



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Kumppanien valinta rakennusyrityksen hankinnassa

7.1.2020

Tekijä: Milla Montonen

Ohjaaja: Anne Quarshie

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Milla Montonen
Tutkielman nimi:	Kumppanien valinta rakennusyrityksen hankinnassa
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Anne Quarshie
Hakusanat:	Hankintatoimi, hankinta, rakennusyritys, infrarakentaminen, kumppani, kumppanuus, kumppanoituminen, kumppanien valinta, kumppanien valintaprosessi

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on täydentää kirjallisuudessa olevaa aukkoa strategisten pitkäaikaisten kumppanien valinnasta rakennusyrityksen hankinnassa. Tutkielmassa syvennytään tarkastelemaan kumppanien valintaprosessin vaiheita sekä potentiaalisten kumppanien arviointia. Tarkasteltava kumppanuussuhde on pääurakoitsijan ja toimittajan välinen suhde.

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastatelmalla pääurakoitsijana toimivan rakennusyrityksen neljää työntekijää. Haastateltavat edustivat yrityksen infraliiketoiminnan eri organisaatioita ja sen tasoja. Kumppanien valinta vaikuttaa kaikkien haastateltavien työhön.

Tutkielmasta ilmenee, että vaikka pitkäaikaista kumppanoitumista alalla ei juurikaan ole, kumppanoituminen on alalle otollista. Haasteina sille ovat hintakeskeisyys ja haluttomuus avoimeen tiedonjakoon. Tutkielmassa luodaan yrityksen sisäinen kahdeksanvaiheinen kumppanien valintaprosessi, joka täydentää kirjallisuudessa esitettyä yleistä prosessia huomioiden alan ominaispiirteet. Potentiaalista kumppaniyrittystä tulisi arvioida niillä kriteereillä, jotka kumppanuudelta halutaan saavuttaa ja jotka ovat sille nimikkeelle tärkeitä. Kaikille nimikkeille sopivina arviointikriteereinä esitettiin yrityksen taloudellinen tila, samojen arvojen jakaminen, luotettavuus ja laatu.

ABSTRACT

Author: Milla Montonen

Title: Partner Selection in Supply Management of a Construction Company

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration, Financial Management

Supervisor: Anne Quarshie

Keywords: Supply management, procurement, construction company, partnering, partnership, partner, partner selection, partner selection process

This Bachelor's thesis aims to fill a gap in the literature of strategic long-term partner selection in the procurement of a construction company. The thesis assesses the steps of a partner selection process and the evaluation of potential partners. The partnership that is going to be reviewed is between the main contractor and supplier or subcontractor.

This thesis was conducted as qualitative research, and the research material was gathered by interviewing four employees of a construction company that works as a main contractor in construction projects. The interviewees were from different organizations and organization levels of the company's infrastructure construction business.

As a result, it was thought that the industry is suitable for partnering even though it is not currently really utilized. The challenges for partnering in the industry are price centricity and unwillingness to share information. The thesis introduces an eight-step process for partner selection that extends a process in the literature and takes into account features of the industry. A potential partner should be evaluated by criteria that are based on what is being wanted to achieve and what is important for that item. Four universal criteria are being formed, them being: financial state of the company, corresponding values, trustworthiness and quality.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	2
1.2 Tutkimusaukon täydentäminen ja tutkielman rakenne.....	3
2. Rakennusala	4
2.1 Rakennusalan yhteiskunnallinen merkitys	4
2.2 Rakennusalan nykytilanne ja ominaispiirteet.....	5
2.3 Rakentamisen toteutusmuodot	7
2.4 Infrarakentaminen	9
2.5 Hankinta rakennusosalalla	10
3. Kumppanuus.....	13
3.1 Kumppanuuden määrittely	13
3.2 Kumppanuuden menestystekijät	15
4. Kumppanien valinta	16
4.1 Kumppanien valintaprosessi	16
4.2 Kumppanianalyysi.....	18
5. Empiiriset löydökset.....	19
5.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmä	19
5.2 Tutkimusaineisto	21
5.2.1 Case-yrityksen toimiala	21
5.2.2 Kumppanuus rakennusyrityksessä.....	23
5.2.3 Kumppanien valintaprosessi rakennusyrityksessä.....	25
5.2.4 Kumppanianalyysi.....	28
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	31
6.1 Teorian ja empirian vertaus.....	32
6.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	35
6.2.1 Kumppanien valintaprosessin muodostaminen	35
6.2.2 Potentiaalisen kumppanin arviointi	37
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
6.4 Johtopäätökset	38
Lähdeluettelo	41

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuudessa esiintyvät kumppanien arviointikriteerit

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Potentiaalisten kumppanien arviointikriteerit kirjallisuudessa ja aineistossa

1. Johdanto

Viime vuosikymmeninä hankinnan strateginen rooli on ymmärretty yrityksissä ja sen seurauksena myös hankintojen johtamista käsittelevä kirjallisuus on lisääntynyt. Lin, Chengin ja Loven (2000) sekä Fulfordin ja Standingin (2014) mukaan kumppanien hyödyntäminen osana strategista hankintaa on ollut jo pidemmän aikaa käytössä teollisuudessa ja tiukentuneen kilpailun ja pysähtyneen tehokkuuden kehityksen myötä kumppanuuksien tarkastelu on siirtynyt myös rakennusalalle. MohammadHasanzadeh, Hosseinalipour ja Hafezi (2014) huomauttavat rakennusalalla kokemusten yhteistoiminnallisista malleista tilaajan ja pääurakoitsijan välillä sekä myös pääurakoitsijoiden kumppanoitumisesta, alliansseista ja työyhteisliittymistä olevan hyviä. Näiden positiivisten kokemusten myötä on luonnollista laajentaa kumppanuusajattelua myös pääurakoitsijan ja toimittajan välisiin suhteisiin.

Junnosen ja Kankaisen (2012, 20) mielestä kumppanuudessa yritysten toisiaan tukevilla strategioilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, johon yrityksellä ei olisi mahdollisuutta yksin. Rezaei (2015) kuitenkin huomauttaa, että kumppanuus edellyttää molemminpuolista avoimuutta ja luottamusta. Junnosen ja Kankaisen (2012, 16-20) mukaan kumppania etsitään yrityksen kriittisille hankinnoille ja tuomaan synergiaetuja. Cranen, Felderin, Thompsonin, Thompsonin ja Sandersin (1997) mukaan kumppanien valinta voi onnistua, kun valintaprosessi ja -kriteerit perustuvat pääurakoitsijan ajatukseen siitä, mitä kumppanuus on ja mitä sillä halutaan saavuttaa.

Rakennusalan erityispiirteinä tunnistetaan Pesämaan (2009) mukaan hintakilpailuun perustuva kilpailutus. Lisäksi Segerstedt ja Olofsson (2010) ovat tuoneet esiin alan projektimuotoisuuden. Matthews, Pellewin, Phuan ja Rowlinsonin (2000), Kumaraswamyn ja Matthews (2000) sekä Shashin (1998) mukaan nykypäivänä pääurakoitsijan roolina on johtaa aliurakoitsijoita ja kontrolloida projektin etenemistä. Niinpä Matthews ym. (2000) mukaan aliurakoitsijat voivat olla vastuussa jopa 90 % rakennusprojektin toteutuksesta. Tämä johtaa siihen, että aliurakoitsijan valinnalla on suuri merkitys projektin onnistumiselle.

Yleisesti kumppanuuksia on tutkittu paljon. Kirjallisuutta koskien kumppanuusajattelua rakennusosalalla on myös runsaasti. Tähän mennessä rakennusalan tieteellinen kumppanoitumiskirjallisuus on kuitenkin keskittynyt joko tilaajan ja pääurakoitsijan väliseen suhteeseen tai pääurakoitsijan ja toimittajan väliseen projektikohtaiseen kumppanuuteen. Junnonen ja Kankainen (2012, 18-21) ovat esitelleet pitkäaikaisen yhteistyön prosessin rakennusosalalla. Kyseinen prosessi kattaa kaikki yhteistyöprosessin vaiheet, joten se ei ole niinkään vain kumppanien valintaprosessi. Valintaa koskevana vaiheina kyseisessä prosessissa voidaan pitää: päätös yhteistyön aloittamisesta, määrittely yhteistyön luonteesta ja tavoitteista, arviointi nykyisistä ja uusista toimittajista, toimittajan yhteistyöhalukkuuden selvittäminen sekä alustava sopiminen yhteistyön aloittamisesta.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena on täydentää kirjallisuudessa olevaa aukkoa strategisten pitkäaikaisten kumppanien valinnasta rakennusyrityksen hankinnassa. Tässä tutkielmassa syvennytään kumppanien valintaprosessin vaiheisiin sekä potentiaalisten kumppanien arviointiin. Tarkasteltava kumppanuussuhde on pääurakoitsijan ja toimittajan välinen suhde.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksellä keskitytään rajaamaan tutkimusongelma vain kumppanien valintaan, kuitenkin niin, että tutkielma kattaa koko kumppanien valintaprosessin. Päätutkimuskysymys on:

- Miten kumppanit voidaan valita rakennusyrityksen hankinnassa?

Alatutkimuskysymyksillä pyritään vastaamaan kattavasti päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä vaiheita kumppanien valintaprosessiin kuuluu?
- Miten yrityksen sopivuutta kumppaniksi arvioidaan?

Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkielman pääteeman lähes olemattoman aiemman kirjallisuuden vuoksi Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mielestä laadullinen tutkimus sekä Koskisen, Alasuu-

tarin ja Peltosen (2005, 104) mielestä puolistrukturoidut haastattelut toimivat parhaiten luomaan uutta ymmärrystä. Tutkimusotteena on tapaustutkimus. Aihetta käsitellään rakennusalalla toimivan case-yrityksen näkökulmasta perehtyen sen yhteen prosessiin, kumppanien valintaan. Case-yritys toimii pääurakoitsijana sekä kansallisesti että kansainvälisesti laajasti erilaisissa rakennusprojekteissa.

Tutkielmassa tehdään maantieteellinen rajausta sekä liiketoiminnallinen rajausta siten, että tutkielma käsittelee vain case-yrityksen Suomen yksikön yhtä liiketoimintaa. Rajausta on tehty sen takia, että rakennusprojektit ovat hyvin eri luontoisia eri liiketoiminnoissa, joten kandidaatin-tutkielman rajallisuuden vuoksi on parempi keskittyä vain yhteen liiketoimintaan mahdollisimman kattavien ja luotettavien tutkimustulosten saavuttamiseksi. Maantieteellinen rajausta johtuu case-yrityksen organisaatioiden ja järjestelmien eroavaisuuksista maittain. Niinpä toimintaolosuhteet yrityksen sisällä eri maissa sekä myös liiketoimintaympäristöt, jossa ne ovat, saattavat erota suuresti.

1.2 Tutkimusaukon täydentäminen ja tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa tulee ilmi, että monet rakennusalan ominaispiirteet vaikuttavat pääurakoitsijan ja toimittajan väliseen kumppanuusajatteluun sekä kumppanien valintaan. Tämän tutkielman myötä pystyttiin parantamaan ymmärrystä siitä, mitä hyötyjä kumppanuus tuo nimenomaan rakennusyrityksen hankintaan ja mikä on tärkeää toimittajakumppania valittaessa. Erotten yleisestä kumppanuuskirjallisuudesta, rakennusalalla toimittajien kanssa kumppanoitumisella pyritään riskin vähentämiseen projektimuotoisessa liiketoiminnassa. Luottamus toimittajaan on erittäin tärkeää johtuen pitkäaikaisista vastakkainasettelullisista suhteista pääurakoitsijan ja toimittajan välillä. Tässä tutkielmassa tunnistetaan toimivan kumppanuuden ja kumppanoitumisen esteitä, kuten haluttomuus avoimeen tiedonjakoon ja hintakeskeisyys. Yritysjohdon tunnistaessa ja korjatessa nämä esteet onnistuneelle kumppanoitumiselle yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua rakennusalan kiristyvässä kilpailussa.

Tämä tutkielma aloitetaan teorian esittelyllä. Ensin esitellään rakennusalaa toimialana keskittymen sen vaikuttavuuteen ja ominaispiirteisiin. Lisäksi esitellään, minkälaista hankinta on ra-

kennusosalalla ja mitkä ovat siellä tyypillisiä hankintoja. Kolmas kappale käsittelee kumppanuuksia. Kumppanuuden käsite määritellään sekä selvitetään, mitkä ovat kumppanuuden hyödyt ja onnistumisen edellytykset. Neljännessä kappaleessa keskitytään kumppanien valintaan eli tutkielman pääteemaan. Ensin esitellään kumppanien valintaprosessia ja sitten perehdytään kumppanianalyysiin. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmä ja -tulokset. Viimeinen, kuudes, kappale sisältää johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset.

Englanninkielisen kumppanuuskirjallisuuden käsitteistä *partner*, *partnership* ja *partnering* käytetään tässä tutkielmassa suomenkielisiä käännöksiä *kumppani*, *kumppanuussuhde* ja *kumppanoituminen*. Lisäksi tässä tutkielmassa toimittaja-käsitteellä tarkoitetaan yleisesti sekä materiaalitoimittajaa että aliurakoitsijaa, kun asiaa ei ole tarkoitus määritellä koskemaan vain toista.

2. Rakennusala

Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkielman pääteeman toimialaa. Esittely aloitetaan rakennusalan yhteiskunnallisen merkityksen käsittelyllä. Sen jälkeen siirrytään rakentamisen nykytilaan ja erityispiirteisiin sekä toteutusmuotoihin, jonka jälkeen siirrytään tutkielman toimialan rajattuun tarkasteltavaan liiketoimintaan, infrarakentamiseen. Lopuksi esitellään hankintaa rakennusosalalla.

2.1 Rakennusalan yhteiskunnallinen merkitys

Razak Bin Ibrahimin, Royn, Ahmedin ja Imtiazin (2010) mukaan termiä rakentaminen käytetään usein kuvaamaan toimintaa, jossa luodaan fyysisiä infrastruktuureita ja päällysrakenteita. Se voidaan myös ymmärtää kaikkena aktiviteettina, joka liittyy liikkumattomien rakenteiden luomiseen ja korjaamiseen. Rakennusosalalla on todella pitkä historia, ja se on suuressa roolissa ihmisten tarpeiden ja halujen muuttamisessa todellisuudeksi fyysisten rakennusprojektien avulla. Rakennusala on tärkeässä roolissa valtion kehittämisessä, ja se on oleellinen sektori osana valtion kansantaloutta. Valtio ei pysty kehittymään, jos infrastruktuuria ei rakenneta kansantalouden kiihdyttämiseksi. Rakennusala ei kuitenkaan vaikuta vain kansantalouteen,

vaan rakentamisen lopputuotteet, kuten koulut ja sairaalat ovat osa ihmisten vaurauden ja elämänlaadun luomista.

Construction industry (2010) mukaan rakennusalan suuri merkitsevyys ei myöskään johdu vain siitä, että se tarjoaa rakennuksia ja infrastruktuuria, josta muut alat ovat riippuvaisia, vaan se on myös suuri sektori jo yksinään. Rakennusala onkin Euroopan suurin teollisuuden työnantaja. OECD maiden kesken rakennusala tekee noin 6,5 % bruttokansantuotteesta. Kokonaisuudessaan rakennusala koostuu suurimmaksi osaksi pienistä paikallisista yrityksistä, joilla on alle 20 työntekijää. Nämä yritykset tuottavat suurimman osan alan tuotannosta, mutta alalla on myös joitakin suuria pääurakoitsijoita. Kilpailu pääurakoitsijoiden välillä muistuttaa oligopolistista asetelmaa, kun taas pienempien urakoitsijayritysten kesken kilpailu on enemmänkin täydellisen kilpailun asetelma. Macrobondin ja Rakennusteollisuus RT:n (2019) mukaan Suomessa rakentamisen osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2018 oli vähän yli 6 %. Tilastokeskuksen ja Forecon Oy:n (2019) mukaan rakennustuotannon arvo Suomessa vuonna 2018 oli noin 35 miljardia euroa.

2.2 Rakennusalan nykytilanne ja ominaispiirteet

MohammadHasanzadeh ym. (2014) pitävät rakennusalaa kilpailullisena ja riskisenä alana. Eriksson ja Westerberg (2011) esittävät, että rakennusalalla projektit riippuvat monesta toimijasta, kuten arkkitehdista, pääurakoitsijasta, aliurakoitsijasta ja materiaalitoimittajasta. Nämä eri tahot ovat itsenäisiä organisaatioita, joilla on omat tavoitteensa ja toimintatapansa. Usein tahojen väliltä puuttuu yhteistyö ja kommunikointi, minkä seurauksena rakennusprojekteja on vaikea suunnitella, organisoida ja johtaa.

Shash (1998), Kumaraswamy ym. (2000) ja Matthews ym. (2000) huomauttavat, että monet pääurakoitsijat toimivat nykyään vain rakentamisen johtajina työmaan operointiin ja suuri osa töistä ulkoistetaan aliurakoitsijoille. Construction industry (2010) mukaan jotkin yritykset eivät tee lainkaan tuotteita, vaan ne tarjoavat rakennusprosessinjohtamispalvelua ja jättävät aliurakoitsijoiden tehtäväksi rakennustyöt. Matthews ym. (2000) mukaan taas jopa 90 %

projektista voidaan toteuttaa aliurakoitsijoiden toimesta. Abbasianjahromin ym. (2013) mukaan sopivan aliurakoitsijan valinnalla onkin suora vaikutus monella tapaa. Ensinnäkin, suurin osa aliurakoinnista koskee rakennustöitä, joten niillä on suuri vaikutus projektien laatuun. Pätevän aliurakoitsijan valinnalla voidaan parantaa koko projektin laatua. Toiseksi, koska pääurakoitsijaa arvioidaan jatkuvasti tulevia projekteja silmällä pitäen, aliurakoitsijoiden hyvä suoriutuminen vaikuttaa pääurakoitsijan mahdollisuuksiin tulla valituksi myös tulevaisuudessa. Kolmanneksi, pääurakoitsijan yksi tärkein tehtävä on valvoa ja kontrolloida aliurakoitsijoiden toimintaa. Valitsemalla hyviä aliurakoitsijoita, voidaan helpottaa ja edesauttaa pääurakoitsijan hyvää suoriutumista. Projektin kannalta on todella tärkeää, että aliurakat saadaan toteutettua suunnitellussa aikataulussa ja usein aliurakoitsijoiden tehdessä erikoiset ja kriittiset työt projekteissa, aliurakoitsijoiden aikataulussa pysymisen seuraaminen on oleellista.

MohammadHasanzadehin ym. (2014) mukaan rakennusalan ongelmia ovat heikko yhteistyö, rajoittunut luottamus ja huono kommunikaatio. Ne johtavat usein vastakkainasettelullisiin suhteisiin projektin eri sidosryhmien välillä. Kumaraswamyn ym. (2000) mukaan lisäksi rakennusprojektien monimutkaisuus, erikoistuneiden yritysten ylitarjonta ja vähenevä tuotantomäärä ovat herättäneet vihamielisen ilmapiirin pääurakoitsija-aliurakoitsija-suhteisiin. Pääurakoitsijat ovat ymmärtäneet, että suurin potentiaali kustannussäästöihin on aliurakoitsijoissa, joten epäoikeudenmukainen toiminta aliurakoitsijoita kohtaan on kasvanut.

Fulfordin ja Standingin (2014) mukaan rakennusalan tuottavuuden kehitys polkee paikallaan. Alan pirstaloitumisen, monimutkaisuuden ja projektijohdon toimintatapojen standardoitumisen puute estävät yhteistyö- ja tuottavuusparannuksia alalla. Humphreysin, Matthews ja Kumaraswamyn (2003) mukaan rakentamisen projektimuotoisuus estää usein luottamuksen luomisen osapuolien välille, joka vastaavasti taas johtaa haluttomuuteen jakaa tietoa. Monimutkaiset suhteet ulkoisiin sidosryhmiin ja vastakkainasettelun ilmapiiri pääurakoitsija-aliurakoitsija-suhteessa vaikuttavat toimitusketjuyhteistyön onnistumiseen alalla. Niinpä Cheng, Law, Bjornsson, Jones ja Sriram (2010) näkevät laajan informaationjaon välttämättömänä rakennusalalla.

MohammadHasanzadehin ym. (2014) mukaan rakennusalalla vaaditaan kulttuurin ja asenteiden muutos siirryttäessä vastakkainasettelullisista suhteista yhteistoiminnallisiin suhteisiin.

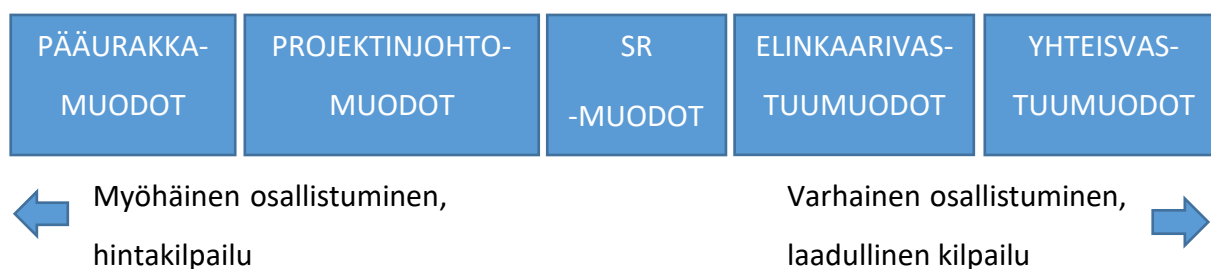
Rakennusprojektien monimutkaisuus, epävarmuus ja aikataulupaineet kasvattavat tarvetta muutokselle. Chanin, Chanin, Fanin, Lamin ja Yeungin (2008) mukaan vastakkainasettelulliset suhteet johtavat todennäköisesti rakentamisen viivästymisiin, kustannusten ylittymiseen, oikeudenkäynteihin sekä voittamisen tai häviämisen ilmapiiriin. MohammadHasanzadehin ym. (2014) mukaan rakennusprojekteissa ympäri maailman käytetään kuitenkin koko ajan yhä enemmän yhteistyöhön perustuvia hankintalähestymistapoja, kuten kumppanoitumista, työyhtymiä ja alliansseja.

Salemin, Solomin, Ganeidyn ja Minkarahin (2006) mukaan verrattuna muihin aloihin rakennusala on uniikki sen lopputuotteen ollessa liikuttamattomissa valmistuksen jälkeen. Segerstedtin ja Olofssonin (2010) mielestä suurin ero teollisuuden ja rakennusalan välillä on teollisuusalan muodostuvan jatkuvista prosessivirroista ja suhteista, kun taas rakennusala on luonnostaan epäjatkua ja projekteihin perustuva. Segerstedt ja Olofsson (2010) selittävät ainakin osittain rakennusalan pirstaloitumisen johtuvan markkinan kysynnän vaihtelusta ja alan monimutkaisuudesta. Skaates, Tikkanen ja Lindblom (2002) toteavat kysynnän epäjatkuvuuden, projektien monimutkaisuuden ja jokaisen projektin uniikkiuden johtavan yhteistyön puuttamiseen projekteihin perustuvilla aloilla. Fearnen ja Fowlerin (2006) mielestä rakennusala onkin huomattavasti jäljessä muita aloja yhteistoiminnallisen toiminnan laajuudessa.

2.3 Rakentamisen toteutusmuodot

Salminen (2017, 22-23) esittelee rakentamisen toteutusmuotojen perustapaukset. Toteutusmuoto koostuu urakan laajuudesta, kaupallisesta mallista ja hankintatavasta. Pääurakamuoto koostuu rakennustyöstä tilaajan suunnitelmien mukaisesti ja ne hankitaan hintakilpailulla. Suunnittele ja rakenna (SR) -urakamuoto sisältää suunnittelun ja rakennustyöt. Ne hankitaan hinta- ja ratkaisukilpailulla. Elinkaarivastuumuoto koostuu suunnittelusta, rakennustyöstä ja määrätyn pituisesta ylläpitovastuusta. Ne kilpailutetaan neuvottelumenettelyllä. Projektinjohtomuotoon sisältyy projektinjohto ja vastuu suunnittelun ohjauksesta tilaajan tavoitteiden mukaisesti, ja ne hankitaan hinta- ja laatukilpailulla. Yhteisvastuumuoto koostuu suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä tilaajan kanssa. Niiden hankinta tapahtuu neuvottelumenettelyllä.

Salmisen (2017, 26-28) mukaan hankintaprosessin integrointiaste (Kuva 1) kuvaa sitä, miten ja millä kriteerein palvelut hankitaan ja missä vaiheessa pääurakoitsija alkaa osallistua suunnitteluun ja toteutukseen. Osapuolten varhaisen osallistumisen avulla yhteistoiminta tehostuu. Pääurakkamuodossa integrointiaste on rakennusurakan toteutusmuodoista alhaisin. Siinä urakoitsijat tulevat mukaan vasta toteuttamaan valmiita suunnitelmia. Projektinjohtomuodossa kilpailutus tehdään yleensä jo yleissuunnittelun jälkeen. SR-muodoissa urakoitsijan vastuulla on suunnittelu, joten urakoitsija valitaan ennen suunnittelun alkua. Elinkaarivastuumuodossa urakoitsijan valinta tapahtuu samassa vaiheessa kuin SR-muodossa, mutta integraatiota lisää kuitenkin samassa yhteydessä tehtävä ylläpitovaiheen suunnitelma. Integraatio on suurimmillaan yhteisvastuumuodossa, koska lähtökohtaisesti tilaaja ja muut sidosryhmät toteuttavat hankkeen alusta asti yhdessä.



Kuva 1. Hankintaprosessin integrointiaste (mukaillen Salminen 2017, 26)

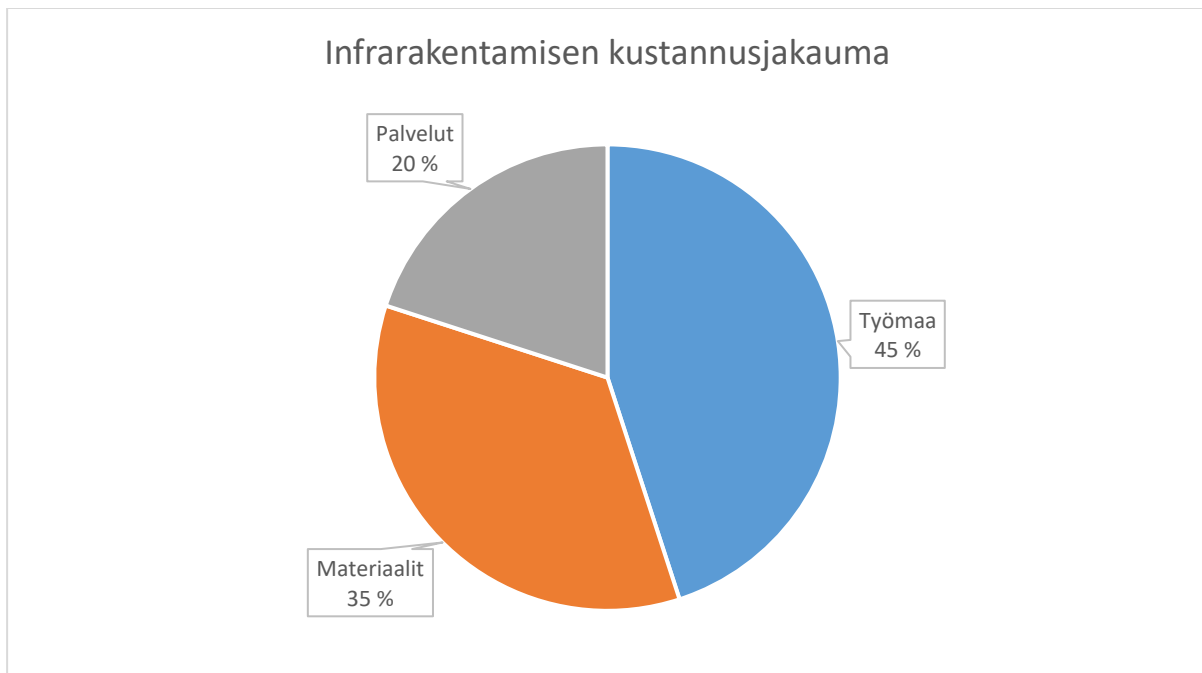
Pesämaan (2009) mukaan perinteisesti tilaajat rakennusalalla käyttävät kilpailutusta, jossa alhaisin kokonaishinta on päävalintakriteeri. Tämän hankintatavan on kuitenkin kritisoitu luovan konflikteja suhteisiin, jotka taas johtavat suurempiin kustannuksiin ja siten myös huonomaan asiakastyytyvyyteen. Lon, Lin ja Yanin (2007) mukaan vastaavasti huono laatu julkisissa projekteissa on johtunut kilpailuttamisprosessista. Elfvingin, Tommeleinin ja Ballardin (2005) mukaan kilpailuttamisen heikkouksista huolimatta sitä käytetään rakennusalalla paljon. Kilpailuttaminen estää pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan suunnitteluprosessissa mukana olemisen, jolloin kannusteet yhteistyöhön ja jaettujen tavoitteiden saavuttamiseen ovat vähäiset. Pesämaan (2009) mukaan yhteistyötä ja tuottavuutta rakennusprosesseissa tilaajan ja pääurakoitsijan välillä voidaan kasvattaa rajoittamalla tarjoajien määrää. Gadden ja Duboisin (2010) mukaan toinen vaihtoehto on kilpailuttamisen vähentäminen, jolloin mahdollisuudet

kumppanuuden menestymiseen paranevat. Bresnenin ja Marshallin (2000a) mukaan laajentamalla valintakriteereitä yli hinnan voidaan saada selkeitä konkreettisia tuloksia.

2.4 Infrarakentaminen

Rakennusteollisuus RT ry:n (2019) määritelmän mukaan infrarakentaminen ei ole vain maa- ja vesirakenteiden rakentamista, vaan se muodostuu laajemmasta kokonaisuudesta. Siihen kuuluvat väylät, tekniset verkostot sekä teollisuuden toimialaan kuuluvat kaivosten avaukset, talonrakennusten perustus-, pohjarakennus- ja pihatyöt, maanalaiset rakenteet sekä erikoisalojen infrarakentamisen työt.

Tilastokeskuksen ja VTT:n (2019b) raportin mukaan infrarakentamisessa tilaajana toimii 60-prosenttisesti julkiset tahot, kun taas yksityinen sektori on tilaajana 40 prosentissa infrarakentamisesta. Julkiset tahot toimivat enimmäkseen tilaajana väylien, verkostojen ja ympäristön kunnossapidossa sekä väylä-, verkosto- ja ympäristöinvestoinneissa. Valtion ja kuntien tilausten painopiste on siis yhdyskuntien rakentamisessa ja yhteyksien ylläpidossa. Yksityinen sektori taas on tilaajana kokonaan tai enimmäkseen talojen ulkoalueiden hoidossa, uudistalorakentamisessa ja kaivosalan rakentamisessa. Salmisen (2017, 125) mukaan julkisissa hankkeissa yksityisen tahon toimiessa pääurakoitsijana, sitä ei velvoita sen hankinnoissa hankintalaki. Macrobondin ja Rakennusteollisuus RT:n (2019a) mukaan kuntien velkaantuminen on ollut kasvussa koko 2000-luvun ja siksi kuntien mahdollisuudet investoida infraan ovat heikentyneet viime vuosina. EK:n (2019) mukaan suurten infraurakoitsijoiden tilauskanta laski reilusti finanssikriisin seurauksena. Ennen finanssikriisiä tilauskanta oli keskimäärin vähän yli 6 kuukautta, kun finanssikriisin jälkeen tilauskanta on ollut keksimäärin 5 kuukautta.



Kuva 2. Infrarakentamisen kustannusjakauma (mukaiillen Tilastokeskus & VTT 2019a)

Tilastokeskuksen ja VTT:n (2019a) raportin (Kuva 2) mukaan infrarakentamisen kustannuksista lähes puolet tulevat työmaan kustannuksista. Työmaan kustannuksia ovat muun muassa työvoima, oma kalusto ja ostetut konepalvelut sekä työmaan yhteiskustannukset. Seuraavaksi suurin osuus kustannuksista 35 % muodostuu materiaaleista ja loput kustannuksista ovat palveluja.

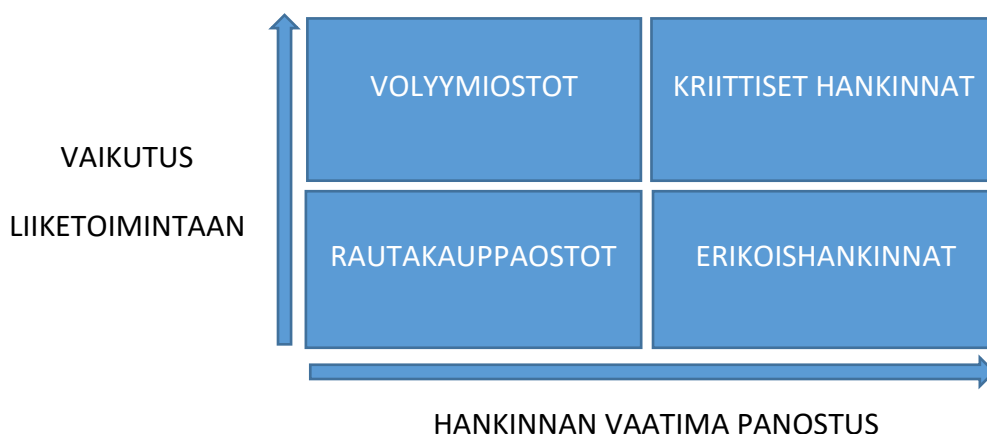
2.5 Hankinta rakennusalalla

Junnonen ja Kankainen (2012, 6-7) pitävät rakennusyrityksen hankintoina rakennustuotannossa käytettävien materiaali-, työ- ja palvelupanosten määrittelyä ja ostamista. Hankinta on siis organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Sisällön perusteella rakennusyrityksen hankinnat voidaan jakaa rakennustuotteisiin, aliurakkaan ja palveluihin. Nämä eroavat toisistaan siinä, kuinka paljon materiaalin osuus on kyseisestä hankinnasta (Kuva 3). Eniten materiaalia on rakennustuotteiden hankinnassa ja yleensä ne perustuvatkin pelkästään materiaalin hankintaan. Vähiten materiaalia on osana palvelun hankintaa, jolloin taas lähes poikkeuksetta materiaali ei ole osana hankintaa. Aliurakka taas koostuu saman toimittajan materiaalin toimitamisesta ja asennustöistä. On myös mahdollista, että hankitaan ainoastaan työtä ja tilaaja toimittaa materiaalit. Tätä ääritapausta voidaan kutsua työurakaksi.



Kuva 3. Materiaalien osuus hankinnasta (mukaillen Junnonen & Kankainen 2012, 6-7)

Kraljic (1983) on alun perin esitellyt ryhmittelyyn yrityksen hankinnoille. Junnonen ja Kankainen (2012, 16-17) ovat esitelleet ryhmittelyyn perustuvan matriisin rakennusyrityksen nimikkeille mukautetuksi. Sen mukaan yritystason hankinnat voidaan jakaa ostosalkkuanalyysin avulla neljään kategoriaan. Jako perustuu hankinnan vaikutuksesta liiketoimintaan ja sen vaatimasta panostuksesta (Kuva 4). Ostosalkkuanalyysillä pyritään luomaan pohja erilaisille nimikekohtaisille ostostrategioille. Neljä ryhmittelyä ovat: rautakauppaostot, volyymiostot, kriittiset hankinnat ja erikoishankinnat. Jokainen ryhmittely tarvitsee oman yksilöidyn ostostrategiansa. Kraljicin (1983) matriisissa vastaavat ryhmittelyt ovat: rutiiniostot, volyymiostot, strategiset hankinnat ja pullonkaulahankinnat.



Kuva 4. Ostosalkkuanalyysi (mukaillen Junnonen & Kankainen 2012, 17)

Junnoson ja Kankaisen (2012, 16-17) mukaan rautakauppaostoihin kuuluvat tuotteet, jotka vaativat vain pientä panostusta ja ne eivät ole kriittisiä. Ne ovat usein euromääräisesti pieniä.

Rautakauppaostoissa hyöty ei ole hinta, vaan toiminnan sujuvuus, helppous ja yksinkertaisuus. Volyymiostoja ovat euromääräisesti merkittävät, mutta kuitenkin rutiinihankinnat. Volyyimihankintoja tarvitaan nopealla aikataululla sekä varmoin ja nopein toimituksin. Volyymiostoista saatu hyöty muodostuu suuren ostovolyymin avulla saavutettavasta edullisemmasta hinnasta. Volyyimihankinnoissa hankinnat pitää keskittää joillekin toimittajille ja yhdistellä työmaiden hankintoja. Kriittisistä hankinnoista muodostuu suurin osa hankintavolyymistä. Ne ovat usein aikataulullisesti kriittisiä, joten niissä tärkeintä on toimitusvarmuus ja tarkkuus. Kriittiset hankinnat ovat tärkeässä roolissa työmaan tuloksessa. Oleellisinta kriittisten hankintojen kohdalla on verkostoituminen toimittajien kanssa ja toimittajien erikoisosaimisen hyödyntäminen. Erikoishankinnat ovat kohdekohtaisia ja harvoin toistuvia.

Bemelmansin, Voordijkin, Vosin ja Buterin (2012) mukaan pääurakoitsijat eivät ole proaktiivisia toimittajia kohtaan. Proaktiivisella lähestymistavalla suhdetta toimittajaan voidaan kuitenkin kehittää haluttuun suuntaan ja saavuttaa molempia osapuolia hyödyttäviä parannuksia. Hankinnan onnistumista edesauttaa molemminpuolinen oman ja toisen osapuolen tehtävien, roolin sekä vastuiden tunteminen. Lisäksi Kwon (2005) huomauttaa, että monet yritykset epäonnistuvat toimittajan valinnassa, koska ne eivät ymmärrä pääurakoitsija-toimittaja-suhteen olevan kaksisuuntainen. Rezaein (2015) mielestä suhteen molempien osapuolien pitäisi olla muotoilemassa suhteen luonnetta ja tulevaisuutta. Käytetyimpänä mallina toimittajan valinnassa on ostohinnan minimointi ylläpitämällä suurta toimittajajoukkoa, vaihtelemalla toimittajaa usein ja rakentamalla suhteita, jossa toimittajat ovat käden etäisyydellä. Tämä malli on kuitenkin yksisuuntainen ja perustuu lähes pelkästään hintaan kriteerinä. Pelkkä hintaan perustuva valinta ei ole kuitenkaan monien toimittajien kohdalla pätevä valintatapa, varsinkaan kaikista kriittisimpiä materiaaleja hankittaessa. Kwonin (2005) mukaan perinteinen malli on muuttumassa pikkuhiljaa yhteistyöhön perustuvaan malliin, jossa luottamus ja sitoutuneisuus ovat tärkeässä roolissa.

3. Kumppanuus

Lin ym. (2000) mukaan rakennusala kehittyneissä maissa on viime vuosikymmeninä kärsinyt vahvasti muutoksista liiketoimintaympäristössä, jonka seurauksena organisaatiot ovat etsineet aggressiivisesti parempia johtamiskeinoja parantaakseen suorituskykyä ja säilyttääkseen kilpailukyyn omaksuen uusia konsepteja, kuten kumppanuudet. Kumppanuus voi tuoda nopeita tuloksia minimaalisilla aloituskuluilla. Kumppanoitumisen tultua rakennusalalle 1980-luvun lopussa siitä on tullut pääasiallinen johtamisstrategia organisaatiomaisten suhteiden ja projektien suorituskyvyn parantamiseen. Ajatuksena kumppanuus on rakennusalalla kuitenkin melko uusi verrattuna muihin toimialoihin, kuten teollisuuteen.

Junnosen ja Kankaisen mukaan (2012, 18-19) rakennusyrietykset ovat alkaneet hakeutumaan yhä enemmän pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin eli verkkoutuneet. Pitkäaikaisen yhteistyön pohjana on usein kokemukset kohdekohtaisesta yhteistyöstä pyrkien parantamaan osapuolien markkina-asemaa ja luoda kilpailuetua. Yhteistyön avulla yritys voi yhdistää omat ja kumppanin resurssit tai luoda arvoa hallitsemalla suhdesalkkua ja siten kasvattaa ja parantaa resurssejaan sen avulla. Tällöin yrityksen pitää keskittyä suhteiden johtamiseen ja ylläpitoon, koska yrityksen on mahdollista saavuttaa sen tavoitteleva kilpailuetu vain yhteistyöllä. MohammadHasanzadehin ym. (2014) mukaan kumppanuuden suorituskyky riippuu projektin suorituskyvystä sekä kumppanin suorituskyvystä.

3.1 Kumppanuuden määritelmä

Lin ym. (2000) mukaan kumppanuuksien ollessa uusi asia rakennusalalla sillä on useita määritelmiä. Rezaein (2015) mukaan kumppanuus voidaan määritellä muokattuna liikesuhteena, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, avoimuuteen, jaettuun riskiin ja jaettuihin tuottoihin. Näiden tekijöiden avulla voidaan saavuttaa suurempia asioita kuin kahden yrityksen vain toimiessa yhdessä ilman kumppanuutta. Oleellisinta määrittelyssä on sanat molemminpuolinen ja jaettu, jotka erottavat käden etäisyydellä olevat suhteet kaksisuuntaisesta ostaja-toimittaja-suhteen muodostavasta kumppanuudesta. Li ym. (2000) esittelevät The Construction Industry Instituten (CII) määritelmän kumppanuudelle. CII on määritellyt kumppanuuden strategisena yhteistyönä, jossa kaksi tai useampi organisaatio sitoutuu pitkäksi aikaa ja

pyrkii saavuttamaan tiettyjä liiketaloudellisia objekteja hyödyntämällä kaikkien osapuolien resursseja tehokkaasti. CII:n mukaan tämä vaatii tavallisten suhteiden muuttamista jaettuun kulttuuriin piittaamatta organisaatorajoista. Suhde perustuu luottamukseen, yhteisiin tavoitteisiin, sitoutumiseen sekä toisten yksilöllisten odotusten ja arvojen ymmärtämiseen. Odotettuja hyötyjä ovat parantunut tehokkuus, tuottavuus, kasvanut mahdollisuus innovaatioille sekä jatkuva tuotteiden ja palvelujen parantaminen.

Crespin-Mazetin, Ingemansson Havenvidin ja Linnén (2015) mukaan kumppanuus on pitkäaikainen suhde, joka vaatii mukautumista ja johtaa syvempään kanssakäymiseen kuin perinteisessä projektiyhteistyössä. Briscoen ja Daintyn (2005) mielestä aikaisemmat vastakkainasetelulliset kokemukset luovat luottamuksen puutteen, joka voi myöhemmin toimia esteenä kumppanoitumiselle. Ståhle ja Laento (2000, 74) kuitenkin huomauttavat, että luottamus syntyy hitaasti ja sen takia erittäin suuri arvo on jo olemassa olevilla, toimivilla kumppanuussuhteilla. Kun luottamus on rakentunut yhteisillä projekteilla jo pidempään, sen voidaan ajatella tuottavan pääomaa tulevaisuutta varten. Vanhojen kumppaneiden kanssa luottamusriskit ovat pienempiä uusiin verrattuna.

Ståhle ja Laento (2000; 81, 86, 93) uskovat kumppanuuden muotoja olevan kolme. Operatiivinen kumppanuus on lähellä osto-myynti-tapahtumaa. Silloin yhteistyö on melko heikkoa ja lyhytaikaista. Taktisessa kumppanuudessa opitaan uutta, yhdistetään kumppaneiden prosesseja ja toimintakulttuureja, jolloin molemmat osapuolet saavuttavat säästöjä sekä oppivat uutta. Luonteeltaan taktinen kumppanuus on avointa. Strategisessa kumppanuudessa tietopääoma yhdistetään niin, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Silloin osapuolet ovat vahvasti riippuvuussuhteessa, koska yhteys edellyttää syvälistä oman tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön. Yrityksen pitää miettiä pyrkiikö se kumppanuudella vahvistamaan vai puolustamaan ydinosaamistaan tai luomaan uusia markkinoita yhdistämällä osaamista.

3.2 Kumppanuuden menestystekijät

Erikssonin ja Westbergin (2011) mukaan yhteistoiminnallisilla hankintatavoilla on selvästi positiivinen vaikutus projektin suoriutumiseen. Positiivinen suhde yhteistoiminnallisen hankinnan ja projektin suoriutumisen välillä kasvaa, kun yhteistoiminnallinen ympäristö kasvaa vahvemmaksi. Venselaarin, Gruisin ja Verhoevenin (2015) mukaan epäsovinnat strategisissa tarpeissa toimivat esteenä toimitusketjujen kumppanuudessa. Mengin (2012) mielestä suurin syy huonolle toimitusketjujen suorituskyvylle on toimitusketjun suhteiden heikentyminen. Bresnenin ja Marshallin (2000b) mukaan kumppanuuksien käyttämisen heikkouksien ja vahvuuksien ymmärtäminen on ehdotonta. Meng (2012) esittää pitkäaikaisen strategisen kumppanoitumisen ratkaisevan suurimman osan kumppanoitumiseen liittyvistä ongelmista ja mahdollistavan pysyviä parannuksia projektin suorituskykyyn. Lun ja Yanin (2007) sekä Gadden ja Duboisin (2010) mukaan kaikkia projektikohtaisia kumppanuuksia ei kuitenkaan tulisi muuttaa strategisiksi kumppanuuksiksi, vaan on oleellista arvioida, kenen kanssa kannattaa tavoitella strategisia kumppanuuksia.

Ganesan (1994) mukaan pitkäaikaisen suhteen rakentaminen ostajan ja toimittajan välillä koostuu molemminpuolisesta riippuvuudesta ja luottamuksesta. Rezaein (2015) mukaan pitkäaikaisen suhteen muodostamiseksi, osapuolten tulisi arvioida toisiaan sopivuuden arvioimiseksi. Valinnan näkökulman ei pitäisi olla yksipuoleinen. Usein oletetaan, että valinta tehdään itsenäisesti muista saman alan edustajista riippumatta. Nykyajan ostaja-toimittaja-suhde on kuitenkin muutakin kuin transaktio. Ostajat ja toimittajat ovat yhä enemmän riippuvaisia toisistaan. Kilpailu toimittajien kiinnostuksesta on kovaa. Ostaja ei siis vain etsi houkuttelevaa kumppania, vaan ostajan pitää olla myös toimittajan mielestä tarpeeksi kiinnostava, jotta toimiva suhde voi syntyä.

Junnonen ja Kankainen (2012, 19) muistuttavat, että yhteistyön onnistuminen vaatii yhteisen tavoitteen. Se voi olla esimerkiksi tuotteen tai toiminnan laadun parantaminen, kustannusten alentaminen tai nopeampi toteutusaika. Pitkäaikaisen yhteistyön onnistuminen edellyttää kuitenkin avointa tiedonjakoa, molemminpuolista hyötyä ja luottamusta, sitoutumista yhteisiin sovittuihin tavoitteisiin sekä yhteensopivia liiketoimintastrategioita. Bresnenin ja Marshallin (2000a) mielestä, vaikka kumppanoituminen ei takaa menestystä, sillä on positiivinen vaikutus

ajassa, kustannuksissa, laadussa ja yhteistoiminnallisten lähestymistapojen kehittämisessä. Gadden ja Duboisin (2010) mukaan parempi tiedonsiirto myös projektien välillä on tarpeellista laajemmalle kumppanoitumiselle ja Mengin (2012) mielestä toimiva kommunikaatio voi vähentää projektin kustannusten ylittymistä. Gadde ja Dubois (2010) kuitenkin huomauttavat, että muuntautuminen nopeasti strategiaan kumppanuuksiin on epärealistista ja se vaatisi huomattavaa mukautumista rakennusalalla.

4. Kumppanien valinta

Junnosen ja Kankaisen (2012, 19) mukaan pitkäaikainen yhteistyö kahden yrityksen välillä on strateginen valinta. Abbasianjahromin (2013) mukaan rakennusalalla aliurakoitsijoiden roolin tärkeyden vuoksi sopivan aliurakoitsijan valinta on yksi kriittisimmistä pääurakoitsijan tehtävistä. Rakennusalan erikoisuus on se, että ei ole kahta samanlaista projektia muun muassa sen tavoitteiden, hallintajärjestelmän, suunnitelmien, monimutkaisuuden, toteutuksen, henkilöstön ja työmaaolosuhteiden suhteen, mutta käytännöllisen ja yksinkertaisen mallin kehittämisen aliurakoitsijoiden arviointiin, on hyvä tapa parantaa projektin valmistumista suunnitelluin tavoittein. Pesämaan (2009) mukaan valitsemalla kumppanin tarkoin, projektin riskiä ja epävarmuutta voidaan pienentää.

4.1 Kumppanien valintaprosessi

Cranen ym. (1997) mukaan kumppanien valintaprosessi pitäisi vakiinnuttaa yrityksessä heti, kun tarve yhteistyölle on tunnistettu ja sen pitäisi jatkua niin pitkälle, kunnes optimaalinen kumppani on valittu. Kumppanien valinnan jälkeen molempien osapuolien pitkän ajan tavoitteet yhdistetään.

Blomqvistin ym. (2002, 57) mukaan kumppanien valintaprosessiin kuuluvat ainakin seuraavat neljä vaihetta: potentiaalisten kumppanien etsiminen ja tunnistaminen, alustava tarkastelu, arviointi ja valinta sekä suhteen perustaminen. Junnosen ja Kankaisen (2012, 21) kuvaaman kumppanien valintaprosessin mukaan taas sen jälkeen, kun päätös pitkäaikaisen yhteistyön

aloittamisesta on tehty, määritetään yhteistyön luonne ja tavoitteet. Määrittelyn jälkeen arvioidaan nykyisiä ja uusia toimittajia, joista valitaan kumppaniehdokas ja sen yhteistyöhalukkuus selvitetään ja sovitaan alustavasti yhteistyön aloittamisesta. Vakaslahden (2004, 58) mukaan kumppanien valintaprosessi aloitetaan profiilin laatimisella niistä ominaisuuksista, joita ollaan hakemassa ja sen jälkeen tarkastellaan toimintaympäristöä. Oleellisinta on olla systemaattinen lähestymistapa ja käyttää apuna esimerkiksi SWOT-analyysiä tärkeimpien ominaisuuksien mittaamiseksi.

Crane ym. (1997) esittelevät myös neljästä vaiheesta koostuvan kumppanien valintaprosessin. Sen mukaan kumppanien valinta aloitetaan valtuutetun kumppanien valintaryhmän muodostamisella. Ryhmä koostuu kaikkien osastojen edustajista, joihin yhteistyö vaikuttaa. Ryhmä on valtuutettu suosittelemaan tai suoraan valitsemaan kumppanin. Ryhmään kuuluvat yksilöt tulevat työskentelemään läheisesti kumppanin kanssa ja he tietävät tarpeet, joiden pitää toteutua kumppanin osalta. Seuraavaksi valintaryhmä kehittää listan kumppanien valintakriteereistä, jotka perustuvat lisäarvoon, jota kumppanilta halutaan sekä kumppanuuden tasosta, jota tavoitellaan. Kolmannessa vaiheessa kehitetään lista potentiaalisista kumppaneista. Tarkoituksena on identifioida yritykset, jotka voivat tyydyttävästi tuottaa lisäarvoa. Arviointijärjestelmän käyttö, joka perustuu valintakriteereihin voi olla hyödyllinen. Kun lista potentiaalisista kumppaneista on valmis, heitä voidaan lähestyä. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan potentiaalisia kumppaneita. Tarkastelu perustuu usein yksityiskohtaisiin haastatteluihin, joilla arvioidaan potentiaalisen kumppanin kulttuuria ja liiketoimintatapoja. Tyypillinen lomake, joka koostuu valintakriteereistä auttaa keräämään konkreettista informaatiota yrityksistä ja avustaa valintaprosessissa. Kumppanuussuhteen menestys riippuu laajuudesta, jossa yrityksen omaan strategiaan sopivat, ja vastaavasti kumppanilta halutut ominaisuudet on sisällytetty kumppanien valintaprosessiin.

Junnosen ja Kankaisen (2012, 17) ostosalkkuanalyysin mukaisen jaottelun mukaan alihankintayhteistyötä pitäisi hyödyntää kriittisten hankintojen ja erikoishankintojen kohdalla. Esimerkkejä kriittisistä hankinnoista ovat betonielementit ja maanrakennus. Erikoishankintoja voivat puolestaan olla esimerkiksi tasakattovedeneristys tai metalli-ikkuna ja -ovityö. Rezaein ym. (2011) mielestä yritysten pitää vastaavasti muodostaa strategisia kumppanuuksia avaintoimittajien kanssa.

4.2 Kumppanianalyysi

Hartmannin, Lingin ja Tanin (2009) mukaan normaalissa hankinnassa aliurakoitsijoiden arviointikriteeristön pitää kattaa neljä pääkategoriaa, joita ovat: kustannukset, laatu, yhteistyökyky ja tekninen tietotaito. Myös asiakkaan tyydyttäminen, sopimusmääräykset ja yrityksen strategia voidaan ottaa huomioon. Vastaavasti Chen (2006), Verma (1998) ja Wilson (1994) pitävät yleisimpinä arviointikriteereinä normaalissa toimittajan valinnassa hintaa, laatua ja toimitusvarmuutta. Hartmannin ym. (2009) tutkimuksen mukaan hinta on vielä tärkein kriteeri ja siitä ei olla valmiita tekemään kompromissia.

Junnosen ja Kankaisen (2012, 20) mukaan olennaisinta potentiaalisten kumppanien analyysissä on potentiaalisten synergiatekijöiden tunnistaminen ja sellaisten yhteistyökohteiden löytäminen, että hyöty on molemmin puoleinen. Kahden yrityksen yhteistyön edellytys ei ole yritysten samanlaiset yritysstrategiat, vaan koko tuotantoketjun kilpailuetu muodostuu yritysten erilaisten strategioiden toisiaan tukevasta yhdistelmästä. Kiiraan, Peltosen, Kruusin ja Sivusen (2019, 60) mukaan rakennusprojektissa synergiaetuja voidaan saavuttaa muun muassa henkilöstöresursseissa, riskin jakamisessa ja osaamisen laajentamisessa.

Blomqvistin ym. (2002, 58) mukaan kumppanien valinnassa osaamisperustan kaikkia osaamisalueita täytyy arvioida. Kumppanin osaaminen koostuu eri osaamisten yhdistelmästä. Yleisesti liiketoiminnan ja myös yhteistyön tarkoituksena voidaan ajatella olevan pysyvän kilpailukyvyyn luominen. Kilpailuetu perustuu yrityksen ydinosaamiseen, joka voi olla esimerkiksi sen resurssit, toimintatavat ja osaamisvaranto. Oleellisinta on, että löydetään ja tunnistetaan alueet, joita voidaan täydentää kumppanilla.

Pidduckin (2006) ja Blomqvistin ym. (2002, 58) mukaan kumppanien valinnassa on myös tarkasteltava kumppanin tuoman täydentävän osaamisen lisäksi, minkälaista teknologiaa kumppanilla on, minkälaisia arvoja yrityksellä on ja mikä suhtautuminen sillä on yhteistyöhön. Osapuolet etsivät dynaamista yhteensopivuutta, eli kykyä ratkaista esille nousevat ongelmat ja sopeutua mahdollisesti muuttuviin tilanteisiin. Blomqvistin ym. (2002, 57) mielestä yleisesti

ottaen edellytys potentiaaliselle kumppaniyritykselle on liiketoiminnallinen vakaus. Tämän lisäksi pitää varmistua siitä, että potentiaaliselta kumppanilta löytyy vaadittava asenne, innostus ja halu yhteistyöhön. Yhteensopivilla arvoilla on myös merkitystä. Nykyisessä verkostoituneessa taloudessa, potentiaalisen kumppanin suhteita myös muihin osapuoliin täytyy arvioida. Lisäksi kumppanin täytyy sopia yrityksen omaan suhdeportfolioon. Potentiaalista kumppania voidaan arvioida myös seuraavilla tekijöillä: lisäarvo, maine, luotettavuus ja resurssit.

Junnosen ja Kankaisen (2012, 19-20) mukaan nykyiset sekä markkinoilla olevat toimittajat arvioidaan parhaan yhteistyökumppanin löytämiseksi ja yhteistyökumppania voidaan etsiä muun muassa seuraavilla tekijöillä: osaaminen, omien heikkouksien vahvistuminen, kilpailuedun kasvaminen, kustannusten aleneminen, suorituskyvyn paraneminen ja liittoutumisen kannattavuus. Crane ym. (1997) mukaan nykyisten toimittaja- ja aliurakoitsijasuhteiden laatu on tärkeä kumppanien valintavaiheessa, koska usein kumppaniksi valitaan sellaisia, joiden kanssa yrityksellä on jo hyvät toimivat suhteet. Arviointikriteerit on koottu liitteessä 1.

5. Empiiriset löydökset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusmetodi sekä aineiston keräys- ja analyysitapa. Lisäksi tutkimusaineisto esitellään oleellisilta osin, jonka jälkeen sitä verrataan aiempaan kirjallisuuteen. Tässä tutkielmassa ei tulla esittelemään case-yritystä tarkemmin, kuin mitä tämän tutkielman johdannossa yrityksestä on kerrottu, jotta case-yritys ei olisi tunnistettavissa. Lukija saa kuitenkin riittävän ymmärryksen case-yrityksen toimialasta, toimintatavoista ja organisaatioista kattavan toimialan ja tutkimusaineiston esittelyn kautta.

5.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mielestä laadullinen tutkimus on erityisesti sopiva tutkimusmenetelmä, kun aikaisempaa tietoa ilmiöstä ei ole tai sitä on vähän. Tässä tapauksessa, kun pääurakoitsijan ja toi-

mittajan välisestä pitkäaikaisten kumppanien valinnasta on todella vähän kirjallisuutta, laadullinen tutkimus on hyvä valinta. Lisäksi Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mukaan laadullinen tutkimus on tutkivampi ja joustavampi verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Koskisen ym. (2005, 154-160) mukaan tapaus- eli casetutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisistä laadullisista tutkimusmenetelmistä. Sillä tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä valintamenetelmällä valikoituneita tapauksia. Tapaus on yleensä yritys tai esimerkiksi sen osasto. Tapauksena voi olla myös jokin prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tässä tutkielmassa tapaus tutkimuksen kohteena on yksi prosessi, kumppanien valintaprosessi.

Tämän tutkielman tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Koskisen ym. (2005, 104) mukaan puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein myös teemahaastatteluksi. Se on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu siten, että vaikka haastattelija määrittää kysymykset, niin haastateltavalla on mahdollisuus vastata omin sanoin sekä haastateltava voi myös jopa ehdottaa omia kysymyksiä. Teemahaastattelu on käytetyin haastattelumuoto yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Hyvin käytettynä se voi olla tehokas menetelmä, joka perustuu siihen, että haastattelija voi kontrolloida haastattelua ilman täyttä kontrollia. Tässä tapauksessa, kun tutkielman pääteemasta ei ole paljon aiempaa kirjallisuutta, teemahaastattelut toimivat parhaiten aineistonkeruutavaksi.

Haastateltavina oli neljä case-yrityksen työntekijää. Haastateltavista kolme työskentelee infraliiketoiminnassa ja yksi haastateltava työskentelee koko yrityksen laajuisesti. Haastateltavat edustivat yrityksen hankinta-, tuotanto- sekä talousorganisaatioita. Lisäksi haastateltavat olivat niin johtoryhmään kuuluvia kuin myös suorittavaa henkilöstöä. Koskisen ym. (2015) mielestä, kun haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisuusperusteella, eikä satunnaisesti, kerätystä aineistosta ei voida käyttää nimitystä otos, vaan näyte. Tässä tutkielmassa haastateltavat on valittu tarkoituksperusteella, koska valitsemalla mahdollisimman erilaiset taustat ja roolit omaavat haastateltavat pyrittiin mahdollisimman suureen variaatioon ja informatiivisuuteen, jonka avulla oli mahdollista saavuttaa kattavia ja monipuolisia tutkimustuloksia. Joidenkin haastattelukysymysten kohdalla haastateltavien esittämät ajatukset olivatkin hyvin

erilaisia. Tämä kertoo siitä, että kumppanien valinta näkyy eri tavalla yrityksen organisaatioissa ja niiden tasoilla. Joihinkin haastattelukysymyksiin vastaukset olivat taas hyvin samantapaisia tai jopa täysin yksimielisiä. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset (Liite 2), ja haastattelut kestivät 30-55 minuuttia.

Tämän tutkielman sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2009, 108) määritelmän mukaan aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Kaikki tämän tutkielman neljä haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin eli yhteismitallistettiin kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tasona käytettiin ensin Kanasen (2017, 134-135) määritelmän mukaisesti sanatarkkaa litterointia, jonka jälkeen se muokattiin yleiskieliseksi litteroinniksi eli teksti muunnettiin kirjakielelle, jonka seurauksena murre- ja puhekielen ilmaiset poistettiin. Yleiskielisen litteroinnin avulla aineiston analysoiminen ja lainausten poimiminen oli helpompaa. Sen jälkeen aineisto ryhmiteltiin.

5.2 Tutkimusaineisto

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusaineisto. Haastatteluaineisto jaettiin neljään eri kategoriaan. Kategorioiksi muodostuivat jo haastattelukysymyksiä jaottelussa käytetyt teemat. Nämä teemat ovat: (1) toimiala, (2) kumppanuus, (3) kumppanien valintaprosessi ja (4) kumppanianalyysi. Puolistrukturoitujen haastattelujen ja avoimien kysymyksiä luonteiden vuoksi haastateltavien vastaukset eivät kuitenkaan vastanneet aina täysin kyseiseen teemaan ja vastaukset rönsyilivät muihinkin kategorioihin. Haastateltava 1 on yhden infraliiketoiminta-alueen alaisen liiketoiminnan johtaja. Haastateltava 2 on kaikkia yrityksen liiketoiminta-alueita tukevan hankintaorganisaation työntekijä. Haastateltava 3 on yhden infraliiketoiminta-alueen johtaja. Haastateltava 4 on infraliiketoiminnan hankintaorganisaation työntekijä.

5.2.1 Case-yrityksen toimiala

Yrityksen infraliiketoiminnassa pyritään yhä enemmän yhteistoiminnallisiin urakkamuotoihin. Yleisimpänä urakkamuotona kuitenkin pidetään vielä pääurakkamuotoa. Suurin osa pääurakkamuodon urakoista ovat yhdestä kahteen miljoonaan euroon suuruisia pieniä urakoita ja niitä on paljon, kun taas puolestaan suuret urakat ovat urakkamuodoltaan yhteistoiminnallisia. Kumppanuusien hyödyt nähtiin suurempina silloin, kun suunnittelu on pääurakoitsijan vastuulla, jolloin kumppanin kanssa pystytään kehittämään suunnitteluratkaisuja yhdessä.

Joissakin urakkamuodoissa taas tilaaja voi tehdä päätökset siitä, ketä toimittajaa käytetään, jolloin pääurakoitsijalla ei ehkä ole mahdollisuutta hyödyntää sen kumppanuuksia. Toisaalta tilaaja voi nähdä pääurakoitsijan kumppanuudet myös hyvänä asiana.

”Yhteistoiminnallisessa mallissa tehdään tilaajan kanssa yhdessä ja tilaaja on siinä vahvasti mukana. Toisaalta, tilaajalla on se oma mielipiteensä siihen, ja se [tilaaja] ei välttämättä näe kumppanuutta samalla tavalla, kuin me näemme semmoisen kumppanuuden. Toisaalta kumppanuus on tilaajalle taas helpotus siinä. Kilpailu-urakassa hinta on niin ratkaiseva. Kumppanuudessa on sitten muukin tärkeää, kun että se on halpa. Ehkä [pääurakamuodossa] se [kumppanuus] ei ole paras mahdollinen, ehkä jossain projektinjohto tai yhteistoiminnallisessa mallissa taas olisi.” (Haastateltava 4)

Julkisten hankkeiden osuus liikevaihdosta infraliiketoiminnassa arvioitiin olevan noin 40-90 %. Julkista tilaajaa pidettiin tiukempana sen suhteen, kenen kanssa voidaan kumppanoitua. Julkisten hankkeiden kohdalla hankinnoissa on tärkeämpää katsoa yritysten taustoja ja hyväksyttää niitä tilaajalla.

Haastateltavien mukaan kumppanuuksien olemassaolo ei ole itsestäänselvyys tai edes tyypillistä rakennusalalla. Kuitenkin yhden haastateltavan mukaan, verrattuna toiseen alaan, jossa hän on työskennellyt aiemmin, kumppanit ovat itsestäänselvyksiä eikä ilman niitä voida toimia. Toimialaa kuvailtiin haastatteluissa konservatiivisena, jossa halutaan pitäytyä vanhoissa kumppaneissa. Uusien materiaalitoimittajien tai aliurakoitsijoiden ottaminen tuntuu vaikealta. Uuden materiaalitoimittajan ottaminen on kuitenkin koettu helpommaksi kuin uuden aliurakoitsijan.

Infrarakentamisen koettiin koostuvan hyvin spesifistä osaamisesta, jonka takia suurenkin yrityksen on vaikea pitää hallussaan kaikkea osaamista. Se ei myöskään ole kannattavaa, koska infrarakentamisen erilaisten projektien takia tarvetta kaikille työlajeille ei ole jatkuvasti. Niinpä toimiala koettiin kuitenkin otollisena kumppanoitumiselle.

”Toimiala tukee kumppanuutta, koska [alalla] on niin paljon spesifiä osaamista. Sitä on vaikea yhden firman kaikkia osa-alueita [saada] pidettyä [hallussa] varsinkin, kun ollaan projektitalo, niin jokaiselle linjaosastolle pitäisi olla markkinanäkymää. Jotain mitä tarvitaan, niin niitä ei ole jatkuvasti, niin meidän on järkevämpi kumppanoitua silloin, kun sitä tarvetta on. - - Eli toimiala tukee kyllä sitä kumppanoitumista. Yrityksessä on jo paljon spesifiä osaamista, jonka takia on ehkä vaikeaa löytää niitä, johon vielä kumppania kaivataan, vaikkakin esimerkiksi ydinvoimalan rakentamiseen yritys tarvitsee kumppanin.” (Haastateltava 1)

5.2.2 Kumppanuus rakennusyrityksessä

Yhteistyön tasoja nähtiin olevan kolme. Ensimmäinen yhteistyön taso on puhdas osto, jolloin toimittajat ja aliurakoitsijat muodostavat alihankkijaverkoston. Toisella tasolla on luotetut alihankkijat, joiden kanssa tehdään toistuvasti yhteistyötä, koska ne on koettu hyviksi ja heitä käytetään toistuvasti hankkeista toiseen ja joiden kanssa on toistuvat toimintatavat. Kolmannella tasolla on strateginen kumppanuus, jolloin projektia ei voida toteuttaa ilman kyseistä kumppania.

Kumppanuudeksi käsitettiin ja halutaan käsittää nämä kaikki tasot, ja kumppanuus-termiä käytetään yrityksessä laajasti kuvaamaan kaikkia tasoja siten, että kumppani on sellainen, jonka kanssa tehdään yhdessä töitä. Yrityksen infraliiketoiminnassa on sellaisia kumppaneita, joiden kanssa on tehty pitkään yhteistyötä ja joissa henkilösuhteet vaikuttavat siihen, että yhteistyötä halutaan jatkaa edelleen. On myös kumppaneita, jotka tulevat välillä projekteihin mukaan, mutta välissä saattaa olla pidempiäkin taukoja. Myös kertakumppaneita löytyy, joiden kanssa yhteistyö jää vain yhteen projektiin, syystä tai toisesta.

”Täällä puhutaan paljon kumppanuuksista sellaisina, keiden kanssa tehdään yhdessä töitä. Jos puhutaan oikeasti kumppanuudesta, niin silloin se on sopimusperusteista kumppanuutta ja silloin siellä on ne yhteiset tavoitteet, mitä kohti olemme menossa. Win-win tilanne pitää olla aidoissa kumppanuuksissa ja suhteen pitää olla jatkuva.” (Haastateltava 3)

Haastateltavien mielestä aidon kumppanuuden kohdalla kumppanuus ei voi olla projektikohtaista, vaan myös projekteja ylittävää. Projekteja tulisi kartoittaa yhdessä kumppanin kanssa ennen kuin hanketta on saatu toteutettavaksi. Kumppani sitoutetaan tekemään työtä pääura-koitsijan kanssa, jolloin pääurakoitsijalla on tiedossa rehellinen kumppani, jonka kanssa pystytään tekemään yhteistyötä ja saadaan laadukas lopputulos.

Kumppanuudessa molempien osapuolien nähtiin saavaan hyötyä ja onnistumisia suhteesta. Silloin riistoa puoleen tai toiseen ei tapahdu. Hinnoittelu on selkeää ja siitä ei enää neuvotella projektikohtaisesti. Kun kumppanuudelle on laadittu selkeät pelisäännöt, konfliktitilanteita todennäköisesti syntyy vähemmän ja ne on helpompi ratkaista. Kumppanuudesta saatavan hyödyn ei tarvitse olla suurempi rahallinen hyöty, vaan se voi olla esimerkiksi myös tietoa, kokemusta tai jotain muuta. Hyöty syntyy pitkällä aikajänteellä sen sijaan, että se syntyisi lyhyellä aikavälillä.

”Voi olla, että meillä on useita projekteja, joista osa menee huonosti, mutta silti halutaan olla sen kumppanin kanssa tekemisissä. Se on enemmänkin kuin avioliitto, että joka päivä ei mene hyvin, mutta silti on sovittu, että tässä on jotain järkeä ja halutaan mennä yhdessä eteenpäin.” (Haastateltava 1)

Haastateltavat huomauttavat, että kumppanuudessa pitäisi pystyä kertomaan rehellisesti onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset kumppanuudesta, jotta kumppanuussuhdetta voidaan kehittää ja jotta molemmat osapuolet pystyisivät kehittämään omaa toimintaansa. Yhteistoiminnan pitää olla silloin tavoitteellista.

”[Kumppanuuden avulla toimittajan toimintaan] tulee jatkuvuutta. [Toimittaja] pystyy pitämään samaa porukkaa koko ajan töissä. He saavat jatkuvuudella itselleen jatkuvasti edullisempia materiaalihankintoja tai aliurakoitsijahankintoja, jos tarvitsee.” (Haastateltava 2)

”Ei ainakaan tarvitse riidellä mistään ja kaikki olisi tyytyväisiä, sekä me että kumppani että tilaaja. Hyvää yhteistyötä nimenomaan sen kumppanin kanssa ja sitä kautta se voisi tuoda meille semmoista ainakin kilpailuetua muihin nähden, kun ajatellaan tällaisia kilpailu-urakoita. Siinä mielessä toisaalta miten tilaaja näkee (kumppanuuden). Totta kai sen pitää tuoda meille myös rahallisesti hyviä juttuja. Se toisi meille myös tulosta, kun me olemme tällaisen kumppanuuden tehneet. Se olisi varmaan se tärkein juttu. Kustannustehokkain, se olisi se hinta ja laatu ja kaikki olisi kohdillaan, se kulkisi kaikki käsikädessä.” (Haastateltava 4)

”Ehkä kumppanuuden kautta säästyisi aikaa, kun ei tarvitsisi jokaiselle projektille neuvotella hintoja ja ehtoja erikseen, vaan se on [päätetty], että tehdään heidän kanssaan yhteistyötä.” (Haastateltava 4)

5.2.3 Kumppanien valintaprosessi rakennusyrityksessä

Haastateltavat näkivät vastuun kumppanien valinnasta kulkevan liiketoimintavastuun kanssa käsikädessä. Niinpä esimerkiksi koko infraliiketoiminnan laajuisen kumppanin valinnasta vastuu on infraliiketoiminnan johtajalla. Kumppanuustarpeiden tunnistaminen nähtiin johdon tehtäväksi. Hankintaorganisaatio on mukana kumppanien kartoittamisessa, mutta näkemys siitä, mitä kumppaneita tarvitaan, pitäisi tulla johdolta ja tuotannolta.

”Mitä ylemmäs [organisaatiossa] mennään, niin sitä strategisempaa kumppanoituminen on. Jokaisella organisaatiolla on oma vastuu siitä, että oman vastualueen tai liiketoiminnan kannalta on tulevaisuuden suhteen riittävät pelimerkit johtaa sitä liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Siten jokaisella on vastuu siitä, että hankkii kumppanuuksia tai ei hanki, mutta edellytykset tehdä liiketoimintaa tulevaisuudessa on.” (Haastateltava 1)

”Se on yhteinen näkemys, että johonkin tarvitaan kumppania. Se sitten, että mikä kumppani valitaan, tulee nämä henkilökohtaiset näkemykset mukaan. Tässäkin tulee tahtotila, ei kaikilla ole kokemusta, mutta jos yhdessä nähdään [joku hyväksi] niin se voi onnistua. - - Jos me aitoa kumppanuutta halutaan, niin se vaatii osallistumista joka tasolla, ettei johtajat keskustele keskenään ja muut tekevät ihan omiaan, vaan kyllä se pitää olla, että joka tasolla tehdään yhteistyötä ja muodostetaan yhdessä se käsitys mikä kumppani olisi mihinkin paras.” (Haastateltava 1)

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole määritetty prosessia kumppanien valintaan, mutta sellainen koetaan tarpeelliseksi, jotta olisi jokin tietty tapa toimia sisäisesti. Strukturoidun prosessin hyötynä nähdään, että tieto pystytään pitämään hallussa. Tiedon pysyvyys on yritykselle välttämätöntä kilpailukyvyn näkökulmasta, koska ihmisten vaihtuvuus johtaa hiljaisen tiedon ja mahdollisesti myös kumppanuussuhteiden katoamiseen. Yrityksen sisäinen prosessi helpottaisi kumppanien valinnassa alkuun ja toisi tehokkuutta toimintaan. Prosessin määrittäminen helpottaisi erityisesti tapauksissa, joissa kumppanuuksia ei ole aiemmin ollut. Yrityksen tulee nähdä koko pelikenttä, jotta yritystä voidaan johtaa hallitusti tavoiteltuun suuntaan. Kumppanuusvalintoja tekevä ryhmä koostuisi niistä henkilöistä, joilla on kyseisestä nimikkeestä paras tietämys.

”Meillä olisi joku tapa toimia sisäisesti. Päätökset olisivat saman tyyppisiä. Olisi helpompi validoida, että onko valittu oikea kumppani. Siinä olisi muitakin [valintakriteereitä], kun se hinta. Olisi laatupisteet, referenssipisteet ja hintapisteet. Voisi [olla] erilaisia painotuksia. - - Tulisi sitten kumppanien valintaan muukin kuin mututuntuma. Jos on kaksi samalla viivalla, ettei ollut kovin suuri hintaero niin sitten kumpi valitaan. Ei se oikein minusta ole nykypäivää, että mennään niin pitkälle [mututuntumalla]. Pitäisi olla dokumentoitua, miten ja miksi on valittu tietty toimittaja meille.” (Haastateltava 2)

*”Voi olla, että toisessa firmassa henkilö vaihtuu. Sattuu olemaan vaikka jos-
sain menneisyydessä jotain huonoja kokemuksia henkilöiden välillä, niin se
saattaa aiheuttaa [sen], ettei ne yrityksetkään tee sitten yhteistyötä. Tämä
on ihan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Jos minä näen omassa liiketoimin-
nassa jonkun yrityksen kanssa [kumppanoitumisen järkevänä], minä voin
ajaa ja luoda tahtotiloja omaan yritykseen, että käytetään tätä kumppania,
mutta minähän en voi pakottaa sitä. - - Kyllä se hyöty pitää kaikkien osa-
puolten nähdä.” (Haastateltava 1)*

Kumppanien valintaprosessin nähtiin lähtevän liikkeelle strategiaprosessista. Yrityksessä tunnistetaan megatrendit, jonka jälkeen valitaan oma markkinarako ja luodaan strategia sen mukaisesti. Tämän jälkeen mietitään, miten strategiaan päästään ja mitä yrityksellä jo on ja mitä hankitaan tai vastaavasti koulutetaan. Kumppaneita voidaan tavoitella sellaisiin toimintoihin, joita ei haluta ostaa. Kolmen vuoden tai pidemmän ajan ajateltiin olevan hyvä aika kumppanuuskaudelle, jotta kumppanille löytyy sopivia projekteja ja kumppanuutta ehditään kehittämään.

Kumppanien valinnan ensimmäisenä vaiheena nähtiin tarpeen tunnistaminen, eli mihin kumppania tarvitaan. Kumppanuudelle pitää olla syy. Yrityksen tulee mitata kumppanuuden kannattavuus, jonka jälkeen edetään kumppaniehdokkaiden kategorisointiin, rankkaukseen ja neuvotteluihin. Tämän jälkeen mahdollinen sopimus tehdään kumppanuutta koskien. Kumppanien valintaprosessin nähtiin olevan samanlainen materiaalitoimittajaa ja aliurakoitsijaa valittaessa. Ainoastaan materiaalitoimittajan kohdalla tulisi käydä tehtaalla auditoimassa ja näkemässä, miten tuotanto toimii.

Yrityksessä nähtiin, että kumppaneita tulisi olla useita. Varsinaisia kumppaneita voisi olla kahdesta neljään. Kaikkien nimikkeiden kohdalla ei kuitenkaan ole mahdollista muodostaa useampaa kumppanuutta, jos yhdellä yrityksellä on esimerkiksi monopoliasema toimialalla.

”Tietysti hintatason pitää kestää hallinnassa koko ajan. Se, että meillä on useampi vaihtoehto, niin se sääntely toimii paremmin. Toisaalta myöskin se,

että meille tulee valittua semmoisia kumppaneita, että heidän toimituskapasiteettinsa on rajallinen ja meillä pitää olla mahdollisuus tällaisia piikkejä tasata, että meillä on useampia vaihtoehtoja. Ettemme ole yhden kumppanin varassa.” (Haastateltava 3)

Yksittäisessä hankinnassa nähtiin olevan helpompi ottaa uusi toimittaja kuin kumppania valittaessa. Kumppania valittaessa neuvotteluilla tulisi varmistaa, että osapuolilla on sama näkemys siitä, mitä kumppanuudelta halutaan. Yrityksen normaali hankintaprosessi perustuu pitkälti kilpailutukseen. Valinta tehdään yleensä sen mukaan, mikä on halvin. Valintaan voi vaikuttaa myös neuvottelut. Kumppanuudessa valinnan pitäisi olla laaja-alaisempaa. Kumppanuuden ei pitäisi perustua kilpailuttamiseen.

”Se, miten minä käsitän kumppanuuden, niin se on laajempaa ja se ei tarkoita sitä, että kun meillä on normaali hankintaprosessi semmoinen, että ensin me kilpailutetaan ne [toimittajat] ja sitten katsotaan, kuka on paras. Yleensä katsotaan se, kuka on halvin ja valitaan sen perusteella. Riippuu vähän urakamuodostakin ehkä. Ja sitten valitaan sen perusteella. Neuvotellaan mahdollisesti. Kyllä minä näen, että kumppanuudessa se [valinnan tekeminen] on laaja-alaisempaa. Minä en lähtisi ainakaan sitä kautta, että lähdetään kilpailuttamaan niitä millään tavalla. Sitten puhutaan ihan erilaisista asioista, kun kumppanuuksista. Lähestytään sitä ihan eri näkökulmasta, kun antakaa halvin hinta.” (Haastateltava 4)

5.2.4 Kumppanianalyysi

Haastateltavien mukaan yleisesti kumppanoitumisella halutaan pienentää riskiä. Kumppanin avulla riski pienenee tai poistuu, riippuen kumppanuustyyppistä. Kumppanuudella voidaan siis hakea esimerkiksi toimitusvarmuutta tai projektin mahdollistajaa. Lisäksi jotkin kriittiset erikoistyöt tai toistuvat projektille kriittiset hankinnat aikataulun ja laadun puolesta koettiin kumppanoitumisen arvoisina. Tällaisina nimikkeinä mainittiin betonirakenteet, raudoitteet,

betoniurakoitsijat, teräsrakenteet, louheenkuljetus, räjähdaineet, pontit ja paalut sekä erikoiset valu- tai kiinnitysosat.

”Me voimme haluta kumppanin sellaisiin toimituksiin, mihin ei ole montaa toimittajaa. Halutaan varmistaa, että meillä [on] resurssia tai sellaiseen missä meillä on järjestömmän paljon vaihtoehtoja. Jos betonitoimittajia on kaksi, voin haluta sitouttaa toisen, että voin varmistaa, että minä varmasti saan sitä betonia ja että voin kehittää tuotetta. Jos mulla on tuhat toimittajaa, en tiedä kehen luottaa. Haluan löytää sellaiset toimittajat kehen luottaa. Tavallaan sellainen kumppanoituminen on riskienhallintaa ja ongelmienratkaisua. Se on ehkä se pääkriteeri, miksi niitä kumppaneita ylipäättään halutaan.” (Haastateltava 4)

”Meillä on ollut välillä vaikeuksia johonkin tiettyyn materiaali- ja asennusosioon saada normaalilla kilpailulla tarjouksia. Eli ehkä toimittajat ajattelevat, että tämä yksi yksittäinen kohde on pieni, mutta sitten kun niitä kohteita on useampi käynnissä niin sitten se onkin isompi potti. Tämä on semmoinen yksi, että tavallaan se jatkuva toimitusvarmuus. - - Toinen on sitten laatu, että saadaan sitä laatua mitä halutaan. Tietyn tuotelajin projektit toistuvat jatkuvasti niin meille ei ole järkevää käyttää uutta toimittajaa ja kouluttaa koko ajan toimimaan siihen meidän systeemiimme, vaan mieluummin valitaan kumppaneita, joiden kanssa opetellaan se tietty toimintatapa ja sitten toistetaan muissa projekteissa.” (Haastateltava 3)

Kumppanilta halutaan muun muassa luotettavuutta, joustavuutta, laatua, kehittämismyönteisyyttä, suurta kokoa ja tavoitteellista liiketoimintaa. Valintakriteereinä nähtiin muun muassa yrityksen taloudellinen tila, koko, resurssit ja laatu. Erikoisosaamisen kohdalla pitää arvioida kuka pystyy tekemään parhaiten. Hinnan nähtiin myös olevan valintakriteeri, koska toimittajaa ei voida ottaa ihan eri hintaluokasta. Aiemman toimivan yhteistyön roolia pidettiin tär-

keänä myös. Resurssien nähtiin olevan tärkeämpiä materiaalitoimittajien kohdalla kuin aliurakoitsijoiden, koska tehdasta ei ole helppo kasvattaa, mutta henkilöstöä pystyy palkkaamaan lisää suhteellisen helposti. Arvojen myös pitää olla samat.

”Täytyy yleensä olla taitoa, mitä muilla ei ole. Se on aika tärkeä. Mitä meillä ei ole tai hänen kilpailijakentänsä ei ole. Voi olla myös koko, josta tulee toimitusvarmuus.” (Haastateltava 1)

”Joustavuus vielä aiempien lisäksi. Meidän projektimme ei kuitenkaan aina mene aikataulussa niin pitäisi olla joustava henkilöresursseissa tai toimitusresurssia. Siksi hyvä, ettei toimi vain meidän kanssamme, että on muitakin työmaita, mutta niitä ei saa olla liikaa.” (Haastateltava 2)

”Jos on ollut sujuva yhteistyö aikaisemmin monissa projekteissa, niin kyllä se ihan ykkösenä olisi niissä valintakriteereissä, kun ei tämä [valinta voisi] ainakaan ihan ketuiksi mennä. Että se [yhteistyö] olisi oikeastaan kokonaisuudessaan sujunut hyvin. [Toimittajat] tietävät myöskin sen mitä meidän yrityksemme vaatii ja mitkä ovat meidän kriteerimme, arvot, miten meidän työmaillamme pitää käyttäytyä. Ihan siis yleisesti tämmöinenkin.” (Haastateltava 4)

Aliurakoitsijoiden kohdalla valintakriteerinä voidaan käyttää työturvallisuutta, joka on rakennusalalla erittäin tärkeää. Ylipäätään valintakriteerit pitäisi miettiä tapauskohtaisesti, työläjistä tai materiaalista riippuen. Paljon nähtiin kuitenkin, että samoja kriteerejä on, mutta painoarvot voivat vaihdella. Ehdottomina kriteereinä pidettiin hintaa, taloudellista kantokykyä, riskittömyyttä, laatua, luotettavuutta ja samojen arvojen jakamista. Edellä mainittujen lisäksi kotimaisten aliurakoitsijoiden tulee kuulua Tilaajavastuu.fi-palveluun, ja vastaavasti ulkomais-ten urakoitsijoiden pitää täyttää samat vaatimukset.

Haastattelujen myötä tuli kuitenkin ilmi, että numeroihin luottaminen voi tuottaa parempia tuloksia kuin sanallisiin lupauksiin muun muassa resursseista ja muusta suorituskyvystä. Ilman neuvotteluja ei kuitenkaan voida saada selville yrityksen kehittämismyönteisyyttä tai esimerkiksi yrityksen strategisia tavoitteita. Lisäksi työn jälkeä ja työolosuhteita on hyvä arvioida auditoinneilla.

”Vaikka kuinka vannotaan ja ihmiset [olisivat] luotettavia, mutta numerot näyttävät, että firma on menossa nurin, niin pitää uskoa numeroita. Ihmisten välinen keskustelu voi johtaa harhaan. Kun perusta on kunnossa, niin siitä voi lähteä rakentamaan ja keskustelemaan.” (Haastateltava 1)

Valintakriteereiden nähdään eroavan yksittäisessä hankinnassa ja kumppanien valinnassa siten, että kumppanien valinnassa valintakriteereitä on useampia, kun taas yksittäisessä hankinnassa hinta on merkittävä ja usein ainoa valintakriteeri. Kumppanien valinnassa muukin merkitsee kuin hinta.

”Projektin sisällä hinnan merkitys korostuu. Yleensä silloin reunaehdot on jo annettu, eli projektilla on joku tavoitekustannus mihin se pitää pystyä saamaan.” (Haastateltava 1)

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielman viimeisessä kappaleessa verrataan tutkielman pääteeman kirjallisuudessa esiintyviä ajatuksia aineistossa esiintyviin. Lisäksi tutkielman tutkimuskysymyksiin vastataan. Myös tutkielman luotettavuutta arvioidaan. Lopuksi esitetään tämän tutkielman johtopäätökset.

6.1 Teorian ja empirian vertaus

Abbasianjahromin (2013) mukaan rakennusalalla ei ole kahta samanlaista projektia olosuhteiden ja toteutuksen suhteen. Haastateltavien mukaan infrarakentamisessa projektit ovat kuitenkin vielä erilaisempia kuin muussa rakentamisessa, kuten asuntorakentamisessa. Varsinkin infrarakentamisen projektien erilaisuuden vuoksi pääurakoitsijan on haastavaa pitää hallussaan kaikkea osaamista, koska tarve kaikille työlajeille ei ole jatkuvaa ja työtä pitäisi olla tasaisesti kaikille yrityksen liiketoiminta-alueille. Niinpä puutteita ajateltiin pystyttävän paikkaamaan kumppanoitumisella, ja sen takia haastateltavat kokivat toimialan tukevan kumppanoitumista. Silti haastateltavien mielestä kumppanoituminen ei ole tyyppillistä alalla. Tämä kertoo siitä, että alalla on pärjännyt ainakin toistaiseksi ilman kumppanoitumisen tuomaa kilpailuetua. Toisin kuin jollain toisella alalla, kumppanoituminen voi olla itsestään selvää ja elinehto kilpailukyvyllle. Construction industryn (2010) mukaan kilpailuasetelman pääurakoitsijoiden kesken onkin kuvattu olevan oligopolistinen.

MohammadHasanzadehin ym. (2014) mukaan rakennusala on riskinen ja kilpailullinen toimiala, ja haastateltavat ajattelivatkin kumppanoitumisen auttavan vähentämään riskiä sekä tuovan kilpailuetua. Varsinkin se, että kumppanin pitää olla riskitön ja siihen pitää pystyä luottamaan, toistui ja korostui haastateltavien vastuksissa. Luottamus korostui varmasti sen takia, että Matthews (2000) mukaan nykypäivänä pääurakoitsijan rooli, kuten case-yrityksenkin, on johtaa ja hallita monimuotoisia ja -työlajisia projekteja, jolloin aliurakoitsijat voivat vastata jopa 90 % projektin toteutuksesta. Luottamus on myös yleinen kirjallisuudessa esiintyvä vaatimus kumppanuudelle. Rakennusala koskevassa kirjallisuudessa, kuten Kiiras ym. (2019, 60), Rezaei (2015) ja Pesämaa (2009) on tunnustettu, että kumppanoitumisella voidaan jakaa riskiä. Vastaavasti yleisessä kumppanuuskirjallisuudessa tämä ajatus taas ei esiinny.

Erikssonin ja Westbergin (2011) mukaan rakennusalalla projektit riippuvat monesta toimijasta, mutta usein niiden väliltä puuttuu yhteistyö ja kommunikaatio, joka vaikeuttaa rakennusprojektien suunnittelua, organisoimista ja johtamista. Haastateltavat näkivätkin urakkamuodon vaikuttavan siihen, kuinka hyvin kumppanuuksia voidaan hyödyntää. Kumppanuuksista ajateltiin pystyttävän hyötyä sitä paremmin, mitä enemmän urakkamuoto perustuu yhteistyöhön ja suunnitteluvastuu on pääurakoitsijalla Salmisen (2017, 26) integraatioajattelun

mukaisesti. Kumppanien valintaan nähtiin vaikuttavan myös se, että joissain tapauksissa tilaaja tekee päätökset siitä, mikä toimittaja projektille valitaan. Varsinkin julkisissa hankkeissa pääurakoitsija voi joutua hyväksyttämään toimittajia tilaajalla.

Junnonen ja Kankainen (2012, 19) näkevät, että kumppanuus vaatii avoimen tiedonvaihdon. Vaikkakin haastateltavat toivat esille, että kumppanuudessa kommunikaation pitää olla rehellistä, avoimen tiedonvaihdon tarpeellisuus ei tullut esille. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että perinteisesti rakennusalalla MohammadHasanzadehin ym. (2014) mukaan suhteet on nähty vastakkainasettelullisina ja yhteistoiminnallisiin suhteisiin ollaan vasta siirtymässä. Briscoen ja Daintyn (2005) mukaan aikaisemmat vastakkainasettelulliset suhteet voivatkin toimia esteenä kumppanoitumiselle. Tiedonvaihdon pitäisi olla avointa esimerkiksi sen suhteen, mitä hankkeita ollaan tarjoamassa tai toteuttamassa tulevaisuudessa. Tällöin toimittajat pystyvät sopeuttamaan tuotantoaan pääurakoitsijan tarpeisiin. Haastateltavat toivoivat toimittajalta joustavuutta, koska rakennusprojektit eivät aina pysy aikataulussa ja suunnitelmat muuttuvat. On kuitenkin huomioitava, että jos toimittaja ei tiedä tulevista projekteista, on sen lähes mahdotonta joustaa. Kirjallisuudessa ei oteta kantaa kumppanien määrään, mutta haastateltavien mukaan kumppaneita pitäisi olla useita, silloin kun markkinalla on useita vartenotettavia kilpailukykyisiä toimijoita. Pääurakoitsijan pitäisi vastaavasti antaa toimittajan tehdä töitä myös muille yrityksille. Tätä perusteltiin sillä, ettei osapuolet tulisi liian riippuvaisiksi toisistaan. Tässä tapauksessa pääurakoitsija voi kokea sen uhkana, että se kertoo kumppanille tulevista projekteista, jos toimittaja tekee töitä muillekin yrityksille. Samoin toimittaja voi olla haluton jakamaan kustannustietoja, koska pääurakoitsijalla on muitakin saman nimikkeen kumppaneita.

Rezaein (2015) mukaan kumppanuussuhteen kaksisuuntaisuus on oleellista. Haastateltavat toivatkin esiin, että kumppanuus vaatii sen, että myös toimittaja haluaa kumppanoitua ja he hyötyvät myös kumppanuudesta. Hyöty, joka kumppanuudesta nähtiin ja joka kirjallisuudessa ei esiinny, on toimittajien tunnettu hinnoittelu. Tähän ajatukseen liittyy vahvasti Segerstedtin ja Olofssonin (2010) rakennusalan projektimuotoisuus. Haastateltavat kokivat, että kun hinnoittelusta on sovittu, se säästää aikaa, kun jokaiseen projektiin ei tarvitse pyytää tarjouksia erikseen. Silloin kun hinnoista on sovittu sopimuksin jo kumppanuuden alettua, niistä ei tarvitse myöskään enää neuvotella jokaiselle projektille erikseen. Lisäksi kumppanuuden nähtiin

tuovan jatkuvuutta projektimuotoiselle alalle. Aliurakoitsijoita ei tarvitse perehdyttää pääurakoitsijan työmaille ja niiden toimintatapoihin joka kerta erikseen, kun aliurakoitsija on sama. Tätä ajatusta ei ole myöskään tuotu aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa esille, koska aiempi tutkimus on perustunut pääosin rakennusalan projektikohtaiseen kumppanuuteen.

Aineistossa kuvailtu kumppanien valintaprosessi on samantapainen Cranen ym. (1997) esittämään, mutta aineistossa ei esitetä vaihetta kumppanuuden tyyppien määrittelylle. Kirjallisuudessa ei käsitellä sitä, kenellä on vastuu kumppanien valinnasta syvällisemmin kuin, että Cranen ym. (1997) mukaan valinnan tekee valtuutettu kumppanien valintaryhmä, joka koostuu eri taustaisista ihmisistä, joihin kumppanuus tulee vaikuttamaan. Haastateltavien mukaan vastuu kumppanien valinnasta kulkee käsi kädessä liiketoimintavastuun kanssa. Mitä ylempänä organisaatiossa kumppanoitumistarpeet tunnustetaan, sitä strategisempia ne ovat. Vastuun valinnasta ei kuitenkaan nähdä kuuluvan vain yhdelle ihmiselle, vaan valintaryhmälle, jolla on paras tietämys kyseisestä nimikkeestä. Valintaryhmän jäsenet mietitään siis aina nimikkekohtaisesti ja he voivat olla muun muassa liiketoiminnan johtaja sekä tuotanto- ja hankintaorganisaatioiden jäseniä.

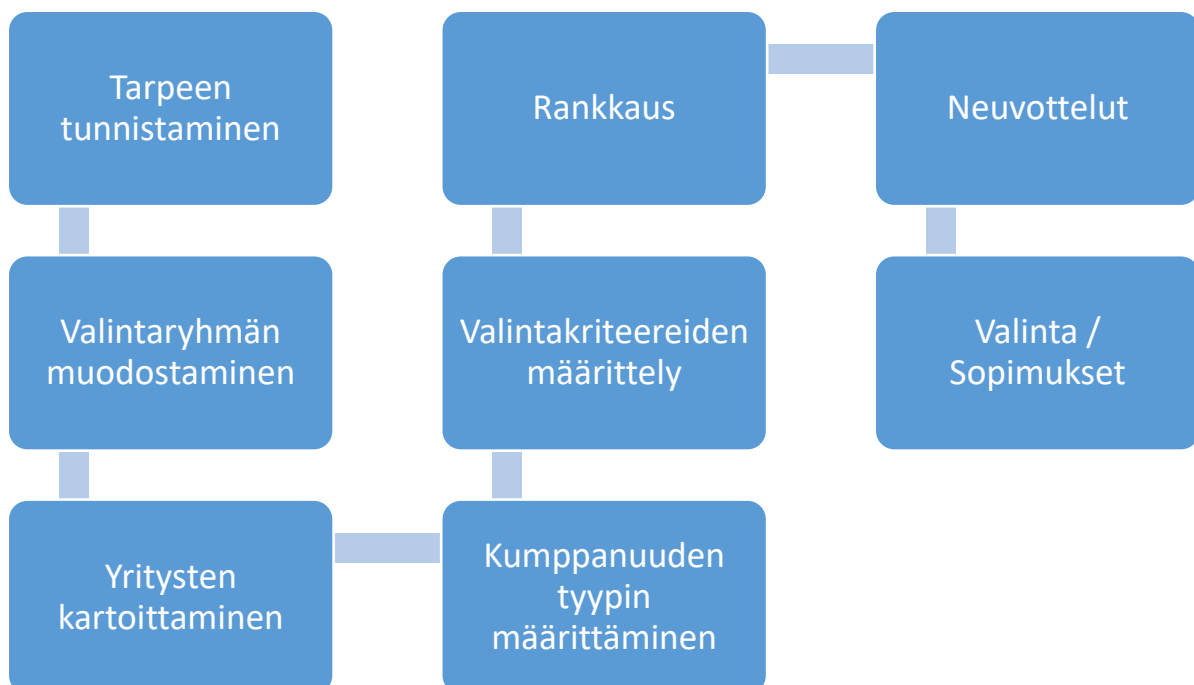
Nimikkeet, joilla kumppanoituminen nähtiin järkevänä, seurasivat jo kirjallisuudessa esiintyviä ajatuksia, kuten Junnoson ja Kankaisen (2012, 17) esittämällä tavalla kriittisillä hankinnoilla ja erikoishankinnoilla. Valintakriteereissä haastateltavat toivat esiin samoja asioita, mitä kirjallisuudessaakin on esitetty, mutta sen lisäksi muun muassa hinta, laatu, joustavuus, kehittämismyönteisyys ja yhteistyön toimivuus tuotiin esiin myös valintakriteereinä, jotka vastaavasti taas eivät esiinny kirjallisuudessa. Cranen ym. (1997) ja Blomqvistin ym. (2002, 57) esittämä verkostoajattelu ja sopivuus kumppaniportfolioon valintakriteereinä eivät myöskään esiintyneet haastateltavien toimesta, joka voi johtua siitä, että kumppanuusajattelu on vielä niin uutta ja sen takia kumppaniyrityksen tarkastelu jää vain kyseiseen yritykseen. Crane ym. (1997) ja Blomqvist ym. (2002, 57) ovat myös pitäneet mainetta valintakriteerinä, jota haastateltavat taas eivät maininneet. Liite 3 kokoaa kirjallisuudessa ja aineistossa esiintyvät kumppanien arviointikriteerit.

6.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä kappaleessa vastataan tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Miten kumppanit voidaan valita rakennusyrityksen hankinnassa?”. Seuraavissa alakappaleissa vastataan alatutkimuskysymyksillä tähän päätutkimuskysymykseen.

6.2.1 Kumppanien valintaprosessin muodostaminen

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli ”Mitä vaiheita kumppanien valintaprosessiin kuuluu?”. Tähän alatutkimuskysymykseen vastataan muodostamalla yrityksen sisäinen standardoitu kumppanien valintaprosessi (Kuva 5). Prosessin perustana on Cranen ym. (1997) esittelemä kumppanien valintaprosessi, mutta muodostettu prosessi on yksityiskohtaisempi ja muokattu empirian perusteella rakennusyritykseen sopivaksi. Yrityksen sisäinen kumppanien valintaprosessi on tarpeen, jotta valinta perustuisi perusteelliseen arviointiin sen sijaan, että kumppanuudet perustuisivat siihen, kenen kanssa henkilökemiat kohtaavat. Standardoidun kumppanien valintaprosessin avulla koko yrityksen henkilökunnan on helpompi sitoutua kumppanuuksien rakentamiseen.



Kuva 5. Rakennusyrityksen kumppanien valintaprosessi

Liiketoiminnanjohtajalla on vastuu koko liiketoiminnan laajuisten kumppanuustarpeiden tunnistamisesta ja niihin kumppanien valinnasta. Eri infraliiketoiminta-alueiden johtajilla on taas vastuut heidän liiketoiminta-alueiden kumppanuustarpeiden tunnistamisesta ja valinnasta. Kumppanuudet ovat sitä strategisempia, mitä ylempänä organisaatiota ne tunnistetaan. Niinpä näillä tasoilla kumppanuustarpeet johtavat yrityksen strategiasta, ja siitä ajatuksesta mihin suuntaan strategiaa ollaan viemässä. Tarve kumppanuudelle voi syntyä myös, kun markkinalla on vain vähän varteenotettavia toimijoita ja toimittajat pääsevät sanelemaan hinnat tai tiettyyn toistuvaan kriittiseen nimikkeeseen on todella suuri määrä toimittajia, jolloin on vaikea löytää luotettavaa toimittajaa. Tällöin tarve tunnistetaan parhaiten hankintaorganisaatiossa tai toteuttavassa organisaatiossa, eli organisaation alemmilla tasoilla.

Valintaan osallistuvat ne, joilla on paras tietämys kyseisestä nimikkeestä. Valintaryhmään kuuluvat liiketoiminnan johtaja, työ- ja projektipäälliköt sekä hankintaorganisaatio. Liiketoiminnanjohtajalla on strateginen ja kokonaisvaltainen näkemys valintaan. Työ- ja projektipäälliköillä on tuntemusta toimittajien työnjäljestä ja vastaavasti hankintaorganisaatiolla on laaja tietämys markkinalla olevista toimijoista sekä yhteistyön toimivuudesta neuvottelu ja tarjousvaiheessa.

Yrityksen tulisi kartoittaa vain yritykset, joilta se on hankkinut aiemmin sen takia, että luottamus on niin tärkeässä roolissa kumppanuudessa ja luottamus voi syntyä vain aiempien hyvien kokemusten myötä. Alalla on vielä myös kilpailuun perustuvia projektimuotoja. Projektimuodot ovat usein pienempiä, jolloin yritys voi niillä projekteilla kokeilla uusia kilpailukykyisiä toimittajia ja yhteistoiminnallisilla malleilla, joissa kumppanuudesta hyödytään eniten, käyttää kumppania.

Yrityksen kumppanuuden tyyppi pitää määritellä. Onko kumppanuus strategista, jolloin toimintaa voidaan kehittää yhdessä ja jolloin toiminta vaatii avoimen tiedonvaihdon? Vai onko kumppanuus operatiivista tai taktista, jolloin hyödytkään eivät ole niin suuret? Myös se, mitä kumppanuudelta halutaan kyseisen nimikkeen kohdalla pitää määritellä. Haluttuja ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi kehittämishalukkuus tai tiettyjen laatusertifikaattien täyttämisen.

Valintakriteereiden määrittely- ja rankkausvaiheisiin syvennyttään seuraavassa alakappaleessa toisen alatutkimuskysymyksen kohdalla. Neuvotteluilla pitää varmistaa, että osapuolilla on samat ajatukset siitä mitä kumppanuudella halutaan saavuttaa ja mihin sitä viedään. Joihinkin valintakriteereihin voidaan saada vastauksia vasta neuvotteluilla. Valinta perustuu siihen, mikä tai mitkä yritykset ovat pärjänneet parhaiten rankkaus vaiheessa, ja joiden kanssa on järkeä ja halua edetä neuvotteluvaiheen jälkeen sopimukseen. Sopiva sopimuskausi olisi vähintään kolme vuotta, jolloin kumppanuutta rakennetaan ja kehitetään yhdessä.

6.2.2 Potentiaalisen kumppanin arviointi

Toinen alatutkimuskysymys on ”Miten yrityksen sopivuutta kumppaniksi arvioidaan?” Valintakriteereiden pitäisi perustua siihen, mitä kumppanuuden tyyppin määrittämisessä on päätetty. Valintakriteereitä voivat olla muun muassa yrityksen resurssit, koko, liiketoiminnan kehittämishalukkuus, hinta sekä tekninen osaaminen ja tietotaito. Aliurakoitsijoiden kohdalla valintakriteerinä voi olla myös työturvallisuus.

Ehdottomia valintakriteereitä ovat yrityksen taloudellinen tila, samojen arvojen jakaminen, luotettavuus ja laatu. Nämä sopivat kaikille aliurakoitsijoille ja materiaalitoimittajille. Yrityksen taloudellisen tilan perusteella voidaan arvioida, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet liiketoiminnalle kumppanuuskauden aikana eli ainakin seuraavat kolme vuotta. Hyvän taloudellisen tilan omaavalla yrityksellä on myös varmasti haluja ja mahdollisuuksia kehittää omaa liiketoimintaansa. Samojen arvojen jakaminen on tärkeää siinä mielessä, että jotta kumppanuus voi toimia, yritysten pitää jakaa ajatukset siitä, mitä kumppanuudella halutaan tavoitella. Molempien osapuolien pitää haluta kumppanoitua ja nähdä hyötyvänsä kumppanuudesta. Kumppanuus ei voi toimia, jos toiseen osapuoleen ei voida luottaa. Laatu on tärkeää, koska kumppanin pitää pystyä täyttämään pääurakoitsijan, tilaajan ja lainsäädännön asettamat laatuvaatimukset. Yrityksen taloudellista tilaa, luotettavuutta ja tuotannon laatua voidaan arvioida tapaamalla yritystä. Niitä voidaan arvioida tilinpäätöksien, aikaisemman yhteistyön sekä laatutodistusten ja auditointien perusteella. Samojen arvojen jakamista ei voida arvioida, kun vasta neuvotteluvaiheessa. Muut valintakriteerit ja niiden painoarvo pitää miettiä nimikekohtaisesti.

Rankkaus perustuu pisteytykseen, jossa valintakriteereille on asetettu sille nimikkeelle sopivat valintakriteereiden painoarvot. Varsinkin tämä vaihe on tärkeää dokumentoida läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Rankkauksen perusteella parhaiten menestyneiden kanssa voidaan jatkaa neuvotteluihin, joissa voidaan arvioida myös yrityksen arvoja ja muita valintakriteereitä, joihin ei saada vastauksia tapaamatta yritystä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Koskisen ym. (2005, 254-255) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetilla voidaan ajatella olevan kaksi lajia, sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti kertoo tulkinnan sisäisestä johdonmukaisuudesta ja ristiriidattomuudesta. Ulkoinen validiteetti taas kertoo siitä, onko tulkinta yleistettävissä muihin kuin tutkittavaan tapaukseen. Validiteetin tarkastelulla pyritään ehkäisemään sellaiset tilanteet, joissa uskotaan, että jokin tulos on tosi vaikka se ei sitä ole, tai päinvastoin. Nämä virheet voivat johtua esimerkiksi väärästä käsitteellistämisestä, tulkinnasta tai aineiston virheellisyydestä. Tämän tutkielman rajallisuuden ja nopean aikataulun vuoksi haastateltavia oli vain neljä, joten on kyseenalaista, onko niin pieni näyte yleistettävissä koko yrityksen infraliiketoimintaa koskevaksi.

Kanasen (2017, 175) mukaan reliabiliteetilla kuvataan jatkuvuuden ja pysyvyyden astetta. Eli, jos tutkimus toistetaan, tutkimustulokset ovat samat eri tutkijoiden toimesta ja eri aikoina. Tässä tutkielmassa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman kattavasti, jotta se olisi mahdollista toistaa haluttaessa. Tämän tutkielman tutkija on case-yrityksen infraliiketoiminnan hankintaorganisaation työntekijä, jonka takia tutkijan analyysin taustalla on laajempi tuntemus toimialasta ja case-yrityksestä. Kaikki päätelmät on pyritty kuitenkin perustelemaan aineistosta tai teoriasta esiin tulevien seikkojen pohjalta.

6.4 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli täydentää kirjallisuudessa olevaa aukkoa strategisten pitkäaikaisten kumppanien valinnasta rakennusyrityksen hankinnassa. Tutkielmassa syvennyttiin

alatutkimuskysymyksillä kumppanien valintaprosessin vaiheisiin sekä potentiaalisten kumppanien arviointiin. Tarkasteltava kumppanuussuhde oli pääurakoitsijan ja toimittajan välinen suhde.

Tämän tutkielman ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastattiin standardoidulla ja dokumentoidulla yrityksen sisäisellä kumppanien valintaprosessilla. Prosessi muodostuu kahdeksasta vaiheesta, joita ovat: tarpeen tunnistaminen, valintaryhmän muodostaminen, yritysten kartoittaminen, kumppanuuden tyyppin määrittäminen, valintakriteereiden määrittäminen, rankkaus, neuvottelut sekä sopimus ja valinta. Luotu prosessi on yksityiskohtaisempi kuin aiemmin kirjallisuudessa esitetty rakennusyrityksen kumppanien valintaprosessi ja vastaavasti rakennusalalle muokattu versio yleisestä kumppanien valintaprosessista. Lisäksi tässä tutkielmassa pystyttiin kasvattamaan ymmärrystä siitä, kenellä vastuu kumppanien valinnasta on ja keitä valintaryhmään kuuluvat voisivat olla rakennusyrityksessä. Lisäksi erona kirjallisuuden prosesseihin, luodussa prosessissa kartoitetaan vain sellaiset yritykset, keneltä on hankittu aiemmin.

Vastaten toiseen alatutkimuskysymykseen aiemman tutkimuksen mukaisesti potentiaalista kumppaniyrittäjä tulisi arvioida niillä kriteereillä, mitä kumppanuudelta halutaan saavuttaa ja sille nimikkeelle on tärkeää. Osana toista alakysymystä esitettiin sellaisia valintakriteereitä, joita voidaan käyttää kaikille nimikkeille: yrityksen taloudellinen tila, samojen arvojen jakaminen, luotettavuus ja laatu. Tällaisia kaikille nimikkeille sopivia valintakriteereitä ei ole esitetty aiemmin kirjallisuudessa, mutta niistä muut, paitsi laatu, ovat kuitenkin esiintyneet yleisesti kirjallisuudessa arviointikriteereinä.

Kumppanuudessa nähdään alalla mahdollisuuksia, mutta aidon kumppanuuden saavuttamiseen on esteitä, kuten haluttomuus avoimeen tiedonjakoon ja hintakeskeisyys. Niin kuin johdannossa todettiin, kumppanuustarkastelu rakennusalalla leviää varmasti seuraavaksi pääurakoitsijan ja toimittajan välille niin yrityksissä kuin myös tieteessä. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä tutkimusaukossa ja se on siinä mielessä merkittävä. Tämän tutkielman luotettavuus on kuitenkin kyseenalaistettava, koska aineisto perustuu niin pieneen näytteeseen. Yleisesti kumppanuutta ja erityisesti kumppanien valintaa koskevaa ymmärrystä on pystytty kasvatta-

maan uudessa, aiemmin lähes tuntemattomassa kontekstissa. Ennen kaikkea tämän tutkielman myötä ymmärretään kirjallisuudessa oleva aukko ja tarve sen täyttävälle laajemmalle tutkimukselle. Käytännössä tästä tutkimuksesta hyötyvät pääurakoitsijoina toimivat rakennusyrietykset kuin myös toimittajat. Pääurakoitsijayrityksen johdossa voidaan tämän tutkielman avulla tunnistaa hintakeskeisyyden ja tiedonjaon puutteen luomat esteet aitoon strategiseen kumppanuuteen sekä hyödyntää luotua alan ominaispiirteet huomioivaa kumppanien valintaprosessia ja kaikille nimikkeille sopivia arviointikriteerejä luoden kilpailuetua. Toimittajayrietykset voivat hyötyä tutkielmasta tuntemalla paremmin pääurakoitsijoiden arviointikriteerejä toimittajille.

Tämän tutkielman myötä heräsi monia jatkotutkimusaiheita. Ensinnäkin koko pitkäaikaisen kumppanuussuhteen tarkastelu pääurakoitsijan ja toimittajan välillä sen määritelmästä, valinnasta ja rakentamisesta on olematonta, ja suhteen parempi ymmärrys mahdollistaisi kumppanuuksien kehittämisen rakennusalalla. Lisätarkastelu luottamuksesta ja avoimuudesta, tai oikeastaan niiden puutteesta ja vaikutuksesta pääurakoitsijan ja toimittajan väliseen kumppanuuteen olisi myös tarpeen. Tässä tutkielmassa tuli esiin, että kumppanien valintaprosessi on samanlainen, oli sitten kyseessä aliurakoitsija tai materiaalitoimittaja, mutta valintakriteerit ja niiden painoarvot voivat erota. Niinpä näiden eroavuuksien tarkastelu vaatii lisätutkimusta. Haastateltavat olivat epävarmoja tilaajan suhtautumisesta pääurakoitsijan kumppanuuksiin, joten se olisi jatkotutkimuksen arvoinen aihe. Tämä tutkielma rajattiin koskemaan vain infrarakentamista ja sen takia vastaavan tutkimuksen tekeminen muille rakentamisen aloille vahvistaisi ymmärrystä siitä, mitkä tulokset ovat vain infrarakentamista koskevia ja mitkä yleisesti rakennusalaa koskevia.

Lähdeluettelo

Abbasianjahromi, H. (2013) A framework for subcontractor selection in the construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management* 19, 2, 158-168.

Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B. & Buter, J. (2012) Assessing Buyer-Supplier Relationship Management: Multiple Case-Study in the Dutch Construction Industry. *Journal of Construction Engineering & Management* 138, 1, 163-176.

Blomqvist, K., Edelmann, J., Hurmelinna, P., Kuivalainen, O., Niiranen, J., Reingoldt, T., Saarenketo, S. & Varis, J. (2002) Kumppanuudella kasvuun. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Telecom Business Research Center Lappeenranta.

Bresnen, M. & Marshall, N. (2000a) Building partnerships: case studies of client–contractor collaboration in the UK construction industry. *Construction Management & Economics* 18, 7, 819-832.

Bresnen, M. & Marshall, N. (2000b) Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management & Economics* 18, 2, 229-237.

Briscoe, G. and Dainty, A. (2005) Construction supply chain integration: an elusive goal? *Supply Chain Management* 10, 4, 319-326.

Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Fan, L.C.N., Lam, P.T.I. & Yeung, J.F.Y. (2008) Achieving Partnering Success through an Incentive Agreement: Lessons Learned from an Underground Railway Extension Project in Hong Kong. *Journal of Management in Engineering* 24, 3, 128-137.

Chen, C. (2006) A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics* 102, 2, 289-301.

Cheng, J.C.P., Law, K.H., Bjornsson, H., Jones, A. & Sriram, R. (2010) A service oriented framework for construction supply chain integration. *Automation in Construction* 19, 2, 245-260.

Construction industry (2010) *OECD Journal of Competition Law and Policy* 10, 1, 153-171.

Crane, T.G., Felder, J.P., Thompson, P.J., Thompson, M.G. & Sanders, S.R. (1997) Partnering Process Model. *Journal of Management in Engineering* 13, 3, 57-63.

Crespin-Mazet, F., Ingemansson Havenvid, M. & Linné, Å (2015) Antecedents of project partnering in the construction industry — The impact of relationship history. *Industrial Marketing Management* 50, 4-15.

EK (2019) Suurten infraurakoitsijoiden tilauskanta [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuvio-pankki/Infrarakentaminen/.

Elfving, J.A., Tommelein, I.D. & Ballard, G. (2005) Consequences of competitive bidding in project-based production. *Journal of Purchasing and Supply Management* 11, 4, 173-181.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative methods in business research. London, Sage.

Eriksson, P.E. & Westerberg, M. (2011) Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management* 29, 2, 197-208.

Fearne, A. & Fowler, N. (2006) Efficiency versus effectiveness in construction supply chains: the dangers of "lean" thinking in isolation. *Supply Chain Management* 11, 4, 283-287.

Fulford, R. & Standing, C. (2014) Construction industry productivity and the potential for collaborative practice. *International Journal of Project Management* 32, 2, 315–326.

Gadde, L. & Dubois, A. (2010) Partnering in the construction industry—Problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management* 16, 4, 254–263.

Ganesan, S. (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58, 2, 1.

Hartmann, A., Ling, F.Y.Y. & Tan, J.S.H. (2009) Relative Importance of Subcontractor Selection Criteria: Evidence from Singapore. *Journal of Construction Engineering & Management* 135, 9, 826-832.

Humphreys, P., Matthews, J. and Kumaraswamy, M. (2003) Pre-construction projection partnering: From adversarial to collaborative relationships. *Supply Chain Management* 8, 2, 166-178.

Junnonen, J. & Kankainen, J. (2012) Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. 2. uud. p. Helsinki, Rakennusmedia.

Kananen, J. (2017) Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiiras, J., Peltonen, T., Kruus, M. & Sivunen, M. (2019) Projektinjohtorakentaminen ja muita palvelumuotoja: yhteistyöllä, pilkkomalla ja avoimella rakentamisella tuloksiin. Helsinki, Rakennustieto Oy.

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kraljic, P. (1983) Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard business review* 61, 5, 109.

Kumaraswamy, M.M. and Matthews, J.D. (2000) Improved Sub-contractor Selection Employing Partnering Principles. *Journal of Management in Engineering* 16, 3, 47.

Kwon, I.G. (2005) Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal* 10, 1, 26-33.

Li, H., Cheng, E.W.L. and Love, P.E.D. (2000) Partnering research in construction. *Engineering, Construction & Architectural Management* 7, 1, 76-92.

Lo, W., Lin, C.L. & Yan, M.R. (2007) Contractor's Opportunistic Bidding Behavior and Equilibrium Price Level in the Construction Market. *Journal of Construction Engineering & Management* 133, 6, 409-416.

Lu, S. & Yan, H. (2007) A model for evaluating the applicability of partnering in construction. *International Journal of Project Management* 25, 2, 164-170.

Macrobond & Rakennusteollisuus R.T. (2019) Maa- ja vesirakentamisen investoinnit (kausitsoitettuna), määrä [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/.

Macrobond & Rakennusteollisuus R.T. (2019b) Rakentamisen osuus bruttokansantuotteesta [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.12.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/.

Matthews, J., Pellew, L., Phua, F. & Rowlinson, S. (2000) Quality relationships: partnering in the construction supply chain. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17, 4-5, 493-510.

Meng, X. (2012) The effect of relationship management on project performance in construction. *International Journal of Project Management* 30, 2, 188–198.

Mohammadhasanzadeh, S., Hosseinalipour, M. & Hafezi, M. (2014) Collaborative Procurement in Construction Projects Performance Measures, Case Study: Partnering in Iranian Construction Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, 811-818.

Pesämaa, O. (2009) Validating a model of cooperative procurement in the construction industry. *International Journal of Project Management* 27, 6, 552-559.

Pidduck, A. (2006) Issues in supplier partner selection. *Journal of Enterprise Information Management* 19, 3, 262-276.

Rakennusteollisuus RT Ry (2019) Infrarakentaminen [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/.

Razak Bin Ibrahim, A., Roy, M.H., Ahmed, Z.U. & Imtiaz, G. (2010) Analyzing the dynamics of the global construction industry: past, present and future. *Benchmarking: An International Journal* 17, 2, 232-252.

Rezaei, J. (2011) A joint pricing, lot-sizing and supplier selection model. *International Journal of Production Research* 50, 16, 4524-4542.

Rezaei, J. (2015) A two-way approach to supply chain partner selection. *International Journal of Production Research* 53, 16, 4888-4902.

Salem, O., Solomon, J., Genaidy, A. & Minkarah, I. (2006) Lean Construction: From Theory to Implementation. *Journal of Management in Engineering* 22, 4, 168-175.

Salminen, J. (2017) Rakennushankkeen uusiutuvat toteutusmuodot. Helsinki, Rakennustieto Oy.

Segerstedt, A. & Olofsson, T. (2010) Supply chains in the construction industry. *Supply Chain Management* 15, 5, 347-353.

Shash, A.A. (1998) Bidding practices of subcontractors in Colorado. *Journal of Construction Engineering & Management* 124, 3, 219.

Skaates, M.A., Tikkanen, H. & LINDBLOM, J. (2002) Relationships and project marketing success. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 17, 5, 389-404.

Tilastokeskus & Forecon Oy (2019) Rakennustuotannon arvo vuonna 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.12.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/.

Tilastokeskus & VTT (2019a) Infrarakentamisen kustannusjakauma [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/.

Tilastokeskus & VTT (2019b) Infrarakentamisen sektorit ja tilaajat [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavilla: www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. laitos. Helsinki, Tammi.

Vakaslahti, P. (2004) Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki, Talentum.

Venselaar, M., Gruis, V. & Verhoeven, F. (2015) Implementing supply chain partnering in the construction industry: Work floor experiences within a Dutch housing association. *Journal of Purchasing and Supply Management* 21, 1, 1-8.

Verma, R. (1998) An analysis of the supplier selection process. *Omega* 26, 6, 739-750.

Wilson, E. (1994) The relative importance of supplier selection criteria: A review and update. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 30, 3, 35.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuudessa esiintyvät kumppanien arviointikriteerit

Arviointikriteeri	Lähde
Osaaminen	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57), Junnonen ja Kankainen (2012, 19-20)
Täydentävä osaaminen	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57), Junnonen ja Kankainen (2012, 19-20)
Lisäarvo	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Kumppanin verkostosuhteet	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Sopivuus kumppaniportfolioon	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Arvojen samankaltaisuus	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Kumppanuusmyönteisyys	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Maine	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Luotettavuus	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Resurssit	Crane ym. (1997), Blomqvist ym. (2002, 57)
Teknologia	Blomqvist ym. (2002, 57)
Dynaaminen yhteensopivuus	Blomqvist ym. (2002, 57)
Liiketoiminnalliset edellytykset	Blomqvist ym. (2002, 57)
Kilpailuedun kasvaminen	Junnonen ja Kankainen (2012, 19-20)
Kustannusten aleneminen	Junnonen ja Kankainen (2012, 19-20)
Suorituskyvyn paraneminen	Junnonen ja Kankainen (2012, 19-20)
Liittoutumisen kannattavuus	Junnonen ja Kankainen (2012, 19-20)

Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Toimiala

- 1.1. Kertoisitko minulle lyhyesti omin sanoin organisaatiostanne? Mitä organisaationne tekee? Entä onko alallanne erityispiirteitä?
- 1.2. Mitkä ovat yleisimpiä urakkamuotojanne?
- 1.3. Mikä on julkisten hankkeiden osuus liikevaihdostanne?
- 1.4. Mikä on organisaationne ydinosaaamista?
- 1.5. Mitä itse teet ko. organisaatiossa erityisesti tutkimuksen pääteemaan liittyen? Mikä oma taustasi on?

2. Kumppanuus

- 2.1. Miten käsität pääurakoitsijan ja toimittajan/aliurakoitsijan välisen kumppanuuden?
- 2.2. Minkälainen olisi onnistunut kumppanuus? Mitä kumppanuuden pitäisi tuoda?

3. Kumppanien valintaprosessi

- 3.1. Vaikuttaako toimialanne kumppanien valintaan? Miten?
- 3.2. Voisitko kuvailla minulle kumppanien valintaprosessianne - millainen se on (tai voisi olla)? Minkälaisia vaiheita siihen kuuluu? Kertoisitko lisää näistä vaiheista ja mitä käytännössä teette niiden aikana?
- 3.3. Kenellä on vastuu kumppanien valinnasta? Onko vastuu aina samalla ryhmällä/ihmisellä?
- 3.4. Etsitäänkö yhtä kumppania per nimike vai useaa? Miksi?
- 3.5. Ollaanko kumppanien valintaprosessin aikana yhteydessä potentiaalisiin kumppaniyrityksiin? Miten ja milloin?
- 3.6. Onko prosessi samanlainen toimittajakumppania ja alikurakoitsijakumppania valittaessa? Jos ei, miten eroavat?
- 3.7. Voisitteko kuvailla miten yksittäisen projektin toimittajan tai aliurakoitsijan valintaprosessi eroaa kumppanin valintaprosessista?

4. Kumppanianalyysi

4.1. Mitä materiaalitoimittajia/aliurakoitsijoita halutaan kumppaneiksi? Miksi ne?

4.2. Minkälaisia piirteitä kumppaniyrityksellä halutaan olevan?

4.3. Millä valintakriteereillä yrityksen sopivuutta kumppaniksi arvioidaan?

- Onko ne samoja materiaalitoimittajille ja aliurakoitsijoille?

- Onko kriteerit aina samoja vai tapauskohtaisia?

- Onko ehdottomia kriteereitä?

4.4. Mihin valintakriteerit perustuvat?

4.5. Onko kaikilla kriteereillä sama painoarvo? Jos ei, millä suurempi tai pienempi painoarvo?

4.6. Saadaanko kaikkiin arviointikriteereihin vastauksia tapaamatta yrityksiä? Jos ei, mihin ei saada?

4.7. Miten valintakriteerit eroavat yksittäisessä hankinnassa ja kumppanin valinnassa?

Tuleeko mieleenne muita aiheeseen liittyviä teemoja tai asioita, joista en ole huomannut kysyä tai joita haluaisitte tuoda esille?

Liite 3. Potentiaalisten kumppanien arviointikriteerit kirjallisuudessa ja aineistossa

Arviointikriteeri	Kirjallisuus	Aineisto
Osaaminen	X	X
Täydentävä osaaminen	X	X
Lisäarvo	X	X
Kumppanin verkostosuhteet	X	
Sopivuus kumppaniportfolioon	X	
Arvojen samankaltaisuus	X	X
Kumppanuusmyönteisyys	X	X
Maine	X	
Luotettavuus	X	X
Resurssit	X	X
Teknologia	X	
Dynaaminen yhteensopivuus	X	
Liiketoiminnalliset edellytykset	X	X
Kilpailuedun kasvaminen	X	X
Kustannusten aleneminen	X	X
Suorituskyvyn paraneminen	X	X
Liittoutumisen kannattavuus	X	X
Hinta		X
Joustavuus		X
Laatu		X
Kehittämismyönteisyys		X
Yrityksen koko		X
Tavoitteellinen liiketoiminta		X
Toimiva yhteistyö		X
Työturvallisuus		X
Aikataulussa pysyminen		X