



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateieteellinen tiedekunta

A380A5000 Kandidaatin tutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Katrina Lintukangas

TOIMITTAJAYHTEISTYÖ RAKENNUSALALLA:

Yhteistyön kehittäminen ja haasteet nykypäivän rakennusyhtiössä

SUPPLIER COLLABORATION IN CONSTRUCTION INDUSTRY:

The development and challenges of cooperation in a contemporary construction company

1.1.2016

Meri Pajarinen 0421116

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Meri Pajarinen 0421116

Tutkielman nimi: Toimittajayhteistyö rakennusalalla: Yhteistyö ja haasteet
nykypäivän rakennusyhtiössä

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine: Kansainvälinen liiketoiminta

Opinnäytetyön ohjaaja: Katrina Lintukangas

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena on perehtyä suomalaisen rakennusyhtiön toimittajayhteistyön nykytilaan, yhteistyön tiivistämiseen liittyviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä toimittajakannan segmentointiin. Työ pyrkii antamaan kokonaiskuvan yrityksen yhteistyösuhteiden tilasta sekä muodostamaan näkemyksiä mahdollisista ongelmakohdista. Näin ollen pyritään tarjoamaan yritykselle myös mahdollisuus tarttua toimittajasuhteisiin liittyviin asioihin, jotka eivät ole vielä yrityksen haluamalla tasolla. Tutkimuksen tulokset perustuvat aikaisemmista tutkimuksista muodostuvaan teoriaosuuteen sekä haastatteluiden avulla kerättyyn empiriaosioon. Haastattelut on suoritettu puolistrukturoituina ja materiaali on analysoitu teemoittelua hyödyntäen. Tutkimus osoitti, että kehittämällä toimittajasuhteita oikeanlaisten toimittajien kanssa, on yrityksen mahdollista saavuttaa paljon kaivattua kilpailuetua. Hyötyjen tavoittelemisen ei kuitenkaan ole ongelmatonta projektiluontoisella rakennusalalla, jossa toimittajasuhteista on haastavaa kehittää jatkuvia suhteita vaihtuvien projektien vuoksi. Kohdeyrityksessä pyritään jo nyt hyödyntämään toimittajayhteistyöstä kumpuavia etuja, mutta paljon on vielä tekemättä. Nykyään hinta vaikuttaa vielä liikaa toimittajavalintaan, yhteistyön kehittämiseksi ei ole olemassa tunnettua järjestelmää ja yhteistyösuhteiden merkitystä tulisi läpi organisaation painottaa vahvemmin. Yrityksen henkilöstö tiedostaa haasteet, joita yhteistyösuhteiden kehittämiseen liittyy, mutta yleinen mielipide on kuitenkin se, että toimittajasuhteiden kehittäminen on kannattavaa haasteellisuudesta huolimatta. Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa yhä vahvemmin lähteä tavoittelemaan yhteistyösuhteita kehittämällä saavutettavissa olevia kilpailullisia etuja, koska osaamista ja resursseja siihen löytyy. Ennen kehittämisprosessia johdon kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota tutkimuksessa ilmenneisiin eriäviin mielipiteisiin muun muassa henkilösuhteiden vaikutuksesta ja organisaatiotason ymmärryksestä, jotta toimittajayhteistyön hyödyt saadaan realisoitumaan halutulla tavalla.

ABSTRACT

Author: Meri Pajarinen 0421116
Title: Supplier collaboration in construction industry: The development and challenges of cooperation in a contemporary construction industry
Faculty: LUT, School of Business
Major: International business
Examiner: Katrina Lintukangas

The purpose of this bachelor's thesis is to get acquainted with the current state of supplier collaboration in a Finnish construction company. It also tries to find out the challenges and the opportunities involved in the development of supplier cooperation as well as introduce the basis of supplier segmentation. By becoming familiar with these themes and finding out the current state of supplier collaboration in the case company, the thesis tries to point out possible problems involved in the cooperation. When the problems have been identified, it is possible for the company to make some alterations in the supplier relationship management, if the collaboration is not at the ideal state. The results of this thesis are based on a theory section, which consists of conclusions of earlier research, and on an empirical section, which consists of data collected by interviewing staff from the case company. The research indicates that by developing supplier relationships with the right suppliers, it is possible for the case company to gain some highly desired competitive advantage. Nevertheless, it is not unproblematic to pursue the possible benefits in a project orientated construction industry. There are already some attempts to exploit the opportunities of supplier collaboration in the case company but there are still much undone. Nowadays the prize of the supplier is still in too great a position in the supplier selection process, there is no organized system for development of the relationships and the overall understanding of the importance of the supplier relationships is not at the wanted state. The personnel of the case company are aware of the challenges and the general opinion is that it is indeed important to develop the supplier relationships in spite of the known challenges. Before making changes in the development of supplier collaboration, should the management of the company pay attention to the different opinions on effects of individual relations and the level of organizational understanding, came up in the research. By doing so, it enables the case company to reach the benefits of supplier cooperation as planned.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2 Rajaukset	2
1.3 Tutkimuskysymykset	3
1.4 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma	4
1.5 Teoreettinen viitekehys	5
1.6 Kirjallisuuskatsaus	6
1.7 Tutkimuksen rakenne	7
1.8 Määritelmät ja käsitteet	8
1.8.1 Toimittaja	8
1.8.2 Strategisesti merkittävä toimittaja.....	8
1.8.3 Toimittajasuhteiden hallinta	8
1.8.4 Toimittajayhteistyö	9
1.8.5 Toimittajasuhteiden segmentointi	9
2. Yhteistyö toimittajien kanssa	10
2.1 Syyt yhteistyösuhteiden merkityksen kasvulle.....	10
2.2 Toimittajayhteistyön tarjoamat mahdollisuudet.....	11
2.3 Toimittajayhteistyön haasteet.....	14
2.4 Toimittajayhteistyön erityispiirteitä rakennusalalla	17
2.5 Toimittajasuhteiden segmentointi	18
3. Toimittajayhteistyön nykytilan kartoitus.....	20
3.1 Kohdeyrityksen esittely	20
3.2 Tutkimuksen toteutus	21
3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	22
3.4 Haastattelututkimuksen tulokset.....	23
3.4.1 Toimittajasuhteiden hallinnan nykytila yrityksessä	23

3.4.2 Toimittajasuhteiden kehittämisen haasteet kohdeyrityksessä	30
3.4.3 Tulevaisuuden suuntaviivat	36
4. Johtopäätökset	41
4.1 Tutkimuksen tärkeimmät löydökset	41
4.2 Tutkimuksen liiketoiminnalliset vaikutukset	46
4.3 Jatkotutkimustarpeet	46
LÄHTEET:	48

LIITTEET:

Liite 1: Toimittajayhteistyön mahdollisuudet

Liite 2: Toimittajayhteisön haasteet

Liite 3: Haastateltavien tehtävänimike, yksikkö ja hankintojen tyyppi

Liite 4: Haastatteluiden kysymyslista

Liite 5: Yhteenveto empiriasta

1. Johdanto

Hankintatoimen asema yrityksen kilpailuedun lähteenä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana (Moeller, Fassnacht & Klose 2006; Dyer, Cho & Chu 1998). Aikaisemmin hankinnat nähtiin erillisenä ja strategisesti merkityksettömänä liiketoiminnan osana, joilla ei uskottu olevan vaikutusta kilpailuedun saavuttamisessa (Reid & Plank 2000). Hankintojen merkittävyyden puolesta puhuu kuitenkin niiden huomattava osuus yrityksen liikevaihdosta. Dubois'n ja Gadden (2000) mukaan rakennusalan yrityksissä jopa 75% yrityksen kokonaiskustannuksista muodostuu ostetuista tuotteista ja palveluista. Näin ollen on perusteltua väittää, että hankinnat sekä yhteistyösuhteet palveluntarjoajiin ovat tärkeä strateginen osa yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä.

Monissa yrityksissä on pitkään käsitelty toimittajasuhteita lyhytnäköisesti eikä yrityksillä ole ollut halua tai taitoa lähteä kehittämään syvällisempää ja luottamukseen perustuvaa yhteistyösuhdetta strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa. Toyotan menestyksekkäs toimittajasuhteiden hallinta on osaltaan ollut merkittävässä roolissa asenteiden muuttumisessa (Wilhelm & Kohlbacher 2011; Dyer et al. 1998). Dyerin et al. (1998) mukaan aikaisemmin tehokkaimpana yhteistyösuhdetta hallintatapana pidettiin toimintamallia, jossa toimittaja oli ”käden ulottuvilla”, minkä takia tämän tyyppiset suhteet nimettiin niin sanotuiksi ”arms-length” -suhteiksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yritysten välille ei pyritty rakentamaan luottamukseen perustuvaa suhdetta, jossa esimerkiksi informaatio ja innovaatiot voisivat vapaasti liikkua. Kun Toyota kuitenkin integroitujen ja tiedon jakamiseen perustuvien toimittajasuhteiden avulla pääsi muun muassa toimittajien innovaatioiden kautta rakentamaan merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin nähden (Dyer et al. 1998; Wilhelm & Kohlbacher 2011), alettiin monissa muissakin yrityksissä ymmärtämään toimittajasuhteiden hallinnan tuomat mahdollisuudet.

Rakennusala poikkeaa toimialana merkittävästi prosesseihin ja yhteistyöhön perustuvasta autoteollisuudesta projektiluontoisen luonteensa takia (Eriksson 2010). Koska rakennusallalla toimivat yritykset ovat esimerkiksi kasvavien ulkoisten hankintojen vuoksi yhä enenevässä määrin riippuvaisia toimittajista ja aliurakoitsijoista (Dubois & Gadde 2000), on niiden kuitenkin tärkeää löytää optimaalinen keino yhteistyösuhdetta hallitsemiseen ja kehittämiseen.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimuksen aiheena on selvittää Suomessa toimivan rakennusalan yrityksen toimittajasuhteiden hallinnan nykytila. Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii suuri suomalainen rakennusalan yritys. Koska yritys haluaa pysyä nimettömänä, viitataan siihen tässä työssä nimellä *Valo*. Valo muodostaa vuosittain noin 10 000 toimittajasuhdetta (Yrityksen sisäinen materiaali 2015), joiden hallinta vaatii resursseja ja järjestelmällisyyttä. Jotta näiden toimittajasuhteiden hallintaa olisi mahdollista kehittää, on tärkeää selvittää yrityksen tämänhetkinen tilanne yhteistyösuhteiden hallinnan osalta. Tutkimuksen tärkein tavoite on näin ollen Valon toimittajasuhteiden hallinnan nykytilan selvittäminen. Nykytilaa koskevien tietojen pohjalta yrityksen on mahdollista ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin, jos toimittajayhteistyön hallinta ei ole sillä tasolla, kun he sen haluaisivat olevan.

Tutkimuksen toinen tavoite on tunnistaa mahdollisuuksia ja haasteita, joita toimittajayhteistyöhön liittyy ja huomioida rakennusalan projektiluontoisen luonteen tuomat lisävaikutukset haasteellisuuteen. Mahdollisuuksilla viitataan siihen, minkälaisia kilpailullisia etuja yrityksen on mahdollista saavuttaa, jos se onnistuu määrittelemään onnistuneesti keinot yhteistyösuhteiden hallinnalle. Yhtenä näkökulmana tutkimuksessa on lisäksi se, että kaikkiin toimittajasuhteisiin ei ole kannattavaa panostaa yhtä voimakkaasti, vaan on oleellista tunnistaa yritykselle strategisesti merkittävät toimittajat ja lähteä rakentamaan heidän kanssaan vahvempaa kumppanuutta. Vaikka tutkimuksessa tuodaankin näkökulmaa erilaisista segmentointimalleista ja strategisista toimittajista, tarkoituksena ei kuitenkaan ole löytää tai tunnistaa yritykselle strategisia toimittajia, vaan osoittaa niiden merkitys järkevässä toimittajasuhteiden hallinnassa.

1.2 Rajaukset

Tutkimuksen rajaamisella pyritään pitämään työn fokus riittävän tiiviinä. Rajaamaton tutkimus on vaikea keskittää olennaisiin asioihin ja se voi helposti muuttua hajanaiseksi ja epäselkeäksi. Tämä tutkimus rajataan siten, että siinä keskitytään ainoastaan ostajayrityksen sekä toimittajan väliseen suhteeseen ja ulkopuolelle jätetään näkökulma suhteesta loppuasiakkaaseen. Juuri toimittajan ja ostavan yrityksen välinen yhteistyösuhde on oleellinen, kun tavoitteena on päästä kehittämään liiketoimintaa muun muassa innovaatioiden ja paremman palvelutason avulla. Kohdeyrityksen toimiala rajaa tutkimuksen luonnollisesti rakennusalaan. Kuitenkin käytössä on esimerkkejä myös muilta toimialoilta, koska

toimittajayhteistyön hallintaan on aikaisemmin perehdytty tarkemmin muun muassa autoteollisuudessa (Bensaou & Venkataraman 1995; Dyer et al. 1998; Wilhelm & Kohlbacher 2011) ja sieltä saatavat kokemukset ovat ainakin jossain määrin rinnastettavissa myös rakennusalaan. Lisäksi tutkimus rajautuu strategisesti merkittäviin toimittajasuhteisiin, jättäen ulkopuolelle geneeriset ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta vähemmän oleelliset yhteistyösuhteet.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aihealueeseen perehtymisen jälkeen on mahdollista ryhtyä rakentamaan tutkimuskysymyksiä, joiden varaan rakentuu pitkälti tutkimuksen ydinsisältö (Metsämuuronen 2003, 24). Toimittajasuhteista löytyy verrattain paljon tutkimuksia, mutta koska tämän tutkimuksen tärkein tavoite on selvittää kohdeyrityksen nykytila toimittajasuhteiden osalta, on tällöin järkevämpää ilmaista tutkimuskysymys kuvailevassa muodossa (Metsämuuronen 2003, 24). Kuvailevissa tutkimuskysymyksissä kerrotaan esimerkiksi mitä, missä, milloin ja kenelle tutkimus aiotaan tehdä (Metsämuuronen 2003,24). Näin ollen tutkimuksen tutkimuskysymykset on muotoiltu kuvailevaan muotoon, joilla pyritään rakentamaan kehys, jonka avulla ilmiötä voidaan selittää asetettujen kysymysten puitteissa.

Päätutkimuskysymys:

”Millainen rooli toimittajayhteistyöllä on projektiorganisaatiossa?”

Päätutkimuskysymyksellä viitataan Valon toimittajayhteistyön nykytilaan. Vastaamalla tähän kysymykseen pyritään myös selvittämään yrityksessä hankintoja tekevien ihmisten asenteita toimittajayhteistyötä kohtaan. Selvittämällä toimittajayhteistyön roolin yrityksessä tällä hetkellä, on mahdollista lähteä selvittämään jatkossa myös tekijöitä, jotka kaipaivat muutosta. Tutkimuskysymys vastaa lisäksi kuvailevan tutkimusasetelman kysymyksiin kenelle ja milloin tutkimus tehdään.

Osatutkimuskysymykset:

(1) ”Minkälaisia mahdollisuuksia sekä haasteita toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyy?”

(2) ”Minkälaisiin toimittajasuhteisiin on kannattavaa panostaa?”

(3) ”Miten toimittajayhteistyötä tulisi kehittää?”

Vastaamalla pelkkään päätutkimuskysymykseen, jäisi tutkimuksen sisältö suppeaksi. Sen sijaan etsimällä vastauksia näihin osatutkimuskysymyksiin on mahdollista laajentaa tutkimuksen perspektiiviä ja tuoda esille monipuolisempia näkökulmia toimittajayhteistyöstä. Koska tutkimuksen tärkeä tavoite on tarjota kehitysehdotuksia Valolle, tuodaan kysymyksissä esille myös tulevaisuuteen suuntaava perspektiivi.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta, joka voidaan Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994,11) mukaan yksinkertaisimmillaan määritellä toiminnassa olevan tapahtuman tutkimiseksi. Tapahtuma on tässä tapauksessa siis toimittajayhteistyön rooli kohdeyrityksessä tällä hetkellä sekä kyseisen yhteistyön kehittämismahdollisuudet. Tapaustutkimus on yksi tärkeimmistä kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista ja sen tarkoituksena on mahdollistaa ilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Metsämuuronen 2003, 170-171). Lähtökohta tälle tutkimukselle ei siten voi olla suora yleistettävyyys, vaikka Metsämuurosen (2003, 171) mukaan tapaustutkimuksen avulla on mahdollista löytää hyödyllisiä sekä mielenkiintoisia yhteyksiä tapausten välillä, jotka voivat osoittautua myöhemmin myös yleistettäväksi.

Empiirinen aineisto on kerätty tutkimukseen haastatteluiden avulla. Haastattelut sopivat Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 15) mukaan tutkimusmetodiksi hyvin muun muassa silloin, kun halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia, kartoittaa tutkittavaa aluetta ja halutaan kuvaavia esimerkkejä. Koska tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää ja selvittää toimittajayhteistyön laatua ja Valon henkilöstön mielipiteitä siitä, soveltuvat haastattelut hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi. Haastattelumuotona on käytetty strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun sekoitusta, jossa haastateltaville on lähetetty kysymyslista ennen haastattelua, jossa osa kysymyksistä on vastausvaihtoehdollisia. Kysymyslista on toiminut haastattelutilanteessa punaisena lankana, mutta haastatteliija on pyrkinyt yleisen keskustelun ja kysymysten kautta saamaan myös kysymyslistan ohittavaa informaatiota.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjana toimii Suomessa toimivan rakennusalan yrityksen toimittajasuhteiden hallinnan tämänhetkinen taso. Haastatteluiden avulla saatava informaatio nykytilanteesta antaa toisin sanoen pohjan koko työlle. Kohdeyrityksen kannalta kuitenkin ainoastaan nykytilan selvittäminen ei tuo tarpeeksi strategista arvoa tutkimukselle, vaan työn avulla pyritään löytämään myös keinoja yhteistyösuhteiden kehittämiseksi.

Toimittajayhteistyöhön panostaminen avaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi ja kilpailuedun löytämiseksi. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon myös yhteistyösuhteita ja niiden kehittämistä sekä luokittelua koskevat haasteet. Näin pyritään luomaan eheä kuva siitä, mitä toimittajayhteistyön kehittämiseksi on mahdollista saavuttaa. Kuten aikaisemmin on mainittu, eivät kaikki toimittajasuhteet ole yrityksen kannalta kuitenkaan yhtä merkittäviä, mikä tekee toimittajasuhteiden segmentoinnista relevantin osan tutkimusta. Perehtymällä toimittajakannan segmentointiin, on tarkoituksena perustella syitä erilaisten yhteistyösuhteiden jakamiselle.

Rakennusallalla olevat yritykset toimivat jatkuvasti kovenevassa kilpailutilanteessa, jossa kilpailuedun löytäminen on tärkeä osa kilpailijoista erottumisessa. Selvittämällä kohdeyrityksen toimittajayhteistyön nykytilaa ja tutkimalla jo julkaistuja tutkimuksia aiheesta, pyritään selvittämään olisiko kyseisen yrityksen mahdollista saavuttaa toimittajayhteistyötä kehittämällä kovassa kilpailutilanteessa oleellista kilpailuetua. Näistä tekijöistä muodostuu kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen viitekehys, jota on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.6 Kirjallisuuskatsaus

Monet toimittajasuhteita koskevat aikaisemmat tutkimukset ovat sijoittuneet muun muassa auto- tai tehdasteollisuuteen (Wilhelm & Kohlbacher 2011; Dyer et al. 1998). Esimerkiksi Gann ja Salter (2000) ihmettelevät rakennusalan vähäistä osuutta yhteistyösuhteita koskevassa tutkimuksissa, koska esimerkiksi Suomessa rakennusalan osuus bruttoarvon noususta on vuosina 2008-2014 ollut noin 6-7% (Tilastokeskus 2015). Rakennusalaan koskevissa tutkimuksissa suuremmissa roolissa on lisäksi monesti ollut suhteet loppuasiakkaisiin enemmän kuin suhteet toimittajiin (Eriksson & Laan 2007). Yritysten tuloksen sekä tehokkaan yhteistyösuhteiden hallinnan välisen linkin laajemman ymmärtämisen jälkeen on toimittajasuhteisiin ja niiden johtamiseen liittyvien tutkimusten määrä kuitenkin kasvanut tasaisesti viime vuosikymmenten ajan (Bemelmans, Voordijk, Vos & Buter 2012a; Hines 1994). Muun muassa Kamann, Snijders ja Welling (2006) korostavat tutkimuksessaan, että rakennusalalla toimittajasuhteiden hallintaan liittyy kuitenkin monenlaisia ongelmia. Kun monet tutkimukset osoittavat, että aliurakoitsijat pystyvät vaikuttamaan jopa 90 %:iin rakennusprojektin kokonaisarvosta (Hinze & Tracey 1994; Vrijhoef & Koskela 2000) on pääurakoitsijoiden kuitenkin hyväksyttävä, että yksi loogisimmista tuottavuuden ja suoriutumisen tehostamiskeinoista löytyy toimittajasuhteiden hallinnan parista (Matthews, Tyler & Thorpe 1996). Toimittajasuhteiden suuri vaikutusvalta on siis ymmärretty myös kilpailuedun lähteenä, jonka vuoksi toimittajasuhteiden hallinnan

tuomia mahdollisuuksia on tärkeä tutkia myös rakennusosalalla toimialan haasteellisuudesta huolimatta.

Toimittajasuhteiden hallintaa koskevan tutkimuksen parissa on tuotu yhä useammin esille erilaisia portfolio-malleja, joiden avulla toimittajasuhteiden luokittelu ja strategisten toimittajien löytäminen helpottuu (Eom, Yun & Paek 2008; Bemelmans et al. 2012a; Olsen & Ellram 1997). Portfolio-mallien yleistyminen lähti liikkeelle vuonna 1983, kun Kraljic julkaisi uraauurtavan artikkelinsa *Harved Business Review:ssa* (Caniëls ja Gelderman 2004). Kraljic (1983) kuitenkin painotti, että portfolio-mallin tehtävä oli ensisijaisesti minimoida hankinnan haavoittuvuutta sekä hyödyntää ostovoivoima mahdollisimman tehokkaasti. Monet tutkijat ovat kuitenkin tuoneet esille, että segmentointimallit voivat olla hyödyllisiä työkaluja myös yrityksen toimittajasuhteiden analysoimisessa (Turnbull 1990; Krapfel, Salmond & Spekman 1991). Muun muassa Zolkiewski ja Turnbull (2002) sekä Caniëls ja Gelderman (2004) esittelevät tutkimuksissaan segmentointimallien monipuolisia käyttömahdollisuuksia, joista yksi on toimittajasuhteiden hallinnan optimointi.

Tämä tutkimus pyrkii vetämään yhteen suomalaisessa rakennusyhtiössä tapahtuvan toimittajayhteistyön tämänhetkisen tason sekä siihen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet sekä tärkeiden toimittajien tunnistamisen mallit. Tämän tyyppistä tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Suomessa, minkä vuoksi tutkimus pohjautuu vahvasti kohdeyrityksestä saatavaan haastatteluaineistoon. Aiheesta kirjoitetut tutkimukset toimivat kuitenkin tukena haastattelusta saataville tiedoille ja rakentavat siten rankaa tutkimukselle.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu neljästä kappaleesta, joista ensimmäinen on johdantokappale. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa pureudutaan toimittajayhteistyön merkityksen kasvuun vaikuttaneisiin tekijöihin, jonka jälkeen esitellään erilaisia mahdollisuuksia, joita tehokkaalla toimittajayhteistyöllä voi saavuttaa. Tämän jälkeen tuodaan esille toimittajayhteistyöhön liittyviä haasteita. Lisäksi esitellään rakennusalan tuomat ominaispiirteet, jotka muokkaavat toimittajayhteistyön kehittämistä toimialan puitteissa. Viimeisessä osuudessa käsitellään vielä lyhyesti toimittajasuhteiden segmentointia.

Empiriaosa käynnistyy kohdeyrityksen, Valon, esittelyllä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan haastatteluaineiston pohjalta saatuja tutkimustuloksia yrityksen

toimittajayhteistyön nykytilasta. Empiirinen aineisto on jaoteltu kolmeen pääteemaan, jotka on vielä jaettu alateemoihin haastattelussa nousseiden aiheiden perusteella. Tutkielma loppuu johtopäätöksiin, joissa esitellään tutkimuksen tärkeimmät löydökset, liiketoiminnalliset vaikutukset sekä jatkotutkimustarpeet.

1.8 Määritelmät ja käsitteet

Määrittelemällä tutkimuksen kannalta oleellimmat ja paljon käytetyt käsitteet pyritään helpottamaan työn lukemista ja ymmärtämistä. Tärkeimpien käsitteiden määrittelemättömyys voi lisäksi johtaa väärinymmärryksiin, jos niitä on mahdollista tulkita monilla tavoilla. Määrittelemällä käsitteet yleisesti hyväksytyllä sekä kirjoittajan ajatusmallia tukevalla tavalla, pystytään tutkimuksessa käsittelemään aihetta validilla tavalla kirjoittajan näkökulmasta.

1.8.1 Toimittaja

Toimittajalla viitataan tavarantoimittajiin ja palveluntoimittajiin sekä aliurakoitsijoihin. (Bemelmans et al. 2012a)

1.8.2 Strategisesti merkittävä toimittaja

Strategisesti merkittävällä toimittajalla tarkoitetaan esimerkiksi sellaisia yhteistyökumppaneita, joilta ostetaan vuosittain merkittävällä spendillä tuotteita/palveluita tai niiden kriittisyys tuotannon (aikataulujen, talouden) kannalta on huomattava. Ne voivat olla myös toimijoita, joiden kanssa yhteistyön tekeminen voi tuoda yritykselle kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja mahdollisuuden päästä käsiksi esimerkiksi toimittajan uusiin innovaatioihin. Myös sellaiset toimittajat, joista yrityksen liiketoiminta on riippuvainen, ovat merkittäviä toimittajien suuremman neuvotteluvoiman seurauksena. (Lysons & Farrington 2006, 231)

1.8.3 Toimittajasuhteiden hallinta

Toimittajasuhteiden hallinta on yrityksen sitoutumista prosessiin, jonka lopullisena tarkoituksena on tuottaa arvoa toimittajasuhteiden avulla. Se koostuu muun muassa strategisten toimittajasuhteiden kehittämisestä ja vakauttamisesta samalla, kun yritys analysoi myös tulevaisuuden potentiaalisia strategisia toimittajia. (Moeller et al. 2006)

1.8.4 Toimittajayhteistyö

Toimittajayhteistyö tarkoittaa toimittajan ja ostajan välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa vaihdetaan tuotteiden ja palveluiden lisäksi muun muassa informaatiota ja kehitysehdotuksia. Tehokkaan toimittajayhteistyön avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua molemmille osapuolille esimerkiksi toimittajan parantuneen suoriutumiskyvyn myötä. (Ford, Gadde, Håkansson, Lundgren, Snehota, Turnbull & Wilson 1998, 110-111)

1.8.5 Toimittajasuhteiden segmentointi

Toimittajasuhteita voidaan jaotella erilaisiin kategorioihin esimerkiksi niiden strategisen arvon perusteella. Yksinkertaisimmillaan suhteet voidaan jaotella Kraljicin (1983) luomaan nelikenttämatriisiin, jossa vaaka-akselin mittarina toimii hankintariski eli saatavuuden vaikeus ja pystyakselina yhteistyösuhteen taloudellinen merkitys. Näin muodostuu neljä erilaista yhteistyösuhteiden kategoriaa, joihin yrityksen on kannattavaa suhtautua niiden liiketoiminnallisen merkityksen mukaisesti. (Olsen & Ellram 1997)

2. Yhteistyö toimittajien kanssa

Viime vuosikymmenten aikana hankintatoimen ja toimittajasuhteiden merkittävä asema yrityksen kannattavuuden rakentamisessa on siis laajalti hyväksytty yritysmaailmassa (Eom et al. 2008; Dubois & Gadde 2000). Yhteistyön edut perustuvat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 313) mukaan kahteen yksinkertaiseen havaintoon: (1) yhteiset päämäärät ajavat yrityksiä ja yksilöitä tehokkaampaan suoriutumiseen sekä (2) toisensa tuntevat yksilöt pyrkivät konfliktitilanteissa ratkaisemaan ongelman mahdollisimman hyvin molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Nämä yksinkertaiset, mutta usein sitäkin oleellisemmat tekijät ovat suuressa roolissa, kun yritys lähtee tarkastelemaan yhteistyösuhteistaan kumpuavia etuja ja syitä yhteistyösuhteen ylläpidolle.

2.1 Syyt yhteistyösuhteiden merkityksen kasvulle

Monet muutokset yritysmaailmassa ovat johtaneet toimittajasuhteiden merkityksen kasvuun. Yksi tärkeimmistä muutoksista on lisääntynyt toimintojen ulkoistaminen yrityksen ulkopuolisille toimijoille. Yritykset pyrkivät vähentämään liiketoiminnan erikoistumisalueita, jotta niille jäisi mahdollisimman paljon resursseja yrityksen ydintoimintoihin ja niiden kehittämiseen. (Ford et al. 1998, 109; Krause, Scannel & Calantone 2000) Toimialojen ja teknologian jatkuva kehittyminen lisää myös merkittävästi ulkoistamisen tarvetta, kun liiketoiminnan pyörittämiseen tarvitaan yhä enemmän osaamista yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta (Bemelmans, Voordjik & Vos 2012a; Ford et al. 1998, 110). Bemelmans et al. (2012a) toteavatkin, että tämä johtaa yhä voimakkaampiin riippuvuussuhteisiin liiketoiminnan kannalta kriittisten toimittajien kanssa, jolloin yhteistyösuhteeseen panostaminen muuttuu erityisen tärkeäksi. Ulkoistetut toiminnot tuovat aina yritykselle uudenlaisia yhteistyösuhteita, joiden onnistuminen ei läheskään aina ole taattua. Toimittajasuhteita koordinoimalla voi yritysten välisellä yhteistyöllä mahdollisesti olla suurempi todennäköisyys onnistua.

Toimittajasuhteiden merkityksen kasvuun yrityksissä on vaikuttanut myös laajalti tapahtunut asenteellinen muutos. Aikaisemmin toimittajasuhteet pyrittiin pitämään etäisinä, jotta yritykset eivät tulisi liian riippuvaisiksi yksittäisistä toimittajista. (Ford et al. 1998, 110) Lisäksi etäisiä, kilpailutukeen perustuvia suhteita pidettiin tehokkaimpana keinona pitää toimittajasuhteiden kustannukset alhaisina (Dyer et al. 1998). Jo aikaisemmin mainittu japanilaisen autoteollisuuden menestystarina toimittajasuhteiden hallinnassa on ollut merkittävä tekijä asenteiden muuttumisessa (Al-Abdallah, Abdallah & Hamdan 2014; Iloranta

& Pajunen-Muhonen 2008; Dyer et al. 1998). Länsimaalaisten autoteollisuuden yritysten jäädessä jälkeen japanilaisiin kilpailijoihin verrattuna, alkoivat yritykset tarkastella toimittajasuhteita ja huomattiin, että Japanissa suhteet poikkesivat huomattavasti länsimaalaisista: kanssakäyminen toimittajien kanssa oli runsasta sekä monipuolista ja suhteet olivat useimmiten pitkäkestoisia (Dyer et al. 1998; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 48). Yrityksissä onkin nyttemmin ymmärretty, että tuotteiden ja palveluiden vakaa sekä luotettava hankintaympäristö auttaa yritystä toimimaan tehokkaasti usein kovassa kilpailutilanteessa (Al-Abdallah et al. 2014).

Fordin et al. (1998, 110) mukaan nykyään toimittajasuhteissa tavoitteena on usein niin sanottu ”win-win” –tilanne, jossa sekä ostava yritys että toimittaja pääsevät parempiin tuloksiin yhteistyön avulla. Paremman suoriutumisen tavoittelun taustalla on usein myös jatkuvasti koveneva ja kiihtyvä kilpailu (Tseng 2014; Al-Abdallah et al. 2014). Toimittajasuhteiden merkityksen kasvuun on täten vaikuttanut asennemuutoksen lisäksi myös kovenevan kilpailun aiheuttama jatkuva pyrkimys sekä ostavan yrityksen että toimittajan toiminnan tehostamiseen, mikä usein vaatii yritysten rajat ylittävää informaation ja resurssien vaihtoa (Al-Abdallah et al. 2014). Tällaiset laajennetut, organisaation juridiset rajat ylittävät yritysmallit ovat osa modernia organisaatioajattelua, jonka avulla voi johtaa yhä monimutkaistuvaa ja yhteistyösuhteita vaativaa toimitusketjua (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 314).

2.2 Toimittajayhteistyön tarjoamat mahdollisuudet

Toimittajayhteistyötä kehittämällä yrityksen on mahdollista saavuttaa monenlaisia hyötyjä liiketoimintaansa. Näitä mahdollisuuksia, jotka on myös listattu liitteessä 1, esitellään seuraavaksi. Tavoittelemalla tiiviimpiä toimittajasuhteita, voi yritys esimerkiksi vähentää riskiä siitä, että se tuhlaisi resurssiaan lyhytaikaisista hyödyistä kilpailemiseen, arvon luomisen sekä kilpailuedun saavuttamisen sijaan (Moeller et al. 2006). Hankinta on usein nähty ainoastaan keinona kasvattaa säästöjä ja vähentää transaktiokustannuksia (Chen, Paulraj & Lado 2004), mutta toimittajat kykenevät tekemään paljon muutakin, kuin toimittamaan järkevästi hinnoiteltuja tuotteita ja palveluita pyynnöstä (Gadde & Snehota 2000; Moeller et al. 2006). Silloin, kun yritys onnistuu luomaan luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin perustuvan suhteen toimittajaan, jossa molemmat osapuolet ymmärtävät myös toisen tavoitteet, voi suhteen odottaa tuottavan mahdollisuuksia molemmille toimittajasuhteen osapuolille (Dyer et al. 1998; Bemelmans et al. 2012b; Ford et al. 1998, 114).

Selkeimpiä hyötyjä, joita läheisillä toimittajasuhteilla voi saavuttaa ovat suhdekohtaisten investointien tuomat alhaisemmat myyntihinnat, laadun parantuminen ja tuotannon tehostuminen (Dyer et al. 1998; Bemelmans et al. 2012b). Yhteistyökumppaneiden välinen luottamus voi myös johtaa tehokkaampiin suhteen johtamiskäytäntöihin sekä tarkempaan koordinointiin, joiden avulla toimittajasuhdetta voi kehittää kustannustehokkaampaan suuntaan (Dyer et al. 1998; Ford et al. 1998, 115). Ford et al. (1998, 115) tuovat esille, että läheiset suhteet toimittajiin parantavat kustannustehokkuutta myös siksi, koska yhteistyökumppanit ovat usein mukautuvampia tekemään yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin tarpeellisia muutoksia huokeampaan hintaan, kuin suhteeltaan etäiset toimittajat.

Toimittajayhteistyön kehittäminen kumppanuuden suuntaan erityisesti strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa on oleellista myös siksi, koska niin kutsuttujen ”arms-length” - eli etäisten ja luottamuksettomien suhteiden pitäminen tärkeisiin toimittajiin voi olla haitallista myös ostavalle yritykselle. Kaikkien yhteistyöhön liittyvien riskien siirtäminen toimittajalle voi esimerkiksi alentaa toimittajan suorituskykyä sekä huonontaa laatua ja palvelutasoa pitkällä aikavälillä. (Cova & Salle 2000; Matthyssens & Van de Bulte 1994) Kehittämällä yhteistyötä ja jakamalla riskejä, on yrityksen siis mahdollista turvata tärkeiden toimittajien suorituskykyä sekä toimituksien jatkuvuutta. Epäluottamus ja heikot siteet tärkeisiin toimittajiin voivat tällöin toimia suurena riskinä yritykselle, erityisesti silloin, kun kyseessä on ostavan yrityksen toiminnan kannalta tärkeä toimija

Myös kilpailuedun tavoitteleminen on yksi tärkeimmistä tavoitteista, joita hallitulla toimittajayhteistyöllä voi tavoitella. Sen saavuttaminen vaatii yrityksiltä nykypäivänä usein uusien innovaatioiden hyödyntämistä. Innovaatioajattelu on siirtynyt yksittäisistä innovatiivisista yrityksistä kohti innovatiivisia yritysverkostoja, joissa toimittajilla on kasvava rooli (Slowinski, Hummel, Gupta & Gilmont 2009; Wagner 2009). Esimerkiksi autoteollisuudessa suurin osa uusista patenttihakemuksista on rekisteröity toimittajayrityksille (Schiele 2012). Schielen (2012) mukaan tiivistämällä yhteistyösuhteita erityisen innovatiivisten toimittajien kanssa yritysten on helpompi pysyä mukana kilpailussa ja päästä käsiksi uusimpiin innovaatioihin, joiden avulla yritykset pyrkivät erottumaan toisistaan ja parantamaan toimintaansa. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 118-119) mukaan esimerkiksi IKEAn, Toyotan ja verkkokauppa AdLibriksen menestys on pitkälti ollut riippuvaista menestyksekkästä toimitusketjunhallinnasta, jossa toimittajien kyvykkyyksiä hyödyntäen on pystytty luomaan tehokkaampia ja edistyksellisiä toimintamalleja. Yrityksien on siis mahdollista erottautua kilpailijoista hankinnan ja toimittajasuhteiden avulla (Iloranta &

Pajunen-Muhonen 2008, 119; Tseng 2014), mutta on hyvin todennäköistä, että jos suhteet toimittajiin ovat etäisiä ja keskittyvät ainoastaan halvimman hinnan tavoitteluun, ei yhteistyössä päästä koskaan sille tasolle, jossa yritykset pystyisivät tai haluaisivat yhdessä pyrkiä parempiin toimintamalleihin tai innovatiivisempiin ratkaisuihin. Näin ollen voidaan todeta, että suhteiden vuorovaikutuksellinen ja molemminpuolinen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää, jotta kilpailuedun saavuttaminen voisi edes lähtökohtaisesti olla mahdollista.

Toimittajasuhteista saatavien hyötyjen realisointi helpottuu, jos toimittajat, joiden kanssa yhteistyötä halutaan kehittää, saadaan integroitua ainakin osittain yrityksen operationaalisiin prosesseihin. Jotta se on mahdollista, vaatii se näiden prosessien yksinkertaistamista, standardoimista ja synkronoimista. (Bemelmans et al. 2012b) Onnistuessaan se voi nopeuttaa yrityksen erilaisia prosesseja, kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, vähentää logistiikan aiheuttamia kustannuksia sekä tehostaa päätöksentekoa ja kommunikaatiota myös yrityksen sisäisesti (Dubois & Gadde 2000). Strategisten toimittajien integroiminen yrityksen tiettyihin prosesseihin voi siis tehostaa yrityksen suoriutumiskykyä muutenkin, kuin suoraan yhteistyöstä kumpuavien etujen avulla, kun yritys joutuu virtaviivaistamaan toimintojaan.

Toimittajien integroiminen myös arvonaluontiprosessiin voi olla tuottava keino hyödyntää toimittajasuhteita. Vonderembse ja Tracey (1999) osoittivat, että toimittajan osallistamisella on positiivinen korrelaatio sekä toimittajan että ostavan yrityksen suoriutumiskyvyn välillä. Esimerkiksi teollisuuden parissa toimittajien osallistaminen arvonaluontiprosessiin on tehostanut muun muassa läpimenoaikoja ja vähentänyt kustannuksia (Clark 1989). Toimittajien integroimista arvonaluontiprosessiin puoltaa myös se, että toimittajien tietojen sekä taitojen hyödyntäminen voidaan maksimoida erityisesti uusien tuotteiden, prosessien ja palveluiden kehittämisessä ottamalla toimittaja kiinteäksi osaksi kehittämisprosessia (Bemelmans et al. 2012b). Strategisten toimittajien integroiminen arvonaluontiprosessiin on täten pitkällä tähtäimellä luultavasti yksi tehokkaimmista ja tuottavimmista toimittajayhteistyön tarjoamista mahdollisuuksista, mutta sen toteuttaminen on usein myös ongelmallista, koska se vaatii suurta molemminpuolista sitoutumista sekä sellaisia yhteistyösuhteita, joita on kannattavaa lähteä kehittämään (Bemelmans et al. 2012b).

Yrityksen tavoitellessa kehitystä liiketoiminnassa, erottumista kilpailijoista tai tuloksen parantamista, ovat toimittajasuhteet siis ensisijaisen tärkeitä. Kun ulkoisten hankintojen osuus on jopa 75% kustannusrakenteesta (Dubois & Gadde 2000), on liiketoiminnan jatkuva

uudistaminen keskittymällä ainoastaan sisäisistä toiminnoista muodostuvaan 25%:iin hyvin hankalaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 121). Jotta tiiviiden yhteistyösuhteiden avulla voisi tehostaa liiketoimintaa, vaativat ne korkeatasoista koordinointia, luottamusta sekä informaation jakamista. Tärkeää on myös vaalia luovuutta ja saada johdon tuki siihen, että yhteistyöstä kumpuavia mahdollisuuksia hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti (Bemelmans et al. 2012b). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 139) huomauttavat, että on kuitenkin tärkeää muistaa, että toimittajasuhteet eivät kehity itsestään, vaan vaativat paljon työtä muuttuakseen tehokkaampaan ja strategisempaan suuntaan. Monissa menestystarinoissa on jätetty vähemmälle huomiolle se, että yrityksissä on jouduttu tekemään radikaaleja muutoksia hankintastrategiaan, jotta yhteistyösuhteet ovat alkaneet tuottaa tulosta (Bresnen & Marshall 2000). Onnistuessaan ne ovat kuitenkin toimineet yrityksen valttikorttina yritysten välisessä kilpailussa (Krause et al. 2000; Quinn, Doorley & Paquette 1990).

2.3 Toimittajayhteistyön haasteet

Tässä työssä on aikaisemmin esitelty toimittajayhteistyön kehittämisen avulla saavutettavissa olevia etuja ja mahdollisuuksia. Mahdollisuuksien saavuttaminen ei kuitenkaan aina ole niin yksinkertaista, vaan toimittajayhteistyöhön ja siitä kumpuavien etujen hyödyntämiseen liittyy lisäksi myös monia haasteita. Seuraavaksi esitellään näitä toimittajasuhteiden tiivistämiseen liittyviä ongelmia, joita yleisimmin liittyy yhteistyösuhteiden kehittämiseen. Nämäkin havaitut haasteet on koottu liitteeseen 2.

Yleisimpiä esteitä, joita kumppanuuden rakentamiselle on havaittu ovat sitoutumisen puute sekä yritysten erilaiset organisaatiostrategiat ja -prioriteetit. Yhteistyösuhdetta syventäessä haasteeksi voi muodostua myös erot luottamuksen tasossa ja siinä, kuinka paljon yritykset todella haluavat sitoutua sekä operationaalisilla että strategisilla organisaatiotasoilla toiseen yritykseen. (Storey, Emberson & Reade 2005) On myös mahdollista, että toimittaja antaa yrityksensä tavoitteista liiankin positiivisen kuvan yhteistyösuhteen kehittämiseen ryhdyttäessä, jolloin yritysten tavoitteet suhteen osalta voivat jäädä hyvin erilaisiksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 317). Aina yhteisymmärryksessä sovittujen tavoitteiden asettaminenkaan ei ole tae yhteistyösuhteen suunnitellulle kehittymiselle, koska yritykset saattavat pyrkiä tavoitteisiin tukeutuen eriäviin keinoihin (Bresnen & Marshall 2000). Lisäksi esimerkiksi kilpailuympäristön muuttuessa tai vaikka omistajavaihdoksen tapahtuessa, voivat intressit toimittajasuhteen kehittämistä kohtaan muuttua radikaalisti (Iloranta & Pajunen-

Muhonen 2008, 317; Bresnen & Marshall 2000). Bresnenin ja Marshallin (2000) mukaan ennen toimittajasuhteen kehittämistä kannattaakin keskittyä esimerkiksi niiden taloudellisten, teknisten ja organisaationaalisten tekijöiden määrittelyyn, jotka kannustavat kumppanuussuhteiden rakentamiseen.

Tiiviiden toimittajasuhteiden luomista ja yhteistyösuhteen ylläpitämistä pitkäjätkoisesti pidetään usein aikaa vievänä ja kalliina (Lee, Seo, Park, Ryu & Kwon 2009; Bensaou 1999; Dyer et al. 1998). Epävarmuus yhteistyöstä saatavista hyödyistä onkin monissa yrityksissä nähty suurena esteenä sille, että yrityksessä lähdettäisiin laajamittaisesti kehittämään toimittajasuhteita (Sheth & Sharma 1997). Fordin et al. (1998, 117) mukaan on tärkeää, että ennen toimittajasuhteen kehittämistä läheisempään ja kumppanimaiseen suuntaan arvioidaan, onko yhteistyösuhteesta saatavat hyödyt siihen kuluvia investointeja suurempia. Näitä hyötyjä on kuitenkin haastava mitata tarkasti ja kvantitatiivisesti (Ford et al. 1998, 116), jolloin kumppanuussuhteen tehokkuuden ja kannattavuuden arviointi muuttuu haastavammaksi. Esimerkiksi Barlow, Cohen, Jashapara ja Simpson (1997) tuovat esille epäilyksensä toimittajayhteistyön kehittämisen tuomista hyödyistä, koska todisteet niistä eivät ole niin yksiselitteisesti esitettävissä. Shethin ja Sharmanin (1997) mukaan olisikin tärkeää luoda yhteistyösuhteiden hyötyjä mittaavia luotettavia ja kvantitatiivisia mittareita, jotta toimittajayhteistyön merkitystä yrityksissä saataisiin kasvatettua nykyistä suuremmaksi.

Strategista kumppanuutta tavoitellessa on lähes väistämätöntä, että yritysten välinen riippuvuus kasvaa. Tämä on yksi syy sille, että jotkut yritykset eivät ole olleet innokkaita kehittämään toimittajasuhteitaan läheisempään suuntaan (Krause et al. 2000; Ford et al. 1998, 135; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 318). Toimittajayhteistyön kehittämisen haasteeksi lukeutuu myös se, että tilanteessa, jossa yhteistyö osoittautuukin tehottomaksi, on läheisestä ja investointeja vieneestä toimittajasuhteesta vaikeampi päästä irti, kuin etäisenä pidetystä yhteistyömallista juurikin tämän kasvaneen riippuvuussuhteen myötä (Dyer et al. 1998). Lisäksi yrityksillä ei aina ole tiedossa selkeitä keinoja, joilla yhteistyösuhteita voisi järkevästi ryhtyä kehittämään, vaikka toimittajasuhteiden optimoimista korostetaankin usein yrityksen kilpailuedun lähteenä (Krause et al. 2000).

Jotta tiivis toimittajayhteistyö saataisiin toimimaan haluttujen toimittajien kanssa, täytyy erityisesti hankintojen kanssa tekemisissä olevien ihmisten panostaa sen kehittämiseen. Kuitenkin olisi tärkeää, että toimittajasuhteiden merkitys ymmärrettäisiin koko organisaatiossa, koska esimerkiksi myynnillä, tuotekehityksellä ja taloushallinnolla on

huomattava rooli, kun toimittajayhteistyötä halutaan kehittää ja seurata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 52-53) Vaikka toimittajayhteistyön merkitys on ainakin akateemisessa maailmassa hyväksytty, voi silti olla vaikeaa saada koko organisaatio mukaan strategiseen ajattelutapaan (Ford et al. 1998, 111). Toimittajasuhteiden hallinnan tuomien etujen hyödyntämisen haasteeksi voi muodostua lisäksi se, että tutkimuksissa päädytään usein yksinkertaistamaan liikaa toimittajasuhteita ja niiden strateginen kehittäminen nähdään ratkaisuna hyvin moniin yrityksen ongelmiin, vaikka niiden selvittämiseen vaadittaisiinkin todellisuudessa myös monia muitakin näkökulmia ja ratkaisumalleja (Bresnen & Marshall 2000; Ford et al. 1998, 136).

Toimittajasuhteiden tiivistämisen tuomia mahdollisuuksia esittelevässä osassa tuotiin esille, että silloin, kun yrityksellä on tiiviit yhteistyösuhteet strategisesti merkittävien toimittajien kanssa, pääsevät ne helpommin käsiksi toimittajien uusiin innovaatioihin. Schielen (2012) mukaan innovaatioiden hyödyntämisen haasteena on kuitenkin erityisen innovatiivisten toimittajien vähäinen määrä. Hän tuo esille, että yrityksen havaitessa jonkin toimittajan potentiaalin innovoinnin suhteen, on sama toimittaja mitä luultavimmin herättänyt myös kilpailijoiden huomion. Tämä antaa toimittajalle huomattavan etulyöntiaseman. Tullakseen valituksi asiakkaaksi, ostavan yrityksen tulisi profiloitua toimittajan silmissä jollain mittarilla paremmaksi kuin muut kilpailevat yritykset (Schiele 2012). Ostavan yrityksen on siis tärkeää löytää toimittajaa hyödyntäviä ratkaisuja myös niissä tilanteissa, kun yritykset pääsevät yhteisymmärrykseen toimittajasuhteen kehittämisestä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 318). Tällöin toimittaja pyrkii myös suhteen ja riippuvuussuhteen syventyessä maksimoimaan kilpailukykyään ja edistämään tehokkuuttaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 318). Kun molemmilla yrityksillä on sekä annettavaa että hyötymismahdollisuuksia suhteessa, säilyy tavoiteltava ”win-win” –tilanne molemmilla osapuolilla.

On siis selvää, että hyötyjen tavoitteleminen toimittajasuhteita kehittämällä ei ole täysin mutkatonta, vaan siihen sisältyy monia haasteita, joita tulisi huomioida, kun valittujen toimittajien kanssa aletaan suunnitella läheisemmän suhteen rakentamista. Toimittajasuhteiden kehittämistä voidaan verrata organisaatiomuutoksiin, jotka eivät koskaan ole helppoja (Bresnen & Marshall 2000), ja kun toimintamalleja on muuttamassa ja yhdistämässä yritykset eri toimialoilta, voidaan muutoksen tekemisen olettaa olevan sitäkin haastavampaa (Beer, Eisenstat & Spector 1990). Konflikteilta ei voi välttyä edes läheisiksi rakennetuissa toimittajasuhteissa, koska ne ovat aina sekoitus yhteistyötä ja ongelmatilanteita, kun erilaiset näkemykset ja organisaatiokulttuurit kohtaavat (Ford et al. 1998, 135; Bresnen &

Marshall 2000). Ford et al. (1998, 135) kuitenkin huomauttavat, että konfliktit eivät aina ole ainoastaan negatiivinen piirre yhteistyösuhteessa, koska eriävät näkemykset ovat tärkeitä lähtökohtia uusien innovaatioiden syntymiselle ja kehittymiselle. Yrityksien on siis tärkeä löytää toimittajasuhteiden tuomien mahdollisuuksien ja haasteiden luoma tasapaino, jonka pohjalta on mahdollista ryhtyä muodostamaan yritykselle sopivaa toimittajasuhteiden kehittämisstrategiaa.

2.4 Toimittajayhteistyön erityispiirteitä rakennusalalla

On mielenkiintoista, että rakennusalalla ei ole havahduttu aikaisemmin toimittajasuhteiden rooliin, vaikka rakennusprojekteissa käytetään kymmeniä eri palvelu- ja materiaalitoimittajia. Tähän päällimmäisenä syynä on Bemelmansin et al. (2012b) mukaan se, että rakennusala perustuu kilpailutukseen ja väliaikaisiin projekteihin, joissa mukana on erilaisia ja vaihtuvia toimijoita. Epäsäännöllisyys ja väliaikaisuus johtavat helposti ”arms length” –suhteisiin, vaikka yritys käyttäisikin toistuvasti samaa toimittajaa (Bemelmans et al. 2012b). Hartmann, Ling ja Tan (2009) tuovat esille, että toimittajasuhteiden syvenemisen esteenä rakennusalalla on usein myös se, että hinta toimii yhä nykypäivänäkin monesti tärkeimpänä tekijänä toimittajaa valitessa. Kun hintaa pidetään tärkeimpänä valintakriteerinä, on mahdollista, että huomaamatta jää muilta osin potentiaaliset toimittajat, joiden muut tarjoamat mahdollisuudet pystyisivät kompensoimaan kalliimpaa hintaa.

Cox ja Thompson (1997) ovat väittäneet, että esimerkiksi autoteollisuuteen kehitetyt toimittajahallinnan mallit eivät juurikaan ole yleistettävissä rakennusalalle. Tehdasteollisuuden aloilla tuotteiden ja palveluiden hankinta on lähes identtinen prosessi joka kerta, kun taas rakennusalalla tuotanto tapahtuu projektien muodossa (Bemelmans et al. 2012b). Kuitenkin Dubois'n ja Gadden (2000) mukaan yritykselle nämä projektit ovat enemmän tai vähemmän pysyviä yritysverkostoja, jossa tekijät takaavat toisilleen esimerkiksi työvoimaa tai resursseja. Kamannin et al. (2006) mukaan rakennusalalla projektin vetäjän rooli on tuotannon onnistumisen kannalta oleellisessa osassa, joka kasvattaa henkilöiden merkitystä toimittajasuhteiden kehittämisessä. Yritysten olisi siis tärkeää oppia löytämään keinoja ihmisistä, osaamisesta ja erilaatuisista tuotteista muodostuvien väliaikaisten verkostojen toimittajasuhteiden hyödyntämiseen, koska toimialan projektiluontoisuus ei tule muuttumaan, mutta yritykset ovat silti riippuvaisia toisistaan ja kykeneviä vaikuttamaan toistensa suoriutumiskykyyn.

Aiemmin strategisten toimittajien integrointi arvonluontiprosessiin esiteltiin yhtenä tehokkaimmista keinoista hyödyntää toimittajasuhteita. Rakennusalan puitteissa se on ainakin nykypäivänä vielä melko ongelmallista. Bensaou (1999) tuo tutkimuksessaan esille, että rakennusalalla toimittajat eivät useinkaan ole mukana komponenttien kehityksessä, joten kustomoinnista tavoiteltavat hyödyt eivät aina ole tavoiteltavissa. Dubois'n ja Gadden (2000) mukaan jatkuvien toimittajasuhteiden puute on yksi suurimmista syistä siihen, että rakennusalalla ei ole onnistuttu merkittävästi kasvattamaan tehokkuutta tai innovaatioiden määrää. Jotta tilannetta saataisiin muuttumaan, tulisi rakennusprojekteissa mukana olevien henkilöiden muuttaa näkökulmaansa pitkäjänteisemmäksi ja kauaskantoisemmaksi, jotta työympäristöä saataisiin muuttumaan innovaatioiden kehittämistä kannustavaan suuntaan (Eriksson, Dickinson & Khalfan 2007). Näin saataisiin mahdollisesti myös aliurakoitsijat osallistumaan innovointiin ja arvonluontiin (Eriksson et al. 2007).

2.5 Toimittajasuhteiden segmentointi

Tässä teoriaosuuden kappaleessa esitellään pintapuolisesti toimittajakannan segmentointia. Osuudessa tuodaan esille näkökulmia siitä, miksi segmentointi ja toimittajakohtainen kehittäminen on järkevää sekä kannattavaa. Aihetta käsitellään melko lyhyesti siksi, koska tutkimuksen pääpiste on kohdeyrityksen toimittajayhteistyön nykytilassa, tulevaisuuden suuntaviivojen sijaan.

Portfoliomalleja on perinteisesti käytetty strategisen päätöksenteon apuna niin, että niiden avulla resurssien jakaminen eri liiketoiminnan yksikköjen tai segmenttien välillä helpottuu. Koska yritysten resurssit ovat usein niukkoja on oleellista tunnistaa tärkeimmät tuotteet, toimittajat ja toimittajasuhteet, joihin resurssit tulisi kohdentaa. Portfolio-mallit voivat toimia helpottavina työkaluina näiden tekijöiden tunnistamisessa. (Olsen & Ellram 1997) Portfolio-mallit auttavat segmentoinnissa, koska niiden avulla yritykset voivat jaotella toimittajiaan järjestelmällisesti erilaisiin ryhmiin perustuen esimerkiksi niiden taloudelliseen merkittävyyteen ja hankintariskiin (Kraljic 1983), jonka jälkeen yritys pystyy keskittymään kaikista tärkeimpiin toimittajiin, asettamaan oikeanlaisia prioriteetteja ja johtamaan kaikkia toimittajia sen mukaan, miten paljon he vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan (Bemelmans et al. 2012b). Zolkiewskin ja Turnbullin (2002) mukaan portfolio-mallien hyödyntäminen voikin olla avaintekijä onnistuneessa toimittajasuhteiden johtamisessa.

Dyerin et al. (1998) mukaan yritysten tulisi välttää ”one-size-fits-all” –ajattelua toimittajasegmenttien johtamisessa, koska suhteet ja toimittajat ovat todella erilaisia ja hyödyttävät yritystä eri tavoin. Kraljicin matriisia hyödynnettäessä toimittajasuhteet jaetaan nelikenttämatriisiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143), mutta Dyerin et al. (1998) mukaan suhteiden jaottelu jo kahteen ryhmään voi olla riittävää. Yritysten olisi tärkeää tunnistaa toimittajat, jotka tarjoavat oleellisia tuotteita, mutta joiden kanssa työskentely ei tuo lisää kilpailullista etumatkaa kilpailijoihin nähden sekä ne toimittajat, joiden kanssa työskennellessä yrityksen on mahdollista saavuttaa strategisia etuja ja kehittää toimintaa (Dyer et al. 1998). Näitä kahta ryhmää tulisi heidän mielestään johtaa eri tavoin, jotta yritys voisi saavuttaa optimaalisen hankintastrategian. Vähemmän strategiset suhteet pyörivät pienemmillä resursseilla ja harvemmillä yhteydenpidolla, mutta potentiaaliset strategiset kumppanuudet vaativat korkeaa kommunikaation tasoa, yritysjohton takaamaa toimittajan kehittämistä sekä suhteeseen liittyviä investointeja, jotta ne voivat positiivisesti vaikuttaa ostavan yrityksen toimintaan (Dyer et al. 1998).

Erityyppisten toimittajasuhteiden johtaminen ja hallitseminen ajan asettamissa puitteissa on paljon haastavampaa, kuin toimitusten takaaminen tai yksittäisten ostotransaktioiden hallinnoiminen eri toimittajien kanssa (Moeller et al. 2006). Jos yritys kuitenkin onnistuu segmenttoimaan suhteensa niin, että se pystyy saavuttamaan hyötyjä sekä strategisista yhteistyösuhteista että geneerisemmistä toimittajasegmenteistä, on sillä hyvät mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua toimittajasuhteiden hallinnan osalta (Dyer et al. 1998). Kun yritys saavuttaa toimivan toimittajaportfolion ja –suhteiden tilan, ei sitä pitäisi kuitenkaan koskaan pitää lopullisena tilanteena, koska yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti (Gadde & Snehota 2000)

3. Toimittajayhteistyön nykytilan kartoitus

Tässä empiirisessä tutkimuksen osassa esitellään kohdeyritys, tutkimuksen toteutus sekä haastatteluiden avulla saadut tutkimustulokset. Tulosten avulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin peilaamalla niitä aikaisemmin esiteltyyn teoreettiseen aineistoon. Haastatteluista saatujen tulosten avulla pyritään osoittamaan Valossa vallitseva toimittajayhteistyön tila ja näkökulmia siitä, mitkä asiat ovat hyvin sekä mitä pitäisi tulevaisuudessa parantaa. Osio lähtee liikkeelle kohdeyrityksen esittelemisestä, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen toteutuksen esittelyyn. Viimeisenä osuutena on haastattelututkimuksen avulla saavutetut tutkimustulokset.

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Tämän tutkimuksen kohdeyritys, Valo, on yksi Suomen suurimmista rakennusyhtiöistä. Se on osa kansainvälistä konsernia ja lukeutuu myös yhdeksi maailman johtavista rakennus- ja projektikehityspalveluita tarjoavista yrityksistä. Tällä hetkellä yritys työllistää kymmeniä tuhansia ihmistä valituilla markkinoilla, jotka sijaitsevat kolmessa eri maanosassa. Suomessa yrityksen rakentamispalvelut kattavat talonrakentamisen, talotekniikkapalvelut sekä maa- ja ympäristörakentamisen. Vuonna 2013 toimintojen kokonaistulos oli Suomessa yhteensä 800 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli yli 2000. Yrityksen vahvuuksiin kuuluu sen yksilöllinen, sekä kotimaisista että ulkomaisista toimijoista muodostuva asiantuntijaverkosto, jota hyödynnetään joka vuosi sadoissa projekteissa ympäri Suomea. (Yrityksen sisäinen materiaali 2015)

Valon liiketoiminnan strategia keskittyy vahvasti turvallisuuden, eettisten toimintatapojen, riskien välttämisen sekä ympäristöllisen tehokkuuden merkityksen korostamiseen. Sen kansainväliseen, ympäristöystävälliseen osaamiseen tukeutuen yritys pyrkii olemaan asiakkaan ensimmäinen vaihtoehto kestävästä kehitystä ajavissa hankkeissa. Yritys haluaa lisäksi olla edelläkävijä työturvallisuuden edistämässä ja onkin tehnyt jo vuosia töitä turvallisemman työympäristön takaamiseksi. Lisäksi yritys on ylpeä sen eettisiä arvoja koskevasta maineesta, ja he ajavatkin muun muassa yhtäläistä oikeutta työelämässä etenemiseen sekä pyrkivät työntekijöiden monimuotoisuuteen. (Yrityksen sisäinen materiaali 2015)

Valon tämänhetkinen strategia on siis vahvasti keskittynyt tuottavuuteen ja työturvallisuuteen. Strategiakauden lähentyessä loppuaan, on katseet käännetty jo kohti tulevaa strategiakautta, jossa kannattavuus ja turvallisuus ovat yhä tärkeitä teemoja, mutta joka tuo yhä vahvemmin hankintojen roolin osaksi yrityksen tuottavuuden tavoittelua. Toimittajasuhteisiin, niiden hallintaan sekä luokitteluun tullaan keskittymään yhä enenevässä määrin (Yrityksen sisäinen materiaali 2015), jonka vuoksi tarve yhteistyösuhteiden nykytilan selvittämiseksi on ilmeinen.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelututkimuksen tekeminen lähti liikkeelle yhteydenotolla kohdeyritykseen. Tutkimuksen tarve sekä haastateltavat määriteltiin yhdessä yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa. Haastateltavia valikoitui lopulta yhteensä seitsemän kappaletta. Haastatteluista kuusi suoritettiin kasvotusten ja yksi puhelimitse. Kasvotusten käydyistä haastatteluista yksi suoritettiin Lappeenrannassa sijaitsevalla sivukonttorilla, yksi Helsingissä sijaitsevalla rakennustyömaalla ja loput yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Kaikki haastateltavat ovat yrityksessä työskenteleviä hankintatoimen asiantuntijoita, mutta toimivat hankintojen parissa hieman eri lähtökohdista. Monipuolisella haastatteluryhmällä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavia näkökulmia toimittajayhteistyön tilanteesta yrityksessä. Haastateltavien asemat yrityksessä on esitelty liitteessä 3 ja tutkimustuloksia esitellessä heihin viitataan kyseisen taulukon mukaisesti käyttämällä nimiä A-G. Liitteeseen 3 on kerätty lisäksi tiedot haastateltavien yksiköistä sekä siitä, minkä tyyppistä hankintaa he tekevät. Kaikki haastateltavat eivät tee varsinaista hankintaa, mutta ovat asemansa puolesta tiiviisti mukana toimittajayhteistyössä sekä hankintojen kehittämisessä, ja lukeutuvat täten myös hankintatoimen ammattilaisiksi

Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, jonka aikana käytiin puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti läpi etukäteen lähetetyn kysymyslistan (liite 4) kysymyksien lisäksi keskustelun aikana kumpuavia lisäkysymyksiä. Joidenkin haastateltavien kanssa päästiin myös keskustelemaan aiheesta syvällisemmin, kun kysymykset kirvoittivat monipuolisia esimerkkejä haastateltavien työuralta. Haastattelut tallennettiin nauhurin avulla, jonka jälkeen tutkija litteroi ne tulevan prosessoinnin helpottamiseksi.

Tyypillisimpiä analysointimenetelmiä laadulliselle aineistolle ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tässä tutkimuksessa päädyttiin analysoimaan aineistoa teemoittelun avulla eli

pyrittiin löytämään aineistossa usein toistuvia aiheita (Hirsjärvi et al. 2009, 224). Teemat muodostuivat pitkälti kysymyslistan pohjalta, koska haastattelut pohjautuivat suurimmilta osin ennalta määritettyihin ja haastateltavilla tiedossa oleviin kysymyksiin. Teemat muodostuivat kuvaamaan yrityksen nykytilannetta, haasteita ja tulevaisuuden suuntaviivoja.

3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään usein tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli siihen, kuinka samanlaisia tai erilaisia tuloksia tutkimuksesta saataisiin, jos käytettäisiin samaa mittaria uudestaan. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kertoo tutkimuksen yleistettävyydestä, kun taas sisäinen kertoo sen, tutkitaanko todella sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Metsämuuronen 2003, 86)

Tutkimusta tarkastellessa on tärkeää huomioida, että kaikki haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä. Lisäksi kyseessä on asiantuntijahaastattelun tyyppinen tutkimus, joten siinä analysoidaan haastateltavien subjektiivisia mielipiteitä aiheesta. Nämä tekijät heikentävät ulkoista validiteettia. Haastateltavien näkemykset toimittajasuhteiden hallinnasta ovat niiden subjektiivisuudesta huolimatta potentiaalista tutkimusaineistoa, koska jokainen haastateltava on työuransa aikana ollut paljon mukana erityyppisissä hankinnan muodoissa ja heille on täten muodostunut vuosien kokemukseen pohjautuvia, merkittäviä näkemyksiä aiheesta. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa laajalti yleistettävissä olevia tutkimustuloksia, vaan ensisijaisesti ymmärtää juurikin kohdeyrityksessä vallitsevaa toimittajasuhteiden hallinnan tilannetta, ei heikompi ulkoinen validiteetti tässä tapauksessa haittaa. Sisäisen validiteetin tason voidaan katsoa olevan hyvä, koska ennen tutkimuksen tekemistä määriteltiin yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilöiden kanssa aihepiirejä, joihin tutkimuksen avulla haluttiin saada vastuksia. Ne toimivat pohjana tutkimuskysymyksille, joten kysymysten ja vastausten kohdatessa voidaan tutkimuksen todeta mitanneen sitä, mitä sen pitikin.

Tutkimuksen reliabiliteetin tasoa nostaa nimettömänä suoritettu tutkimus. Kun haastateltavat on pidetty anonyymeina, voidaan välttyä siltä, että he pelkäisivät antaa rehellisiä vastauksia aiheesta. Reliabiliteettia kasvattaa myös se, että jo haastattelutilanteessa monitulkintaiset käsitteet selitettiin auki tutkimuksessa käytetyllä tavalla, jolla varmistettiin, että kaikki haastateltavat puhuivat samasta asiasta esimerkiksi strategisista kumppaneista keskusteltaessa.

Luotettavuutta lisää myös tutkijan suorittama nauhoituksiin perustuva litterointi, joka vähentää merkittävästi riskiä siitä, että tutkimuksessa osoitetut tulokset olisivat olleet ainoastaan tutkijan muistinvaraisia tulkintoja haastattelutilanteista.

3.4 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastatteluista saadut tulokset on siis jaettu aineiston analyysin perusteella nousseisiin teemoihin, joita ovat (1) toimittajahallinnan nykytilan yrityksessä, (2) toimittajasuhteiden kehittämisen haasteet kohdeyrityksessä ja (3) tulevaisuuden suuntaviivat. Yhdistelemällä sekä teoriaosuuden aikaisempaa tutkimustietoa että haastatteluiden avulla saatavia tietoja, on tarkoitus muodostaa kokonaiskuva, jolla pyritään vastaamaan aikaisemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin yllä mainittujen teemojen avulla.

3.4.1 Toimittajasuhteiden hallinnan nykytila yrityksessä

Toimittajasuhteiden hallinnan nykytilaan arvioiminen on aiheena melko avoin, mikä johtaa siihen, että tutkijan tulee havaita myös usein rivien välistä huomattavissa olevat vihjeet tämän hetkisestä tilanteesta. Monipuolinen kuva nykytilanteesta ei synny ainoastaan kysymällä suoraan mielipidettä siitä, vaan pikemminkin tulkitsemalla vastauksia ja reaktioita aihepiiriä koskeviin kysymyksiin. Yrityksen sisäisen tilanteen tulkinta pohjautuu siis vahvasti empiiriseen aineistoon, josta havainnot toimittajasuhteiden hallinnan nykytilasta on mahdollista tehdä.

Suhteiden tärkeys

On selvää, että toimittajasuhteita ja toimittajayhteistyötä pidetään huomattavan merkittävänä Valolla. Kysyttäessä jokaisen haastateltavan henkilökohtaista mielipidettä suhteiden tärkeydestä, heistä jokainen kertoi pitävänsä toimittajasuhteiden hallintaa erittäin tärkeänä ja merkittävänä liiketoiminnan osana. Kukaan ei puhunut aiheesta vähättelevästi, ja hankintapäällikkönä toimivan C:n lausahdus ”*Ilman suhteita ei tässä maailmassa pärjää*”, kiteyttää hyvin aihetta koskevan ilmapiirin haastateltavien joukossa.

Toimittajasuhteet koetaan Valolla tärkeiksi, koska ne nähdään toiminnan ja kilpailuedun edellytyksinä. A:n mukaan huonot suhteet johtavat helposti siihen, että hinnat nousevat ja kilpailukyky heikkenee, mikä vaikuttaa suoraan tulokseen. A, D ja G yhtyvät Bemelmansin et

al. (2012) mielipiteeseen siitä, että hyvät toimittajasuhteet takaavat kilpailukykyisen hinnoittelun sekä toimitusvarmuuden parantumisen. B, D ja E ovat lisäksi sitä mieltä, että hyvillä toimittajasuhteilla ja tuloksella voi olla havaittavissa suoraviivainen yhteys. D tuo esille, että hinnat ovat toki läheisissäkin suhteissa markkinahintoja, mutta yhteisellä kehittämisellä on mahdollista saada tiputettua kustannuksia. A:n mukaan hyvien yhteistyösuhteiden sivutuotteena tulee toimitusvarmuuden ja parempien hintojen lisäksi kohentunut työturvallisuuden taso, jolloin Valo voi välttyä negatiiviselta maineelta. Hän myös uskoo, että niissä toimittajasuhteissa, joissa yhteistyö on läheisempää, pysyy laatu pitkällä aikavälillä parempana. F puolestaan korostaa yhteistyösuhteiden merkitystä niiden taloudellisen osuuden myötä:

”Ostot ovat leijonan osa meidän toiminnasta ja jos meillä on ihan neutraalit suhteet toimittajiin A,B, C ja D, niin eihän meillä ole oikeastaan mitään. Jos me aiotaan jotain näillä ostoilla saada aikaiseksi, niin ehdottomasti luottamukselliset ja molemminpuoliset toimittajasuhteet on oltava.” (Henkilö F)

F:n mukaan hankintatoimesta ja toimittajasuhteista saatavat hyödyt kulminoituvat siis pitkälti siihen, kuinka hyvin Valo osaa ja pystyy muodostamaan kilpailuetua tuovia yhteistyösuhteita. G:n mukaan toimittajasuhteiden hallinnassa onkin pitkälti kyse myös Schielen (2012) esittelemistä ajatuksista siitä, että jos yritykset haluavat yhdessä kehittää ja tuoda markkinoille jotain uutta ja innovatiivista, vaatii se pitkäaikaista yhteistyötä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus.

E:n mukaan toimittajayhteistyössä on puolestaan kyse osaamisen ja luottamuksen hyödyntämisestä projekteilla:

”Kyse on siitä, että me osataan oikea-aikaisesti käyttää hyödyksi toimittajien oman alansa erikoisosaamista. Ja myös niin päin, että jos me saadaan luottamuksellisia välejä toimittajien kanssa ja kyseessä on perinteinen kilpailutuskohte, niin toimittajat haluavat tehdä projektin ensisijaisesti meidän kanssamme. Tällöin on mahdollista, että saamme vähän kireempiä ennakkohintoja kohteisiin ja saadaan ehkä helpommin niitä kohteita, joita halutaan. Lisäksi edellytykset niissä onnistumiseen parantuvat”. (Henkilö E)

F:n mukaan on kuitenkin tärkeää huomioida se, että on hyvin tarkkaa, milloin suhteet ovat hyvät sekä läheiset ja milloin mennään jo liian läheisiksi. Hänen mielestään se kuitenkin helpottaa todella paljon, jos on onnistunut luomaan hyvät suhteet toimittajaan. Esimerkiksi

ongelmatilanteessa voi F:n mukaan kääntyä luottotoimittajan puoleen ja pyytää kohtuuhintaista tarjousta, johon toimittaja usein myös suostuu, koska he tietävät, että Valo tulee tilaamaan heiltä myös tulevaisuudessa ja ovat siksi valmiita panemaan itsensäkin likoon.

Läheisissä toimittajasuhteissakaan ei voi säästyä ongelmatilanteilta (Ford et al. 1998, 135; Bresnen & Marshall 2000), ja hintojen, toimitusvarmuuden ja laadun lisäksi G haluaakin korostaa, että hyvin rakennetut toimittajasuhteet auttavat projekteilla väistämättäkin ilmenteuvien ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Mitä läheisemmät suhteet toimittajan kanssa on onnistuttu muodostamaan, sitä nopeammin ongelmat saadaan ratkaisua, G kertoo. Silloin voidaan hänen mukaansa tarttua ja ratkaista ongelmat niin, että ne eivät aiheuta suurempaa vahinkoa.

Organisaatiotason ymmärrys

Haastateltavien henkilökohtaisen mielipiteiden yhtenäisyydestä huolimatta, näkökulmat koko organisaatiota koskevasta yhteistyösuhteiden merkityksen ymmärtämisen tasosta ovat melko vaihtelevia. Viisi seitsemästä haastateltavista ovat sitä mieltä, että nykyään jo koko organisaatiossa ymmärretään pääpiirteittäin toimittajien vaikutus yrityksen omaan liiketoimintaan. Henkilöt A, B, D, F ja G ovat sitä mieltä, että valtaosa henkilöstöstä ymmärtää toimittajasuhteiden merkityksen, mutta he tuovat esille myös näkökulman siitä, että henkilötasolla on väistämättäkin vaihtelua. Vastaava mestari B mainitsee, että työmaalla nykyisin ymmärretään syyt tiettyjen toimittajasuhteiden kehittämiseksi, mutta toisinaan esimerkiksi kausisopimustoimittajat eivät aina täysin täytä vaatimuksia, ja niitä suhteita hän ei usko pidettävän yhtä tärkeinä. Hän tuo esille, että työmaalla työskentelevät ovat niitä, jotka joutuvat ratkaisemaan huonosta työnteosta johtuvia ongelmia ja uskoo, että tämä voi vaikuttaa negatiivisesti joidenkin työntekijöiden asenteisiin suhteiden kehittämisestä. E:n ja C:n mukaan merkitystä ei sen sijaan ole täysin ymmärretty. E:n mielestä sitä ei tosi ole ihan vaadittukaan, koska aikaisemmin Valolla on keskitytty tekemään kiinteähintaista urakointia valmiilla kuvilla, mikä ei ole vaatinut niin tiivistä yhteistyötä, mutta tämä tulee hänen mukaansa muuttamaan seuraavien vuosien kuluessa.

Hankintapäällikkönä toimiva D työskentelee asuntorakentamisen parissa, minkä hän näkeekin syynä sille, että hänen yksikössään on moniin muihin yksikköihin verrattuna jo aikaisemmin alettu hyödyntämään toimittajasuhteista kumpuavia mahdollisuuksia.

”Meillä asuntotuotannossa on herätty aikaisemmin, koska meidän tuote on periaatteessa vakio. Erikoisprojekteilla on enemmän projektikohtaista hankintaa. Mutta samat lainalaisuudet ne mun mielestä pätee silläkin toimittajien kanssa. Meillä vaan tuote toistuu ja siksi toimittajat on helpommin toistettavissa.” (Henkilö D)

Toisin sanoen asuntotuotannon projektien samankaltaisuuden vuoksi useat toimittajat ovat mukana projekteissa vuodesta toiseen, jolloin kohdeyrityksen ja toimittajien välille on helpompi muodostaa jatkuvuuteen perustuvia toimittajasuhteita. E:n mukaan asuntorakentaminen onkin pääsääntöisesti prosessiluontoista rakentamista, jossa lähes kaikki tehdään prosesseina. Bemelmansin et al. (2012b) mukaan rakennusalan projektiluontoisuus on usein esteenä yhteistyösuhteiden kehittämisessä, mutta Valolla ainakin asuntorakentamisessa on prosessimaisuuden avulla onnistuttu ymmärtämään toimittajayhteistyön hyödyt.

Toimittajayhteistyön etujen tavoittelua ei tulisi kuitenkaan rajata ainoastaan asuntorakentamiseen ja kuten D:kin tuo esille, on samat hyödyt tavoitettavissa myös muissa rakentamisen ja yhteistyösuhteiden muodoissa. Valolla muun muassa kausisopimushankinta muodostaa 20% hankintavolyymista (Kohdeyrityksen sisäinen materiaali 2015). Kausisopimukset tuovat jatkuvuutta toimittajasuhteisiin ja G:n mukaan ovatkin yksi tärkeä toimittajasuhteiden osa. Hän kuitenkin uskoo, että suurimmat hyödyt on mahdollista saavuttaa juurikin projektiluontoisessa hankinnassa, minkä vuoksi Valolla on tärkeää ryhtyä miettimään, miten projektimaisen, toisinaan jopa harvakseltaan tapahtuvan, hankinnan haasteet on mahdollista voittaa ja näin onnistua löytämään toimittajayhteistyön tuomia mahdollisuuksia myös toimitila-, infra- ja taloteknisessä rakentamisessa.

Hinnan vaikutus

Hartmannin et al. (2009) mukaan vielä nykyäänkin hinta toimii usein suurimpana tekijänä toimittajaa valitessa, vaikka muut valintakriteerit vaikuttavatkin yhä enenevässä määrin valintaprosessiin. On toki luonnollista, että rakennusalalla kilpailuttamiseen perinteisesti perustuva toimittajavalinta (Bemelmans et al. 2012b) johtaa helposti hintakeskeiseen ajatteluun, kun valintaa tehdään usein hintoja vertaavien tarjousvertailujen avulla. Pelkän hinnan tuijottaminen voi kuitenkin helposti johtaa siihen, että yritykseltä jää huomaamatta sellaiset toimittajat, joista voisi tiiviimmän yhteistyön avulla rakentua strateginen kumppanuus.

B:n ja A:n mukaan monet toimittajista valitaan Valolla usein vain hinnan perusteella. B:n mukaan siitä linjasta ollaan usein tiukkoja, ja jos haluaa valita kalliimman, pitää se pystyä perustelemaan hyvin. Näissä tapauksissa työmaan kanta B:n mukaan kuitenkin usein häviää, mutta se on hänen mukaansa toisinaan myös ymmärrettävää, koska työmaan tärkein tehtävä on tuottaa tulosta. A:n mukaan halvemman toimittajan ohittaminen voi tuntua toisinaan riskiltä siksi, koska hän uskoo, että toimittaja voi nähdä sen myös epäluottamuksen osoituksena. Hän tuo esille, että usein projekteilla on pelkona se, että jos halvimman vaihtoehdon sivuuttaa, kustautuu se myöhemmin. A:n mukaan toimittajan valinnassa vaikuttaa tämän vuoksi ensisijaisesti hinta, sen jälkeen toimitusvarmuus sekä kokemus ja kolmantena kyky toimia Valon kriteerien mukaisesti.

F:n mukaan hinnan vaikutus toimittajavalinnassa on yhä nykyään liian suuri, johon on hänen mukaansa syynä Valolla käytössä oleva tulospalkkiojärjestelmä. B, E ja F tuovat kaikki esille, että halvin vaihtoehto ei ole aina edullisin, koska joskus säästöt väärissä asioissa voivat aiheuttaa kalliita muutos- ja korjaustöitä. F:n mukaan toimittajaa valitessa on tärkeää ottaa siis muitakin tekijöitä huomioon, mutta B huomauttaa, että:

”Joskus jos on huomattavia hintaeroja ja on jo tiedossa, että halpa ratkaisu on lisäksi melko hasardi veto. Silti ajatellaan usein, että se on vaan kestettävä ja tultava toimeen. Niissäkin tilanteissa pyritään huomioimaan, että se toimittaja ei loppujen lopuksi ole niin edullinen, kuin alussa vaikuttaa, mutta se on silti edullisempi kuin seuraava vaihtoehto” (Henkilö B)

Vaikuttaa siis siltä, että Valolla ymmärretään suurimmaksi osaksi, että halvin toimittaja ei ole aina edullisin ratkaisu, eikä välttämättä potentiaalisin toimittajayhteistyön kehittämiseen, mutta tuloshakuisuuden seurauksena päädytään silti usein valitsemaan yhteistyökumppani projektille pitkälti hinnan mukaan. Koska tulosta on tehtävä, joutuvat työmaat ottamaan toisinaan riskejä halvempien toimittajien kanssa luottaen siihen, että hintaero on mahdollisista hankaluuksista riippumatta kannattavampi vaihtoehto.

Strategisten kumppanuuksien tunnistaminen ja niihin panostaminen

Kuten Zolkiewski ja Turnbull (2002) sekä Olsen ja Ellram (1997) esittävät, voi toimittajasuhteiden segmentoinnilla helpottaa potentiaalisten strategisten kumppanien tunnistamista ja tehostaa näin ollen toimittajasuhteiden hallintaa. Valolla on jo nyt käytössä alustava toimittajasuhteiden segmentoinnin malli, jossa toimittajat jaetaan niiden ominaisuuksien perusteella niille sopivaan ryhmään (Kohdeyrityksen sisäinen materiaali

2015). Näitä segmenttejä tullaan tulevaisuudessa painottamaan aikaista enemmän, jonka vuoksi on tärkeää selvittää, kuinka hyvin strategisten kumppanuuksien tunnistaminen ja käsitteleminen Valolla tällä hetkellä sujuu.

Valolla strategisten toimittajien tunnistaminen vaikuttaisi olevan melko helppoa. Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että niiden tunnistaminen tapahtuu luonnostaan, kun toimittajakenttä on tullut tutuksi työvuosien aikana. D:n mukaan Valolla kyllä tiedostetaan, missä kustannukset ovat ja lisäksi myös jossain määrin ne toimittajat, jotka ovat hyviä ja ne, jotka kaipaavat kehitystä. Luokitteluprosessi on D:n mukaan vielä kesken, jonka vuoksi kumppanuuksien tunnistaminen voi olla vielä epäjärjestelmällistä, mutta tilannetta kehitetään kokoajan. Hänen mukaansa käytäntöjä kehittämällä on Valonkin helpompi tulevaisuudessa tunnistaa muun muassa innovatiivisuutta osoittavat toimittajat kustannuksia vievien toimittajien lisäksi. A:n mukaan myös Gadden ja Snehota (2000) korostama jatkuva toimittajien tilanteen seuraaminen on tärkeää, koska toimittajakenttä muuttuu jatkuvasti, jolloin strategiset asematkin voivat vaihdella. Valon tulee A:n mukaan pysyä mukana näissä muutoksissa, mutta maakunnissa ei hänen mukaansa aina ole resursseja tai mahdollisuutta vastata kaikkiin muutoksiin.

Strateginen toimittaja määriteltiin tämän tutkimuksen alussa Lysonsin ja Farringtonin (2006, 231) sanoin kumppaniksi, jonka kanssa työskennellessä yrityksen on muun muassa mahdollista saavuttaa kilpailullisia etuja tai toimittajiksi, joilta ostetaan merkittävällä summalla tuotteita ja palveluita. Näiden tekijöiden lisäksi valolaisten mielestä hinta, laatu sekä suoritus- ja toimitusvarmuus ovat tekijöitä, jotka toimivat lähtökohtana strategiselle kumppanuudelle. C ja E painottavat myös, että toimittajan on kyettävä pysymään sopimuksessa ja suoriutumaan aikataulun puitteissa. Hintakilpailukykyisyys on C:n ja E:n mukaan kiistämätön tekijä, koska Valo ei pysty tuottamaan tulosta ylihinnoiteltuja toimittajia käyttämällä. Sen takia strategiseksi kumppaniksi pyrkivän yrityksen on oltava hintalaatusuhteeltaan järkevä, jotta yhteistyösuhdetta voidaan lähteä kehittämään. E painottaa, että nykyään on myös tärkeää, että strateginen kumppani on vakavarainen, koska sen konkurssi voisi johtaa hyvin vaaralliseen tilanteeseen Valon kannalta. D:n mukaan ei tulisi myöskään unohtaa toimittajan innovatiivisuutta, koska se on yksi huomattavimmista eduista, joita strategisen kumppanin kanssa on yhteistyöllä mahdollista saavuttaa. Kuten Lysons ja Farrington (2006, 231) toteavat, toimittaja voi muuttua strategiseksi myös sen huomattavan markkinaosuuden kautta. F:n mukaan tällaisten monopolististen toimittajien asemaa pyritään jatkuvasti murtamaan, koska ne eivät ole kilpailukykyisiä hinnaltaan, eikä niiden kanssa ole

helppoa kehittää yhteistyösuhdetta, koska heillä ei useinkaan ole pakottavaa tarvetta läheisempään suhteeseen ostajien kanssa.

C:n ja D:n mukaan tärkeisiin toimittajasuhteisiin ei aina ole mahdollista panostaa niiden vaatimalla tasolla. C kuitenkin toteaa, että jonkinlainen ero on mahdollista tehdä tärkeiden ja vähemmän tärkeiden toimittajien välille, mutta D:n mielestä enempään pitäisi pystyä. Hän myös tuo esille, että toisinaan toimittajien erot aktiivisuudessa ovat suuria, jolloin vähemmän strategisten toimittajien ottaessa yhteyttä suhteen kehittämisen merkeissä, on heille vaikea sanoa ei, jolloin aikaa tulee panostettua hieman liikaakin vähemmän tärkeisiin toimittajasuhteisiin. Oleellista olisi siis saada juurikin strategiset toimittajat kiinnostumaan yhteistyösuhteen kehittämisestä, jolloin ajan järkevä käyttö sekä resurssien oikeanlainen allokointi olisi helpompaa ja tehokkaampaa.

Toimittajasuhteiden hallintaan käytettävä aika

Kuten Lee et al. (2009) sanovat, vie toimittajayhteistyön kehittäminen paljon aikaa. Sen onnistuminen onkin pitkälti kiinni siitä, kuinka paljon yritys on valmis investoimaan aikaa yhteistyösuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Valon hankintaihmiset käyttävät viikoittain työaikaan toimittajasuhteisiin. B, C, D ja F sanovat olevansa yhteydessä toimittajiin päivittäin. He kuitenkin tuovat esille, että yhteydenpito ei ole järjestelmällistä, vaan tapahtuu muun työn ohella ja osana jokapäiväistä työskentelyä. C:n ja D:n mukaan osa yhteistyöstä on toki suunnitelmallista, kun yhteyttä pidetään palaverien ja kokouksien muodossa. F sanoo käyttävänsä henkilökohtaisesti todella paljon aikaa yhteistyösuhteiden ylläpitoon ottamalla yhteyttä toimittajiin oma-aloitteisesti myös muun kuin kaupanteon yhteydessä, jolloin suhteet eivät pääse kylmenemään. Hän ei kuitenkaan usko kaikkien Valon hankintaa tekevien olevan yhtä aktiivisia, mutta tuo esille, että myös tarve yhteistyön määrälle vaihtelee alueittain.

B:n mukaan työmailla yhteistyön huippu on tarjousneuvotteluvaiheessa sekä projektin alussa, kun katsotaan, että työt lähtevät sujumaan. Sen jälkeen yhteistyö muuttuu ennemminkin seuraamiseksi. Hänen mielestään yhteistyötä pitäisi ainakin osan kanssa lisätä ja viime vuosina tilannetta on jo yritetty parantaa. B näkee ongelman siinä, että kaiken sujussa hyvin, jää yhteistyö usein lähes nolnaan, ellei toimittajaa sitten projektin jälkeen arvioida ja auditoida. Valolla tulisi löytää siis hieman lisää järjestelmällisyyttä toimittajayhteistyön ylläpitämiseen, jotta suhteita pidetään yllä oikeiden toimittajien kanssa sopivissa määrin. Lisäksi projektien aikaisen palautteenannon myös positiivisesta suoriutumisesta tulisi lisääntyä. Hyvien toimittajien kanssa kannattaa pitää suhdetta yllä tasaisesti ja jo käynnissä

olevien projektien aikaan, jotta tulevien toimittajavalintojen hetkellä halu yhteistyön jatkuvuudelle on molemminpuolinen.

3.4.2 Toimittajasuhteiden kehittämisen haasteet kohdeyrityksessä

Mielipiteet asioista, jotka voivat olla haasteena toimittajasuhteiden kehittämisessä vaihtelevat laajasti. Haastatteluissa nousi tiettyjä toistuvia aihepiirejä, joista oli hyvinkin vastakkaisia mielipiteitä. Monet haasteiksi luetellut kuvaavat myös hyvin näkökulmaa, josta haastateltava hankintoja ja toimittajayhteistyötä katsoo. Koska haastateltavat on valittu erilaisista asemista, löytyi haasteitakin usein toistuvien teemojen lisäksi laidasta laitaan.

Ajan ja resurssien puute

Leen et al. (2009) mukaan toimittajasuhteiden kehittämisen esteeksi nähdään yrityksissä usein ajanpuute, joka onkin A:n, B:n ja F:n mukaan yksi tärkeimmistä kehitystä hidastavista tekijöistä. B:n mukaan kiire voi aiheuttaa tietynlaista välinpitämättömyyttä, jolloin esimerkiksi työmaalla luotetaan siihen, että toimittaja tietää ilman ohjeistusta mitä pitäisi tehdä, vaikka näin ei läheskään aina ole. Välinpitämättömyys voi mahdollistaa sen, että virheitä pääsee tapahtumaan, mikä voi pahimmillaan rikkoa molemminpuolista luottamusta, kun toimittaja odottaisi Valon taholta selkeämpiä työohjeita ja Valolla taas koetaan, että toimittaja ei kykene tekemään työtään virheettömästi. Henkilö F myös huomauttaa, että silloin kun projekti on kuumimmillaan, ei monilla yksinkertaisesti ole resursseja toimittajasuhteiden ylläpitoon, kun projektin läpivienti vie niin suuren osan työajasta. Lappeenrannassa yksikönjohtajana toimiva A tuo myös esille näkemyksen siitä, että maakunnissa on väistämättä pienemmät resurssit, jolloin järjestelmällisen toimittajasuhteiden kehityksen toteuttaminen voi olla haastavampaa kuin pääkaupunkiseudulla, jossa yhteistyökumppaneissa on enemmän valinnanvaraa.

Sen sijaan C: llä ja E:llä on hyvin erilaiset näkemykset ajan merkityksestä toimittajasuhteiden kehittämisen esteenä.

”Aika ei ole ongelma. Se on kyse siitä, että haluatko hoitaa suhteita vai et.” (Henkilö C)

C:n mukaan ajanpuute ei toisin sanoen ole merkittävin haaste toimittajasuhteiden kehittämiselle, vaan sen riittäminen riippuu pitkälti työntekijän omasta halusta suhteiden kehittämiseen. Myöskään E ei usko ajan olevan ongelma suhteiden kehittämiselle, varsinkin

tulevaisuudessa, kun hankinnat pyritään tekemään kohdeyrityksessä yhä järjestelmällisemmin. Tämä tuo hänen mukaansa lisää aikaa ja resursseja toimittajasuhteiden hoitamiseksi. E kuitenkin huomauttaa, että nykyään yrityksessä on vielä nähtävissä piirteitä melko hajallaan olevasta hankinnasta, jossa työpäälliköt, eri alueet ja yksiköt toimivat erillään, mikä ei selvästikään ole kehitykselle resursseja tuovaa ajankäyttöä.

On siis selvää, että ajanpuutteen rooli toimittajasuhteiden kehittämisen esteenä nähdään Valolla hyvin eri tavoin. Siitä huolimatta, että osa haastateltavista nimesi ajanpuutteen yhdeksi merkittävimmäksi haasteeksi, olivat kaikki vastaajat kuitenkin sitä mieltä, että toimittajayhteistyöhön voi panostaa myös pienemmillä resursseilla. Esimerkiksi F toi esille pitävänsä suhteita käynnissä kyselemällä säännöllisesti tilannekatsausta toimittajalta, ja B:n mukaan projektin sujuvuuteen voi usein vaikuttaa vain muutaman minuutin keskustelu toimittajan edustajan kanssa niin, että molemmat osapuolet pysyvät kartalla projektin etenemisestä.

Henkilökemiat ja konfliktit

Rakennusalalla projektin vetäjän rooli on merkittävä sekä toimittajien valinnassa että jokapäiväisessä kanssakäymisessä toimittajien kanssa (Kamann et al. 2006). Konflikteilta ei pysty välttymään edes läheisissä toimittajasuhteissa (Ford et al. 1998, 135), ja kun yhteistyö henkilöityy niin voimakkaasti, voi sen kuvitella johtavan onnistuneiden yhteistyösuhteiden lisäksi henkilökemioiden kohtaamisista johtuviin konflikteihin. B:n mukaan Valollakin vastaavan mestarin rooli on usein merkittävä tekijä projektien toimittajayhteistyön sujuvuuden kannalta. Hänen mukaansa sillä, kuka toimii työmaan vastaavana mestarina voi olla selvää vaikutusta siihen, minkälaisia tarjoushintoja toimittajilta saa sekä keitä toimittajia ylipäättänsä saa mukaan projektiin. B näkee tämän toisaalta projektikohtaisena kilpailuetuna, koska hyvä vastaava mestari voi tällöin saada aikaiseksi sellaisen työympäristön, jossa työt sujuvat ja tällöin projekti etenee usein myös taloudellisesti. Toisaalta B mainitsee, että henkilökemioihin perustuvat toimittajasuhteet asettavat vastavuoroisesti myös riskin, koska henkilöiden toimiessa keskenään, ei voi aina välttää henkilökohtaisista syistä johtuvia konflikteja, jotka voivat vaikuttaa koko projektin kulkuun.

Myös C ja F tuovat esille henkilökemioiden vaikutusta toimittajasuhteiden kehittämisessä. F:n mukaan konfliktit ovat joskus asettaneet haastavia tilanteita yhteistyön jatkamisen kannalta:

”Joskus neuvottelupöydässä on henkilökemiat törmännyt niin rajusti, että on sitä jo mietitty, että miten sitä tästä voi jatkaa, kun toinen häipyä ovet paukkuen.” (Henkilö F)

Toisaalta B:n mukaan konfliktitilanteet ovat usein toimineet ilmaa puhdistavina tilanteina, joiden jälkeen yhteistyön tekeminen ja kehittäminen on ollut huomattavasti helpompaa. Konfliktitilanteita ei toisin sanoen kannata pitää aina negatiivisena ja kehitystä hidastavana tekijänä, koska ne voivat parhaimmillaan johtaa parempaan yhteistyösuhteen perustaan, tai kuten Ford et al. (1998, 135) toteavat, uusiin innovaatioihin kehitettynä yhdessä toimittajan kanssa.

Henkilökemioiden vaikuttavuudesta johtuen hankintapäällikkö C ihmettelee niiden vähäistä osuutta tämänhetkisessä toimittajasuhteiden hallinnassa. Hänen mukaansa yhteistyösuhteissa on lähes väistämättömästi kyse myös henkilöiden välisistä henkilökohtaisista suhteista. F mainitsee tähän liittyen sen, että toisinaan jo läheiseksi kehitetyt toimittajasuhteet voivat muuttua täysin, jos esimerkiksi aliurakoitsijan yrityksessä tapahtuu omistuksen vaihdos tai aletaan suorittaa uudenlaista strategiaa, johon vanha yhteistyösuhde ei enää sovellu. Tämä on samassa linjassa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 317) ja Bresnenin ja Marshallin (2000) kilpailuympäristön muutosta koskevien näkemyksien kanssa. Tämän vuoksi sekä C että F ovat sitä mieltä, että henkilökohtaisten suhteiden vaikutukseen pitäisi keskittyä enemmän, jotta toimittajasuhteiden kehittämistä voisi parantaa.

Asenteet, perinteet ja uskallus

A:n mukaan yhteistyösuhteiden kehittäminen tiettyjen toimittajien kanssa voi olla haastavaa, koska monilla Valolla työskentelevillä ihmisillä on omia henkilökohtaisia asenteita joitakin toimittajia kohtaan. Jotkut toimittajat ovat luonnollisesti parempia, joiden kanssa Valo pyrkii projekteilla toimimaan, mutta väistämättä tulee joskus valittua huonommin suoriutuvia ja työntekijöille epämieluisia aliurakoitsijoita, A kertoo. B:n ja C:n mukaan kielimuuri toimittajien kanssa on sellainen tekijä, joka usein asettaa ennakkoasenteita toimittajia kohtaan. B:n mukaan se on toisinaan ymmärrettävää, koska projektien onnistumisen kannata olisi tärkeää, että toimittaja ymmärtää suunnitelmat, käyttää oikeita materiaaleja oikeaan aikaan ja lisäksi tekee työn Valon eettisten kriteerien mukaisesti. Jos yhteistä kieltä ei ole, muuttuu se hyvin vaikeaksi ja siksi usein ulkomaisten toimittajien kanssa suhteen kehittäminen voi olla haastavampaa, B kertoo. C:n mukaan toimittajia kohtaan osoitettava vastustus johtaa helposti siihen, että toimittajat ovat mukana projekteilla pakotettuina, mikä varmasti pilaa yhteistyösuhteen. C tuo myös esille, että kansainväliset toimittajasuhteet ovat vielä verrattain

uusi ilmiö Valolla, eikä niitä siksi tulisi heti suoralta kädeltä tyrmätä, koska ne ovat suhteita, joiden avulla on mahdollista saavuttaa kustannustehokkuutta.

”Kv-toimittajat on semmonen toimittajaryhmä, jossa pitäis ymmärtää, että ikinä ei ensimmäisellä yrittämällä voi onnistua. Sitten, kun saadaan lisää kokemusta, niin osataan lisätä vaatimuksia ja huomioida asioita paremmin, ja sen jälkeen homma lähtee toimimaan paremmin. Pitäis vaan löytää energiaa ongelmien ratkaisemiseen ja kehittää omaa toimintaa.” (Henkilö C)

Yhteistyösuhteet kansainvälisiin toimittajiin vaativat siis vielä kehittämistä Valolla, mutta opettelemalla ja molempien osapuolien välisellä yhteistyöllä voi näitä yhteistyösuhteita käyttämällä tuoda esimerkiksi F:n mukaan lisää hintakilpailua kotimaisille markkinoille, joilla usein saattaa olla vain kourallinen tietyn alan toimittajia. Sama koskee myös useita kotimaisia toimittajia; jos yhteistyö ei heti ensimmäisellä yrityksellä suju aivan niin kuin on toivottu, kannattaisi se nähdä tilaisuutena kehittää kyseistä toimittajaa sellaiseksi, että siitä voisi tulevaisuudessa tulla potentiaalinen yhteistyökumppani Valolle.

Kansainvälisten toimittajien sekä muiden vähemmän suosittujen toimittajien karsastamiseen voi liittyä kielimuurin lisäksi rakennusalalle tyypillinen muutosvastarinta. Sekä B:n että D:n mukaan rakennusala on hyvin perinteikäs toimiala, jossa mitkä tahansa muutokset saavat usein osakseen vastustusta. B:n mukaan vanhemmalla sukupolvella on havaittavissa selvä tietotekniikkaongelma tällä hetkellä käytössä olevia toimittajahallinnan sähköisiä työkaluja kohtaan, mutta asenneongelma on havaittavissa kaikissa sukupolvissa. B ja D tuovat molemmat esille, että hyvin monet valolaiset pitävät vanhoja työtapojaan parhaimpana keinona hoitaa yhteistyösuhteita ja usein kaikki uusi nähdään vaikeana ja työtaakkaa lisäävänä. Asenteisiin ja muutosvastarintaan liittyvät haasteet eivät kuitenkaan ole ylitsempääsemättömiä, koska esimerkiksi Juutin ja Virtasen (2009, 148, 151, 155) mukaan keskustelemaan johtamisen avulla on henkilöstö mahdollista saada uskomaan uusien toimintamallien positiiviseen vaikutukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajayhteistyön ja -hallinnan merkityksen välittämisen tulee lähteä ylhäältä johtoportaasta ja esimiesten tulee toimia esimerkkinä siinä, miten toimittajayhteistyötä halutaan Valolla tehdä ja hyödyntää.

Toimittajasuhteiden kehittämisen haasteena Valolla on G:n mukaan myös uskalluksen puute. Hänen mukaansa keinot ja syyt yhteistyösuhteiden kehittämiseksi on hyvin tiedossa, mutta viimeinen uskallus siihen, että noita keinoja alettaisiin todella hyödyntämään, puuttuu. Uskaltamiseen voi lisäksi vaikuttaa se, että G:n mukaan Valolla on vielä melko epäselviä niin

kutsut IPR- eli Intellectual Property Rights –asiat, joissa määritellään yhteistyön tuloksena saavutetuista uusista prosesseista tai innovaatioista saatavien hyötyjen jakautuminen. Toimittajayhteistyön parhaimpiin puoliin kuuluu juurikin uusien, yhteistyön mahdollistamien innovaatioiden muodostuminen (Schiele 2012), mutta tasapuolisen ansaintalogiikan sekä selvien käyttöoikeuksia koskevien sääntöjen puuttuminen voi vähentää sekä Valon että toimittajien innokkuutta kehittää yhdessä liiketoimintaa tehostavia käytäntöjä. Niiden määrittäminen olisi siis hyvin tärkeää, jotta Valo voisi yhä rohkeammin pyrkiä kohti strategista kumppanuutta innovatiivisuutta osoittavien toimittajien kanssa.

Valon ominaispiirteiset haasteet

Haastateltavat toivat esille myös monia sellaisia asioita, jotka ovat tyypillisiä ainoastaan Valolla, mutta jotka ovat heidän mielestään selkeitä haasteita asettavia tekijöitä. Näistä haasteista osa on pitkälti haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä, joten ne eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä koko organisaatioon, mutta voivat siitä huolimatta tuoda näkökulmaa yrityksessä vallitsevista ajatuksista, jonka takia ne on tässä tutkimuksessa nostettu esille.

B:n mukaan Valolla tehtävässä tämänhetkisessä toimittajasuhteiden hallinnassa keskitytään liialti materiaalitoimittajien tuomiin mahdollisuuksiin. Hänen mielestään materiaalitoimittajien lisäksi pitäisi katseet kääntää vahvemmin myös suunnittelijapalveluiden suuntaan. Nykyään suunnittelijoiden valinta tehdään B:n mukaan liian hätäisesti ja usein valinta keskittyy liialti hintaan, jolloin valinta osuu usein epäpätevään palveluntoimittajaan. Kun suunnittelija ei ole pätevä, tarkoittaa se usein sitä, että suunnitelmat tulevat myöhässä ja ne ovat puutteellisia, jolloin työmaan eteneminen suunnitelmien mukaisesti vaarantuu ja lisäkustannusten mahdollisuus kasvaa, B kertoo. Hänen mukaansa Valon tulisi siis keskittyä enemmän myös yhteistyösuhteisiin suunnittelijapalveluita tarjoavien toimijoiden kanssa, koska hyvät suunnitelmat antavat pohjan onnistuneelle projektille ja kustannustehokkaalle työskentelylle.

D:n ja F:n mukaan toimittajayhteistyön kehittämisen esteenä voi toimia Valolla vallitseva melko heikko sopimususkollisuus. 100% sopimususkollisuutta ei toki luvata kenellekään, mutta parempikin se voisi olla, F kertoo. F:n mukaan kehitystä aikaisempaan verrattuna on tosin tapahtunut, koska aikaisemmin esimerkiksi kausisopimuksia ei kunnioitettu lainkaan, mutta nykyään niiden käyttö tasaisesti nousee. D:n mukaan sopimususkollisuuteen vaikuttaa se, että kaikki eivät yksinkertaisesti luota etukäteisvalintaan ja uskovat, että voisivat itse

kilpailuttamalla päästä halvempaan hintaan. F tuo kuitenkin esille, että kausisopimuksen valinnassa on otettu huomioon monia muitakin tekijöitä, kuten vakuuksia, jatkuvuutta ja sanktioita, jotka eivät tarjoushinnassa näy. Nämä asiat johtavat E:n painottamaan, sopimususkollisuuden puolestapuhuvaan kokonaisedullisuuteen, jossa aina viimehetken kilpailutus ja edullinen tarjoushinta eivät johda halvimpaan ratkaisuun.

F tuo lisäksi esille näkökulman siitä, että Valolle voi haasteeksi asettua myös sen tiukat eettiset linjaukset, jotka rajoittavat rakennusalan perinteisiä toimittajasuhteiden kehittämiskeinoja. Hän sanoo ymmärtävänsä, että tiukka linjaus on nykypäivää ja pyrkii rehtiin kaupankäyntiin, mutta se on myös aiheuttanut sitä, että monet Valon hankkijat ja toimittajat ovat pelästyneet kanssakäymistä, koska rajat ovat vielä hieman epäselvät. F:n mukaan rennomman yhteistyön tekeminen on uusien linjauksien takia vaikeutunut ja hän uskoo, että sekä valolaisilla että toimittajilla on ollut vaikeuksia suhtautua niihin rakennusalan vahvojen perinteiden vuoksi.

Yksi monen haastateltavan nostama haaste liittyy Valon tähänhetkiseen toimittajayhteistyöhön. C, D ja F olivat kaikki sitä mieltä, että tällä hetkellä toimittajilta vaaditaan yhteistyösuhteessa todella paljon ja Valon vastapanos ei ole tarpeeksi suuri. C:n mukaan Valolla on monenlaisia työkaluja, joita voisi jakaa avaintoimittajien kanssa niin, että he pystyisivät paremmin seuraamaan sekä nykyisten että tulevien projektien tilannetta. E:n ja G:n näkemykset olivat hyvin erilaiset. E:n mukaan Valo on mielenkiintoinen, luotettava ja vakavarainen yhteistyökumppani. G tuo puolestaan esille, että Valo on yksi johtavista toimijoista ympäristön, työturvallisuuden ja eettisten arvojen ajamisessa ja olemalla Valon toimittaja, pääsee osaksi huippuosajien joukkoa. E:n mukaan yhteistyö Valon kanssa voi parhaassa tapauksessa toimia porttina toimittajalle vientitoimituksiin. Lisäksi jo tämänhetkinen toimittajayhteistyö pyrkii G:n mukaan parantamaan Valolla käytettävien toimittajien suoriutumista. Toisin sanoen Valolla on monia asioita, joita se voi tarjota yritykselle vastapainona asioista, joita toimittajilta vaaditaan. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että noita hyötyjä pitäisi markkinoida paremmin sekä sisäisesti että ulkoisesti, jotta toimittajien lisäksi myös hankintaa tekevät työntekijät Valolla osaavat kertoa toimittajille Valon yhteistyökumppaneilleen tarjoamista mahdollisuuksista.

3.4.3 Tulevaisuuden suuntaviivat

Valolla on G:n mukaan viime vuosina tapahtunut valtava harppaus toimittajayhteistyön kehittämisessä. Suhteiden hallinta lähti aivan tyhjästä ja ensimmäisenä on haluttu varmistaa perustason asiat. Valolla on siis jo tällä hetkellä käytössä toimittajasuhteiden hallintaan tarkoitettu järjestelmä, mutta se on vielä melko uusi ja keskeneräinen työkalu. G:n mukaan tämänhetkinen toimittajayhteistyön hallinta keskittyy Valolla lähinnä siihen, että seurataan sitä, että toimittajat täyttävät sekä juridiset että Valon asettamat kriteerit. Jos toimittaja ei saavuta näitä kriteerejä, on toimittajahallinnan avulla tarkoitus auttaa alisuoriutuvaa toimittajaa kehittymään siten, että se pystyisi vastaamaan kriteereihin ja toimimaan näin ollen Valon toimittajana, G kertoo. Tällä pyritään vastaamaan haasteeksi esiteltyihin asenteisiin heikkoja toimittajia kohtaan ja osoittaa, että heistäkin voidaan parhaassa tapauksessa saada muokattua toimivia yhteistyökumppaneita. Muilta aloilta tuttua klassista toimittajayhteistyötä, missä kehitetään tuotteita ja ratkaisuja yhdessä toimittajan kanssa, ei Valolla juurikaan työturvallisuuden ratkaisujen lisäksi G:n mukaan ole. Se on yksi tärkeimmistä suunnista, johon Valolla pyritään tulevaisuudessa toimittajayhteistyön hallintaa kehittämään, ja sen apuna tullaan käyttämään toimittajien segmentointia ja näin ollen potentiaalisten strategisten kumppaneiden järjestelmällisempää tunnistamista (Kohdeyrityksen sisäinen materiaali 2015). B kuitenkin muistuttaa, että toimittajat luokitellaan ja arvostellaan Valolla subjektiivisesta näkökulmasta, joten tulevaisuudessa kannattaisi ottaa huomioon se, että yksittäisten ja henkilökohtaisten konfliktien ei tulisi vaikuttaa toimittajan kokonaislaatuiseen arviointiin.

Toinen asia, johon hallitulla toimittajayhteistyöllä pyritään tulevaisuudessa Valolla vaikuttamaan, on henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksen minimoiminen toimittajavalinnassa. G:n mukaan on tärkeää, että kaikki toimittajat ovat valintatilanteessa samalla viivalla, jotta aina paras tulisi valituksi. Hankintatoimi on E:n ja G:n mukaan pitkään sisältänyt mustasukkaisia piirteitä, jossa halutaan pitää kiinni omista henkilökohtaisista suhteista toimittajiin. Tällöin ei E:n mukaan kuitenkaan nähdä yrityksen kokonaisuutta, vaan kyse on helposti subjektiivisista eduista. Monet muut haastateltavat painottavat kuitenkin henkilösuhteiden tärkeyttä ja pitävät sitä puutteena, että niitä ei oteta toimittajayhteistyössä huomioon. Tähän näkemyseroon kannattaisi tulevaisuudessa keskittyä Valolla ja pyrkiä kaventamaan mielipiteiden välistä kuilua. Kuten Kamann et al. (2006) toteavat, on yrityksissä huomioitava se tosiasia, että kaupankäynti on loppujen lopuksi ihmisten välistä kanssakäymistä, josta ei voi täysin eliminoida henkilösuhteiden vaikutusta. Niiden merkitystä voi toki pyrkiä minimoimaan reilumman ja tasapuolisemman kaupankäynnin

mahdollistamiseksi, mutta prosessiin kannattaisi lisäksi tuoda näkökulmia henkilökemioiden kohtaamisesta ja sen vaikutuksista.

Potentiaaliset tuoteryhmät ja toimittajat

Haastateltavilla on melko yhtenäiset näkemykset siitä, minkälaisiin tuoteryhmiin ja toimittajiin Valon kannattaisi tulevaisuudessa keskittyä, ja joiden kanssa olisi järkevää ryhtyä kehittämään strategisempaa kumppanuutta. Tärkeimmäksi osuudeksi nousi talotekniikka. Talotekniikan parista löytyy potentiaalia, koska sen parissa olisi D:n mukaan paljon tehtävissä. A:n mukaan talotekniikkaan kannattaisi panostaa, koska siellä liikkuu suuret summat rahaa ja varsinkin maakunnissa niiden resurssit ovat usein melko mitoitettuja. Talotekniikan osuus oli aikaisemmin melko pieni osa rakentamista, minkä takia se jätettiin vuosiksi vähemmälle huomiolle, G mainitsee. Tänä päivänä sen osuus alkaa G:n mukaan kuitenkin olla jo noin 30-40% kustannuksista, minkä lisäksi siitä on tullut teknisesti valtavan haastava.

”Siellä on hirveesti erilaista automatiikkaa ja digitalisaatiota, jota ei ollut joskus aikoinaan. Se eroaa muista rakennuspaketeista siten, että siinä on niin iso rajapinta ja vaikutus, jonka takia ne pitäisi katsoa yhdessä toimittajan kanssa. Nykyistä osaoptimointia pitäisi myös vähentää, että talotekniikassa voitaisiin päästä kustannustehokkaampiin kokonaisratkaisuihin, joissa elementtien keskinäiset vaikutukset on otettu huomioon.”
(Henkilö G)

Tekemällä yhteistyötä talotekniikan toimittajien kanssa on siis G:n mukaan mahdollista löytää sellaisia kokonaisuuksia, joissa eri osien välistä kustannusvaikutusta verrataan ja näin osataan panostaa enemmän laatua vaativiin elementteihin, jolloin lopputulos on jokaisen osan erillistä kilpailuttamista tehokkaampi.

B:n ja D:n mukaan asuntorakentamisen näkökulmasta elementit ovat myös sellainen tuoteryhmä, jonka toimittajien kanssa kannattaisi kehittää yhteistyötä. D, E ja G lisäävät myös maanrakennuksen ja rakennuksien runkotoimittajat potentiaalisten ryhmään. Lisäksi paikallavalu-urakoitsijat ovat E:n mukaan ylikuumentunut alue, koska Valo ei pysty tarjoamaan joitakin kohteita ilman varmuutta hyvästä ja kilpailukykyisestä toimittajasta. D ei myöskään vähätelisi Valon imagon, myynnin ja maineen kannalta oleellisia sisustus- ja arkkitehtitoimittajia. Niiden osuus ei kustannuksista ole niinkään merkittävä, mutta juuri

myynnilliset elementit tekevät niistä toimittajaryhmän, johon kannattaa panostaa, D huomauttaa.

E:n ja G:n mukaan toimitila- ja kauppakeskusrakentamisessa tulee vastaan laajoja alakatto- ja väliseinämääriä, koska rakentamisessa siirrytään nykyään koko ajan kohti täysin avointa konttori- ja monitilamaailmaa, jossa noita elementtejä esiintyy runsaasti, G kertoo. E tuo kauppakeskusrakentamisesta esille myös niin kutsutut shopfront -toimittajat. Shopfrontit ovat todella monimuotoinen järjestelmä, jotka vaativat valtavasti pieniä yksityiskohtia, mutta Suomessa kokonaisuuden tarjoajia on vain muutamia, jonka takia toimittajasuhteita kannattasi heidän kanssaan kehittää, E kertoo.

Viimeisenä potentiaalisena toimittajaryhmänä voidaan nähdä työvoiman puoli, jota korostaa henkilön C lisäksi myös F:

”Valolla ei oikeastaan ole pullonkaulatoimittajia materiaalipuolella, mutta omaa asennusporukkaa meillä on todella vähän. Tämä tarkoittaa sitä, että pienet aliurakoitsijat hoitavat hommia ja välillä se on kyllä aika epämääräistä. Usein työntekijät voi olla hyviä työmaalla, mutta firma on hoidettu retuperäisesti ja tietysti on myös vastakkaisia tapauksia. Hyvien tekijöiden löytäminen ja niiden pitäminen olisi tärkeää, mutta meidän pitäisi pystyä tarjoamaan heille työtä, koska muuten ne karkaavat heti kilpailijalle, kun projekti loppuu.”
(Henkilö F)

F:n mukaan olisi siis tärkeää, että työntekijöiden osuutta ei unohdettaisi, vaan heidätkin nähtäisiin tärkeänä ja strategisena toimittajaryhmänä, johon kannattaisi tulevaisuudessa panostaa.

Vastuun jakautuminen

Toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyvän vastuun tulisi Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 52-53) mukaan jakautua läpi organisaation. Tästä ovat samaa mieltä myös monet valolaiset. Kaikkien pitäisi siis olla mukana yhteistyösuhteita kehittämässä, koska sekään ei C:n mukaan toimi, että hankintaihmisillä on hyvä suhteet toimittajiin, mutta suhteet eivät toimi työmaalla. Tämän vuoksi toimittajasuhteiden kehittämässä tulisi sitoutua hankkijoiden lisäksi myös tuotanto ja johto, D lisää.

Yleinen mielipide haastateltavilla on myös se, että vaikka kaikkien pitäisi olla osana toimittajayhteistyön kehittämistä, tulee vastuun kuitenkin loppupelissä kulminoitua

hankintaan, josta löytyy kattavimmin tietoa ja kokemusta toimittajista. B:n mukaan on kuitenkin tärkeä huomata, että hankinnallakaan ei ole pääsyä kaikkiin tietoihin, minkä vuoksi sekä työmaan että toimittajan itse pitäisi osallistua kehitysprosessiin. B jakaisikin vastuun hankinta-työmaa-toimittaja –akselille, jolloin informaatio pääsisi liikkumaan monipuolisesti taholta toiselle.

E tuo esille, että hän ei varsinkaan toimitilapuolella väheksyisi alue- ja yksikön johdon vastuuta toimittajayhteistyöstä, koska siltä tasolta löytyy informaatiota yksikön tai alueen lähiajan näkymistä. Toisin sanoen hankinnan pitää jakaa strategista tietoa aluejohdolle eri toimittajien kapasiteetista, kun taas aluejohdon pitää pystyä viestittämään hankinnalle niistä hankkeista, joita Valolle todella halutaan sekä niistä alueista, jonne halutaan lähitulevaisuudessa hyökätä, E kertoo.

Ajatukset vastuun jakautumisen kiteyttää hyvin C:n lausahdus yhteisestä vastuusta:

”Kyllä tää toimittajasuhteiden hallinta on kaikkien asia, koska mihin ikinä lähetäänkään, niin kaikkien tulisi kulkea samaa reittiä. Ei se niin voi olla, että yksi osa tekee ja toinen pilaa.”
(Henkilö C)

Aikainen osallistaminen

G tuo esille, että rakennusala on kokoajan menossa enemmän ja enemmän kohti projektityyppiä, joka vaatii rakennuttajan ja täten myös toimittajien mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tapahtuvaa osallistamista projektin suunnitteluun.

”Meidän ala on kokoajan menossa enemmän kohti tällaisia ECI –eli Early Contractor Involvement –ratkaisuja, joissa meidän asiakkaat pyytävät meidät hyvin aikaisessa vaiheessa määrittelemään projektia ja yhdessä suunnittelemaan sitä. Vasta sitten, kun se on yhdessä speksattu, niin me kilpailutetaan se hinnoiltaan. Tämä johtaa siihen, että nyt tulevaisuuden näkymä on se, että meidän pitää voimakkaasti identifoida näitä alihankkijoita ja materiaalin toimittajia, joita me tarvitaan tämän tyyppisiin sopimuksiin.” (Henkilö G)

Tämän tyyppinen toiminta ei E:n mukaan ole mahdollista, jos Valolla ei ole syntynyt jo aikaisemmin tavalla tai toisella hyvinkin luottamuksellisia välejä toimittajiin. Aikaisen osallistamisen avulla pyritään E:n mukaan hyödyntämään alihankkijoiden tietotaitoa kustannusten optimoinnissa, jolloin samalla Valo saa kustannuskäsityksen siitä, mihin suuntaan kustannuksien pitäisi projektilla kehittyä. G:n mukaan toimittajat ovat myös apuna

hankintojen oikeanlaisessa ohjaamisessa, jolloin Valo ei osta vääränlaista laatua ja varsinkaan ylilaatua. Aikaisessa osallistamisessa suunnitelmien keskeneräisyydestä muodostuvaa riskiä saadaan myös myytyä E:n mukaan alihankkijaverkostoon, jolloin tämän tyyppinen hankemuoto muuttuu omista riskeistään huolimatta yhä kannattavammaksi. Lisäksi hankkeen käynnistys käy usein aikaisen osallistamisen projekteissa nopeammin, jolloin se aika, joka yleensä kuluu hankkeen aloitukseen, onkin käytettävissä hankkeen eteenpäin viemiseen, E kertoo. Koska ECI-tyyppiset projektit lisääntyvät rakennusosalalla, on myös Valon tärkeää onnistua luomaan sellaisia yhteistyösuhteita toimittajiin, joissa aikaisen vaiheen osallistamista on mahdollista toteuttaa.

Asema muihin toimijoihin nähden

Valo on siis jo nyt hakenut uutta kilpailullista asemaa toimittajayhteistyön kautta, mutta paljon on vielä tekemättä. G:n mukaan Valo on edelläkävijä suhteessa muihin rakennusalan kilpailijoihin, mutta toimii kuitenkin vielä hyvin perustavanlaatuisten asioiden parissa. Verrattuna parhaiten toimittajasuhteita hyödyntäviin toimialoihin, on Valolla G:n mukaan vielä paljon työtä edessä, koska tällä hetkellä toimittajia ei olla vielä onnistuttu hyödyntämään tehokkaasti niin, että he olisivat mukana parantamassa Valon prosesseja ja teknisiä ratkaisuja. Valon tavoitetasot ovat kuitenkin vielä paljon korkeammalla, johon G toteaa:

”Meidän ambitioiden pitää olla paljon korkeammalla. Nythän meidän toimittajahallinta keskittyy siihen, että ne täyttää sopimuksen mukaiset kriteerit, mikä tuntuu naurettavalta, mutta sillä tasolla meidän ala on. Jos verrataan siihen, niin sillä tasolla me aletaan olla jo aika hyvällä tasolla, mutta nyt se ”next steppi” on sitten se, että nyt ei vaan riitä, että me tehdään niin kuin sopimuksessa on sovittu, vaan nyt heidän pitää auttaa meitä voittamaan projekteja ja saada meidän toiminnan vielä kannattavammaksi”.

Toimittajayhteistyö on ja tulee olemaan keskeinen osa Valon hankintaa koskevaa strategiaa. B:n mukaan toimittajayhteistyössä on tapahtunut suuria muutoksia parempaa kohti viimeisen 10 vuoden aikana, eikä hän näe syytä sille, miksi kehitys ei voisi tulevaisuudessakin jatkua. Toimiala, työntekijät ja yhteistyökumppanit asettavat kaikki omia haasteitaan toimittajahallinnan kehittämiseksi, mutta jo tämän hetkiset muutokset ovat B:n mukaan helpottaneet yhteistyön tekemistä. Tuomalla rohkeasti esille hyödyt ja mahdollisuudet, joita yhteistyösuhteiden avulla on mahdollista saavuttaa sekä panostamalla toimittajasuhteiden kehittämiseen, on Valon mahdollista päästä tavoitetilaansa tulevaisuudessa.

4. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella suomalaisen rakennusyhtiön toimittajayhteistyön nykytilaa, siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä mahdollisia tulevaisuuden suuntaviivoja. Pyrkimyksenä oli myös selvittää, voisiko yritys toimittajasuhteiden avulla saavuttaa paljon kaivattua kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Tässä viimeisessä kappaleessa kiteytetään tärkeimmät tutkimustulokset, joita on saavutettu sekä aikaisemman teorian että tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston avulla. Osiossa vastataan myös tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja esitellään muita huomioita, joita tutkija on prosessin aikana havainnut. Löydöksiä tarkastellaan myös kohdeyrityksen liiketoiminnallisten vaikutusten näkökulmasta ja lopuksi esitellään tutkimuksen aikana esille nousseet jatkotutkimustarpeet.

4.1 Tutkimuksen tärkeimmät löydökset

Koko tutkimus pohjautuu kohdeyrityksenä toimivan Valon toimittajayhteistyön nykytilaan, minkä vuoksi myös päätutkimuskysymys muotoiltiin vastaamaan siihen. Päätutkimuskysymykseen voi vastata ainoastaan haastatteluiden avulla kerätyn empiirisen aineiston avulla, koska nykytilanteesta voi kertoa vain yrityksessä työskentelevät ihmiset. Empiriaosuuden tulokset on myös koottu liitteeseen 5 havainnollistamaan tuloksia.

”Millainen rooli toimittajayhteistyöllä on projektiorganisaatiossa?”

Toimittajayhteistyön tilaa tarkasteltiin suhteiden tärkeyden ja sen organisaatiotason tunnistamisen, hinnan vaikutuksen, strategisten kumppanuuksien tunnistamisen sekä suhteisiin käytettävän ajan näkökulmista. Kokonaisuutena toimittajayhteistyön voidaan sanoa olevan melko hyvällä tasolla Valolla. Rakennusalan perinteistä huolimatta Valo on onnistunut vakiinnuttamaan perustan toimittajayhteistyölle, jonka arvostus yrityksessä vaikuttaisi nousevan tasaista vauhtia. Toimittajasuhteita pidetään tärkeänä, mutta niiden merkitystä tulisi ehkä vieläkin enemmän korostaa läpi organisaation, jotta kaikki osapuolet, jotka voivat osallistua kilpailuedun tavoittelemiseen toimittajayhteistyön puitteissa, pystyisivät niitä tehokkaasti hyödyntämään.

Toimittajayhteistyön merkitys alkaa siis pikkuhiljaa vakiinnuttaa asemaansa yrityksessä, mutta läpi organisaation ylettävästä ymmärryksestä tunnutaan olevan montaa mieltä. Parhaiten suhteiden merkitys on ymmärretty asuntorakentamisen parissa, koska se on

rakennusprojektina hyvin prosessiluontoinen, jolloin siinä on helppo hyödyntää muilta toimialoilta tuttuja toimittajayhteistyön hallinnan keinoja. Koska Valo on kuitenkin suuri yritys, jonka liiketoiminta koostuu myös monista muista rakennustyypeistä, on sen tärkeää oppia hyödyntämään toimittajayhteistyötä myös muunlaisilla projektityypeillä asuntorakentamisen lisäksi. Erityisesti talotekniikka nousi esille aihepiirinä, jonka parissa kannattaisi tulevaisuudessa pyrkiä luomaan tiiviimpiä kumppanuussuhteita.

Hinta on tekijä, jonka vaikutusta projektien tulokseen ei voi kieltää. Valolla hinnan merkitys on tiedossa, mutta monen mielestä se on nykypäivän kilpailutilanteessa liian suuressa merkityksessä. Ainoastaan halvimman hinnan metsästyksen sijaan, tulisi Valon keskittyäkin vaalimaan yhteistyösuhteita sellaisten toimittajien kanssa, jotka tarjoavat kokonaisedullisimpia ratkaisuja. Tämän tyyppisessä tarkastelussa huomioon otetaan tarjoushinnan lisäksi toimittajan kyky noudattaa sopimusta ja kyky suorittaa työt virheettömästi eli mahdollisimman vähin lisä- ja muutostöin.

Toimittajat, joiden kanssa Valolla haluttaisiin tehdä lähempää yhteistyötä, tunnustetaan melko hyvin. Työntekijät ovat tietoisia siitä, mitkä toimittajat ovat merkittäviä ja vähemmän merkittäviä. Heidän kanssaan toimimiseen kaivattaisiin kuitenkin hieman järjestelmällisempiä toimintamalleja. Lisäksi koetaan, että merkittävimpiin toimittajasuhteisiin ei ole aikaa panostaa niiden vaatimalla tasolla. Yhteistyösuhteisiin sijoitettava aika ei myöskään ole Valolla kovin järjestelmällistä, vaan suhteiden ylläpito tapahtuu muun työn ohessa. Keskimäärin työntekijät kuitenkin vaikuttavat käyttävän työaikaansa yhteistyösuhteisiin jopa viikoittain, joten jos Valo tavoittelee rennompaa lähestymistapaa toimittajasuhteiden hallinnoimiseen järjestelmällisen tyylin sijaan, voi nykyinen toimintamalli toimia myös jatkossa. Jos toimittajayhteistyöhön halutaan kuitenkin panostaa järjestelmällisesti, on Valolla yritettävä tulevaisuudessa muodostaa toimintatapoja, joilla sitä voi koordinoida tehokkaammin. Projektien näkökulmasta yhteistyötä toimittajaan pitäisi pyrkiä muuttamaan jatkuvampaan suuntaan, koska tällä hetkellä se keskittyy pitkälti tarjousneuvottelu- ja projektin aloitusvaiheeseen. Näin toimittajien toimintaa voitaisiin kehittää läpi projektin ja samalla havaita ja sitouttaa parhaita toimijoita osaksi Valon kehittyvää toimittajakantaa.

(1) ”Minkälaisia mahdollisuuksia sekä haasteita toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyy?”

Ensimmäinen alatutkimuskysymys käsitteli tunnistettavissa olevia mahdollisuuksia ja haasteita, joita toimittajayhteistyön kehittämiseen liittyy. Osa tutkimustuloksista oli osoitettavissa sekä teoria- että empiriaosuudessa. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että selkeimpiä mahdollisuuksia, joita nousi esille ovat toimittajien tarjoamat kilpailukykyisemmät hinnat, parempi laatu sekä kohentunut toimitus- ja suoritusvarmuus. Näitä löydöksiä tukee sekä haastatteluiden tulokset että Dyerin et al. (1998) ja Bemelmansin et al. (2012b) tutkimukset, joissa kyseiset mahdollisuudet tuotiin myös esille. Toimittajayhteistyö voi lisäksi toimia porttina innovatiivisten ratkaisujen löytymiseen, kun sekä Valo että toimittaja luottavat toisiinsa ja pystyvät yhdessä tavoittelemaan uusia tapoja tehdä töitä. Nämä löydökset vastaavat myös Schielen (2012) tutkimuksen tuloksia, jotka painottavat innovaatioiden merkitystä toimittajayhteistyössä. Empiirisessä osuudessa havaittiin myös Moellerin et al. (2006) tutkimusta mukailevia tuloksia, jotka osoittavat, että toimittajayhteistyön avulla yrityksen on mahdollista tavoitella pitkäaikaista kilpailuetua lyhtyaikaisten hyötyjen sijaan, jolloin toimitusketjuakin pysyy kehittämään kustannustehokkaammaksi toimittajien kyvykkyyksiä hyödyntäen.

Ainoastaan empiiriseen tietoon perustuen mahdollisuudeksi koettiin muun muassa se, että yhteistyön kehittyessä toimittajat on helpompi saada noudattamaan sopimuksen mukaisia vaatimuksia ja hoitamaan osuutensa Valon vaatimien kriteerin puitteissa. Haastatteluiden perusteella selvisi lisäksi se, että toimittajayhteistyö ohjaa Valoa kohti järkevämpää hankintaa ja vähentää riskiä siitä, että se ostaisi projekteilleen ylilatautuisia tai –hintaisia tuotteita. Tiiviimmissä toimittajasuhteissa on lisäksi helpompi ratkaista lähes väistämättömät konfliktitilanteet, kun on molempien osapuolien etujen mukaista selvittää asiat niin, että yhteistyön jatkuminen on mahdollista. Lisäksi projektin tulosta uhkaavissa tilanteissa, voi strategiset kumppanit toimia pelastavana tekijänä, kun heiltä on mahdollista saada hyvinkin kilpailukykyisiä tarjouksia, joilla projektin tilannetta voi muuttaa positiivisempaan suuntaan. Empiriaan pohjautuvat tulokset osoittivat myös, että toimittajayhteistyö, jossa hyvät yhteistyökumppanit on tunnistettu, mahdollistaa Valon osallistumisen niin sanottuihin ECI – projekteihin, jotka tarvitsevat toimiakseen tiiviit yhteistyösuhteet kriittisiin toimittajiin.

Mahdollisuudet, joita toimittajayhteistyöhön liittyy ovat siis merkittäviä, mutta tutkimus osoittaa, että niiden tavoitteluun liittyy myös monenlaisia haasteita. Tutkimuksen

teoriaosuudessa osoitettuja haasteita ovat muun muassa poikkeavat odotukset suhteelta ja eritasoinen sitoutuminen suhteeseen sekä yritysten välisen riippuvuuden kasvaminen. Valolla haasteita saattaa asettaa lisäksi heikohko sopimususkollisuus sekä tiukat eettiset linjaukset. Teoriaosuudessa merkittäviksi haasteiksi tunnistettiin myös Leen et al. (2009), Bensaoun (1999) ja Dyerin et al. (1998) tutkimuksiin perustuen se, että toimittajasuhteiden kehittämistä pidetään usein kalliina ja aikaa vievänä. Valolla mielipiteet ajan asettamista haasteista olivat kuitenkin melko erilaisia. Osa oli sitä mieltä, että aikaa on tarpeeksi, mutta osa puolestaan sanoi, että resurssit eivät millään riitä. Kuitenkin etenkin tärkeisiin suhteisiin panostaminen suuremmalla voimakkuudella vaikutti olevan hankalaa ajan puutteen takia. Fordin et al. (1998, 111) tutkimukseen pohjaten haasteeksi voidaan monesti laskea myös epävarmuus realisoituvista hyödyistä, minkä takia Valollakin voisi olla kannattavaa yhä voimakkaammin selittää työntekijöille, miksi toimittajayhteistyö on merkittävää. Näin varmistettaisiin, että mahdollisimman moni todella ymmärtäisi sen merkityksen ja pyrkisi suhteiden kehittämiseen. Rakennusalan pitkäaikaiset perinteet ja jyrkät asenteet ovat kuitenkin haaste, jonka yritys joutuu kohtaamaan uusia toimintamalleja tuotaessa. Toimittajayhteistyötä johtavien ihmisten onkin tärkeää tarkastella asiaa koko organisaation kattavalla tasolla, koska ne ihmiset, jotka lopulta ovat yhteistyötä tekeviä ihmisiä täytyy saada ymmärtämään miksi mahdollisesti lisääntyvä työmäärä on merkityksellistä, ja minkälaisia hyötyjä se tuo organisaation lisäksi hänen päivittäiseen työhönsä. Ilman operatiivisen tason ymmärrystä ja hyväksyntää, ei uusi toimittajayhteistyön malli mitä luultavammin tule toimimaan siinä mittakaavassa, kuin on alun perin ajateltu.

Yksi tärkeä huomio, joka nousi haastatteluissa esille oli henkilösuhteiden vaikutus toimittajayhteistyöhön. Sekä hankintayksikön johtaja että aluejohtaja olivat sitä mieltä, että henkilösuhteiden vaikutus tulisi minimoida tasapuolisen kaupankäynnin nimissä. He myös kokivat, että toimittajayhteistyö on liian henkilöitynyttä. Kamannin et al. (2006) tulosten mukaisesti hankintapäälliköiden ja vastaavan mestarin mielestä rakennusalalla henkilösuhteet ovat merkittävä osa toimittajayhteistyötä ja henkilösuhteet tulisikin heidän mielestään jatkossa ottaa paremmin huomioon yhteistyön kehittämisessä. Tästä voidaan päätellä, että strategisen tason suunnitelmat henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksen poistamisesta eivät ole saavuttaneet vielä muuta hankintahenkilöstöä, ja että näkemykset kehityksen suunnasta ovat päinvastaiset. Tähän kannattaisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Toimittajayhteistyö on loppupeleissä yritysten välistä kaupankäyntiä, jonka hoitaa ihmiset. Tämän takia ihmisten välisten suhteiden vaikutusta on mahdotonta eliminoida kokonaan. Jos hankintaa tekevien

ihmisten mielestä yksilöiden väliset suhteet ovat tärkeä osa toimittajayhteistyötä, kannattaisi johdon mahdollisesti pohtia, olisiko tuon näkökulman huomioiminen kuitenkin tärkeää ja mahdollista, kun yhteistyösuhteiden hallinnointia lähdetään kehittämään.

(2) ”Minkälaisiin toimittajasuhteisiin on kannattavaa panostaa?”

Toisessa alatutkimuskysymyksessä keskityttiin pohtimaan sitä, minkälaisiin suhteisiin yrityksen on järkevää ryhtyä rakentamaan läheisempiä toimittajasuhteita. Tämän kysymyksen osalta suhteiden segmentointi nousi myös oleelliseksi teemaksi. Sekä teoria- että empiriaosuuden myötä tultiin siihen tulokseen, että ne toimittajasuhteet, jotka voivat parhaimmassa tapauksessa auttaa yritystä saavuttamaan kilpailullista etumatkaa kilpailijoihin nähden, ovat niitä, joihin on kannattavaa panostaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Valolla on tärkeää tunnistaa ne toimittajat, jotka tarjoavat hinta-laatusuhteeltaan järkeviä ratkaisuja sekä ne, jotka osoittavat potentiaalista innovatiivisuutta sekä yhteistyöhalukkuutta. Nämä ovat niitä toimittajia, joiden kanssa työskentelemällä Valo voi saavuttaa kilpailuetua ja kehittää toimintaansa toimittajan kyvykkyksiä hyödyntäen. Valon tapauksessa näitä toimittajia kannattaa etsiä muun muassa taloteknisiä – ja suunnittelupalveluita sekä paljon yksityiskohtia vaativia kokonaisuuksia tarjoavien toimittajien joukosta.

(3) ”Miten toimittajayhteistyötä tulisi kehittää?”

Kolmas alatutkimuskysymys liittyi tulevaisuuden suuntaviivojen hahmotteluun. Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Valolla tulisi tulevaisuudessa yhä järjestelmällisemmin tunnistaa ne toimittajat, joiden kanssa halutaan ryhtyä rakentamaan strategisten kumppanuuksien tyyllisiä yhteistyösuhteita ja määritellä, missä määrin niihin tulisi panostaa. Toimittajayhteistyöllä tulisi myös pyrkiä siihen, että sen avulla saavutetaan muutakin kuin sopimuksen mukaista suoriutumista. Jos luokittelun ja yhteistyön avulla onnistutaan luomaan suhde, jonka tuloksena yritykset onnistuvat kehittämään innovaatioita, tulisi Valolla lisäksi olla jokin malli sille, miten keksinnöstä saatavat hyödyt jakautuvat. Myös toimittajayhteistyön kehittämisen vastuualueet kannattaisi määritellä ja tarkentaa aikaisempaa selvemmin. Valolla kannattaisi myös ottaa mallia muilla toimialoilla hyödynnetyistä toimittajahallinnan keinoista siinä määrin, kuin ne ovat rakennusalaan soviteltavissa. Jotta tämä kaikki saataisiin toimimaan, on Valon ensin viestitettävä sekä toimittajille että valolaisille, miksi toimittajayhteistyö on kannattavaa ja miksi siihen kannattaa ryhtyä juuri Valon kanssa. Vasta yrityksen sisäisen hyväksynnän jälkeen viesti, jota Valo viestittää

toimittajille voi kokonaisuudessaan olla tiiviimpään toimittajayhteistyöhön kannustavaa ja rohkaisevaa.

4.2 Tutkimuksen liiketoiminnalliset vaikutukset

Tätä tutkimusta hyödynnetään kohdeyrityksessä uuden strategiakauden hankintaa koskevien muutosten pohjatietona. Koska toimittajayhteistyötä aiotaan kehittää yrityksessä, oli tärkeää selvittää, mitä sen nykytilasta ja uusista suuntaviivoista ajatellaan. Tuloksia ei suoraan voi yleistää koko yritykseen, mutta ne antavat suuntaa sille, miten uusia kehityskeinoja kannattaisi lähteä esittelemään työntekijöille. Tutkimuksen tarkoituksena oli osoittaa myös mahdollisia ongelmakohtia, jotta niihin voitaisiin tarttua tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla löytyi sekä kaivattuja mielipiteitä että tutkijan havaitsemia ongelmakohtia, joihin yrityksessä voidaan tarttua tarpeelliseksi koetulla voimakkuudella.

Kuten sekä teoria- että empiriaosat osoittivat, liittyy toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen lukuisia haasteita. Koska yhteisyösuhteisiin liittyvät mahdollisuudet ovat kuitenkin niin selkeästi liiketoimintaa tehostavia ja kilpailuetua lisääviä, on tutkijan mielestä Valon haasteista huolimatta kannattavaa siirtyä rohkeasti kohti yhteistyöhön pohjautuvaa toimittajakenttää. Hankintojen osuus yrityksen kustannuksista on niin valtava, että jo pienilläkin kohennuksilla erilaisissa prosesseissa on mahdollista saavuttaa huomattavia taloudellisia vaikutuksia. Valon Suomen yksikkö on osa suurta kansainvälistä organisaatiota, jonka muissakin yksiköissä siirrytään pikkuhiljaa kohti yhteistyöhön nojaavaa toimittajahallintaa, minkä vuoksi myös Suomessa kannattaa seurata tilanteen kehittymistä ja ottaa mallia ympärillä tapahtuvista muutoksista. Valolla on käytössään valtavasti osaamista ja jo nykyiset toimittajayhteistyön muutokset alkavat pikkuhiljaa asettua osaksi valolaisten työrutiineja. Tutkija ei täten näe estettä sille, ettei uutta toimittajayhteistyön strategiaa saataisi ajan kanssa toimimaan valolaisten keskuudessa.

4.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen edetessä nousi esille uusia kysymyksiä, joihin voisi jatkossa pyrkiä löytämään vastauksia. Näistä ensimmäisenä on kysymys siitä, keitä tarkalleen ovat ne strategiset kumppanit, joiden kanssa Valon kannattaa ryhtyä kehittämään yhteistyötä strategisempaan suuntaan. Lisäksi tulevaisuudessa voisi tutkia yhä tarkemmin yritysten välistä

integroitumisprosessia tarkastellen sen ongelmakohtia ja keinoja menestyksekkääseen kumppanuuden luomiseen. Mielenkiintoista voisi olla myös tutkia sitä, miten uuden strategiakauden muutokset vaikuttavat Valon tulokseen ja onko yhteistyön kehittämisellä todella mahdollista vaikuttaa suoraviivaisesti tulokseen. Näihin kysymyksiin vastaamalla ymmärrys toimittajayhteistyön merkityksestä voisi muuttua entistä selkeämmäksi ja sen toteuttaminen voisi muuttua tulevaisuudessa helpommaksi.

LÄHTEET:

Al-Abdallah, G., Abdallah, A. & Hamdan, K. (2012) The Impact of supplier relation management on competitive performance of manufacturing firms. *International Journal of Business and Management* 9, 2, 192-202

Barlow, J., Cohen, M., Jashapara, A. & Simpson, Y. (1997) *Towards Positive Partnering*. The Policy Press, Bristol.

Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990) Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 6, 158-66.

Bemelmans, J., Voordijk, H. & Vos, B. (2012a) Supplier-contractor collaboration in the construction industry: A taxonomic approach to the literature of the 2000-2009 decade. *Engineering, Construction and Architectural Management* 19, 4, 324-368.

Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B. & Buter, J. (2012b) Assessing buyer-supplier relationship management: Multiple case-study in the Dutch construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management* 138, 1, 163-176.

Bensaou, M. (1999) Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloane Management Review* 40, 4, 35-44.

Bensaou, M. & Venkataraman, N (1995) Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers. *Management Science* 41, 9, 1471-1492.

Bresnen, M. & Marshall, N. (2000) Partnering in construction: A critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics* 18, 229-237.

Caniëls, M. & Gelderman, C. (2005) Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management* 36, 219-229.

Chen, J., Paulraj, A., & Lado, A. (2004), Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22, 505-523.

Clark, K. (1989) Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science* 35, 10, 1247-1263.

Cova, B. & Salle, R. (1991) Buying behavior in European and American industry: Contrasts. *European Management Journal* 9, 433-436.

Cox, A. & Thompson, I. (1997) "Fit for purpose" Contractual relations: Determining a theoretical framework for construction projects. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3, 3, 127-135.

Dubois, A. & Gadde, L. (2000) Supply strategy and network effects – Purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6, 207-215.

Dyer, J., Cho, D. & Chu, W. (1998) Strategic supplier segmentation: The next "Best Practice" in supply chain management. *California Management Review* 40, 2, 57-77.

Eom, C., Yun, H. & Paek, J. (2008) Subcontractor evaluation and management framework for strategic planning . *Journal of Construction Engineering and Management* 134, 11, 842-851.

Eriksson, P.-E. (2010) Improving construction supply chain collaboration and performance: A lean construction pilot project. *Supply Chain Management: An International Journal* 15, 5, 394–403.

Eriksson, P. -E., Dickinson, M. & Khalfan, M. (2007) The influence of partenering and procurement on subcontractor involvement and innovation. *Facilities* 25, 5, 203-214.

Eriksson, P. -E. & Laan, A. (2007) Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships. *Engineering, Construction and Architectural Management* 14, 4, 387-399.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998) *Managing Business Relationships*. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Gadde, L. & Snehota, I. (2000) Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 305-16.

Gann, D.M. & Salter, A.J. (2000) Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy* 29, 1, 955-972.

Hartmann, A, Ling, F. & Tan, J. (2009) Relative importance of subcontractor Selection criteria: Evidence from Singapore. *Journal of Construction and Engineering Management* 135, 9, 826-832.

Hines, P. (1994) Creating world class suppliers: Unlocking mutual competitive advantage. *Financial times, London*.

Hinze, J. & Tracey, A. (1994) The contractor-subcontractor relationship: The subcontractors view. *Journal of Construction and Engineering Management* 120, 2, 274-287.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985) Teemahaastattelu. 3.p. Helsinki, Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä, Gummerus.

Juuti, P. & Virtanen, P (2009) Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy Keuruu.

Kamann, D., Snijders, C., Tazelaar, F. & Welling, D. (2006) The ties that bind: Buyer-supplier relations in the construction industry. *Journal of Purchasing and Supply Management* 12, 28-38.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61, 5, 109-117.

Krapfel, R., Salmond, D. & Spekman, R. (1991) A strategic approach to managing buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing* 25, 9, 22-37.

Krause, D.R., Scannell, T. V. & Calantone, R.J. (2000) A structural analysis of the effectiveness of buying firm's strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences* 31, 1, 33-55.

Lee, H.-S., Seo, J.-O., Park, M., Ryu, H.-G. & Kwon, S.-S. (2009) Transaction-cost-based selection of appropriate general contractor-subcontractor relationship type. *Journal of Construction and Engineering Management* 3, 1, 109-117.

Lysons, K. & Farrington, B. (2006) Purchasing and supply chain management. 3.p. Essex, Pearson Education Limited.

Matthews, J., Tyler, A. & Thorpe, T. (1996) Subcontracting: The subcontractor's view. *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice* 2, 471-480.

Matthyssens, P. & Van de Bulte, C. (1994) Getting closer and nicer: Partnerships in the supply chain. *Long Range Planning*, 27, 1, 72-83.

Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2.p. Jyväskylä, Gummerus.

Moeller, S., Fassnacht, M. & Klose, S. (2006) A Framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing* 13, 4, 70-71.

Olsen, R. & Ellram, L. (1997) A Portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 26, 101-113.

Quinn, J., Doorley, T. & Paquette, P. (1990) Beyond products: Services-based strategy. *Harvard Business Review* 2, 7-12.

Reid, A. & Plank, R. (2000) Business marketing comes of age: A Comprehensive review of literature. *Journal of Business-to-Business Marketing* 7, 2, 9-185.

Schiele, H. (2012) Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management* 1, 44-50.

Sheth, J. & Sharma, A. (1997) Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management* 26, 91-100.

Slowinski, G., Hummel, E., Gupta, A. & Gilmont, E. (2009) Effective practices for sourcing innovation. *Research-Technology Management* 52, 1, 27-34.

Storey, J., Emberson, C. & Reade, D. (2005) The barriers to customer responsive supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management* 25,3, 242-260.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapa. Rauma, Westpoint Oy.

Tilastokeskus (2015) Toimialojen osuus bruttoarvonlisäyksestä, % [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.11.2015]. Saatavilla http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#bruttoarvo

Tseng, S-M. (2014) The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics* 154, 39-47.

Turnbull, P. (1990) A review of portfolio planning models for industrial marketing and purchasing management. *European Journal of Marketing* 24, 3, 7-22.

Vonderbamse, M. & Tracey, M. (1999) The impact of supplier selection criteria and supplier involvement of manufacturing performance. *Journal of Supply Chain Management* 35, 3, 33-39.

Vrijhoef, R. & Koskela, L. (2000) The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6, 3-4, 169-178.

Wilhelm, M. & Kohlbacher, F. (2011) Co-opetition in Japanese supplier-networks: The case of Toyota. *Asian Business & Management* 10, 1, 66-86.

Zolkiewski, J. & Turnbull, P. (2002) Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business and Industrial Marketing* 17, 7, 575-597.

LIITTEET:

Liite 1: Toimittajayhteistyön mahdollisuudet

Mahdollisuudet	Lähteet
Pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttaminen	(Moeller et al. 2006)
Alhaisemmat myyntihinnat	(Dyer et al. 1998; Bemelmans et al. 2012b)
Laadun parantuminen	(Dyer et al. 1998; Bemelmans et al. 2012b)
Tuotannon tehostuminen	(Dyer et al. 1998; Bemelmans et al. 2012b)
Toimittajasuhteen kustannustehokkuuden parantuminen	(Dyer et al. 1998; Ford et al. 1998, 115)
Kilpailuedun ja tehokkuuden saavuttaminen yhteisten ja toimittajan innovaatioiden myötä	(Schiele 2012)
Toimitusketjun tehostaminen toimittajan kyvykkyyksiä hyödyntäen	(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 119)
Yrityksen sisäisten toimintamallien virtaviivaistuminen integroimisen mahdollistamisen yhteydessä	(Bemelmans et al. 2012b; (Dubois & Gadde 2000)
Tärkeiden toimittajien suoristumiskyvyn ja toimituksien jatkuvuuden turvaaminen	(Cova & Salle 2000; Matthyssens & Van de Bulte 1994)
Integroimalla toimittaja arvonluontiprosessiin, maksimoidaan sen tietotaidon hyödyntäminen tuote- ja prosessikehitysvaiheessa	(Vonderembse & Tracey 1999; Clark 1989; Bemelmans et al. 2012b)

Liite 2: Toimittajayhteisön haasteet

Haasteet	Lähteet
Sitoutumisen puute	(Storey et al. 2005)
Erilaiset organisaatiostrategiat ja –prioriteetit	(Storey et al. 2005)
Erilaiset tavoitteet suhteelta	(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 317)
Erilaiset keinot tavoitteisiin pyrittäessä	(Bresnen & Marshall 2000)
Kilpailuympäristön/ yrityksen muutokset	(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 317; Bresnen & Marshall 2000)
Pidetään kalliina ja aikaa vievänä	(Lee et al. 2009; Bensaou 1999; Dyer et al. 1998)
Epävarmuus realisoituvista hyödyistä	(Sheth & Sharma 1997)
Yritysten välisen riippuvuuden kasvaminen	(Krause et al. 2000; Ford et al. 1998, 135; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 318)
Toimittajasuhteen lopettaminen vaikeutuu	(Dyer et al. 1998)
Selkeät kehityskkeinot ei aina ole tiedossa	(Krause et al. 2000)
Koko organisaation mukaan saamisen vaikeus	(Ford et al. 1998, 111)
Todella innovatiivisten toimittajien vähäinen määrä	(Schiele 2012)
Organisaatiomuutoksen vaikeus	(Bresnen & Marshall 2000)
Konfliktit	(Ford et al. 1998, 135; Bresnen & Marshall 2000)

Liite 3: Haastateltavien tehtävänimike, yksikkö ja hankintojen tyyppi

Haastateltavat	Tehtävänimike	Yksikkö	Hankintatyyppi
Henkilö A	Tulosityksikön johtaja	Itäinen alueyksikkö	Ei tee varsinaista hankintaa
Henkilö B	Vastaava mestari	Asuntorakentaminen	Projektihankinta
Henkilö C	Hankintapäällikkö	Infrarakentaminen	Projekti- ja kausisopimushankinta
Henkilö D	Hankintapäällikkö	Asuntorakentaminen	Projektihankinta
Henkilö E	Aluejohtaja	Toimitilarakentaminen	Ei tee varsinaista hankintaa
Henkilö F	Hankintapäällikkö	Talotekniikka	Projekti- ja kausisopimushankinta
Henkilö G	Hankintayksikön johtaja	Pohjoismainen hankintayksikkö	Ei tee varsinaista hankintaa

Liite 4: Haastatteluiden kysymyslista

Yksikkö:

Tehtävänimike:

Teen a) projektikohtaista, b) kausisopimushankintaa c) molempia d) en tee hankintoja

Toimittajayhteistyö tarkoittaa toimittajan ja ostajan välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa vaihdetaan muun muassa informaatiota ja kehitysehdotuksia. Tehokkaan toimittajayhteistyön avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua molemmille osapuolille esimerkiksi toimittajan parantuneen suoriutumiskyvyn myötä.

1. Koetko, että toimittajasuhteet / toimittajayhteistyö on tärkeää yksiköllesi/Valolle? Miksi?
2. Uskotko, että panostamalla (aikaa, resursseja) toimittajasuhteisiin pystyt vaikuttamaan yksikkösi tulokseen? (Esim. Paremmat hinnat, laadukkaampi työtaso)
3. Kuinka paljon käytät aikaa toimittajasuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen?
 - a. En tapaa toimittajia yhteistyön merkeissä
 - b. Tapaan toimittajia harvoin yhteistyön merkeissä
 - c. Olen toisinaan yhteydessä tavoitteenani yhteistyön kehittäminen
 - d. Pidän aktiivisesti yhteyttä toimittajiin ja pyrin kehittämään yhteistyösuhteita

Toimittajia voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin niiden kilpailullisen aseman perusteella. Esimerkiksi toimittajien määrä, tuotteen/palvelun saatavuus ja ostajan (Valon) merkitys toimittajalle määrittävät toimittajan merkitystä ostavalle yritykselle.

4. Osaatko luokitella toimittajasuhteita erilaisiin ryhmiin niiden strategisen arvon perusteella? Pystytkö panostamaan niihin niiden vaatimalla painolla?

Strategisesti merkittävällä toimittajalla tarkoitetaan esimerkiksi sellaisia yhteistyökumppaneita, joilta ostetaan vuosittain merkittävällä spendillä tuotteita/palveluita tai niiden kriittisyys tuotannon (aikataulujen, talouden) kannalta on huomattava. Ne voivat olla myös toimijoita, joiden kanssa yhteistyön tekeminen voi tuoda Valolle kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja mahdollisuuden päästä käsiksi uusiin innovaatioihin. Myös sellaiset toimittajat, joista Valo on riippuvainen, ovat merkittäviä toimittajien suuremman neuvotteluvoiman seurauksena.

5. Pystytkö tunnistamaan yksiköllesi/Valolle strategisesti tärkeät toimittajat? Mitkä tekijät mielestäsi tekevät toimittajasta/yhteistyökumppanista tärkeän?
6. Mihin tuoteryhmiin / toimittajiin mielestäsi Valon tulisi panostaa enemmän resursseja koskien toimittajayhteistyötä?
7. Kenen mielestäsi tulisi olla vastuussa toimittajasuhteista ja niiden kehittämisestä?
 - a. Sopimusvastaava (jos on)
 - b. Aluejohto
 - c. Hankinta
 - d. Toimittajahallinnan tiimi (PSP)
 - e. Joku muu? Kuka?
8. Minkä asioiden koet olevan esteenä toimittajayhteistyölle / sen kehittämiselle? Voisiko tilannetta parantaa? Miten?
9. Yleiset kehitysehdotukset, ideat ja palautteet

Liite 5: Yhteenveto empiriasta

