpeen määrittäminen korostui tuloksissa. Yritysverkostot koettiin välttämättöminä ja luottamus sekä vastavuoroisuus olivat keskeisiä tekijöitä sidosten muodostumiselle ja vahvistumiselle. Tulokset korostivat myös motivaatiota ja yhteistä fokusta. Verkostojen johtamisen kontekstissa hallittavuus sekä oma tietoinen asemoituminen ja potentiaalinen hyötyminen nähtiin selkeimpinä keinoina. Verkostoja sitoo ja samaan aikaan niiden avulla voidaan kasvattaa kilpailuetua. Verkostoilla on paljon potentiaalia oppimiselle ja niin verkostojen kuin hankintatoimenkin ydintoiminnoissa viestinnän merkitys on oleellinen. Tulosten perusteella rakennusalan yritykset voivat tietoisesti hyödyntää verkostojen tarjoamaa potentiaalia, oppia sekä kehittää kilpailuetuja. Vahvat suhteet ja verkstorakenteet vaativat vastavuoroisuutta ja tarjoavat yrityksille sellaisia tekijöitä, joita ne eivät kykene yksin tavoittamaan.</i>	
<i>Asiasanat</i> <i>Hankinta, hankintatoimi, verkostosuhteet, yritysverkosto, kilpailuetu</i>	
<i>Säilytyspaikka</i> <i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Rakennusalan tila Suomessa.....	6
1.3	Erilaiset verkostomaiset yhteistyömallit rakennusalalla.....	7
1.4	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	9
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	YKSITTÄISKAUPASTA YHTEISTYÖHÖN VERKOSTOSUHTEIDEN AVULLA.....	11
2.1	Hankintatoimi ja hankinnat.....	11
2.1.1	Hankintatoimi.....	11
2.1.2	Hankinta.....	12
2.2	Hankinnan prosessimäärittely.....	13
2.2.1	Prosessi käsitteenä.....	13
2.2.2	Hankintaprosessi.....	14
2.3	Yritysverkosto käsitteenä.....	16
2.4	Verkstorakenne.....	17
2.4.1	Verkoston leveys ja syvyys.....	17
2.4.2	ARA-verkostomalli.....	19
2.4.3	Yritysverkoston muodostuminen.....	20
2.5	Verkostohallinta.....	22
2.5.1	Asemoituminen yritysverkostoon.....	22
2.5.2	Yritysverkoston strateginen hallinta ja johtaminen.....	24
2.6	Kilpailuedun tavoittelu yritysverkostolla.....	26
2.6.1	Kilpailuedun käsite.....	26
2.6.2	Oppiminen.....	27
2.7	Teoreettinen yhteenveto.....	28
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	Laadullinen tutkimus.....	31
3.2	Aineiston kerääminen.....	33
3.3	Aineiston purkaminen ja analysointi.....	34
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	36
4.1	Hankintatoimi.....	36
4.1.1	Hankinnan, ostamisen ja hankintatoimen määrittelyä.....	36
4.1.2	Hankinta ja prosessit.....	40
4.2	Yritysverkostot ja -suhteet.....	44
4.2.1	Määritelmät.....	44
4.2.2	Kokemukset, osallisuus ja hallinta.....	46
4.2.3	Käsitykset hyödyistä ja mahdollisuuksista.....	47
4.3	Kilpailuedut.....	48
4.3.1	Tarkastelu hankinnan sekä yritysverkostojen kontekstissa.....	48
4.3.2	Oppiminen kilpailuetujen tavoittelussa.....	53

4.3.3 Kehitystoimenpiteet.....	55
4.4 Yhteenveto tuloksista.....	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	59
5.1 Tutkimuksen tieteelliset johtopäätökset.....	59
5.2 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	62
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	64
5.4 Jatkotutkimusaiheita.....	66
LÄHTEET.....	68
LIITE 1.....	74
LIITE 2.....	76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on rakennusala kasvanut nopeaa tahtia ja uusia yrityksiä on toimialalle syntynyt lukuisia. Työllisyystilanne ja -näkökulmat ovat olleet hyvät. (Mölsä, 2018.) Vuosien 2020–2024 välillä on rakennusalalla nähty globaaleita negatiivisia ilmiöitä, nopeita talousvaihteluita sekä saatavuus- ja osajapulaa. Jatkuva muutoksen tarve ja toiminnan sopeuttaminen ovat nousseet kannattavan yritystoiminnan kulmakiviksi. Mikäli yritys ei ole kyennyt vastaamaan näihin muutoksiin nopeasti, on sen toimintaedellytykset heikentyneet huomattavasti. COVID-19 pandemia rajoitti laajasti toimintaedellytyksiä. Tätä seurasi rajut heilahdukset materiaalihinnoissa. Materiaali- ja komponenttipula, Suezin kanavan tukkeutuminen sekä hintojen moninkertaistuminen esimerkkeinä, jotka näkyivät lähes välittömästi rakennusalalla ja haastoivat yksittäiset projektitkin. (Patrucco & Kähkönen, 2021.) Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa ajoi energiahinnoittelun uusiksi, jolla on ollut laajat negatiiviset vaikutukset esimerkiksi infrastruktuurin sekä ekologisemman rakentamisen parissa, mutta on sodankäynti haastanut alaa niin ikään materiaali- ja työntekijäsaatavuudenkin heikentymisellä. (Hellsten, 2022.) Tähän lisättynä globaali maailmanmarkkinan taantuminen, inflaation kasvu ja korkojen äkillinen nousu, on rakennusala joutunut kokemaan todella ennalta-arvaamattomia ja rajuja heilahduksia. Tällä hetkellä rakentaminen Suomessa on supistunut merkittävästi, työllisyystilanne on heikko ja yrityksiä on ajautunut taloudelliseen ahdinkoon. (Valtiovarainministeriö, 2024.)

Rakennusalan yritykset ovat entistä enemmän siirtyneet projektiliiketoimintapainotteiseen toimintaan, ja alihankintaverkostojen merkitys on kasvanut valtavalla voimalla. Verkostolähtöisen ajattelun merkitys on korostunut toimialalla, jossa kannattavat asiakassuhteet sekä pitkäaikaiset liikekumppanuudet nostetaan arvokkaammaksi kuin yksittäiset tehostetut toimenpiteet alihankinnassa. Yritykset siis kokevat pitkäaikaisen liikesuhteen kannattavammaksi kuin yksittäisen kaupan, kun toiminta heijastetaan pitkän aikavälin kannattavuuteen projektiliiketoimintapainotteisesta ajattelusta huolimatta. (mm. Bygballe ym.,

2010.) Toisaalta myös tuotannon tehostaminen sekä materiaalihallinta ovat ajaneet rakennusalan yrityksiä keskittymään alihankintaverkostojensa kehittämiseen. Esimerkiksi monien tehtaissa valmistettujen tuotteiden tai komponenttien kustannustehokkuutta voi olla hyvin vaikea päihittää työmaaolosuhteissa. Toisaalta myös laadulliset sekä tahdistavat tekijät ovat ajaneet tuotteiden valmistusta tehtaisiin. Rakennusalan yrityksistä moni on ulkoistanut toimintaansa niin ikään itse rakentamisen osa-alueella kuten myös muiden liiketoimiensa suhteen. (Xie ym., 2016.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotantosektoriin ja sen alihankinta- sekä yritysverkostoihin. Nämä verkostot kattavat niin ikään työsuoritteita ja palveluita tarjoavia yrityksiä sekä materiaalivalmistajia ja -tuottajia.

Nämä edellä kuvatut seikat ovat ajaneet verkostojen merkityksen uudelle tasolle. On syytä pohtia, pystyykö yritys toimimaan aiempaa paremmin edellytyksin muuttuvassa markkinatilanteessa, mikäli se oppii luomaan ja kehittämään kannattavia verkostosuhteita sekä johtamaan niitä. Paremmilla edellytyksillä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen kilpailuetuuksia, reagointikykyä, muuntautumiskykyä ja ketteryyttä. On myös syytä pohtia luovatko verkostosuhteet turvaa liiketoiminnalle, auttaen riskienhallinnassa sekä riskien jakamisessa vaikuttaen yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä.

1.2 Rakennusalan tila Suomessa

2023 vuoden loppuun mennessä Suomen rakennushankekanta on laskenut merkittävästi aiempiin vuosiin verrattuna. Jo käynnistetyt hankkeet pitävät tilastoja ylhäällä, mutta vuosi 2024 ei lupaa hyvää rakennusosalalle. Markkina odottaa käynnissä olevien hankkeiden valmistumista ensimmäiselle kahdelle kvartaalille, mutta sen jälkeen tilauskannat ovat romahtaneet. Rakennusalan hankekannan rajun pudotuksen ydin on inflaation kasvussa, johon yhdistyy äkillinen korkotason nousu. (Valtiovarainministeriö, 2024.) Maailmanmarkkinan nopeat muutokset COVID-19 pandemian ja hintavaihteluiden seurauksena sai rakennusliikkeet syömään puskureitaan ja nopeat tilannevaihtelut ovat luoneet kestäväntöntä pohjaa yritysten toiminnalle. (Hellsten, 2022; Patrucco & Kähkönen, 2021; Vainio, 2020.) Tämä on realisoitunut rakennusliikkeiden taloudellisena ahdinkona sekä ennätysmääräisenä konkurssiaaltona toimialalla. (Pietarinen, 2023.) Vaikka hankkeiden aloitukset ja rakennuskanta painuvat, on syytä kuitenkin huomata, että esimerkiksi uusien asuntojen tarve pääkaupunkiseudulla ei ole poistunut. (Huotilainen, 2024.) Markkina on siirtynyt niin sanotusti odotustilaan rakennusliikkeiden analysoidessa hankkeiden käynnistyspäätöksiä yhdessä pankkien ja sijoittajien kanssa. Analyysien keskiöön ovat nousseet kuluttajien luottamus taloustilanteeseen sekä markkinavakautuminen.

Asuinrakennuksille myönnettyjen rakennuslupien määrä Suomessa on ollut lokakuussa 2020 4060 kappaletta per asunnot ja hankkeita on ollut 840. Lokakuussa 2023 vastaavat luvut ovat olleet 1979 kappaletta per asunnot ja hankkeita on ollut 438 kappaletta. Vastaavalla aikajänteellä liike- ja toimistorakennusten myönnettyjen rakennuslupien kerrosala on kasvanut 77 967 m² 99 400 m². Hankkeiden määrä on kuitenkin pudonnut 97 kappaleesta 82 kappaleeseen.

Uudenmaan osuus asuinrakennushankkeiden myönnettyistä rakennusluvista kyseisinä ajankohtina on ollut 2243 rakennuslupaa per asunto lokakuussa 2020 ja ainoastaan 874 lupaa per asunto lokakuussa 2023. Myönnettyjen rakennuslupien osuus Uudellamaalla on siis vain noin 40 % vuoden 2020 tasosta. (Tilastokeskus 1, 2024.) Valmistuneiden rakennushankkeiden määrä Suomessa lokakuussa 2023 oli 3077 asuntoa. Vastaava luku lokakuussa 2020 oli 3327 asuntoa. Lasku on siis ollut vähäistä. Lokakuussa 2023 oli Suomessa aloitettu asuntorakennushankkeita 2454 kappaletta ja liike- ja toimitilarakennushankkeita 110 kappaletta. 2020 lokakuussa oli aloitettu 4548 asuntohanketta sekä 84 liike- ja toimitilarakennushanketta. Uudenmaan osuus aloitetuista rakennushankkeista oli lokakuussa 2023 958 asuntoa kun vastaava luku oli lokakuussa 2020 2549 asuntoa. (Tilastokeskus 1, 2024.) Talonrakentamisen rakennusyriytysten työpäiväkorjattu liikevaihto laski marraskuussa 2023 14,5 % ja myynnin määrä laski 14,7 % kun indeksisarjaa verrataan vuodentakaiseen (Tilastokeskus 2, 2024).

Edellä esitetyt tilastot kuvaavat hyvin tämän hetken tilaa Suomen rakennusosalalla. Uudenmaan osuus koko Suomen rakennushankkeista on merkittävä. Valmistuneiden asuntojen määrät ovat pysyneet korkealla 2023 neljännellä kvartaalilla. Samaan aikaan rakennuslupien määrä on romahtanut. Mikäli uusia hankkeita ei saada käyntiin, on moni rakennusalan yritys suurissa vaikeuksissa. Samaan aikaan kuitenkin eri lähteiden arvioiden mukaan, pelkästään Helsingin asuntotarpeen on arvioitu vuonna 2030 liikkuvan noin 15 000–20 000 kappaleen paikkeilla vuodessa (Vainio, 2020). Tilastollisesti on syytä huomioida, että liike- ja toimistorakennushankkeiden määrät ovat pysytelleet toistaiseksi melko tasaisina eikä vastaavat ongelmat ole realisoituneet. Tätä kuitenkin osaltaan selittää suuret investointihankkeet, rahoituslähteiden poikkeavuudet sekä julkisen sektorin tarve yhdistettynä hitaampaan markkinareagointiin. (Rakli, 2023.) Rakentamisen osuus vuonna 2020 oli noin 8 prosenttia bruttokansantuotteesta ja samaan aikaan rakennusinvestointien osuus investoinneista oli noin 60 prosenttia. 2020 talonrakennusteollisuus työllisti yli 166 000 työntekijää ja ylipäänsä suorasti sekä epäsuorasti rakentamiseen ja rakennetun ympäristön ylläpitoon osallistui noin 540 000 työntekijää. Tämä osuus oli noin 20 % koko Suomen työllisistä vuonna 2020. (Vainio & Nippala, 2021.)

1.3 Erilaiset verkostomaiset yhteistyömallit rakennusosalalla

Rakennusalan yritysten liiketoimintamenetelmät ovat isossa mittakaavassa pysyneet varsin samankaltaisina useiden vuosikymmenten ajan. (mm. Egan, 1998; Koskela & Vrijhoef, 2001; Miozzo & Dewick, 2004; Seaden & Manseau, 2001.) Muutokset ovat kohdistuneet teknologiseen kehittymiseen sekä esimerkiksi työnteon muotoihin, turvallisuustoimenpiteisiin ja työmaiden tehokkuuden kehittämiseen. Ison kuvan liikkeenjohdolliset toimintatavat ovat melko lailla pitäneet pintansa. Yhteistoiminnalliset toteutusmuodot eli relaatiomuodot ovat toimintamuotoja hankkeille, joissa korostetaan yhteistyötä. Tällaisissa hankkeissa osapuolet jakavat sekä riskit että tuotot. Yhteistoimintamalleista yleisin Suomessa on projektialianssi. Sen lisäksi yhteistoiminnalliseksi toteutusmallik-

si voidaan nimetä hankekumppanuus sekä integroitu projektitoimitus. (Siitonen, 2014, s. 60–61.)

Allianssi tai liittouma, on kahden tai useamman yrityksen sopimus yhteistyöstä, jotka suoraan tai epäsuorasti kilpailevat keskenään. Tavoitteita allianssille voi olla useita, esimerkiksi kansainvälistyminen tai volyymikapasiteetti. Perusmuodossaan allianssin tarkoitus on saavuttaa kilpailuetua ja päästä käsiksi sellaisiin hankkeisiin, projekteihin tai suunnitelmiin, joihin yksittäisenä yrityksenä allianssin osapuoli ei kykene. Tyypillisesti hankkeet ovat erittäin suuria, monimutkaisia ja pitävät sisällään merkittäviä riskejä sekä epävarmuustekijöitä. (Koski & Lahdenperä, 2015, s. 8; Ross, 2003, s. 2.) Kolme tunnusomaista piirrettä allianssille ovat: 1) yhteinen sopimus, 2) yhteinen organisaatio ja 3) riskien jakaminen (Koski & Lahdenperä, 2015, s. 10.) Kansalliset suurhankkeet ovat ajaneet allianssimallin jalkautumista Suomen rakennusmarkkinoille. Tällaisia hankkeita ovat esimerkiksi parhaillaankin käynnissä olevat Laakson yhteissairaala -hanke sekä Kruunusillat -hanke. Laakson yhteissairaala -hankkeen budjetti on noin miljardi euroa ja Kruunusillat -hankkeen noin 330 miljoonaa euroa (Kruunusillat, 2024; Valtanen, 2023). Allianssissa yhteistyön ympärille voidaan koota esimerkiksi projektiryhmä, jossa jäsenet tavoittelevat etua toistensa erikoisosaamisen kautta. Toisaalta allianssi voi olla myös yhteistyötä strategisella tasolla, riippuen tarpeesta, tavoitteesta ja hankkeen laajuudesta.

Kokonaisvastuurakentamisen (KVR) periaatteena toimii se, että valittu urakoitsija ottaa vastatakseen sekä hankkeen suunnittelun että toteutuksen. Hanke toteutetaan siis niin sanotusti ”avaimet käteen” -periaatteella. Tilaaja toimittaa tarjouspyyntövaiheessa lähtötietoaineiston, joka pitää sisällään vaatimukset sekä kilpailukriteerit. Tämän avulla urakoitsijat tekevät tarjouksensa. Laatukilpailumallissa tilaaja ilmoittaa lisäksi hinnan, jonka sitoutuu maksamaan toteutuksesta. Tällöin urakoitsijoiden kilpailu siirtyy laadulla kilpailemiseksi, rajatun budjetin määrittämin ehdoin. (Kiiras, 2001, s. 764.)

Projektinjohtorakentaminen on askel yhteistoiminnallisempaan suuntaan perinteisistä urakointimuodoista. Sen tarkoituksena on jakaa riskejä ja vastuita lisäämällä yhteistoimintaa. Eri projektinjohtorakentamisen muodot ovat kuitenkin kevyempi versio allianssista. Tällaisissa muodoissa ajatuksena on tilaajan ja projektinjohto-organisaation yhteistyöstä. Projektinjohtototeuttaja toimii palveluntuottajana ja johtaa hanketta yhteistoiminnallisesti tilaajan kanssa. Projektinjohtototeuttaja käyttää ammattitaitoaan ja pilkkoo hankkeen lukuisiksi osaurakoiksi, kilpailuttaen palvelu-, tuote- ja materiaalihankintoja. Viime kädessä päätäntävalta säilyy kuitenkin mallissa aina tilaajalla. (Kiiras ym., 2019, s. 24; Salminen, 2017, s. 92.) Projektinjohtorakentamiselle on useampi eri toteutusmuotoja: 1) projektinjohtorakennuttaminen (PJR), 2) projektinjohtourakka (PJU), 3) projektinjohtopalvelu (PJP) sekä 4) suunnittele ja rakenna -urakka projektinjohtomenettelyllä (PJSR). Sopimusteknisesti sekä vastuultaan eri muodot eroavat toisistaan merkittävästi, vaikka käytännön toimenpiteet ovatkin samankaltaiset. (Kiiras ym., 2019, s. 37; Salminen, 2017, s. 92.) Taulukko 1 selvittää toteutusmuotojen erot projektinjohtorakentamisessa:

Projektinjohtamisrakentamisen tehtävät	PJR	PJP	PJU	PJSR
Projektinjohtotehtävät	x	x	x	x
Työmaan johtovelvollisuus		x	x	x
Rakennustyö (hankintojen mukaan)			x	x
Suunnittelu				x

TAULUKKO 1. Velvollisuudet projektinjohtorakentamisen eri toteutusmuodoissa. (Kiiras ym., 2019, s. 32.)

KVR ei itsessään ole varsinainen yhteistoiminnallinen malli. KVR käsitteen avaaminen on kuitenkin tässä yhteydessä oleellista, kun käsitellään yhteistoiminnallista KVR toteutusmallia. Yhteistoiminnallinen KVR pyrkii yhdistämään allianssin sekä KVR:en parhaita puolia. Yhteistoiminnallisessa KVR-toteutusmallissa vastuu suunnittelusta ja rakentamisesta on edelleen urakoitsijalla, mutta tilaaja pääsee vaikuttamaan huomattavasti enemmän mukana hankkeessa. Mitä riskijakoon tulee, on tilaajan riski rajatumpi kuin allianssissa ja ikään kuin päinvastainen. Allianssissa urakoitsija vastaa tavoitekustannusten ylityksestä korvattaviin kustannuksiin saakka, kun taas yhteistoiminnallisessa KVR-muodossa tilaaja osallistuu kustannusylityksiin vain ennalta sovittuun rajaan saakka. Näin ollen kustannusrajan ylittyessä vastuu vaihtuu tilaajasta urakoitsijalle, kun siirrytään allianssimallista yhteistoiminnalliseen KVR-toteutusmalliin. Yhteistoiminnallinen KVR on kuitenkin varsin uusi tapa toimia rakennusalalla, ja siitä saadut kokemukset ovat vähäisiä.

1.4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa sekä vahvistaa ymmärrystä hankintatoimeen ja yritysverkostoihin liittyvästä teoreettisesta tutkimuksesta. Tutkimus on kohdistettu erityisesti rakennusalan pienille ja keskisuurille yrityksille (myöh. pk-yrityksille), näiden yritysten näkökulmaa ajatellen. Tutkimuksella pyritään antamaan yrityksille teorialähtöisiä ajatuksia sekä tietoja, jotta yritykset voisivat ymmärryksen kasvaessa luoda keinoja laajentaakseen ja kehittääkseen yritysverkostojaan sekä varmistuakseen verkostosuhteiden kannattavuudesta. Tutkimus myös nostaa esille hankintatoimelle merkityksellisiä tekijöitä prosessiajattelun ja kilpailuedun näkökulmista.

Niin hankintatoimea kuin verkostosuhteita liiketoiminnassa on tutkittu laajasti jo useammalla vuosikymmenellä. Tämä tutkimus on kuitenkin edelleen rajallista rakennusalalla ja etenkin sen soveltaminen käytäntöön on heikkoa. Rakennusala on pidetty konservatiivisena, jäykähkönä, pirstaleisena sekä projektipainotteisena. (mm. Cheng ym., 2001; Gamil & Rahman, 2017; Hoezen ym., 2006.) Viime vuosien nopeat muutokset liiketoimintakentässä ovat herättäneet toimijoita miettimään verkostojensa merkityksiä. (Patrucco & Kähkönen, 2021.) Tarve tutkimukselle on siis korostunut entisestään.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava:

Miten rakennusalan yritykset hyödyntävät yritysverkostoja hankintatoimessaan kilpailuedun tavoittelussa?

Lisäksi päätutkimuskysymys on laajennettu tarkempiin alatutkimuskysymyksiin seuraavasti:

1. *Onko hankinnan prosessuaalisuudesta hyötyjä yritystoiminnalle?*
2. *Millaisia hyötyjä yritysverkostoista on liiketoiminnalle?*
3. *Miten yritysverkostot auttavat kilpailuedun tavoittelussa tai kasvoattamisessa?*

Alatutkimuskysymysten avulla sidotaan päätutkimuskysymys teoreettiseen viitekehykseen. Alatutkimuskysymykset jakavat teoreettisen viitekehysten kolmeen pääteemaan, joita tutkimus seuraa. Näiden kysymysten avulla pyritään täsmällisemmin selvittämään niitä tekijöitä, jotka edistävät tietoa ja teoriaa hankintatoimesta yritysverkostojen ympäröimänä. Kysymysten avulla pyritään myös löytämään konkreettisia tekijöitä teemojen vaiheista, jotka edistävät laajentamaan ymmärrystä toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksessa on hyödynnetty laadullisia tutkimusmenetelmiä ilmiön syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen tavoitteisiin nähden laadulliset menetelmät ovat perusteltu valinta tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksen lähestymistavaksi ovat valikoituneet teemahaastattelut, sillä nämä antavat samaan aikaan mahdollisuuden käsitellä laajaa, kokonaisvaltaista ilmiötä keskustelun omaisesti, kuitenkin samalla rajaten teoreettista viitekehystä vastaamaan relevanttista tutkimuskysymyksiin. Aiheet ovat kaikille haastateltaville samoin rajattuja, vaikka liikkuminen onkin joustavaa aihealueen sisällä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47–48.) Tutkimuksessa ei ole asetettu hypoteesia ja sen teoria on rakennettu kaksivaiheisesti. Teoria on tutkimuksessa keinona sen tekemiselle. Samalla teoria on päämäärä, pyrkien edistämään teorian kehittämistä. Näin ollen teoria toimii sekä taustateorianä että tulkintateorianä. (Eskola & Suoranta, 2008.) Tutkimuksen teossa on hyödynnetty tekoälyä kielenhuollossa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on rakennettu viiden eri pääluvun ympärille. Ensimmäisessä luvussa esitellään johdanto, joka sisältää tutkimuksen aiheen, katsauksen tämän hetken tilanteeseen sekä tutkimusongelman. Samalla perustellaan tutkimuksen tarve. Toisessa luvussa tarkastellaan aihealuetta kirjallisuuden sekä aiemman tutkimuksen pohjalta ja tämän myötä muodostetaan tutkimuksen viitekehys. Luku pitää sisällään hankintatoimen määrittelyä ja teoriaa, verkostosuhteiden rakentumisen mekanismeja sekä verkostotoiminnan edellytyksiä. Kolmas luku käsittää tutkimuksen metodologian ja neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Viimeinen, viides, pääluku avaa keskustelua tutkimuksen teoreettisista sekä liikkeenjohdollisista johtopäätöksistä. Samalla käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita.

2 YKSITTÄISKAUPASTA YHTEISTYÖHÖN VERKOSTOSUHTEIDEN AVULLA

2.1 Hankintatoimi ja hankinnat

2.1.1 Hankintatoimi

Hankintatoimi on yrityksen liiketoiminnan osa-alue, joka sisältää prosessi- ja menettelykäytänteitä yrityksen hankinnan suorittamiseksi. Hankintatoimi tähtää yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden täyttämiseen muodostamalla kokonaisuuden, jolla rakennushankkeeseen tarvittavat materiaalit ja palvelut kyetään toimittamaan kokonaiskustannuksiltaan edullisimmalla tavalla. (Junnonen & Kankainen, 2012, s. 5.) Hankintatoimella voidaan havaita seuraavat neljä päätehtävää:

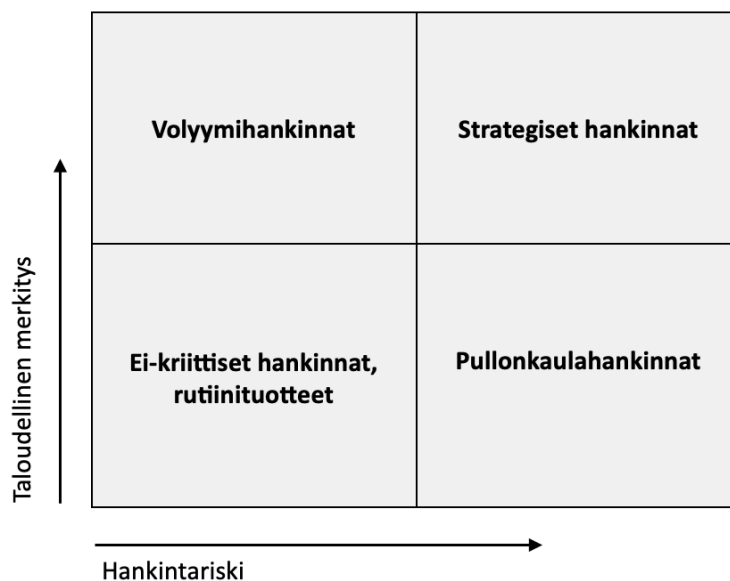
- 1) varmistua yrityksen ostojen markkinahintaisuudesta ja tavoitella kokonaiskustannustehokkuutta
- 2) varmistua ostojen oikea-aikaisuudesta
- 3) varmistua ostojen laatuksien täyttymisestä sekä
- 4) varmistua ostojen riskitekijöiden hallinnasta.

Ostaminen itsessään, on vain hankintatoimen osa-alue. (Nieminen, 2016.) Hankintatoimi on kokonaisvaltaista hallintaa strategisine ja operatiivisine tavoitteineen. Vaikka hankintatoimi on kokonaisuus, voidaan tämä jaotella eri kategorioihin. Organisaatio voi kehittää näitä kategorioita yksitellen edistääkseen yrityksen hankinnan kannattavuutta, mutta organisaation tulee ottaa huomioon toimenpiteiden kausaalisuhteet. Organisaation on kyettävä varautumaan kategorian sisäisten muutosten lisäksi toiseen kategoriaan heijastuviin vaikutuksiin. Kategoriaa paremmin kuvaava termi on osakokonaisuus, jos otetaan huomioon riippuvuussuhteet sekä kausaalisuhteet. Näitä hankintatoimen osakokonaisuuksia ovat strategiset linjaukset, yritystason hankintojen luokittelu ja yhteistyömallit. (Junnonen & Kankainen, 2012, s. 14.)

2.1.2 Hankinta

Hankinta on ulkoisten resurssien (joita yritys tarvitsee toimiakseen) hallintaa niin, että palveluiden, materiaalien, kyvykkyyksien ja tietojen saatavuus kyettään varmistamaan yrityksen kannalta parhaimmilla mahdollisilla ehdoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018; Nieminen, 2016; Watermeyer, 2012.) Kun hankintaa tutkitaan hankintatoimen osana, voidaan sitä kategorisoida eri tavoin. Yleisesti rakennusosalalla hankinnat kategorisoidaan rakennustuotteen, aliorakan ja palvelun hankkimiseen (Junnonen & Kankainen, 2012). Näitä kategorioita voidaan tarkastella edelleen strategioiden avulla. Käytännössä hankintastrategioilla tarkoitetaan yleisesti määriteltyjä strategisia linjauksia eri tuoteryhmille.

Rakennusosalalla, kuten muutoinkin hankinnassa, paljon huomiota on saanut Peter Kraljicin 1983 esittelemä matriisi, jossa hankintakategoriat määritellään ostoportfolion mukaan ja neljälle muodostetulle kategorialle määritellään omat ohjausperiaatteet. Kraljicin matriisina tunnettu kuvaaja on huomionarvoinen ja se toimii monessa suhteessa pohjana hankintastrategioille. Kraljic (1983) toteaa matriisissaan yrityksen strategiamäärityksen riippuvan kahdesta tekijästä: 1) hankintariskistä ja 2) taloudellisista vaikutuksista / merkityksestä. Tämän analyysin tuloksena hankinnat jaetaan neljään kategoriaan, joilla on omat ohjauskäytänteensä. Kraljicin (1983) kategoriat ovat esitetty kuviossa 1. Käytännössä merkittävyyden mittarina on raha (volyymi). Kraljicin (1983) mukaan kriteereitä tälle ovat materiaalikustannukset tai kokonaiskustannukset, lisäarvoprofiili ja kannattavuusprofiili. Voidaan myös ajatella, että edullisten hankintojen tulosvaikutukset ovat pieniä ja pystyakselilla ylöspäin siirryttäessä hankintojen tulosvaikutukset kasvavat. Vaaka-akseli kuvaa hankintariskiä eli toisin sanoen toimittajamarkkinoiden hallittavuutta tai monimutkaisuutta. Tähän vaikuttavat muun muassa tarjonta, monopoli- tai oligopoliolosuhteet, teknologisen kehityksen nopeus, markkinoille pääsyn esteet, logistiikkakustannukset ja monimutkaisuus (Kraljic, 1983).



KUVIO 1. Kraljicin matriisi. (Kraljic, 1983.)

Kraljicin (1983) matriisi eli hankintojen portfolioanalyysi auttaa hahmotamaan neljän kategorisoinnin avulla soveltuvia strategioita hankintaa varten. Oleellista matriisista on havaita, että kaikki tuotteet tai palvelut eivät ole samanarvoisia ja kategoriat vaativat erilaisia ohjauskeinoja (Anttila ym., 2013). Matriisilla voidaan helpottaa yrityksen hankintojen priorisointia sekä hankintatoimen kehittämistä ainakin ajatusten esittäjänä. Kraljicin matriisi (1983) on edelleen laajasti käytetty malli hankintojen kategorisoinnille rakennusteollisuudessa.

Van Weele on teoksessaan *Purchasing and Supply Chain Management* (2018) esittänyt kahdensanjakoisen kategorisointimallin. Tässä hankinnat ovat luokiteltu seuraavasti:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1) Raaka-aineet | 5) Valmiit tuotteet |
| 2) Tuotannon lisämateriaalit | 6) Investoinnit |
| 3) Puolivalmisteet | 7) Kunnossapitomateriaalit |
| 4) Komponentit | 8) Palvelut. |

Malli pitää sisällään useita vaihtoehtostrategioita kategorioiden johtamiseen. On kuitenkin syytä huomata, että usein yrityksen hankintaorganisaatio ei ota rakennusprojekteilla kantaa investointeihin eikä toteuta investointipäätöksiä. Myös epäsuorat hankinnat jäävät monesti rakennusprojektin hankintaorganisaation ulkopuolelle, joihin nämä kategoriat osaltaan ottavat kantaa. Nämä kuitenkin muodostavat kumpikin hyvin laajan kokonaisuuden, joita rakennusalan pk-yritysten tulisi osata tarkastella kriittisesti sekä osana hankintatoimea. Palvelut muodostavat kategorianaan tulkinnanvaraisuutta sekä osittaista päällekkäisyyttä. Oleellista on kuitenkin tunnistaa kategorioiden sisältävien hankintojen yhtäläisyydet sekä yhtenäiset luonteet eri kategorisointitavoista huolimatta. Tällä tavoin hankintojen johtaminen sekä kehittäminen helpottuvat, kun hankinnoille voidaan määritellä tietyn tyyppisiä strategioita ja linjavetoja.

Yhtä oikeaa tapaa ei kategorisoinnille ole. Hankintoja voidaan lähestyä myös esimerkiksi luokittelun kautta ja toisaalta yhdistää kategorioihin. Useita eri käytänteitä tulee peilata yrityksen tarpeisiin sekä strategioihin ja hakea eri vaihtoehtoista vahvuuksia omaan toimintaan. Luokittelua voidaan tehdä muun muassa hankintatavan, maksuperusteen, suhdekeston tai kiireellisyyden avulla (Junnonen & Kankainen, 2012).

2.2 Hankinnan prosessimäärittäminen

2.2.1 Prosessi käsitteenä

”Prosessi” käsitteenä voidaan määritellä eri tavoin. Prosessi voidaan määritellä esimerkiksi tapahtumaketjuksi tai kehitysvaiheiden sarjaksi. Karjalainen (2007) on jakanut prosessit seuraaviin tyyppisiin: 1) vaiheittain etenevät prosessit, 2) päämäärän määrittämät (teleologiset) prosessit, 3) vuorovaikutteiset (dialektiset) prosessit ja 4) mukautuvat ja oppivat (evolutiiviset) prosessit. Vaiheittain ete-

nevät prosessit tukevat käsitystä niin sanotuista ”perinteisistä” prosesseista (Luukkonen ym., 2012).

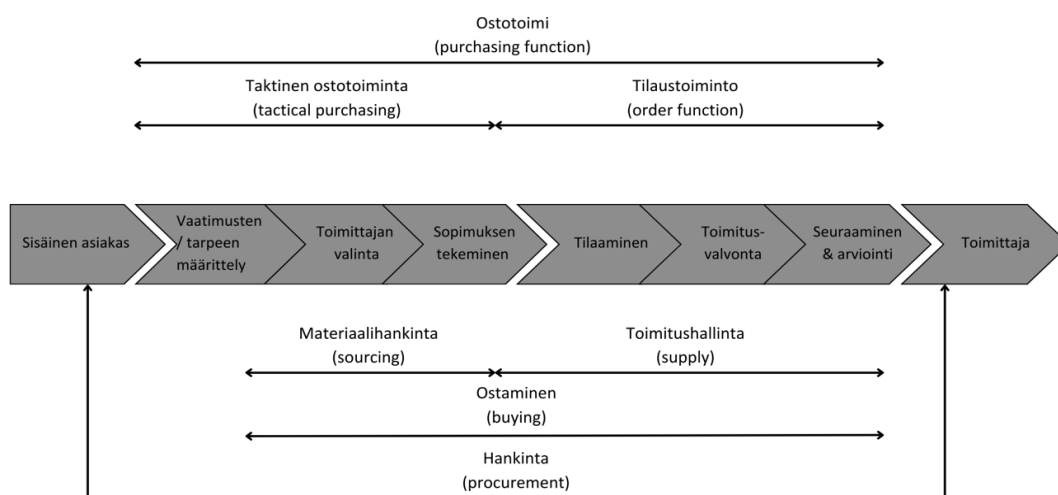
Organisaatiossa prosesseja voidaan jaotella sekä kategorisoida eri tasoihin, riippuen sen tarkoituksesta. Yritys voi määritellä esimerkiksi liiketoimintaprosessin sekä prosessin. Liiketoimintaprosessin ero syntyy siinä, että yritys tuottaa tällä arvoa. Muut prosessit voivat olla mitä tahansa toimintojen sarjoja yrityksessä. (vom Brocke & Rosemann, 2010, s. 155–157.) Prosessi saattaa sisältää sekä ydinprosessin että tukiprosessin. Toisaalta voidaan myös määritellä esimerkiksi pääprosessi ja aliprosessi. Ydinprosessi liittyy aina ulkoiseen asiakkaaseen, tukiprosessit ovat sen sijaan käytössä vain organisaation sisäisesti. Pääprosessi voi pitää sisällään useita eri tasoja eli se koostuu käytännössä useammasta aliprosesta. (Aguilar-Saven, 2004, s. 133.) Prosessi voidaan myös luoda nykytilan mukaisesti tai tavoitetilan kautta. Prosessin kehityspisteet sekä heikkoudet löytyvät näiden kahden tilanteen eroista. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 4–5.)

2.2.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessin lähtee liikkeelle yrityksen tarpeista sekä vaatimuksista. Prosessitarvetta lähestytään usein kahdesta näkökulmasta. Organisaatio voi alkaa ajatella asiakkaiden tarvetta sekä arvontuottoa ja tämän kautta alkaa suunnittelemaan sekä resursseja että toimenpiteitä näiden ajatusten täyttämiseksi. Toisaalta taas organisaatio saattaa ruveta ajattelemaan prosessin tarvetta käytännön toiminnan kautta. On huomionarvoista, että organisaation toiminnalle ei riitä pelkän prosessin tunnistaminen tai ymmärtäminen, vaan oleellista on kyetä tekemään kaikki sen tärkeät suoritteet. Nämä suoritteet vaativat täytyäkseen vakioituja toimenpiteitä, mitattavia suoritteita, työkaluja, strategioita sekä ohjeita. (Anttila ym., 2013; Nieminen, 2016.) Hankintaprosessi on suoraviivaisesti etenevä tapahtumien ketju, jossa jokainen vaihe tulee suorittaa onnistuneesti loppuun. Mikäli seuraavaan vaiheeseen edetään edeltävän vaiheen epäonnistuttua, kohdataan prosessissa ongelmia. (van Weele, 2018, s. 28.) Prosessin tulkintaa sekä prosessilogiikkaa vahvistaa se, että jokaisen vaiheen rajapinnat ovat määritelty huolellisesti.

Hankintaprosessille oleellista on vastuunjako. Tämä muodostuu monesti ongelmalliseksi rakennusalan organisaatioissa päällekkäisyyksien sekä huonon viestinnän vuoksi. Ongelmia vahvistaa strategioiden puute tai heikko viestintä eri kategorioissa, yhdistettynä projektiliiketoimintakenttään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi hankintaorganisaatiolla saattaa olla eri strategia kohdata aliurakoitsija kuin työmaaorganisaatiolla. Tämän lisäksi yritys saattaa kohdata saman aliurakoitsijan hyvinkin eri tavoin, yrityksen eri rakennushankkeilla, jolloin toiminta henkilöityy ammattimaisesta prosessista.

Van Weele on 2018 esittänyt seuraavan hankintaprosessimallin (kuvio 2).



KUVIO 2. Hankintaprosessikaavio. (van Weele, 2018.)

Kuvio 2 on suoraviivainen ja lineaarinen kuvaus hankintaprosessista, joka ilmentää prosessien vaiheiden liittymät toisiinsa. Van Weele (2018) on jakanut prosessin kahdeksaan vaiheeseen, joka erottaa hankintatoimen eri osakokonaisuudet toisistaan selkeästi, määritellen muun muassa suoritteet, strategiat ja vastuut. Hankintaprosessista voidaan tunnistaa myös pää- ja aliprosesseja. Sisäinen asiakas sekä toimittaja ovat prosessin alku- ja päätepisteet. Nämä ovat van Weelen (2018) kaaviossa osa hankintaa, mutta eivät varsinaisesti sisälly ostotoimeen.

Ostotoimessa jokainen vaihe on kriittinen. Erityishuomioon kuitenkin nousevat tarpeen määrittely, sopimuksen tekeminen sekä arviointi. Tarpeen määrittelyn onnistuminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan kokonaisuuden onnistumiseen. On oleellista määrittellä tarve asianmukaisesti, yksiselitteisesti sekä kriittisesti. Määrittelyyn tulee keskittyä tosiasiallisesti loppukäyttäjään, arvoa tuottaviin ominaisuuksiin. (van Weele, 2018.) Sopimuksen lähtökohtana on sen sijaan antaa selkeä kuvaus siitä, mitä tehdään ja miten suhteessa toimitaan. Sopimukselle oleellista lainsäädännöllisten sekä sopimusteknisten tekijöiden lisäksi ovat tarpeen asettamat vaatimukset. Tällaisia ovat muun muassa toimitusajankohta sekä -ajat, vastuut ja velvollisuudet, suoritustavat tai esimerkiksi sopimussanktiot. Lähtökohtana sopimuksella on sen sitovuus ja tasapainoinen yhteistyö saavuttaen haluttu lopputulos molemmille osapuolille. (Nieminen, 2016.) Rakennuslalle on Suomessa vakiintuneita sopimusehtoja, jotka ottavat laajasti kantaa tilaajan ja toimittajan vastuisiin, velvoitteisiin ja oikeuksiin. Tällaisia sopimusehtoja ovat muun muassa Rakennusurakan yleiset sopimusehdot (YSE 1998) sekä Rakennustuotteiden yleiset hankinta- ja toimitusehdot (RYHT 2000). On kuitenkin syytä ottaa huomioon sopimusten tahdonvaltainen luonne. Pakottavia säännöksiä tulee noudattaa, mutta esimerkiksi YSE 1998 ja RYHT 2000 ovat tahdonvaltaisesta sovellettavissa. Näitä ei ole pakko ottaa osaksi sopimusasiakirjoja ja näiden sisällöstä voidaan poiketa (Jaakkola &

Sorsa, 2005, s. 22). Arvioinnin tavoitteena on saavuttaa jatkuvaa kehittymistä organisaation liiketoiminnan eteenpäin viemiseksi. Vaiheessa arvioidaan toimittajaa, hankintatoimea sekä näiden yhteistyötä. Arviointia voidaan toteuttaa eri tavoin, mutta tärkeää on toimia systemaattisesti sekä kommunikoida osapuolten välillä avoimesti. (Nieminen, 2016.) Arviointi antaa merkityksellisen pohjan yritysten välisten suhteiden kehittämiseksi edistämällä esimerkiksi osaamista, yhteistyötä, toimitusketjuprosessia sekä itse tuotetta tai palvelua. (van Weele, 2018, s. 43.) Arviointi toimii samalla pitkäaikaisen kumppanuuden toistettavuudelle uutena alkuna.

2.3 Yritysverkosto käsitteenä

Kuten edellä on todettu, on rakennusala pidetty varsin konservatiivisena useiden vuosikymmenten ajan. Muutosta on kuitenkin myös tapahtunut ja osaltaan tähän on vaikuttanut alan projektiluontoisuus. Puhtaasta rakennusliiketoiminnasta on siirrytty enemmän asiantuntijaorganisaatiotyyppeihin rakenteisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että rakennusalan yritykset ovat voimakkaammin esimerkiksi keskittyneet rakennuttamisen tehtäviin, pääurakointiin tai toimintojen johtamiseen sekä kehittämiseen kuin itse rakennustöihin. Alihankinta on tyypillistä toimialalla ja monet alan toimijat ovat siirtäneet kaiken rakentamistoiminnan alihankintakumppaneille, toimien itse esimerkiksi pääurakoitsijan roolissa, suunnittelussa, työnjohdossa ja niin edelleen. Erinäiset toimintamallit jakavat vastuita ja velvoitteita, hyötyjä sekä riskejä yritystoiminnalle. (Kale & Singh, 2009.) Aliurakointia tapahtuu suoraan pääurakoitsijalle tai alihankintaketju voi olla edelleen ketjutettu, jolloin useat yritykset myyvät työtä tai materiaalia eteenpäin. Toisaalta myös pääurakoitsijat sekä tilaajat rakentavat erinäisiä verkostoja ja ketjuja toimintaansa varten. Hanke voidaan esimerkiksi toteuttaa projektinjohtourakkana tai erilaisina yhteistoiminta- ja allianssimalleilla. Ketjutusta tapahtuu myös materiaaljalostuksen yhteydessä. Tämä on mahdollista jo paljon aiemmin, ennen kuin tuote saapuu edes rakennusliikkeelle.

Mitä sitten ovat verkot tai mitä tarkoittaa verkostoituminen? Verkko voi olla esimerkiksi toimijoiden verkko, toimintojen verkko tai voimavarojen verkko. Verkko koostuu samantyyppisistä toimijoista, muodostaen niin sanotun verkko-organisaation. Verkko on rakentunut tiettyä asiaa tai toimintoa varten ja sitä ohjaa selvä päämäärä. Verkostolla sen sijaan kuvataan erityyppisiä sekä eri asteilla toimivia, keskenään risteäviä verkoista koostuvia kokonaisuuksia. Verkkojen, toimijajoukkojen ja voimavarojen välille syntyy eri asteisia ja tasoisia suhteita muodostaen kokonaisuuksia. (Raatikainen & Ahopelto, 1994, s. 28; Toivola, 2006, s. 17; Valkokari ym., 2009, s. 13.)

Verkostojen ja siihen liittyvän tutkimuksen pohjana voidaan pitää resursisriippuvuusteoriaa (Resource dependence theory, RDT), jonka esittelivät Pfeffer ja Salancik vuonna 1978. Teorian ajatuksena on, että olemme jokainen riippuvaisia toistemme resursseista ja tämän vuoksi tarvitsemme jonkin asteista vuorovaikutusta. Verkostojen tutkimus on jatkunut yritysmaailmassa pitkään, ja tämän ympärille on muodostunut 1970-luvun lopulla kansainvälinen tutki-

musryhmä IMP (industrial marketing and purchasing group). IMP-ryhmän jäkämien ajatusten mukaan verkosto koostuu yrityksistä sekä niiden välisistä suhteista. Verkosto ei kuitenkaan rajoitu siihen joukkoon, jonka kanssa yksittäinen yritys on suoraan tekemisissä. Heidän mukaansa yrityksellä ei tarvitse olla virallista tai epävirallista sopimusta yhteistyöstä, verkostolla ei tarvitse olla tiettyä ydinyritystä eikä verkoston rajoja voida määritellä. (Ford ym., 2002; Nurmi-laakso, 2000.) Toisaalta on myös ajateltu, että verkostotyössä on kyse autonomisten yritysten yhteistyöstä. Näin ollen yritykset valitsevat itse omat toimintatapansa, tavoitteensa sekä esimerkiksi sen, mihin verkostoihin he lähtevät. (Järvensivu & Möller, 2009.)

Näkemyksiä jakaa siis esimerkiksi se, voiko yritys valita itse verkostonsa, kuinka paljon se pystyy operoimaan verkossa tai tarvitseeko yrityksen ylipäänsä olla kontaktissa jokaisen verkoston jäsenen kanssa suoraan tai epäsuorasti. Tutkijat kuitenkin jakavat yhteisen näkemyksen siinä, että verkostoja tarvitaan yritystoiminnan tueksi. Verkostot jakavat kysymyksen tai tarpeen, johon se pyrkii vastaamaan. Yrityksen tai organisaation tulee pyrkiä kehittämään näitä verkostoja, verkostojen johtamista sekä omaa toimintaansa verkostoissa kilpailuedun saavuttamiseksi. Hankintatoimella on tässä tehtävässä suuri merkitys ja etenkin pk-yrityksissä tämä työ on hyvin alkeellista edelleen (Anttila ym. 2013).

2.4 Verkostorakenne

2.4.1 Verkoston leveys ja syvyys

Erilaisia verkostorakenteita on esitetty lukuisia ja niiden rakenteet vaihtelevat sen mukaan, mitä verkostolla halutaan tavoitella. Verkostoihin kuulumisen voi olla vaihtuvaa, määräaikaista tai pysyvää. (Hakanen ym., 2007, s. 20; Niemelä, 2002, s. 18–20.) Toisaalta sama verkosto voi myös näyttäytyä hyvin erilaisena eri verkostoon kuuluvien organisaatioiden välillä, riippuen siitä, mikä organisaation rooli on verkostossa ja miten se linkittyy mukaan verkostoon (Jacobs & de Man, 1996). Jacobs ja de Man (1996) ovat tutkineet yritysverkostoja ja lähestyneet niitä klusterikonseptoinnin avulla. He ovat esitelleet ydinkeskeisen, alueellisen, teknologisen, vertikaalisen, horisontaalisen ja lateraalisen klusterin. Nämä verkostojen leveyteen vaikuttavat klusterit ovat avattu seuraavassa taulukossa 2:

Ydinkeskeinen klusteri	Syntyy keskeisen toimijan ympärille. Käytännössä suuryritys, jonka ympärille muodostuu pk-yritysten verkosto. Rakennuslalla pääurakoitsija / tilaaja suhteessa alirakoitsijoihin.
Alueellinen klusteri	Rajatulle maantieteelliselle alueelle syntynyt, toisiinsa liittyvillä toimialoilla olevien yritysten osaamisen ryppäs.
Teknologinen klusteri	Yhteinen perusteknologia, eri toimialat. Klusterin lähtökohtana valinta, kehitetäänkö ydinosaamista yksin vai yhteistyössä.
Vertikaalinen klusteri	Tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneita yrityksiä. Organisoidaan asiakas-hankkija-toimittajavuorovaikutusta.
Horisontaalinen klusteri	Yritykset tekevät yhteistyötä arvoketjun tiettyssä vaiheessa. Yritykset voivat samaan aikaan kilpailla jossakin toisessa arvoketjun vaiheessa. Tavoittelee rinnakkaisten resurssien yhdistämistä volyymin saavuttamiseksi.
Lateraalinen klusteri	Toisiaan tukevia ja täydentäviä tuotteita valmistavat, eri toimialojen yritykset. Pyrkimys uusien tuoteyhdistelmien luomiseen. Synergiaetua jakamalla osaamisen resursseja ja tuotannon rinnakkaisetuja.

TAULUKKO 2. Klusterikonseptien vaikutus verkostojen leveyteen. (Jacobs & de Man, 1996; Nurmilaakso, 2000.)

Verkostojen syvyyden muodostumiselle on esitetty neljää kehitysvaihetta (Hines, 1994). Tutkimuksessaan Hines (1994) on erottanut toimittajat sekä alihankkijat. Toimittajilla tarkoitetaan standardien panosten tuottajia ja alihankkijoilla sen sijaan tarkoitetaan asiakaskohtaisten panosten tuottajia. Syvyyteen vaikuttaviksi vaiheiksi nimetään hintakilpailu, laatukilpailu, tiivis yhteistyö sekä strateginen kumppanuus. Nämä vaiheet ovat esitetty alla (taulukko 3):

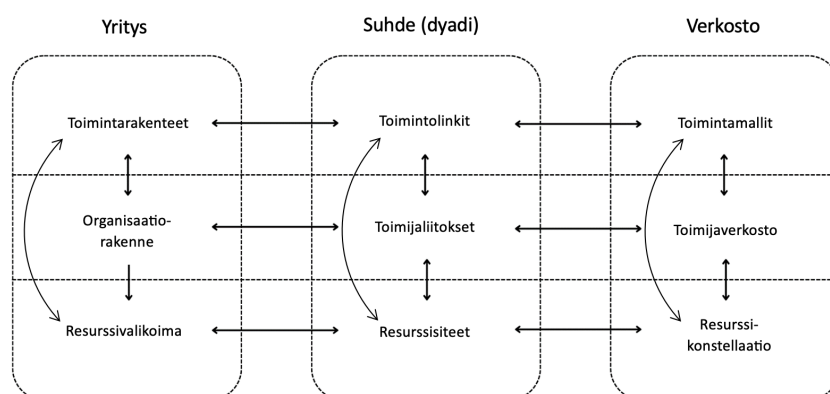
Hintakilpailu	Hankkija ostaa tuotteita tai materiaaleja, joita ei itse (pääasiassa) kustannussyistä valmista. Kilpailutuksen myötä toimittajan valinta, joka keskittyy hintatehokkuuteen. Toimittaja ei panosta hankkijakohtaisiin investointeihin suhteen epävarmuuden takia. Yleisesti suuri määrä toimittajia.
Laatukilpailu	Hankkija ostaa tuotteita, joita ei itse kykene valmistamaan. Toimittajan valinta laatukriteerien näkökulmasta mahdollisimman kustannustehokkaasti. Toimittajalta ei odoteta oma-aloitteisuutta tai kehitystoimenpiteitä. Yleisesti pieni joukko toimittajia, verkosto muodostuu muutamista kerroksista.
Tiivis yhteistyö	Hankkija ostaa tuottajalta aloitekykyä sekä erikoisosaamista. Tuottaja osallistuu tuotteiden ja tuotannon suunnitteluun. Luottamuksellinen & epäformaali suhde. Laaja informaatiojako ja tiivis yhteistyö rajoittavat tuottajien määrää (muodostuu avaintuottajia). Tuottaja tekee hankkijakohtaisia investointeja, hankkija keskittyy ydinosaamiseensa & koordinoitiin. Voi laajentua uusiin verkostoihin.
Strateginen kumppanuus	Hankkija ja muutama valikoitu toimittaja. Hankkijan asema korostuu strategisena johtajana. Toimittaja valitaan soveltuvuuden sekä kehityskyvyn mukaan. Intensiivinen suhde, toimittajat suunnittelevat investointinsa hankkijan pitkän tähtäimen suunnitelmien perusteella. Toimittajalla usein kokonaistoimitusvastuu. Strateginen kumppanuus ulottaa kaikkiin verkoston tasoihin, verkostot kalliita ja toimittajia rajataan tarkasti sekä pitkäaikaisesti.

TAULUKKO 3. Verkostojen syvyyden kehitysvaiheet. (Hines, 1994; Nurmilaakso, 2000.)

2.4.2 ARA-verkostomalli

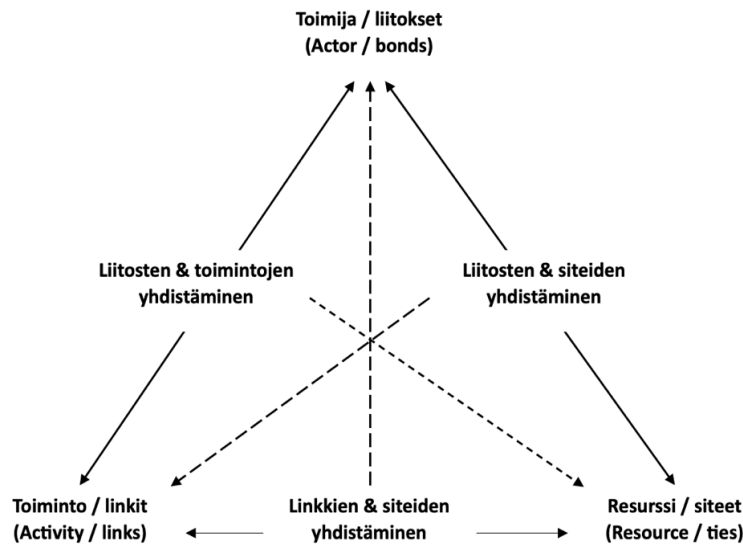
Yleinen liikkeenjohdollinen käsitys verkostoista on, että yritys on yksittäisenä toimijana osa verkostoa, joka koostuu joukosta samankaltaisia yrityksiä. Monesti myös ajatellaan, että yksittäinen yritys kykenee kontrolloimaan verkostoa tai jopa "omistamaan" verkoston. Tällainen malli voidaan nähdä pikemminkin konservatiivisena alihankintarakenteena, joka sekään ei ole yksittäisen päämiehen hallittavissa. IMP-ryhmän tutkijat Håkansson ja Johanson (1992) sekä Håkansson ja Snehota (1995) ovat esitelleet actor-resource-activity (ARA) -mallin. ARA-mallissa on kyse siitä, miten liikesuhteita voidaan selittää käyttäen verkostolähestymistapaa. ARA-mallin tutkimuksessa Håkansson ja Snehota (1995) korostavat suhdenäkökulmaa, jonka perustana on ajatus yritysten tavoitteesta kehittää liikesuhteitaan sekä luoda niitä vapaaehtoisesti. Liikesuhde on syntynyt, jos kahden vastavuoroisesti sitoutuneen yrityksen välillä on ajan mittaan molemminpuolinen vuorovaikutus. Tällaiset suhteet muodostavat ajan kuluessa keskinäisiä riippuvuuksia muun muassa tekniikan, tiedon, sosiaalisten suhteiden, hallinnollisten rutiinien ja oikeudellisten siteiden osalta. (Gebert-Persson ym., 2014.)

ARA-mallissa toimijat, resurssit sekä toiminnot vuorovaikuttavat toisiinsa ja toimijat yhdistävät omat verkkonsa. Verkostoajattelun näkökulmasta mallin tarkoituksena on kiinnittää huomio toimijoiden, resurssien sekä toimintojen eri tasoihin, risteäviin sekä päällekkäisiin yhteyksiin, sidoksiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Tällä tavoin malli tuo esille muodostuvan kokonaiskuvan verkostosta. (Raatikainen & Ahopelto, 1994 s. 26.) Kuvio 3 esittää suhteiden sisältöä sekä toimintaa. Suhteiden sisältö kuvataan kolmeksi toisistaan riippuvaiseksi kerrokseksi. Kerrokset ovat toiminnot (linkit), resurssit (siteet) ja toimijat (liitokset). Kerrosten välinen vuorovaikutus on suhteiden kehittymisen lähtökohta. Suhteen tehtävä sitoutuu siihen, kenen toimintoon se vaikuttaa. Kahden yrityksen välillä toimintarakenne, resurssien kerääminen sekä organisaatorakenne ovat keskeisiä. Kahdenkeskeisessä suhteessa vaikuttavat toimintolinkit, toimijoiden liitokset ja resurssisiteet. Kolmannen osapuolen vaikutukset ovat vastaavat, liittyessä suoraan tai välillisesti keskitettyyn suhteeseen. Edelleen tämän kaltainen fokussuhde muodostaa verkoston, jossa toimintafunktiot ovat samanlaiset. (Gebert-Persson ym., 2014.)



KUVIO 3. ARA-mallin kerrosten vaikutustekijät ja toiminnot. (Gebert-Persson ym., 2014.)

Kun linkit, siteet ja liitokset kehittyvät yhden suhteen sisällä, ne myös yhdistetään ja liitetään toisiinsa. Håkanssonin ja Snehotan (1995) yritysverkostojen muutoksen kolme ulottuvuutta voidaan tunnistaa linkkien, siteiden ja liitosten vuorovaikutuksesta aiheutuvana lähtökohtana (kuvio 4).



KUVIO 4. Muutosten ulottuvuudet yritysverkostoissa. (Håkansson & Snehota, 1995.)

2.4.3 Yritysverkoston muodostuminen

IMP-ryhmän mukaan verkosto rakentuu yrityksistä sekä niiden välisistä suhteista. Verkosto ei ole yksinkertainen joukko yrityksiä, joiden välillä on virallisia tai epävirallisia sopimussuhteita. Verkko ei myöskään rajoitu niihin yrityksiin, joiden kanssa yksittäinen yritys on itse tekemisissä. IMP-ryhmän tutkijoiden mukaan verkostoja tulisi lähestyä näkökulmasta, jonka mukaan ne syntyvät luonnollisin tavoin sekä kehittyvät ajan kuluessa. Yritys ei kykene toimimaan niin sanottuna ydinyrityksenä, suunnittelemaan verkostoja tai johtamaan niitä. Ajatus haastaa verkostokäsityksiä perinteisessä liikkeenjohdollisessa muodossa, jossa verkostojen ajatellaan olevan strategisoinnin ja tietoisien valinnan tuloksia (Håkansson & Ford, 2002). Muodostumiseen ja hallintaan liittyy paradoksaalisuutta. Ensimmäinen paradoksi nostaa esille sen, että verkostoon kuuluvat yritykset eivät ole vapaita omien tavoitteidensa tai olosuhteiden mukaiseen toimintaan. Yritykset eivät toimi erillään muista tai niin sanotusti ”yksi kaikki vastaan”. Toinen paradoksi nostaa esille yrityksen suhdekäsitteen. Yrityksen suhteet ovat sen strategian ja toiminnan tuloksia, mutta samalla yritys on paradoksaalisesti itse tulosta näistä suhteista sekä suhteiden tapahtumista. Verkosto on tapa vaikuttaa sekä tulla vaikutetuksi. Kolmantena paradoksina tunnistetaan yrityksen keinot verkostoon vaikuttamiselle. Samalla kun yritys pyrkii hallitsemaan verkostoaan ja suhteitaan omien tavoitteidensa mukaisesti, samalla se rajoittaa verkoston tehokkuutta sekä innovatiivisuutta. (Håkansson & Ford, 2002.)

Kuten edellä on esitetty, IMP-ryhmän näkökulmat kuitenkin haastavat liikkeenjohdollista toimintaa ja tuottavat monimutkaisen teoreettisen kehityksen

yritysverkostoille. Dyerin (2000) mukaan verkostosuhteita voidaan suunnitella strategisesti. Suunnittelussa on kaksi kriittistä tekijää: vertikaalisen integraation aste ja toimittajahallinnan strategioiden merkitys. Vertikaalista integraatiota käsitellään transaktiokustannusteoriaan nojaten ja tämän avulla toimitusketjujen hallintaan tunnistetaan kolme vaihtoehtoista tapaa: 1) vertikaalinen integraatio, 2) lähimarkkinasuhteet sekä 3) kumppanuus tai allianssi. Toimittajahallinnan strategiat peilautuvat tarpeisiin, joita transaktiokustannusteorian pohjalta on vertikaalisessa integraatiossa tunnistettu. Kilpailuedun tavoittelussa strategiset valinnat ja kumppanuudet perustuvat suurempiin investointeihin tuotantoverkoston omistautuneisiin tai suhdekohtaisiin resursseihin. Toimittajahallinnan strategiset toimenpiteet edistävät tehokkaampaa tiedon jakamista tuotantoverkostossa, korkeampaa luottamusta sekä transaktiokustannusten supistumista. Samalla nämä edellä mainitut tekijät vahvistavat toisiaan ja voivat lisätä tehokkuutta sekä nopeutta, jolla tuotantoverkosto pystyy ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. (Dyer, 2000.)

Partanen ja Möller (2012) esittivät mallin, joka selittää yritysverkoston muodostumista tukeutuen Parolinin (1999) arvontuottojärjestelmään. Partanen ja Möller (2012, s. 4) jakavat yritysverkoston rakentumisen kahdeksaan vaiheeseen seuraavasti:

- 1) Arvokriteerien määrittäminen loppuasiakkaalle
- 2) Arvonluontijärjestelmän määrittäminen (Value Creation System, VCS)
- 3) Määritellään ydinyrityksen tavoitteet ja kohdeaktiviteetit
- 4) Oman osaamisen ja resurssien vertaaminen kohdeaktiviteetteihin
- 5) Siirrettyjen toimenpiteiden arviointi
- 6) Potentiaalisten kumppanien kartoitus
- 7) Kumppanineuvottelut
- 8) Yritystenvälisen yhteistyön käynnistäminen.

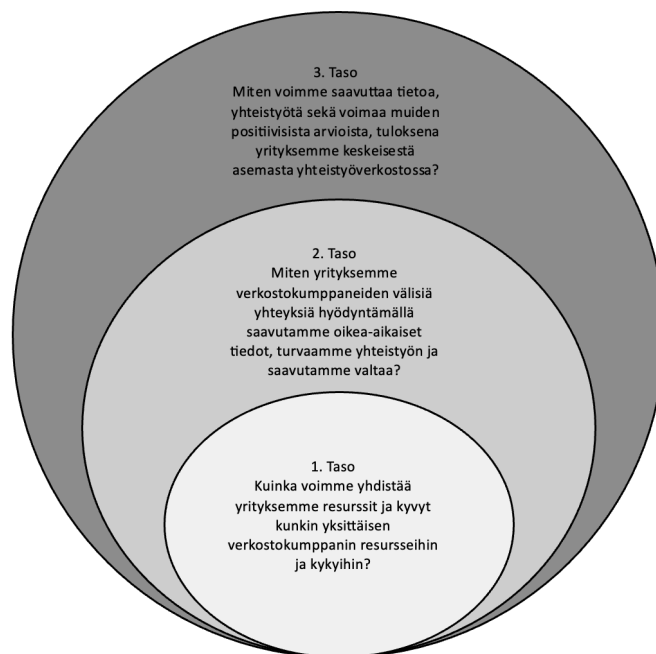
Millä tavoilla yritysverkostoja sitten muodostuu rakennusalaalla? Yritysverkostojen muodostuminen on monitahoinen prosessi. On perusteltua nähdä, että verkostoja rakentuu yritysten välisten suhteiden kautta osaltaan luontaisesti, ajan kuluessa. On kuitenkin myös tarkoituksenmukaista nähdä, että verkostosuhteiden kehittymiseen liittyy harkittuja valintoja ja strategioita. Verkostoleveyden kehitykseen voidaan nähdä vaikuttavan useita eri tekijöitä, erilaisin keinoin ja tarkoituksin. Samalla tavalla verkostojen syvyys myös kehittyy ajan saatossa. Hinesin (1994) syvyyskehitys sitoutuu myös Dyerin (2000) näkemyksiin vertikaalisesta integraatiosta ja toimittajahallintastrategioista. Sekä leveysettä syvyyskehitys tukevat näkemystä tietoisista valinnoista verkstorakentumiselle ja verkostoissa toimimiselle. Kun näihin yhdistetään ARA-mallin loogiikka linkeistä, liitoksista ja siteistä sekä erinäisistä muutosulottuvuuksista, on verkstorakentumisen logiikka ilmeinen. Arvontuottojärjestelmä (Partanen & Möller, 2012) verkstorakentumisessa on liikkeenjohdollisesti ilmeinen ja sinänsä myös itseisarvona pidettävä. Verkostotutkimuksessa ja -suunnittelussa on oleellista pohtia toimijoiden, resurssien sekä toimintojen välistä dynamiikkaa. Verkostojen muodostumisen kannalta on tärkeää tarkastella myös motiiveja.

Verkoston taustalla on jonkinlainen tarve tai kysymys, johon verkoston avulla pyritään vastaamaan. (Vesalainen, 2006, s. 31.) Arvontuotto on koko muodostumisprosessin ydin. Rakennusala tarjoaa jo nyt verkostorakentumiselle monipuoliset mahdollisuudet, mutta käytännössä tämä on pinnallista ja rajoittunutta toimialan volyyymiin nähden. Verkostoja on rakentunut luontaisen tarpeen ympärille sekä tietoisten tavoitteiden vallitessa. Verkostojen avulla on pyritty ottamaan haltuun suurempia kokonaisuuksia. Allianssit, projektinjohtorakentaminen ja yhteistoiminnallinen KVR ovat verkostopainotteista rakentamista konkreettisesti muodossaan. Kuitenkin perinteinen tilaaja - aliurakoitsija - rakenne pitää edelleen pintansa. Rakenne tarjoaa etenkin aliurakoinnin verkostoitumiselle potentiaalinsa, mutta samaan aikaan useita verkostotoiminnan tarjoamia hyötyjä jää tavoittamattomiin sekä suhdekehittymisen pintapuolisuus on ilmeistä. Tässä toimintamallissa olisi mahdollista esimerkiksi harkita eri rakentamisen vaiheiden avaamista verkostomaisempaan suuntaan ja tehdä toiminnasta näkyvämpää. Samalla yritykset voisivat pyrkiä sitouttamaan aliurakoitsijoita tehokkaammin ja pitkäjänteisemmin mukaan sekä tietoisesti siirtää verkoston tarjoamia hyötyjä virtaamaan projektikentän yli. Lisäksi on mahdollista harkita laajemmin hyötyjen ja riskien tasapainottamista, joka myös avaisi uusia konkreettisia intressejä toiminnan kehittämisen tavoitteluun, samalla sitouttaen yrityksiä. Näissä vaihtoehdoissa on kuitenkin oleellisena osana luottamuksen rakentaminen sekä avoin tiedon välitys, jotta suhteen tarjoamaa tosiasiallista potentiaalia on mahdollista kehittää. Tällä hetkellä ongelmana monissa verkostosuhteissa on se, että suhde panoksineen vastaa täysin urakkasummaa ja katetta, eikä sitoutuminen suhteeseen ole syvälle luottamukselle ja avoimuudelle rakentunutta.

2.5 Verkostohallinta

2.5.1 Asemoituminen yritysverkostoon

Kun yritysverkostoja tarkastellaan strategisina valintoina edellä kuvatun mukaisesti, voidaan yksittäisillä yrityksillä todeta olevan jonkinlainen sijainti sekä merkitys verkostossa. Tällainen asemoituminen verkostoon on syytä nähdä kriittisenä tekijänä verkostohyötyjen tavoittelemisen kannalta. Greven ym. (2014, s. 3-11) mukaan yritys pääsee käsiksi kolmeen kilpailuetua luovaan tekijään asemoituessaan tietoisesti verkostoon. Kilpailuetua tuovat tekijät ovat heidän mukaansa informaatio, yhteistyö sekä vaikutusvalta. Informaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi ideoita tuotteiden kehittämiseen tai prosessien tehostamiseen, lisäksi informaatio voi hyödyttää muun muassa uusasiakashankintaa. Yhteistyö nähdään toimintana, jossa kumppanit jakavat sekä yhdistävät niin osaamista kuin resurssejaankin eri keinoin. Vaikutusvallalla tarkoitetaan tietoisien asemoitumisen tuomia keinoja, joilla yritys voi pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi etuuksien jakautumiseen yritysverkoston jäsenten kesken. Asemoitumisen tuoma vaikutusvalta tulee siis nähdä suhteessa muihin verkoston jäseniin. (Greve ym., 2014, s. 3-11.)



KUVIO 5. Verkostoasemoitumisen tarkastelutasot kilpailuetuihin pyrittäessä. (Greve ym. 2014, s. 6.)

Kuvio 5 auttaa yritystä tarkastelemaan omia verkostosuhteitaan kolmelta eri tasolta. Monesti yritykset keskittyvät vain ensimmäisen tason tarkasteluun, joka kuitenkin antaa kapean näkökulman yhteistyön käsittelemiseen sekä kehittämiseen. Ensimmäisen tason tarkastelussa, yritys pyrkii kartoittamaan kumppaniensa resursseja, panoksia sekä kykyjä. Yritys pyrkii siihen, että verkoston muut jäsenet täydentäisivät edellä mainituilla ominaisuuksillaan kokonaisuutta, mutta samalla näiden yhteistyökumppaneiden toiminta- ja organisaatiokulttuurien tulisi olla riittävän samankaltaisia yhteistyön onnistumisen kannalta. Kulttuurien samankaltaisuus osaltaan helpottaa yritysten välisen luottamuksen kehittymistä ja tätä kautta yhteistyön onnistumista. (Greve ym., 2014, s. 7–10.)

Toisella tasolla yrityksen tulisi lähestyä verkostosuhteitaan tarkastelemalla, kuinka verkottuneita yrityksen yhteistyökumppanit ovat keskenään. Verkottuneisuudelle Greve ym. (2014, s. 10–14) esittelevät kolme perusmallia. Ensimmäinen vaihtoehto on, että liiketoimintaverkoston jäsenet eivät ole keskenään tekemisissä toistensa kanssa. Tällainen toiminta edustaa usein verkstorakennetta, jossa tietty organisaatio on keskiössä, niin sanottuna hub-yrityksenä. Hub-yritys kykenee tällaisissa tilanteissa hallitsemaan informaatiovirtoja ja saa mahdollisuuden kerätä sekä yhdistellä verkostoyritystensä resursseja ilman, että kumppanit kykenisivät samaan. Toinen verkottuneisuuden malli perustuu toimintaan, jossa verkoston jäsenet ovat pääosin myös keskenään verkottuneita eivätkä pelkästään hub-yrityksen kautta. Tällaisissa tilanteissa resurssien jakautuminen on tasavertaisempaa ja informaatio virtaa vapaasti verkostossa. Kolmas verkottumisen perusmalli sijoittuu edellä mainittujen mallien välimaastoon, jossa osa yritysverkoston jäsenistä on verkottunut keskenään ja osa ei. Tällainen niin kutsuttu hybridimalli tuo mukanaan edellä mainittujen tilanteiden hyötyjä sekä haittoja. Etenkin suuryrityksillä tällainen toimintamalli on tyypillinen joh-

tuen kumppanuuksien määristä sekä eri toimintojen vaativuusasteista. (Greve ym., 2014, s. 10–14.)

Kolmannessa verkostoasemoitumisen tasossa yrityksen tulee kiinnittää huomio omien välttämättömien verkostosuhteidensa ulkopuolelle. Tarkastelun keskiössä on verkoston jäsenten edelleen verkostoituminen sekä kumppanuussuhteet. Käytännössä tavoiteltavat edut liittyvät statukseen, maineeseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Esimerkiksi verkostomainen suhde toimialan hyvämaineisen yrityksen kanssa edesauttaa oman yrityksen mielikuvien rakentamista. Tällä edelleen kyetään vaikuttamaan ulkopuolisten yritysten arviointeihin potentiaalisia yhteistyö- ja verkostosuhteita rakennettaessa. (Greve ym., 2014, s. 14–16.)

2.5.2 Yritysverkoston strateginen hallinta ja johtaminen

Tietoisien yritysverkoston rakentamisen myötä, on verkostoja kutsuttu myös strategisiksi verkostoiksi sekä arvoverkostoiksi. Jälkimmäinen nimitys selittyy sillä, että verkosto muodostaa tietyn arvojärjestelmän tai -systeemin pyrkimyksenä tuottaa arvoa loppuasiakkaalle. (Parolini, 1999; Partanen & Möller, 2012.) Strategisena osana toimintaa, yritys määrittää verkostolle sekä tavoitteet että päämäärät. Verkostoitumisella tavoitellut tulokset voivat vaihdella merkittävästi eri jäsenten välillä ja toisaalta ne voivat myös limittyä sekä haastaa toisiaan. IMP-ryhmän kehittämän verkoston johtamismallin mukaan verkostokuva, verkostotoiminta sekä verkoston lopputulokset muodostavat kolmikantaisen rakenteen avaamaan hallintaan ja johtamiseen liittyvää tematiikkaa. Verkostokuvalla tarkoitetaan verkoston jäsenten käsitystä siitä, mitä verkostossa tapahtuu. Verkostotoiminnalla sen sijaan kuvataan vuorovaikutteisuutta verkostossa eli sitä, miten jäsenen toiminta vaikuttaa muiden toimintaan. Kaikilla toimijoilla on omat käytänteensä ja lopputulos on riippuvainen näistä interaktioista. Verkoston johtamismalliin sitoutuu ajatus siitä, että verkoston jäsen mieltää itselleen jonkinlaisen aseman suhteessa muihin verkoston toimijoihin ja kuvittelee eri asteisia reaktioita toimijoiden välille. Asema sekä kokemukset ohjaavat toimintaa yritysverkostoissa. (Ford ym., 2002.) Tämä näkemys liittyy olennaisesti Greven ym. (2014) teoriaan koskien asemoistumista verkostoon ja asemoitumisen kautta tavoiteltuihin hyötyihin.

Debbie Harrison ja Frans Prenekert tutkivat 2009 tapaustutkimuksensa kautta verkostoyhteyksien vaikutusten huomioonottamista strategiaproessin suunnittelussa. Tutkimuksessaan Harrison ja Prenekert (2009) nostivat esille kolme strategioinnin luokkaa: kognitiivisen, sijoittumiseen liittyvän sekä muutuminen. Kognitiivinen strategiointi vastaa Tikkasen ja Halisen (2003) käsittelemää verkostovisiointia (verkoston kehityksen ennakointi ja vaihtoehtojen kehityskaarien luominen). Yrityksen verkostokuvat (Ford ym., 2003) sekä laaja tai kapea verkostohorisontti (Holmen & Pedersen, 2003) ovat osa kognitiivista strategiointia. Strategiointia tapahtuu vaikuttamalla välittävien toimintojen rooleihin, verkostohorisonttiin vaikuttaessa. Sijoittumiseen liittyvä strategiointi tarkoittaa taas toimenpiteitä, jotka liittyvät verkoston aseman ylläpitämiseen tai muuttamiseen. (Axelsson & Easton, 1992). Verkoston asema kehittyy ajan mittaan, kun jäsenet investoivat suhteisiin. Toimija voi pyrkiä muuttamaan verkos-

ton asemaa riippuen toimijan nykyisestä asemasta sekä muiden toimijoiden nykyisistä asemista sekä tarkoituksista. (Harrison & Prenkert, 2009.) Kolmas strategioinnin tyyppi on mukautuminen. Harrisonin ja Prenkertin (2009) mukaan IMP-näkökulma tukee ajatusta, että toimijoiden väliset suhteet perustuvat ajan myötä tapahtuviin vuorovaikutuksiin, jossa nykyisen suhde toimii vaiheena tuleville vuorovaikutuksille. Näin ollen mukautumisprosessi tapahtuu ajan kuluessa ja jatkuvasti kehittyvään toimijaan sitoutuvat mukautumiset voivat olla merkittäviä seurauksia strategian kannalta.

Vaikka edellä kuvattu IMP-ryhmän verkostojohtamisen teoria sitoutuu vahvasti luontaisiin yritysverkostoihin, on kuitenkin ajatus hyvin samankaltainen Möllerin ym. esittämässä strategisessa verkkonäkökulmassa. (Möller & Svahn, 2003; Möller ym., 2004; Möller & Rajala, 2007.) Möllerin ja Halisen (2017) mukaan strategisia verkostoja muodostaa muutamia toimijaa, jotka tavoittelevat tiettyjä yhteisiä päämääriä ja joilla on yhteisesti sovitut sekä sopimuksessa määritellyt roolit ja vastuut. Toimijat luovuttavat osan autonomiastaan verkolle saavuttaakseen tavoitteita, jotka eivät kuulu omaan resursseihin. Möller ja Halinen (2017) ovat ehdottaneet kuuden toiminnon sarjaa eri organisaatioiden välisen verkostojen hallinnalle. Verkostojen hallinnalla pyritään kuvaamaan verkostojen rakenteellista johtamista sekä rakenteellisia elementtejä. Tutkimuksissaan he viittaavat mm. Aarikka-Stenroosin ja Ritalan (2017); Dagninon ym. (2016); Perksin ym. (2017) ja Plankon ym. (2017) teoksiin. Nämä toiminnot ovat:

- 1) Näkemyksen luominen sekä merkityksen muodostaminen: merkityksen antaminen ympäristössä kehittyville näkökulmille, agendan kehittäminen sekä käsitteellistäminen, edustavat varhaista näkemystä potentiaalisen verkoston mahdollisesta arvotarjonnasta.
- 2) Verkoston toimijoiden mobilisointi sekä konstellaation luominen: vaikuttaminen, motivointi, kumppanin valinta, roolineuvottelut ja verkoston legitimointi.
- 3) Tavoitteiden rakentaminen ja organisointi: hallinnolliset kysymykset, mm. kumppaneiden vastuiden sekä toimintatapojen määrittäminen, tiedon ja innovaatioiden jakamisen neuvottelut sekä omistusoikeusperiaatteet.
- 4) Tehokkuuden tavoittelu: arvojärjestelmien ja ratkaisujen kehittäminen, markkinoiden luominen, tuotanto sekä levitys.
- 5) Tehokkuuden tavoittelu: koordinointi ja suoritusten valvonta.
- 6) Verkoston ylläpitäminen: uudistaminen sekä päivittäminen.

Möllerin ja Halisen (2017) mukaan nämä edellä esitetyt toiminnot ovat soveltuvia kaikenlaisten liiketoiminta- ja innovaatioverkkojen luomiseen sekä hallintaan. He korostavat kontekstuaalisuutta sekä konfiguraationäkemyksiä (ympäristö-, verkosto-/ekosysteemi- ja toimijakontekstit). Tällöin jokainen hallinnoinnin elementti voi olla sisällön ja painotuksen konfiguraatioissa erilaisia eri kontekstuaalisissa olosuhteissa. Esimerkiksi visiointi edellyttää erilaisia kykyjä uudessa liiketoimintaekosysteemissä kuin taas tarkasti määritellyssä teollisuusverkostossa. (Möller & Halinen, 2017.)

Onnistuneen yhteistoiminnan kannalta on myös oleellista tarkastella sitä, miten yhteistyötä hallinnoidaan. Hallinnointi vaihtelee yhteistoiminnan ja verkoston tavoitteiden mukaan, projektiluonteisuuden mukaan tai esimerkiksi omistussuhteiden vaihdellessa. Joka tapauksessa verkoston yritykset vaativat välilleen jonkinlaisen elementin, joka sitoo osapuolet yhteen. Rakennusosalalla on esimerkiksi mahdollista, että yritykset perustavat yhdessä erillisen yhtiön tai projekti jaetaan tasasuhtaisesti osapuolten välille. Toisaalta yhteistoimintaa voidaan hallinnoida kirjallisin sopimuksin. Kolmas hallinnoinnin tapa nojaa luottamukseen. Tällöin osapuolet luottavat muiden jäsenten toimintaan ja jakavat avoimesti tietoa. Luottamuksen etuna on ennen kaikkea toiminnan sopeuttamisen joustavuus. Käytännössä toimialalla hallinnointi muodostuu yleensä niin sanotusti hybridimallin kautta eli osapuolten välillä on sekä eriasteisia juridisia sopimuksia että luottamusta. Tällä tavoin yritykset pyrkivät hakemaan verkostosta tosiasiallista arvontuottoa osapuolten välillä ja ovat samanaikaisesti selkeästi mukana vastuine ja velvollisuuksineen sekä toisaalta joustavasti ja muuntautumiskykyisinä verkostosuhteiden kehittyessä. (Kale & Singh, 2009, s. 49.)

2.6 Kilpailuedun tavoittelu yritysverkostolla

2.6.1 Kilpailuedun käsite

Kun yritysverkostoja tarkastellaan strategisina valintoina, on verkostoitumiselle jokin syy tai tavoite, esimerkiksi sellainen ominaisuus tai resurssi, jota yritys ei omista. Yritys voi pyrkiä esimerkiksi hankkimaan uusia kumppaneita tai liiketoiminta-alueita, kasvattamaan liiketoimintaansa, osaamistaan, tuotantokapasiteettiaan, portfoliotarjontaansa tai suorituskykyään. (Kola ym., 2020, s. 14.) Edellä mainittuja, erilaisia ominaisuuksia sekä resursseja, voidaan kutsua yhteinäisesti liiketoimintakilpailukykyominaisuuksiksi (business competitiveness attributes, BCA), joiden avulla yritys pyrkii kasvattamaan kilpailukykyään ja saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. (Keung & Shen, 2017.)

Michael Porter (1985) on tarkastellut kilpailuetuja kahden eri tyyppin kautta: kustannusten ja differoinnin. Nämä kaksi kilpailuedun tyyppiä on jaettu kolmeen strategiaan, joiden avulla yritys voi pyrkiä vastaamaan kilpailun tuomiin haasteisiin. Nämä perustrategiat sisältävät kustannusjohtajuuden, differoinnin sekä keskittymisen. Strategioiden tarkoituksena on edistää kilpailuetua muihin kilpailijoihin verrattuna ja näiden taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että yrityksen tulee valita minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa sen saavuttaa. Kilpailuedun saavuttamiseksi on siis oleellista keskittyä tiettyyn strategiaan ja unohtaa ”kaikkea kaikille” -ajattelu. Muutoin yritys on strategisesti keskinkertaisella tasolla ja yleensä sillä ei ole minkäänlaista kilpailuetua. On tärkeää huomata, että toimialan johtajuus ei ole kilpailuedun syy vaan sen seuraus. (Porter, 1985.)

Suoranaisesti Porter (1985) ei tarjoa kilpailuedulle nimenomaista määritelmää, mutta teoksessaan hän toteaa kilpailuedun johtuvan yrityksen kyvystä

luoda korkeampi arvo ostajilleen. Lisäksi hän mainitsee, että korkeampi arvo johtuu joko alemmista hinnoista tai ainutlaatuisista etuuksista, joilla korkeampaa hintaa voidaan kompensoida. (Porter, 1985, s. 9–16.) Sigalas & Pekka-Economou (2013) ovat tutkineet kilpailuedun käsitteistöä ja tunnistanee kaksi käsitteellistä pääsuuntausta. Toisaalta kilpailuetu määritellään suoritusperusteisesti, muun muassa korkean kannattavuuden, suurempien tuottojen, taloudellisten voittojen tai kysynnän ja marginaalikustannusten välisten poikittaisuuntaisten erojen kautta. Toinen suuntaus määrittelee kilpailuedun taas sen lähteiden tai määräävien tekijöiden näkökulmasta, muun muassa kustannusjohtajuuden, erilaistumisen, sijainnin tai teknologian avulla. Molemmista suuntauksista voidaan kuitenkin tunnistaa seuraavat yhdistävät piirteet ja periaatteet: 1) kilpailuetu johtaa yliverlaiseen suorituskykyyn, 2) esimerkiksi markkina-asema, liikkuvuusesteet tai yksilölliset yritysresurssit ja kyvykkyydet ovat kilpailuedun lähteitä tai johtavat kilpailuetuun. (Sigalas & Pekka-Economou, 2013.)

2.6.2 Oppiminen

Kilpailuedun tavoittelussa merkittäväksi tekijäksi on noussut osaamiseen sekä tietoon ohjaava oppiminen. Yrityksissä oppiminen tapahtuu lähtökohtaisesti kahdella eri tavalla: omien kokemusten avulla tai muiden organisaatioiden kokemuksista oppimalla. Omien kokemusten kautta tapahtuva oppiminen pitää sisällään sekä kokeiluja että aiempien tulosten tulkintaa. Muilta oppiminen taas sisältää tiedon siirron tuotteisiin tai prosesseihin upotettuna tai vaihtoehtoisesti tiedon siirtoa puhtaampana muotona. Oleellista on pohtia, keneltä oppia sekä missä muodossa oppia. Monet yritykset ovat esimerkiksi pyrkineet luomaan erilaisia erityissuhteita tietoa tuottavien tahojen, kuten yliopistojen, kanssa ja tämän avulla tavoitelleet tietoverkoston kehittämistä kilpailuedun saavuttamiseksi.

Håkansson ja Ingemansson ovat tutkineet artikkelissaan *Construction Companies and How They Acquire Knowledge Through Business Interaction* (2011) miten vuorovaikutus ja tiedon kehittäminen voidaan yhdistää sekä soveltaa rakennusyhtiöihin. Artikkelissaan Håkansson ja Ingemansson (2011) viittaavat Duboisin ja Gadden (2002) tutkimukseen, jossa he toteavat rakennusyhtiöiden toiminnan olevan projektiluonteista, joka ongelmineen sekä ratkaisuihineen kuitenkin rajoittaa vuorovaikutusta tilapäisiin suhteisiin eikä pitkäaikaisia suhteita kehity helposti. Tämä ei tarjoa suotuisia olosuhteita oppimiselle sekä tiedon kehittämiseksi, mutta pitkäaikaiset suhteet toisivat mukaan mahdollisuuksia. Tutkimuksessaan Håkansson ja Ingemansson (2011) luokittelevat vuorovaikutuksen viiteen kategoriaan ja luonnehtivat seuraavasti, millaista oppia sekä tietoa eri kategorioihin voitaisiin siirtää: 1) tieto sisältyy tuotteeseen ja siirtyy sen mukana, 2) mahdollisuus oppia vastapuolelta ja sen toimintatavoista, 3) tietoa, erityisesti teknistä, vaihdetaan, mutta yleensä vain yhteen suuntaan, 4) yhteistyö ja 5) verkostoituminen. Neljännessä ja viidennessä tilanteessa vuorovaikutus voi myös mahdollistaa uuden tai yhteisen tiedon luomisen. Rakennusteollisuus noudattelee tunnistettua transaktiokaavaa, joka on hallitseva projektiperusteisten transaktioiden osalta vastapuolten ollessa tunnettuja. Kuitenkin pro-

jektiluonteisuus asettaa rajoituksia paikallisten olosuhteiden vallitessa ja näin ollen yksilöt voivat oppia sekä viedä tietoa, mutta eivät uusien osapuolten vuoksi kykene kuin vähäisissä määrissä tuottamaan yhteistä oppimista. Tämän vuoksi myös yksilöllisen oppimisen arvo kaventuu, koska seuraavassa projektissa muilla osallisilla ei ole tarpeellisia täydentäviä tietoja. Tämä rajoittaa vuorovaikutusta ja oppimista rakennusalalla. Seurauksena on, että vain kolme ensimmäistä vuorovaikutustyyppin kategoriaa voidaan soveltaa. Toisaalta seurauksena on myös, että osalliset painottavat muutoksia, jotka vähentävät heidän omia kustannuksiaan sen sijaan, että etsisivät optimaalisia ratkaisuja kokonaisuudelle. Positiivista on kuitenkin se, että projektit ovat melko joustavia sekä ketteriä. (Håkansson & Ingemansson, 2011.) Jokainen projekti tuottaa tietyissä määrin oppimista, mutta sen siirtämiseksi seuraavaan projektiin tulee oppiminen viedä muutoksena tuotteeseen, institutionaaliseen työohjelmaan tai projektiorganisaatioon. Nämä muutokset ovat kuitenkin haasteellisia toteuttaa, sillä vaatimuksena on muiden projektiin osallistuvien muuttuminen samalla tavalla. (Håkansson & Ingemansson, 2011.) Tutkimuksen mukaan oppiminen tulee tehdä vaiheittain, selkeästi ja erottuvasti. Tietoiset askeleet luovat ulkopuolelle sopeutumista, mikäli askel koetaan onnistuneena. Rakennusalalla on esimerkkejä yhteistyön ja verkostoitumisen luokista, jotka tavoittelevat tiedontuottoa. Nämä toimijat eivät pyri pelkästään kehittämään teknisiä ratkaisuja vaan myös sisäisiä toimintojaan pidemmällä tähtäimellä. Nämä esimerkit ovat kuitenkin harvinaisempia rakennusteollisuudessa. Tämä luo toimialalle oppimisen sekä vuorovaikuttamisen osalta rakenteellista lukkiutumista. Vuorovaikutus sekä vastavuoroinen sopeuttaminen eivät nouse esille vaan yritykset ratkovat ongelmia sekä luovat kehitystoimia sisäisesti, minkä vuoksi standardoidut organisaatiot kohtaavat rajapintoja, ja vaikeaa kehityksen tai uusien ratkaisujen integrointia sekä oppimista. (Håkansson & Ingemansson, 2011.)

2.7 Teorettinen yhteenveto

Nykyaikana yhä harvempi yritys kykenee kilpailemaan omin voimin. Toimintakenttä muovautuu, hankekanta monipuolistuu ja yritykset hakevat uusia keinoja pärjätäkseen kilpailussa. Yrityksen oman osaamisen lisäksi tarvitaan muiden kokemuksia, vahvuuksia, resursseja sekä voimavaroja. Yhdessä voidaan saavuttaa sellaista, mihin yksin ei kyettäisi. (Kola ym., 2020, s. 11; Toivola, 2006, s. 9.) Rakennusala on entistä enemmän painottunut projektiluonteisemmaksi ja siirtänyt suhteiden merkityksen uudelle asteelle. Toimiala on hyvien vuosien jälkeen kohdannut useita negatiivisia ilmiöitä, jotka ovat ajaneet yrityksiä ahtaalle. Organisaatioissa on havaittu, että ketteryys ja valmius nopeisiin sopeutustoimiin edesauttavat muutosten keskellä. (Patrucco & Kähkönen, 2021.) Muun muassa näiden tekijöiden vuoksi yritys tarvitsee kumppaneita ja vahvoja verkostoja.

Hankintatoimi on yrityksen liiketoiminnan osa-alue, jonka tavoitteena on täyttää yrityksen strategian mukaiset tavoitteet, toimittamalla tarvittut materiaalit sekä palvelut yritykselle kokonaiskustannuksiltaan edullisimmalla tavalla

sekä yrityksen strategian kannalta parhain mahdollisin ehdoin. (Junnonen & Kankainen, 2012.) Hankinta sitoo resursseja ja sitä tulee johtaa osana kokonaisvaltaista toimintaa. Yrityksen hankintoja voidaan ohjata useilla eri keinoilla, yhtä oikeaa tapaa ei ole. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että yrityksen hankinnat vaativat erilaisia toimenpiteitä ja strategioita, eikä vain yhtä tapaa voida noudattaa kaikkien hankintojen kohdalla. Hankintoja voidaan kategorisoida sekä luokitella ja hankintojen hallittavuuden kannalta prosessinomaiset toimintamallit ovat omiaan auttamaan tehokkuuden ja tarpeiden täyttämässä. (Junnonen & Kankainen, 2012; Kraljic, 1983; van Weele, 2018.)

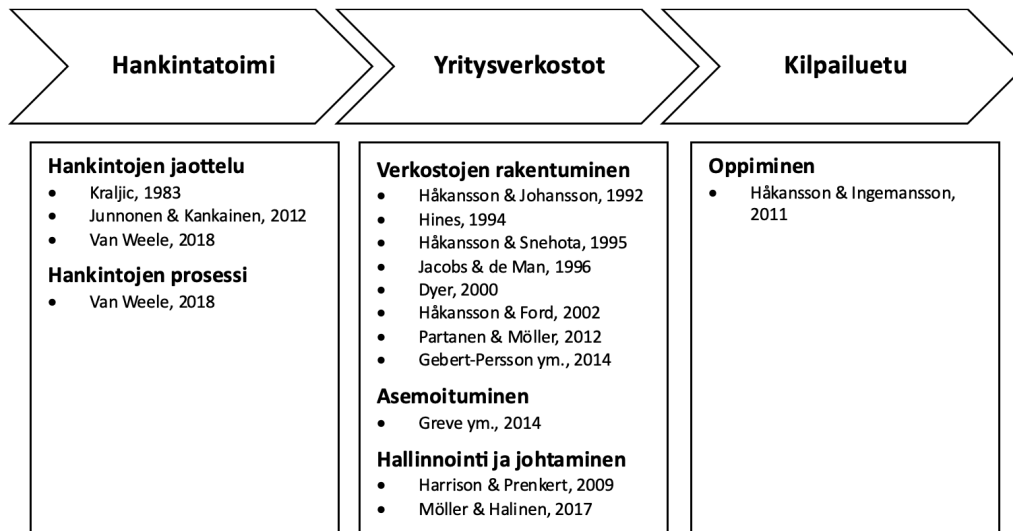
Niin hankintatoimi kuin yritys itsessäänkin, vuorovaikuttavat nämä mo-
neen eri suuntaan ja monin eri tavoin. Yhteistyötä on pyritty laajentamaan tie-
toisesti dyadisista suhteista kohti verkostokumppanuuksia ja tästä toimialan
esimerkkeinä ovat muun muassa allianssit, projektinjohtorakentamisen muodot
sekä uusimpana yhteistoiminnallinen kokonaisvastuurakentaminen. On tärkeää
ymmärtää, että kaikkia sitoutumisen eri muotoja yhdistävät samat taustatekijät:
tietynasteinen yhteinen tarve ja fokus, motivaatio, resurssit, toiminnot, dynaa-
misuus sekä arvontuotto. Nämä yhdessä sitovat yrityksiä toisiinsa eri painotuk-
sin ja ohjauskäytäntein, mutta kuitenkin lopulta niin, että jokainen yritys pyrkii
saavuttamaan hyötyjä ja arvokokemusten kasvua. Verkostoja muodostuu sekä
luontaisesti että tietoisien valintojen ja strategioiden vallitessa. Molempiin ta-
poihin liittyvät oleellisesti käsitykset ajallisesta kestosta, luottamuksesta ja vas-
tavuoroisuudesta. Verkoston jäsenet muodostavat aktiivisen ja heterogeenisen
joukon, jossa on eri asteisia tasoja sekä kerroksia, tiiviitä sekä väljempiä sidoksia
ja punosteisuutta. (mm. Håkansson & Johanson, 1992; Håkansson ja Snehota,
1995; Gebert-Persson ym., 2014; Håkansson & Ford, 2002.)

Kuten edellä on mainittu, yritykset pyrkivät hyödyntämään verkostoja eri
tavoin ja tavoittelevat viime kädessä arvon tuottamista asiakkailleen. Yritys voi
fokusoida verkoston suhteita erilaisin painotuksin ja resurssein sekä muodostaa
arvontuoton järjestelmän tavoitteidensa tueksi. (Partanen & Möller, 2012.) Yri-
tys voi myös hyödyntää verkostoja oman toimintansa peilaamiseen, asemoitu-
misen avulla. Kyse ei ole ainoastaan siitä, että yritys voisi määritellä itsellensä
tietyn aseman ja roolin vaan ennemminkin siitä, miten yritys voi hyödyntää
omaa asemaansa suhteessa muihin verkoston jäseniin ja mitä yritys voi oppia
asemastaan. Jokainen verkoston jäsen kuitenkin kokee oman roolinsa ja ase-
mansa eri tavoin. (Greve ym., 2014.) Asemoitumisen lisäksi yritys voi tietoisesti
tarkastella mukautumistaan niin aikaan, paikkaan kuin verkostojäsentenkin
muutoksiin liittyen. Yksi tärkeä strategioinnin keino on kognitiivisuus. Kogni-
tiivisuuteen kuuluu niin ikään verkostojen kehitysten tarkastelu kuin myös
verkostokuvat ja verkostohorisontti. (Harrison & Prenkert, 2009.) Möller ja Ha-
linen (2017) ovat esittäneet kuuden toiminnon sarjan verkostojen hallinnalle.
Toimintojen kannalta on tärkeää ymmärtää oman yrityksen tarpeet sekä tavoit-
teet ja tunnistaa verkostojen tarjoamat mahdollisuudet näiden tavoittelulle.

Kognitiivisten strategioinnin keinojen lisäksi aihetta voidaan tarkastella
myös oppimisen näkökulmasta. Uuden oppiminen ja kehittyminen ovat vält-
tämättömiä tekijöitä yritystoiminnalle. Oppimista tapahtuu jatkuvasti, tietoisesti
ja tiedostamatta, mutta yritys voi ennen kaikkea hyödyntää verkostojaan op-
pimiseen ja tätä kautta kilpailuetujen kehittämiseen. Rakennusallalla oppimista

rajoittaa etenkin toiminnan projektiluonteisuus, aivan kuten vahvojen yritysverkostojenkin muodostumista. Oppimisesta tulee tehdä tietoista ja se tulee upottaa syvemmälle rakenteisiin tai tuotteisiin sellaisessa muodossa, jossa oppeja voidaan kuljettaa yli projektikentän. Yksittäisen yksilön laajakin oppiminen on vaikea vakauttaa yritystasolle ja toiminta siirtyy henkilökeskeiseksi. Oppimisen kontekstissa on myös tärkeää ymmärtää oppimisen ilmentämisen merkitys. Yrityksen tulee tehdä oppimisesta järjestelmällistä ja näkyvää potentiaalisen arvontuoton kasvattamiseksi. (Håkansson & Ingemansson, 2011.)

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenne yhdessä käsitteistön kanssa on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen rakenne teemoittain ja käsitteistöin.

3 METODOLOGIA

Metodologian avulla pyritään selittämään tutkimuksen lähestymistapa tutkimusongelmaa kohtaan. Tämä kappale siis käsittelee tutkimuksen tekemiselle valikoitua strategiaa ja sitä minkälaisia metodeja strategian toteuttamiseen käytettiin. Tutkimusstrategialla viitataan erilaisten menetelmien joukkoon, joita tutkimuksessa on hyödynnetty, eli kyseessä on menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus. Sen sijaan tutkimusmetodilla tarkoitetaan yksittäistä menetelmää. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 128.) Tämän tutkimus pyrkii lisäämään tietoisuutta hankintatoimeen ja yritysverkostoihin sitoutuvasta teoreettisesta tutkimuksesta. Tutkimuksella pyritään myös antamaan yrityksille teorialähtöisiä ajatuksia, jotta yritykset voisivat ymmärryksen kasvaessa luoda keinoja laajentaakseen ja kehittääkseen yritysverkostojaan sekä varmistuakseen verkostosuhteiden kannattavuudesta hankintatyön näkökulmasta. Tähän tarkoitukseen sovelletaan laadullisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimuskysymyksiin pyritään saavuttamaan vastauksia teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan ympärille rakentunut, jolloin lähestymistapa tukee aineiston keruuta myös luonnollisista ja todellisista tilanteista, selittääkseen tutkittavaa ilmiötä. Tarkoitukseen sovelletut keinot tukevat aineiston monipuolista ja yksityiskohtaista tutkimusta. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 160.)

Tutkimuksella on aina jonkinlainen tarkoitus tai tehtävä, jonka avulla ohjataan tutkimusstrategiaa. Usein tarkoitus jaotellaan neljään eri luokkaan: 1) kartoittavaan, 2) selittävään, 3) kuvailevaan tai 4) ennustavaan. Tarkoituksia voi kuitenkin olla useita samassa tutkimuksessa ja nämä voivat myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 133–134.) Tämän jaottelun mukaisesti tutkimuksen tarkoitus on lähimpänä kartoittavaa sekä osaltaan myös kuvailevaa.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen toteutustapa on kvalitatiivinen eli tutkimuksessa sovelletaan laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kokonaisvaltaisen tiedon saavuttaminen ja laaja-alainen tutkimus. Kvalita-

tiivisessä tutkimuksessa tutkija ja se, mitä tiedetään, nivoutuvat yhteen, jolloin tulokset ovat ehdollisia ajan sekä paikan suhteessa. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää sekä paljastaa tosiasioissa, ei todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 157.)

Laadullisen tutkimuksen lajeja on lukuisia. Voidaan puhua esimerkiksi metodologisen ajattelun koulukunnista tai tutkimuksen lähestymistavoista, mutta muun muassa Tesch (1990, s. 16–17) on todennut, että termit ovat epäselviä, päällekkäisiä tai käsitteellisesti eri tasoilla. Kuitenkin yhteisiä piirteitä löytyy myös. Kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisvaltaisuus ja aineiston luonnollisuus sekä todelliset tilanteet korostuvat. Kuten tässäkin tutkimuksessa, on kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä suosia ihmistä ”tiedon keruun instrumenttina”. Tässä on tärkeää, että tutkittavat ovat vapaita omille näkemyksilleen. Toisaalta myös induktiivinen analyysi nousee tässä tutkimuksessa esille. Tarkoituksena ei ole testata tiettyä hypoteesia, vaan tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Laadullisia metodeja suositetaan aineiston keruussa, jolloin tutkijan sekä tutkittavien äänet pääsevät esille. Kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu ja tutkimussuunnitelmakin voi muotoutua tutkimuksen edetessä. Tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös kohdata tapaukset aintlaatuina ja tulkita aineistoa sen mukaan. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 159–160.)

Tesch (1990, s. 59) on jakanut kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavat neljään eri luokkaan. Tutkimuksessaan tutkija voi olla kiinnostunut esimerkiksi kielen piireistä tai säännönmukaisuuksien keksimisestä. Toisaalta tutkija voi myös pyrkiä ymmärtämään tekstin tai toiminnan merkityksiä. Viimeisenä luokkana Tesch (1990, s. 59) on nostanut esille reflektion, joka on lähestymistavoista strukturoiduin sekä kokonaisvaltaisin.

Tässä tutkimuksessa on pyrkimys syvälliselle ymmärtämiselle kokonaisvaltaisesta ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltua, kun tarkastellaan tutkimuskontekstia sekä käsitteistöä. Laaja-alaista ilmiötä selittää osaltaan toimialan pirstaleinen luonne sekä monitahoinen prosessityyppi. Tutkimus on painottunut pk-yrityksiin, jonka myötä oletetaan myös, että toimijat pyrkivät prosessinomaiseen käyttäytymiseen tai ovat keskittyneet tutkimuksen aikahetkellä prosessimaisiin osakokonaisuuksiin. Näin ollen kvantitatiivisesti tutkittuna on esimerkiksi vaikea saavuttaa numeerista vertailua tai tilastollista yhteensovitusta mahdollisista käytänteiden toimivuuksista. Tutkimus on rakentunut teoriaohjautuvasti, jossa aineistoa käytetään olemassa olevien teorioiden testaukseen ja laajentamiseen. Tutkimuksessa aineisto koostuu teemahaastatteluisista. Haastattelut ovat jaettu kolmen aihealueen, eli teeman, alle. Teemat sisältävät kysymyksiä, mutta kysymyksien tarkka muoto sekä järjestys on jätetty pois haastattelutilanteissa, pyrkimyksenä haastateltavien ajatuksien, mielipiteiden, tunteiden sekä käsitysten ymmärtäminen. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 203–205.) Haastattelujen etuna on vastaajien mahdollisuus kohtalaisen aktiiviseen rooliin sekä tutkijan mahdollisuuteen liittää vastaukset suurempaan kontekstiin. Teemahaastattelussa tutkija voi pyytää esimerkiksi perusteluja näkemyksille. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 35.) Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden käsitellä laajaa, kokonaisvaltaista ilmiötä keskustelun omaisesti, kuitenkin samalla rajaten teoreettista viitekehystä vastaamaan relevantisti tutkimuskysymyksiin. Aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoin rajattuja, vaikka liikkuminen onkin

joustavaa aihealueen sisällä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47–48.) Näillä keinoin aihealueiden ja ilmiöiden kokonaisvaltainen ymmärrys saa vahvistusta.

3.2 Aineiston kerääminen

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, tutkijan ja haastateltavan välillä. Haastattelut muistuttivat luonteeltaan enemmän ohjattuja keskusteluja kuin korkeasti strukturoituja kyselyitä. Käytettyjen menetelmien avulla tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua ilman täydellistä kontrollia (Koskinen ym., 2005, s. 105). Haastattelun aikana myös täsmentäviä kysymyksiä nousi esille, koskien esimerkiksi perusteluja tai jonkin kommentin syvällistä tulkintaa. Haastattelujen kannalta oli tärkeämpää tietyt aihealueet kuin tarkat kysymykset ja järjestykset. Teemat osaltaan varmistavat, että samoja aiheita käsitellään eri haastateltavien välillä. Tutkimuksen teoreettinen kehys muodosti teemojen lähtökohdat. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48.) Haastattelurungot löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastattelut jaettiin sen mukaan, edustiko haastateltava myyjää vai puhtaasti hankintahenkilöä.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 15.05.2024 - 07.06.2024. Haastattelujen henkilöt valikoituivat omien verkostosuhteiden avulla. Haastatteluja ennen organisaatioiden edustajat kontaktoitiin puhelimitse ja heille selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja merkitys sekä sovittiin käytännön toimenpiteistä. Haastattelut suoritettiin kokonaisuudessaan seitsemän henkilön kanssa. Haastateltavien yleiset tiedot on esitetty taulukossa 4. Kaikkien haastateltavien edustamat organisaatiot sijaitsevat Suomessa ja ovat rekisteröityinä Suomen yritysrekisteriin. Ainoastaan yhden henkilön edustama organisaatio toimii ylikansallisessa markkinassa, jossa emoyhtiö on ulkomaalaistaustainen ja samalla ylikansallisessa omistuksessa. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin, kaksi etänä ja loput kasvokkain. Pisin haastattelu kesti noin 50 minuuttia, lyhin noin 35 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin suomeksi.

Haastateltava	Sukupuoli	Titteli / asema yrityksessä	Alan kokemus vuosina
1.	Nainen	Account Manager	3
2.	Mies	Projektipäällikkö	5
3.	Mies	Yrittäjä, toimitusjohtaja	19
4.	Mies	Category Manager	5
5.	Mies	Projektipäällikkö	13
6.	Mies	Toimitusjohtaja	30+
7.	Mies	Hankintapäällikkö	7

TAULUKKO 4. Haastateltavien perustietoja.

Haastateltavien koulutustaustat ovat toisistaan varsin poikkeavat ja monipuoliset, mikä on yleisesti havaittavissa rakennusalalla. Vastaavan tasoisissa tehtävissä toimivilla henkilöillä voi olla eriasteinen alakohtainen koulutus, mutta on myös yleistä, että rakennusalalla työskentelevällä henkilöllä ei ole alakohtaista

koulutusta. Tämä ei kuitenkaan sulje pois alakohtaista taustaa tai muuta soveltuvaan tutkintomahdollisuutta. Voidaankin siis todeta, että rakennusala työllistää ihmisiä monipuolisin taustoin ja eri koulutukset antavat erilaisia valmiuksia ja kyvykkyyksiä suoriutua rakennusalan tehtävistä. Kaksi vastaajista oli koulutukseltaan kauppatieteiden maistereita, yksi tradenomi, yksi kone- ja tuotantotekniikan insinööri, yksi lvi-asentaja, yksi rakennusalan ammattitutkinnon suorittanut kirvesmies ja yhdellä henkilöistä oli maanviljelyn kandidaatin koulutus.

3.3 Aineiston purkaminen ja analysointi

Jokaisten haastattelun tallenne purettiin sekä litterointiin nopeasti haastattelun jälkeen. Litterointi suoritettiin sanatarkasti, mutta aineistoon ei merkitty esimerkiksi puheen taukoja, sillä tutkimuksen kannalta vain näkemyksillä ja mielipiteillä oli merkitystä. Kuitenkin esimerkiksi nauru kommentin yhteydessä merkittiin, jotta sävy sekä todellinen tarkoitusperä mielipiteelle nousisi luetusta tekstistä esille.

Litteroinnin myötä aineistoa luettiin ja käytiin läpi useita kertoja todellisen, syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi. Aineistoa lähestyttiin analysointivaiheessa sisältöanalyysin keinoilla ja kiinnostavat osuudet eroteltiin. Tutkimuksen rakentuminen teemojen ympärille helpotti aineiston jaottelua. Kuitenkin myös teorian taustalla olevat kysymykset huomioitiin tässä vaiheessa, jolloin tutkimus on enemmän teorian rakentamista kuin testaamista. (Tuomi & Sarajärvi, 2004, s. 96–97.) Toisaalta esille nousi myös aiheita, joita kumpusi haastateltavilta. Tällaisissa tapauksissa haastateltavan argumentaatiokyvyllä oli suuri merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa tällainen on tyypillistä. On kuitenkin mahdotonta tutkia kaikkea aineistoa, jolloin merkityksellisyyden tarkastelu nousee erityisen tärkeään asemaan relevanssin kannalta. (Koskinen ym., 2005, s. 230.) Teemoittelu myös helpottaa sisällöllistä analyysiä jaottelun avulla, jolloin merkitykselliset tekijät on helpompi nostaa esille. Tärkeä on myös huomata, että analyysit pohjautuvat haastattelijan tulkintoihin, sillä on harvinaista, että haastateltavat ilmaisisivat saman asian samoin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 173.) Analysoinnissa ei varsinaista koodistoa käytetty tai luotu. Tämä menettelytapa perustuu useamman tekijän ympärille. Kuten edellä on mainittu, on sisältöanalyysi suoritettu ilman koodistoa. Aineistoa on luettu toistuvasti ja osa-alueita, aiheita sekä teemoja on pyritty tunnistamaan ilman systemaattista koodausta. Toisaalta analysoinnissa on myös hyödynnetty otteita fenomenologisesta analysoinnista. Tässä painoarvoa ovat saaneet tutkittavien kokemukset ja näiden merkitykset sekä ymmärrysprosessit. Näiden menettelytapojen lisäksi koodiston puuttumista tukee se tosiasia, että aineisto on kohtalaisen rajallinen, jolloin toistot ja muistiinpanot puoltavat koodiston poisjättöä. Sinänsä myös induktiivinen luonne lähestymiskeinona edustaa joustavuutta analysoinnille.

Aineiston jaottelun myötä analyysi etenee synteesiin, jossa aineistoa tulkitaan, sekä paloista muodostetaan uudelleen kokonaisuuksia. Synteesin tarkoituksena on syvällisempi ja teoreettisempi ymmärrys ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 144.) Aineiston tulkinnassa ei ole voitu täysin poissulkea repre-

sentaation olemassaoloa, jossa aihealueen todellisuutta pyritään luomaan keinoitekoisesti. Tämä mahdollisuus kuitenkin pyrittiin tunnistamaan ja peilamaan haastattelijan tuntemukseen haastateltavista organisaatioista sekä toisaalta lieventämään painottamalla haastateltavien anonymiteettiä. Aineistoa raportoitaessa on pyritty hyödyntämään paljon sitaatteja, jotta lukija kykenisi muodostamaan kokonaiskuvan haastateltavasta henkilöstä sekä luomaan omia merkityksiään. Sitaatit osaltaan tuovat eläväisemmän otteen ja antavat mahdollisuuden tulkita rakennusalan poikkeavaa luonnetta sekä kenttää. Itse tutkimuksen synteesi tuodaan esille tulosten keskustelun sekä johtopäätösten kautta. Johtopäätösten kautta tutkijan tulee pohtia tulosten merkitystä tutkimusalueella, sekä oleellista on myös pohtia tulosten laajempaa merkitystä (Hirsjärvi ym., 2007, s. 225).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Neljäs pääluku käsittelee tutkimuksen tuloksia. Tulokset kulkevat aiemman teorian kanssa rinnakkain ja tulosten käsittely jakautuu teorian mukaisiksi teemoiksi sekä alateemoiksi. Tämä osaltaan helpottaa lukijaa, kun tulokset etenevät teorian kanssa keskustellen sekä tulokset alkavat aihepiirin yleisimmistä määrittelyistä, siirtyen kohti syvempiä merkityksiä. Luvun lopulla tulokset koetaan yhteenvedoon.

4.1 Hankintatoimi

4.1.1 Hankinnan, ostamisen ja hankintatoimen määrittelyä

Hankintatoimi tähtää kokonaiskustannusedullisuuteen strategisine ja operatiivisine keinoineen täyttääkseen yrityksen tai organisaation tarpeet liiketoiminnalle: rakennushankkeen materiaalit sekä palvelut tulee toimittaa hankkeen valmistumiseksi. Lisäksi hankintatoimen keinoin on varmistuttava oikea-aikaisuudesta, laatuksien täyttymisestä sekä riskitekijöiden hallinnasta. Ostaminen itsessään, on vain hankintatoimen osa-alue (Nieminen, 2016). Hankintatoimi on siis kokonaisvaltaista tarpeiden täyttämistä ja ennen kaikkea hallittavuutta. Hankintatoimeen kuitenkin tulee oleellisesti liittää myös kehittymisen sekä parempien keinojen edellytykset. Hankinta itsessään on hankintatoimen osa, joka pitää sisällään varsinaisen palvelun, tuotteen, kyvykkyyksien tai tietojen saatavuuden varmistamisen. Hankintaan oleellisesti liittyvät kategorisoinnit ja luokittelut, joilla hankittavia resursseja jaotellaan ja tyypitetään eri perustein, tarpeiden ja liiketoiminnan ohjattavuuden mukaan. Luokat ja kategoriat antavat myös mahdollisuuden kohdentaa strategioita tietyille segmenteille ja osa-alueille, jolloin tuloksellisuutta voidaan kyetä kasvattamaan. Hankintaa pystytään myös kehittämään tehokkaammin ja mitattavuus voi helpottua, kun mittarit ottavat huomioon tarkemmin luokan ominaisuudet ja sille tyypilliset piirteet.

Haastattelujen perusteella jokainen vastanneista mielsi ostamisen, hankinnan sekä hankintatoimen eri asioiksi. Määrittelyä lähestyttiin käytännön kautta, ei niinkään teoreettisesti.

Ostaminen on vain, että sinä ostat. Hankkiminen on sitten ehkä vähän sellaista tarkemmin mietittyä. (H1)

Ostaminen on, että haetaan tukun hyllystä nippoja ja ne makso sen mitä ne makso. Hankkiminen on se, että päätetään mitä halutaan ja pyydetään tarjous useammalta kuin yhdeltä toimijalta. Ja tilataan itselle edullisimmalla tavalla katsotun mukaan se paras tuote. (H3)

Ostaminen on sitä, että ostat jonkin bulkki -tuotteen, meillä puhutaan 9-numerolla alkavista nimikkeistä, eli siinä ei ole meidän omaa ip:tä tai ei ole meille suunniteltu. Hankinta on sitä, että kuva putkahtaa meidän suunnittelusta ulos ja sille pitää löytää materiaalit ja tekijät. (H4)

Hankinta tarkoittaa sitä, että mä isommissa hankinnoissa laitan tarjouspyynnön tavaralle. Varmaan semmoset yli kolmen – neljän tonnin hankinnat mä koitan vähän kattoo, jokapäiväiset mä vaan haen. Ostaminen on se kun menen K-Rautaan ja otan tavaraa. (H5)

Osa vastaajista käsitteli ostamista sekä hankintaa terminologisesti ristissä tarkoituksella, tunnistaen eroja, mutta painottaen käytännön kannalta samaa lopputulosta.

Miten sen kukakin määrittelee. Sama toteutuma siinä on. Jotain tarvitaan ja siihen hankitaan tai ostetaan. (H2)

Ostaminen ja hankinta, periaatteessa sama. Tinkimistä ja tinkimistä. (H6)

Vastauksissa korostuivat ostamisen helppous ja suoraviivaisuus, kun taas hankinta miellettiin vaiheistetuksi ja vertailevaksi suoritteeksi. Myös jonkinlainen vaiva tai aktiivinen toiminta koettiin kuuluvaksi hankintaan. Vastauksissaan haastateltavat eivät kuitenkaan osoittaneet ostamisenkaan olevan täysin mieltävaltaista. Useissa organisaatioissa päivittäiset ja arkiset ostot pyrittiin keskittämään tiettyihin kauppoihin, joissa heillä oli vuosisopimus tai muu rahanarvoinen etuus tavoiteltavanaan.

Vaihtelee vähän vuosisopimusten mukaan, mutta aina isommat kilpailutetaan ja muuten katsotaan missä on sopimuksia ja hyödyt asiakassuhteet. (H7)

Hankintatoimi määritteenä poikkesi selkeästi eniten edellä mainituista kolmesta termistä, kun vastauksia verrataan kappaleessa kaksi esitettyihin teorioihin. Jokainen haastateltavista antoi kuitenkin hyvin samankaltaisen vastauksen. Hankintatoimen yhteydessä sana ”toimi” käsitettiin jonkin asteiseksi käytännön

tekemiseksi tai suorittavaksi joukoksi. Kukaan vastanneista ei nostanut esille strategiaa tai prosessia vastauksessaan.

Hankintatoimi on erillinen toimi yrityksessä. Esimerkiksi meillä voisi olla joku joka tekee hankintaa. (H2)

Hankintatoimi on meidän tiimi. Se muodostaa koko hankinnan, kolmen hengen tiimi. (H4)

Hankintatoimi käy sillai, että mä laitan tarjouspyynnön kahteen kolmeen eri paikkaan mistä mä tiedän, että sen voisi saada. Sitten kun mä saan tarjoukset mä käyn ne läpi toimittajan kanssa ja pyydän kuittauksen. (H5)

Hankintatoimi eli aina kohteeseen hankitaan tarvittavat romut mitä tarvitaan ja kalustohankinnat. (H6)

Haasteltavilta kysyttäessä hankinnan helppoutta tai vaikeutta edustamansa yrityksen toiminnan kannalta, mielsi vastaajat sen pääsääntöisesti helpoksi. Esille kuitenkin nousi ulkopuolisista syistä kumpuavat muutokset, jotka haastavat työskentelyä. Itse hankinnan tekemistä ei pidetty vaikeana, mutta tarpeiden tyydyttäminen saattoi joissakin olosuhteissa aiheuttaa haasteita.

Ei se sen kummempaa ole. Aika yksinkertaista touhua. (H5)

Ei oikeastaan, meillä on tosi paljon alalle tulleita uusia ohjelmia ja järjestelmiä, jotka helpottaa meillä kilpailutusta paljon. Saadaan jopa lähetettyä suoraan muutamalle toimittajalle tarjouspyynnöt sovelluksen kautta. (H3)

Normaalissa tilanteessa kohtuu simppeleitä. Mutta kun maailma muuttuu kovaa tahtia, on nousua ja laskua eikä tasaista niin se vaatii sopeutumista ja töitä todella paljon. (H4)

Hankinnan tekeminen on saman kaavan toistamista. Noususuhdanteessa kuitenkin käännytty pääläelleen ja pitää ennemminkin myydä, että saa ostettua. Ei ole helppoa löytää tekijöitä. (H7)

Vaikka hankintaa itsessään pidettiin melko helpohkona tekemisenä, sen tärkeys tunnistettiin jokaisen haastateltavan keskuudessa. Siihen myös suhtauduttiin mielikuvissa vakavasti. Haastateltavien kanssa myös keskusteltiin oman yrityksen suorituksista ja siitä, mikä heidän näkemyksensä oli, onnistuuko heidän yrityksensä hankinnassa. Nämä vastaukset olivat ristiriitaisia ja jakautuvat sekä - että vastauksiin. Vastanneista useampi myönsi, että kehitettävää sekä eteenpäin vietävää olisi, joskin tämä useammalla haastateltavista oli enemmänkin ympärilyöreä toteamus kuin osoitus todellisesta aikomuksesta tai tosiasiallisesta tarpeen tunnistamisesta. Haastateltavalle ei muutamissa tilanteissa muodostunut kuvaa, että vastaaja todella tunnistaisi tarvetta kehittää hankintaa edustamassaan organisaatiossa.

Toimari päättää mitä tilataan, ja ne tilataan. Hankinta meillä on täysin ostamista. Haluttaisiin sitä kuitenkin kehittää, mutta ei... Mä näen, että sitä [hankinnan tärkeyttä] ei ole meillä ymmärretty. (H1)

Se voisi, ja sen pitäisi [hankinnan] olla tehokkaampaa. Silläkin on jokin arvo, että joku toimittaja on hyvä tai luotettava. Erot kuitenkin ovat aika pieniä, niin helposti unohtuu, että kannattaa kilpailuttaa. Ajaudumme helposti tilanteeseen, että ostamme suoraan yhdeltä toimijalta. (H2)

Kyllä mä uskoisin, että se [hankinta] on tehokasta. Pystytään näin pienellä porukalla se tekemään. (H4)

Jos ei ole kiire niin on se meillä tehokasta. Mutta jos on kiire, niin se on otettava sieltä missä on. Onhan siinä paperityötä, lähetät papereita ja vertaa hinnat. Se [haastavuus] riippuu siitä, kuinka kiire on. Koneella istumistahan se on. (H6)

No en tiedä, kuinka hyvin nyt sitten onnistutaan. Jotkin asiat hoidetaan erittäin hyvin ja toisissa taas mennään laput silmillä "koska näin on ennenkin tehty" ja "tää on hyvä kun muiden kanssa tulee vaan riita" -argumenteilla. Ehkä olisi syytä pysähtyä ja miettiä vähän mistä tämä asenne oikeasti johtuu. (H7)

Tärkeyttä ja merkityksellisyyttä testattiin myös kysymällä haastateltavilta suoraan hankinnan vaikutuksista omaan liiketoimintaan. Tässä jokainen vastaajista alleviivasi hankinnan merkityksen ja totesi lähes kollektiivisesti, että ilman hankintojen onnistumisia heidän liiketoiminnalleen ei olisi edellytyksiä. Hankinta rinnastettiin yhtä tärkeäksi kuin ammattitaito itse työsuoritteisiin. Useammalla vastanneista hankinta asetettiin kriittisemmäksi kuin myynti. Vastaus perusteltiin sillä, että useampi yritys ei tehnyt laisinkaan tai hyvin vähän markkinointia tai aktiivista myyntiä ulospäin. Osan vastanneiden edustamien organisaatioiden tilauskanta rakentui heihin päin kontaktoidusti ja vastaajat kokivat, että syynä oli onnistuneet urakat ja työsuoritteet, jonka avulla "puskaradio" toimi myynnin ja samalla yrityksen luotettavuuden mittarina. Urakatarjousten voittamisessa hankinta osoitti merkittävää rooliaan ja osa vastanneista koki, että tämä oli syy, miksi onnistunut hankinta on heille välttämätöntä ja samalla erittäin merkittävässä asemassa.

9/10 tärkeää. Sanoisin, että se [hankinta] on erittäin tärkeässä osassa, koska muuten ei pärjää kilpailussa, jos hankinnoissa epäonnistuu. (H3)

Tällaisissa organisaatioissa, jossa me joudumme käyttämään paljon välitystuotteita, niin hankinta merkitsee todella paljon. Jos mä ostan kalliilla ja laitan lisää kättä, niin keikat menee ohi. On tosi tärkeää löytää järkevä hinta. Nykyään ollaan myös aika hintatietoisia tällaisessa markkinassa, niin hinnan pitää silloin olla oikea. Hankinnan merkitys korostuu tällaisina vaikeina aikoina. (Haastateltava 2)

Kyllä se [hankinta] on varmaan meille kaikista tärkeintä. Meillä on kiinteät budjetit niin on se iso ongelma jos maksat elementistä 550 tuhatta euroa etkä 450 tuhatta euroa. (H5)

Vastauksissa heijastuu käsitys luokittelusta tai kategorisoinnista. Haastateltavat eivät suoraan nostaneet tässä vaiheessa esille, että he olisivat suunnitelmallisesti luokitelleet ja kategorisoineet hankintojaan, mutta kun ostamista ja hankintaa käsitteinä verrattiin toisiinsa, haastateltavat lähestyivät tätä vertailua luokittelun kautta. Käytännössä vastaajat peilasit näitä termejä merkittävyyseroihin volyympiperusteisesti (kustannukset suhteessa edullisiin kappaleostoihin) sekä rutiiniluokkaisesti (ei-kriittiset hankinnat). Tämä vertailu ja toimintatapojen muuttaminen eri tilanteissa osoittautuu Kraljicin (1983) matriisin mukaiseksi. Vastanneet myös muuttavat toimintaansa ja strategioitaan mittavuudeltaan erilaisten hankintojen kohdalla. Toimintatavan muuttaminen on osuva kuvaamaan käytännön tekemistä, sillä haastateltavien organisaatiot eivät olleet määritelleet erilaisia strategioita eri hankinnoille, yhtä organisaatiota lukuun ottamatta. Kun vastauksia peilataan Junnoson ja Kankaisen (2012) esittämään esimerkkiluokitteluun, on vastauksista tunnistettavissa eri luokkia ja niihin sovellettuja toimintatapoja. Kuusi vastanneista nosti esille erilliset vuosi- tai kausisopimukset, pienhankinnat sekä jonkin asteisen yhteistyön hankintatavassa, kuten tukkuri- ja rautakauppasopimukset. Kaksi vastanneista korosti laatutekijöitä ja niiden arviointia, viisi vastanneista nosti esille yhteistyösuhteen keston ja käytännössä luottamuksen pitkäaikaisessa suhteessa, kaksi vastaajista korosti suunnittelutarpeita ja yksi haastateltavista alleviivasi kiireellisyyttä. Yksi vastaajista nosti esille myös erilaiset hinnoittelutavat eri tuotteita hankittaessa ja piti tärkeänä näiden tapojen soveltamista. Vaikkei vastanneiden edustamat organisaatiot olleet tehneet strategista jaottelua hankintatavoille tai -menetelmille, silti vastauksista on nähtävissä, että eri tilanteet vaikuttavat tapoihin toimia. Näiden saattaminen prosesseiksi tai virallisiksi malleiksi kuitenkin puuttui suurimmalta osalta.

4.1.2 Hankinta ja prosessit

Prosessi on tapahtumien tai kehitysvaiheiden sarja, joka etenee järjestelmällisesti. Prosessin vaiheet tulee myös suorittaa onnistuneesti loppuun, jotta ongelmilta vältyttäisiin (van Weele, 2018, s. 28). Prosessiin liittyvät vaiheet tulee määrittellä selkeästi ja rajapinnat tunnistaa. Lisäksi hahmotukseen ja muotoiluun tulee kiinnittää huomiota, jotta epäjohdonmukaisuuksilta vältyttäisiin. Oleellista hankintaprosessille on myös vastuunjako, joka usein kuitenkin muodostuu ongelmalliseksi rakennusosalalla, kuten pääluvussa kaksi on käsitelty. Haastatteluihin vastanneista ainoastaan yksi nosti myöhemmässä vaiheessa esille prosessin käsitteen hankintatoimen yhteydessä ilman sitä erikseen kysymistä. Toinen vastanneista kuitenkin osasi kysyttäessä kertoa, että heillä hankinnan prosessit ovat vahvasti toimintaan sidottuja sekä määriteltyjä ja niitä myös mitataan.

Kaikista on prosessikuvaukset ja auditoidaan myös. Katsotaan miten prosessit menee, miten hankitaan, miten reklamoinnit menee ja miten kaikki käsitellään.

Valvotaan myös meidän toimittajien KPI -arvoja, siellä voi olla esimerkiksi toimitusvarmuutta ja laaduntuottokykyä ja hintojen kehitystä. Konzernin tasolla sitten seurataan minkälaisia sopimuksia tehdään, esimerkiksi maksuehdon pituus on hirmu tärkeä. (H4)

Haastateltaville valittiin kahdesta liitteestä toinen kysely, sen mukaan toimivatko he hankinnan tehtävissä vai myynnin parissa. Myynnin suhteen vastauksissa pyrittiin nimenomaan hakemaan tietoa tilanteista, jossa haastateltavien edustamat yritykset osallistuvat rakennusalan tarjouspyyntöihin tai kilpailutuksiin vastaamiseen ja tämän kaltaiseen myyntiin, ei niinkään kuluttajamyyntiin tai heidän ulospäin suuntaamiin myyntitoimenpiteisiin. Viideltä vastanneiden edustamalta organisaatiolta ei virallisia prosesseja löytynyt hankinnalle, myynnille tai ylipäänsä liiketoiminnalle. Erityisesti hankinnan osalta tämä oli ennakkoon hieman odotettavissa haastattelijan aiempien käsitysten ja yritystunteuksen vuoksi. Sen sijaan merkille pantavaa on se, ettei suurimmalta osalta yrityksistä ylipäänsä löytynyt myyntiin tai liiketoimintaan prosessia.

On määritelty tarkasti. On myynnin prosessikaavio ja sitten on määritelty erikseen ydinprosessi sekä aliprosesseja. Esimerkiksi tarjouspyynnön asiat ovat aliprosessissa. (H1)

Kun prosessikuvauksia ei suurimmalta osalta löytynyt, kysyttiin haastateltavilta vielä, että tunnistaisivatko he vakiintuneita toimintatapoja tai käytänteitä, joita he pyrkisivät noudattamaan hankinnan tai myynnin tilanteissa. Tämä aiheutti myös sekä – että vastauksia.

Se on hintapyyntö kuvien mukaan. Ei ole mitään varsinaista prosessia. (H2)

Se [toimintatavat] vähän riippuu, välillä lasken esimerkiksi itse tavarat ja lähetän listan mitä tarvitsen, välillä taas lähetän suoraan kuvat ja pyydän, että tarjotkaa näitä minulle kuvien perusteella. Se riippuu ihan asiasta. (H5)

Kyllä itse hankinnan tekemiselle löytyy vakiintuneita toimintatapoja. Esimerkiksi tarjouspyynnöt on minulla aina samalla pohjalla tehty ja saatuja tarjouksia käsitellään samalla tavalla. Myös esimerkiksi vastauksia pyrin yhtenäistämään ja hakemaan tätä kautta järjestelmällisyyttä ja tehokkuutta. (H7)

Edellä mainitussa haastattelussa vastaaja alleviivasi toistoja ja tehokkuutta. Kuitenkaan vakiintuneita mittauskäytänteitä tai analysointia ei löytynyt. Ainoastaan yksi haastateltavista ilmoitti, että he mittaavat sekä analysoivat hankintaansa tai myyntiään.

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään hankinnan tärkeimmistä tehtävistä. Näissä vastauksissa useampi sijoittuu van Weelen (2018) esittämään hankintaprosessikaavion vaiheisiin. Selkeästi korostetuksi vastaukseksi nousi heti hankintaprosessin alkuvaiheeseen sitoutuva tarpeen määrittely, jonka useampi vastaajista alleviivasi. Asiasta todettiin seuraavaa:

Pitäisi ymmärtää edes kuoia, että mitä pitää hankkia, se on tosi tärkeää. (H5)

Kilpailutus. Ja kun sopiva hintasuhde on löytynyt, niin täytyy lyödä kaupat lukkoon. Ensin kuitenkin pitää tutkia mitä edes tarvitaan projektiin. (H6)

Tarve. Välillä tuntuu, ettei oikein tiedetä mitä tarvitaan, mutta pitää kuitenkin hankkia. Ja sitten on myös käynyt sellai, että myyjä on ammattilainen ja tarve on muuttunut tai ei tiedetty edes, että tällainenkin tarvitaan. (H7)

Haastatteluissa nousivat esille myös aiheet kilpailutusten laajuudesta, sopivuudesta sekä laatukriteereistä ja sopimuksen tekemisestä.

[Tärkeää on] se, että tarjous pyydetään riittävään monesta paikasta, yhden tai kahden paikan taktiikka ei toimi. (H3)

Soveltavan toimittajan löytäminen ja sen tarpeeksi tarkka auditoiminen, jotta voidaan luottaa lupauksiin laaduntuottokyöystäkin. (H4)

Korostunein vastaus sitoutui toimittajan valinnan alle, tarjousten vertailtavuuteen. Tämän nosti esille viisi haastateltavista. Sisällön vertaamisessa nähtiin olevan ongelmia, kehittymisen varaa ja haasteita.

Kaiken kaikkiaan tärkeää on se, että osataan verrata sisältöjä oikein. Eli jos me mennään vähänkään monimutkaisempaan kohteeseen missä on vähänkin epäselvemmät urakkarajat, mitä yleensä aina on, niin siinä on hankkijalla tosi iso vastuu, että se osaa verrata sisältöjä. (H2)

Sitten pitää ymmärtää mitä pyydetään, se on mun mielestä ongelma etenkin kuntapuolella. Ne ei ymmärrä mistä ne pyytää tarjousta. Pitää ymmärtää mistä pyydetään niin silloin pystyy vertaamaan tarjouksia, että sisältö pysyy samana. (H3)

Pitää myös ymmärtää se sisältö, mitä ne [myyjät] on edes tarjonnut. Aika monessa paikassa kun otat tarjouksen niin hinta on ihan eri, mutta sitten toimitussisältökin on ihan eri. (H5)

Omassa hommassa eniten työtä ja haastetta aiheuttaa se, että sä vertailet tarjouksia. Vaikka samaa asiaa pyydät, niin sisällöt poikkeaa toisistaan, oikeastaan aina. (H7)

Haastatteluissa ilmeni myös seuraava hinnan ja sisällön välistä suhdetta peilaava vastaus:

Sen huomaa, että jos sä tarjoat kaikki niin sä et saa sitä keikkaa vaikka se olisi hinnallisesti oikein. Mutta jos sä tarjoat pienen sisällön, mihin lisäät optiona sen kokonaisuuden niin todennäköisyys saada kauppa samalla lopputuloksella on paljon suurempi. Hankkijat usein katsoo liikaa hintaa, eikä osaa tai hoksaa katsoa sitä sisältöä. (H2)

Hinnasta keskusteltiin vähän, joskin muutama haastateltava viittasivat ohimennen siihen, että halvin hinta heidän mielestään yleensä voittaa, eikä vertailla suoriteta muuten tarpeeksi. Tässä kuitenkin vastaajia haastettiin ajatuksella, onko korkeampi hinta tae johonkin parempaan. Tähän ei annettu vastausta ja hinta jäi pois keskusteluista. Kaksi vastaajista korosti kuitenkin heille niin sanottua kokonaiskustannusedukkuutta, ottamatta kantaa mikä hinnan tai hintatason pitäisi olla. Vastauksissaan he vertasivat hintaa heille sopivimpiin tuotteisiin tai tarpeisiin.

Tärkeintä on oikean hintaisten ja laadukkaiden, joko tuotteiden tai materiaalien, toimittaminen tehtaan tarpeisiin oikeassa aikataulussa. (H4)

Varsinaisesta tilaamisesta eivät haastateltavat maininneet. Haastateltava 4 toi ilmi useammassa kohdassa toimitusseurannan sekä arvioinnit laatuksiterien täyttämiseksi. Varsinaisesta toimituksesta tai sen ketjusta ei puhuttu vaan ennemminkin tällä tarkoitettiin laadukkaan tuotteen saamista hankinnan myötä, ja tämän seuranta. Osaltaan nämä analyysit muodostivat myös tärkeän kehän toiminnalle, jotta yhteistyölle ja jatkuvuudelle löydettäisiin jalansijaa.

Molempien liitteet sisälsivät kysymykset koskien hyvää sopimusta sekä neuvotteluja. Näiden avulla pyrittiin täsmentämään hankintaprosessin kahta kriittistä tekijää ymmärryksen laajentamiseksi sekä selvittämään yleisesti, mitä näistä ajatellaan. Kysymyksissä myös sivuttiin toimintatapoja sekä mahdollisia menetelmiä. Sekä kysymykset, että vastaukset kulkivat ristikkäin ja haastateltavat esimerkillistivät neuvottelutapahtumat osana sopimuksen lopputulosta. Käytännössä siis neuvotteluissa tärkeäksi koettiin sopimuksen monipuolinen käsittely ja sopimuslopputulos. Sopimuksien suhteen kaikki vastanneet viittasivat sisältöön tai pikemminkin sellaiseen lopputulokseen, jossa jonkin asteinen konsensus on saavutettu. Mitään yksittäisiä ehtoja, määrämuotoja tai detaljiikkaa ei nostettu esille. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi maksuehdot ja maksukäytänteet tärkeänä sopimuksen osana. Tämä osaltaan oli hieman yllättävää, sillä haastattelut pääasiassa koskivat pk-yrityksiä.

Sopimuksen pitää olla sisällöllisesti selkeä. Niin, että mä ymmärrän mistä tässä on kyse, mihin tämä minut velvoittaa ja mitä minä tästä taas hyödyn. (H1)

Sisältö pitää olla tarkasti määritelty yhdessä. Mielellään se on käyty jopa kasvotusten läpi ja molemmat on sen allekirjoittanut. Sitten jos tulee erimielisyyksiä niin sitten niitä tulee, mutta jos ei ole selkeitä vastauksia niin sitten on hankalaa. Vaikka oltaisiin kavereita... (H2)

Hyvä sopimus on yksiselitteinen, siinä ei ole tulkinnanvaraisia kohtia. Ja mielellään vielä niin, että molemmat tulkitsee sen samalla lailla. (H3)

Se [sopimus] on reilu molempiin suuntiin. Me ei haeta pelkästään vaan toimittajaa vaan enemmänkin sellaista pitkäaikaista partner-toimintaa. (H4)

Se [sopimus] on hyvä, kun kaikki on tyytyväisiä. Ei tarvi olla liian byrokraattinen. Mahdollisimman yksinkertainen. (H5)

Sopimus -kysymys aiheutti myös hieman humoristissävytteisiä vastauksia, jotka kuitenkin voidaan tulkita ja pitää relevantteina. Kahdesta haastateltavasta molemmat viittasivat siihen, että sopimuksen tulee olla tosiasiallisesti vilpitön ja reilu.

Sellinen [on hyvä sopimus], että molemmilla osapuolilla vähän hampaita kiristää. Paras sopimus on se, ettei kumpikaan ole täysin tyytyväinen. (H6)

Mielellään sopimus saisi olla molemmille osapuolille edullinen... (H3)

Kaksi vastaajaa nosti esille sopimusten suhteen riskitekijöiden tunnistamisen ja hallinnan vielä tarkemmin, ei pelkästään sopimuksen selkeänä sisältönä.

Hyvä sopimus ottaa huomioon myös poikkeamat markkinassa. Tilaaja ja urakoitsija on yleensä aika eri viivalla helposti, varsinkin jos on pidempiaikainen kohde. Siinä olisi tärkeä löytää konsensus. (H2)

Sopimuksen myös pitää olla sellainen, että jos joku menee vihkoon niin sanotusti, niin sit siitä on mahdollisuuksia päästä irti. (H4)

4.2 Yritysverkostot ja -suhteet

4.2.1 Määritelmät

Haastateltavien kanssa keskusteltaessa esille nousivat erinäiset, jonkin asteista suhdetta kuvaavat termit. Tämä osaltaan on luonnollista, sillä useamman yrityksen pääpaino toiminnassa on dyadisen suhteen ytimessä, yrityksen aseman ollessa yleensä aliurakoitsijana toimiminen. Pääurakoitsija - aliurakoitsija - asetelma nousi monesti keskusteluissa pintaan, mutta vahvana mukana olivat muun muassa termit yhteistyö, kumppanuus, partneri, verkosto, yhteistoiminta, yhteistarjous, välitystoiminta ja aliurakoittaminen. Kaikille haastateltavista oli selvää se, että yksin he eivät pärjää, eikä heidän toiminnalleen olisi edellytyksiä ilman muita. Tässä vastanneet eivät katsoneet kapeasti vain asiakkaan suuntaan vaan tarkoittivat sitä, että he tarvitsevat rinnalleen muita toimijoita sekä heidän resurssiaan. Pääurakoitsijaa ei myöskään nähty pelkästään esimerkiksi työllistäjänä, tilaajana tai asiakkaana. Useissa vastauksissa korostui myös pääurakoitsijan ja haastateltavan edustaman yhtiön jonkin asteinen yhteistoiminta, yhteisöllisyys sekä kumppanuus. Tässäkin tilanteessa peräänkuulutettiin samalla puolella seisomista, yhteisten resurssien jakamista sekä yhteisten asioiden edistämistä niin, että molemmat osapuolet hyötyisivät.

Rakennusalan suhteita, alihankintaa ja yritysverkostoja käsiteltiin haastateltavien kanssa omana teemanaan. Aluksi vastaajia pyydettiin määrittelemään omin sanoin yritysverkosto.

Kaikki ne [yritykset], jotka liittyvät yrityksen toimintaan. Sidosryhmät, sisäiset ja ulkoiset, aliurakoitsijat, toimittajat. (H1)

Synonyymi kumppanuusverkostolle. Kenen kanssa pääasiassa tekee yhteistyötä. Monesti esimerkiksi rakennusliikkeessä kilpailutetaan, mutta jos hinta on järkevä niin siellä yleensä samat tekijät toistuu. Mä pidän sitä yritysverkostona. (H2)

Meillä se tarkoittaa sitä, että meillä on kontakteja ja jos me tarvitaan maalämpöpöporasta, meillä on siihen aliurakoitsija. On sähkömiestä, eristäjiä, timpureita, valvojia, suunnittelijoita. Kaikki mitkä tukee meidän omaa yritystoimintaa, niin meillä on sellaisia yrittäjiä kontaktina ja mistä saadaan apua silloin kun tarvitaan. (H3)

Me ja meidän kanssa toimivat yritykset. (H4)

Se [yritysverkosto] on se meidän kanssa tiiviisti toimiva porukka. Tietyissä asioissa olemme aina samoihin toimijoihin yhteydessä eli esimerkiksi tietyt rautakaupat, tietyt materiaalit toimittajat ja luottotimpurit. Ne tietää jo miten me toimimme, mitä me tarvitaan ja osaa sitten jeesata tosi pienellä vaivalla. On myös muutenkin se meidän välinen suhde vähän rennompi, heitetään vitsiä, nähdään, hoidetaan omia viraapelihommia kimpassa. (H7)

Yritysverkoston käsite sai vastaajien tulosten myötä piirteitä perinteisistä alihankintamalleista. Eron kuitenkin teki se, ettei tällaista verkostomaista suhdetta nähty mustavalkoisena tai jäykkänä vaan molempiin suuntiin viestivänä sidossuhteena. Aliurakoitsijana toimivien haastateltavien edustamat yritykset näkivät yritysverkoston jäsenten olevan enemmän samankaltaisia kuin he itse. Sen sijaan pääurakoitsijan roolia ja materiaali- sekä laitetoimittajia edustavat haastateltavat asettivat itsensä eräällä tavalla keskiöön, jonka ympärille on muodostunut joukko toimijoita, yleensä tiiviissä suhteessa olevia. Keskipisteenä tai keskeisimpänä he eivät kuitenkaan omaa organisaatiotaan nähneet. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yksittäiskauppaa tehtäessä, nopeissa suoritteissa tai transaktioissa tavattava osapuoli ei kuulu yritysverkostoon. Yritysten välille on pitänyt muodostua jonkin asteinen yhteinen fokus sekä luottamus, ajan kuluessa. Nämä vastaukset indikoivat rakennetta, joka muistuttaa IMP-ryhmän ARA-mallia. (Ford ym., 2002; Gebert-Persson ym., 2014; Håkansson & Johanson, 1992; Håkansson & Snehota, 1995.) Lisäksi vastaukset tekevät sijaansa Jacobsin ja de Manin (1996) klusterikonseptoinnin käsitteistöön sekä peilautuvat Hinesin (1994) näkemyksiin verkostosityvyyden muodostumisessa. Kuten aiemmissakin vastauksissaan, haastateltavat lähestyivät aiheita ja teemoja käytänteiden kautta, ei niinkään teoreettiselta pohjalta. Sen vuoksi haastatteluissa korostuivat täsmentävien kysymysten merkitys sekä myös vastausten johdattelu tai haastaminen. Nämä olivat omiaan auttamaan asioiden tosiasiallisen luon-

teen tulkinnassa ja tiedon löytämisessä. Vastaukset heijastelivat verkostoissa tapahtuvaa tiedon vapaata virtaamista, molempia / useita osapuolia hyödyttävien ratkaisujen löytämistä, avointa keskustelua sekä ongelmatilanteissa samalla puolella seisomista. Suoraan haastateltavat eivät ottaneet kantaa verkostojensa muodostumiseen, muutama vastaajista kuitenkin satoi yritysverkoston käsitteeseen vahvasti omat toimintonsa ja niihin liittyvien suorien resurssien ulkopuolisen tarpeen. Haastateltavat eivät erikseen nostaneet esille, että verkostot olisivat rakentuneet ajan saatossa itsekseen vaan ennemminkin painottivat tarpeidensa ympärille kasattua joukkoa, tietoisesti valittuja toimijoita. Kuitenkin haastateltavat tunnistivat riippuvuussuhteet, pitkät aikasuhteet, toimintojen vaikutukset, motiivit ja motivaation sekä sen, että eri toimijoista koostuva joukko vuorovaikuttaa suhteessa eri tavoin.

On se tehokkaampaa, jos löydetään sellaisia uusia yhteistyökumppaneita, jotka hoitaa asiat laadukkaasti ja edullisesti, itse ei pysty seisomaan joka paikassa samalla hetkellä. (H5)

Ensimmäisenä tulee mieleen sähkötyöt. Jos ei viikoittain niin joka toinen viikko käy sähkömies. Sitten kuitenkin meillä se on niin vähäistä, ettei kannata omaa henkilöstöä palkata. (H3)

Vaikka moni haastateltavien antama esimerkki kuvasti enemmän dyadista suhdetta, osasivat he kuitenkin tunnistaa eräällä tapaa yksilöistä muodostuneen yhteisön, jossa useita palasia tarvitaan samaan aikaan. Vastaukset enemmänkin kuvasivat hahmottamisen rajallisuutta, jossa esimerkit yksittäissuoritteesta kahdenkeskisessä suhteessa on helpompia käsitellä.

4.2.2 Kokemukset, osallisuus ja hallinta

Haastateltavilta kysyttiin myös kuulumista tai kokemusta kuulumisesta johonkin yritysverkoston kaltaiseen suhteeseen. Kaikki haastateltavat kokivat kuuluvansa yritysverkostoon. Muodostumista, asemoitumista ja johtamista pyrittiin ymmärtämään syvällisemmin lisäkysymysten kautta sekä yritysverkostojen johtamisesta kysymällä. Mielenkiintoinen huomio vastauksista oli se, että vaikka vastanneista lähes kaikki käsittelivät jossakin määrin heitä ja heidän ali-hankkijoitaan, kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että olisi yritysverkoston ”huipulla”, johtavassa asemassa tai keskiössä. Tämä seikka istuu suoraan siihen teoreettiseen näkökantaan, jossa IMP-ryhmän mukaan verkostoissa yritys ei kykene toimimaan ydinyrityksenä tai johtamaan niitä. Kuitenkin havainto tukee samalla muun muassa Fordin ym. (2002) näkemystä siitä, että tämä antaa rajoitetun verkostokuvan eikä nosta esille verkostodynamiikkaa. Havainto antaa kuitenkin pääluvussa kaksi käsitellystä teoriasta viitteitä sekä sijaa ristitulkinnaalle. Samaa aikaan vastaajat kokivat, että yritysverkostoilla on motiivinsa ja tarkoituksensa, samalla kuitenkin niiden toiminta ei ollut vastaajien käsissä tai hallittavissa. Samassa hetkessä yritysverkosto on strateginen valinta kumppanuuksia, mutta kuitenkin hallitsematon ja heterogeeninen joukko. Tämä monisyinen tulkinta rakentaa perustan perinteisen tilaaja – aliurakoitsija -suhteen sekä yhteis-

työsuhteen välille, jossa samaan aikaan vallitsee oman liiketoiminnan kannattavuuden tavoittelu sekä yhteisen menestyksen arvostus. Luottamus on tekijä, joka sitoo suhderekäsityksen yhteen. Sen sijaan omaa asemoitumista verkostomaiseen suhteeseen eivät haastateltavat tarkastelleet tarkemmin, tai osanneet tietoisesti suunnitella asemaansa strategisena toimintona. Kun haastateltavilta kysyttiin, voisiko yritysverkostoa johtaa, antoivat kaikki samankaltaisen vastauksen siitä, että ehkä se olisi mahdollista. Kuitenkaan konkreettisesti tätä ei nähty tosiasiallisesti mahdollisina, tai sille ei osattu antaa esimerkkejä. Näin ollen käsitys verkoston johtamisesta tai kyvystä siihen on teoriaan peilaten tulokinnanvarainen. Strateginen ja tietoinen valinta verkosto kyllä on, mutta sen johtaminen ei näyttäydä realistisena, vaikka valintoihin ja muodostumiseen olisikin tietoisesti pyrkinyt vaikuttamaan.

Ei johdeta. Todennäköisesti voi kyllä johtaa, mutta haastavaa. (H3)

Ei johdeta yritysverkostoa ja varmaan kyllä sellaisen johtaminen on aika haastavaa. En usko, että onnistuu, ainakaan helpolla. Kaikilla siinä verkostossa on kuitenkin omat päämääränsä ja tavoitteensa niin niiden saaminen kaikille samoiksi on kyllä vaikeata. (H4)

Ei tässä nyt tunnu, että johdetaan mitään yritysverkostoa. Ainoastaan johdetaan niitä, jotka meille tulee aliurakoimaan, mutta ei verkostoa. Varmaan joku voi tehdä kartellin, mutta miten nyt suhtaudut sitten... Ei voi johtaa. (H6)

Kun vastauksia peilataan pääluvun kaksi teoreettiseen viitekehukseen, on johtamiskäsitykselle kuitenkin nähtävissä myös ristiriita. Vastanneet huomauttivat, ettei verkostoa voisi johtaa tai ainakin se olisi hyvin haastavaa. Voidaan kuitenkin perustellusti olettaa, että haastateltavat ovat peilanneet vastaustaan perinteiseen johtamiskäsitykseen sekä rakeenteellisiin johtamisen metodeihin, eivät niinkään strategisten toimintatapojen johtamiseen. Tätä haastateltavilta ei kuitenkaan erikseen huomattu kysyä tai aiheeseen tarkemmin syventyä. Vastauksista on kuitenkin nähtävillä ajatukset omien toimintojen sopeuttamisesta sekä position hyödyntämisestä, jolloin nämä sinänsä epäsuorasti heijastuvat verkostojohtamisesta. Myös verkostojen arvoa tuottavat näkemykset ja tavoitteet nousivat vastauksista esille.

4.2.3 Käsitykset hyödyistä ja mahdollisuuksista

Ehdottomasti [voi saavuttaa hyötyjä]. Merkittävä etu, kun tuntee sen kenen kanssa asioi. Tietää mitä toinen ajattelee, tietää miten toinen tekee jonkin tietyn työvaiheen. Selkeä etu. (H3)

Kyllä voi saavuttaa [hyötyjä]. Esimerkiksi meillä toimittajan kanssa kehitetään toimintaa, niin siitä saadut hyödyt jaetaan puoliksi. Esimerkiksi löydetään menetelmä, jolla saadaan kappaleeseen viiden euron säästö niin siitä 2,50 € jää toimittajalle ns. hyötyä ja 2,50 € tulee meille hyötyä. (H4)

Totta kai voi [saavuttaa hyötyjä]. Esimerkiksi hankintaa saat tehokkaammaksi jos sulla on kaksi kolme tarjoajaa keneltä olet paljon ostanut, niin ne tietää mitä sä haluat oikeasti ja mitä sä tarjoot ja sä tiedät mitä ne tarjoaa sulle. (H5)

Voi saavuttaa kyllä [hyötyjä]. Mulle varmaan se suurin juttu on ollut yhteisen lopputuloksen tavoittelun lisäksi käytännössä opit mitä oon saanut ihan tähän alaan liittyen. (H7)

Kaikilla vastaajista oli yhteinen näkemys siitä, että yritysverkostojen avulla saavutetaan hyötyjä. Haastateltava 4 oli kuitenkin ainoa, joka kertoi suoraan edustamansa organisaation toimintatavoista, jossa myös verkoston muut osapuolet hyötyvät konkreettisesti. Samalla malli kannustaa heidän verkostokumppaneita etsimään aktiivisesti konkreettisia keinoja hyötyjen tavoitteluun. Epäsuorasti muiden haastateltavien vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että molemmiin puolinen hyötyminen on kuitenkin tiedostettua ja samalla tahtotilana. Haastateltava 3 toi esimerkiksi esille, ettei oman toiminnan kannalta ole järkevää palkata tiettyihin työvaiheisiin omaa henkilöstöä, mutta tarve tämän alan osaamiselle on silti jatkuva. Näin ollen myös tässä suhteessa toisen osapuolen työllistyminen ja työstä saatu kate on hyväksyttävää. Yleisesti yritysverkostojen tilanteista peräänkuulutettiin samalla puolella seisomista, yhteisten resurssien jakamista sekä yhteisten asioiden edistämistä niin, että molemmat osapuolet hyötyisivät. Myös osa vastaajista laajensi verkostokäsitteensä subjektisempaan suuntaan, jossa ystävyyssuhteet ovat johtaneet verkostojen muodostumiseen sekä toisaalta verkostojen kautta niitä on syntynyt.

Monet on semmosia, kenen kanssa ollaan tekemissä muutenkin. Tavataan vapaa-ajalla ja käydään kalassa. Sitten on sellaisiakin keneen ollaan yhteydessä kun tarvitaan sitä palvelua. (H4)

Siviilipuolella jeesaillaan ja soitellaan, joskus nähdään epävirallisissa merkeissä. (H7)

4.3 Kilpailuedut

4.3.1 Tarkastelu hankinnan sekä yritysverkostojen kontekstissa

Viimeisenä teemana haastateltavien kanssa keskusteltiin kilpailueduista. Tässä kohtaa haastateltavien kanssa käytiin läpi aluksi pieni pohjustus tai keskustelu siitä, mitä kilpailuedut ovat ja miten ne voisivat ylipäänsä liittyä hankintaan sekä yritysverkostoihin, ja jäätiin miettimään aiempia vastauksia. Osa kysymyksistä koski samoja aiheita kuin edellä oli käsitelty tai melkein samaa asiaa kysyttiin toisin päin. Samasta asiasta kysyttiin myös kilpailuedun näkökulmasta ja syvennettiin siihen, mitä nämä edellä mainitut teemat voisivat tuoda vielä lisää oman toiminnan eteenpäin viemiseen. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan vastausten reliabiliteettia sekä toisaalta myös hakemaan laajaa ymmärrystä tut-

kittavasta aiheesta. Osa teeman kysymyksistä vaikutti hieman irrallisilta kokonaisuuteen nähden, joka osaltaan selitti pohjustuksen merkitystä. Nämä kysymykset kuitenkin liittyivät ja johtivat hankintatoimen prosesseihin sekä yritysverkostoihin sitoutuviin aihealueisiin syvemmällä tasolla esimerkiksi tiettyjen, määriteltyjen kilpailuetujen kautta. Toisaalta kysymyksien vastauksien avulla pyrittiin selvittämään tosiasiallisten kilpailuettuuksien taustatekijöitä ja pohjarakenteita, jotka voisivat rakennusalan kentässä olla mahdollistavia tekijöitä. Aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään kilpailuetu.

Ne on ne tekijät, millä me erottaudutaan kilpailijoista. Esimerkiksi tuotteet ja palvelut ja laatu. (H1)

Kilpailuetu on sellainen asia, että se tuottaa suhteessa enemmän lisäarvoa kuin muut pystyy tuottamaan sillä heidän kokonaisuudellaan. Eli meillä esimerkiksi, aika moni osaa tehdä samoja tuotteita, mutta meillä, meidän kilpailuetuna on tosi vahva suunnittelu ja osaaminen työnjohdossa sekä asennuksessa. Me pystytään tällä tarjoamaan monimutkaisia kokonaisuuksia kiinteään hintaan, johon osa meidän kilpailijoista ei pysty. (H2)

Jos tehdään linjassa esimerkiksi samanlaisia taloja niin siinä on kilpailuetu jos olet tehnyt yhden aiemmin. Sä tiedät tarkalleen millainen se on rakentaa ja pystyt aika tarkasti sen laskemaan, siinä on kilpailuetu. (H3)

Se, että pystytään erottautumaan meidän kilpailijoista ja tarjoamaan jotain parempaa kuin muut. (H4)

Meidän etu on justinsa se laatu. (H5)

Hinta on monesti se kilpailuetu ja sen mukaan mennään. Aina ei parasta oteta vaikka on vähän kalliimpi. Yleensä se halvin voittaa. (H6)

Kilpailuetua on ne mitä meillä on ja muilta puuttuu. Esimerkiksi parempi palvelu tai tuote on parempi, myös esimerkiksi kokemus voi olla parempi mikä me tarjoetaan. (H7)

Kilpailuetua haastateltavat käsittelivät jokseenkin samankaltaisin miettein. Vastauksien perusteella yleisimmäksi käsitteeksi kilpailuedun määritelmään nousi jonkinlainen käytännön tuote tai resurssi mitä kyetään tarjoamaan. Toisaalta kun vastauksia verrataan pääluvun kaksi teoriaan, tukevat vastaukset täysin Porterin (1985) esittämiä kilpailuedun tyyppejä, differentiaa sekä kustannuksia. Yksi vastauksista toi esille arvokäsityksen ja lisäarvon tuottamisen asiakkaalle, josta loppupelissä kuitenkin kaikissa vastauksissa on kyse. Käytännön lähestymistavan mukaisesti katsottuna haastateltavien vastaukset istuvat hyvin kilpailuedun määrittelyihin ja tukevat näitä määritteitä. Kun kilpailuetuuteen mentiin syvemmälle haastatteluissa, keskusteluun nousi hankintatoimen tuottamista mahdollisista kilpailuettuuksista. Vastauksissa jatkui linja differoinnin sekä kustannusten välillä, mutta selkeästi kustannukset nousivat keskiöön. Neljä

vastanneista esitti hankintatoimen vaikuttavan nimenomaisesti kustannusjohtajuuteen tai sen tavoitteluun. Haastateltava 2 jatkoi linjaansa differoinnin, erilaisumisetujen ja arvontuoton suuntaan. Kaksi vastaajista ei osannut ottaa kysymykseen kantaa.

Pystyy, täysin [tuottamaan kilpailuetuja]. Jos puhutaan erikoisratkaisuihin, niin osa profiilijärjestelmistä on niin vaativia, että niitä ei saa kuin pieneltä määrältä toimijoita. Ja silloin jos sulla on hyvä se verkosto, tässä tullaan taas siihen yritysverkostoon, ja sen lisäksi, että sulla on hyvät hankintakanavat niin sä pystyt tarjoamaan laajemmalla kirjolla toteutettavia kohteita. (H2)

Tuottaa varmasti [kilpailuetuja]. Jos on parempi hankintasopimus millä päästään taroikehinnoissa alemmas kun kilpailija niin siitä saa selkeän edun. Tarvikkeet on niin merkittävässä osassa meillä. (H3)

Voi [tuottaa kilpailuetuja]. Jos saadaan puolta halvempi hinta kuin kilpailijoilla vastaavanlaiseen tuotteeseen niin pystytään tarjoamaan jotain muuta mitä muut ei pysty. (H4)

Jos sä saat ite hankittua tuotteet edullisesti niin totta kai se vaikuttaa. Eli puhutaan hinnasta. Ei siinä sen kummempaa tule. (H6)

Kyllä tuottaa [kilpailuetuja]. Selkeimpänä se, että saadaan ostettua paremmalla hinnalla niin kyllä siinä etua on. Voidaan toisessa päässä muuttella katetta tai pelata isommalla liikkumavaralla. (H7)

Haastateltavilta kysyttiin myös voisiko yritysverkostojen avulla saavuttaa kilpailuetuuksia. Kysymys toimi niin sanottuna pintaraapaisuna yleisten ajatusten ja mielipiteiden saavuttamiseksi, ennen kuin aihetta syvennettiin spesifimpään suuntaan.

Voi [saavuttaa], kun pystyy tarjoamaan esimerkiksi semmoisia urakoita mitä ei muuten pystyisi tarjoamaan, niin yhteistoimintana. (H3)

Joo, kyllä. Jos tehdään sellaisessa kumppanuusmeiningissä niin just se yhdessä tekeminen ja kehittäminen niin sieltä voi saada sitä lisäarvoa joko tuotteen ominaisuuksiin tai juurikin säästöihin. (H4)

Juu, kyllä voi saavuttaa. Esimerkiksi mä voin saada jotain hyviä ja uusia tuotteita verkoston kautta mitä voin asiakkaalle myydä eteenpäin ja lisätä vaikka asennuksen mukaan edullisesti. (H5)

No vähän riippuu, mutta ei se nyt loppupeleissä. Itse kun vaikka kysyy [hintoja] ja sitten kun isommat yritykset kysyy niin melkeinpä ne joutuu maksamaan enemmän tuotteista kuin pienemmät yritykset. (H6)

Poikkeuksen teki ainoastaan haastateltava 6, joka ei haastattelun yhteydessä osannut nähdä yritysverkostoilla mahdollisuutta tuottaa kilpailuetuuksia. Vastausta tulkittaessa ja kysymys sijoitettaessa haastattelutilanteen järjestykseen sekä peilattaessa muuhun otantaan, on kuitenkin tulkittavissa, ettei vastaaja ole miettinyt asiaa täysin ja lähinnä vertasi kysymystä hankintatilanteeseen, hintojen osalta. Näin ollen yksittäisvastauksen antamaa tulosta voidaan pitää osittain epäluotettavana, joskin tätä ei ole tarkastettu esimerkiksi eri tavalla kysyttäessä. Tulkintaa tukee myös vastauksen vertaaminen muihin haastateltavan vastauksiin.

Aihetta jatkettiin haastateltavien näkemyksiin edustamiensa organisaatioiden kilpailueduista sekä niiden tavoittelusta. Tärkeimmiksi kilpailueduiksi nostettiin esimerkiksi seuraavia näkemyksiä:

Vahva suunnittelu. Ja sellainen työnjohtaja, joka on toiminut tällä alalla tosi pitkään, sillä on verkosto ja osaaminen. Se on tosi iso kilpailuetu kaiken kaikkiaan. (H2)

Tässä markkinassa mä näkisin, että meidän kilpailuetuna on pieni organisaatio. Meillä ei oo isoa byrokratiaa päällä, mikä täytyy selättää sillä asennustyöllä. Meidän ei täydy urakasta saada katetta kuudelle työnjohtajalle. (H3)

Tuotekehitys ja vahva brändi. (H4)

Ketteryys, tehdään tiiviillä porukalla. Ja tiukka linja, puristetaan suorituksia, jotta onnistutaan ja yritetään minimoida riskit. (H7)

Tärkeinä ominaisuuksina pidettiin siis spesifistä substanssiosaamista, henkilöstöä, tuotekehitystä ja innovatiivisuutta, brändiä ja mainetta, ketteryyttä ja organisaatorakennetta sekä ammattitaitoa. Merkittävän eron aiempiin teeman alle sijoittuviin vastauksiin teki se, ettei kukaan vastaajista nostanut omaksi kilpailuedukseen kustannusjohtajuutta. Ainoastaan haastateltava 7 sivusi kustannuksia, joskin tällä viitattiin pikemminkin kustannustehokkuuden tuomiin helpotaviin tekijöihin kuin suoranaiseen kilpailuetuun loppuhinnassa, erottavana tekijänä. Mielenkiintoista on myös se, että kilpailuetuuksia käsiteltäessä hankintojen suhteen, useampi vastaajista mainitsi heillä kustannusten olevan merkittävä tekijä ylipäänsä onnistumiseen tai töiden saatavuuteen. Silti omia kilpailuetuuksiaan miettiessä haastateltavat eivät nostaneet näitä heidän toimintansa ytimeen. Se onko tulokset ristiriitaisia vai ”lisäystä aiempaan”, on vaikea erottaa, mutta toimintaedellytysten valossa vastaukset ovat riippuvuussuhteessa ja ennemminkin jatkoa edelliselle vastaukselle. Tätä päätelmää ei kuitenkaan tule missään määrin pitää itseisarvona tai selkeänä tulkintaa ja siihen on syytä suhtautua kriittisessä valossa. Haastateltavilta kysyttiin lisäksi heidän näkemystään tärkeimmistä ominaisuuksista, joiden avulla kilpailuetuuksia voisi ylipäänsä saavuttaa. Vastaukset jakautuivat eri tekijöihin, joskin kukaan ei suoranaisesti viitannut kustannustekijöihin. Ominaisuuksien roolissa vastaukset voivat kuitenkin tuottaa sekä kustannus- että erilaistumisetuuksia yritykselle.

Henkilöstö, ihmiset ketkä tätä tekee. Heihin pitää panostaa. (H1)

Sosiaalisuus on merkittävässä osassa. Ihmisten kanssa keskustelemalla, tapaamalla, niin sillä päästään yleensä parempaan neuvottelutulokseen kuin sähköpostikeskustelulla. Tapaamalla tavarantoimittajia, myyjiä ja asiakkaita. (H3)

Se, että pystyy muuttumaan eri tilanteissa ettei ole sellainen jäykkä. Ja on innovatiivinen. (H4)

Hyvä laatu ja luottamus. Ne on ne tärkeimmät. (H5)

Tuotteet pitää olla kohdillaan, se tuote mitä myyt. Ja sitten se maineen saaminen sille mitä sä myyt, puskaradion kautta menee aika paljon eteenpäin. (H6)

Ainoastaan kolme haastateltavista kertoi, että heidän edustamansa yritys on suunnitellut toimenpiteitä kilpailuetujen tavoitteluun ja saavutettavuuteen. Yksi haastateltavista osasi kuvata käytännön toimenpiteitä, mutta kertoi ettei näitä ollut virallistettu yrityksessä. Yksi vastaajista peilasi suunnitelman puutetta yrityksen kokoon ja totesi, ettei tällaista ole, koska yritys on niin pieni. Eri yhteydessä vastaaja myös totesi, ettei heillä ole halua kasvaa suuremmaksi vaan työllistää itsensä ja vakinaistaa ansaitansa tasaisesti.

Ainakin me haluttiin avata meidän prosesseja, että miten me toimitaan ja pystyttäisiin kehittämään meidän toimintaa. (H1)

On [tehty suunnitelmia]. Tämä on aika tuore juttu, mutta yksi kilpailuetu tulee segmenttijaottelusta. Jokaisella segmentillä on yksi vetäjä niin se viestintä on tosi helppoa asiakkaan suuntaan. Sillä on pyritty myös selkeyttämään koko organisaattiorakennetta, jolloin jokainen tietää oman roolinsa. Jos on jaettuja rooleja, niin silloin se yleensä tarkoittaa sitä, että kukaan ei tee sitä hommaa, kun oletetaan, että se toinen tekee. (H2)

Ei tavallaan ole tarkemmin suunniteltu tilannetta. Päivä kerrallaan mennään ja katsotaan tilanteita tapauskohtaisesti. (H6)

Ei ole mitään virallista suunnitelmaa, ainoastaan vähän eri tuotteita eri tyyppisille asiakkaille, mutta ei sekään ole varsinaisesti virallisesti suunniteltu ja esitetty. (H7)

Kilpailuedut sitoutuvat vahvasti arvojärjestelmiin ja sitä kautta arvontuottoon loppuasiakkaalle. Tuloksien valossa onkin mielenkiintoista havaita miten rakennusalan pk-yritykset ovat jokseenkin heikosti fokuoituneet kilpailuetuukäsitteistöön ja niiden tuottamiseen. Toisaalta otanta tuloksille on rajoittunut ja syvällisemmän tiedon saavuttamiseksi olisi syytä laajemmin haastatella yrittäjiä yrityksen tarjoamista tuotteista, palveluista sekä siitä, miten he eroavat kilpailijoistaan. Aiempiin vastauksiin ja haastattelujen kokonaisuuteen peilaten organisaatioiden edustajat kyllä osasivat kertoa heidän toiminnastaan ja siitä

mitä heillä on ja muilta ei ehkä löydy. Näiden sanoittaminen ja liittäminen teoreettisempaan käsitteistöön tai strategiseen kokonaisuuteen aiheuttaa kuitenkin haasteita. Tämä on kuitenkin varsin yleistä etenkin pienten yritysten tapauksessa, eri toimialasektoreita laajemminkin tutkittaessa. Kun haastateltavien vastauksia verrataan arvoketjuun ja arvojen järjestelmään (Porter, 1985), voidaan todeta, että haastateltavat ymmärtävät eri toimintatapojen merkityksiä sekä mahdollisia hyötyjä tai keinoja toiminnan parantamiseksi. Vaikeammaksi muodostuu kokonaiskuvan rakentaminen haastattelutilanteessa, kun siihen ei ole voitu laajasti valmistautua.

4.3.2 Oppiminen kilpailuetujen tavoittelussa

Keskustelua kilpailueduista jatkettiin siirtymällä yksittäisiin aihepiireihin osana menetelmiä ja toimenpiteitä, joilla kilpailuetuuksia voitaisiin saavuttaa. Haastateltavien kanssa keskusteltiin sekä oppimisesta että viestinnästä. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että oppiminen on erityisen tärkeässä asemassa liiketoiminnan kannalta. Kaksi haastateltavista olivat sitä mieltä, että ilman oppimista ei yrityksellä olisi liiketoimintaedellytyksiä.

Tietysti on tärkeää, aina pitää oppia uutta, että voidaan kehittyä parempaan suuntaan. (H1)

Edellytys [liiketoiminnalle]. (H2)

Meillä on ala sellainen, että täytyy jatkuvasti oppia uutta ja muutenkin kun on ollut yrittäjänä niin ensin on ollut korona ja sen jälkeen on alkanut Venäjän hyökkäyssota niin meillä on pikkasen ala muuttunut... Jatkuvasti joutuu oppimaan jotain uutta. (H3)

Koko ajan siitä [liiketoiminnasta] pitää oppia, että pystytään kehittymään parempaan suuntaan. (H4)

Kyllä se on aika tärkeää. Oppia aina jokaisesta mokasta. (H5)

Totta kai se on tärkeää. Työ tekijäänsä neuvoo kun malttaa kuunnella. (H6)

Välttämätöntä kannattavalle toiminnalle. (H7)

Oppimisen merkitys nostettiin korkealla ja kriittiseen asemaan. Vastaukset heijastelivat näkemyksiä yleisluonteisesta oppimisesta omalla toimintakentällä sekä etenkin tuotekohtaisesta oppimisesta. Ainoastaan yksi haastateltavista antoi esimerkin laajemmasta liiketoimintaa tukevasta opiskelusta eikä niinkään tiettyä substanssitekijää vahvistavasta opiskelusta. Lisäksi vaikka oppimiseen suhtauduttiin vakavasti, tosiasialliset toimenpiteet opiskeluun ja koulutukseen jakoi haastateltavien edustamia yrityksiä. Pintaan nousivat vastaukset pakottavan kaltaisia tilanteita varten opiskelusta ja hieman passiivisesta suhtautumisesta konkreettisiin opiskelutoimiin.

Myyjät käy seminaareissa ja kyllä meille jaetaan ja vinkataan tollasista koulutuksista. Kun niitä tulee, niin kannustetaan osallistumaan. (H1)

Koulutetaan suhteellisen säännöllisesti. Se mihin nyt joudutaan ja halutaan panostaa on esimerkiksi toi kestävä kehitys ja hiilijalanjälki, koska nyt jo alkaa tulla sellaisia kohteita, missä on rajotettu se hiilijalanjälki. (H2)

Tällä hetkellä itsekkin opiskelen niin kyllä, opiskellaan. (H3)

Ehkä ei aktiivisesti [opiskella]. Mutta itsestä on kiinni, mahdollisuus on koulutautua kyllä. Sisäisiä koulutuksia on, jotkut on pakollisia ja jotkut on valinnaisia. Sitten pystyt vielä yrityksen ulkopuolelta hakeutumaan koulutuksiin, jos tuntuu siltä. (H4)

Onhan se pakko. Pakolliset kortit mitä vaaditaan joka puolella ja niitähän joutuu kouluttamaan, että pääsee edes työmaalle. Jotain pientä [vapaaehtoista koulutusta], jos tulee joku uusi tuote niin niitä käydään selvittelemässä. (H6)

Omatoimiseen opiskeluun kyllä kannustetaan ja siinä jeesataan. Talon sisällä ei niinkään aktiivisia olla, mitä nyt tuotekoulutuksia. (H7)

Lopuksi oppimisen käsitteistöä ja teemaa pohdittiin yritysverkostojen kautta. Haastateltavat antoivat arvoa sille, että verkostoista voisi oppia. Vastaukset peilautuvat hyvin pääluvun kaksi teoriaan, oppia voisi omien kokemusten kautta tai sitten muiden organisaatioiden kokemuksista (Håkansson ym., 1999). Vastauksista oli myös tulkittavissa tekijäryhmät oppimisen taustalla. Osapuolten yhteensoveltuvuus nousi pintaan joidenkin haastateltavien vastauksissa, oppimisen kohdalla. Samoin esille nousi suhteen luonteen merkitys oppimiselle. Toisaalta vastauksissa oli näkyvillä Håkanssonin ja Ingemanssonin (2011) luokittelun piirteitä. Esimerkiksi tuotteen sisällä pitämän tiedon siirtyminen nousi esille suoraan vastauksissa ja niin myös muut luokista, suorasti tai epäsuorasti. Näin ollen haastateltavien vastaukset tukivat hyvin teoreettista näkökulmaa ja antoi syvemmän käsityksen rakennusalan toimintakentästä, oppimisen kontekstissa. Lisäksi aiemmin yksi haastateltavista oli nostanut esille toistojen kautta tapahtuvan kokemusedun kilpailuetuna, joka on samalla kuvaus myös oppimisesta. Tämä kuitenkin istuu hyvin Håkanssonin ja Ingemanssonin (2011) näkemykseen siitä, että projekti tuottaa oppimista, mutta sen siirtäminen toiseen projektiin on haasteellista, mikäli oppeja ei voida tai kyetä siirtämään tuotteeseen, työohjelmaan tai organisaatioon. Samalla tällainen ”oppimisen ristiriita” aiheuttaa kustannuksia ja hidastaa toimintaa.

Joo voi [oppia], niiden toiminnasta. Katsomalla ja seuraamalla, poimii hyviä käytänteitä. Miettiä kuitenkin miten niitä itse voisi soveltaa ja hyödyntää sekä toisaalta jos verkostossa tehdään jotain huonoa, niin miettii sitäkin verrattuna omaan toimintaan. (H1)

Voi, ja itseasiassa yritysverkostot on tosi hyviä oppimisen kannalta. Varsinkin jos tehdään samoille toimijoille useampi kohde, niin toimijoilla vaihtelee vähän se minkälaisia kohteita ne tekee ja tulee jonkin verran poikkeamia, jolloin me joudutaan käymään tilaajan suunnittelijoiden ja meidän suunnittelijoiden sekä molempien projektinvetäjien kanssa yhdessä noita keskusteluja läpi. Silloin itsessään se prosessi on yleensä aika opettavainen. (H2)

Voi [oppia]. Vanhempien yrittäjien kanssa siitä saa jonkun verran irti kun keskustele. Pystyy muutaman sudenkuopan välttämään, mutta tietyllä varauksella. Kiva oppia toisten virheistä ennemmin kuin omista, se on mukavampi tapa. (H3)

Voi. Me tehdään in house samaa hommaa kuin toimittajat tekee omissa mökeissä niin sieltä asioiden poimiminen omaan tuotantoon voi toki auttaa. (H4)

Totta kai saa aina yhteistyökumppaneilta lisää oppia. Esimerkiksi jos meillä käy alihankkijana hyvä laattamies niin hän näyttää vinkkejä ja uusia työkaluja ja kaikkea tämmösiä. Sitten mä ostan omalle työntekijälle samat työkalut, neuvon ja laatu paranee meilläkin. (H5)

Voi, tietenkin. Kenen kanssa hommat toimii ja kenen kanssa ei. Se opettaa kannattaako tehdä yhteistyötä vai ei. Onko luotettava kumppani vai ei. (H6)

Toki voi oppia. Poimitaan niitä toimintatapoja, kuunnellaan ja seurataan ja sitten sovelletaan. Mietitään myös kriittisesti niitä juttuja, sekä omaa tekemistä. Välillä vaan suhtaudutaan vähän jäykästi tai nihkeästi uusiin ideoihin. (H7)

4.3.3 Kehitystoimenpiteet

Haastateltaville esitettiin kokoava kysymys, joka koski hankinnan, hankintatoimen ja yritysverkostojen kehittämisen vaikutuksia kilpailuetujen tavoitteeluun. Tarkoituksena oli koota aihealueita yhteen sekä samalla vielä kerran hakea uutta tietoa, vapaamuotoisempien näkemysten kautta. Vastaukset olivatkin monipuolisia ja esimerkiksi haastateltava 4 nosti keskusteluun tekoälyn hyödyntämisen. Kysymys myös liitti tutkimuskysymyksiä haastatteluihin suoraviivaisesti.

On merkitystä. Laadukkaampi kilpailutus, hintatietoisuuden parantaminen ja verkostojen laajentaminen toiminnan vakauttamiseksi nousee nyt ainakin mieleen. (H1)

On [merkitystä]. Hinnathan on aika lailla samaa luokkaa, mutta se mikä siinä hankinnassa on kriittisempää jopa hinnan lisäksi, on se, että jos sä ostat useammalta toimijalta, niin riski pienenee sille, jos jollekin toimijalle tulee jotain ettei pysty toimittamaan jotain. Se aiheuttaa haasteen. Välillä myös kannattaa ostaa joltakin toiselta vaikka se olisi vähän kalliimpi, ihan vaan sillä, että pitää yllä sitä, ettei me olla vaan yhden varassa. Sen puolesta se on kriittistä, mutta sitten siinä on myös se hintakysymys. (H2)

On. Mitä tehokkaammin se hankinta tehdään niin sitä merkittävämpi kilpailuetu sillä saavutetaan. Jostain palvelusta tai tarvikkeesta saadaan silloin paremmin se edullisin, itselle sopiva tuote haettua. Tehokkaalla tarkoitan, että siihen hankintaan käytetään suhteessa järkevä määrä aikaa, eikä se sitten saa olla tarpeettoman hidasta ja kankeeta se hankinta. Kuitenkin riittävän laajaa, että saadaan selkeä otanta. (H3)

Nojoo, totta kai. Koska nyt ehkä kun kaikki mitä tekoäly esimerkiksi mahdollistaa hankinnassa avun käyttämisen niin kyllähän se tuo kilpailuetua huomattavasti, kun siitä vapautuu aikaa muuhun kuin sellaseen tyhmään laskentaan. (H4)

Kyllä sillä on [merkitystä]. Ehkä se on niin, että mitä pienempi yhtiö niin sitä pienempi on se merkitys, mutta mitä isommaksi mennään niin sen mukana merkitys kasvaa. (H5)

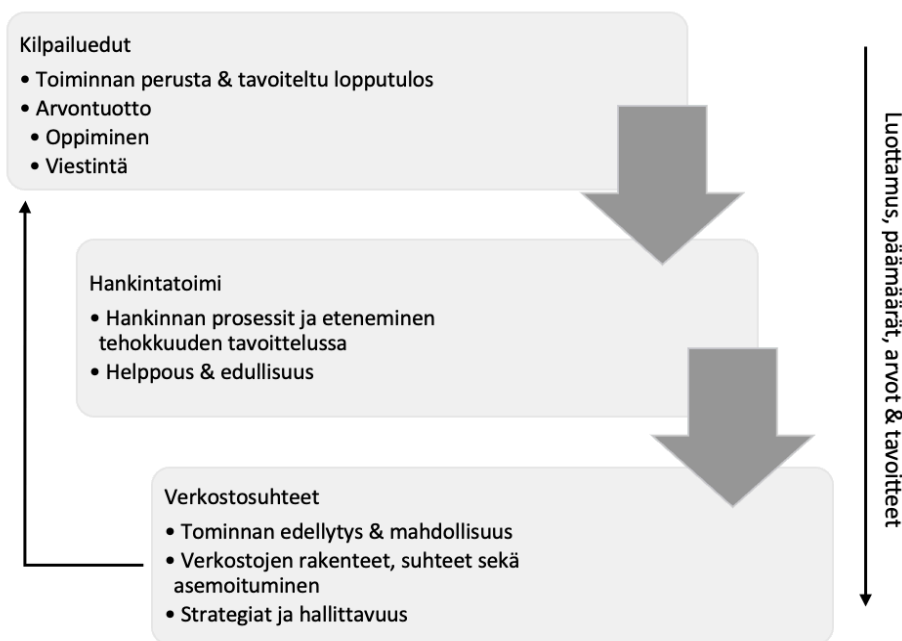
Varmaan voi olla, ite on kyllä juurtunut siihen tiettyyn tyyliin. Miten ite toimii sen hankinnan kanssa. Voi siinä olla jotain hyötyä, mutta tällä hetkellä ei näe et mitä pitäis muuttaa hankintahommista. Ehkä paremmin tutkii konekaluston kannalta, kuinka paljon niissä on vikoja... Se on tällä hetkellä, mihin pitäis eniten kiinnittää huomiota. Uudet koneet niin ne ei välttämättä toimi. (H6)

Ehdottomasti on merkitystä. Hintaa kyllä osataan veivata, mutta saisi paremmin sidottua yrityksiä mukaan. Se on niin vaikeaa välillä, kun projekti kerrallaan mennään ja kaikilla on sitten ne muutkin projektit... Toinen juttu olis se laadun parantaminen, tai oikeastaan se, että ei sitten sattuisi niitä virheitä niin paljoa ja aina sitten samoista jutuista tapellaan. (H7)

Ainoastaan haastateltava 6 poikkesi jossakin määrin muiden vastaajien linjasta ottamalla omakohtaisen kannan aiheeseen. Vastauksessa huokuu tietynlainen luottamus omaan toimintaan ja toisaalta myös välinpitämättömyys sekä skeptisyys. Osaltaan vastaus on myös tulkittavissa toimintatapojen juurtumiseen, jossa kuitenkin ei kiistetä mahdollisuutta muutokselle. Siihen kuitenkin suhtaudutaan varauksella, joka voi johtua esimerkiksi kokemuksista, näkemyksistä, tarpeellisuuden tai tarpeettomuuden tunteesta. On syytä myös ottaa huomioon, että vastauksen poikkeavuus suhteessa muuhun otantaan on 14 %, joka on varsin pieni osuus.

4.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tulokset noudattelevat teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettuja teemoja. Keskeiseksi teemoja yhdistäväksi tekijäksi korostui tulosten valossa luottamuksen merkitys. Luottamuksen merkitys aihealueessa sitoutti teemoja yhteen ja kuljetti aihealueiden välillä. Tarkempi kuvaus keskeisimmistä teemoista ja aihepiirien yhteen sitoutumisesta on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Yhteenveto haastattelujen tuloksista ja teemojen yhteenliittymisestä.

Kilpailuedut ovat samaan aikaan sekä lähtökohtina että päätapteinä hankintatoimen ja yritysverkostojen kompleksisessa rakenteessa. Yrityksen olemassaolo on rakentunut tarpeen ympärille ja liiketoimintaedellytyksiä on haettu joidenkin mahdollisten kilpailuetuuksien kautta. Samaan aikaan hankintatoimi yritysverkostoineen mahdollistaa kilpailuetuuksien kehittämisen tai uusien kilpailuetuuksien tavoittelun tuloksiin ja teoriaan peilaten.

Tulosten valossa haastateltavat nostivat hankintatoimen ja ostojen keskiöön kaksi tekijää: edullisuuden sekä helppouden. Monessa käänteessä edullisuus sai ensisijaisesti määritelmän halpa, mutta tuloksia laajemmin tarkasteltaessa edullisuuden oikea määritelmä on kokonaistaloudellinen tai kokonaiskustannusedullinen. Näin ollen edullisuus sekä helppous linkittyvät vahvasti toisiinsa. Helppous ei myöskään tulosten valossa tarkoita vähiten panoksia vaativia suoritteita. Helppous on järkevien resurssien sitouttamista suhteessa saavutettavaan ja koettuun hyötyyn. Tällä siis tarkoitetaan sitä, että hankinnan haasteellisuus ja siihen kohdistettavat resurssit sitoutuvat tarpeen laajuuteen, kustannuksiin tai hankintakohteen merkityksellisyyteen. Helppous on myös sitä, että prosessin läpimeno on selkeää ja suoraviivaista, ei kuitenkaan välttämättä yksinkertaista. Tulokset jakoivat haastateltavien edustamat yritykset kahtia. Niihin, jotka toimivat prosessijohdetusti sekä -ohjatusti ja niihin, joiden toimintatavat pohjautuvat henkilösidottuun ammattitaitoon sekä vakiintuneisiin käytänteisiin. Kaikki haastateltavat tunnistivat kuitenkin hankintatoimen koostuvat eri vaiheista, jotka vaativat ja sitouttavat erilaisia suoritteita, resursseja sekä panoksia. Kun tuloksia peilataan van Weelen (2018) hankintaprosessikaavioon, kriittisimmäksi ja haasteellisimmaksi vaiheeksi nousi vaatimusten ja tarpeen määrittely. Tämän vaiheen haastavuutta lähestyttiin kahdesta näkökulmasta: ensinnäkin oman asiantuntijuuden sekä tarpeiden tunnistamisen kautta ja toiseksi tilaajan tai tarjouksen pyytäjän asiantuntijuuden sekä aihealueen sub-

stanssitietämyksen kautta. Hankintaa suoritettaessa tarpeen määrittelyyn sitoutuivat ammattitaidon rajallisuus sekä tilaajan tosiasiallisten tarpeiden tunnistaminen tai se, pystyisikö näihin tarpeisiin vaikuttamaan ja niitä ohjaamaan. Toisaalta kääntöpuolena, tarjousten tekemisessä esille nousi tilaajan tosiasiallisten tarpeiden tunnistaminen. Tarpeen määrittely linkittyi tuloksissa myös vahvasti neuvottelutilanteisiin sekä sopimusten tekemiseen, joissa tosiasiallinen ymmärrys sekä molemminpuolinen tasapainoinen konsensus nousivat kriittisiksi tekijöiksi.

Rakennusalan kentässä toistuu edelleen vahva konservatiivinen ja hierarkkinen asetelma, jossa keskeisenä suhderakenteena nähdään tilaaja – aliurakoitsija tai tilaaja – toimittaja. Samaan aikaan kuitenkin vertikaalinen virtaamaan yhdistyy horisontaalisia tasoja. (Hines, 1994; Jacobs & de Man, 1994.) Näillä tasoilla operoidaan yhteisvoimin, kumppanuusperiaattein tai verkostosuhtein. Toisaalta myös toimijoiden omat verkostot luovat hierarkialle monimuotoisuutta. Ilman kumppanuuksia ja yritysverkostoja ei haastateltavat nähneet yritystoiminnoilleen edellytyksiä. Näitä pidettiin välttämättömyyksiä. Toimijoiden välillä keskeistä on toimintojen sekä resurssien vastavuoroinen virtaama sekä yhdistyminen. (Ford ym., 2002; Håkansson & Snehota, 1995, Gebert-Persson ym., 2014.) Tässä kohtaa luottamus nousee kriittiseen asemaan, joka mahdollistaa tosiasiallisen vastavuoroisuuden. Tämä on ehdotonta dynaamiselle yhteistoiminnalle. Kuitenkin haastateltavat esittivät perustansa sille, että on tärkeää nähdä verkoston tarkoitus ja fokus. Verkostoja on erilaisia, verkostoissa toimitaan eri rooleissa ja verkostoja sitovat eri tekijät. On kuitenkin ymmärrettävä tarkoitus sekä päämäärät, jotta mahdolliset hyödyt ovat saavutettavissa. Erilaisissa suhderakenteissa on syytä tunnistaa omat liiketoimintatarpeet ja mietittävä panokset suhteelle sen mukaan. (Dyer, 2000; Partanen & Möller, 2012.) Tämä toisaalta asettaa rajoitteita luottamukseen ja vapaaseen tiedonkulkuun. Samalla tarpeiden mukaan rakennettu verkosto asettaa myös rajoitteita. Håkanssonin ja Fordin (2002) esittämät paradoksit nousevat näin esille tutkimuksen tuloksista. Tulosten suhteen verkostoituminen, eri tasoinen asemoituminen ja erityyppinen roolittaminen on nähtävissä olevia mahdollisuuksia ja myös toisaalta luonnollisesti syntyneitä piirteitä ajan kuluessa. (Greve ym., 2014.) Sen sijaan verkoston johtaminen nähtiin hyvin haasteellisena vastaajien keskuudessa. Tämä linkittyy teoreettiseen viitekehukseen, joka on koonnut strategioille, hallittavuudelle ja johtamiselle poikittaisnäkömyksiä yhteen ja nimenmyt haasteita sekä mahdollisuuksia verkostojen hallinnalle ja johtamiselle. Tulosten valossa luontaisimpina strategioinnin perusteina pk-yrityksissä nähtiin sopimushallinta ja sopimusvahvuus sekä toisaalta omien liiketoiminnallisten tarpeiden asettaminen etusijalle ja tähän ympärille tietoisesti valittujen toimijoiden liittäminen mukaan. (Harrison & Prenkert, 2009; Möller & Halinen, 2017.) Kyseessä on siis eräänlaisen arvojärjestelmän rakentuminen, jonka perustana on agenda ja suunnitelma. Tämän tehokas sekä aktiivinen kehittäminen edustavat verkostohallinnan vaikutuskeinoja. Rakentamisen pk-sektorilla on kuitenkin vaikea arvioida tulosten valossa, kuinka aktiivista ja tietoista tällainen johtaminen on. (Porter, 1985). Hankintatoimen ja yritysverkostojen rakentamisen keskiöön arvoverkkojen myötä nousevat kilpailuedut. Tehokas hankintatoimi sekä yritysverkostot nähtiin molemmat tuottavan yritykselle kilpailuetuuksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa sekä lisätä tietoa hankintatoimesta ja hankintatoimen kehittämisestä verkostoajattelun kautta sekä vahvistaa ymmärrystä aihealueen teoreettisesta tutkimuksesta. Tutkimuksella pyrittiin antamaan yrityksille teorialähtöisiä ajatuksia sekä tietoja, jotta yritykset voisivat ymmärryksen kasvaessa luoda keinoja laajentaakseen ja kehittääkseen yritysverkostojaan sekä varmistuakseen verkostosuhteiden kannattavuudesta hankintatyön näkökulmasta. Tutkimus myös nostaa esille hankintatoimelle merkityksellisiä tekijöitä prosessiajattelun ja kilpailuedun näkökulmista. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli seuraava: *Miten rakennusalan yritykset hyödyntävät yritysverkostoja hankintatoimessaan kilpailuedun tavoittelussa?* Tutkimuskysymystä laajensivat kolme alatutkimuskysymystä. Tämän tutkimuksen sekä aiempien tutkimusten ja teorioiden avulla voidaan tunnistaa hankintatoimeen sekä yritysverkostoihin vaikuttavia tekijöitä ja kriittisiä vaiheita verkostosuhteiden kehittymisen kannalta. Tässä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksen tulosten valossa, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä lopuksi esitetään jatko-tutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuksen tieteelliset johtopäätökset

Rakennusala on elänyt Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana nopean kasvun ja kehityksen aikakautta. Työllisyystilanne ja -näkökymät ovat olleet hyvät. (Mölsä, 2018.) Samaan aikaan toiminta on siirtynyt entistä enemmän projektiliiketoimintapainotteiseksi ja erinäiset alihankinta- ja kumppanuussopimukset ovat normalisoituneet alalla, urakoinnin yleistyessä voimakkaasti. Verkostoajattelu, yritysverkostot ja verkoston kaltaiset suhteet ovat yleistyneet, sillä kannattavat asiakassuhteet sekä pitkäaikaiset liikekumppanuudet nostetaan arvokkaammaksi kuin yksittäiset tehostetut toimenpiteet alihankinnassa, projektiliiketoimintapainotteisesta ajattelusta huolimatta. (mm. Bygballe ym., 2010.) Hankintatoimea ja verkostosuhteita liiketoiminnassa on tutkittu laajasti jo useammalla vuosikymmenellä. Tutkimus on kuitenkin edelleen rajallista rakennus-

alan toimintakentässä ja etenkin käytännön soveltaminen on heikkoa edelleen. Rakennusala on mielletty konservatiiviseksi, jäykähköksi sekä pirstaleiseksi. (mm. Cheng ym., 2001; Gamil & Rahman, 2017; Hoezen ym., 2006.) Viime vuosien nopeat muutokset liiketoimintakentässä ovat herättäneet toimijoita miettimään verkostojensa merkityksiä. (Patrucco & Kähkönen, 2021.)

Tämä tutkimus käsittelee hankintatoimea nojaten vahvasti van Weelen (2018) hankintaprosessikaavioon. Van Weelen (2018) prosessikaavio on yleisesti paljon käytetty sekä usein esillä, toimien varsin vakiomuotoisena pohjana hankinnan toimintojen järjestelmälliselle määrittämiselle. Tutkimuksen tulosten valossa on havaittavaa, että hankinnan prosessimääritys on pk-sektorilla varsin vaihtelevaa ja jakaa toimijat noin 70/30-suhteessa. Joko prosessimääritys puuttuu täysin tai se on otettu käyttöön hyvinkin aktiivisena osana liiketoimintaa. Toisaalta tässä pk-kategoriassa yritykset eroavat ominaisuuksiltaan laajastikin toisistaan ja myös tulos on jollakin tapaa oletettava, yritysten kokovaihteluun peilattaessa. Itse hankinnan keskeiset periaatteet ja tavoitteet, terminologia ja hankinnan ominaisuuksia tunnetaan kohtalaisella tasolla. Yritykset myös tunnistavat hankinnan pitävän eri vaiheita sisällään, jotka vaativat erinäisiä resursseja ja toimenpiteitä onnistuakseen. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksessä yksi käsiteltiin hankinnan prosessuaalisuuden mahdollisia hyötyjä yritystoiminnalle. Tuloksien valossa olisi yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellista vakioida hankinnan toimenpiteitä omien tarpeiden tehokkaan täyttämisen vuoksi. Lisäksi vaihemääritys antaa tosiasiallisen kyvyn mitata ja tarkastella toimintatapoja objektiivisesti. Etenkin puhdasta aliurakointia suorittavat yritykset peilaavat hankinnan onnistumisiaan joko tarjouksen myötä syntyneisiin kauppoihin tai urakan taloudelliseen lopputulokseen. Tämä ei kuitenkaan anna todellista kuvaa hankintatoimen tilasta, hankintojen onnistumisesta eikä etenkin hankintatoimen tehokkuudesta liiketoimintaosana. Lisäksi haastattelut toivat esille ainoastaan yhden organisaation, jossa hankintoja oli luokiteltu ja kategorisoitu tietoisesti. Vaikka kirjallisuus nostaa esille useita keinoja tälle (mm. Junnonen & Kankainen, 2012; Kraljic, 1983; van Weele, 2018), on kuitenkin luokkien ja kategorioiden tosiasiallinen soveltaminen heikkoa. Käytännön tasolla yritykset suorittavat esimerkiksi tärkeysjärjittelyä, millaisia resursseja mihinkin hankintoihin suunnataan, mutta tätä toimintaa ei ole vakioitu tai implementoitu. On kuitenkin syytä havaita, että tulokset eivät osoita, onko toiminta todella tehokasta tai onnistunutta yritysten kannalta, vaan kertovat ainoastaan sen, ettei toimintaa ole suunnitelmallisesti vakioitu. Pk-sektori pitää sisällään organisaatioissa, joissa tämä on yleistä. Tulosten valossa on relevanttia muistuttaa organisaatioita siitä, että liiketoiminnan kehittämisen kannalta merkityksellisiä seuraavia askelia olisi toiminnan vakauttaminen prosessipohjaisesti. Kun tuloksia peilataan teoreettiseen taustaan sekä tutkimuksen tavoitteisiin, on edellä mainitut johtopäätökset tulosten valossa relevantteja ja toimintaa eteenpäin vieviä.

Haastatteluissa vastaajia ohjattiin hankinnan prosessivaiheissa pohtimaan sopimusten merkitystä sekä neuvottelukäytänteitä. Kuitenkaan sopimusta ei mielletty hankintatoimen kriittisimmäksi vaiheeksi vaan läpi vastausten tarpeen määrittely nousi pintaan useassa käänteessä. Tässä vaiheessa sekä myynti-että hankintaorganisaatioita edustajat vastaajat kohtasivat lähes yksimielisesti,

käsitellessään sekä omaa toimintaansa että tilaajan toimintoja. Myös suurimmat ongelmat havaittiin olevan kyseisessä vaiheessa. Tulos tukee van Weelen (2018) sekä Niemisen (2016) havaintoja aiheesta, ja myös he ovat huomauttaneet mahdollisista haasteista sekä kriittisen tarkastelun merkityksestä.

Lähtökohtaisesti pk-sektorin toimijoiden ymmärrys yritysverkostoista on kohtuullisen hyvää. Alatutkimuskysymys kaksi nosti esille pohdinnan mahdollisista yritysverkostojen hyödyistä liiketoiminnalle. Tämän tutkimuksen tulokset noudattelevat Jacobsin ja de Manin (1996) sekä Hinesin (1994) esittelemiä näkemyksiä verkostoleveyteen sekä verkostosyvyyyteen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tulokset linjaavat verkkojen koostumista samantyyppisistä toimijoista, verkostoasteella eri tasoilla operoivista, keskenään risteävistä organisaatioista, jotka muodostavat kokonaisuuksia tukeutuen Toivolan (2006) sekä Valkokarin ym. (2008) näkemyksiin. Verkkojen, toimijajoukkojen ja voimavarojen välille syntyy eri asteisia ja tasoisia suhteita muodostaen kokonaisuuksia. (Håkansson & Snehota, 1995; Gebert-Persson ym., 2014.) Lisäksi tulokset vahvistavat Kalen ja Singhin (2009) näkemyksen siitä, että erinäiset yhteiset toimintamallit jakavat vastuita ja velvoitteita sekä hyötyjä ja riskejä yritystoiminnalle. Mitä tuloksissa havaittuihin verkostojen merkityksellisyyttä ja tarpeellisuutta koskeviin tuloksiin tulee, linkittyvät ne vahvasti Pfefferin ja Salancikin (1978) esittämään resurssi-riippuvuusteoriaan. Tulokset tukevat IMP-ryhmän ajatuksia siitä, että verkosto ei rajoitu siihen joukkoon, jonka kanssa yksittäinen yritys on suoraan tekemisissä virallisin tai epävirallisin sopimuksin. (Ford ym., 2002.) Tulosten valossa yritykset sen sijaan kokevat, että yrityksillä on etenkin tavoitteidensa suhteen kyky ja mahdollisuus valita, mihin verkostoihin lähtevät. (Järvensivu & Möller, 2009.) Keskeisimpinä tekijöinä verkostojen muodostumisessa esille nousivat yhteiset tavoitteet sekä fokus, luottamus, sitoutuminen ja kumppanien tunteminen. (Dyer, 2000; Toivola, 2006.)

Tulosten valossa yritykset kokevat verkostojen johtamisen käytännössä mahdottomaksi tai vähintään hyvin haastavaksi. Hallittavuus on ennemminkin läsnä tuloksissa, mutta tämä linkittyy pääpiirteissään yhteiseen fokuskäsitykseen sekä suhteiden tahtotiloihin edistää yhteisiä asioita. Hallittavuus lepää tätä kautta pitkälti luottamuksen varassa joka toimijoille on muodostunut ajan kuluessa. Tulokset johtamisen suhteen tukeutuvat IMP-ryhmän näkemyksiin, joissa hallittavuutta ja johtajuutta pidetään verkostoihin sopimattomina ajatuksina. Näin ollen esimerkiksi Håkanssonin ja Fordin (2002) esittämät näkemykset johtamisesta paradoksaalisuuden kautta saavat jalansijaa. Tutkimuksessa haastateltujen edustamat organisaatiot asettavat kuitenkin osittain rajoitteita tulosten tulkinnalle. Tuloksia ei voida yleistää koko toimintasektoria koskeviksi, eikä strategisen johtajuuden ja hallinnan mahdollisuuksia voida pudottaa pois. Validina johtopäätöksenä voidaan pitää ajatusta siitä, että varsinainen suora johtaminen, johtamisen perinteisessä muodossa, on haasteellista eikä sinänsä tarkoituksenmukaista, mutta sen sijaan verkostojen hyödyntäminen strategisesti oman toiminnan kehittämisen kannalta voisi olla mahdollista. (Harrison & Prenkert, 2009; Möller & Halinen, 2017.) Tätä näkemystä on kuitenkin syytä tutkia tarkemmin.

Tuloksissa kilpailuetujen määrittely rakentui kustannusten ja differoinnin varaan, kuten Porter (1985) on esittänyt. Alatutkimuskysymyksessä kolme tar-

kasteltiin yritysverkostojen mahdollisia hyötyjä kilpailuedun tavoittelulle tai kasvattamiselle. Tulokset sitoutuivat Kolan ym. (2020) näkemyksiin, joissa yritysverkostoilla nähtiin potentiaalia kilpailuetujen tuottamiselle. Kilpailuetuja ei itsessään tarkasteltu laajasti, vaan haastatteluissa keskityttiin niiden tavoitteluun etenkin oppimisen kautta. Tutkimuksen keskittyessä pk-sektoriin, poikkeavat tulokset verrattuna Håkanssonin ym. (1999) näkemyksiin, joissa he esittivät, ettei kiinnostus oppimisessa kohdistu jokapäiväisiin operaatioihin liikesuhteissa. Tulosten valossa pk-sektori nimenomaisesti keskittyy oppimiskontekstissa näihin tekijöihin, yksittäisiin jokapäiväisiin teemoihin eikä niinkään laajoihin teoreettisiin koulutuskokonaisuuksiin. Nämä tulokset myös vahvistavat sitoutumista yritysverkostoihin ja tätä kautta saavutettavien hyötyjen tavoitteluun. Myös Håkanssonin ja Ingemanssonin (2011) esittämät oppimiskeinot vuorovaikutussuhteista saivat tuloksissa tukea. Erityisesti mahdollisuus oppia vastapuolesta ja teknisen tiedon vaihtaminen nousivat esille. Kuten Håkansson ja Ingemansson (2011) ovat todenneet, myös vastauksissa nousi esille projektiluonteisuuden asettamat haasteet oppimiselle, etenkin kun rakennusalan kentässä verkostot elävät projektivaikutteisesti. Oppiminen vaikeutuu, sekä opitun tiedon jakaminen saa rajoitteita toimijoiden vaihtuessa. Näissä tilanteissa rakennusalan pitäisi kyetä näkemään paremmin verkostopotentiaalia oppimisen ja ammattitaidon osalta ja samalla oppimisesta sekä opittujen tietojen ja taitojen implementoinnista tulisi tehdä näkyvämpää.

5.2 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Hankinnan suunnitelmallinen toteuttaminen sekä prosessin määrittäminen auttavat rakennusalan pk-yrityksiä menestymään hankintatyössään tehokkaasti ja tavoitteellisesti. Tarkka kuvaus toimenpiteistä sekä etenemisestä auttaa jäsentämään kokonaisuutta ja luo siitä helpommin ymmärrettävän sekä hallittavan. Hankintaprosessin vaiheiden kautta yritys kykenee tunnistamaan voimavarojaan sekä heikkouksiaan, asettamaan realistisia tavoitteita sekä saavuttamaan niitä. Järjestelmällinen suorittaminen luo vakautta, tehokkuutta sekä antaa mahdollisuuden toiminnan objektiiviselle ja kriittisellekin tarkastelulle, jotka ovat menestyksen kannalta välttämättömiä tekijöitä. Suunnitelmallinen ja vaiheistettu prosessi antaa myös mahdollisuuden mitattavuudelle, joka edesauttaa tarkastelua sekä arviointia. On myös ilmeistä, että mikäli yksilön ammattitaito hankinnan suoritteita kohtaan olisikin korkealla, ei yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset osakokonaisuudet voi levätä yksilön tietotaidon vastuulla. Tämä asettaa huomattavan riskin liiketoiminnalle ja rajoittaa esimerkiksi skaalattavuutta. Kokemus vakioinnista ja tehokkuudesta saavat myös subjektiiviset määritelmät, sillä henkilösidonnaiset uskomukset, hankintatoimen onnistumisista huolimatta, eivät kerro tapahtumien tosiasiallista tilaa tai esimerkiksi sitä, onko kyseessä yksittäiset sattumaan perustuvat onnistumiset vai onko kyseessä todelliset menestystekijät. Yksilö on toisaalta myös herkkä korostamaan onnistumisia toiminnassaan ja sivuuttamaan tai vähättelemään epäonnistumisia sekä

heikkouksia. Näin ollen on järjestelmällinen ja suunniteltu, prosessilähtöinen, toiminta välttämättömyys.

Mitä itse hankinnan vaiheisiin tulee, on erityisen tärkeää toimia suunnitelmallisesti ja toteuttaa jokainen vaihe alusta loppuun saakka ongelmien välttämiseksi. On erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tarpeen määritykseen. Tosiasiallinen tarve, ja toisaalta tarpeiden täyttäminen samaan aikaan kustannustehokkaasti että arvoa tuottavasti ovat erittäin kriittisessä asemassa hankinnan onnistumisen kannalta, hankinnan syvimmän tarpeen täyttämiseksi. Eli täyttääkseen sen, mitä ja milloin liiketoiminta vaatii suoriutuakseen toiminnoistaan. Tarpeen määrittelyyn ja tarpeiden tunnistamiseen liittyy kuitenkin avoin suhtautuminen, etenkin jos hankinnan kohteelle ei ole täysin tarkkaa määritelmää. Näin ollen on syytä suhtautua avoimesti eteen avautuviin mahdollisuuksiin sekä pohtia isossa mittakuvassa, miten hankinta täyttää kokonaiskustannusedullisuuden määritelmän arvoa tuottavasti. Tällainen avoin tarkastelu kuitenkin asettaa haasteita tarjousvertailulle, joten tässä vaiheessa hankintaa suorittavan henkilön tai tahon on oltava tarkkana ja arvioida hankittavaa kohdetta usealta eri näkökulmalta.

Hankinnan, kuten myös yleisestikin liiketoiminnan, onnistumisen kannalta erilaiset kumppanuussuhteet ja yritysverkostot ovat välttämättömiä. Kilpailu on siirtynyt ja jatkaa siirtymistään yksittäisen yritysten väliltä verkostojen väliseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen mahdollisen menestymisen kannalta ei riitä tarkastella omia verkostojaan vaan on kiinnitettävä huomiota myös verkostojen liiketoimintaympäristöihin. Myös uudet toimintamallit saavat jalansijaa alalla. Monipuolisista suhteista on selkeä hyöty ja niitä voidaan pitää jollakin tapaa välttämättöminä. Tämän tutkimuksen valossa ei voida sanoa, että yritysverkosto voitaisiin rakentaa puhtaasti strategisina valintoina ja yritys kykenisi hallitsemaan sekä johtamaan sitä tietoisesti. Tärkeämpää on sen sijaan tunnistaa verkostojaan ja ammentaa niiden tarjoama potentiaali. Verkostona ei voida pitää yrityksen ja sen henkilöstön hyvän päivän tuttavuuksia tai kavereita, vaikka hyötynsä näistäkin on. Verkostolla on yhteinen tarkoitus ja fokus, suunta. Yritys voi tarkastella omaa asemoitumistaan näihin kompleksisiin suhteisiin ja miettiä ominaisuuksiaan sekä hyötyjä, joita tarkastelu sekä suhteissa toiminen voi tuoda mukanaan. Verkostot ovat monimuotoisia ja dynaamisia, ei staattisia rakenteita. Verkostot elävät jatkuvasti, uusia jäseniä liittyy mukaan ja toisaalta myös karsiutuu ulos. Suhteet ja niiden säikeet elävät sekä muuttavat muotoaan. Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan verkostoon, mutta samalla muovatessaan sitä, toiminta sekä innovatiivisuus rajoittuu. Yrityksen menestymisen kannalta on myös tärkeää tiedosta oma osuutensa verkoston jäsenenä sekä ymmärtää, että jokaisella jäsenellä on yhteisten tavoitteidensa lisäksi myös omat tavoitteet. Tämä asettaa verkostolle myös paradoksin, jossa keskeistä on resurssien sekä toimintojen mahdollisimman vapaa virtaaminen. Ilman vilpittömyyttä suhteista muodostuu jännitteisiä ja verkoston kestävyys on heikkoa. Toiminta ei nojaa luottamukselle. Tämän tutkimuksen teoreettinen kehys antaa yrityksille miettimisen aiheita yritysverkoston strategisoinnille ja hallinnalle. Eri tavat nojaavat hyvin paljon juuri toimintojen tarkasteluun, oman roolin sekä aseman ymmärtämiseen ja toimintojen pitkän aikavälin mukauttamiseen, tietoisesti. Nämä tekijät on syytä ottaa huomioon verkostosuhteissa

toimittaessa sekä yrityksen pyrkiessä rakentamaan uusia verkostosuhteiden kaltaisia rakenteita. Lisäksi hallittavuus on ymmärrettävä myös käytännön toimenpiteiksi, ei pelkästään johtamistoimiksi. Hallittavuus on käytännön ohjaimista, jossa resursseja jaetaan.

Hankintatoimen kannalta on oleellista miettiä omia kilpailuetujaan ja pohdita miten näihin voitaisiin vaikuttaa positiivisesti hankinnan toimenpitein. Yritysverkostojen kontekstissa kilpailuettujen tavoittelu sekä arvontuoton prosessit sitoutuvat tiedon, toimintojen ja resurssien vapaaseen virtaamiseen. Vapaa virtaus ei kuitenkaan riitä yrityksen menestymisen kannalta, vaan on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa virtauksen luomat hyödyt ja edut sekä oppia ja kehittää toimintaa näihin nojaten. Kyvykkyys muodostaa ja luoda tietoa korostuu rakentamisen modernissa toimintakentässä. Jatkuvan oppimisen mallit ovat omiaan auttamaan yrityksiä menestymään. Jatkuva oppiminen ei kuitenkin nykyaikaisessa yritys-kentässä ole lupaus menestykselle – jatkuva oppiminen tulee nähdä vähimmäisedellytyksenä selviytymiselle. Tieto ei ole pelkästään esimerkiksi uusien käytännön toimintatapojen tai tekniikoiden opettelua, vaan tiedon kehittämiseen sitoutuu esimerkiksi ennakointi, toiminnan hallittavuus ja jatkuva parantaminen. Verkostovahvuuden näkökulmasta myöskään runsas tieto ei itsessään riitä tuottamaan kilpailuetuja, erottuvuustekijöitä tai liiketoiminnan menestystekijöitä. Tietoja, taitoja ja resursseja tulee järjestelmällisesti kasvattaa sekä samaan aikaan ilmentää ulospäin, implementoida sekä tuoda julki. Tällä tavoin verkosto välittää vahvan viestin toiminnastaan ja voi erottua edukseen sekä hankintatoimen että liiketoiminnan kilpailuettujen näkökulmista. Toimialan eri murrosvaiheissa vahvat verkostosuhteet ovat luoneet avaimia menestystekijöille sekä auttaneet selviytymään haasteiden keskellä. Toiminnan nopea sopeuttaminen ja verkostojen matalan hierarkian luoma ketteryys ovat tärkeässä asemassa kilpailukyvyn vahvistamisessa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Reliabiliteetti sekä validiteetti liittyvät kiinteästi tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsitteistöön. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta sekä luotettavuutta halutusta ilmiöstä niin, että ei-sattumanvaraisia tuloksia kyetään antamaan. Validiteetti tarkoittaa taas sitä, miten mittari tai tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Monesti tutkijat pyrkivät välttämään näitä kahta käsitettä kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla, sillä käsitteet liittyvät vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 226–228.) Laadullinen tutkimus mahdollistaa vapaamman edestakaisen liikkumisen aineiston analyysissä sekä tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä kuin kvantitatiivinen tutkimus. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 208.)

Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvio ei ole yhtä selkeää kuin kvantitatiivisella tutkimuksella, on sitä syytä kuitenkin arvioida. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan lähtökohtana nousee esille avoin subjektivi-teetti. Tutkija on keskeisessä asemassa tutkimusvälineenä ja näin ollen tutkija

on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Tämän vuoksi luotettavuuden arvion tulee kattaa koko tutkimusprosessi. Käytännössä siis, jos tutkimuksen olisi suorittanut joku muu henkilö, olisivat tulokset olleet osittain erilaisia. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 210.) Näin ollen on siis selvää, että esimerkiksi tutkijan ennakkokäsitykset sekä tietous haastateltavista, heijastuu tuloksissa. Myös tutkijan ennakkotieto aihepiiristä sekä kokemukset syvältäkin toimialan ydintoiminnoista ovat subjektiivisuuden lähteitä. Mikäli toimialaa tuntematon olisi suorittanut esimerkiksi haastattelut, olisi kysymykset teoreettisten raamien valossa voineet painottua erilaisiin seikkoihin, erityisesti lisä- ja jatkokysymysten kohdalla.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavin käsittein: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus yhtenä luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että käsitteellistysten ja tulkintojen vastaavuutta tulee tarkastella suhteessa tutkittavien käsityksiin. Näin ollen on pohdittava tutkimuskohteena olevan ilmiön todellista tilaa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirtoa muihin vastaaviin tilanteisiin. Tämä on kuitenkin rajoitteista. Ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset, lisätään tutkimuksen varmuutta. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sen sijaan sitä, että tulkinnat saavat tukensa myös toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 210–213.)

Analyysien kattavuutta on pyritty tutkimuksessa vahvistamaan siten, että tulkinnat perustuvat laajoihin otantoihin, eikä satunnaisiin poimintoihin aineistoista. Lisäksi luotettavuutta on pyritty parantamaan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, sen kaikissa vaiheissa. Laadullisen aineiston analyysissä luokittelu on keskeisessä roolissa (Hirsjärvi ym., 2007, s. 227). Tutkimuksella on kuvattu teemojen ja luokkien syntyminen. Nämä raportoinnin ohella, on suoritettu tutkijan näkemysten mukaisesti. Tutkimuksella on pyritty tarjoamaan lukijalle paljon sitaatteja, jotta hän voi nähdä mistä johtopäätökset ovat tehty. Myös työskentelyote on pyritty pitämään systemaattisena luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuksessa on pyrkimyksenä ollut noudattaa hyviä tieteellisiä käytänteitä toteutuksen, tulosten tallentamisen sekä arvioinnin suhteen. Vastaajille on esitetty tietosuojailmoitus sekä heille on vielä pyritty painottamaan erikseen yksityisyyden suojaa sekä anonyymisuutta, jotta tutkimusaineiston kerääminen ei asettaisi paineita tai rajoitteita vastauksille. Toisaalta aihealueen esittely ilman haastattelukysymyksiä tuomista esille ennakkoon auttaa vastausten totuudenmukaisuuden tavoittelussa, jotta vastaajat eivät pyrkisi vaikuttamaan vastauksiinsa ja antamaan erilaista kuvaa, kuin todellisuudessa toimivat tai ajattelevat. Haastattelutilanteet on pyritty pitämään avoimina sekä ympäristöissä, joissa haastateltavilla on ollut mahdollisuus vapaasti kuvata omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Itse tutkimusmenetelmän valinta tukee asetettuja tavoitteita ja nostaa esille yritysten edustajien todellisia kokemuksia, tunteita sekä näkemyksiä hankintatoimesta ja yritysverkostoista.

Vaikka tutkijalla on ennakoasenteita tai oletuksia aiheesta, tulee näihin suhtautua hyvin varauksella ja kriittisesti niin, etteivät ne olennaisesti vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Nämä tekijät on tietoisesti otettava huomioon tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Myös haastateltaville on kuvattu, ettei tutkijan tarkoituksena ole ollut ottaa suoraa kantaa aiheisiin tai vastauksiin, kertoa vas-

tauksia jotakin jatkokysymystä pohjustaen tai jakaa omia mielipiteitään haastattelujen aikana. Jo pelkästään edellä mainitut subjektitekijät ovat tuoneet esille haastateltavan ennakkokäsityksiä aihealueesta. Tutkimus on kuitenkin kiinnostunut vuorovaikutussuhteista, joten tutkijan ja haasteltavien yhteys auttaa vuorovaikutusprosessien muodostamisessa. Mikäli toinen haastattelija olisi suorittanut haastattelut, olisi vastaukset voineet olla esimerkiksi suppeampia tai laajempia. Vuorovaikutuksen muodostuminen auttoi haastateltavia saamaan esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä ja toisaalta se myös auttoi kysymysten kohdistamisessa juuri kyseiselle haastateltavalle. Näiden tekijöiden voidaan katsoa vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen yleistettävyydelle otanta asettaa rajoitteita. Tämän tutkimuksen kannalta otanta mahdollisti tulosten toistettavuuden, sekä yhtäläisyyksien että eroavaisuuksien löytämisen. Aihetta olisi kuitenkin syytä tutkia laajemmin sekä tarkemmalla yrityskokoluokittelulla. Tässä nousi esille melko selkeitä poikkeamia pienten ja keskisuurten yritysten toimintatapaeroissa. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa myös heikentää se, että yhdestä yrityksestä haastateltiin ainoastaan yhtä henkilöä. Monimuotoisempi haastattelu voisi antaa paremman kuvan totuudesta, sillä on mahdollista, että haastateltava muuttaa vastauksiaan haluttuun suuntaan esitetyistä luottamustekijöistä huolimatta. Vastausten muuttaminen voi toisaalta tulla kysymykseen vahvemmin sen vuoksi, että haastattelijalla ja haastateltavalla on aiempi yhteys toisiinsa. Näiden tekijöiden lisäksi haastattelut olivat kertaluonteisia ja voi olla, että jokin ulkoinen tekijä on saattanut siirtää esimerkiksi haastateltavan keskittymistä muualle ja tämä on supistanut vastauksia. Kertaluonteinen haastattelu myös ajaa mahdollisuuteen, että haastateltava ei muista tuoda kaikkea oleelliseksi mieltämiään seikkoja esille. Haastattelut olivat kuitenkin vapaaehtoisia ja vastauksia ei rajoitettu. Mitään tosiasiallista tapahtumaa tai seikkaa ei myöskään ilmennyt, että haastateltavat rajoittaisivat vastauksiaan tai kaunistelisivat niitä.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen painopiste nojautui pieniin ja keskisuurin yritykseen lähinnä kansallisessa rakennusmarkkinassa. Tutkimus antoi selkeitä eroavaisuuksia toimintatapojen ja etenkin niiden implementoinnin käytänteisiin pienempien ja keskisuurten toimijoiden välillä. Myös prosessinomaisuuden puute sekä vakioidut toimintatavat ovat vajavaisia pienempien yritysten keskuudessa. Vaikka edellä mainittu joukko kuvaa melko keskeisesti todellisen rakennustyömaan yritysverkostoa tai toimijajoukkoa, asettaa tällainen haasteensa tieteelliselle tutkimukselle. Jatkon kannalta voisi olla hyödyllistä mitata ja tutkia erikseen eri segmenttejä ja pyrkiä paremmin tunnistamaan mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä teoreettisesti että todellisen toiminnan keskiössä. Tämä voisi antaa paremman kuvan verkostotutkimusaiheelle ja laajentaa kompleksisten rakenteiden toimintatapojen ymmärrystä sekä mahdollista hierarkkisuuutta. Toisaalta myös kattavamman teoreettisen otannan yritysverkostoista voisi saavuttaa ennakkotiedustelemalla yrityksen hankintaprosessien olemassaoloa ja rajata

haastattelujoukko sellaiseen, jotka jo noudattavat prosessimääritettyjä toimintatapoja.

Yritysverkostot ovat edelleen melko tuntematon käsite rakennusalalla. Yritysverkoston käsitteistö ja kumppanien merkitys kyllä ymmärretään, mutta alan toimintatapoja leimaavat konservatiivisuus sekä hierarkkiset mallit. Yksi vaihtoehtoinen tapa yritysverkostojen laajemmalle tutkimukselle olisi keskittyä allianssiyhteisön pääjäseniin sekä yhteistoiminnallisten toteutustapojen toimiin. Tämä kuitenkin saattaa vääristää otantajoukkoa sen suhteen, että Suomen markkinassa allianssin pääjäsenet ovat kokoluokaltaan merkittäviä toimijoita, jolloin pienten yritysten ääni jää kuulumattomiin. Tämä ei anna rakenteellisuudesta välttämättä kattavaa lineaarikuva.

Tutkimus on toteutettu monien suurten globaaleiden ilmiöiden ja maailmanpoliittisten poikkeustilanteiden jälkeen, joiden merkit sekä vaikutukset leimaavat toimialaa edelleen. Samoin tutkimuksen aikana Euroopassa käydään sotaa. On tarkoituksenmukaista verrata aikaa esimerkiksi ennen koronaviruspandemiaa nykyhetkeen. On myös tärkeää jäädä seuraamaan globaalien taloushaasteiden kehitystä ja niiden vaikutusta Suomen rakennusteollisuudelle, joka on pitkään kärsinyt ongelmista. Mahdollisten uusien toimintatapojen syntyminen sekä toisaalta selviytymiskyvykkyys tulee ottaa huomioon uusissa tutkimuksissa. On myös mielenkiintoista jäädä seuraamaan, millaisen merkityksen vahvat yritysverkostot saavat sodan jälkeisenä aikakautena, kun uudelleenrakentaminen käynnistyy. Maailma yhtenäistyy ja ylikansalliset suhteet yleistyvät. Tämä voi luoda uusia mahdollisuuksia, käsityksiä sekä toimintatapoja ylikansallisille yritysverkostoille.

Lopuksi on syytä nostaa esille rakennusalalla yleisesti nähtävät poikkeamat alueellisesti. Pelkästään Euroopan sisäisillä markkinoilla rakentaminen poikkeaa maiden välillä. Menetelmät ja työskentelytavat ovat erilaisia, hankkanta ja toteutusmuodot eroavat toisistaan, kohteet ovat profiileiltaan hyvinkin vaihtelevia ja ennen kaikkea pohjoisen olosuhteet luovat hyvin paljon eroavaisuuksia esimerkiksi Etelä-Euroopan toiminta-alueeseen verrattuna. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa rakennusalalla operoidaan varsin rajatulla toimialueella eikä yritykset levittäydy helposti yli kansallisten rajojen. Näin ollen etenkin palvelutuonta yritysverkostoissa on rajattua. Olisikin tarpeen verrata verkostojen mahdollisia alueellisia eroja tai tästä mahdollisesti johtuvaa sisään päin kääntymistä tai rajoittumista.

Itse tutkimuksen toteuttamisen kannalta yritysverkostojen rakenteisiin sekä asemoitumiseen syytä keskittää lisää huomiota ja laajentaa tutkimusta syvällisemmäksi tällä saralla. Myös strategioiden ja johtamisen kontekstiin tulisi panna enemmän, jotta näiden tutkimusta saataisiin laajennettua ymmärryksen lisäämiseksi ja tosiasiallisten hallinta- tai johtosuhteiden tunnistamiseksi.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. & Ritala, P. 2017. Network management in the era on ecosystems: A systematic review and a management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, s. 23-36.
- Aguilar-Saven, R.S. 2004. Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), s. 129-149.
- Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Axelsson, B. & Easton, G. 1992. *Industrial networks – A new view of reality*. Routledge. Lontoo, s. 181–183.
- Bygballe, L.E., Jahre, M. & Swärd, A. 2010. Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), s. 239-253.
- Caniëls, M.C.J. & Gelderman, C.J. 2005. Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management* 11(1-2), 141-155.
- Cheng, E., Li, H., Love, P. & Irani, Z. 2001. Network communication in the construction industry. *Corporate Communications*, 6(2).
- Clark, K.B. & Fujimoto, T. 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press. Boston.
- Dagnino, G.B., Levanti, G. & Mocciaro Li Destri, A. 2016. Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: A multilevel approach. *Organization studies*, 37(3), s. 349-373.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20, s. 621–31.
- Dyer, J.H. 2000. *Collaborative advantage. Winning through extended enterprise supplier networks*. Oxford University Press. Oxford.
- Egan, J. 1998. *Rethinking construction*. Department of the Environment, Transport and the Regions. UK.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H. & Snehota, I. 2002. *Managing networks*. IMP Group. 18th IMP-conference in Perth, Australia.
- Ford, D., Håkansson, H., Gadde, L-E. & Snehota, I. 2003. *Managing business relationships*. 2nd Edition. Wiley. Chichester, UK.
- Gadde, L-E. & Dubois, A. 2010. Partnering in the construction industry - problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 254-263.
- Gadde, L.E., Huemer, L. & Håkansson, H. 2003. Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management* 32, 357-364.
- Gamil, Y. & Rahman. I.A. 2017. Identification of Causes and Effects of Poor Communication in Construction Industry: A Theoretical Review. *Emerging Science Journal*, 1(4).

- Gebert-Persson, S., Mattsson, L.G. & Öberg, C. 2014. The network approach – a theoretical discussion. Submitted to the IMP Conference 2014.
- Gelderman, C.J. & van Weele, A.J. 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9(5-6), 207-216.
- Greve, H., Rowley, T. & Shipilov, A. 2014. Network advantage – How to unlock value from your alliances and partnerships. John Wiley & Sons, Incorporated, s. 3–16.
- Hacki, R. & Lighton, J. 2001. The future of the networked company. *The McKinsey quarterly* 3(3), s. 26–39.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Edita. Helsinki.
- Harrison, D. & Prencert, F. 2009. Network strategising trajectories within a planned strategy process. *Industrial Marketing Management* 38, 662–670.
- Hellsten, J. 4.4.2022. Ukrainan sota vaikuttaa rakennusalaan. Rakennusliitto.
- Hemmo, M. 2009. Sopimusoikeuden oppikirja. 3. painos. Talentum. Helsinki.
- Hines, P. 1994. *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*. Pittman. Lontoo.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hoezen, M., Reymen, I. & Dewulf, G. 2006. The problem of communication in construction. University of Twente.
- Holmen, E. & Pedersen, A-C. 2003. Strategising through analysing and influencing the network horizon. *Industrial Marketing Management*, 32.
- Huotilainen, H. 9.3.2024. *Ekonomisti: Asuntopula hämmöittää – "Voi olla, että hinnat nousevat hyvinkin voimakkaasti"*. Kauppalehti.
- Huuhka, T. 2022. Tehokkaan Hankinnan Työkalut. Books on Demand. Helsinki.
- Hyötyläinen, R., Smolander, A., Valjakka, T. & Räsänen, P. 1999. Yritysryhmästä järjestelmätoimittaja. Teoksessa: Alasoini, T. & Halme, P. *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Vuosikirja 1999*. Edita. Helsinki, s. 77–108.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 55, s. 133 – 139.
- Håkansson, H., Havila, V. & Pedersen, A.C. 1999. Learning in Networks. *Industrial Marketing Management* 28, 443–452.
- Håkansson, H. & Ingemansson, M. 2011. Construction Companies and How They Acquire Knowledge through Business Interaction. *The IMP Journal*. 5(2).
- Håkansson, H. & Ingemansson, M. 2013. Industrial renewal within the construction network. *Construction Management and Economics*. 31(1), 40-61. Routledge, Lontoo.
- Håkansson, H. & Johanson, J. 1992. A model of industrial networks. *Industrial Networks - A New View of Reality*. Routledge. Lontoo.

- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Developing relationships in business networks. Routledge. Lontoo.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Edita. Helsinki.
- Jacobs, D. & de Man, A.P. 1996. Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach. *Technology Analysis and Strategic Management* 8(4), 425–437.
- Junnonen, J-M. & Kankainen, J. 2012. Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Suomen Rakennusmedia.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Books on Demand. Helsinki.
- Järvensivu, T. & Möller, K. 2009. Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management* 38, 654–661.
- Kale, P. & Singh, H. 2009. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management Perspectives* 23, s. 45–62.
- Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaation prosessit. KeVer-verkkolehti 2. Ammattikorkeakoulujen kehittäjäverkosto.
- Karttunen, T. Laasanen, H. Sippel, L. Uitto, T. & Valtonen, M. 2012. Juridiikan perusteet. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Keung, C. & Shen, L. 2017. Network strategy for contractors' business competitiveness. *Construction Management and Economics*, 35(8–9).
- Kiiras, J. 2001. Toteutusmuodon valinta "Tehtävätarjotin ja toteutusmuotokorit". Rakentajain kalenteri 2001. Rakennustieto Oy, s. 763–769.
- Kiiras, J., Peltonen, T., Kruus, M. & Sivunen, M. 2019. Projektinjohtorakentaminen ja muita palvelumuotoja. Rakennustieto Oy. Helsinki.
- Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino, M. 2020. Ecosystem Handbook. Alma Talent.
- Koskela, L. & Vrijhoef R. 2001. Is the current theory of construction a hindrance to innovation? *Building Research and Information*, 29(3), s. 197–207.
- Koski, H. & Lahdenperä, P. 2015. Allianssiurakan taloudellisuus. Infrahankkeen toteutusmuotojen innovaatiokyvykkyyksien vertailua. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review* 61, 109–117.
- Kruunusillat. 2024. Usein kysytyt kysymykset. luettu 4.2.2024 klo 16:25. <https://kruunusillat.fi/hanketietoa/usein-kysytyt-kysymykset/>
- Leppänen, U. 2021. Osuuskuntavalmennuksen koulutusmateriaali. Tampereen osuustoimintakeskus.
- Luomala, J. 2001. Digitaalinen verkostotalous: tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Tekes. Helsinki.

- Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio.
- Malone, T.W. & Crowston, K. 1994. The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys* 26, 1.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampere.
- Miozzo, M. & Dewick, P. 2004. Networks and innovation in European construction: Benefits from inter-organisational cooperation in a fragmented industry. *International Journal of Technology Management*, 27(1), s. 68–92.
- Möller, K. & Halinen, A. 2017. Managing business and innovation networks – From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management* 67, 5–22.
- Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial marketing management*, 36 (7).
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot. Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Möller, K. & Svahn, S. 2003. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory*, 3 (2).
- Mölsä, S. 6.7.2018. Analyysi: Miksi 2010-luku on ollut keskisuurten rakennusliikkeiden, aliurakoinnin ja rakennuttajakonsulttien kulta-aikaa? *Rakennuslehti*. Rakennuslehden kesälehti, 2018.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan ABC. Edita. Helsinki.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki.
- Nurmilaakso, J.M. 2000. Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- O'Brien, J. 2009. Category management in purchasing – A strategic approach to maximize business profitability. KoganPage. Lontoo.
- Olsen, R.F. & Ellram, L.M. 1997. A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* 26. Elsevier Science.
- Parolini, C. 1999. The Value Net. A tool for Competitive Strategy. John Wiley & Sons Ltd. Great Britain.
- Partanen, J. & Möller, K. 2012. How to build a strategic network: a practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41(3).
- Patrucco, A.S. & Kähkönen, A-K. 2021. Agility, adaptability, and alignment: new capabilities for PSM in a post-pandemic world. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4).
- Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L. & Gustafsson, A. 2017. Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, 67(3), s. 106-121.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row, New York.

- Pietarinen, H. 20.9.2023. Suomeen iskemässä pahin konkurssiaalto sitten finanssikriisin. Helsingin Sanomat.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoomaa. WSOY, Helsinki.
- Planko, J., Chappin, M.M.H. Cramer, J.M. & Hekkert, M.P. 2017. Managing strategic system-building networks in emerging business fields: A case study of the Dutch smart grid sector. *Industrial Marketing Management*, 67(8).
- Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu (suom. M. Tillman). Weilin+Göös. (Alkuperäistös: *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985).
- Puustinen, A. 2017. Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2524-4>
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston painatuskeskus. Kuopio.
- Rakli. 2.6.2023. Pääkaupunkiseudun rakentaminen vähenee voimakkaasti tänä vuonna. STT Info. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69984544/rakli-paakaupunkiseudun-rakentaminen-vahenee-voimakkaasti-tana-vuonna?publisherId=40066563>
- Ross, J. 2003. Introduction to project alliancing, Alliance Contracting Conference 2003.
- Salminen, J. 2017. Rakennushankkeen uusiutuvat toteutusmuodot. Rakennustieto Oy. Helsinki.
- Seaden, G. & Manseau, A. 2001. Public policy and construction innovation. *Building Research and Information*, 29(3), s. 182-196.
- Sigalas, C. 2015. Competitive advantage: the known unknown concept. *Management decision* 53(9), s. 2004-2016.
- Sigalas, C. & Pekka-Economou, V. 2013. Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management* 6(1), s. 61-80.
- Siitonen, A. 2014. Relatioprojektimallit. Rakentajain kalenteri.
- Simonin, B.L. 1997. The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal* 40(5), s. 1150-1174.
- Tesch, R. 1990. Qualitative research: analysis types and software tools. Routledge. Lontoo.
- Tikkanen, J. & Halinen, A. 2003. Network approach to strategic management – Exploration to an emerging perspective. Paper presented at the 19th Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland.
- Tilastokeskus 1. 2024. 12fy – Rakennus- ja asuntotuotanto, 1995M01-2023M10. Haettu 15.1.2024.
- Tilastokeskus 2. 2024. 112g – Rakentamisen liikevaihtokuvaaja kuukausitasolla (2015=100), 1995M01-2023M11. Haettu 15.1.2024.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vainio, T. 2020. Asuntotuotantotarve 2020–2040. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Vainio, T. & Nippala, E. 2021. Rakentamisen yhteiskunnalliset vaikutukset. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Valkokari, K., Airola M., Hakanen T., Hyötyläinen R., Ilomäki S. & Salkari I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala, H., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro.
- Valtanen, T. 1.2.2023. Helsingin uuden sairaala-hankkeen hinta ponnahti miljardiin euroon – ylin kerros jätetään rakentamatta. Yle.
- Valtiovarainministeriö. 2024. Rakentaminen 2024–2025. Kevät 2024. Talousnäkökymät. Rakennusalan suhdanneryhmä (RAKSU). Valtiovarainministeriön julkaisuja, 2024:12. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-651-0>
- van Weele, A.J. 2018. Purchasing and Supply Chain Management. Seventh Edition. Cengage Learning.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuus ry.
- Vom Brocke, J. & Rosemann, M. 2010. Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods and Information Systems. Springer.
- Watermeyer, R. 2012. Changing the construction procurement culture to improve project outcomes. International Conference on Facilities Management, Procurement Systems and Public Private Partnerships, Cape Town.
- Waters, D. 2009. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Palgrave Macmillan.
- Xie, F., Hou, L., Wu, P., Wang, J. & Wang, X. 2016. Cost analysis for sustainable off-site construction based on a multiple-case study in China. Habitat International, 57, s. 215–222.

LIITE 1

Tutkimuskysymykset hankintatehtävissä oleville / toimineille henkilöille

Johdantokysymykset

- Yrityksen perustiedot: ikä, koko, henkilöstö, toimintasektori, tuotteet tai palvelut.
- Haastateltavan perustiedot: nimi, ikä, ammatti, koulutus, soveltuva työkokemus vuosina.
 - Mikä on asemanne yrityksessä?
 - Mikä on vastuualueenne yrityksessä?
 - Kuinka pitkään olette toimineet kyseisissä tehtävissä?
- Toimiiko yrityksenne rakennusosalalla pää- vai aliurakoitsijan roolissa? Miten määrittelette oman asemoitumisenne?
- Millä alueella ovat yrityksenne hankinnan pääpainot? Esimerkiksi koneet, materiaalit, palvelut yms.? Koetteko ylipäänsä tekevänne hankintaa?
- Miten määrittelette ostamisen, miten hankinnan? Onko näillä mielestänne eroa?
- Miten määrittelette hankintatoimen?
- Mitkä ovat mielestänne hankintatoimen tärkeimmät tehtävät?
- Mitkä ovat mielestänne hankinnan tärkeimmät hyödyt teidän yrityksellenne?
- Kuinka tärkeänä pidätte hankintaa osana liiketoimintaanne?
- Kuinka haastavana pidätte hankintaa? Onko yrityksenne hankinta mielestänne tehokasta?

Hankintatoimi ja prosessit – hankinnan näkökulma

- Onko yrityksenne määritellyt hankinnalle prosessia?
- Mitkä tekijät nostat tärkeimmiksi hankinnan vaiheiksi tai osa-alueiksi? Esimerkiksi kolme asiaa.
- Jos olette mitanneet tai tutkineet yrityksenne hankintaa, mitä olette tehneet ja millaisia tuloksia olette saaneet?
- Oletteko luokitelleet hankintojanne? Jos olette, miten?
- Kuka organisaatiossanne vastaa hankinnoista? Onko tehtävään nimetty tietty henkilö tai henkilöt?
- Millainen on hyvä sopimus?

Yritysverkostot ja rakennusalan toimintamallit

- Määrittele yritysverkosto.
- Kuulutteko tai koetteko kuuluvanne johonkin yritysverkostoon?
- Koetteko johtavanne jotakin yritysverkoston kaltaista suhdetta?
 - Voiko mielestänne verkostoa johtaa?
- Koetko, että yhteistyösuhteiden tai verkostojen avulla voi saavuttaa hyötyjä yritystoiminnassa?
 - Jos kyllä, niin minkälaisia?

- Millaisissa tilanteissa yritysverkkoja kannattaisi hyödyntää?

Kilpailuedut

- Määrittele omin sanoin kilpailuetu.
- Voiko hankintatoimi tuottaa yritykselle mielestänne kilpailuetuuksia?
 - Jos kyllä, miten?
- Entäpä sitten hankinnan mahdolliset yritysverkostot: voiko yritysverkostojen avulla saavuttaa kilpailuetuuksia?
- Mitkä ovat teidän yrityksenne kilpailuetuuksia ja -valtteja?
- Mitkä ovat mielestänne tärkeitä ominaisuuksia yrityksellenne kilpailuetua tavoiteltaessa?
 - Oletteko laatineet suunnitelmaa kilpailuetuuksien tavoitteluun?
- Miten näette oppimisen tärkeyden liiketoiminnassanne?
- Opiskeletteko tai koulutatteko henkilökuntaanne?
 - Onko teillä tai oletteko suunnitelleet muita keinoja oppimisen tavoitteluun käytössänne?
- Voiko yritysverkostoista mielestänne oppia?
- Onko hankinnan tai hankintatoimen kehittämällä mielestänne merkitystä kilpailuetua tavoiteltaessa?

LIITE 2

Tutkimuskysymykset myyntitehtävissä toimiville henkilöille

Johdantokysymykset

- Yrityksen perustiedot: ikä, koko, henkilöstö, toimintasektori, tuotteet tai palvelut.
- Haastateltavan perustiedot: nimi, ikä, ammatti, koulutus, soveltuva työkokemus vuosina.
 - Mikä on asemanne yrityksessä?
 - Mikä on vastuualueenne yrityksessä?
 - Kuinka pitkään olette toimineet kyseisissä tehtävissä?
- Toimiiko yrityksenne rakennusosalalla pää- vai aliurakoitsijan roolissa? Miten määrittelette oman asemoitumisenne?
- Millä alueella ovat yrityksenne hankinnan pääpainot? Esimerkiksi koneet, materiaalit, palvelut yms.? Koetteko ylipäänsä tekevänne hankintaa?
- Miten määrittelette ostamisen, miten hankinnan? Onko näillä mielestänne eroa?
- Miten määrittelette hankintatoimen?
- Mitkä ovat mielestänne hankintatoimen tärkeimmät tehtävät?
- Mitkä ovat mielestänne hankinnan tärkeimmät hyödyt teidän yrityksellenne?
- Kuinka tärkeänä pidätte hankintaa osana liiketoimintaanne?
- Kuinka haastavana pidätte hankintaa? Onko yrityksenne hankinta mielestänne tehokasta?

Hankintatoimi ja prosessit – tarjoajan näkökulma

- Onko yrityksenne määritellyt myynnille prosessia?
 - Entä hankintoihin tarjoamisen prosessia?
- Osaatteko sanoa prosentuaalisen osuuden tai karkean arvion siitä, miten myynti jakautuu teidän aktiivisten toimien ja teihin päin kontaktoidun välillä?
- Jos olette mitanneet tai tutkineet yrityksenne myyntiä, mitä olette tehneet ja millaisia tuloksia olette saaneet?
- Kuka organisaatiossanne vastaa myynnistä? Onko tehtävään nimetty tietty henkilö tai henkilöt?
- Millainen on hyvä sopimus?

Yritysverkostot ja rakennusalan toimintamallit

- Määrittele yritysverkosto.
- Kuulutteko tai koetteko kuuluvanne johonkin yritysverkostoon?
- Koetteko johtavanne jotakin yritysverkoston kaltaista suhdetta?
 - Voiko mielestänne verkostoa johtaa?
- Koetko, että yhteistyösuhteiden tai verkostojen avulla voi saavuttaa hyötyjä yritystoiminnassa?

- Jos kyllä, niin minkälaisia?
- Millaisissa tilanteissa yritysverkkoja kannattaisi hyödyntää?

Kilpailuedut

- Määrittele omin sanoin kilpailuetu.
- Voiko hankintatoimi tuottaa yritykselle mielestänne kilpailuetuuksia?
 - Jos kyllä, miten?
- Entäpä sitten hankinnan mahdolliset yritysverkostot: voiko yritysverkostojen avulla saavuttaa kilpailuetuuksia?
- Mitkä ovat teidän yrityksenne kilpailuetuuksia ja -valtteja?
- Mitkä ovat mielestänne tärkeitä ominaisuuksia yrityksellenne kilpailuetua tavoiteltaessa?
 - Oletteko laatineet suunnitelmaa kilpailuetuuksien tavoitteluun?
- Miten näette oppimisen tärkeyden liiketoiminnassanne?
- Opiskeletteko tai koulutatteko henkilökuntaanne?
 - Onko teillä tai oletteko suunnitelleet muita keinoja oppimisen tavoitteluun käytössänne?
- Voiko yritysverkostoista mielestänne oppia?
- Onko hankinnan tai hankintatoimen kehittämällä mielestänne merkitystä kilpailuetua tavoiteltaessa?