

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Mari Mikkonen

**TOIMITTAJAVERKOSTON OHJAUS RAKENNUSALALLA -
kilpailuttamisella, käskemisellä vai kumppanuudella?**

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	10
1.2 Keskeiset termit	12
2. VERKOSTOT ORGANISOITUMISEN MUOTONA	17
2.1 Verkostoilmiön tausta	17
2.2 Verkostojen määritelmiä	20
3. VERKOSTOSUHTEEN OHJAUS	25
3.1. Markkinaohjaus	26
3.1.1 Markkinaohjauksen keinot	26
3.1.2 Markkinaohjaus verkostossa	27
3.1.3 Kokonaiskustannusajattelu	28
3.1.4 Kustannusten avoin esittäminen	28
3.1.5 Tavoitekustannuslaskenta	30
3.1.6 Hintamekanismin osatekijät	31
3.2 Hierarkia eli autoritäärinen ohjaus	33
3.2.1 Transaktiokustannusteoria hierarkkisen ohjauksen taustalla	33
3.2.2 Hierarkkisen ohjauksen keinot	34
3.2.3 Hierarkia verkoston ohjauksessa	35
3.2.4 Kontrollijärjestelmät	36
3.3 Sosiaalinen ohjaus	38
3.3.1 Sosiaalisen ohjauksen keinot	38
3.3.2 Sosiaalinen ohjaus verkostossa	40
3.4 Ohjausmekanismien yhtäaikainen ilmeneminen	41
3.5 Yhteenveto ohjausmekanismeista	43
4. METODOLOGIA	45
4.1. Tutkimusmenetelmän valinta	45
4.2 Aineiston keräys ja analyysi	46
4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	47
4.4. Tutkimuksen konteksti	48
4.4.1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset	48

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	51
5.1 Yritysten verkostoyhteistyö	51
5.2 Markkinamekanismi	52
5.3 Hierarkkinen ohjaus	60
5.4 Sosiaalinen ohjaus	65
5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista	72
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	77
6.2 Jatkotutkimusehdotukset	82

TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1. Ohjausmekanismien keinot.	44
Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.	50
Taulukko 3. Ohjaustoimenpiteiden ilmentyminen.	75
Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen.	12
Kuvio 2. Rakennusyrityksen toimintaympäristö.	23
Kuvio 3. Ohjausmekanismit.	25
Kuvio 4. Ohjauksen painottuminen hierarkiaan vs. sosiaaliseen mekanismiin.	74

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Mari Mikkonen
Tutkielman nimi:	Toimittajaverkoston ohjaus rakennusalalla - kilpailuttamisella, käskemisellä vai kumppanuudella?
Ohjaaja:	Tero Vuorinen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi:	2004
Valmistumisvuosi:	2012 Sivumäärä: 92

TIIVISTELMÄ

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee rakennusalan verkostojen ohjausta. Työn tarkoituksena tunnistaa ja kuvailla rakennusalan toimittajien ohjauksessa käytettäviä ohjausmekanismeja kärkiyrityksen näkökulmasta. Tutkimusongelmassa kysyttiin miten erilaiset taloudellisen toiminnan ohjausmekanismit ilmenevät rakennusalan verkostoissa. Toimittajaohjausta tarkasteltiin työssä kolmen mekanismin avulla, joita ovat markkina, hierarkia ja sosiaalinen ohjaus. Aiemmassa kirjallisuudessa ohjausmekanismeja on kuvailtu suurimmaksi osaksi erillisinä keinoina, mutta tässä tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan niiden yhtäaikainen hyödynnettävyys ja kussakin mekanismissa piilevät edut.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat kolmen mekanismin keskeiset ohjauskeinot. Teoriassa pyrittiin kuvailemaan ohjausmekanismien tyypillisiä piirteitä ja niiden käytön vaikutuksia verkoston välisiin suhteisiin ja ohjauksen tasoon. Tutkimuksessa noudatettiin laadullista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin haastatteluin, joissa pyrittiin selvittämään toimittajavalintaan ja -seurantaan, kilpailuun ja sopimuksellisiin seikkoihin liittyvien kysymysten avulla verkosto-ohjauksessa ilmeneviä keinoja. Rakennusala valikoitui tutkimuskohteeksi alan kilpailullisesta luonteesta ja kärkiyritysvetoisesta toiminnasta johtuen. Alan kiinnostavuutta lisää myös sen pirstoutunut ympäristö ja pitkät toimitusketjut.

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan rakennusalan verkostoa ohjataan hintamekanismin avulla. Kilpailuttamista ja kustannusten ohjausta käytettiin eniten toimittajien ohjauksessa ja valinnassa. Hierarkiaan perustuva ohjaus ilmenee sopimusten teossa ja seurannassa, missä kaikki vastaajat korostivat omaa neuvotteluvoimaansa. Sosiaalista mekanisme hyödynnettiin tutkimuksen mukaan eniten toimittajavalinnassa, jossa kriteereiksi nousevat hinnan ohella toimittajan arvot ja asenteet. Rakennusalan verkostojen ohjauksessa esiintyy kaikkien mekanismien piirteitä, mutta niiden käyttö riippuu toimittajien määrästä, suhteen kestosta sekä kärkiyrityksen tavoitteista esimerkiksi kehitykseen liittyvissä seikoissa. Markkinaohjauksesta huolimatta lähes kaikissa toimittajasuh-teissa tavoitellaan jonkin asteista jatkuvuutta.

AVAINSANAT: rakennusala, toimittajaverkosto, ohjaus

1. JOHDANTO

Liiketoiminnan yksi tärkeimmistä päätöksistä liittyy kysymykseen ostaa vai tehdä itse. Alkujaan ostaminen liike-elämässä tarkoitti sellaisten toimintojen ulkoistamista, jotka eivät kuuluneet yrityksen varsinaiseen osaamiseen. Nykyisin on tavallista, että osa ydinbisnekseen kuuluvasta toiminnasta ostetaan ulkopuolelta. (Vesalainen 2004.) Tällainen organisoitumisen muutos näkyy liiketoiminnan rakenteen muutoksena yhä verkostomaisempaan ja päätöksenteoltaan hajautetumpaan suuntaan. Verkostoituminen voidaan nähdä eräänlaisena ulkoistamisen muotona, missä yritysten tarve arvotoimintojen teettämisellä selittyy muun muassa globalisaatiolla ja teknologian kehittymisen myötä paranevilla työkaluilla. (Möller, Rajala & Svahn 2004.) Verkostoituminen on nykyisin yksi yleisemmistä keinoista yritysten tavoitellessa parempaa tuottavuutta ja kilpailuetua yhteistoiminnan ja kumppanuuden kautta (Vesalainen 2002). Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että esimerkiksi kehitykseen liittyvät ulkoistukset ovat osoittautuneet luultua haasteellisimmiksi. Vain noin 50 prosentissa ulkoistuksista on onnistuttu täysin. Yksi haasteista liittyy muun muassa kokonaiskustannusten arviointiin (Ali-Yrkkö 2008) ja sitä kautta koko toimitusketjun hallintaan.

Verkostoituminen on ilmiönä monisyinen, ja yritysten tarve verkostoitua herättää myös kysymyksiä yritysten rooleista verkostoissa ja mahdollisuudesta johtaa niitä. Verkostoituminen mahdollistaa nopeita muutoksia toiminnassa, mutta onnistuakseen se edellyttää uusia toimintatapoja yrityksen sisällä ja niiden välillä. Verkostojen johtaminen eroaa tavanomaisesta liiketoiminnan johtamisesta siten, että verkostojohdamisen tulisi keskittyä enemmän yhteistyön kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen pelkän toiminnan suunnittelun, kontrolloimisen ja organisoimisen sijaan. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998b.)

Tutkimuksessa tarkastellaan verkostojen johtamista rakennusalailla. Rakentaminen on perinteisesti ollut tärkeä osa kansantaloutta ja yhteiskuntaa. Silti Suomen talouden peruspilareiksi mielletään usein vain kansainvälisesti kilpailukykyiset metsä-, metalli- ja tietotekniikkaklusterit. Kuitenkin Suomen kiinteistö- ja rakennusklusterin arvo vuonna 2009 oli noin 540 miljardia euroa (Rakennusteollisuus 2011). Toiminta on sijoittunut perinteisesti suurimmaksi osaksi kotimaahan, mutta nykyisin yhä suurempi osuus toiminnasta on kansainvälistä. Kiinteistö- ja rakennusklusteri koostuu toimialoista, joilla rakennetaan ja tuotetaan muun muassa asuin-, työpaikka- ja vapaa-ajan tilat sekä rakennukset. Myös liikenneverkko, erilaiset ympäristörakenteet sekä vesihuoltoverkon ja energihuoltoverkon ylläpito ja rakentaminen ovat klusterin toimialoja. Tärkeä osa klus-

terin toimintaa on myös koko rakennettuun ympäristöön kohdistuva kunnossapito- ja korjaustoiminta sekä kiinteistönpito. (Rakennusteollisuus 2011.)

Rakennusalalle on tunnusomaista urakkamuotoinen toiminta ja kilpailullinen luonne. Rakennushankkeen toteutukseen osallistuu pääurakoitsijan lisäksi useita aliurakoitsijoita, suunnittelijoita, materiaalitoimittajia ja viranomaisia, joista jokainen on erillinen yksikkö ja joiden juridiset yhteydet ja vastuukysymykset voivat olla vaikeasti hahmotettavissa. Voidaan sanoa, että rakennusprosessi on pirstoutunut monen toimijan kesken, mutta hankkeissa on kuitenkin selvästi nähtävissä niin sanottu kärkiyritys, yleensä pääurakoitsija, joka vastaa hankkeen toteutuksesta ja kilpailuttamisesta. Rakennusalalla esiintyy useita verkostoitumisen tunnusmerkkejä ja siten ala tarjoaa monipuolisen ympäristön verkostojen johtamisen tutkimiselle.

Rakennusalan monimutkaista luonnetta kuvaa myös se, että alaa voidaan toisaalta pitää tavaroita valmistavana alana, toisaalta sen voidaan ajatella olevan palveluiden tuottamista. (Rakentamisen elinkeinopolitiikan kehittämisen työryhmä 1997). Ala on riippuvainen ammattitaitoisesta työvoimasta ja laatuvaatimusten lisäksi toimintaan liittyy runsaasti muitakin vastuukysymyksiä, jotka on säädetty laissa ja joiden noudattamista valvotaan tarkasti. Rakennusalalla esiintyviä ongelmia eli niin kutsuttuja kilpailun vääristäjiä on tutkittu 90-luvun laman jälkeen, ja niitä voivat olla muun muassa harmaa talous, kuntien tapa teettää rakennushankkeita ilman kilpailuttamista tai valtion avustukset vain tietyille kohteille. Rakennusalan suhdannevaihtelut ovat myös olleet muita aloja jyrkempiä. (Rakentamisen elinkeinopolitiikan kehittämisen työryhmä 1997) Tämän tutkimuksen huomio kohdistuu kuitenkin rakennusalan verkostosuhteiden ohjaamiseen ja edellä mainittujen huomioiden tarkoituksena on lisätä yleiskäsitystä joistakin alalla esiintyvistä ilmiöistä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja kuvailla ohjausmekanismeja, joita rakennusalalla käytetään toiminnan ohjaamisessa ja tehokkuuden tavoittelemisessa. Verkostojen ohjausta tarkastellaan tutkimuksessa kolmen ohjausmekanismin kautta, jotka ovat markkina-, hierarkia- ja sosiaalinen ohjaus (Adler 2001). Tavoitteena on kuvata kunkin mekanismin keskeisiä piirteitä ja niille tyypillisiä ohjaamisen keinoja. Empiirisessä

osassa pyritään kuvaamaan, miten ohjausmekanismit esiintyvät rakennusalalla ja mitä haasteita niihin liittyy. Tutkimusongelma voidaan muotoilla:

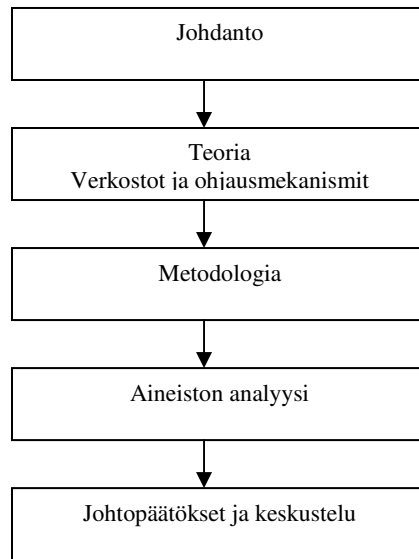
- Miten erilaiset taloudellisen toiminnan ohjausmekanismit ilmenevät rakennusalan verkostoissa?

Tähän ongelmaan tiivistyy tutkimuksen kannalta keskeisin pyrkimys: luoda kuvaus rakennusalan ohjausmekanismeista. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten päähankkijat ohjaavat toimittajiaan rakennusalalla (ja mitä kokemuksia niistä on)?
2. Voidaanko ohjausmekanismit jakaa ennakoiviin ja ylläpitäviin, ja miten ne vaikuttavat toisiinsa?
3. Mitä haasteita verkostonohjauksessa esiintyy?
4. Miten eri ohjausmekanismien käyttö vaikuttaa verkostosuhteen luonteeseen?

Ensimmäisen kysymyksen avulla pyritään selvittämään, mitä keinoja päähankkijan asemassa oleva toimija käyttää ohjatakseen verkostoa ja kuinka tehokkaana menetelmät koetaan. Toisen kysymyksen tavoitteena on selvittää eroavatko ohjauskeinot verkostosuhteen tasosta tai kestosta riippuen, ja kuinka jonkin yksittäisen mekanismin voimakas tai päinvastoin vähäinen käyttö vaikuttaa muihin mekanismeihin. Kolmas kysymys selvittää, mitkä toiminnot tai ilmiöt ovat verkoston johtamisen suurimmat haasteet. Neljäs kysymys selvittää millaisiksi verkostosuhteet muodostuvat ja miten niiden vuorovaikutuksellisuutta kuvataan eri mekanismin käytöstä riippuen. Kaikissa kysymyksissä vastauksia tulkitaan kolmen ohjausmekanismin valossa.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa tehdään lyhyt johdatus tutkimuksen taustaan ja toimialaan, asetetaan tutkimusongelma ja -kysymykset sekä määritetään keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi kuvataan verkostoilmiötä ja rakenteita yleensä, jotta kolmannessa luvussa päästään tarkastelemaan niiden ohjaamista. Tässä luvussa tarkastellaan kolmea ohjausmekanismia – hintaa, autoritääristä ja sosiaalista – erikseen ja tutkitaan niille tyypillisiä ohjauskeinoja, sekä lopuksi tarkastellaan niiden yhtäaikaista esiintymistä verkoston ohjauskeinona. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen metodologinen perusta ja analyysikeinot. Viides ja kuudes luku käsittelevät tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä. Kuviossa 1 on esitetty tiivistetysti raportin rakenne.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen.

1.2 Keskeiset termit

Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat organisaatioiden rakenteet, järjestelmät, tavoitteet ja strategia. Vesalaisen (2002) mukaan organisaation tehokkuuden kannalta on merkittävää, millä tavoin ihmiset motivoituvat ja käyttäytyvät organisaatorakenteen sisällä ja minkä perusteella määrittyvät toiminnan koordinoinnin lähtökohdat. Verkostojen johtamisesta on sanottu myös, ettei sille voida määritellä mitään vakiintunutta mallia, koska verkostojen luonteesta johtuen siihen sisältyy monia eri tilanteista riippuvaisia vuorovaikutussuhteita. Tämän vuoksi johtamisen tulee keskittyä arvioimaan niitä toimia ja motiiveja, jotka ovat toiminnan taustalla ja jotka vaikuttavat verkoston dynamiikkaan. Verkoston johtaminen edellyttää, että ensin johdetaan kaikkia niitä yksittäisiä vuorovaikutussuhteita, joita yrityksellä on. (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2003.)

Yritysverkostoja tutkivassa kirjallisuudessa esiintyvät käsitteet ovat hajanaisia ja riippuvat myös tutkijasta (Vuorinen 2005). Yhdenmukaisuuden ja selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytettävät termit on määritelty alla.

Kahdenvälinen suhde

Vesalainen (2002) on käsitellyt verkostomaisia suhteita kahdenvälisen suhteiden kautta ja esittää yritysten välisten suhteiden muodostuvat sosiaalisten suhteiden päälle. Kumppanuus sijoitetaan kahdenvälisenä suhteena markkinaehtoisen ja saman omistuksen alle sijoittuvan vertikaalisesti integroituneen yrityksen väliin. Yrityksellä on aina sekä markkinaehtoisia että verkostomaisia suhteita, ja kahdenväliset suhteet ovat osa tätä kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa kahdenväliset suhteet sijoitetaan osaksi ohjausverkostoa, ja kahdenvälistä suhdetta käytetään arvioitaessa joitakin ohjauksen keinoja, kuten luottamuksellisuutta ja hierarkkisia keinoja.

Kontrolli

Kontrollin tehtävänä Ouchin mukaan (1979) on mitata ja arvioida verkoston toimintaa sekä mahdollistaa palautteen kulku toimijoiden välillä. Tarkoituksena on siis ohjata toimintaa kohti asettuja tavoitteita. Organisaatiossa kontrollityypit voivat kohdistua kahteen asiaan: henkilöihin tai suorituksiin. Yksinkertaistaen voi sanoa kontrollin olevan keino varmistua, että kaikki toiminnot sujuvat suunnitelman mukaan (Jarillo 1993).

Toimintojen organisointi ja kontrollointi ovat merkittävässä asemassa verkostoyhteistyön edetessä. Kontrollin saavuttaminen alkuvaiheessa on yhtä tärkeää kuin toiminnan myöhemmässä vaiheessa, koska se mahdollistaa toiminnan tuloksiin vaikuttamisen samoin kuin kumppaneiden valintaankin. (Ritter 1999.)

Ohjaus

Verkostojen ohjaamista voidaan perustella tarkastelemalla verkostoja ensin ilmiönä. Verkostoitumisella tavoiteltavat edut - kustannustehokkuus, laatu, toimitusaikojen lyhentäminen, uusien tuotteiden kehittäminen ja muiden kilpailuetujen saavuttaminen - ovat samoja etuja kuin perinteisen vertikaalisesti järjestäytyneen yrityksen tavoittelemat hyödyt. Lisäksi verkostossa esiintyy samoja opportunistiseen käytökseen, järjestykseen ja informaation epäsymmetrisyyteen liittyviä ongelmia kuin perinteisessäkin yritystoiminnassa. Verkostoyritykset voivat erota toisistaan toimintatavoiltaan, resursseiltaan tai tavoitteiltaan. Näistä syistä voidaan olettaa, että liiketoimintaverkoston etujen saavuttamisen kannalta sen ohjaaminen on yhtä tärkeää kuin siinä toimivan yksittäisen yrityksen ohjaaminen.

Toimialojen sisälle on usein muodostunut monenlaisia verkostoja, joissa on useita toimijoita. Verkostoa johdettaessa tulee ymmärtää niitä arvotoimintoja, jotka kunkin verkoston sisällä vallitsevat. Valmistusprosessi alihankkijasta loppuasiakkaaseen voi olla varsin monimutkainen ja koko arvotuottamisprosessin ymmärtäminen on verkoston hallinnan kannalta oleellista. Muiden toimijoiden roolien ja kyvykkyyksien tunnistaminen on tärkeää myös verkoston kehittämisen ja riskien hallinnan kannalta. (Möller, Rajala & Svahn 2004.)

Ollus ym. (1998b) ovat esittäneet yhdeksi verkostojohdamisen tehtäväksi yhteisten tavoitteiden asettamisen ja sen myötä liiketoimintastrategian tekemisen. Lisäksi he korostavat verkoston yhteisen viestintäjärjestelmän merkitystä selkeine vastuualueineen ja raportointisuhteineen.

Vallan merkitys verkostossa ja erityisesti sen johtamisessa on huomionarvoista. Verkoston johtaminen oletettavasti edellyttää valtaa ja käsitteenä se on monisyinen. Thorellin (1986) mukaan vallan lähteet verkostossa ovat 1) suuri markkinaosuus, 2) hyvät logistiikkajärjestelmät tai kyky innovoida, 3) ainutlaatuinen osaaminen, 4) sopimukset ja omistukset verkoston sisällä ja 5) luottamus.

Verkostojohdaminen ei ole alaan liittyvässä kirjallisuudessa täysin vakiintunut termi, vaan puhutaan myös verkostojen ohjauksesta. Kohtamäki (2005) on tutkinut kärkiyritysten tapaa ohjata strategista verkostoa ja toimittajien kokemuksia siitä, mutta Vesalaisen (2004) mukaan verkostojen johtaminen on esiintynyt jo 1980-luvulla liiketaloustieteellisessä keskustelussa yritysten kannattavuuteen vaikuttavana keskeisenä ulottuvuutena. Tässä tutkimuksessa aiheesta puhuttaessa käytetään termiä ohjaus.

Strateginen verkosto

Strategisista verkostoista puhutaan verkostojen määrittelyn ohessa yleisesti. Niillä tarkoitetaan yleensä kärki- tai veturiyritysten johtamia verkosto-organisaatioita, joilla tavoitellaan sellaisia etuja, joihin verkoston jäsenet eivät yltäisi yksin tai pelkän markkinaehtoisen toiminnan avulla. Strategiset verkostot ovat pitkäaikaisia yritysten liittoja, joilla pyritään saamaan kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. Kilpailu tiivistyy tyypillisesti tuotteen tai palvelun koettuun arvoon. Edellytyksenä yritysten on kyettävä määrittelemään ne suhteet, joissa suoritteiden toimittamista ohjataan markkinaehtoisesti, sekä ne, joita ohjataan kumppanuusmallilla (Powell 1987: 75). Strategisille verkostoille on tyypillistä, että verkon jäsenillä on sovitut roolit ja vastuut. Strateginen verkostomallin

erottaa kahdenvälisestä kumppanuussuhteesta monenkeskinen kehittäminen. (Hitt, Ireland, & Hoskisson 2003; Jarillo 1988; Möller, Rajala & Svahn 2005.)

Kohtamäki (2005:26) on määritellyt strategisen verkoston olevan kärkiyrityksen ympärille muodostunut kumppanuuksien tiivistymä, joka perustuu vaikeaan vaihdettavuuteen, kohtuulliseen voitontavoitteluun ja toimivallan käyttöön sekä luottamuksen että yhteisyyden kokemukseen. Strategisten verkostojen ohjaus voidaan jakaa neljään eri tasoon (Möller, Rajala & Svahn, 2005). Ylimmällä tasolla nähdään eri teollisuuden alojen verkostoja, joita tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää niiden rakenteita, prosesseja ja kehittymistä. Tällä tasolla merkittäväksi seikaksi muodostuvat keinot vaikuttaa muihin alan päätoimijoihin. Tätä alemmalla tasolla yritykset ovat osa strategista verkostoa, ja tärkeimpänä tavoitteena on tunnistaa ja rakentaa omaa asemaa verkostossa ylläpitäviä prosesseja. Toiseksi alimmalla tasolla yrityksen tulee hallita oma asemansa ja roolinsa useissa verkostoissa hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja resurssejaan, ja sen oletetaan myös nauttivan verkoston tarjoamia etuja. Alimmalla tasolla käsitellään yksittäisen verkostosuhteiden hallintaa.

Tässä tutkimuksessa liikutaan kaikilla edellä kuvatuilla tasoilla ja tuloksia pyritään osittain hahmottamaan niiden kautta, vaikka tarkoituksena ei ole pyrkiä erittelemään strategisen verkoston ohjausmenetelmiä. Strategisten verkostojen yleisyyttä ei voida kuitenkaan kiistää, ja Möllerin ym. (2005) ohjauksen tasot määrittävät viitekehyksen, joka toimii tutkimuksen toteutusta helpottavana työkaluna.

Osaaminen ja verkosto-oppiminen

Oppimisen edellytys piilee yritysten yhteisissä tavoitteissa ja keinoissa saavuttaa ne (Valkokari, Valjakka & Korhonen 2008). Tutkijat esittävät tämän liittyvän olennaisesti toimijoiden yhteistyöhön toimintatapoihin eri tasoilla. Tavoitteiden asettaminen vaatii keskustelutaitoa pitkällä tähtäimellä, jolloin saadaan selville miten yritysten näkemykset tavoitteista ja niihin liittyvistä riskeistä eroavat. Tässäkin näkemyksessä korostuu kahdenvälinen suhde oppimisen alustana. Gustafssonin (2002) mukaan oppiminen on voimakkainta suhteissa, joissa vallitsee kohtuullinen luottamuksen tila.

Osaamisen merkitystä verkoston johtamisen näkökulmasta käsitelleet Ståhle ja Laento (2000) esittävät, että verkostojohtamisen haaste kulminoituu juuri osaamisen ja arvontuottamisen yhdistämiseen. Osaamisen integroiminen tuottaa verkostoon lisäarvoa, mut-

ta se on mahdollista vain onnistuneen kumppaninvalinnan myötä: kumppanilta halutaan sellaista erikoisosaamista, jota itsellä ei ole.

Toimittaja

Toimittajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tavarantoimittajien lisäksi urakoitsijoita, aliurakoitsijoita sekä kaikkia niitä osapuolia, joihin ohjaustoimenpiteet kohdistuvat. Toimittaja on määritelty tilaajan näkökulmasta.

Tilaaja

Tilaajalla tarkoitetaan rakennusliikettä, pääurakoitsijaa tai muuta projektivastuuroolissa olevaa tahoa, joka vastaa kilpailutuksesta ja toimii tilaajan roolissa. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla tilaajia.

Kärkiyritys

Kärkiyrityksellä tarkoitetaan sitä yritystä, joka toimii strategisen verkoston veturiyrittäjänä. Arvoketjussa kärkiyritys on lähimpänä asiakasta. Voidaan kuitenkin todeta, että jokainen yritys on oman strategisen verkostonsa keskiössä eli jokainen yritys on oman toimittajaverkostonsa kärkiyritys. Kyse on tarkastelijoiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kärkiyrityksellä viitataan siihen yritykseen, jonka ohjauskeinoihin tutkimus kohdistuu. (Kohtamäki 2005; Vesalainen 2002.)

2. VERKOSTOT ORGANISOITUMISEN MUOTONA

Verkostoja on kirjallisuudessa tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Verkostoitumiseen liittyvät teorit käsittelevät muun muassa verkostojen välisten suhteiden luokittelua ja rakenteellisia tarkasteluja, verkostoitumisen syntymiseen liittyviä syitä, verkostoitumisella tavoiteltuja hyötyjä tai siitä syntyviä haittoja. (Vuorinen 2005). Tässä kappaleessa esitetään lyhyesti niiden koulukuntien näkemykset, joiden avulla verkostoitumista ja yritysten välistä yhteistyötä on tieteellisessä keskustelussa pyritty selittämään. Teorioita arvioidessa tulee ottaa huomioon, ettei niitä ole alun perin kehitetty verkostoitumisen selittämiseen, vaan niiden hyödynnettävyys piilee niiden tarjoamissa näkökulmissa. Kappaleessa esitetään myös määritelmiä siitä, kuinka verkostoja on kuvattu organisoitumisen kannalta ja lopuksi esitetään tässä tutkimuksessa käytettävä näkökulma.

2.1 Verkostoilmiön tausta

Tämän tutkimuksen taustalla on uuden institutionaalisen talousteorian luoma perusta. Tyypillisesti talousteorian tutkimuksissa määritellään kaksi taloudellista järjestelmää ohjaavaa mekanismia: näkyvä ja näkymätön käsi. Näkyvällä kädellä tarkoitetaan yhden toimijan toimivaltaa johtaa hierarkkisesti organisoitunutta taloudellista järjestelmää tai yritystä. Näkymättömällä kädellä viitataan puolestaan yritysten markkinoilla synnyttämään kilpailuun. Näkyvän ja näkymättömän käden ero on toimintaa ohjaavassa lähteessä, siis laillisessa toimivallassa tai hintojen kautta muodostuvassa kilpailussa. Uusi institutionaalinen talousteoria nostaa esiin kolmannen ohjausmekanismin, jota voidaan kutsua sosiaalseksi ohjausmekanismiksi. Sosiaalinen ohjausmekanismi liitetään tyypillisesti verkostoihin, ja sen taustalla voidaan ajatella olevan luottamus ja yhteisyyden kokemus. Uusi institutionaalinen talousteoria voidaan nähdä laajempänä kokonaisuutena, joka analysoi sosiaalista elämää, kun transaktiokustannusteorian tutkijat analysoivat vaihdantaa. (Klein 1989: 461; Kohtamäki 2005.)

Verkostoitumisesta on esitetty useita teorioita, jotka lähestyvät verkostoitumista yhdestä näkökulmasta. Liikkeenjohdolliset teorit keskittyvät yrityksiin ja strategiaan näkökulmiin, kun talousteoreettiset näkökulmat suuntautuvat organisaatioihin. Keskeisiä liikkeenjohdollisia teorioita ovat resurssiperustainen näkemys ja interaktiivinen lähestymistapa, joista ensimmäisen mukaan yrityksen kilpailukyky perustuu ydinosaamiseen, eri-

koistumiseen ja kilpailuedun luomiseen täydentämällä puuttuvia resursseja strategisilta kumppaneilta. Interaktiivinen lähestymistapa tukeutuu sekä sosiaaliseen että fyysiseen vaihdantaan ja tätä kautta kahdenvälisen vaihdantasuhteen kehittämiseen. Keskeisimpiä näkökulmia sosiaalipsykologiseen näkökulmaan liittyen ovat sosiaalisen vaihdannan ja pääoman teorit, joista ensimmäinen perustuu vastavuoroisuuteen ja hyödyn kokemiseen ja joka sijoittuu jatkumolla sosiaalisen ja hintamekanismin välimaastoon. Jälkimmäinen perustuu resurssien saatavuuteen ja luottamukseen. (Vesalainen 2002: 24–26; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007: 46–48.)

Yksi merkittävimmistä talousteoreettisista näkökulmista on resurssiriippuvuusteoria, jonka mukaan yritysten on välttämätöntä hankkia resursseja toimintaympäristöstään toimintaa varten. Resurssiperustainen teoria ja resurssiriippuvuusteoria painottavat kriittisten resurssien merkitystä, jolloin yritys saavuttaa neuvotteluvoimaa ainutlaatuisien, arvokkaiden ja vaikeasti imitoitavissa olevien resurssien avulla. Resurssiriippuvuusteoriaan voidaan liittää vaihtokustannus, joka määrittelee riippuvuuden ja vallan tason suhteessa. (Hakanen ym.2007: 46–48; Sobrero & Roberts: 159; Vesalainen 2002: 27–29.)

Vaihdantakustannuksiin viitataan verkostoteorioihin liittyvässä kirjallisuudessa nykyisin lähes poikkeuksetta. Ensimmäisen kerran vaihdantaan liittyvät kustannukset otti esille Ronald Coase (1937) esittämässään teoriassa transaktioista. Tästä ajatuksesta syntyi sittemmin transaktiokustannusteoria (Williamson 1975, 1985), jonka mukaan hintamekanismin käytöstä aiheutuvia vaihdantakustannuksia ovat muun muassa toimet, joiden tarkoituksena on selvittää markkinahinnat, sopimusten neuvottelukustannukset, mahdollisista sopimusriidoista ja erimielisyyksistä aiheutuvat kustannukset, tarkastus- ja valvontakustannukset sekä oman edun suojaamisesta aiheutuvat kustannukset. Näiden kustannusten perusteella päätetään valmistetaanko hyödyke itse vai ostetaanko se muualta. Verkostokeskustelu pohjautuu monilta osin transaktiokustannusteorian ympärille, koska sen piirissä tutkitaan juuri taloudellisen järjestelmän organisoitumista ja ohjausta.

Transaktiokustannusteorian mukaan keskeisiä vaihdantaan liittyviä muuttujia ovat rajoitettu rationaalisuus, opportunisti, epävarmuus tulevaisuudesta, vaihdannan vaatimat erityiset investoinnit ja yritysten pieni lukumäärä. Rajoitetun rationaalisuuden vuoksi ihmisten käyttäytymistä ei voida ennustaa luotettavasti, mikä lisää varautumista ja epävarmuutta ja kasvattaa vaihdantakustannuksia. Opportunismilla Williamson (1985) viittaa oman edun tavoitteluun yhteisen edun kustannuksella. Se voi olla joko valehtelua, varastamista tai vääristellyn informaation antamista tai harhaanjohtamista, ja teoria olettaa, että jotkut toimijat voivat käyttäytyä opportunistisesti. Teoria olettaa myös, että

mitä suurempi epävarmuus tulevaisuudesta on, sitä vaikeampi on tehdä sopimuksia ja muita vaihdantatoimia. Vaihdantakustannusteoriaan kohdistettu kritiikki taas esittää teoriasta jättävän huomiotta psykologiset tai sosiologiset tekijät (Easton & Araujo 1994).

Vaihdantakustannusteorian pohjalta on syntynyt joitakin epämuodollisiin ohjausmekanismeihin liittyviä tutkimuksia. Tällaisia on muun muassa informaation jakaminen osapuolten kesken ja yhteinen suunnittelu (Noordewier, John & Nevin 1990). Tutkijoiden mukaan epävarmuuden kasvaessa suhteen kontrolloinnissa ja ohjaamisessa sovellettiin enemmän epämuodollisia kuin muodollisia ohjausmekanismeja.

Peliteorian tuoma anti verkostokeskustelulle on sen esittämä plus-summapelin mahdollisuus nolla-summapelin sijasta, missä osapuolet kehittävät verkoston yhdessä tuottamaa tuotetta erikoistumisella. Peliteorian mukaan yritysten pitää liittoutuessaan ymmärtää, että ainoastaan win/win -tilanteen kautta suhteella on edellytykset onnistua. Erikoistumista syntyy vuorovaikutuksen kautta, koska luottamus muodostaa keskeisen edellytyksen erikoistumiselle, ja luottamus voi kehittyä vuorovaikutuksen kautta. Usein luottamus edellyttää osapuolten tuntemista. (Jarillo 1993.)

Toimialan talousteorian koulukunta määritteli markkinan toimialaksi. Koulukunta painotti erilaistumisen merkitystä kilpailussa, mutta huomioi samalla sosiaalisten suhteiden roolin. Tutkijat yhtyivät neoklassisen talousteorian näkemykseen tasapainosta keskeisestä roolista markkinoilla. Koulukunnan edustajat ajattelivat, että yrittäjän tehtävä on pyrkiä löytämään mahdollisimman vähän kilpailtuja alueita tai pyrittävä rakentamaan tai vahvistamaan alalle tulon esteitä eli estämään kilpailua. Samalla he kritisoivat neoklassisen taloustieteen tutkijoiden tapaa keskittyä liiaksi vain kysynnän ja tarjonnan määrään markkinoilla. (Porter 1987.)

Itävaltalaisen koulukunnan edustajien näkemyksen mukaan yrittäjä oli markkinoilla jatkuvasti uusia mahdollisuuksia etsivä toimija. Mahdollisuuksia syntyy tämän näkemyksen mukaan markkinoiden epätasapainotilassa kuluttajan tai päätöksentekijä käyttäytyessä epärationaalisesti. (Kirzner 1976.)

Yksi keskeisimmistä verkostokeskustelua ohjaavista koulukunnista on induktiivista tutkimusotetta painottava IMP-koulukunta, tai Uppsalan koulukunta, joka korostaa suhteiden pysyväisluonteisuutta. Teorian mukaan yritykset toimivat kontekstissa, jossa heidän toimintaansa vaikuttaa vain tietty rajallinen määrä toimijoita omine yksilöllisine tavoit-

teineen. Tällainen tilanne on tyypillinen teollisuusyrityksillä, joilla on vain rajallinen määrä toimittajia, kilpailijoita ja asiakkaita, mutta tilanne on muillakin aloilla yleinen. Suhteet näihin toimijoihin liittyvät yrityksen jatkuvaan vaihdantaprosessiin ja mahdollistavat toisten toimijoiden resursseihin pääsyn ja käytön sekä toimintojen yhdistämisen. Yritysten erilaiset kyvykkyydet ovat peräisin yrityksen suhteista toisiin toimijoihin. Yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen vaikuttaa yrityksen itsensä lisäksi sen suorat suhteet toisiin toimijoihin sekä näiden toimijoiden suhteet muihin toimijoihin.

(Håkansson & Snehota 2006: 259–261.)

Ritter ja Gemünden (2003) ovat jaotelleet koulukunnat tutkimuksessa käytetyn analyysitason mukaan: yksittäinen yritys, toimiala, verkosto, yksilö ja episodi jne. Oliver ja Ebers (1998) löysivät 17 erilaista verkostoihin liittyvää teoriaa verkostoja tutkivista tutkimuksista. Vuorinen (2005) on tutkinut verkostosuhteiden syntyä ja toimintaa transaktiokustannusteorian, sosiaalisen pääoman teorian ja resurssiperustainen näkemyksen kautta. Hänen mukaansa yritysten päätöksiä ohjaa samanaikaisesti eri teorioiden logiikka eli käytännössä sekä taloudelliset, sosiaaliset että strategiset tekijät. Myös Oliver et al. (1998) osoittivat, että yhtenäisyyksiä on löydettävissä tutkimuskentän hajanaisuudesta huolimatta. Yhdistävänä tekijänä on tutkimuksissa käytettyjen teoreettisten käsitteiden samanlaisuus eri analyysitasoilla ja erilaisia yhteistyösuhteita tutkivissa koulukunnissa. Oliver et al. (1998) ovat jaotelleet analyysitasot neljään luokkaan: sosiaalinen verkosto; valta ja kontrolli; institutionalismi ja strateginen näkökulma.

2.2 Verkostojen määritelmiä

Yksinkertaisimmillaan on sanottu, että organisaatiot muodostavat verkoston, kun kaksi tai useampi toimijaa harjoittaa toistuvia ja jatkuvia vaihtosuhteita keskenään, ja verkoston toimijoilta puuttuu pätevä organisatorinen auktoriteetti, joka voisi sovittaa mahdollisia konflikteja (Podolny & Page 1998).

Vesalaisen (2004) mukaan verkostoitumista voi tapahtua kahdella tavalla. Vertikaalisesti järjestäytyneet, hierarkkiset suhteet purkautuvat ja niistä muodostuu pienempiä toiminnallisia yksiköitä rakenteellisten muutosten tai ulkoistamisen kautta. Toinen tapa verkostoitumiseen voi alkaa, kun markkinaehtoiset suhteet muokkautuvat verkostomaisemmaksi kokonaisuudeksi ja yhteistyösuhde muuttuu kumppanuuden kaltaiseksi ja yhteistä toimintaa kehittäväksi.

Verkostot sijoittuvat markkinoiden ja hierarkioiden väliin (Ebers 1997). Verkoston rakenne määräytyy sen mukaan, onko se lähempänä markkinaehtoista vai hierarkiaan pohjautuvaa rakennetta. Kuitenkin viime vuosikymmeninä näiden ääripäiden välille on määritelty uudenlaiset yksilölliset suhteet, sopimukset ja organisaatorakenteet eli sosiiaalisiin suhteisiin perustuvat verkostot. Verkostomaisuuden lisääntyessä yritysten välisessä toiminnassa lisääntyy myös vuorovaikutteisuus ja informaatiota sisältävä vaihdanta. Dahlmanin (1979) mukaan vaihdantakustannukset aiheutuvat informaatiokustannuksista, mikä johtaa riippuvuuden lisääntymiseen yritysten välillä. Yritysten välinen yhteistyö siirtyy yhä enemmän molemminpuoliseen kehittämiseen, esimerkiksi tuotekehitykseen, strategioiden integrointiin ja jopa yhteiseen markkinointiin. (Vesalainen 2004; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a, 1998b.)

Verkostoituminen nähdään eräänlaisena organisoitumisen välimuotona, minkä tarkoituksena on tehostaa toimintaa eri osa-alueilla. Verkostomaisella toimintamallilla pyritään minimoimaan markkinaehtoisen toiminnan ja vertikaalisesti integroituneen toiminnan heikkoudet ja maksimoimaan niiden hyvät puolet, mikä tarkoittaa sitä, etteivät markkinat ole täysin hierarkkisesti ohjattuja, mutta eivät toimi myöskään täysin markkinaehtoisesti. (Vesalainen 2004; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a.)

Ollus ym. (1998b) ovat esittäneet yritysten muodostaman verkoston rakenteen ja kiinteyden muodostuvan sen mukaisiksi kuin verkoston jäsenten, eli yritysten, keskinäiset suhteet. Vahvemmat yritykset käyttävät asemaansa saavuttaakseen parhaat mahdolliset edellytykset toiminnan harjoittamiseen, jolloin heikommassa asemassa olevat yritykset menettävät toimintavapauttaan. Tilannetta tasapainottaakseen nämä yritykset voivat pyrkiä vähentämään riippuvuuttaan vahvemmissa yrityksistä esimerkiksi hakemalla vaihtoehtoisia ratkaisuja niihin tarpeisiin, jotka alun perin johtivat yhteistyösuhteeseen. Toinen tapa tasapainon saavuttamiseen voi löytyä vaikuttamalla suoraan vahvempaan yritykseen ja pyrkimällä lisäämään tämän kiinnostusta muiden yritysten tavoitteisiin. Heikommassa asemassa olevat yritykset hyötyvät, kun niiden toiminta ja osaaminen muodostuvat tärkeäksi ja olennaiseksi vahvempienkin yritysten mielissä. Viimeisimpänä keinona on estää vahvempien yritysten tavoitteiden täyttymistä muutoin kuin yhteistyössä heikompien kanssa. Tämä on mahdollista kilpailukyvyn kehittymisen kautta, jolloin muut yritykset joutuvat vetäytymään kilpailusta, tai jopa sulautumalla näihin yrityksiin, jotka tarjoavat vahvoille yrityksille palveluja.

Myös Easton (1992) on kuvannut verkostoja markkinoita ja hierarkioita monisyisemmän näkökulman avulla, missä verkostot nähdään yritysten asemina, vuorovaikutussuh-

teina, rakenteina, ja prosesseina. Verkoston perustan muodostavat ne vuorovaikutussuhteet, joiden avulla yritykset oppivat tuntemaan toisensa, toistensa tuotteet sekä tavat. Vuorovaikutussuhteet muuttuvat ja hioutuvat ajan myötä. Yrityksen aseman verkostossa määrittää sen positio ja siihen liittyvä rooli.

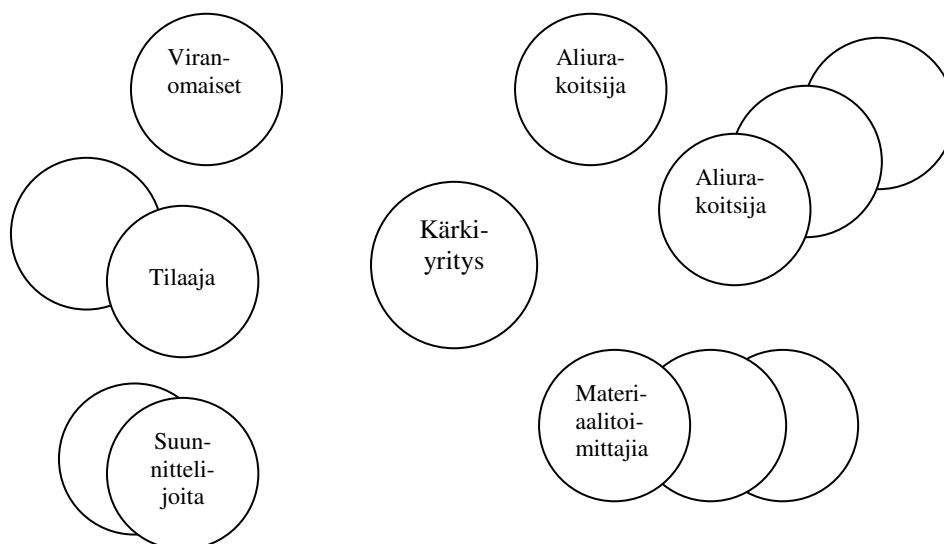
Tarkemmin tätä on kuvannut Granovetter jo vuonna 1973 kuvaamalla verkoston eri tasoja. Hänen mukaansa verkostot rakentuvat heikoista ja vahvoista siteistä. Heikot siteet ovat niitä yhteyksiä, joiden olemassaolon edellytyksenä ovat yritysten yhteiset liiketoiminnan käytännöt, kehittyvä luottamus sekä kokemus. Vahvat siteet ovat yrityksen välisiä vahvoja yhteyksiä eli sopimuksia ja muita liiketoimintajärjestelyjä. Heikot siteet luovat mahdollisuuksia uusien liiketoimintojen löytämiseen ja hyödyntämiseen, minkä vuoksi liian tiukka verkosto ei ole paras tapa järjestäytyä; se sulkisi uusia mahdollisuuksia verkoston ulkopuolelle.

Verkostoituminen on ennen kaikkea kilpailukeino, jonka avulla yritykset pyrkivät reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja kasvavaan kilpailuun. Kaiken takana olevana tavoitteena on useimmiten taloudellisen hyödyn kasvattaminen. Päivittäisissä arvo-toiminnoissa tämä voi näkyä esimerkiksi kustannusten laskuna, laadun paranemisena, nopeuden ja joustavuuden tai toimitusvarmuuden lisääntymisenä. (Möller, Rajala & Svahn 2004.)

Verkoston keskeisimpänä tunnusmerkkinä voidaan siis nähdä yritysten välinen yhteistyö, ja toiminnan perustana ovat tällöin ihmisten väliset suhteet ja luottamus. Verkoston rakenne muodostuu sen mukaiseksi kuin siinä vallitsevat ihmisten keskinäiset suhteet. Grabher (1993) on tuonut verkostosuhteen määrittelyyn näkökulman vastavuoroisuudesta. Vastavuoroisuus edellyttää suhteen jatkuvuutta, koska se perustuu epämuodolliseen ja tasapainoiseen ajatukseen vastapalveluksesta kumppanille pitkällä aikavälillä. Sosiaalisten suhteiden merkityksen korostuessa verkostoissa on nähtävillä myös määräysvaltaan ja rooleihin perustuvia asemia, joiden kykyä johtaa verkostoa on tarkoitus tarkastella seuraavaksi.

Haasteellista verkostojen määrittelyssä on se, mistä suunnasta sitä katsotaan: alihankintaverkostona kärkiyrityksen näkökulmasta vai asiakkaan näkökulmasta, jolloin nähdään tuotantoverkosto. On myös huomioitava, että kaikki vaihdantasuhteet eivät ole verkostosuhteita, joskin näiden erottaminen on vaikeaa. Verkostosuhteen yleinen tunnusmerkki on kuitenkin ohuita markkinasuhteita pidemmälle kehittyneet suhteet eli *kumppanuus*

(Vesalainen 2004). Kuviossa 2 hahmotetaan verkostoa siten, kun se tämän tutkimuksen valossa käsitetään.



Kuvio 2. Rakennusyrityksen toimintaympäristö.

Tämän tutkimuksen näkökulma on liikkeenjohdollisessa ajattelussa verkostoilmiön tutkimuksessa. Tutkimuksessa havainnoidaan verkostoyhteistyötä kärkiyrityksen näkökulmasta ja pyritään löytämään ja erittelemään eri yritysten käyttämiä ohjauskeinoja yhteistyösuhteessa. Samalla tarkastellaan markkinaehtoisten suhteiden verkostomaisuuden tasoa. Tutkimuksessa rakennusalan verkostoja tarkastellaan sekä markkinoiden ja hierarkian välimaastoon sijoittuvana organisoitumismuotona että vuorovaikutussuhteina ja riippuvuutta sisältävinä prosesseina. Kompleksinen tarkastelunäkökulma johtuu teoreettisen viitekehyksen sisältämisestä ohjausmekanismeista – markkina, hierarkia, sosiaalinen – jotka selitetään teoreettisessa keskustelussa useiden näkökulmien kautta. Tutkimus sijoittuu tieteellisessä keskustelussa Kohtamäen (2005) ja Mitrosen (2002) viitoittamalle tielle ohjausmekanismien yhtäaikaisesta hyödynnettävyydestä ja vaikutuksista toimittajamarkkinan ohjaamisessa.

Kohtamäki (2005) on tutkinut toimittajien kokemuksia kärkiyritysten ohjauksesta strategisessa verkostossa ja esittää yhdeksi keskeiseksi elementiksi kohtuullisuuden. Ohjauksessa näkyy kolmen ohjausmekanismin piirteitä ja se vaihtelee suhteesta riippuen.

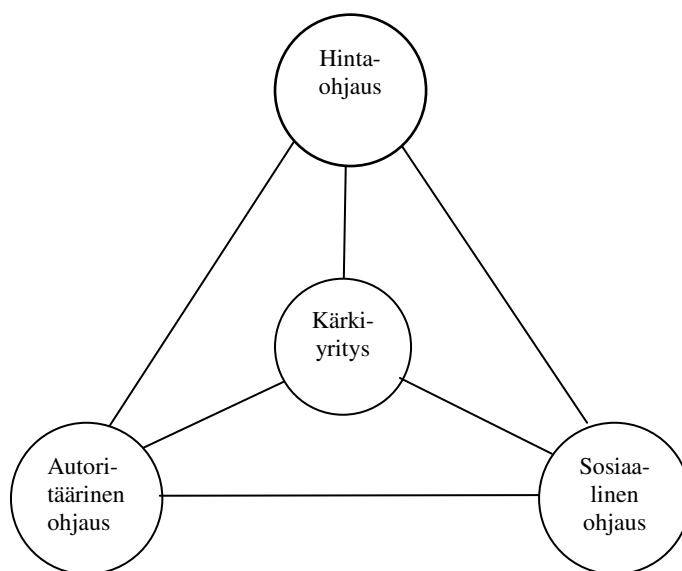
Ohjauksen tulee olla tietoista ja hienovaraista, jotta sen avulla olisi mahdollista muodostaa jopa yhteinen verkostostrategia. Sosiaalisesti ohjatuissa suhteissa kokemus oli pääasiassa myönteistä. Vahvan autoritäärisen ohjauksessa suhteissa kokemus oli pääasiassa kriittistä. Kohtamäen tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut mukana vahvasti hintaohjattuja ja kilpailutettuja suhteita. Kärkiyritys voi yhdessä toimittajan kanssa rakentaa suhteita, joissa molemmat kehittyvät, mutta se edellyttää kärkiyritykseltä kykyä ohjata ja viestiä asioita selkeästi. (Kohtamäki 2005.)

Myös Mitronen (2002) on tutkinut liiketoiminnan ohjausmekanismeja verkostomaisessa ympäristössä vähittäiskaupan alalla. Hänen mukaansa hybridiohjausjärjestelmän toimintakelpoisuus heikkenee ympäristön epävarmuuden ja häiriötekijöiden kasvaessa suuriksi, jolloin järjestelmää uhkaa sen jähmeydestä johtuva tehottomuusloukku. Hybridiorganisaatio edellyttää toimiakseen osapuolten välistä luottamukseen ja yhteisiin arvoihin sekä normeihin perustuvaa johtosuhdetta.

3. VERKOSTOSUHTEEN OHJAUS

Tutkimuksessa lähestytään verkostojen ohjausta kolmen ohjausmekanismin kautta. Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin jokaista mekanismia erillisenä ohjausmuotona ja esittellään mekanismille tyypillisiä ohjauksen keinoja. Kappaleessa tarkastellaan myös ohjausmuotojen yhtäaikaista ilmenemistä, sekä mekanismien vaikutuksia ja soveltuvuutta verkoston ohjaukseen.

Ohjausmekanismit ovat 1) markkinaohjaus eli hintaohjaus, 2) hierarkiaan perustuva ohjaus eli autoritääriäinen ohjaus sekä 3) sosiaalinen ohjaus (Adler 2001). Markkinat, hierarkiat ja sosiaaliset yhteisöt ovat organisoitumisen peruselementtejä (Vesalainen 2004). Ohjausmekanismit ovat myös yhteydessä toisiinsa ja Kohtamäen (2005: 91–92) mukaan niiden välille syntyvät jännitteet liittyvät päätökseen ostaa vai tehdä itse, yli- ja alisosiaalisuuteen sekä viralliseen ja epäviralliseen organisoitumiseen. Kuviossa 3 havainnollistetaan verkoston ohjausmekanismeja siten, että ohjaava yritys on näiden elementtien keskiössä ja jossa ohjauksen tasapaino haetaan kaikkien kolmen elementin välillä.



Kuvio 3. Ohjausmekanismit.

3.1. Markkinaohjaus

Markkina- eli hintamekanismin toiminta on ollut talousteorian peruskysymyksiä kautta aikojen. Markkinat muodostuvat useista yrityksistä eli toimijoista, jotka myyvät tuotteitaan markkinoiden kautta toisille yrityksille. Teoreetikot ovat kuvailleet markkinoita niin sanotun näkymättömän käden avulla, millä tarkoitetaan hintamekanismin aikaansaamaa ohjausta toimijoiden välisessä kilpailussa, joka taas perustuu vaihdannassa syntyviin sopimuksiin ja tasapuoliseen informaatioon. Hintamekanismin taustalla on neoklassisen talousteorian mukaan oletus täydellisistä markkinoista ennustettavissa olosuhteissa. Toimijoiden käyttäytyminen täydellisillä markkinoilla on rationaalista ja avointa, ja joka on oman hyödyn maksimointiin tähtäävää toimintaa. (Gerlach 1992.)

3.1.1 Markkinaohjauksen keinot

Markkinaohjaus perustuu hintamekanismiin. Hintamekanismilla tarkoitetaan hinnalla kilpailua ja hintaohjaus tarkoittaa pitkälti kilpailuttamista. Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla markkinaperusteinen ohjaus edellyttää tuotteiden olevan tietyn standardin mukaisia, jolloin päätös voidaan perustaa ainoastaan hintaan. Tällä voidaan pois sulkea laatuun tai tuotteiden eroavaisuuksiin liittyvät seikat toimitusketjussa. (Adler 2001.) Kun tuotteiden ja palvelusten hintoihin tiivistyy oleellinen tieto laadusta ja saatavuudesta, hankinnasta vastaavalle toimijalle hinta muodostuu merkittävimmäksi tekijäksi tarjousten valinnassa (Ouchi 1979). Kohtamäen ja Vesalaisen (2008) mukaan markkinamekanismin käyttöä tukee mekanistinen tietoympäristö ja standardoitu vaihdanta.

Markkinaperusteinen hallintarakenne liitetään transaktioiden kustannusten ohjaukseen markkinoilla. Tulohjauksen tehokkaana ohjausmenetelmänä käytetään yhteisten tavoitteiden asettamista ja niistä palkitsemista (Dekker 2004; Hopper, Northcott & Scapens 2007). Yhteisten tavoitteiden avulla selkiinnytään päämäärää ja näin ollen vähennetään kontrollin tarvetta liiketoiminnan edetessä. Tavoitteet voidaan liittää kustannuksiin ja prosesseihin tai ympäristövaikutuksiin, ja niiden seuraamista varten voidaan ennalta sopia raportointimallit (Cuganesan 2006).

Hopper et al. (2007) ovat esittäneet yhdeksi tulohjauksen muodoksi toiminnanohjausjärjestelmän. Toimintojen johtamisen haaste piilee toimintojen oikea-aikaisuudessa niin ajallisesti kuin sisällöllisesti. Ongelmakohtat ovat useimmiten yrityksen vaikeudessa

arvioida ja tunnistaa toimintojen yhdistämisen vaikutuksia sekä yhteistyösuhteiden luonteissa, joiden avulla toimintoihin sopeutuminen tapahtuu. (Häkansson & Snehota 1995:120–124.) Toiminnanohjausjärjestelmän avulla toimeksiantojen tiedot on mahdollista saattaa reaaliaikaisesti kaikkien osapuolien saatavaksi. Toiminnan koordinoinnista syntyvät kustannukset ovat merkittäviä, joten yhtä lailla merkittäväksi muodostuu myös yhteinen palkitsemisjärjestelmä, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi kustannussäästöjen jakamista toimijoiden kesken. Kokonaiskustannusajattelu on saanut kannatusta yhä enemmän ostotoiminnoista vastaavissa yksiköissä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008), ja kustannusinformaation avoin esittäminen (engl. Open-Book Accounting) taas on yksi markkinaperusteista ohjausta toteuttavan verkoston ohjausmenetelmä (Dekker 2004; Kulmala 2003.)

3.1.2 Markkinaohjaus verkostossa

Ohjausmekanismien äärimuotoja tutkinut Kohtamäki (2005) on esittänyt, että hintaohjauksen äärimuodossa ei esiinny hierarkiaa vaan kärkiyritys ohjaa toimittajia ja lyhyitä transaktioita. Tämä johtaa siihen, että toimittajat joutuvat etsimään jatkuvia parannuksia tai kokonaan uusia tuotteita. Seurauksena voi kuitenkin olla myös hinnan nousu, mikä voi Adlerin (2001) mukaan muodostua ongelmaksi kilpailuympäristössä hinnan ollessa määräävin tekijä. Toisaalta laadun paraneminen voi johtaa tuotekehitykseen myös muiden toimittajien parissa. Ostajalle voi olla eduksi käyttää kalliimpaa valmistajaa, jos hinta on perusteltavissa paremmalla laadulla ja maineella. Tämä voi lisätä kilpailua, mikäli se saa muut kehittämään tuotteitaan yhtäläillä. Markkinoilla käsi kädessä kulkevat siis kilpailu ja vaihdannasta syntyvät kustannukset.

Jarillon (1993) mukaan transaktiokustannusten ollessa valmiiksi alhaisia ei verkostoitumista tapahdu: on vain markkinasuhteita, joissa käytetään alihankkijoita. Jos taas transaktiokustannukset ovat korkeita, toiminta järjestäytyy vertikaalisesti. Verkoston edut saadaan käyttöön, kun kustannuksia pystytään alentamaan yhteistyösuhteen avulla. Transaktiokustannusten ongelmaksi muodostuu kuitenkin niiden vaikea ennustettavuus tulevaisuudessa.

Markkinaperusteisesti ohjattujen suhteiden luonnetta kuvaa joustavuus ja toimijoiden riippumattomuus. Toimijat eivät ole myöskään kovin sitoutuneita toisiinsa, ja suhdetta ylläpidetään tarkkailemalla. Ongelmat ratkaistaan jopa oikeusteitse, ellei niitä saada neuvottelemalla ratkaistua (Powell 1990). Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, että

markkinamekanismi ei ole tehokkain keino osaamisen siirtämiseen ja informaation vaihdantaan. Suhde on selvä vaihdantasuhde, joka alkaa ja päättyy selkeästi, ja jossa roolit määritetään jokaisessa suhteessa erikseen (Heide 1994).

3.1.3 Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusten mallintaminen on kilpailuttamisen ja yhteistyön perusedellytyksiä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008:128). Tuotteen tai palvelun hinnasta voi neuvotella menestyksekkäästi, kun tietää, mistä ja miten hankinnan hinta muodostuu ja mihin kaikkiin kustannuseriin sillä on vaikutusta toimitusketjun myöhemmissä vaiheissa. Kokonaiskustannukset ottavat huomioon pelkkien ostohintojen lisäksi epäsuorat ja pitkällä aikavälillä syntyvät kustannukset kuten varastointi- tai logistiikkakustannukset.

Kokonaiskustannusten hahmottaminen voidaan jakaa kolmeen kohtaan: ennen hankintaa syntyviin kustannuksiin, hankintaan liittyviin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Kokonaiskustannuslaskennan tuottamaa informaatiota on erityisen kannattavaa huomioida hankinnoissa, jotka ovat taloudellisesti merkittäviä, tai joihin liittyy paljon epäsuoria kustannuksia, kuten tuotannollisten koneiden tai IT-laitteiden hankinta. Myös monimutkaisissa ja laajaa suunnittelua vaativissa hankinnoissa kokonaiskustannusten hahmottaminen on tärkeää. Monien hankinnasta vastaavien toimijoiden mielestä kokonaiskustannuslaskennan merkittävin hyöty on sen tuoma syvällisempi ymmärrys toimittajien suorituskyvystä ja tuotteen elinkaaren aikaista kustannuksista koko verkostolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

Kustannusajattelun kohdistuessa laajemmin tuotantoketjun eri osiin aina toimittajan komponenteista lähtien voidaan puhua rinnakkaisesta kustannusten ohjailusta. Tämä malli tarkoittaa säännöllisiä tapaamisia ja toimittajan osallistumista suunnitteluprosessiin alusta lähtien. Arvoketjuanalyysi on kaikkein pisimmille viety tulosohjauksen muoto, jossa tarkastellaan kaikkia ketjun osia omina mutta toisistaan riippuvaisina toimintoina ja niihin liittyvinä kustannuksina, ja niitä pyritään optimoimaan mahdollisimman hyvin. (Dekker 2003; Hopper et al. 2007.)

3.1.4 Kustannusten avoin esittäminen

Open book accounting (OBA) on käsitteenä suhteellisen uusi, ja sen tavoitteena on kustannus- ja tulostietojen jakaminen avoimesti toimijoiden välillä, millä pyritään pienen-

tämään tuotantokustannuksia järjestelmällisesti koko verkoston kesken (Kajüter & Kulmala 2005). Avoimen hinnoittelun periaatetta käytetään monissa kumppanuussuhteissa kärkiyrityksen toimesta, jolloin tavoitteena on selvittää toimitusketjun kokonaiskustannukset (Kulmala 2003). Toisille juuri avoin kustannustietojen jakaminen merkitsee kumppanuutta parhaimmillaan. Hintamekanismin perusta on riskin jakautuminen suhteessa voittoon ja kustannuksiin, joita on muun muassa Vesalainen (2004) on tarkemmin kuvannut. Hintariskin eli ylihinnoittelun syntymistä asiakkaalle voi vähentää tuntemalla kustannusrakenteet riittävän hyvin, jolloin hintariski on toimittajalla. Mikäli asiakas ei tiedä tuotantokustannusten syntyä ja yksityiskohtia, kantaa se hintariskin todennäköisimmin yksin. Hinnoittelun avoimuudessakin voi olla eri tasoja, eikä täydellinen avoimuus ole välttämättä aina paras vaihtoehto.

Kahdenvälisessä toimittaja-asiakas -suhteessa avoin kustannustietojen jakaminen ilmenee muun muassa asiakkaan kiinnostuksena tuotantokustannusten erittelyyn pala palalta. Tällä asiakas pyrkii osallistumaan prosessiin ja omalta osaltaan tehostamaan sitä. Yleisesti ottaen ajatellaan, että avoimuuden tulee koskea ennen kaikkea toimittajan kustannuksia, mutta Vesalaisen (2004) mukaan tätä olisi hyödyllistä laajentaa koskemaan myös asiakkaan kustannusrakenteita.

Verkostossa avoimen hinnoittelun edut on laajempia ja tehokkaimmillaan vähentävät kaikkien toimijoiden tuotantokustannuksia: yhden toimijan kilpailukyky hyödyttää muitakin. Toimittajan hyödyt voivat näkyä tiedon ja sen myötä laadun ja luottamuksen lisääntymisenä. Verkosto-oppiminen voi olla myös tehokkaampaa ja sen myötä innovaatioiden synty todennäköisempää kuin kahdenvälisessä suhteessa. Toisaalta seurauksena voi olla koventunut kilpailu, mikä estää toimijoita jakamasta tietoa, ja vaarana voi olla jonkin toimijan opportunistinen tarkoitus hyödyntää avointa foorumia vakoiluun yhteistyön edistämisen sijaan. Syynä voi olla esimerkiksi pelko teknisten osaamisen leviämisestä kilpailijoille tai vain haluttomuus tehostaa prosessia. Pelko tämän kaltaisista toimista saattaa saada toimijat vääristelemään ja peittämään tietoja. Toimittajan kannalta riskejä voi piillä myös siinä, jos asiakas on kiinnostunut kustannuksista tarkoituksenaan kilpailuttaa toimittajia tai painostaa pienentämään kustannuksia. Verkoston neuvotteluvoimaa saatetaan käyttää hyväksi myös sisäisesti, esimerkiksi estämään jonkin toimijan liian suurta ohjailevaa roolia. (Kajüter & Kulmala 2005.)

Vesalaisen (2004) mukaan avoimuus hinnoittelussa tarkoittaa laskelmiin pohjautuvaa hyödyn tasapuolista jakautumista. Avoimuus voi koskea tuotteen materiaali- ja työkus-

tannuksia, katelaskelmia, vaihdantakustannuksia, työkustannuksia, investointeja, varaston arvoja ja muita yleiskustannuksia.

Avoimen hinnoittelun soveltamiskeinot liittyvät laskentatiheyteen, joka useimmiten tapahtuu joko kerran vuodessa tai jatkuvasti käytettynä neljännesvuosittain, ja siihen perustuvatko hinnan muutokset aitoihin kustannuksiin. Koska kustannukset kohdistuvat sekä työ- että materiaalikustannuksiin, voi toimittajan omakustannus liikkua molempiin suuntiin näiden kustannusten muuttuessa. Kokonaiskustannus ei kuitenkaan automaattisesti muutu, koska muutokset eri tekijöiden kustannuksissa voivat kompensoida toisensa vaikutuksen esimerkiksi alenevissa materiaalikustannuksissa ja samaan aikaan nousevissa työkustannuksissa. Toimittajan kannalta voi olla kannattavaa ottaa käyttöön voilyymiriskiä eli tuotantomäärien muutoksia koskeva sopimus, jossa sen ei tarvitse kantaa tätä riskiä yksin. Myös kannusteet ja sanktiot ovat mahdollisia, mutta eivät varsinaisesti kuulu avoimen hinnoittelun perustekijöihin. (Vesalainen 2004.)

Yrityksillä voi olla yhteistyöstä huolimatta suuri kynnys paljastaa tuloslaskelmissa konkretisoituvia hyötyjä vaikka niiden avulla syntyneitä hyötyjä olisi helpompi tarkastella. Hopper et al. (2007) esittävät, että riskinä saattaa olla esimerkiksi päähankkijan liiallinen puuttuminen alihankkijan operatiiviseen toimintaan läpinäkyvyyden lisääntyessä.

3.1.5 Tavoitekustannuslaskenta

Yksi tulosohjauksen muodoista on tavoitekustannuslaskenta, jonka avulla pyritään karsimaan tuotteen kustannuksia vaikuttamalla koko tuotantoketjun kustannuksiin (Hopper et al. 2007).

Target costingilla tarkoitetaan kustannusten alentamiseen tähtäävää yhteistoimintaa tuotantoketjussa. Kustannusjohtaminen on yleisesti käsitetty alkavan sisäisten kustannusten määrittelyllä, jonka jälkeen tuotteen hinta määritetään, kun taas target costing toimii päinvastoin; kustannukset sovitetaan siihen, mitä asiakas on valmis maksamaan. Sen tavoitteena on myös alentaa turhia suunnittelukustannuksia ja toisaalta estää turhan ja kannattamattoman suunnittelutyön aloittamista ollenkaan. Toiminnan lähtökohta on pyrkiä määrittämään kustannukset halutun katteen mukaan ja suunnittelu ottaa huomioon laajasti koko tuotantokaaren sovittaen kustannukset haluttuun tavoitteeseen. Huomio on sisäisissä prosesseissa, mutta koska kustannuksista huomattava osa syntyy yri-

tyksen ulkopuolella, kuten alihankkijoilla, on olennaista ottaa huomioon myös toimittajien kustannukset. Jopa 80 % kustannuksista voi syntyä ennen kuin tuotanto pääsee alkamaan. Target costing toimii parhaiten verkostossa, jossa on yksi niin sanottu kärkiyri-ty eli toimija, joka auktoriteetillaan voi määrittää tavoitehinnat ja neuvotella kustannuksista. Toimintamallin heikkoutena voidaan osittain pitää sitä, ettei se tue kaikkien osapuolten mielipiteiden huomioonottamista. (Carlsson-Wall & Kraus 2010.)

3.1.6 Hintamekanismin osatekijät

Hintamekanismin toteutuessa kauppaa käyvät osapuolet välttävät kaiken ylimääräisen informaation jakamista ja neuvottelut koskevat pelkästään hintaa, johon riittävän informaation sanotaan tiivistyvän. Vesalainen (2004) on eritellyt hintamekanismin vaikuttavia tekijöitä, jotka voidaan jakaa markkina-, tehokkuus-, investointi- ja kannattavuustekijöihin. Markkinatekijöillä tarkoitetaan sekä tuotannon tekijöiden että lopputuotteen markkinoita. Tehokkuustekijöillä tarkoitetaan resurssien sisäistä käyttöä, mitä voidaan parantaa lisäämällä tehokkuutta esimerkiksi automaatiolla, uudelleenorganisoinnilla tai tehostamalla vaihdantaa ja varastointia. Investointitekijät ovat niitä toimia, joilla pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä lisäämällä kapasiteettia tai tehostamalla tuotavuutta. Erityisen tärkeiksi investointitekijät muodostuvat silloin, kun kumppanuussuhteessa tehdään investointeja tietyn asiakkaan tai toimittajan tarpeita varten ja suhteen ylläpitämiseen. Kannattavuutta mittaavilla tekijöillä saadaan selvyys siitä, millä tasolla kukin toimija on. Kannattavuusluvut, esimerkiksi liikevoittoprosentti, ovat ensisijaisesti johdolle ja sijoittajille tärkeitä tietoja, mutta voivat muodostua hintamekanismin toimintaan vaikuttaviksi tekijöiksi asiakkaan ja toimittajan vertaillessa näitä. Tällainen avoimen hintamekanismin syntyminen on mahdollista, kun kahden toimijan välillä vallitsee riittävä luottamus. (Vesalainen 2004.)

Vesalaisen (2004) mukaan toimittajan ja asiakkaan eli kahdenvälisen suhteen hintamekanismin vaikuttaa kolme hinnoittelukriteeriä, jotka ovat 1) kustannussuuntainen, 2) arvonalisäperusteinen ja 3) markkinaperusteinen hinnoittelu. Taustalla näiden syntyyn vaikuttavat markkinoiden tehokkuus, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen, sekä yritysten välinen suhde eli se, miten yrityksen huomioivat nämä markkinakriteerit. Näitä edellä mainittuja tekijöitä Vesalainen nimittää hintamekanismin osatekijöiksi. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan työn tuotavuutta eli muun muassa tuotantotekijöiden hintaa ja näiden tehokasta käyttöä. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan

yrityksen kykyä tuottaa asiakkaan näkökulmasta arvokkaita tuotteita verrattuna kilpailijoiden tarjontaan.

Osatekijät vaikuttavat hintamekanismin toimintaan eri tavalla. Markkinoilla vallitseva kustannustaso vaikuttaa kilpailuun yrityksen sisäistä tehokkuutta säätelemällä. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisesti tehokkaat yritykset eli ne, jotka pystyvät hankkimaan tuotantotekijöitä halvemmalla kuin muut, voivat olla vahvempia pitkän tähtäimen kilpailussa. Kilpailu tapahtuu kuitenkin hinnoittelun kautta eikä suoraan kustannustasolla. Ulkoinen tehokkuus taas vaikuttaa hintamekanismiin sen mukaan, kuinka suurta lisäarvoa se tuottaa asiakkaalle eli onko toimittajan tuottama palvelu arvokkaampaa kuin muiden vastaavat. Jos näin on, toimittajan hinnoittelu on vapaampaa. Tämä voi johtaa myös siihen, että toimittajat tarjoavat entistä enemmän laajempia ratkaisuja tai palvelukokonaisuuksia, joilla ei ole tarkasti määriteltävää markkinahintaa. (Vesalainen 2004.)

Hintamekanismin osatekijät voivat esiintyä joko automaattisina tai harkinnanvaraisina. Automaattisella tarkoitetaan tilannetta, jossa hinta muodostuu tietyn kaavan perusteella, ja tässä osapuolet ovat sitoutuneet ottavansa mukaan sellaisetkin kriteerit, jotka voivat olla toisinaan epäedullisia. Harkinnanvaraisia tekijöitä hintaa määrittävät kriteerit ovat silloin, kun ne ovat esillä neuvottelutilanteessa mutta eivät välttämättä määritä hintaa.

Myös toimittajan strategia ja asiakkaan kokema lisäarvo tuovat oman lisänsä hintamekanismin toimintaan. Toimittajan palvelurakenteeseen liittyvät valinnat vaikuttavat sen asemaan markkinoilla, mutta yhtä lailla siihen vaikuttaa kysyntä. Jos nämä eivät kohtaa, voidaan nähdä yrityksen strategian eroavan asiakkaan toivomasta lisäarvosta. Mitä monimutkaisemmaksi ja pidemmälle tulevaisuuteen sijoittuvaksi yritysten välinen vaihdanta kohdistuu, sitä vaikeammin markkinahintojen määrittely muodostuu. Vesalaisen (2004) mukaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden analyysin avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Kumppanuuden avulla kilpailuettujen saavuttaminen voi toteutua helpommin; molemmat osapuolet osallistuvat edellä kuvattujen osatekijöiden analyysiin ja sitä kautta hyöty on molempien helpompi saavuttaa.

Yksi markkinaperusteisen ohjauksen menetelmistä on verkostotason budjetointi. Yhteisbudjetoinnilla voidaan helpottaa myös yksittäisten yritysten budjetointia. (Tomkins 2001.)

Kilpailutaloudelle on siis tyypillistä, että se toimii itseohjautuvasti ja ohjaa voimavaroja tehokkaasti kaikkien osapuolien kannalta. Toimijat ottavat vastaan markkinalta saaman-

sa hintainformaation ja suunnittelevat toimintaansa sen tiedon pohjalta ensisijaisesti omaa etuaan ajaen. Markkinoiden itseohjautuvuuden vastakohtana tarkastellaan suunnitelmallista ja järjestäytyneitä toimijaa, yritystä tai yritysverkostoa, joka toimii markkinoilla oman strategiansa mukaisesti ja jota ohjataan hierarkkisesti.

3.2 Hierarkia eli autoritäärinen ohjaus

Hierarkia on tyypillisesti kirjallisuudessa esitetty tavaksi koordinoita yksilöiden toimintaa käskyvaltasuhteiden kautta. Määräysten antaminen ja sääntöjen asettaminen tulevat auktoriteettia käyttävältä taholta, millä taataan määräyksen antajan legitiimiys eli laillinen toimivalta antaa ohjeita ja valvoa niiden noudattamista. Hierarkialla pyritään Weberin (1968) mukaan sekä ennustettavuuteen että tehokkuuteen.

3.2.1 Transaktiokustannusteoria hierarkkisen ohjauksen taustalla

Transaktiokustannusteoria (Williamson 1985:44–49) tekee kaksi oletusta ihmisen perusominaisuuksista. Ensimmäinen koskee rationaalisen ajattelun rajallisuutta, millä tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä loppuun asti harkittuja päätöksiä. Teorian mukaan päätöksentekijät perustavat päätöksensä järkeen, mutta tietyt neurologiset rajat, kuten kyky käsitellä suurta tietomäärää virheettömästi, vaikuttavat päätöksentekoon. Myös esimerkiksi kielelliset rajoitteet monikulttuurisessa työympäristössä voivat vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen ja toiminnan rationaalisuuteen. Toinen oletus liittyy opportunistiin, jolla tarkoitetaan yksilön oman edun tavoittelua tai toimia, joilla koetetaan saavuttaa etuja, toisinaan jopa vilpillisin keinoin. Opportunistista käyttäytymistä ei ole välttämättä helppo tunnistaa: kyse ei ole aina suoranaisestä epärehellisyydestä vaan esimerkiksi valikoivasta tietojen antamisesta tai muulla vastaavalla tavalla tavoitellusta hyödystä itselle tai edustamalleen organisaatiolle. Epätäydelliset sopimukset ja opportunistisen käyttäytymisen pelko saa verkoston jäsenet valvomaan yhteisiä toimintojaan, mutta toisaalta on mahdollista, että siltä koetetaan varautua silloinkin, kun sen vaaraa ei ole.

Voidaan ajatella, että käyttäytymisen ohjauksen taustalla on pelko siitä, miten ihmiset toimivat, eli opportunistisen käyttäytymisen pelko ja toisaalta myös epävarmuus olosuhteista. Rajallisen rationaalisuuden vuoksi ihmisten käyttäytymistä ei myöskään voida täysin ennustaa, minkä vuoksi siihen varaudutaan sopimuksellisin keinoin, jotka osal-

taan kasvattavat vaihdantakustannuksia. Liiketoimissa ja erityisesti liiketoimintaverkos-
toissa sen vaikutusta voidaan estää muun muassa hierarkkisilla suhteilla ja sopimuksilla,
mutta yhtä lailla voidaan pyrkiä vähentämään hierarkkisten suhteiden tarvetta lisäämällä
luottamuksen ja sosiaalisten suhteiden merkitystä.

Jarillo (1993) ottaa esiin myös yrittäjän opportunistisen käyttäytymisen. Yrittäjän on
vakuutettava työyhteisönsä vilpittömistä tavoitteistaan, koska opportunistiset tavoitteet
herättävät epäluottamusta, joten on tärkeää, että muut tietävät työnsä arvon. Käyttäyty-
misen ohjauksella pyritään saamaan varmuutta toimintaan, mutta voidaan myös kysyä,
voiko hierarkkinen malli kääntyä organisaatiota vastaan, jos hallinta kohdistuu liikaa
tulevaisuuden epävarmuustekijöiden poistamiseen, ja toisaalta mitkä ovat näiden toimi-
en kustannukset.

3.2.2 Hierarkkisen ohjauksen keinot

Heide (1994) on esittänyt hierarkkiselle ohjaukselle olevan tunnusomaista tarkasti mää-
riteltyt sopimukset ja roolit toimijoiden kesken. Myös Dekkerin (2004) mukaan hierar-
kiaperusteinen ohjaus liitetään usein käyttäytymisen ohjaukseen ja roolien määrittämi-
seen. Käyttäytymiseen liittyvät ohjauksikäytännöt sisältävät usein erilaisia toiminnan
suunnitteluun sekä sääntöjen noudattamiseen liittyviä ohjeita, jotka voivat koskea esi-
merkiksi prosessin kulkua ja toimitusketjun valvontaa sekä laadun tarkkailua. Tämä
tarkoittaa, että ohjeet on syytä määrittää ennakkoon, millä pyritään helpottamaan asetet-
tujen tavoitteiden saavuttamista sekä arvioimaan roolien mukaista käyttäytymistä. Hei-
den (1994) mukaan kuhunkin rooliin etukäteen määritetyt tehtävät voidaan ottaa osaksi
myös palkitsemisohjelmaa, joskin usein ne liittyvät lyhyen tähtäimen tavoitteisiin niiden
muokkautuessa, ja aika ajoin niiden voidaan nähdä esiintyvän päällekkäisinä. Käytök-
sen ohjaukseen ja tulosohjaukseen liittyvät tavoitteet voivat olla hankalia saavuttaa var-
sinkin suhteen alussa. Tällöin sosiaalisen ohjauksen merkitys korostuu. (Hopper et al.
2007.)

Käytöksen ohjaus perustuu toiminnan seurantaan. Seuranta edellyttää, että tavoitteet on
asetettu etukäteen, ja ne voivat jakaantua lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja strategisiin
pitkän aikavälin tavoitteisiin. Kumppanuussuhteissa onnistunut tavoitteiden saavuttami-
nen on helpompaa, kun osapuolet ovat määrittäneet ne yhdessä, jolloin niiden seuranta
on myös helpompaa. On tärkeää, että kaikki toimijat tietävät, mitä heiltä odotetaan ja
mihin tavoitteisiin heidän oletetaan vastaavan. (Dekker 2004; Hopper et al. 2007.)

Yrityksellä on useita keinoja ohjata toimintaa. Mitronen (2002) on esittänyt yleisimmiksi keinoiksi vastuualueiden ja työnjaon määrittämisen, sääntöjen asettamisen, määräysten antamisen ja valvonnan, jotta ne tulevat noudatetuiksi. Hopper et al. (2007) esittää säännöllisillä tapaamisilla olevan tärkeä rooli käytöksen ohjaukseen liittyvässä kontrollissa ja kommunikoinnissa. Tapaamisten avulla osapuolet pysyvät ajan tasalla projektin edistymisestä ja voivat osallistua sen kehittämiseen ja yksityiskohtien hiomiseen, ja osaltaan tällä tavalla pystytään myös karsimaan turhia toimintoja ja kuluja. Osapuolten tulee kuitenkin olla tietoisia, mitä heiltä näissä tapaamisissa odotetaan, ja yhtä lailla informaation jakamiseen käytettävien tapojen tulee olla tehokkaita ja helppoja. (Hopper et al. 2007.)

Heide (1994) nostaa esiin myös toimijoiden kouluttamisen. Tietoa ja osaamista pidetään toiminnan edellytyksenä, mutta usein sen ajatellaan olevan vain tiettyjen yksiköiden tai ylempien toimijoiden käytettävissä. Toimijoiden osaamisesta ja taidoista tulee olla tietoinen etukäteen, ja mahdollisilta puutteilta voidaan välttyä, kun toimijat koulutetaan etukäteen tehtävään.

3.2.3 Hierarkia verkoston ohjauksessa

Verkoston ohjauksessa hierarkiaperusteinen ohjaus soveltuu hyvin sellaisten tehtävien hoitamiseen, joiden suorittaminen on rutiininomaista ja toistuvaa ja joissa toimintatavat ovat vakiintuneet. Hierarkiaperusteisen verkoston ohjaus perustuu yhden toimijan auktoriteettiin määritellä sääntöjä ja toimintatapoja. (Adler 2001.)

Hierarkian taso organisaatiossa ilmenee osittain päätöksentekomalleista. Mitä harvemmalle taholle päätöksenteko on keskitetty, sitä jäykempi hierarkkinen kontrolli on (Williamson 1985; Kohtamäki 2005). Yksi hierarkian eduista liittyy juuri päätöksentekoon ja johdonmukaisuuteen. Jaques (1991) esittää, että suuria kokonaisuuksia koskevia päätöksiin ei ole järkevää eikä tehokasta ottaa mukaan kaikkia osapuolia. Mitä enemmän mielipiteitä huomioidaan, sitä enemmän niiden käsittely vie aikaa. Hierarkkisen päätöksenteon edut saadaan irti tehokkaammin, kun toimivaltaa käyttää yksi pieni yksikkö. Tällä samankaltaisella päätöksentekotavalla estetään myös päätösten sattumanvaraisuus. (Jaques 1991.)

Hierarkian ajatellaan toisinaan olevan jäykkää ja hidasta päätöksentekoa, ja se liitetään usein byrokraatiaan ja eri hallintoelimiin. Hierarkialla saavutettavista eduista, kuten suunnitelmallisuudesta ja sääntöjen noudattamisesta, on saavutettavissa laajempaa hyötyä, kun hierarkkisuutta ja joustavuutta ei aseteta vastakkain. (Pihlanto 1995; Weber 1968.)

Jaques (1991) on argumentoinut hierarkian puolesta ja sanonut sen olevan tehokas ohjauskeino ja soveltuvan erityisen hyvin isojen organisaation ohjaamiseen ja joka ainoana toimintamallina mahdollistaa suurien työntekijämäärien palkkaamisen ja valvonnan. Mitä suuremmista verkostoista on kyse, sitä enemmän on tarvetta hierarkkiselle järjestykselle. Kehittämistoimintaan tähtäävän verkoston organisointimuodoksi hierarkkia ei välttämättä ole paras tapa järjestäytyä, koska innovaatiot ja kehittämistoiminta tarvitsevat onnistuakseen vapaata ideointia ja kokeilunhaluisen ympäristön (Stähle & Laento 2000).

Verkoston johtaminen voi olla paljolti tilannesidonnaista; toisinaan verkoston ohjaus voi tapahtua sen toimijan taholta, joka hankkii asiakkaita tai muilla keinoin saavuttaa uskottavan roolin muiden toimijoiden silmissä. Jokaisen yrityksen on kuitenkin johdettava omaa organisaatiotaan tehokkaasti ja joustavasti, jotta verkoston edut saadaan käyttöön. (Miles & Snow 1995.)

Verkoston tehokkuutta on arvioitu informaation vaihtamisen näkökulmasta, minkä on sanottu olevan yksi tärkeimmistä tehokkuutta lisäävistä tekijöistä. Toimintojen johtamisen tulisi keskittyä varmistamaan, että informaatiovirrat verkoston sisällä kulkevat eri toimijoiden välillä, ja informaation vaihtamisen kontrollin on sanottu olevan ainoa keino hallita toimintoja. Verkostoissa on usein tiedon jakamiseksi määritellyt viralliset kanavat, joiden toimivuutta tulee arvioida, mutta lähes yhtä tärkeiksi ellei jopa tärkeämmäksi muodostuvat epäviralliset kanavat. (Gadde & Håkansson 2001.)

3.2.4 Kontrollijärjestelmät

Management Control Systems (MCS) eli johdon kontrollijärjestelmillä tarkoitetaan niitä työkaluja ja järjestelmiä, joilla johto pyrkii varmistamaan alaisten käytöksen ja päätöksenteon yhdenmukaisuuden organisaation strategian kanssa. MCS:n voidaan karkeasti ajatella sisältävän kaikki ne mekanismit, joita organisaatio käyttää saavuttaakseen liike-

toiminnalliset tavoitteensa, ja ne ovat yleensä käytöksen ohjaukseen liittyviä muodollisia tai epämuodollisia ohjeita tai tapoja. (Malmi ja Brown 2008; Hopper et al. 2007.)

Simons (1995) puolestaan on määritellyt MCS:n tarkoitettavan formaaleja, informaatio-perustaisia rutiineja ja menettelytapoja, joita johto käyttää säilyttääkseen tai muuttaakseen organisaation toimintatapoja. MSC:n määrittelystä ollaan montaa mieltä tutkijoiden kesken, mutta kuitenkin lähes kaikki ovat samaa mieltä siitä, ettei se tarkoita ainoastaan pelkkien dokumentoitujen sääntöjen ja toimintaohjeiden laatimista.

Malmi & Brown 2008 esittävät, että organisaation sisällä vallitsevien useiden eri kontrollijärjestelmien tulee olla koordinoituja ja toisiaan tukevia, jotta kokonaisuudesta tulee hallittu. Kontrollimuodot jakautuvat 1) suunnitteluun, jonka avulla ohjataan käyttäytymistä sekä asetetaan operatiivisia tavoitteita, 2) kyberneettisiin kontrolleihin, joilla tarkoitetaan suoritusten vertaamista standardeihin, kuten budjettiin, sekä muihin taloudellisiin ja ei-rahamääräisiin kontrollijärjestelmiin, joita käytetään arvioitaessa jotain yksittäistä toimintaa tai osaa 3) palkitsemiseen sekä kompensatioon, jotka ovat yksilöiden ja ryhmien motivointikeinoja. Taustavaikuttajina edellä mainittuihin liittyvät vielä kulttuurinen kontrolli sekä hallintoon liittyvät kontrollitekijät. MCS:iin viitattaessa mainitaan myös sen vaikutukset ihmisiin ja heidän suorituksiin työtehtävissään. Yhtä lailla on määritettävä missä määrin ja tavoin tietoa käytetään suoritusten arviointiin ja niiden palkitsemiseen. Näin ollen Management Control Systemsin voidaan ajatella olevan ennen kaikkea käyttäytymisen ohjaukseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvä kontrollimekanismi.

Kulttuurinen kontrolli liittyy henkilöiden ja organisaation arvoihin ja sitä voidaan lähestyä kolmella tavalla: 1) organisaatioon voidaan rekrytoida henkilöitä, joilla on jo valmiiksi organisaatioon sopivat arvot, 2) henkilöstön arvot voivat ajan kuluessa muokkautua organisaation arvoja vastaaviksi tai 3) henkilöt voivat julkisesti toteuttaa organisaation arvoja vaikka ne poikkeavat heidän omista henkilökohtaisista arvoistaan. (Malmi & Brown 2008.)

Voidaan sanoa, että hierarkia on järjestelmä, jonka avulla liiketoiminnan ehdoista sovietaan. Hierarkialla pyritään estämään opportunistista käyttäytymistä ja keinoina käytetään sääntöjä, valvontaa ja muita käytöksen ohjaukseen perustuvia keinoja. Hierarkian on kuitenkin esitetty toimivan huonommin pienissä ja luovissa organisoitumisrakenteissa. Powell (1990) esittää myös, että yksi hierarkian haasteista liittyy sen jäykkyyteen muuttua nopeasti ympäristön muutoksiin tai kysynnän vaihteluihin ilman kustannusten

huomattavaa lisäystä. Innovaatioiden ja tehokkuuden kannalta voi olla hyödyllistä, jos verkostossa esiintyy luottamuksen avulla saavutettua joustavuutta ja pysyviä kumppanuuksia.

3.3 Sosiaalinen ohjaus

Sosiaalinen ohjaus perustuu Adlerin mukaan (2001) yhteisyyden kokemukseen ja luottamukseen. Sosiaalinen kontrolli liitetään Hopperin et al. (2007) mukaan arvoihin, normeihin ja organisaatiokulttuuriin. Arvoilla viitataan niihin päämääriin, joita verkostosuhteessa pidetään tärkeinä, kun normit taas ilmaisevat mikä on hyväksyttyä toimintaa päämäärien tavoittelussa. Tällaisessa ympäristössä nousevat Vesalaisen mukaan (2002) esiin vuorovaikutuksellisiin tekijöihin liittyvät osa-alueet kuten avoimuus, oppiminen, yhteisen näkemyksen luominen ja luottamus. Luottamuksen rooli on merkittävä niin vertikaalisessa kuin horisontaalisessa yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kesken, ja sen esitetään olevan merkittävä lähtökohta muun muassa osaamisen kehittymisen ja jakamisen kannalta. Luottamuksella yritysten välisissä suhteissa tarkoitetaan tässä varmuutta siitä, ettei toinen käytä tilaisuuden tullen toisen haavoittuvuutta hyväksi (Barney & Hansen 1994.) Luottamuksen rooli sosiaalisen ohjauksen rakentajana on vahvasti esillä sitä käsittelevässä kirjallisuudessa, ja sitä luonnehditaan osittain eri tavoin.

3.3.1 Sosiaalisen ohjauksen keinot

Dekker (2004) on esittänyt sosiaalisen ohjauksen ennakoiviksi muodoiksi kumppaneiden valinnan ja luottamuksen. Kumppaneiden valintaan ja luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat yhteistyön sujuvuus ja onnistunut vuorovaikutus, kumppanin maine ja mahdollinen historia verkostosuhteissa. Sosiaalista kontrollia on vaikea kuvata täysin, mutta se ilmenee parhaiten juuri kumppanin valinnan ja yhteistyön ylläpidon avulla. Organisaatiokulttuurien yhteensopivuus on tärkeä tekijä sosiaaliseen kontrolliin perustuvassa toiminnassa (Hopper et al. 2007).

Ring (1997) on jakanut luottamuksen kahteen muotoon: helposti särkyvään luottamukseen ja pitkäkestoiseen luottamukseen. Pitkäkestoisella luottamuksella tarkoitetaan tunneperäistä ja jopa ystävyyyden kaltaista suhdetta ja tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Useimmiten liiketoimintasuhteissa vallitseva luottamus on ensimmäistä tyyppiä eli hel-

posti särkyvää. Tämä voidaan käsittää siten, että luottamuksen rakentuminen on pitkä prosessi, ja sen syntyyn tarvitaan yhteistä toimintaa ja kokemuksia ja ennen kaikkea henkilötason vuorovaikutusta. Luottamuksen rakentumisessa kokemusten kautta merkityksellisiksi seikoiksi nousevat kumppanin vastavuoroisuus ja saavutettavuus.

Vesalaisen (2002) mukaan luottamus voi esiintyä henkilöiden välisenä luottamuksena, organisaatioiden välisenä luottamuksena tai henkilön ja organisaation välisenä luottamuksena toisiinsa. Kollektiivisella luottamuksella tarkoitetaan organisaatioissa vallitsevaa arvostetun henkilön mielipiteeseen tai kokemukseen perustuvaa luottamusta. Jos usealla organisaation jäsenellä on positiivisia kokemuksia yhteistyökumppanista, on todennäköistä, että kollektiivinen luottamus kasvaa ja vakiintuu eräänlaiseksi asenteeksi. Voidaan puhua maineesta tai käsityksestä, joka esiintyy yhteistyökumppanien tai mahdollisten yhteistyökumppanien mielissä.

Luottamusta voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: operatiivisesta ja strategisesta. Operatiivinen luottamus kohdistuu ”laaduntuottokykyyn”, toimitusvarmuuteen, ongelmien ratkomiseen ja joustavuuteen. Strateginen luottamus kohdistuu kumppanin strategiaan valintoihin kuten kasvusuunnitelmaan, uudistumiskykyyn ja riskinottohalukkuuteen. Strateginen kumppanuus ei onnistu ilman strategista luottamusta. (Vesalainen 2002.)

On esitetty, että luottamus voi syntyä vain, jos voimavarojen ja osaamisen vaihdon tarkoituksena on myötävaikuttaa kumppanin osaamisen kehittämiseen (Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001:8). Verkoston oppiminen on merkittävässä roolissa kilpailuedun saavuttamisessa. Sen on esitetty olevan jopa ainoa kilpailuedun lähde verkostossa, mikä tarkoittaa sitä, että verkoston on kyettävä kehittymään kilpailijoita nopeammin (Dyer & Hatch 2004.)

Yhteistyön sujuvuutta pyritään vahvistamaan muun muassa yhteisillä arvoilla, tavoitteilla, ongelmien ratkaisumalleilla ja riskien ottamisella, mitkä osaltaan edesauttavat luottamuksen syntymistä toimitusketjussa. Arvot ovat hybridioorganisaatiolle arvokkaita sisäisen kontrollin takia ja toisaalta toimintamallien vahvistamiseksi organisaation ulkopuolelle, eikä niitä pidä päästää syntymään itsestään vaan johdon tulee olla luomassa niitä yhteisesti (Mitronen 2002). Toimittajien tunteminen ja harkintaan perustuvat suhteet toimittajiin edesauttavat luomaan myös tärkeää osaamiseen perustuvaa luottamusta, mikä mahdollistaa osaltaan toimijoiden keskittymisen laadun varmistamiseen hinnan sijaan. (Cuganesan 2006; Dekker 2004.)

3.3.2 Sosiaalinen ohjaus verkostossa

Sosiaalisella kontrollilla saavutettavat hyödyt liittyvät osaltaan verkoston tehokkuuteen niiden korvattaessa juridisia sopimuksia ja vähentäen näin ollen sopimusten teko- ja valvontakustannuksia. Sosiaalisella ohjauksella edesautetaan myös yhteisten toimintamallien luomista ja jäsenten sopeutumista niihin. (Dyer & Singh 1998). Kiinteiden merkitystä tutkineet Heide ja John (1990) esittävät, että tukevia toimia ostajan ja myyjän välisessä suhteessa ovat muun muassa yhteinen tuotesuunnittelu ja laadunvalvonta, arvoanalyysi, kustannusten jakaminen ja tulevaisuuteen kohdistuvien suunnitelmien tekeminen ja jatkuvuuden lisääminen. Suhteiden jatkuvuuden kannalta Heide (1994) nostaa esiin yhteisten arvojen ja tavoitteiden korostamista.

Verkoston ohjauksen tulee huomioida yritysten välillä oleva etäisyys, joka on tarkemmin määritelty kohdistuvan sosiaaliseen, kulttuuriseen, teknologiseen ja aikaan liittyvään etäisyyteen. Sosiaalisella etäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuntevat toistensa tavat toimia ja ajatella ja kuinka ne suhtautuvat toisiinsa. Kulttuurinen etäisyys kertoo sen, miten lähellä yritysten arvot ja säännöt ovat toisiaan. Teknologinen näkökulma ottaa puolestaan huomioon sen, miten yritysten erilaiset tekniikat ja niihin liittyvät toimintatavat sopivat yhteen. Aikaan liittyvä etäisyys esiintyy yhteistyön alkuvaiheessa, kun sopimuksen sisältämät toiminnot odottavat toteutumistaan. (Ford 2002: 109.)

Jo yhteistyökumppaneiden valintavaiheessa osa huomioista kannattaisi kohdistaa yritysten organisaatiokulttuurien yhteensopivuuden arvioimiseen. Liian suuret eroavaisuudet kulttuureissa saattavat vaikeuttaa yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen laatimista jatkossa sekä hankaloittaa kommunikaatiota tai aiheuttaa väärinkäsityksiä. (Ahoniemi, Laiho & Neilimo 2002; Dekker 2004.)

Kiinteä suhde voi lisätä osapuolten sopeutumista epävarmuuteen lisäämällä varmuutta yhteisiin investointeihin. Ollus ym. (1998b) kirjoittavat verkoston kehittymiseen ja siinä vallitseviin suhteisiin vaikuttavan vallan ja intressien jakautumisen sekä niiden johtamisen. He esittävät kaksi tapaa edistää kehittymistä, joista ensimmäinen on kontrollin luominen hallinnollisin eli sopimusperusteisin keinoin. Toinen tapa on edistää yhteistä toimintakulttuuria samojen arvojen omaksumisen avulla. Joskus suurten yritysten on huomattu yrittävän organisoida verkostoa uudelleen vaikuttamalla suoraan toimijoiden ja osapuolten arvoihin, tavoitteisiin tai käyttäytymiseen verkostossa (Möller, Rajala & Svahn 2002).

Verkosto pystyy tuottamaan lisäarvoa kumppanuuksien avulla. Kumppanuudella tarkoitetaan yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon ja osaamisen eli tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Kumppanin kiinnostavuus syntyy siitä, mitä enemmän sillä on osaamista eli lisäarvoa annettavanaan. Tiedon integrointi on tällöin merkittävässä asemassa verkoston toiminnassa; osaaminen on kyettävä jakamaan, jotta sen hyödyt saadaan verkoston käyttöön. (Ståhle & Laento 2000.)

3.4 Ohjausmekanismien yhtäaikainen ilmeneminen

Ohjauksen muodot on tyypillisesti esitetty vaihtoehtoisina ohjauksen muotoina. Adler (2001) esittää, että ne voivat myös toimia joko toisiaan täydentävästi tai korvaavasti, ja hän liitti tähän myös käsitykset innovaatioista ja tiedon jakamisesta. Ohjausmekanismien esiintymiseen verkostossa vaikuttaa sen kehitysaste ja yritysten koko (Kohtamäki 2005: 101), jolloin esimerkiksi suhteen alussa pienikin ele voi olla riittävää suhteen solmimiseksi. Toiminnan kehittyessä on kuitenkin luonnollista kehittää sitä systemaattisesti organisoidumpaan suuntaan, jossa luottamus ja sopimukset tukevat toisiaan. Ohjausmekanismien yhtäaikaista käytöstä puhuttaessa käytetään usein termiä hybridijohtaminen (Bradach & Eccles 1989; Kohtamäki 2006), jolla tarkoitetaan ohjausrakennetta, jossa suhteiden ohjaamiseen käytetään kaikkia kolmea -markkina, hierarkia, luottamus-ohjausmekanismia.

Ohjausmekanismien yhtäaikainen käyttö voi perustua eri vaiheissa eri muotoihin, jolloin niillä tavoitellaan eri asioita (Adler 2001; Dekker 2004). Toiminta voi perustua esimerkiksi sosiaaliseen ohjaukseen ja verkostossa vallitsee korkea luottamus toimijoiden kesken, mutta samaan aikaan verkostossa voidaan jollain osa-alueella soveltaa korkeaa hierarkkista ohjausta, esimerkiksi tarkoin säänneltyjen toimintojen toteuttamisessa (Dekker 2004). Erikoistumisen lisääntyminen tarkoittaa usein sitä, että yrityksen voi olla vaikeampaa pitää kehittymiseen vaadittavaa osaamista kokonaan itsellään, jolloin sopiva yhteistyökumppani etsitään yrityksen ulkopuolelta eikä kilpailuttaminen ole tähän aina paras keino. Osaamisen lisääntyminen johtaa myös siihen, että yrityksen kyky hyödyntää markkinamekanismia heikkenee yhteistyösuhteiden syventyessä ja keskinäisen riippuvuuden kasvaessa. Vastaavasti myös ulkoistamistilanteessa toimintoja ulkoistavan yrityksen valta kyseiseen toimintoon heikkenee sen siirtyessä määräysvallan ulkopuolelle. (Kohtamäki & Vesalainen 2008.)

Vesalainen ja Kohtamäki (2008) ovat pohtineet tähän taustaan nähden kumppanuusmallin toimivuutta arvojärjestelmän koordinoitumekanismina. Kumppanuusmalli perustuu luottamuksen ja sosiaalisen pääoman syntymiseen, jotka ovat verkostomaisen organisoitumisen perustekijöitä. Sosiaalisen ohjauksen yhtäaikainen esiintyminen markkina- ja hierarkiamekanismien kanssa tarkoittaa, että kahden jälkimmäisen mekanismin käyttöä voidaan vähentää sosiaalisen mekanismin korvatesa osan niistä ja osapuolten välillä on yhteisen päämäärän kokemus. On kuitenkin muistettava, että pelkkä sosiaalisen pääoman olemassaolo ei yksistään riitä pitämään kumppanuusmallia yllä, vaan sillä on enemmänkin välittävä rooli oppivan suhteen syntymisessä. Kumppanuussuhteisiin liittyy aina korkea molemminpuolinen riippuvuus, mikä purkaantuessaan johtaisi korkeisiin vaihtokustannuksiin. Vaihtokustannukset syntyvät pääasiassa kahdesta toimesta: yhteiset investointien purkamisesta ja uuden kumppanuuden aloituskustannuksista. Tästä syystä pelkän markkinamekanismin käyttö ei ole kumppanuussuhteissa järkevää, vaan on parhaimmillaan tilanteissa, jotka edellyttävät yhdessä kehittämistä. (Kohtamäki & Vesalainen 2008.)

Luottamuksen lisääntyessä on todennäköisempää, että opportunistisen käyttäytymisen vaarat pienenevät ja hierarkkisen ohjauksen tarve vähenee. Näin ollen sosiaalisen ohjauksen voidaan ajatella olevan täydentävä ohjauskeino, ja sen rooli voi olla parhaimmillaan markkina- ja hierarkiaohjauksen yhdistämisessä tehokkaaksi ohjausmuodoksi. Ilman luottamusta ja sosiaalisia suhteita verkoston moniulotteisuus saattaa kääntyä toimijoita vastaan, kun sen pitäisi pystyä tarjoamaan toimijoille etuja. Transaktiokustannuksia voidaan alentaa parhaiten Jarillon (1993:135) mukaan edistämällä luottamusta verkostossa.

Heide (1994: 75) on tutkinut kolmea ohjausmekanismia ja esittänyt, että markkina, hierarkia ja verkosto voivat olla käytössä yhtäaikaaisesti, jos niitä ei käytetä äärimuodoissaan. Voidaan todeta, että ohjausmekanismien yhtäaikainen ilmeneminen on aiempien tutkimusten mukaan tavallista, ja ohjauksessa pyritään tällöin hyödyntämään kunkin mekanismin piirteitä verkostoitumisen asteesta riippuen. Ohjaukseen vaikuttaa myös esimerkiksi se, millaista osaamista verkoston jäsenillä on ja kuinka luottamukselliseksi yhteistyösuhteet ovat muodostuneet.

3.5 Yhteenveto ohjausmekanismeista

Markkina- eli hintaohjaus perustuu hintoihin ja transaktiokustannusten alentamiseen, jossa kilpailu määrittää toiminnat rajat. Hinta on tällöin ainoa päätöksenteon merkitsevä tekijä eivätkä esimerkiksi toimijoiden väliset suhteet vaikuta päätökseen. Hierarkiaohjaus perustuu käyttäytymisen ohjaukseen ja sääntöihin. Hierarkkiselle ohjaukselle on tunnusomaista tarkasti määritellyt sopimukset ja roolit toimijoiden kesken. Sosiaalinen ohjaus perustuu taas luottamukseen ja ihmisten välisiin suhteisiin, ja tunnusomaista näille suhteille on vuorovaikutuksellisuus.

Hintamekanismin toiminnassa kärkiyritys ohjaa toimittajia ja lyhyitä transaktioita, missä tavoitteena on taloudellisen hyödyn maksimoiminen. Markkinaohjattuja suhteita ohjataan yhteisillä tavoitteilla ja tulospalkkioilla sekä roolien mukaisilla raportointimalleilla. Käyttäytymiseen liittyvät ohjauksekäytännöt tarkoittavat usein toiminnan suunnitteluun ja seurantaan sekä sääntöjen noudattamiseen liittyviä ohjeita, kuten valvonta, laadun tarkkailu ja prosessin kulku. Sosiaalinen kontrolli liitetään arvoihin, normeihin ja organisaatiokulttuuriin. Sosiaalisen ohjauksen keinoja on muun muassa kumppanin valinta, yhteinen päätöksenteko ja yhteisen toimintakulttuurin luominen.

Markkinoiden ja hierarkioiden tehokkuutta voidaan arvioida vertailemalla niiden transaktiokustannuksia (Pihlanto 1995). Markkinamekanismin tehokkuus edellyttää standardeitua tuotteita, ja toimittajilta uusien tuotteiden kehittämistä. Markkinaperusteisesti ohjattuja suhteita kuvaa toimijoiden riippumattomuus ja joustavuus. Suhteet ovat vaihdantasuhteita, joissa on selvä alku ja loppu. Hierarkiaperusteinen ohjaus on tehokkaimmillaan rutiinipitoisten ja toimintatavoiltaan vakiintuneiden tehtävien ohjaamiseen, ja sen arvioidaan mahdollistavan suurien organisaatioiden ohjauksen.

Virallisten ohjausmenettelyjen lisäksi organisaation on kyettävä järjestämään epävirallisia toimintatapoja. Epämuodollisilla kanavilla on tapana muodostua joka tapauksessa, joten niiden tukemisella organisaation johto voi säännellä niiden esiintymistä ja hallitsevuutta. (Mitronen 2002: 358). Sosiaalisen ohjauksen perustuessa luottamukseen ja vuorovaikutuksellisuuteen se tukee verkoston oppimista ja tehostaa verkoston kilpailukykyä muita verkostoja vastaan.

Taulukko 1. Ohjausmekanismien keinot (mukailtu Adler 2001).

	Markkina	Hierarkia	Sosiaalinen
Perustuu	Hinta, kilpailuttaminen	Yhden toimijan määräysvalta/ auktoriteetti	Yhteisyyden kokemus, luottamus
Tunnusomaista	Toimijoiden riippumattomuus, joustavuus, suhde alkaa ja loppuu selkeästi	Tarkasti määritellyt sopimukset ja roolit	Yhteiset toimintatavat ja tavoitteet, suhteiden jatkuvuus
Keinot, kohdistuu	Yhteiset tavoitteet, palkitseminen Transaktioiden kustannusten ohjaaminen, kustannusten avoin esittäminen	Käyttäytymisen ohjaus, tavoitteet, seuranta, roolien määrittäminen	Kumppaneiden valinta, organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen, yhteisyyden korostaminen
Hyvää	Tehokkuus	Mahdollistaa suurien organisaatioiden ohjaamisen	Tukee oppimista, jatkuvuutta
Huonoa	Ei tue osaamisen ja tiedonsiirtoa, kilpailun mahdollinen vääristyminen	Ei sovellu kehittämistä ja luovuutta vaativiin ympäristöihin	Saattaa olla tehotonta, jos yhteisyyttä ylikorostetaan

4. METODOLOGIA

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehtävä empiirinen osuus määrittää tutkimuksen lisäarvon tieteelliselle keskustelulle. Sen takia on osattava tehdä oikeita valintoja tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun ja analysoinnin osalta. Tässä kappaleessa kuvataan ja perustellaan tutkimuksen menetelmät sekä esitellään lyhyesti kukin tutkimukseen osallistunut yritys. Lisäksi kappaleessa kuvaillaan rakennusalan ominaispiirteitä ja tutkimukseen osallistuneiden yritysten toimintaympäristöä.

4.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellinen tutkimus on mahdollista toteuttaa joko kvalitatiivisella eli laadullisella tai kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella. Tässä tutkimuksessa empirian toteuttavaksi valittiin laadullinen menetelmä, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä ilmiöiden ja tapahtumien ymmärtäminen. Laadullisen tutkimuksen kohteena ovat yleensä ihmiset ja asiat niiden luonnollisessa ympäristössä, missä on mahdollista tunnistaa erilaisia suhteita, ja jossa niitä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena enemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita ja säännönmukaisuuksia kuin testata hypoteeseja. Laadullinen tutkimus ottaa huomioon tutkittavien menneisyyden ja kehityksen ja suosii metodeita, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille; tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ym., 2002; Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Teemahaastatteluksi kutsutaan niin sanottua puolistrukturoitua haastattelua, joka suoritetaan ennalta määrättyjen aihepiirien eli teemojen osalta. Teemahaastattelu on syvähaastattelu, jossa haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, ja saada siten parempi ymmärrys vastauksiin. Haastattelu etenee teemojen varassa, mutta haastattelutilanteessa on liikkumavaraa ja kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella tilanteen mukaan. Aineistoa on myös mahdollista täydentää jälkeenkä. Teemahaastattelun puolesta puhuu myös se, että sen avulla päästään käsiksi niihin merkityksiin, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille, ja tuovat esiin tutkittavien näkökulman. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 34–36.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tämän menetelmän avulla pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Haastateltavien lukumäärään voidaan ottaa kantaa niin sanotun saturaatiokäsitteen avulla, jonka mukaan tutkija haastattelee niin montaa henkilöä, ettei seuraava haastateltava tuo enää uutta lisäarvoa tutkimuksen kannalta. Käsite on kuitenkin jokseenkin subjektiivinen, sillä tutkija tekee päätöksen haastateltavien lukumäärästä.

4.2 Aineiston keräys ja analyysi

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelut toteutettiin syksyn 2011 aikana kahdeksassa eri rakennus- tai rakennuttajaliikkeessä, jotka valittiin koon ja tunnettuuden perusteella. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Vastaajat valittiin toimenkuvan perusteella johto- tai päällikkötason henkilöistä, joilla on riittävä substanssiosaaminen rakennusprojektien toteuttamisesta, pääasiassa asunto- tai toimitilarakentamisen puolelta, mutta joilla aseman perusteella näkökulma on projektin johtamisessa. Asiantuntijahaastattelussa kiinnostuksen kohteena ei ole asiantuntija sinänsä, vaan asiantuntijalla hallussa oleva tieto (Alastalo & Åkerman 2010: 373). Vastaajien joukossa oli sekä hankinta- että hankepäälliköitä, mikä vuoksi vastauksiin saatiin kumpikin näkökulma. Rakennustoiminnan ollessa kuitenkin suhteellisen samanlaista yrityksen toimintamallista riippumatta ei vastaajien asema aiheuttanut ristiriitoja aineiston analyysin kannalta.

Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman tarkasti. Ruusuvuoren (2010: 425) mukaan suositeltava tarkkuustaso on keskusteluanalyttinen litterointitapa, joka tosin voi olla löyhempikin kiinnostuksen kohdistuessa asiasisältöihin. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin tarpeellista noudattaa tarkempaa litterointitasoa runsaan ja tutkijalle uuden asiasisällön vuoksi, millä pyrittiin myös välttämään väärinkäsityksiä sekä tutkijan sortumista ylitulkintaan.

Haastatteluaineistoa on mahdollista lähestyä joko poikki- tai osa-aineistollista koodaus- tai luokittelustrategiaa käyttäen. Poikkiaineistollinen koodausmenetelmä tarkoittaa aineiston läpikäymistä tiettyjä rakenteita tai teemoja etsien. Tämän tapainen systemaattinen rakenteiden kartoitus sopii tutkimuksiin, joissa havaintoyksikkönä käytetään esimerkiksi toistuvia vuorovaikutuskäytänteitä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroitu aineisto on koodattu kolmen ohjausmekanismin mukaan. Toisessa vaiheessa aineistosta on poimittu ennalta määrättyjä teemoja mukailien ohjausmekanismeja kuvaavia käytänteitä, jotka on kuvattu tutkimuksen analyysiosiossa.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu analyysin systemaattisuus ja tulkinnan luotettavuus. Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Toistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kuvaamista mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti, jolloin lukija voi lukemansa perusteella päätyä samoihin tuloksiin. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksesta tulee käydä ilmi, mistä aineiston kokonaisuus koostuu, mutta myös mitä mahdollisia rajoituksia tutkimuksessa esiintyy. (Ruusunvuori ym. 2010). Tässä tutkimuksessa tulosten yleistettävyyden puolesta puhuu vastausten samankaltaisuus haastateltujen henkilöiden asemasta riippumatta. Lähes kaikilla vastaajilla oli kokemusta rakennusalalta myös muista tehtävistä, joten voidaan olettaa, että kokemuksen tuoma asiantuntijuus käy ilmi vastauksissa. Validiteetilla tarkoitetaan Ruusunvuoren ym. (2010) mukaan aineistojen ja tulkintojen käypyyttä eli oikean aineiston valintaa ja hankintaa, analyysin systemaattisuutta ja perusteluita.

Tässä tutkimuksessa aineiston luotettavuutta lisää teoreettinen näkökulma haastattelukysymysten asettelussa, haastatteluiden toteuttamisen ajankohta, keräyksen ja analysoinnin järjestelmällisyys sekä haastateltavien valinta toimenkuvan perusteella. Tulosten yleistettävyydessä on huomioitava se, että aineisto on kerätty suurista yrityksistä, joiden toiminnan laajuus ja volyyymi voivat vaikuttaa käytettävien ohjauskeinojen esiintymiseen eikä tuloksia voi siten yleistää kaikkiin pienempiin rakennusyrityksiin. Haastateltavat osallistuiivat tutkimukseen omalla nimellään, mutta aineiston tuloksia ja vastauksia ei kohdisteta keneenkään vastaajaan erityisesti. Tällä pyrittiin myös välttämään nauhurin käytöstä syntyviä mahdollisia jännitteitä.

4.4. Tutkimuksen konteksti

Rakentamisella on suuri merkitys Suomen kansantaloudessa. Siihen käytetään noin kymmenen prosenttia bruttokansantuotteesta. Kansallisvarallisuudestamme rakennusten, maa- ja vesirakenteiden sekä rakennetun ympäristön osuus on noin 70 prosenttia. Rakentamisessa koettiin ennätysellisen pitkä nousukausi vuodesta 1996 vuoden 2008 syksyyn. Rakentaminen romahti vuonna 2009 maailmantalouden kriisin seurauksena. Talonrakentamisen arvo laski 17 prosenttia ja oli 20 miljardia euroa. Rakentaminen toipui vuonna 2010 pitkälti valtion elvytystoimien ja matalan korkotason ansiosta. Rakennusala on tyypillisesti reagoanut herkästi talouden suhdannevaihteluihin. Alaa leimaa myös pirstoutunut ympäristö ja kilpailullinen luonne. (Rakennuslehti 2011.)

Rakentamisen merkitys työllistäjänä on suuri. Rakennusalan työllisten määrä oli vuonna 2010 keskimäärin 175 000. Rakennusalan työvoima on melko ikääntynyttä, minkä vuoksi alalta siirtyy eläkkeelle paljon henkilöstöä. Osittain siitä syystä rakennusosalalla työskentelevien ulkomaalaisten määrä on kaksinkertaistunut Suomessa vuodesta 2007. Arvioiden mukaan ulkomaalaisia työntekijöitä olisi talonrakentamisessa tällä hetkellä 25 000–30 000. Ulkomaalaisten työntekijöiden määrän lisääntymisen syynä on lisäksi säästötavoitteet työvoimakustannuksissa.

4.4.1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Tutkimusaineisto koostuu sekä perinteistä, pääurakoitsijan roolissa rakennusliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä että rakennuttajan roolissa toimivista yrityksistä. Rakennustoimintaa harjoittavien yritysten toiminta kattaa yrityksestä riippuen infra- ja talonrakentamisen lisäksi talotekniikkapalveluiden toiminnot.

AVAIN Rakennuttaja Oy

AVAIN Rakennuttaja on rakennuttamis- ja projektinjohtopalveluihin erikoistunut yritys, joka tuottaa asiakaslähtöisesti rakennusprojektien johtamisen palveluja. Tuotteet kattavat muun muassa asuntoja, kouluja, päiväkoteja ja palvelukoteja erilaisilla hallinto- ja toteutusmuodoilla. Rooli projektin johtamisessa määräytyy tilaajan kulloisenkin tarpeen mukaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli 48 miljoonaa euroa ja henkilöstöä 30.

Lemminkäinen Oyj

Lemminkäisen liiketoiminta on organisoitu kolmeen toimialaan: talonrakentamiseen, infrarakentamiseen ja talotekniikkaan. Kansainvälisistä toiminnoista muodostetaan vuoden 2012 alkaen neljäs toimiala. Liikevaihto vuonna 2010 oli 1 892 miljoonaa euroa. Henkilöstöä on 8300, joista 71 % toimii Suomessa. Loput ovat muissa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä, Itä-Euroopassa. Toimintaa on myös Intiassa ja Kiinassa. Lemminkäisen osake on noteerattu Helsingin pörssissä.

NCC

NCC:n liiketoiminta-alueita ovat rakentaminen, asuminen, kiinteistöjen kehittäminen sekä tie- ja maanrakentaminen. Konserniin kuuluva suunnittelutoimisto on nimeltään Optiplan. NCC toimii kaikissa Pohjoismaissa. Ruotsista löytyvät kaikki konsernin liiketoiminta-alueet, muissa maissa markkina-asema vaihtelee. Liikevaihto Suomessa vuonna 2010 oli 805 miljoonaa euroa ja henkilöstöä Suomessa 2 700. NCC-konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 5 200 miljoonaa euroa ja henkilöstöä 16 731.

PEAB

Peabin toiminta kattaa asumisen, liike- ja toimitilojen, julkisten rakennusten, korjausrakentamisen sekä infrastruktuurin rakentamisen. Peabin toimialoihin Suomessa kuuluu myös betoni- ja maa-ainestuotanto sekä rakennusnosturien vuokraustoiminta. Henkilöstön määrä vuoden 2010 lopussa lähes 700 henkilöä. Peab Oy on osa pohjoismaista Tukholman pörssissä listattua 14 000 henkilöä työllistävää Peab-konsernia, joka on yksi pohjoismaiden suurimmista rakennusyhtiöistä. Peab-konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 3,8 miljardia euroa.

SATO

Sato on yksi Suomen johtavista asuntosijoitusyhtiöistä, jonka omistuksessa on 23 000 vuokrattavaa asuntoa. Konsernin päätoimialana on asuntosijoittaminen ja lisäksi yhtiö rakennuttaa uusia asuntoja myytäväksi ja konsernin sijoitusasunnoiksi. SATO-konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 192,9 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee noin 130 henkilöä. Yhtiön suurimmat omistajat ovat suomalaisia työeläke- ja vakuutusyhtiöitä. Yhtiön toiminta-alueena ovat pääkaupunkiseudun lisäksi Tampereella, Turussa, Oulussa ja Jyväskylässä sekä Pietarissa.

SKANSKA

Skanska jakautunut neljään toimialaan, jotka ovat rakentamispalvelut sekä asuntojen, toimitilojen ja infrastruktuurin projektikehitys. Skanskan Suomen ja Viron liiketoimin-

tojen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2010 oli noin 880 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli noin 3 100. Suomessa heistä työskentelee noin 2 700. Skanska-konserni toimii Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Latinalaisessa Amerikassa. Skanska-konsernin emoyhtiö Skanska AB on listattu Tukholman pörssiin, ja sen liikevaihto vuonna 2010 oli lähes 13 miljardia euroa.

SRV

SRV:n toimintaan kuuluu toimitilarakentaminen, asuntorakentaminen ja infrarakentaminen. Konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 484,8 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta muodostui Suomessa noin 95 prosenttia ja noin 5 prosenttia Venäjällä ja Baltian maissa. SRV:n palveluksessa on noin 794 henkilöä. SRV toimii Suomessa Helsingin metropoli-alueella, Turussa, Tampereella, Oulussa, Jyväskylässä Lappeenrannassa ja Joensuussa. Suomen lisäksi SRV toimii Venäjällä ja Baltiassa. Kansainvälinen liiketoiminta toimii projektinjohtourakoitsijana ja kiinteistöhankeiden kehittäjänä Venäjällä ja Baltian maissa.

YIT Oyj

YIT:n toimialat ovat: asuntorakentaminen, toimitilarakentaminen, infrarakentaminen sekä kiinteistötekniiset palvelut. Vuonna 2010 toimialojen liikevaihto oli 3 847 miljoonaa euroa. Toimintaa on Pohjoismaissa, Venäjällä, Baltiassa, Saksassa, Itävallassa, Puolassa, Romaniassa, Tshekissä ja Slovakiassa. YIT:n osake on listattu Helsingin pörssissä. Henkilöstöä konsernissa on lähes 26 000.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.

Organisaatio	Haastateltava	Nimike
Skanska	Riku Kolhonen	Hankintapäällikkö
YIT	Janne Järvinen	Konsernin hankintajohtaja
AVAIN Rakennuttaja Oy	Perttu Liukku	Toimitusjohtaja
Sato	Jouko Kuusela	Yksikön johtaja
PEAB	Pia Salminen, Heikki Korpela	Hankintapäällikkö Työpäällikkö
NCC	Jukka Kylliö	Yksikön johtaja
Lemminkäinen	Jouni Hyötylä	Hankintajohtaja
SRV	Jarmo Viljanen	Konsernin hankintajohtaja

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan pyrkiä toisaalta teorioita kehittävään tutkimukseen ja toisaalta teorioita testaavaan ja yhdistävään tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata kunkin ohjausmekanismin keskeisiä piirteitä ja niille tyypillisiä ohjaamisen keinoja rakennusosalalla. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat kolmen ohjausmekanismin, markkina, hierarkia ja sosiaalinen, keskeiset piirteet (Adler 2001; Dekker 2004; Kohtamäki 2005). Aiemmassa ohjausjärjestelmätutkimuksessa on tutkittu paljon yksittäisiä ohjausmekanismeja, esimerkiksi laadullisia arviointiprosesseja (Heide & John 1990) tai sosiaalisia mekanismeja (Jones et al., 1997), mutta ohjausmekanismien yhtäaikaista ilmenemistä on tutkittu vähemmän (ks. Kohtamäki 2005; Mitronen 2002). Tutkimusongelma tässä oli *miten erilaiset taloudellisen toiminnan ohjausmekanismit ilmenevät rakennusalan verkostoissa*, ja tarkoituksena on tarjota uutta tietoa ohjausmekanismien mahdollisesta yhtäaikaisesta ilmenemisestä rakennusosalalla. Tutkimustuloksissa käsitellään kunkin yksittäisen ohjausmekanismin - markkina, hierarkia ja sosiaalinen - ilmeneminen ensin erikseen, minkä jälkeen tulokset kootaan yhteen. Tuloksissa ei viitata vastaajiin siinä järjestyksessä kuin ne on taulukossa esitetty.

5.1 Yritysten verkostoyhteistyö

Verkoston ohjausta tutkittaessa on ymmärrettävä yritysten toimintakenttä ja sen vaikutukset eri yritysten toimintaan. Tässä pyritään kuvailemaan sitä, millaista verkostoyhteistyötä yritykset tekevät, minkä jälkeen tuloksia esitellään yksityiskohtaisemmin.

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä on laajamittaista yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, mutta varsinaista tiiviimpää yhteistyötä on harvemmalla.

”Meillä on yhteistyökumppaneita, muun muassa rautakaupat on yksi tyypillinen, mitä jatkuvasti tarvii ja se on vuosisopimus pohjalta. Sitten meillä on tämmösiä vuositarjous, että ne ei niinkään sido meitä mutta he on halunnut antaa tarjouksen meille mitä me voidaan helposti käyttää [...] Sitten meillä on paljon niitä, joille ilman muuta lähetetään tarjouspyyntö aina, että he tekee meille paljon [...] Mutta sitten me pyritään koko ajan etsimään uusia Suomesta ja ulkomailta eli me laajennetaan meidän repertuaaria.” V4

Yleisesti alaa ja toimintaympäristöä kuvattiin samantapaisesti kilpailulliseksi ja suhdanneherkäksi ja monet haastatelluista korostivat alan kovuutta. Muillakin kuin kilpailunrajoituksilla on oma vaikutuksensa tuontiin ja kansainvälistymiseen.

”Silleenhän se suomessa poikkeaa esim. Ruotsista, että täällähän se on kauheen pirstaloitunutta ja on hirveä määrä rakennusliikkeitä [...] Se tietenkkin, että suomessa on kohtuullisen kova kilpailu

varsinkin pienemmistä urakkakohteista [...] Mutta kyllähän tämä on kohtuullisen kilpailtu ala ainakin nyt kun suhdanteetkin on vähän häilyvät.” V3

”On paljon tuonnin rajoituksia vaikka meillä on tämmönen EU ja täällä on ce-merkittyjä tuotteita, niin suomessa aina ce-merkintä ei takaa, että sä voit sen panna rakennukseen kiinni.” V2

Rakennusalan toiminta on säilynyt hyvin samanlaisena pitkään, joskin uusia tuotteita ja tekniikkaa kehitetään kovaa vauhtia. Se ei kuitenkaan ole vaikuttanut siihen, millaisessa ympäristössä ja tekijöillä rakennusalalla toimitaan.

”...tämä rakennusala on kovin vanhoillinen, että meillä on samat toimintatavat kuin ennen sotia, samalla tavalla sitä kuraa valetaan.” V2

Siinä nähtiin myös hyviä puolia, joista suurin on se, että rakentamista tulee aina olemaan suhdanteista riippumatta. Taloussuhdanne vaikuttaa osaltaan, mutta se ei poista teollisuutta kotimaasta.

”Rakentamisalan etu on että rakentaminen on paikallista että taloja ei voi tehdä Kiinassa ja tuoda tänne.” V1

Käsitys verkostoyhteistyön laajuudesta erosi jonkin verran tutkimuksessa käytetystä käsitteistöstä, mutta tarkentavien kysymysten avulla saatiin selville, että esimerkiksi kumppanuutta käytettiin kuvaamaan sellaisia suhteita, joissa toiminta on ollut jossain määrin toistuvaa, mutta myös sellaisia suhteita, joissa tehdään laajempaa, jopa strategisempaa yhteistyötä. Yhteistyötasoja eritellään myöhemmin tarkemmin.

5.2 Markkinamekanismi

Kilpailuttaminen

Rakennusalan toiminnassa ja toimittajien ohjaamisessa korostui erittäin vahvasti kilpailuttaminen. Kilpailuttaminen pätee niin aliorakka- kuin hankintasopimuksissa eikä muulla tavoin solmittuja sopimussuhteita juurikaan ole. Vain pienimpiä toimia voidaan tehdä ilman tarjousvertailua, mutta niitäkin pyritään automatisoimaan. Vastaajasta riippuen kilpailuttaminen koskee tietyn aliorakan kilpailuttamista tai hankinnan näkökulmasta materiaalien ja toimitussopimusten kilpailuttamista, mutta yhteistä kaikissa vastauksissa oli, että toimittajat ja urakoitsijat on kilpailutettu ennen sopimuksen solmimista.

Kilpailuttamisen tarkoituksena ennen jokaista urakkaa tai sopimusta on selvittää kilpailukyysisin hinta markkinalta. Vastausten perusteella voidaan todeta myös, että vaikka

kilpailuttaminen suunnataan myös vanhoihin toimittajiin, toiminnassa etsitään koko ajan myös uusia toimittajia, ja niiden määrä on runsas. Toimittajarekistereissä on vähintään satoja, mutta jopa kymmeniä tuhansia toimittajia, mutta kaikki eivät ole aktiivisia toimittajia, vaan joukossa on myös kertakaupat.

”Siellä on semmosia satasten laskuttajia aika paljon. Tämähän on meidän ongelma, tämä toimittajien runsas määrä.” V2

Toimittajien runsas määrää kuvastaa alan suurimpia haasteita: kovaa kilpailua ja pirstoutunutta ympäristöä. Niillä yrityksillä, joilla on omaa työvoimaa ja jotka rakentavat itse, on enemmän toimittajia. Näihin yrityksiin hankitaan tavaraa ja materiaalia työmaille, kun taas rakennuttajat kilpailuttavat urakoita, jotka yleensä sisältävät materiaalit ja työntekijät. Dekkerin (2004) mukaan kilpailuttaminen kohdistuu useimmiten kustannuksiin eli tulosohtaukseen, mikä korostui kaikissa vastauksissa merkittäväksi ohjausmuodoksi. Toimittajien runsas määrää kertoo myös, että lyhyet suhteet ja jopa kertaostot ovat yleisiä eikä toimittajan kanssa jaeta välttämättä muuta kuin yksi kauppa.

Kohtamäki (2005) on esittänyt, että hintaohjauksen äärimuodossa ei esiinny hierarkiaa vaan kärkiyritys ohjaa toimittajia ja lyhyitä transaktioita, mikä johtaa siihen jatkuvien parannuksien tai kokonaan uusien tuotteiden etsimiseen. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella uusien tuotteiden etsimiseen käytettyjen resurssien määrä rakennus-alalla on suuri. Yhtenä suurimmista haasteista esitettiin olevan jatkuvan kehittymisen tarve ja uusien tuotteiden ja materiaalien hankinta. Tämä asettaa haasteita markkinaohjaukselle, jota käytetään yhdessä hierarkiaohjauksen kanssa.

Ostot ja tilaukset

Osa hankinnasta pyritään automatisoimaan vuosisopimuksilla, millä tarkoitetaan hankintojen sitomista tietyille toimittajalle ennalta sovittuun hintaan seuraavaksi vuodeksi. Vuosisopimuksilla pyritään varmistamaan esimerkiksi sellaisten materiaalien saanti kohtuullisella hinnalla tietyksi ajaksi eteenpäin, joita lähes poikkeuksetta tarvitaan, sekä tavaran saannin vaivattomuus. Vuosisopimuksilla pyritään myös helpottamaan hankinnan omaa työtä, koska jokaisen yksittäisen erän kilpailuttaminen koetaan enemmän aikaa ja rahaa vieväksi kuin säästäväksi. Hankinnoissa käytetään melko yleisesti hankintajärjestelmää, jota hyväksikäyttäen työmaat pystyvät myös itse tilaamaan tavaraa eli niin sanotusti ”kotiin kutsumaan” suoraan työmaalta ja siten saamaan kustannushyötyjä.

Vuosisopimukset solmitaan yleensä nimensä mukaisesti vuodeksi, mutta ne voivat olla myös lyhyempiä, jopa kahden kuukauden mittaisia. Sopimuksen keston vaikuttaa esimerkiksi volyyymi, raaka-aine tai suhdanne. Mitä herkempi markkina, sitä haluttomampia osapuolet ovat sitoutumaan pitkiin sopimuksiin. Hankinnan haasteita kuvailtiin haastatteluissa juuri markkinan ennustamisessa:

”Et kun me tehdään esim kilpailu-urakoissa tarjouksia kahden kolmen vuoden päähän niin silloinhan meidän pitää nähdä että mikä on se skenaario tai että niitä skenaarioita pitää olla monta ja sitten valitaan niistä se todennäköisin ja luotetaan siihen. Se on avain menestykseen, että sä ymmärrät sen markkinan, sä teet asioita oikeassa paikassa ja oikeeseen hintatasoon sekä myyntimielessä että hankintamielessä.” V8

Kaikki sopimukset eivät myöskään velvoita ostajaa sataprosenttisesti vaan niissä voidaan huomioida maantieteelliset seikat tai neuvotella sopimus sitovaksi vain tietyiltä osin. Vastauksissa kuitenkin korostui, että myös niin sanotusti huonoja sopimuksia noudatetaan määräajan loppuun eikä sopimuksia rikota. Vain yksi haastatelluista kertoi sopimusten sitovan vain toimittajia, mitä edellyttää oletettavasti määräävä markkina-asemaa.

Hankintayksikkö kilpailuttaa toimittajia ja urakoitsijoita ja vastaa sopimusneuvotteluita. Vaihdantakustannusten aiheuttajia on Williamsonin (1985) mukaan muun muassa markkinahintojen selvittämistoimet, joista vastaa yleensä erillinen hankintayksikkö ja jonka vastuulle hankinta yhä enenevässä määrin pyritään keskittämään. Hankinnalta edellytetään tällöin tarkkaa kustannus- ja markkinatietoutta ja hintojen kehitystä seurataan jokseenkin tarkkaan. Ohjauksessa tämä näkyy muun muassa siten, että kilpailuttaja pystyy tarkempaan kilpailuttamiseen ja ohjaamaan toimittajaa.

”...jos me kerrotaan, että meistä tuntuu kuule siltä että kupari on hinnannousussa, niin ne varmaan kipittää omaan konttuuriinsa ja yrittää ottaa tietoa, että oliko se oikeessa. Tai sit me viissataan että sun kannattaa ne kotimaiset kaapelit vaihtaa tohon puolan kaapeliin, jolloin sun hinta tippuu tänne meillekin päin. Mees vielä tarkistaa tämä kerran uudestaan.” V2

Hankinta on mukana projektin suunnittelussa, mutta sen rooli vaihtelee urakkatyyppistä riippuen. Kilpailu-urakoissa, joissa suunnitteluaineisto tulee valmiina, hankinnalla on pienemmät mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen, kun taas omaperusteisessa hankkeessa hankinta pääsee mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jolloin sen merkitys kasvaa. Hankinnan osuus liiketoiminnassa riippuu osaltaan sen kehittyneisyyden asteesta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008).

Vastausten perusteella voidaan todeta, että hankintoja on pyritty viime vuosina keskittämään yhä enemmän hankintayksiköille tai muulla tavoin lisäämään hankintojen ammattimaisuutta. Rakennusyritysten tapa tavarankäytön hankkimiseen on muuttunut: ennen ta-

varaan ostettiin tarpeeseen, nykyisin tehdään hankintaa, joka ottaa huomioon strategia- ja kokonaiskustannusnäkökulman.

”...tässä pitää nyt oikeesti erottaa, että mikä on hankintaa ja mikä on ostamista. Ostamisen osaa jokainen: se on jonkun sopimuksen toteuttamista [...] ehkä pahimmillaan se on sitä, että soitetaan puhelimella ja tilataan jotain... siinä ei niinku hirveesti tarvita hankinnan kykyjä. Mutta sitten kun puhutaan strategisesta hankinnasta, niin silloin hankintaan jotain hyvin merkittävää oman bisneksen kannalta ja silloin ne asiat sovitaan aika tarkasti paperilla.” V8

Ilorannan ym. (2008) mukaan koordinoitu hankinta ottaa huomioon kokonaisuuden, mikä tarkoittaa että organisaatiossa on yleensä keskitetty hankintayksikkö, joka suunnittelee ja ohjaa liiketoimintayksiköiden hankintoja. Keskitetyn yksikön tehtävänä on neuvotella alueelliset sopimukset, joiden puitteissa yksiköt ostavat tarvitsemiaan materiaaleja. Koordinoitua hankintaa edeltävät hankintamuodot ovat keskittyneet enemmän tarvittavien toimittajien etsimiseen ja alhaisten yksikköhintojen saavuttamiseen. Tätä kehittyneemmällä tasolla hankinta nähdään strategisempana toimintana pelkän ostamisen sijaan. Hankinnan tässä vaiheessa johdon näkemykset ovat muuttuneet koordinoitua hankintaa myötäileviksi, mutta koko organisaatio ei ole täysin vakuuttunut hankinnan tuomasta lisäarvosta. Huomio kohdistuu paljolti sisäisen tiedonkulun ja yhteistyön tehostamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 75–81.)

Kehityksen seuraavassa vaiheessa huomio kohdistuu yhä enemmän kokonaiskustannusten alentamiseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun, jopa kumppanuuteen asti. Mukaan voidaan ottaa asiakastyytyväisyyden seuranta sekä benchmarking-näkökulma. Hankintahenkilöstöltä vaaditaan aiempaa enemmän koulutusta ja osaamista sekä henkilötason vuorovaikutustaitoja. Hankinnan kehittyneimmässä vaiheessa korostuu kumppanuustoimittajien kanssa syntyvän yhteistyön tiivistyminen suunnittelutasolle asti. Erillinen hankintayksikkö sulautuu erillisillä organisaatiotasolla toimiviin tiimeihin. Tämä edellyttää, että toiminnanohjausjärjestelmät integroidaan yrityksen sisällä ja jopa tärkeimpien toimittajien kanssa yhteisiksi. (Iloranta ym. 2008: 75–81.)

Iloranta ym. (2008) kuitenkin painottavat, ettei kaikissa organisaatioissa ole tarkoituksenmukaista tavoitella hankinnan kehityskaaren viimeisiä vaiheita. Tärkeämpää on vastata hankinnan kehitystoimilla yrityksen ja hankintayksikön strategiaan ja ottaa huomioon liiketoimintaympäristö luonteva kehitys. Aktiivisen hankinnan piirteisiin kuuluvat uusien toimittajien etsiminen, ideoiden markkinoiminen toimittajille sekä kehitystarpeiden selvittäminen aktiivisesti kumpaankin suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 82.)

On hyvä tehdä eroa materiaalihankinnan ja urakoinnin välillä, koska vastausten perusteella niissä painottuu hieman eri asiat. Materiaalitoimittajien kanssa voi olla enemmän kertaluonteista yhteistyötä kuin urakoinnissa ja itse rakentamisessa.

”Aina me kahden kolmen kanssa neuvotellaan, jos ne on hyvin lähellä. Käydään läpi vielä kerran se, että ootsä nyt huomannut nämä ja nämä, onko sulla tarjouksessa, sisältykö vai ei, ethän sä laskenut tota mukaan, telineet tai nostimet on meidän puolesta.” V2

Toimittajan valinnassa korostuu ennen kaikkea kilpailukykyinen hinta ja laatu. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että erityisesti materiaalitoimittajien kohdalla hinnalla on suurempi merkitys, koska hintoihin sitoudutaan esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Hinta ei yleensä muutu sopimussuhteen aikana. Jotkin vastaajista kertoivat sitovansa hinnat markkinaa kuvaavaan indeksiin, mutta eivät kaikki. Indeksiä käytettäessä sopimukseen määritetään ennalta tietyt tarkistuspisteet, joten yllättäviä muutoksia ei juuri esiinny. Vuosisopimuksissa korostuu hankinnan merkitys, jonka on oltava ammattitaitoista, enustavaa ja ajantasaista.

”Se on sitten ollut hankinnan huonoutta, ettei ole huomannut, että joku on kehittämässä puolta halvempaa kiuasta, tai että siinä on niin vilkas kehitystyö menossa, ettei kannata tehdä kahden vuoden sopimusta.” V2

Kustannusten esittäminen verkostossa

Kokonaiskustannusten määrittämisen haaste on tietää, mistä eri kustannuserät syntyvät ja vaikuttavat toisiinsa (Iloranta ym. 2008). Saatujen vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että koko ketjun kustannusrakennetta yksikään toimija ei kertonut tuntevansa kovin tarkkaan. Tietous rajoittuu yleensä seuraavaan portaaseen ja sitä pidemmällä syntyvien kustannuserien selvittämistä pidetään jopa mahdottomana.

”...me on joskus pyydetty joissakin, kun me epäillään sitä hinnanmuodostusta niin mehän on toimittajaa pyydetty purkamaan se hinnanmuodostus [...] Siinä ei kovin syvälle päästä.” V2

Vastaajat kuitenkin myöntävät tuntevansa kustannuksia sillä tarkkuudella, että pystyvät sanomaan, jos jokin kilpailija antaa kaksinkertaisen hinnan. Toisaalta koko ketjun kustannusten tuntemista ei edes pidetä kovin tärkeänä, mikä voi osittain johtua siitä, että kilpailun luotetaan karsivan turhat välikädet pois. Toisaalta myös urakkamuoto vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti kustannustietoja jaetaan. Vesalaisen (2004) mukaan avoimuus hinnoittelussa tarkoittaa laskelmiin pohjautuvaa hyödyn tasapuolista jakautumista. Tavoitehintaissä urakoissa on selvää, että syntyneet kustannukset ovat kaikkien tiedossa, joiden kesken mahdollista ylijäävää katetta jaetaan. Yleisesti ottaen kustannus- ja tulostietoja ei kerrottu jaettavan avoimesti, mutta ne ovat tiettyyn tarkkuuteen asti selvitettävissä.

”No ei se hirveen.. jotain eri malleja on just sanotaan joku tämmönen projektinjohtolaskutyömalli, jossa sitä avataan tai se meidän pääsopimuskumppani avaa sitä alaspäin että alihankkijoiden hintoja, mutta tuota ei se.. sanotaan että ei ole mikään hirveen helppo juttu, että kyllä sitä yritetään pitää piilossa varsinkin sitä omaa kateosuutta. Se on tietysti ymmärrettävääkin, kun on vähän niinku liikesalaisuutta.” V5

Yksi tulosohtauksen muodoista on tavoitekustannuslaskenta, jonka avulla pyritään karsimaan tuotteen kustannuksia vaikuttamalla koko tuotantoketjun kustannuksiin. Huomio on sisäisissä prosesseissa, mutta koska kustannuksista huomattava osa syntyy yrityksen ulkopuolella, kuten alihankkijoilla, on olennaista ottaa huomioon myös toimittajien kustannukset. (Hopper et al. 2007.)

Vastausten perusteella sellaiset toimittajasuhteet, joissa osapuolet olisivat mukana avoimin kirjoin, ovat harvinaisia. Läheisiä yhteistyösuhteiden esteenä voi olla alan perinteet. Kilpailuttamisen kautta syntyneet kiinteähintaiset urakat ovat tähänastisen käsityksen mukaan olleet kustannustehokkaita ja uudet urakkamuodot, esimerkiksi projektinjohtomalli ja tavoitehinnoittelu, herättävät epäilyksiä kustannusten jakautumisesta.

”Siinä on varmaan, että tilaajataholla on se hankaluus, että millä se tilaajan edustaja omalle organisaatiolleen perustelle, että se on kustannustehokas se kauppa. Jos siinä ei ole viis kuus rakennusliikettä verissä päin kilpaillut, että voiko se olla kustannustehokas.” V3

Haastateltavista enemmistön toiminta perustuu kiinteähintaisiin urakoihin kuin projektinjohtomalliin, jossa kustannustietojen jakaminen on yleisempää. Eräs projektinjohtomallilla projektin toteuttanut haastateltava kuvaa hinnanmuodostusta kumppanin kanssa näin:

”Kyllä me halutaan, että meidän urakoitsijat elää, ei me haluta niitä maailman halvimmiksi. Meidän pitää huolehtia, että he elää ja pitää mieltä, mikä se kate vois olla, mikä heille on riittävä ja sitten se kysytään heiltä, että millä te elätte. Sitten sovitaan, että tän te saatte ja heidän pitää sitten näyttää, että näin he on sen laskenut [...] he saa siihen tietyn myyntikatteen laittaa päälle, mikä sovittu. [...] mutta niinku mä sanoin, ei niitä kymmeniä ole kelle tätä ehdotetaan.” V7

Vaikka haastateltavien kesken korostuu hinnoittelun kokonaiskustannusnäkemys, vastausten perusteella voidaan todeta, että kokonaiskustannusten hahmottaminen rajoittuu hankinnan jälkeiseen hintaan. Ilorannan ym. (2008) mukaan ajattelussa tulisi kuitenkin huomioida myös ennen hankintaa syntyvät kustannukset. Kokonaiskustannuksia lähestytään muun muassa laadun kautta, ja hinnoittelussa korostuu, ettei laatu saa kärsiä. Laatuongelmat kantautuvat yli takuuajan ja ne koetaan harmillisina. Ongelmista kärsivät, esimerkiksi asukkaat, tietävät kuka talon on rakentanut ja kokevat sen olevan vastuussa vaikka ongelma esiintyisikin jossain aliurakoitsijan toimittamassa materiaalissa.

Tavoitteet ja palkitseminen

Tulosohjauksen tehokkaana ohjausmenetelmänä käytetään yhteisten tavoitteiden asettamista ja niistä palkitsemista (Dekker 2004; Hopper et al. 2007). Saatujen vastausten perusteella järjestelmällistä palkitsemista toimittajasuhteissa ei esiinny, vaan palkitseminen toteutuu itsestään uuden tilauksen muodossa. Yhteistyön jatkamista kuvailtiin kaikkein tehokkaimmaksi palkitsemis- ja palautteenantomuodoksi. Muut keinot, kuten bonukset, olivat selvästi vähäisimpiä. Toisinaan palkitseminen saattaa olla jokin julkinen kiitoksenosoitus, esimerkiksi parhaan toimittajan nimeäminen. Tällaiset keinot ovat kuitenkin enemmän sosiaalisia kuin taloudellisia keinoja. Niillä voi merkittävä vaikutus yhteistyön kehittämisessä, ja niitä käyttäneet vastaajat kertoivat niillä olleen merkitystä erityisesti tunnustuksensaajalle.

Yhteisiä investointeja esimerkiksi laitteisiin tai koneisiin ei juurikaan kerrottu olevan. Kilpailuttamisessa urakoitsijan puolesta puhuu sen tekemät laiteinvestoinnit, mutta vaikutusvaltaa niihin ei kilpailuttajalla liene. Yhteisinvestoinnit näkyvät korkeintaan yhteisen tutkimustyön muodossa, jossa molemmat osapuolet investoivat rahaa ja resursseja tutkimukseen ja sen dokumentoimiseen.

Toimijoiden riippumattomuus

Poikkeuksetta kaikissa yrityksissä oli vähäisempää niin sanottujen kumppaneiden määrää, joskin kumppanuudesta koituvia etuja kuvailtiin melko monipuolisesti. Yleisempää kuitenkin on, että tietyt toimittajat muodostuvat niin sanotuiksi vakio-toimittajiksi, jotka ovat saavuttaneet asemansa todistamalla sekä toimitusvarmuutensa että kilpailukykynsä aiemmissa kilpailuissa. Huomattavaa on se, että aiempi hyvä kokemus ei vielä riitä toimittajaa saamaan toimeksiantoja, vaan kilpailukykyinen hinta on pystyttävä todistamaan aina uudestaan. Kumppanien vähäisyyttä selittää pelko hintakilpailukykyyn menettämisestä eli toimittajaan kohdistuva luottamus on heikkoa. Luottamuksella tarkoitetaan varmuutta siitä, ettei toinen käytä tilaisuuden tullen toisen haavoittuvuutta hyväksi (Barney & Hansen 1994). Kumppanuudesta tai tiiviistä toimittajayhteistyöstä koituvia mahdollisia riskejä haastateltavat kuvailivat samaan tapaan; kumppanuuden lisääntyessä ja kilpailun vähentyessä hintakilpailukyky saattaa kärsiä.

”Voihan sen jollakin lailla kokea ehkä jossakin vaiheessa häirtana, jos se johtaa siihen, että esim. joku hintakilpailukyky rupee jotenkin kärsimään, että se voisko sanoa että saa töitä liian helposti eikä tarvii enää siitä omasta koneesta ja toiminnasta ottaa sitä parasta irti. Vähän niin kuin lep-sahtaa se homma.” V5

Vakiotoimittajan hyödyt voivat näkyä muun muassa tarkemmissa urakkahintalaskelmissa tarjousvaiheessa. Tuttu toimija pystyy laskemaan hinnan tarkemmin ja ottamaan huomioon tiettyjä vähennyksiä, jos ne tiedetään tulevan tilaajan toimesta. Tuntemattomalle toimittajalla tarkan hinnan laskeminen voi olla vaikeampaa, jolloin hinta on suuntaa antava ja todennäköisesti hieman ylöspäin.

Kansainvälisyys

Hankinnassa on nähtävissä lisääntyvä kansainvälistyminen. Hankinnan rajojen laajeneminen on arkipäivää ja haastatteluiden perusteella siihen ollaan panostamassa. Ulkomailta haetaan jonkin verran erikoisosaamista, mutta enimmäkseen uusia tuotteita tai materiaaleja. Hankintaa kilpailutetaan ulkomaille myös silloin, kun kotimaan markkinoille haetaan vertailua esimerkiksi sellaisissa hankinnoissa, jossa kotimarkkinan kilpailu on suppeaa tai jopa olematonta.

”Lähtökohta suomalaisessa rakentamisessa on se, että vuosien saatossa on rakennettu tämmöinen muuri tähän suomen ympärille ja on erilaisilla säädöksillä ja standardeilla tehty semmonen markkina että kukaan ulkopuolinen toimija ei tänne halua tulla. Se on sitten aiheuttanut sitä, että hintoja voidaan keinotekoisesti pitää korkeammalla kuin ne muuten olisi. Jä tähän ei ole mitään muuta ratkaisua kuin se, että haetaan sitten kansainvälisiltä markkinoilta se kilpailu ja murretaan tällöisiä rakenteita. Tätä me ollaan tehty.” V8

Suurimmaksi osaksi kilpailun avautumista pidetään tervetulleena ajatuksena, tosin esimerkiksi Viroa kaikki eivät edes pidä ulkomarkkina-alueena.

”noin peruseriaatteena tämän pitäis olla paljon avoimempaa. Tulee ihan varmaan työlajeja ja laatuja, joissa asiaa säädellään edelleen ja nyt sitten se, että ketkä nämä asiat päättää, on se avainkysymys minkälaisia menee läpi tässä niin sanotussa markkinasuojauksessa.” V8

Kansainvälisillä markkinoilla viitataankin selvästi kauemmas, mutta hankintojen toteuttamisessa ja laajuudessa on eroa. Hankintaa toteutetaan joko niin sanottuja ostoagentteja hyväksikäyttäen tai yrityksiin muodostetun kansainvälisten hankintojen yksikön avulla tai niiden yhdistelmällä. Agentteihin suhtautuminen on kuitenkin osittain ristiriitaista. Jotkut korostavat niiden hyödyllisyyttä muun muassa uusien tuotteiden etsimisessä, kun taas joissakin kommentteissa agenttien hyötyä vähäteltiin tai pidettiin jopa vanhanaikaisena.

”Joku agentti, jos on välissä, senhän sä näät suoraan et tuo on agentti ja mulla on ainakin sellainen mielipide, että ne ei koskaan mitään lisäarvoa tuota missään. Yleensä silloin, jos ongelmia tulee, niin se agentti on tavoittamattomissa ja silloin keskustellaan suoraan sen päämiehen kanssa [...] semmoinen päättymätön paha siinä välissä, joka ottaa siitä rahaa. Näitä me pyritään purkamaan.” V8

”Juuri eilen tehtiin yksi agenttuurisopimus, jossa me voidaan ilmoittaa heille, että nyt me tarvitaan tällöisiä kaivonkansia vaikka. Me lähetetään heille speksi, tällöisiä me tarvitaan ja tällöistä käytetty ja nyt pitäis löytää joku, joka täyttää Suomen normit. Ja he tekee sitä työtä, sourcaa ulko-

mailla ja sopimus on sen luonteinen, että me maksamme, no mä en sitä kerro, mikä se maksupoliitikka on.” V2

5.3 Hierarkkinen ohjaus

Sopimus

Hierarkkiselle ohjaukselle on esitetty olevan tunnusomaista tarkasti määritellyt sopimukset ja roolit (Heide 1994; Dekker 2004). Sopimuksella on vastaajien mukaan suuri merkitys siinä, millaiseksi yhteistyö muodostuu. Sopimuksella määritetään yhteistyön rajat, ja sitä voidaan käyttää projektin ohjaamisessa hyödyksi sillä edellytyksellä, että sopimus on tehty mahdollisimman tarkasti. Mitä suuremmasta asiasta on kyse, sitä yksityiskohtaisemmin asiat kirjataan ylös. Huonosti tehdyt sopimukset aiheuttavat ristiriitoja, ja tästä syystä aikatauluun, laatuun ja hintaan liittyvät yksityiskohdat ja urakkarajat sovitaan aina etukäteen. Sopimus nähdään eräänlaisena työkaluna, johon voidaan palata tarkistamaan, mitä on sovittu ja johon voidaan vedota, jos ristiriitoja ilmaantuu.

”Jos meillä on sopimus tehty huonosti, niin kyllä on älyttömän vaikea ohjata sitä työtä siellä työmaalla, jos sopimuksessa on puutteita. Ei me voida vedota mihinkään muuhun kuin sopimukseen, sitä on vaikea lähteä vaatimaan jotain sellaista jota ei ole sopimukseen kirjattu.” V6

Sopimuksen liitteinä käytetään tavallisesti urakkarajaliitettä ja vastuujakotaulukkoa. Roolien ja siihen kuuluvien vastuut kirjataan ylös etukäteen, ja sopimukseen määritetään työnjohtajat, vastuualueet, yhteyshenkilöt ja se kuka neuvottelee, jos sen aihetta tulee. Alalla käytettävien määrämuotoisten sopimusten käyttö osaltaan helpottaa yhteistyön pelisääntöjen määrittämistä.

Pääosin sopimuksia noudatetaan eikä sopimusrikkomuksia katsota hyvällä. Sopimusten noudattamista ja aikataulua valvotaan säännöllisillä palavereilla ja työmaakokouksilla.

”Sillon kun mennään kiinteähintaisella urakkamuodolla se on se työmaakokous missä kirjataan asioita ja se on aika kovaa ja tyyliä tekstiä. Ne on vaateita yleensä [...] Sitten on nämä avoimet urakkamuodot, projektijohtourakka esim. niin siihen kuuluu avoin raportointi kerran kuussa tilaajalle, että meillä on nämä ja nämä asiat pielessä ja tämmöset korjaustoimenpiteet menee suunnitelman mukaisesti. Se on varmaan semmonen, mikä sitä luottamusta just herättää, että kun menee hyvin, ei ole kauheen vaikea olla kaveri, mutta kun on joku ongelma ja miten se ratkaistaan, se mittaa sen kumppanuuden syvyyttä. Yleensä jos selvittää, suhde on paljon syvällisempikin.” V3

Niin tilaajan kuin myyjänkin odotetaan olevan tilanteen ja projektin edistymisen tasalla omien vastuuhenkilöidensä kautta. Jokapäiväinen sopimuksen toteuttaminen on työmaan vastaavan mestarin tai työnjohtajien vastuulla. Vaikka sopimuksia noudatetaan pääosin hyvin tarkasti, projektin edetessä korostuu kuitenkin työnjohdollinen vastuu sopimuksen toteuttamisesta. Työmailla vastuuta on jaettu joko työntekijöiden niin sano-

tulle nokkamiehelle, jonka kanssa tilaajan työnjohtaja neuvottelee tai työmailla voi olla myös kiertävä työnjohtaja. Päävastuutta kantavat kuitenkin molempien osapuolien vastuulliset henkilöt.

”Kyllä tarvitaan semmosta jollakin lailla sopimuksen soveltamista ja tapauskohtaista toimintaa ja pystyä niinku tarvittaessa tiukentamaan ohjausta tai puuttumaan asioihin.” V5

Tässä kommentissa korostuu työnjohdon merkitys yllättävissä tai ongelmatilanteissa, jotka ovat alalla ja projektityyppisessä työssä melko tavallisia. Ongelmien syntymisessä muutamit haastateltavat nostavat esiin oman roolinsa yhteistyön hallinnassa ja sopimuksen mukaisen ympäristön tarjoamisessa.

”Vika voi olla meissäkin, että pitäis olla mestat järjestetyt, että siellä on vettä ja paineilmaa ja sosiaalitulat, mutta ei olekaan ja se aloitus on heti nihkeä, [...] tai mesta ei ole valmis, tilataan niinku aliurakoitsija ja yritetään sitten vyöryttää sinne aliurakoitsijan päähän...” V2

Ongelmien esiintyminen ja ratkaisu

Haastateltavien mukaan pienimuotoisia ongelmia ja epäselvyyksiä ratkotaan projekteissa säännöllisesti. Ongelmien ratkaisemiseksi on kehittynyt rutiinikeinoja, joista yleisimpiä ovat neuvottelut, reklamaatiot, sakot ja sanktiot. Yleisimmin ongelmat koskevat aikataulua tai teknistä, laatuun liittyvää asiaa. Tärkeimpänä pidettiin nopeaa reagointia ja osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämistä. Sopimuksissa on määritelty sanktiot, joista vakavin on sopimuksen purkaminen. Yleensä ongelmat pyritään aluksi kuitenkin ratkaisemaan neuvottelemalla ja pienemmissä epäselvyyksissä palaveri usein ratkaisee asian.

”Toimintatapa on se, että asiat nostetaan pöydälle ja ne sovitaan nopeesti pois, mitä pidempään asiat roikkuu epäselvinä, sitä huonompi se lopputulos on.” V1

Kirjallisia reklamaatioita käytetään kuitenkin melko yleisesti, mikäli asiaa ei saada ratkaistua tai jos ongelma on hyvin ilmeinen, kuten viallinen tavarakuorma. Ongelmien dokumentoimista pidetään yleisesti merkinä asian vakavuudesta. Vastausten perusteella reklamaatioiden määrä on yksi kriteeri toimittajia arvioitaessa ja niitä voidaan kirjata ylös toimittajarekisteriin. Rekisterin sisäinen käyttö lisääntyy hankinnan keskittämisen myötä, ja siellä ylläpidetään arvioita, yleensä tuhansista toimittajista. Arvioinneilla pyritään lisäämään oman henkilöstön tietoutta mahdollisista toimittajista tulevia kilpailuja ja tarjouspyyntöjä varten.

Yhteistyön edellytys on käsitys siitä, mitä toimittajalta odotetaan. Välttämättömimmät vaatimukset ja ehdot määritellään yleensä jo tarjouspyyntövaiheessa, viimeistään sopimuskohetkellä. Käytännön toimitusongelmien taustalla on useimmiten puutteelli-

nen ohjeistus tai viestintä (Iloranta ym. 2008:329). Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella ongelmia ei kuitenkaan näytä syntyvät informaation puutteesta tai hitaudesta, koska niitä kuvattiin ajantasaisiksi ja riittäviksi. Haastavinta lienee juuri ongelmien vaikea ennustettavuus. Rakennuskohteet ovat harvoin täysin samankaltaisia ja useimmiten niihin liittyy uutta tekniikkaa tai erikoisosaamista, jolloin korostuvat projektinhallintaosaaminen ja ongelmien ratkaisun merkitys.

”Kyllä se haastavaa on, miten mä sanoisin, se isoin asia on se että vaikka me tehdään tietyllä tavalla samantyyppistä tuotantoa, siinä on kuitenkin aina ne erityispiirteet. Joko se on se, että siellä on joku arkkitehtuuriin liittyvä kysymys, vuodenaikaan liittyviä muuttujia niin aina pitää miettiä sitä projektia projektina. Ei voida ajatella, että tämmöinen vähän samantyyppinen talo me tehtiin viime vuonna ja siinä tulee se, että pitää pohtii se kokonaisuus ja miten ne toimittajat ja aliurakoitsijat vaikuttaa toisiinsa, miten me saadaan siitä toimiva paketti. Sitä kautta tämä on hankalampaa kuin vaikka se että autoteollisuudessa tehdään tiettyä autoa liukuhihnalta. Sit on vielä tämä näkökulma, että me tehdään räntäsateessa ja pakkasessa. Pitää pystyy valikoimaan sellaset toimijat, jotka siellä pärjää.” V6

Toimittajan kehittyminen ja seuranta

Toimittajien kriittinen arviointi on tavallista ja luonnollistakin työsuorituksen yhteydessä, mutta kaikki eivät toimi sen suhteen yhtä järjestelmällisesti. Palautejärjestelmät eivät myöskään olleet kovin yleisiä. Vain muutama vastaajista kertoi suoritettavansa säännöllistä palautteenvaihtoa toimittajan kanssa.

”Ensinnäkin meillä on tämmöinen palautejärjestelmä eli työmaan loppuvaiheessa puolin ja toisin annetaan palautetta toisillemme. Siinä on laaja-alaisesti ihan tästä sopimuskäytännöstä, aikatauluksesta, työmaakäytännöstä, ympäristöasioista.. eri osa-alueita arvioidaan ja pyritään kehittämään asioita sen palautteen pohjalta.” V4

Yleisempi käytäntö on, että arvio perustuu enemmän kokemuksiin kuin systemaattiseen ja dokumentoitavaan arviointiin. Toimittajia ja urakoitsijoita arvioidaan jokapäiväisessä työssä, mutta kokemus voi perustua myös muiden toimijoiden kokemuksiin. Palautteenantoa ei kuitenkaan koettu puutteelliseksi tai ongelmalliseksi, vaan päinvastoin vastauksissa korostui yleisemmin se, että toimittaja itse tietää, miten on suoriutunut ja mitarina käytetään tulevia tilauksia. Yhteistyössä pyritään osittain aina jonkinlaiseen jatkuvuuteen:

”Jos se on kertarakennuttaja, silloin siinä on esiintynyt ongelmia, me ei olla oltu tyytyväisiä.” V1

Toimittajan kehittymistä seurataan erilaisilla auditoinneilla ja tehdaskäynneillä, joita suoritetaan melko tasaisesti. Ne koetaan hyödyllisiksi ja informatiivisiksi, ja niiden avulla selvitetään esimerkiksi toimittajan tuote- tai ympäristöjärjestelmien vastaavuuksia.

”Toki on mahdollisuus tehdä tehdaskäyntejä, tämmösiä että katotaan siellä paikan päällä ja usein tehdäänkin vaikka betonielementeistä tällaisia mallielementtikatselmuksia, jonne lähtee hankinta

ja työmaanväki tehtaalle ja katsoo, että se elementti täyttää ne laatuvaatimukset, mitä me halutaan. Kyllä siellä käydään, jos ajatellaan vaikka elementtitoimittajia, meillähän kymmeniä työmaita ympäri Suomea, niin jos nyt ei viikoittain niin ainakin kerran kuussa, kaiken aikaa että se on ihan säännöllistä.” V6

Ei ole tavatonta, että sopimuksia toisinaan purettaisiin. Yleensä purkua kuitenkin edeltää vaihe, jossa ongelmaa on yritetty ratkaista erilaisin keinoin siinä onnistumatta. Toimitusaikataulussa pysyminen on yksi kriittisimmistä vaiheista, joissa toimittajan suoritusta arvioidaan erityisen tarkkaan, ja viivytyksistä syntyviä kustannuksia pyritään ehkäisemään etukäteen tehdyillä aikataulusuunnitelmilla. Rakentaminen on muodoltaan sellaista, jossa seuraavan vaiheen suorittamista edeltää välttämättä edellisen vaiheen loppuunsaattaminen. Muutama vastaaja kuvaileekin prosessia ”legopalikoilla rakentamiseksi”, joten on selvää, että yhden toimittajan viivästyminen saattaa vaikuttaa koko loppupään aikatauluun ja sitä kautta myös kustannuksiin. Projektin eteneminen pyritään suunnittelemaan siten, että jokaisen toimittajan ja urakoitsijan työ aikataulutetaan etukäteen. Myös suurempiin materiaalivirtoihin pyritään varautumaan etukäteen ilmoittamalla niin sanottu kapasiteettivaraus tilauksen yhteydessä, mutta aina sekään ei riitä. Toimitusvaikeuksia esiintyy huolellisista suunnitelmista huolimatta.

Uuden toimittajan ohjaaminen

Heiden (1994) mukaan kuhunkin rooliin etukäteen määritetyt tehtävät voidaan ottaa osaksi myös palkitsemisohjelmaa joskin usein ne liittyvät lyhyen tähtäimen tavoitteisiin niiden muokkautuessa, ja aika ajoin niiden voidaan nähdä esiintyvän päällekkäisinä. Käytöksen ohjaukseen ja tulosohtaukseen liittyvät tavoitteet voivat olla hankalia saavuttaa varsinkin suhteen alussa. Tällöin sosiaalisen ohjauksen merkitys korostuu. (Hopper et al. 2007). Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että rakennusalalla on tyyppillistä kontrollin merkitys suhteen alkuvaiheessa ja sosiaalisen ohjauksen voimistuminen suhteissa, jotka ovat jatkuneet jo jonkin aikaa, kenties muutaman projektin ajan. Alussa toimittajan ohjaus keskittyy tavoitteiden määrittämiseen ja niin sanotusti talon tavoille opettamiseen. Uuden toimittajan kanssa käydään läpi käytännön asioita laskutusosoitteista lähtien ja ohjauksessa keskitytään tavoitteisiin, aikatauluun ja laadun valvontaan liittyviin kysymyksiin. Ohjaus tapahtuu useimmiten erilaisissa palaverissa ja työmaakokouksissa, joita järjestetään tiiviisti ja niitä harvennetaan sitä mukaan, kun yhteistyö lähtee sujumaan. Alkuvaiheessa on tärkeätä, että molemmilla osapuolilla on määriteltynä yhteys- ja johtohenkilöt, jotka alkavat viemään toimintaa eteenpäin.

”Se huomio kyllä näillä ohjaustoimenpiteillä on laajempaa sillon, kun se toimittaja ei ole tuttu. Kun rupee olemaan viis kuus onnistumista, luottamusta rupee olemaan enempi ja sitten toimivat enempi vapaammin.” V3

Toisaalta voidaan ajatella, että alkuvaiheen kontrollissa pyritään luomaan nimenomaan yhteisiä pelisääntöjä ja varmistamaan kaikkien yhteistyöhön vaikuttavien osien olevan kunnossa, ja tässä vaiheessa kuvainnollisesti kylvetään yhteistyön siemenet. Alkuvaiheen toimilla on vaikutus siihen, millaiseksi toiminta muodostuu jatkossa ja koska alussa konkreettisten tavoitteiden saavuttaminen voi olla hitaampaa, toimintaa tulee ohjata sosiaalisin keinoin. Tilaajan vastuulla on esimerkiksi urakoitsijan tutustuttaminen työmaahan ja sen varmistaminen, että työmaa on siinä kunnossa, että urakoitsija pääsee aloittamaan työt sujuvasti.

Yhteydenpito toimittajiin

Yhteydenpito toimittajiin tarkoittaa pitkälti jokapäiväistä kommunikointia ja työn seuranta ja tekemistä. Aktiivinen yhteydenpito on työmaan päälliköitten ja projektihenkilöiden vastuulla. Pääasiassa kaikki vastaajat kertoivatkin tiedon olevan ajantasaista ja liikkuvan nopeasti osapuolten välillä. Työmaan ulkopuolella järjestetään jonkin verran vapaamuotoisempaa ohjelmaa, mikä voi olla esimerkiksi harjannostajaisia, seminaareja tai toimittajapäiviä, mutta kaikki vastaajat kertoivat varsinaisten asiakastilaisuuksien joko vähentyneen tai niissä järjestettävän ohjelman muuttuneen viime vuosikymmenistä. Tällaisessa yhteydenpidossa korostuu nykyisin enemmän asiapitoisuus ja se, että osallistujat kustantavat itse omat kulunsa. Niin sanottuihin lahjamatkoihin ja tilaisuuksiin suhtaudutaan nykyisin jokseenkin varauksella oletettavasti niiden saamaan ikävän julkisuuden vuoksi.

”Semmonen yhdessä matkustelu jonnekin Euroopan messuille, semmonen on kyllä vähentynyt vaikka ne messut ois kyllä äärettömän tärkeitä käydä ja katsoa miten muualla maailmassa tehdään jotain juttuja eikä vaan, että käydään messukeskuksessa kattomassa, miten suomalaiset tekee tämän. Meiltä jää paljon myöskin saamatta mut se tarkoittaa, että sit mennään omalla rahalla. Käydään ja katotaan mutta ei niin, että toimittaja vie.” V2

Toimittajia pyritään kuitenkin tapaamaan järjestämällä ajankohtaista tietoa sisältäviä tilaisuuksia tai niin sanottuja toimittajapäiviä. Toimittajamäärään runsaudesta johtuen kaikkia toimittajia voi olla mahdoton kutsua yhtä aikaa paikalle, jolloin toimittajaohjaus korostuu kutsuttavien valinnassa; yhteistyön kehitystä ajatellen voi olla järkevää kutsua paikalle niitä toimittajia, joiden kanssa toimintaa on ollut jonkin verran, mutta jonka toivotaan syventyvän.

Transaktiokustannusteorian mukaan kielelliset rajoitteet voivat vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen tai toiminnan rajallisuuteen. Monikulttuurisuus on viime vuosina korostunut rakennusalalla merkittävästi. Tavallista on, että yhä useammalla työmaalla puhutaan

monia kieliä: puolaa, latviaa, viroa, mikä osaltaan asettaa lisähaasteita opastukseen, valvontaan tai uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Jotkin vastaajista korostivat mallintamisen merkitystä muun muassa kielikysymysten äärellä.

”On paljon ulkomaisia rakentajia ja on kielimuureja niin uskon, että yksi kuva on enempi kuin tuhat sanaa ja jos ei ole ensimmäistäkään yhteistä sanaa, niin ne heijastaa jonnekin seinälle, että tämä on tän viikon saalis, tolla lailla se talo nousee. Kengät on oikeessa asennossa aamusta lähtien.” V3

Työturvallisuus on rakennusalalla tärkeä asia. Tapaturmat voivat olla jopa hengenvaarallisia ja tulla kalliiksi, mutta silti turvallisuusmääräyksiä ei noudateta sataprosenttisesti. Työturvallisuusmääräysten noudattamisessa on vastausten mukaan jonkin verran eroja, mutta kukaan ei ollut täysin tyytyväinen turvallisuusmääräysten noudattamisen tasoon. Suojavarusteiden käyttämistä valvotaan kuitenkin melko tiukasti ja laiminlyönneistä voi seurata sakkoja tai jopa työmaalta poistaminen. Monet vastaajista kertoivat tekevänsä säännöllistä valistustyötä erilaisilla tilaisuuksilla, koulutuksilla tai tarkistuksilla. Aihetta pyritään pitämään yllä myös lempeimmillä keinoilla ja jopa leikkimielisillä kilpailuilla, mikä osoittaa asian vakavuuden ja sen, että valvonnalla voidaan vaikuttaa ainoastaan rajallisesti. Vastauksista voi päätellä, että asenteisiin vaikuttamalla uskotaan syntyvän parhaita tuloksia.

”Meillä on tavoitetasot ja tarjotaan miehille pullakahvit, jos on hyvä tulos. Eli se niinku tsemppaa koko työmaata, että me ei olla pelkästään semmosia päällepäsmäreitä vaan pitää tulla semmonen tunne, että hei me yhdessä tehdään tätä turvallista työtä.” V4

5.4 Sosiaalinen ohjaus

Toimittajan tunteminen

Sosiaalinen ohjaus perustuu Adlerin (2001) mukaan yhteisyyden kokemukseen ja luotamukseen. Vastaajilta pyrittiin selvittämään, millä perusteilla he valitsevat toimittajat ja kuinka tärkeäksi he arvioivat toimittajan tuntemisen etukäteen. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että mitä tuntemattomampi toimittaja, sitä tarkemmin muun muassa referensseihin tutustutaan. Uutta toimittajaa valittaessa yleinen käytäntö on, että toimittaja otetaan ensiksi pienempään urakkaan ja pienemmistä urakoista edetään kohti suurempia urakoita. Toimittajaa ikään kuin testataan alussa, jotta suorituskyvystä saadaan varmuus. On harvinaista, että isoihin urakoihin valittaisiin tuntematon toimittaja.

”Ne on, kun ne on ensimmäisen kerran meille tullut, ne tulee johonkin pienempään hommaan. Koskaan ei ketään ihan uutta oteta strategisesti tärkeeseen aikataulun suhteen tai hinnan suhteen tärkeeseen kohtaan hommaa, vaan kaikkien pitää olla näyttänyt kyntestä jossain vähän pienemässä. Ja kun siellä onnistuu hyvin, niin sitten se rupee vaan kasvamaan ja kasvamaan ja sitten

keskustellaan heidän kanssa, että haluuko ne vielä isompia hommia ja sellasta, koska meillä monta semmosiakin mahdollisuuksia on niille. Sieltä se lähtee, kokemuksen kautta mutta hintataso on kaikkein tärkeintä.” V7

Referenssilistausten lisäksi myös kilpailijoiden projekteja seuraamalla voidaan arvioida toimittajaa. Toisinaan, varsinkin isompien projektien ollessa kyseessä, kilpailijoiden työmaista ja urakoitsijoista ollaan tietoisia ja niitä seuraamalla saadaan myös tietoa toimittajista. Referensseihin tutustuminen on yleistä ja suhteellisen helppoa. Toimittajat saattavat olla itse aktiivisia esittelemään referenssejään ja saattavat käyttää entisiä toimeksiantajiaan niin sanottuina suosittelijoina. Toimittajan aktiivisuudesta saattaa olla hyötyä erottautumisessa satojen tai tuhansien toimittajien joukosta.

Toimittajaa valittaessa tarkistetaan referenssien lisäksi yrityksen taloudellista taustaa, tilaajavastuuasioita ja laatusertifikaatteja sitä tarkemmin, mitä isommasta työstä on kyse. Laatusertifikaatteja käytetään valintakriteerinä hankkeesta riippuen eikä niitä esitetty tarkastettavan systemaattisesti..

”Meidän toimittajilla on usein myös sertifikaatteja, mut sitä me nyt ei olla pidetty ehdottamana, että pitäis olla, se on tietysti plussaa. On muitakin keinoja varmistaa laatua kuin sertifikaatti, esim. muita tarkastuksia tai menettelyitä.” V6

Näitä tärkeämmäksi koettiin kuitenkin se, että toimittaja on hoitanut yhteiskunnalliset velvoitteensa. Harmaan talouden ongelmia kommentoitiin hyvin samankaltaisesti, vaikka niiden syitä ei kysymyksillä pyrittykään selvittämään.

”Se johtuu siitä, että tässä hommassa syynätään vaan meitä isoja rakennusliikkeitä [...] Jos ne menis jonnekin muualle kuin vaikka kuusi tai seitsemän suurinta rakennusliikettä, niin sieltä vois löytyä ihan mitä vaan. Siinä vaiheessa kun ne tarkastajat menee sinne, niin tästä asiasta vasta kirjoitetaankin. Tai sitten menisivätpä tonne omakotitalotyömälle... moniko siellä maksaa veroja. Kyllä mä uskallan sanoa meidän kilpailijoidenkin puolesta, että kyllä nekin aika hyvin sitä hoitaa. Meillä se on aivan ykkösasia, me ei todellakaan haluta olla lehdissä eikä uutisissa niistä asioista.” V7

Vastauksissa ilmeni, että toimittajien heikkouksien ja vahvuuksien tuntemista pidetään tärkeänä ja ne tunnetaan melko hyvin. Vastauksista jäi mielikuva, että se on enemmän kokemuksiin perustuvaa kuin analyyttistä. Toimittajien tuntemisen haaste lienee runsaassa toimittajamäärässä. Tuhansien tavarantoimittajien tuntemisen sijaan vastaukset keskittyivät hieman enemmän urakoitsijoiden tuntemiseen. Aikataulussa pysymistä arvioidaan melko kriittisesti, mutta myös laatua, jonka arvioinnissa saattaa esiintyä ristiriitoja. Vaikkakin rakennusalalla valitsee Suomessa melko hyvät ja tarkat kriteerit, laatu on käsitteenä hieman tulkinnanvarainen ja voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita.

”Sehän on ammattitaitoisen hankinnan edellytys, että sä tiedät mihin joku toimittaja kykenee, että ei me ajatella asiaa pelkästään siten, että jos tolla on halpa hinta, otetaan se. Halutaan ajatella enemmän sen kokonaiskustannuksen kautta juttuja.” V8

Vastauksissa mainittiin myös alan pienet piirit ja se, että uusi yritys vanhoilla henkilöillä tiedetään myös. Tosin konkursseja on nykyisin vähemmän.

”Suomen markkinat on aika pienet kuitenkin, ne samat kiertää tässä näin. Välillä ne vaihtaa firman nimeä ja tulee konkursseja sun muita yhteenliittymiä, niin kyllä ne aika hyvin tunnetaan. Toki sitten uusia yrittäjiä tulee ja niitä täytyy oppia tuntemaan.” V4

Yhteistyön syvyys

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, millaisia yhteistyösuhteita yrityksissä on ja millä tavoin niitä pidetään yllä. Vastausten perusteella yrityksissä on paljon sellaisia yhteistyösuhteita, joitten kanssa on ollut säännöllistä yhteistyötä, mutta joihin ei olla sitoutuneita. Nämä suhteet perustuvat melkein kaikissa tapauksissa sopimukseen, joka on solmittu kilpailuttamisen tuloksena. Yhteydenpito liittyy projektiin tai käsillä olevaan asiaan. Suhteiden tarkoitus on olla voimassa määräaikaan asti eli siihen kunnes toimittajan on suorittanut tehtävänsä. Suhteiden tavoitteena ei ole kehittää uutta. Jos toimittaja suoriutuu hyvin, sillä on mahdollisuus saada lisää tilauksia jatkossa. Tätä tasoa väljemmät suhteet ovat kertatoimittajiin. Niiden kanssa yhteistyö voi jäädä yhden kaupan tai urakan mittaiseksi, mutta jos toimittaja suoriutuu hyvin, tilaaja voi ottaa toimittajan mukaan seuraaviin kilpailutuksiin. Yksi vastaajista kuvailee yhtä pisimpään jatkunutta yhteistyösuhdetta näin:

”Tämä on aloittanut ihan muutaman miehen toiminnasta ja sitä mukaa, kun meillä on tullut tarvetta, laattatyötä, levyseppätyötä, alakattotyötä, materiaalihankintaa, niin tämä on kehittänyt omaa yritystensä ja meillä on ollut se kasvualusta, mikä on aina tilannut sitä uutta työtä. Me ollaan uskottu että tämä kaveri osaa hommansa. Ja toisin päin, tämä on ollu meille semmonen kilpailuetu, ja toisin päin tämän firman suurin tilaaja, mutta ei suoraan ainut tilaaja. Mutta jokainen tilaushan tehdään aina erikseen, niitä nyt on vaan jatkuvasti, todettu että yhteistyö toimii [...]Ei voi millään sopia, että sinä tulet tekemään meille kymmenen vuotta kun me ei itekään tiedä kuin hanke kerrallaan millasta työtä tulee.” V4

Kumppanuudella vastaajat käsittävät sellaisen yhteistyösuhteen, joka on jatkunut sen aikaa, että toimijat tuntevat toistensa tavat, mutta joka ei välttämättä ole eksklusiivinen kaikin puolin ja sellaisia suhteita vastaajilla olikin hyvin vähän. Kumppanuus koetaan enemmän helppoutta tai joustavuutta tuovana asiana kuin tiettyihin toimiin oikeuttavana asemana. Kumppanilta vaaditaan edelleen kilpailukykyistä hintaa ja toimitusvarmuutta ja sillä, että toimijat tuntevat toisensa, nopeutetaan toiminnan aloittamista ja säästetään neuvottelukustannuksissa.

”...joitten kanssa on tehty pitkään yhteistyötä ja tunnetaan sitten jo riittävän hyvin toisemme ja firmojen osaaminen ja jotenkin se yhteistyö sujuu. Niitä on kuitenkin niinku useita tai muutamia firmoja, joitten kanssa lähellä sitä kumppanuutta. Se ei perustu välttämättä varsinaiseen sopimukseen että molemminpuolinen tahtotila tehdä yhdessä ja tunnetaan toistemme toimintatavat ja henkilöt oikealta tasolta. Voisko sanoa, että semmosta luottamusta puolin ja toisin.” V5

Niitä suhteita, joissa yhteistyö perustuu strategisten toimintojen yhteensovittamiseen ja avoimuuteen, on hyvin vähän. Näitä suhteita kuvattiin kuitenkin avoimemmiksi kuin muita, ja niihin liittyy usein yhteistä kehitystyötä. Kumppanuudesta hyödytään ennen kaikkea vaativissa tehtävissä.

”No kumppanuus tarkoittaa varmaan sitä, että ensin pitää olla äärettömän luotettava suhde tähän toimittajaan. Pitää olla melkein avoimin kirjoin, että nähdään. Se pitää olla kans strategisesti tärkeä kohta, se voi olla just semmonen niinku projektille erittäin vaativa juttu, vaikea, aikataulullisesti vaikea ja semmosten kanssa tehdään.” V7

Luottamus

Sosiaalinen ohjaus perustuu myös luottamukseen (Adler 2001), jonka merkitys korostui kaikissa toimittajasuhteita kuvaavissa vastauksissa. Luottamus on käsitteenä monitahoinen ja kohdistuu eri asioihin. Se voi näkyä toimitusvarmuutta arvioitaessa, laatu- ja aikataulukysymyksissä tai toimittajan sopeutumiskyvyssä. Se voi tarkoittaa esimerkiksi luottamusta yhteiseen päämäärään ja työmoraliin.

”...tiedetään että vaikka soittaa illalla seittemältä, että sun pressut lähti irti, hoida homma, niin se oikeesti laittaa miehet korjaamaan eikä niin, että mä tuun huomenna tai ylihuomenna.” V2

Osapuolten välillä vallitsevasta sopimussuhteesta huolimatta valvontaan kuuluu runsaasti resursseja eikä valvontaa silti voi ulottaa kaikkialle. Vastausten mukaan luottamuksellisten suhteiden avulla on mahdollista vähentää siihen kuluvia resursseja ja edistää yhteisyyden kokemusta. Monet haastateltavista kuvailivat luottamuksellisuutta molemminpuoliseksi tilaksi, jossa kummatkin saavuttavat tavoittelemiaan hyötyjä ja tietävät sen olevan mahdollista. Vastausten perusteella myös tilaajat haluavat näyttäytyä luotettavina toimittajien silmissä ja edistävän haluttavuuttaan työnantajina ja tilaajina.

Toimittajien valinnassa eniten painoarvoa annetaan kilpailukykyiselle hinnalle, mutta myös huomattavan paljon kumppanin luotettavuudelle. Luotettavuutta ei tosin nostettu haastatteluissa esille yhtä painokkaasti, vaan sen osuutta arvioitiin muiden tekijöiden kautta. Luotettavuuden merkitys toimittajien ohjaamisessa vaikuttaa useilla organisaatiotasolla. Asenne ja joustavuus esiintyivät myös haastateltavien vastauksissa toimittajia arvioitaessa. Asenne kertoo halukkuudesta kehittää toimintaa ja etsiä ratkaisuja yhteisiin kysymyksiin.

”... niin ihan se kaikki se asenne ja olemus ja tekemisen meininki. Kyllä jo minuutin juttelun jälkeen tiesi, että tohon voi luottaa vaikka missä tilanteessa. Se on vaan jotenkin että on asenteet ja arvot kohdallaan. Se on iso kysymys. Tässä on paljon kiinni siitä, että tulee ihmisten kanssa juttuun ja totta kai mukautumaan tilanteisiin ja tietty jousto pitää olla jne. mut se että se asenne on tärkein, että haluaa tehdä hyvää jälkeä.” V6

Joustavuutta mitataan esimerkiksi aikatauluun liittyvissä asioissa ja luotettava toimittaja venyy tarpeen vaatiessa yli sopimusrajojen. Kireä aikataulu näyttää olevan rakennusalalla nykyisin enemmän tapa kuin poikkeus, mikä osaltaan asettaa lisähaasteita toimitusvarmuuden todistamiseen.

”Sitten kun on semmoisiakin urakoitsijoita, jotka pienestäkin lähettää lisälaskun ja toiset taas joustaa ja katsoo, että okei tää kuuluu urakkaan ja tehdään. Tehdään vaikka kiireellä viikonlopun yli jos on pakko.” V4

Henkilökemiat

Toimittajien valinnassa haastateltavat eivät korostaneet henkilöitten valintaa laajalti, mutta vastauksissa annettiin painoarvoa sille, että valittavan yrityksen johto tunnetaan jollain tavalla ja yrityksellä on niin sanotusti kasvot. Tämä pätee erityisesti suuremmissa ja pitkäkestoisissa hankkeissa. Tästä voidaan päätellä, että johtohenkilöiden antama kuva yrityksestä vaikuttaa valintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti, ja mikäli johdon välittämä mielikuva on onnistuneempi kuin konkreettinen työnjälki, luottamus heikkenee. Henkilöiden välisiin ristiriitoihin ei vastausten perusteella ohjaustoimenpiteitä juurikaan kohdistettu, vaan toimenpiteet on lyhykäisyydessään henkilöiden vaihtaminen. Henkilökemioilla voi kuitenkin olla vaikutus siihen, muodostuuko yhteistyösuhte kumppanuuden kaltaiseksi. Osapuolet voivat luonnollisesti hyötyä siitä, jos projektinvetäjillä on toisistaan hyviä kokemuksia entuudestaan tai jos työtä tehdään tutujen suunnittelijoitten kanssa.

”Sitten myös vastuuhenkilöt, mielellään haetaan sellasia firmoja joilla on kasvot olemassa ja voidaan sinne tietyille henkilölle soittaa ja se henkilö on luotettava ja hyvä yhteistyökumppani.” V1

Toimittajan sopeutuminen

Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen ei saatujen vastausten perusteella ole toimittajaohjaamisen keskiössä, vaan vastauksissa esiintyi enemmän ohjaavan organisaation tapa sopeuttaa toimittaja ohjaajan toimintatavoille. Vastauksissa kuvailtiin ongelmia syntyvän muun muassa toimittajan sopeutumattomuudesta ja kyvyttömyydestä vastata tilaajan vaatimuksiin, mikä kuvastaa suhteiden markkinaperusteisuutta. Vahvasta markkinaohjauksesta huolimatta toimittajasuhteissa arvostettiin avoimuutta, keskustelua ja yhteistä päämäärää. Niistä oletetaan olevan hyötyä ongelmien ratkaisussa ja ennen kaikkea kehitystoimissa. Avoimuudella ja vuoropuhelulla toimittajat pyritään saamaan kertomaan omista innovaatioistaan ja kehitysideoistaan tilaajalle. Yksi vastaaja kuvailee yhteistyön syventymistä toimittajan sopeutumisen ja tahtotilan kautta:

”... joku haluaa pysyä siinä pelissä mukana ja olla meidän kyljessä kiinni ja tehdä meille.. pysyä niinku siinä hintatasossa kiinni ja kehittyä ja oppia tekemään meidän kanssa se työ. Meidän kanssa toiminen on varmaan vähän erilaista kuin jonku muun ja ei me olla samanlaisia sopijapuolia vält-

tämättä kuin noi meidän kilpailijat. Jotku tykkää ja jotku sitten ei halua olla tässä, ne haluaa olla kilpailijan kanssa enemmän kiinni. Jotkut sitten on tykännyt kyydistä ja ne tulee pelissä meidän kanssa mukana.” V7

Kehitys ja osaamisen jakaminen

Rakennusallalle on yhtä tyyppillistä kuin muillekin aloille, että uusia tuotteita kehitetään jatkuvasti ja vanhoja tuotteita pyritään parantamaan. Yhteistyön jatkuvuus voi näkyä esimerkiksi yhteisissä kehitystoimissa, mutta yhtäläillä voidaan olettaa, että yhteinen kehitystyön edellyttää yhteistyön jatkuvuutta. Toimijan koko voi vaikuttaa myös siihen, millaiseen kehitystyöhön on resursseja tai millaisiin tavoitteisiin sen avulla halutaan päästä.

”Ei kehittämisestä tule mitään ison ja voimakkaan yrityksen kanssa, jos siltä puuttuu tahto tehdä sitä. Monesti tällaiset ei aivan pienet, sanotaan keskisuuret yritykset, on niitä kaikkein potentiaalisimpia, koska ne näkee siinä mahdollisuuksia bisneksen laajentamiseen ja se motivaatio tulee sitä kautta.” V8

Osaamisen jakamista pidetään yhtenä verkostoitumisella tavoiteltavista hyödyistä. Heide (1994) nostaa esiin myös toimijoiden kouluttamisen. Tietoa ja osaamista pidetään toiminnan edellytyksenä, mutta usein sen ajatellaan olevan vain tiettyjen yksiköiden tai ylempien toimijoiden käytettävissä. Toimijoiden osaamisesta ja taidoista tulee olla tietoinen etukäteen, ja mahdollisista puutteilta voidaan välttyä, kun toimijat koulutetaan etukäteen tehtävään.

”Tietenkin kun aina hoetaan sitä osaamista niin tässäkin korostuu, moniosaajia pitää olla [...] sen asiantuntevuuden pitää olla niin korkealla, että voidaan valvoa koko projektia tehokkaasti, ohjata suunnittelua tehokkaasti, valvoa työmaata. Silloin kun me onnistutaan hoitamaan se homma tehokkaasti, silloin se on meille kannattavaa. [...] Henkilökunta on ainoa mitä meillä on.” V1

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että aliurakoitsijoiden ja materiaalitoimittajien erikoisosaamista arvostetaan laajalti. Toimittajalla olevaa kokemusta esimerkiksi jonkin teknisen yksityiskohdan toteuttamisesta hyödynnetään mielellään erityisesti silloin, kun sillä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, parantaa laatua tai lyhentää projektin läpimenoaika.

”Silloinhan heillä taas kun on erikoistunut siihen teräsrungon tekemiseen, niin heillä voi olla parempi ymmärrys siihen, että millä suunnitteluratkaisulla esim. teräskiloja menee vähempi ja sitä kautta se on kustannustehokkaampi. Tai että millä menettelytavoilla siitä saadaan aikataulusta veks.” V3

Kehitystoimilla tähdätään usein kokonaiskustannuksen alentamiseen, mutta usein tavoitteet niissä ovat hankekohtaisia, korkeintaan muutaman projektin mittaisia. Haastatteluiden perusteella sellaisia kumppaneita, joiden kanssa kehitystoimia tehtäisiin pidemmällä aikajänteellä, on vähän. Vastausten perusteella kehitystä kuitenkin pidetään

tärkeänä osana menestymistä tällä alalla, mikä on ristiriidassa siihen käytettyjen resursien kanssa.

”Et kyl se raksabisnes vaan on raakaa siinä mielessä et puhutaan hyvin usein vaan hinnasta eikä puhuta sen hinnan jälkeen siitä, mitä yhdessä voitais tehdä et tää on mun mielestä selkeä puute meidän alalla.” V8

Suomalaista rakennustaitoa pidetään korkeana, mutta osaamista haetaan toisinaan myös ulkomailta. Syynä ei välttämättä ole suoranaisen osaamisen puuttuminen, vaan enemmänkin laajemman näkemyksen hankkiminen tuotteista tai rakennuksista, joita meillä on rakennettu vähemmän. Syynä voi olla myös kilpailun hakeminen sellaisiin materiaaleihin, joita Suomessa hallitsee vähäisten toimittajien ylläpitämä korkea hinta.. Vastaa- jien kommentit myös ulkomaisen työvoiman korkeasta ammattitaidosta olivat melko yhtenäisiä.

”Jos ostaa Koneelta tai Otikselta, niin joku päivä ne menee ylös alas siinä talossa ja ne hoitaa sen homman, että se on siellä kaikkinsa, mutta kiinasta ostettaessa sinne tulee puulaatikossa tavaraa ja niistä pitäis jonkun ostata tehdä hissi. Eihän ne sen huonompia ole, kiina on täynnä pilvenpiirtäjiä.” V3

Työmaan valvonta

Toimittajan toimittajia tunnetaan vähemmän ja yleensä hankintaketjun tunteminen katkeaa seuraavaan portaaseen. Urakointiketjujen pitkittämistä pyritään yleisesti estämään esimerkiksi sillä, että aliurakoitsijan tulee hyväksyttää pääurakoitsijalla mahdollisten omien aliurakoitsijoiden käyttö. Se hyväksytään, jos kyseessä on jokin erityisosaaminen, jota työmaalla tarvitaan. Materiaalitoimittajan ollessa kyseessä valvonta on vaikeampaa, koska eri komponenttien valmistajien selvittämiseen ei ole resursseja eikä toisaalta kiinnostustakaan.

”No tavallaan silloin pääsee kiinni siihen seuraavaan tasoon, että joitain tämmösiä avainhankkijoita tunnetaan seuraavaltakin tasolta, esim tämmöset puhutaan kaluste- ja kodinkonetoimittajat ne hän on monesti urakoitsijan alihankkijoita, mutta meillä on kanavia olla niihin myös suoraan yhteydessä. Meillä voi olla joku vuosisopimus, jolla ohitetaan se urakoitsija. Kyllä ne periaatteessa ne pääkontaktit on sen urakoitsijan kautta, ei siihen kaikkiin ole mahdollisuutta tai tarpeenkaan päästä kaikkiin kiinni. Tietysti pitäis tunnistaa ne osat, jotka meidän kannalta on tärkeitä ja joihin pitäis päästä syvemmälle.” V5

Suurimmaksi osaksi kiinnostus liittyy siihen, ketä työntekijöitä työmaalla on, mikä osittain lain sääntelemää. Työmailla käytetään kulkulupaluetteloita ja muita vastaajia keinoja sen selvittämiseksi kenen työnantajan lukuun töitä tehdään.

Kumppanuus

Kumppanuutta kuvattiin haastatteluiden perusteella yhdessä tekemiseksi ja ”samalla puolen pöytää” olemiseksi. Kumppanuuden avulla pyritään löytämään uusia toimintatapoja, mutta se edellyttää yhteistä ja henkilökohtaista tahtotilaa. Kumppanin osaamista käytetään jo suunnitteluvaiheessa. Kumppanuutta ei voi sopia paperilla. Tutkimustulosten perusteella voidaan tiivistää kumppanuudesta koituviksi hyödyiksi yhteistyön sujuvuus ja yhteinen tavoite, vuoropuhelu ja joustavuus sekä toimittajan erikoisosaamisen siirtäminen ja kehitystoimet. Kumppanuudesta, tai liittolaisesta, olisi myös suojaa heikossa markkinatilanteessa. Tiiviistä kumppanuudesta koituvat haitat taas voidaan tiivistää pelkoon hintakilpailukyvyn heikkenemisestä ja markkinavaihtoehtojen rajaamisesta tuotekehitysmielessä. Kumppanuuden määrittämisessä ongelmallista on myös se, kumman osapuolen näkökulmasta suhdetta arvioidaan.

”Sehän niissä on kans vähän veteen piirretty viiva, että joku alihankkija saattaa pitää meitä kumppaninaan, mut me pidetään sitä satunnaisena kumppanina ja sama on meidän tilaajien kanssa. Me saatetaan sanoa, että joku tilaaja on meidän avainasiakas ja ne tekee yhtäläillä viiden kuuden rakennusliikkeen kanssa töitä.” V3

Ohjauskeinojen lisäksi haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten vastaajat kokevat toimittajaverkoston ohjauksen. Vastausten perusteella toimittajaohjaus perustuu pitkälti valvontaan ja kontrolliin, mutta samalla vastauksissa korostui tilaajan reiluus ja oikeudenmukaisuus toimittajia kohtaan. Ohjaustoimilla pyritään osaltaan vahvistamaan tilaajan hyvää mainetta työnantajina. Yrityksen suuren koon arveltiin herättävän luottamusta myös heikommassa markkinatilanteessa.

”No meitähän on toimittajat pitänyt hyvänä maksajana, luotettavana yrityksenä, joka pitää sanansa [...] ne luottaa siihen, että ne rahansa saavat ja muutenkin se toiminta on ammattimaista eikä ole semmosta säheltämistä.” V2

5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että rakennusalaa ohjaa suurimmaksi osaksi markkinamekanismi ja sitä ylläpitävä kilpailuttaminen. Kustannusten ohjaus esiintyi merkittävimpänä keinoina toimittajamarkkinan ohjaamisessa, ja hintaa käytettiin jokaisen toimittajasuhteen solmimisen kriteerinä riippumatta siitä onko toimittaja uusi vai ei. Suhteet ovat pitkälti markkinaehtoisia ja riippumattomia, ja uusia toimittajia etsitään koko ajan.

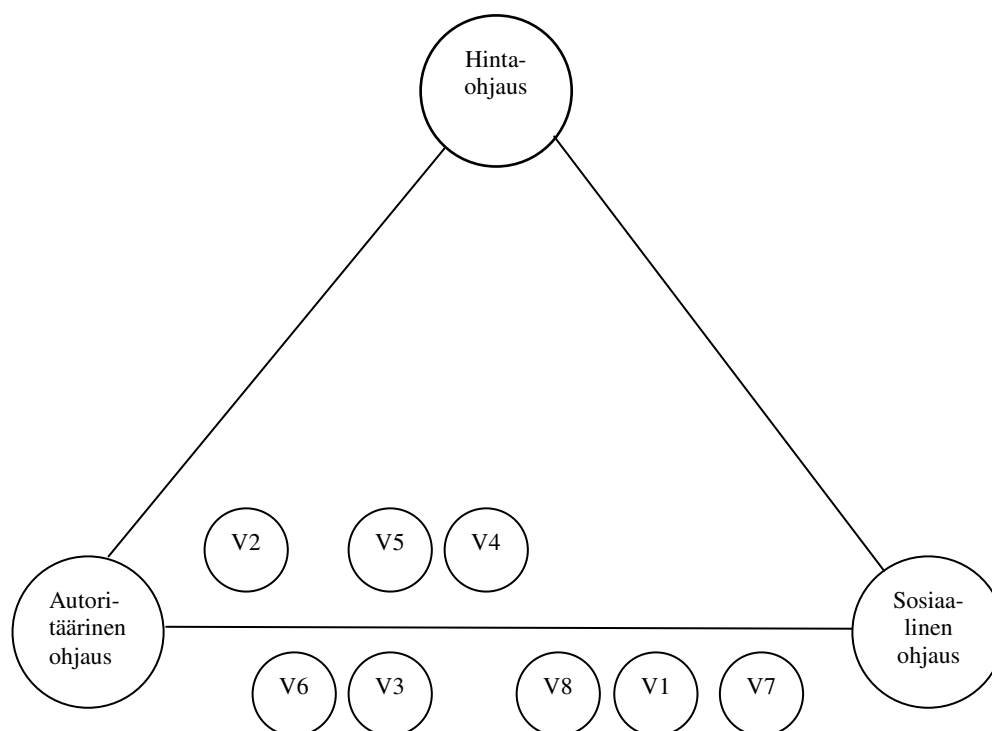
Hierarkiaan perustuva ohjaus näkyi sopimusten, aikataulu- ja laatuvaateiden sekä roolien käytössä. Sopimusta kuvailtiin kaikkien vastaajien kesken yhteistyön perustaksi ja välineeksi, jonka avulla seurantaa toteutetaan. Hierarkkisen mekanismin keinoja käyte-

tään enemmän sen jälkeen, kun sopimus on solmittu siinä missä markkinamekanismi määrittää voiko yhteistyö ylipäänsä alkaa. Toisaalta autoritäärisen ohjauksen merkitys korostuu juuri sopimuksen neuvotteluvaiheessa, jossa kärkiyrityksillä todettiin olevan huomattava neuvotteluvoima.

Sosiaalisen ohjauksen keinot esiintyvät näkyvimmin kumppanin valinnassa, jossa korostuu yhteisten arvojen merkitys. Yhteiset arvot liittyvät paljolti moraalisiin kysymyksiin, kuten laillisten velvoitteiden täyttämiseen, sekä työnteossa näkyvään asenteeseen. Asennetta kuvattiin haastatteluissa hyvin subjektiivisesti vain ”oikeaksi”. Huomattavaa on myös se, että vaikka vastauksissa esiintyi eniten markkinamekanismin piirteitä, niissä korostui myös jatkuvuus ja siitä koituvat hyödyt. Jatkuvuutta tavoitellaan, mikäli hinta sallii sen, sillä aiemmasta yhteistyöstä koituvia hyötyjä on paljon. Näitä kuvattiin muun muassa osapuolten tuntemisella ja sitä kautta syntyvällä luottamuksella.

Tulosten perusteella mielenkiinto kohdistuu siihen, mikä ohjausmekanismi saa toiseksi merkittävimmän roolin toimittajien ohjauksessa. Markkinamekanismin ollessa käytetyin ohjauskeino oleellista verkoston kannalta on se, kumpi ohjausmekanismeista saa merkittävimmän roolin verkoston ohjauksessa. Erot ilmenivät muun muassa siinä, miten kärkiyrityksessä suhtauduttiin toimittajien sitouttamiseen ja henkilöiden valintaan. Näissä yrityksissä yhteistyösuhteita kuvailtiin yhteisen näkemyksen kautta, vaikka yhteistyön perusta onkin rakennettu kärkiyrityksen sääntöjen kautta. Toisaalta voidaan myös olettaa, että jatkuvuutta sisältävät suhteet ovat luottamuksellisempia, jolloin niihin kohdistetun valvonnan määrää voidaan vähentää.

Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että hintaohjaus ilmenee vahvimpana ohjauskeinona kaikissa yrityksissä eikä eroja vastauksissa ollut. Sen sijaan eroja on löydettävissä sen perusteella, minkä ohjausmekanismin piirteitä ilmenee toiseksi eniten. Tämän kappaleen kuviossa 3 vastaajat on jaettu sen mukaan, kumpi ohjausmekanismi painottuu tutkimustulosten perusteella enemmän: autoritäärinen vai sosiaalinen ohjaus. Hierarkiaa painottavissa yrityksissä toimittajia ohjataan enemmän kärkiyrityksen sääntöjen avulla, kun sosiaalisessa ohjauksessa toimittajia pyritään sitouttamaan yhdessä sovittujen sääntöjen avulla. Sitouttamisella pyritään myös vähentämään toimittajien määrää.



Kuvio 4. Ohjauksen painottuminen hierarkiaan vs. sosiaaliseen mekanismiin.

Granovetterin (1973) esittämä kuvaus verkoston tasoista näyttäisi pätevän rakennusala-la tänä päivänä vallitsevaan järjestäytymiseen. Hänen mukaansa verkostot rakentuvat heikoista ja vahvoista siteistä. Heikot siteet ovat niitä yhteyksiä, joiden olemassaolon edellytyksenä ovat yritysten yhteiset liiketoiminnan käytännöt, kehittyvä luottamus sekä kokemus. Vahvat siteet ovat yrityksen välisiä vahvoja yhteyksiä eli sopimuksia ja muita liiketoimintajärjestelyjä. Sekä heikkojen että vahvojen siteiden kautta muodostama kuva rakennusala-lasta luonnehtii sitä hyvin, ja niiden voidaan ajatella vallitsevan yhtäaikaaisesti useimmissa suhteissa. Vahvat siteet eivät kuitenkaan yksistään riitä pitämään suhdetta yllä, vaan heikoille siteillä nimestään huolimatta on suuri merkitys suhteiden kehittymisen ja säilymisen kannalta. Vahvat siteet muodostavat suhteen näkyvän osan ja heikot siteet luovat mahdollisuuksia uusien liiketoimintojen löytämiseen ja hyödyntämiseen. (Granovetter 1973.)

Toimittajaohjaus fokuoioituu tämän tutkimuksen perusteella näkyviin ja piileviin ohjauskeinoihin. Näkyvät ohjauskeinot kohdistuvat selkeästi mitattaviin asioihin kuten hintaan, aikatauluun ja laatuun. Näkyviä ohjauksessa käytettäviä kannustimia ja sanktioita

ovat uudet tilaukset eli yhteistyön jatkuvuus sekä reklamaatiot, sakot ja sopimuksen purkaminen. Näkyvät ohjaustoimenpiteet voidaan hahmottaa myös konkretian kautta sellaisiksi toimenpiteiksi, joiden seuranta on dokumentoitavissa.

Piilevillä ohjaustoimenpiteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä seikkoja, joiden mitattavuus on vaikeampaa ja jotka perustuvat enemmän kokemukseen. Niitä voivat olla esimerkiksi kokemus toimittajan sopeutumisesta ohjaavan yrityksen käytäntöihin. Sopeutumisen arviointi ei perustu lomakkeisiin tai tarkistuspisteisiin, vaan tuntemukseen henkilöiden välisen yhteistyön sujuvuudesta ja asenteesta, mikä vaikuttaa yritysten välisen yhteistyön kehittymiseen. Kehittyminen voi parhaimmillaan johtaa toimijoiden liittoutumiseen ja avoimeen kumppanuuteen. Tätä ei kuitenkaan aseteta yhteistyön tavoitteeksi, vaan se syntyy, mikäli osapuolten tahtotila on sama, suhteen heikot siteet tukevat sitä ja markkinatilanne tarjoaa sopivan kehittymisalustan. Yhteistyön päättymisen kertatoimitukseen on tavallista, mutta ei lainkaan aina toivottavaa. Usein osapuolet pyrkivät jatkuvuuteen saman toimittajan kanssa, mutta syystä riippuen se ei ole aina mahdollista. Jatkuvuuden esteenä saattaa olla ohjaavan osapuolen tyytymättömyys lopputulokseen tai yhteistyön sujuvuuteen. Vielä useimmin esteenä on kilpailukykyisen hinnan tarjoaminen. Taulukossa 3 on esitetty ohjaustoimenpiteiden näkyvyys toimittajaohjauksessa.

Taulukko 3. Ohjaustoimenpiteiden ilmentyminen.

Missä toimittajan ohjaus näkyy			
	Ohjaus kohdistuu	Kannustimia	Sanktioita
Näkyviä	-aikataulu -laatu -hinta	-uusi tilaus / jatkuvuus	-reklamaatio -sakko -sopimuksen purku
Piileviä	-toimittajan sopeutuminen -toimittajan valinta (seuranta, kokemus)	-liittoutuminen vahvojen toimijoiden kanssa	-kertatoimittajaksi jääminen

Miles ja Snow (1995) ovat esittäneet verkoston johtamisen olevan paljolti tilannesidonnaista tai voivan tapahtua sen toimijan taholta, joka saavuttaa uskottavan roolin muiden

toimijoiden silmissä. Tämä tutkimuksen valossa tilannesidonnaisuuteen perustuvaa ohjaamista esiintyy jonkin verran, mikä ei välttämättä ainoastaan johdu uskottavan roolin saavuttamisesta. Syynä voi olla sekin, että alalle ei ole muodostunut selviä verkostosuhteita kilpailullisesta luonteesta johtuen. Toisaalta kävi ilmi, että uskottavan roolin saavuttaminen on mahdollista esimerkiksi suurella volyyymillä, mutta joka ei välttämättä johda koko verkoston edun tavoitteluun. Eräs haastatelluista kuvasi verkostojohtamista näin:

”Mun mielestä se heikko piirre raksabisneksessä on se, että ei oikeasti tiedetä, että johdetaanko me toimittajamarkkinaa vai johtaako toimittajamarkkina meitä. Että kun tämä menee suhdanteen mukaan, et ku on noususuhdanne niin silloin toimittajamarkkina vie meitä. Sitten kun on laskusuhdanne me vieetään sitä” V8

Transaktiokustannusteoria (Williamson 1985) tekee kaksi oletusta ihmisen perusominaisuuksista, joista ensimmäinen koskee rationaalisen ajattelun rajallisuutta ja toinen opportunistia sekä epävarmuutta olosuhteista. Teoria olettaa, että mitä suurempi epävarmuus tulevaisuudesta, sitä vaikeampaa on tehdä sopimuksia. On todennäköistä, että epävarmuuden ja hallintakustannusten kasvaessa ohjausjärjestelmä muuttuu hierarkiaksi. Voidaan todeta, että teorian olettamus ohjausmekanismista pätee tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella. Markkinan epävarmuus ja ennustamisen vaikeus saa yritykset kohdentamaan enemmän resursseja muun muassa seurantaan.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset ja keskustellaan tutkimuksen tuloksista. Aluksi esitetään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella tiivistetään vastaus tutkimusongelmaan. Lopussa esitetään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen ensimmäinen kysymys etsi vastausta kysymykseen: **Miten päähankkijat ohjaavat toimittajiaan rakennusalalla (ja mitä kokemuksia niistä on)?** Ohjausmekanismeiksi määriteltiin hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen ohjausmekanismi. Tutkimuksessa saadun empirian perusteella voidaan todeta, että eniten käytetty ohjauskeino on hintamekanismi ja sitä kautta kilpailuttaminen. Adlerin (2001) mukaan kilpailuttaminen on hintamekanismin näkyvin muoto ja markkinoilla tapahtuva ohjaus perustuu kustannusten ohjaukseen. Kilpailuttaminen on rakennusalalla kovaa, mikä on ymmärrettävää alan runsaasta toimijamäärästä johtuen. Markkinahintojen selvittämiseen käytetyt resurssit vaativat ammattimaista toimintaa ja monissa yrityksissä siitä vastaa erillinen hankintayksikkö. Yrityksissä puhutaankin hankinnasta ostamisen sijaan, mikä viittaa siihen, että ostaminen nähdään merkittävänä osana yrityksen toimintaa ja strategiaa. Hankinnan ammattimaisuutta pyritään hyödyntämään lähes kaikissa hankinnoissa, ei vain suurissa.

Kilpailuttaminen kohdistuu materiaalihankintojen lisäksi urakoitsijoiden ja urakoiden kilpailuttamiseen. Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä käyttää työmaillaan suurimmaksi osaksi omaa työvoimaa ja suorittaa työmaiden hankinnat itse. Osan yrityksistä toiminta perustuu urakoiden ja niihin kuuluvien materiaalien ja työn kilpailuttamiseen. Näissä yrityksissä työntekijät koostuvat eri asiantuntijoista ja työmaajohdosta, jotka valvovat projektia. Urakoiden kilpailuttamisen ero materiaalien kilpailuttamiseen on urakkamuodon valinnassa. Urakkamuodoissa vastuurajat ja hinnoittelu vaihtelevat, joiden valinnasta vastaa projektipäällikkö hankinnan avustuksella. Ohjaaminen eroaa eri urakkamuodoissa siinä, missä määrin projektijohdolle ja hankinnalle jää mahdollisuuksia kilpailuttaa aliurakoitsijoita tai miten kustannukset syntyvät. Kiinteähintaisissa urakoissa alihankintakustannusten syntyminen ei ole päähankkijan kannalta oleellista, mutta tavoitehintaisissa urakoissa kustannuksia esitetään avoimemmin ja niiden alittuminen ja ylittyminen jaetaan. Kilpailu-urakoissa, joissa suunnitteluaineistot tulevat valmiina,

hankinta ei pysty vaikuttamaan kustannuksiin samalla tavalla kuin omaperusteisessa hankkeessa, jossa kustannusten syntyyn vaikutetaan jo suunnitteluvaiheessa. Tästä syystä ohjaaminen kohdistuu materiaalien ja urakoiden lisäksi suunnittelijoihin ja ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen.

Hierarkkisella ohjauksella on vahva rooli toimittajien ohjaamisessa. Hierarkkinen ohjaus perustuu Adlerin (2001) mukaan sopimukseen, sääntöihin ja yhden toimijan määräysvaltaan valvoa toimittajia, ja sopimusta käytetään ohjauksen työkaluna kaikissa suhteissa. Ohjaus kohdistetaan aikataulun seurantaan ja vastuunkantoon eli sopimuksen noudattamiseen ja tavoitteiden täyttymiseen. Hierarkkinen ohjaus voi onnistua vain, jos sopimukset ja siihen kuuluvat, työn etenemistä yksityiskohtaisesti kuvaavat liitteet on tehty tarkasti. Sopimukseen vetoaminen on vaikeaa, ellei tehtäviä ole esitetty riittävän selkeästi. Sopimus nähdään muunakin kuin dikotomisena ilmiönä (ks. Granovetter 1985), ja sitä kuvattiin tavoitteiden määrittelyn apuvälineenä. Tavoitteiden seuranta toteutetaan säännöllisesti erilaisissa palavereissa ja kokouksissa sekä raporteissa, joiden säännöllisyyteen vaikuttaa hankkeen koko ja osapuolten aiemmat kokemukset. Pienemmissä urakoissa riittää väljempi seuranta, kun isoissa urakoissa tai tärkeissä kohdissa valvonta on tiiviimpää. Eniten seurantaan vaikuttaa se tuntevatko osapuolet toisiaan entuudestaan. Uutta toimittajaa seurataan aluksi tiiviimmin kuin ennestään tuttua ja valvontaa harvennetaan sitä mukaa, kun yhteistyö ja ohjaajan laatimat pelisäännöt käyvät selviksi.

Hierarkkisissa suhteissa on tyypillistä roolien ja vastuualueiden määrittäminen, mikä näkyy kaikissa tutkimuksen kohdeverkostoissa. Hierarkian edut liittyvät suurien henkilöiden ohjaamiseen, jolloin työmaita ja projekteja ohjataan niiden vastuuhenkilöiden kautta. Vastuuhenkilöiden nimeäminen tapahtuu jo sopimusvaiheessa ja selkeydessään se auttaa vastuiden määrittämisestä. Reklamaatioilla on myös roolinsa toimittajien ohjauksessa ja niiden käyttö on yleistä. Reklamaatiot ovat eräänlainen keino viestiä toimittajan suuntaan tyytymättömyydestä, mutta se kuvastaa myös hierarkian johdonmukaisuutta. Muutoin palautteenanto on vähäistä, joten reklamaatioiden voidaan ajatella ajavan samaa asiaa.

Sosiaalisen ohjausmekanismin käyttö oli vähäisintä, mutta se voimistuu joissakin tilanteissa. Usein sitä kuvattiin käytettävän työturvallisuuden valistamistyössä eli silloin, kun ohjaamisella pyritään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin. Valvonnalla on luonnollisesti merkittävä rooli turvallisuusseurannassa, mutta koska valvontaa on mahdoton ulottaa kaikkialle, yhteisillä arvoilla ja toimintatavoilla arvellaan olevan sakkoja ja varoituksia

suurempi vaikutus. Rangaistusten käyttö ja valvonta kuluttavat ohjaajan resursseja ja rahaa, joten asenteiden muuttuminen säästää näitä kuluja ja vaikuttaa tehokkaammin pidemmällä tähtäimellä. Sosiaalinen ohjaus näkyi parhaiten toimittajan valinnassa. Valinnassa kiinnitetään huomiota toimittajan asenteeseen ja siihen, miten se sopeutuu kärkiyrityksen sille asettamiin vaatimuksiin. Yksikään vastaajista ei korostanut sosiaalisten suhteiden merkitystä ohjauksessa. Vastauksissa esiintyi eroavaisuuksia myös sen suhteen, miten epävirallisiin tilaisuuksiin suhtauduttiin ja kahden vastaajan kesken havaittiin ääripäät; toinen vastaaja esitti kulttuuri- ja urheilutapahtumiin osallistumisen toimittajien kanssa hyväksi keinoksi pitää suhteita yllä, kun eräs vastaajista kertoi pyrkivänsä välttämään niitä kuvaten niitä ”vääränlaisiksi” yhteistyöksi. Yleisesti ottaen yhteistyössä korostettiin asialinjaa.

Toinen tutkimuskysymys oli **voidaanko ohjausmekanismit jakaa ennakoiviin ja ylläpitäviin, ja miten ne vaikuttavat toisiinsa?** Tutkimustuloksien perusteella ohjausmekanismit voidaan jakaa sen mukaan, minkä mekanismin käyttö voimistuu yhteistyön eri vaiheissa. Ennakoivaksi ohjausmekanismiksi nimetään sosiaalinen ohjaus ja toimittajan valinta. Ennakoinnilla pyritään vaikuttamaan siihen, millaisten toimittajien kanssa yhteistyötä halutaan tehdä ja millaiseksi toiminta tulee muodostumaan. Toimittajan valinnalla pyritään ohjaamaan suhdetta tehokkaasti valitsemalla luotettava ja ohjaajan mielestä sopivin toimittaja. Kumppaneiden valinnassa korostuu luottamus toimittajan toimituskykyyn ja velvoitteista suoriutumiseen. Toimittajan valinnassa arvioidaan arvojen yhteensopivuutta, vaikka se ei perustu harkittuun analyysiin. Arvoilla viitataan haastatteluissa esille tulleisiin seikkoihin, jotka liittyvät lailliseen toimintaan, papereiden tarkistukseen ja taloudelliseen kantokykyyn eli eettiseen toimintaan. Referenssit uutta toimijaa valittaessa ovat erittäin tärkeitä ja nousivat kaikkien vastaajien kesken lähes painavimmaksi seikaksi. Arvojen ja referenssien avulla ohjauksessa pyritään etukäteen varmistamaan toimittajan kelpoisuus mahdollisimman pitkälle ja välttämään niiden eroavaisuuksista aiheutuvat ongelmat.

Ylläpitäväksi keinoksi tulosten perusteella voidaan nostaa hierarkiaan perustuva mekanismi eli valvonta, jota käytetään yhteistyön sujuvuuden arviointiin. Sopimuksen noudattamisen valvonnalla ylläpidetään yhdessä sovittuja tavoitteita ja toisaalta sopimus määrittää yhteistyön suunnan. Sosiaalisen ohjauksen ja toimittajavalinnan onnistuminen vähentää hierarkian tarvetta, mutta päinvastaisessa tilanteessa lisää valvonnan välttämättömyyttä. Uusien toimittajien ”perehdyttäminen” noudattaa samaa kaavaa, jossa seuranta on tiiviimpää tuntemattoman toimittajan kanssa.

Myös kilpailuttamisella on merkittävä rooli yhteistyön jatkuvuuden syntymisessä. Kilpailukykyinen hinta on painavin kriteeri yhteistyötä jatkuvuutta arvioitaessa. Suurin ero löytyi siinä, missä määrin hierarkkista ja sosiaalista ohjausmekanismia käytettiin toimittajien ohjauksessa. Näiden mekanismien osalta erot havaittiin yhteistyösuhteiden ylläpidossa ja niiden jatkuvuuteen suhtautumisessa. Osassa vastauksista painottui enemmän muun muassa tiiviimmät suhteet ja henkilöihin liittyvät kriteerit.

Kolmas kysymys etsi vastausta kysymykseen **mitä haasteita verkostonohjauksessa esiintyy**. Vastausten perusteella suurimmat haasteet liittyvät kehitykseen, oikeiden toimittajien löytämiseen ja kansainvälistymiseen. Uusien ratkaisujen, tehokkuuden ja läpimenoaikojen lyhentäminen ovat avainasemassa verkoston kilpailukykyyn ylläpitämisessä. Kehitys vaatii toimijoilta yhteistä tahtotilaa ja tarvetta, mikä edellyttää riittävän avointa keskustelua osapuolten välillä. Kehityksen ja innovaatioiden haaste on juuri yritysten lyhyissä, markkinaehtoisissa suhteissa, jotka eivät tue oppimista (Adler 2001). Kehittämistä tukevaa toimintaympäristöä ohjataan sosiaalisen mekanismin avulla yhteisiä tavoitteita ja jatkuvuutta etsien. Luottamuksellisten ja pidempikestoisten suhteiden kasvattamisella vaikutetaan avoimen ja innovatiivisen ympäristön kohentumiseen.

Yksi rakennusalan verkostojen ohjaamisen haasteista liittyy kustannustehokkuuden tavoitteluun uusia toimittajia etsien. Vähäisempää on kumppanuuksissa syntyvien kustannussäästöjen tavoittelu. Kustannustehokkuutta pyritään parantamaan uusia toimijoita etsimällä, vaikka siihen kuuluu valtavasti resursseja. Kustannustehokkuutta voisivat lisätä toimintojen keskittäminen pienemmälle määrälle ja alihankintaketjun lyhentäminen. Avoimuutta lisäämällä olisi mahdollista syventää kokonaiskustannusajattelua tarkastelemaan kustannusten syntymistä ketjun alkupäähän. Keskittämisen etuja, kuten aikataulussa pysymistä ja päällekkäisyyksien poistamista, on mahdollista lisätä toimittajan tuntemisella ja yhteisten toimintatapojen luomisella. Tiiviin yhteistyön seuraukset voivat olla myös negatiivisia, jos kumppanuuden lisääntyessä ja kilpailun vähentyessä hinta-kilpailukyky kärsii.

Kansainvälistyminen haastaa sekä verkostojohtajia että työnjohtajia. Kansainvälisissä hankinnoissa osaamista kehitetään yhä enemmän, mikä toisaalta myös kehittää itse itseään kokemuksen kautta. Ulkomaisten työntekijöiden lisääntyminen sen sijaan haastaa ylempien johtajien lisäksi myös työnjohtajat kielikysymyksissä ja työturvallisuus- ja perehdyttämisasiossa.

Suurin haaste rakennusalan verkostojohtamisessa on edellä mainittujen tekijöiden johtaminen yhtä aikaa. Alan kova kilpailu vaatii toimijat etsimään yhä kilpailukykyisempää hintaa kehittymistä ja jatkuvuutta tukevien suhteiden kustannuksella. Toisaalta kehittymiskykyisen ja luotettavan kumppanin löytäminen on haastavaa. Toimittajan luotettavuutta pidetään entistä tärkeämpänä. Luottamuksen merkitystä voidaan tarkastella sen menettämisen näkökulmasta, mitä saatujen vastausten mukaan on vaikea palauttaa, jos sen on kerran menettänyt. Yleensä luottamuksen palauttaminen vaatii aikaa ja yhteistyösuhde alkaa rakentua ikään kuin alusta, jos alkaa. Kilpailu alalla on kova ja eikä riskitoimittajiin hevin luoteta.

Tutkimuksen neljäs kysymys pohti **miten eri ohjausmekanismien käyttö vaikuttaa verkostosuhteen luonteeseen**. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että rakennusalan esiintyy useita verkostomaisuuden piirteitä ja toimintaa on monella verkostoitumisen tasolla, mutta alan toimijat eivät toimi verkostossa. Rakennusosalalla vallitsee erittäin tiukka kilpailu ja suhteet ovat pitkälti markkinaehtoisia. Tehottomuutta syntyy siitä, että toimijat kokevat toimivansa enemmän kilpailussa kuin verkostossa. Jarillo (1993) selittää ilmiötä siten, että transaktiokustannusten ollessa valmiiksi alhaisia ei verkostoitumista tapahdu; on vain markkinasuhteita, joissa käytetään alihankkijoita. Rakennusalan runsas toimijamäärä, ketjutetut suhteet ja kilpailu johtavat kaikkien toimijoiden katteiden pienentymiseen ja entistä kovempaan kilpailuun.

Alan organisoitumista kuvaa kova kilpailu ja pirstoutunut toimintaympäristö, joissa ei ole selviä kärkiyritysvetoisia verkostoja. Niiden puuttuessa verkostot eivät myöskään kilpaile toisiaan vastaan eivätkä tehosta oman verkoston toimintaa, vaan kaikki toimijat kilpailevat toisiaan vastaan. Strategisten verkostojen puuttuessa arvoketjun suunnitelmallinen johtaminen jää vajaaksi. Verkoston kehittämisen ja ohjaamisen tulisi olla myös tietoista (Kohtamäki 2005: 261), mikä ei tulosten perusteella kaikissa kärkiyrityksissä näin ollut. Vastaukset olivat osittain empiviä, kun vastaajia pyydettiin kuvailemaan toimittajaohjauksessa käyttämiään keinoja. Toisaalta syynä voi olla se, että riippuvuus toimijoiden välillä vaihtelee eikä aina ole selvää mitä ohjataan. Tehokkuuden etsiminen voi pakottaa alan etsimään uusia toimintatapoja ja organisoitumismuotoja, mistä voi alkuun johtaa voimakkaaseen muutosvastarintaan. Sen voittamiseksi kannattaa tukeutua luottamuksellisiin ja kilpailuvoimaa tuoviin kumppanuuksiin.

Alussa tutkimusongelma määriteltiin: miten erilaiset taloudellisen toiminnan ohjausmekanismit ilmenevät rakennusalan verkostoissa? Edellä ongelmaan on vastattu tutkimuskysymysten kautta, mutta niiden perusteella voidaan vastaus tutkimusongelmaan vielä

tiivistää. Rakennusalalla ilmenee kaikkien tutkimuksessa määriteltyjen ohjausmekanismien piirteitä, joista vahvimpana esiintyy markkinaohjaus. Kuitenkin alalla esiintyy tarvetta muiden mekanismien käytölle, kuten kehittymistä ja jatkuvuutta tukeva sosiaalinen mekanismi.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Ohjausmekanismien toimintaa ja vaikutuksia ei tunneta rakennusalalta riittävästi. Myöskään verkostomaisen toiminnan syntyyn alalla, tai sen puutteisiin, ei voida tämän tutkimuksen perusteella antaa kattavaa vastausta. Tämän tutkimuksen anti jatkotutkimukselle on verkostomaisten suhteiden vähyys ja markkinaehtoisten suhteiden runsaus, ja tätä olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi siltä kantilta, mikä estää yrityksiä verkostoitumasta tiiviimmin. Jatkotutkimusehdotukset liittyvät voisivat liittyä myös siihen, millä tavoilla verkoston tehokkuutta olisi mahdollista lisätä toimittajien näkökulmasta. Toimittajien näkökulma olisi tarpeellinen jo siitä syystä, että ei ole selvää, että toimittajamarkkinaa ohjataan kärkiyrityksestä, vaan osittain toimittajat ohjaavat myös kärkiyrityksiä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin rakennusalaa verkostomaisena ympäristönä, jossa verkosto nähdään kärkiyritysvetoisena. Jatkotutkimuksessa alaa voisi lähestyä myös kysymällä kuka tai ketkä verkostoa ylipäänsä ohjaavat, ja mihin ohjaava rooli perustuu. Toimittajien kokemusten selvittämisellä kärkiyritysten ohjauksesta olisi hyödyllistä strategisten kumppanuuksien luomisen kannalta. Ne yritykset, jotka osaavat parhaiten hyödyntää oman arvoketjunsä resurssit, tulevat pärjäämään parhaiten kilpailussa (Jarillo, 1988; Möller & Halinen, 1999). Dyer & Singh (1998) ovat myös esittäneet, että arvoketjun toimijat voivat luoda kilpailuetua panostamalla keskinäisiin suhteisiin ja yhdistämällä resurssejaan uniikilla tavalla.

Lähdeluettelo

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12:2, 215–234.
- Ahoniemi, L.; Laiho, M. & K. Neilimo (2002). *Yritysten verkostoliiketoiminta ja sen kehittäminen Länsi-Suomen tavoite 2-ohjelma-alueella*. 1. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print.
- Alastalo, M. & M. Åkerman (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Toim. Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tallinna. Vastapaino.
- Ali-Yrkkö, J. (2008). Ulkoistusten tavoitteet – suomalaisyritykset osaamista ostamassa. Teoksessa: *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Toim. Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, I., Harri, Malinen, P., Möller, K., J., Vesalainen. Helsinki: WSOY Pro.
- Barney, J.B. & M. H. Hansen (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15, 175–190.
- Bradach, J. L., & Eccles R. G., (1989). Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15 97–118.
- Carlsson-Wall & K. Kraus (2010). *Target costing in Inter-Organisational Relationships and Networks*. Teoksessa: Accounting in networks. Toim. Håkansson, H; Kraus, K. & J. Lind. New York: Routledge.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4, 386–405.
- Cuganesan S. (2006). The role of functional specialists in shaping controls within supply networks. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19(4), 465-492.
- Dahlman, C (1979). The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics* 22, 141-162.

- Dekker, H., C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a fiels study. *Management Accounting Research* 14, 1-23.
- Dekker, H., C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society* 29 27–49.
- Dyer, J. & N. W. Hatch (2004). Using supplier networks to learn faster. *Sloan Management Review* 45, 57-63.
- Dyer, J. & H. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganiozational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23:4 660-680.
- Easton, G., (1992). *Learning from case studies*. New York : Prentice Hall.
- Easton, G. & L. Arajuro (1994). Market Exchange, Social Structures and Time. *European Journal of Marketing* 28 72-84.
- Ebers, M. (1997). *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Ford, D. (2002). *The Business Marketing Course. Managing in Complex Networks*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D.; Gadde, L. E., Håkansson, H. & I. Snehota (2003). *Managing Business Relationships*. 2. painos. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gadde, L. E., & H. Håkansson (2001). *Supply Network Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gerlach, M. L. (1992). *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*. Berkeley: University of California Press.
- Gustaffson, M. (2002). *Att leverera ett kraftverk: förtroende, kontrakt och engagemang I internationell projektindustri*. Åbo: Åbo Akademis Förlag.

- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78:6 1360–1380.
- Grabher, G (1993). *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge.
- Hakanen, M., U. Heinonen & P. Sipilä (2007). *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heide J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58, 71-85.
- Heide, J. B. & G. John (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing Research*. 27, 24-36.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & P. Sajavaara (2002). *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & R. E. Hoskisson (2003). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*. South-Western Mason, USA.
- Hopper, T.; Northcott; D. & R. Scapens (2007). *Issues in management accounting*. London: Prentice Hall.
- Håkansson, H & I. Snehota (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: International Thomson Business Press.
- Håkansson, H. & I. Snehota (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management* 22:3, 256-270.
- Iloranta, K. & H. Pajunen-Muhonen (2008). *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

- Jaques, E. (1991). In praise of hierarchy. Teoksessa: *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, 48-52. toim. G. Thompson, J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell. London: Sage Publications.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9, 31-41.
- Jarillo, C. J. (1993). *Strategic Networks. Creating the Borderless Organisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & S. P. Borgatti (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism. *Academy of Management Review* 22: 4 991-945.
- Kankainen J. & J. M. Junnonen (2001). *Rakennuttaminen*. Helsinki: Rakennustieto.
- Kajüter, P. & Kulmala, H. 2005. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research* 16,179-204.
- Kirzner, I. M. (1976). *Competition & Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Klein, S. (1989). A transaction cost explanation of vertical control in international markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 17, 253–260.
- Kohtamäki, M., (2005). *Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa*. Acta Wasaensia, No 147, Liiketaloustiede 62, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.
- Kohtamäki, M. & J. Vesalainen (2008). Ohjausmallit ja oppiminen kumppanuussuhteessa. Teoksessa: *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Toim. Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, I., Harri, Malinen, P., Möller, K., J., Vesalainen. Helsinki: WSOY Pro.
- Kulmala, H. (2003). *Cost Management in Firm Networks*. Tampereen teknillisen yliopiston julkaisuja (418). Tampere: TTY-paino.

- Malmi, T. & D. A. Brown (2008). Management Control Systems as a Package. Opportunities, Challenges and Research Direction. *Management Accounting Research*.
- Miles, Raymond E. & C. Snow (1995). The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy. *Organizational Dynamics*, 5-17.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen. tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.
- Möller, K. & A. Halinen (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management* 28, 413–427.
- Möller, K.; Rajala, A. & S. Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Möller, K.; Rajala, A. & S. Svahn (2005). Strategic business nets- their type and management. *Journal of Business Research*. Vol. 58:9 1274-1284.
- Noordewier, T. G., John, G., & J.R. Nevin (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing* 54: 80--93.
- Oliver, A. & M. Ebers (1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies* 19:4, 549–583.
- Ollus, M.; Ranta, J. & P. Ylä-Anttila (1998a). *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Ollus, M.; Ranta, J. & P. Ylä-Anttila (1998b). *Yritysverkostot- kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25, 833-848.
- Pihlanto, P. (1995). *Markkinat, hierarkiat ja aktori*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Podolny, J. M. & K. L. Page (1998). Network forms of Organization. *Annual Review of Sociology* 24, 54–76.

- Porter, M. E. (1987). *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Rastor.
- Powell, W.W. (1987). Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review* 30, 67–87.
- Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour* 12, 295-336.
- Rakennuslehti (2011). Tietoa rakennusalasta. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.rakennuslehti.fi/tietoa/>
- Rakennusteollisuus (2011). Kiinteistö- ja rakennusala. Suomen kiinteistö- ja rakennusklusteri. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot+ja+julkaisut/Kiinteist%C3%B6+ja+rakennusala>
- Rakentamisen elinkeinopolitiikan kehittäminen –työryhmä (1997). *Elinkeinopolitiikan suuntaviivat rakentamisessa: Laatu rakentamisen menestystekijäksi*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Edita
- Ring, P. S. (1997). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. Teoksessa: *The formation of inter-organizational networks* Toim. Ebers, M. Oxford: Oxford University Press.
- Ritter, T. (1999). The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively *Industrial Marketing Management* 28, 467-479.
- Ritter, T., & H. G. Gemünden (2003). Interorganizational relationships and networks. *Journal of Business Research* 56, 691-697.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Toim. Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tallinna: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & M. Hyvärinen (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Toim. Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tallinna: Vastapaino.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.

- Sobrero, M. & E.B. Roberts (2002). Strategic management of supplier-manufacturer relations in new product development. *Research Policy* 31, 159– 182.
- Stähle, P. & K. Laento (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WSOY.
- Thorelli H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 1 37-51.
- Tikkanen, H. & K. Alajoutsijärvi (2001). *Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta*. MET-julkaisuja. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Tomkins C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society* 26: 2, 161-191.
- Valkokari, K., Valjakka, T., & H., Korhonen (2009). *Verkostot liiketoiminnan uudistamisessa*. Helsinki: WSOY Pro.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. Toim. R. Guenther & G. Wittich. Berkeley: University of California Press.
- Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja –suhteessa*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E.(1985). *The economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

Vuorinen, T. (2005). Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyritykskontekstissa. Acta Wasaensia, No 150, Liiketaloustiede 63, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

LIITTEET

Liite 1.

Haastatteluissa käytetty lomake.

1. Miten kuvailisitte alaa ja nykyistä toimintaympäristöä?
2. Kuinka paljon teillä on toimittajia?
3. Kuinka suuri osa heistä on valmistuksen kannalta kriittisiä?
4. Millä tavalla markkinat ovat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana?
5. Miten te ja toimittajat ovat sopeutuneet näihin muutoksiin?
6. Miten rakennusosalalla menestytään?

7. Miten kuvailisitte tapaanne ohjata toimittajia?
8. Miten koette sopimusten merkityksen?
9. Miten seuraatte toimittajan kehittymistä?
10. Miten reagoitte ongelmiin suhteessa?
11. Miten reagoitte hinnan muutoksiin?
12. Miten toimittajat saadaan tekemään niitä asioita, joita niiden toivotaan tekevän?

13. Miten reagoitte, jos toimittaja tuottaa huonoa laatua, toimitus viivästyy tai hinta nousee?
14. Miten toimittajia palkitaan hyvästä suorituksesta?
15. Miten toimittaja kokee asemansa markkinoilla suhteessa teihin?

16. Millä perusteella / miten valitsette yhteistyökumppaninne?
17. Minkälaisia suhteita teillä on ja miten ne eroavat toisistaan?
18. Kauanko yhteistyösuhde keskimäärin kestää?
19. Miten määrittelette kumppanuuden?
20. Minkälaisia ongelmia suhteissa esiintyy?

21. Millä tavoin pidätte yhteyttä toimittajiinne (viralliset ja epäviralliset yhteydenotot)?
22. Kuinka tiivistä yhteydenpito on?
23. Millaisia kommunikaatiokanavia verkostossa on käytössä?

24. Millaisia raportointisuhteita verkostossa esiintyy?

25. Miten investoinnit suhteessa toteutetaan?
26. Kuinka hyvin tunnette toimittajan toimittajia?
27. Kuinka laajasti tunnette ketjun kustannusrakennetta?

28. Millaisia vaatimuksia asetatte toimittajalle?
29. Edellytetäänkö toimittajalta joidenkin järjestelmien käyttöä?
30. Millaista seuranta ja arviointia toiminnassa noudatetaan?
31. Onko verkostolle asetettu yhteisiä tavoitteita? Miten niiden toteutumista seurataan?

32. Miten hinta määräytyy suhteessa?
33. Kuinka ja mitä kilpailutetaan? Mitä ei kilpailuteta säännöllisesti?
34. Jos uusi korvaava toimittaja tekee halvemman tarjouksen nykyisen toimittajan tarjoamasta komponentista, miten reagoitte?
35. Voitteko kuvailla lyhyesti harjoittamaanne ostotoimintaa ja sen haasteita, tehokkuutta jne.?

36. Onko tällä hetkellä käynnissä kehitysprojekteja?
37. Miten kiteyttäisitte rakennusalan johtamisen haasteet?