



LAUREA  
AMMATTIKORKEAKOULU



Suvi Sivén (toim.)

# YHTEISTOIMINNAN TOTEUTUMINEN SAHANMÄESSÄ

*Case: ResLog2*



Suvi Sivén (toim.)

YHTEISTOIMINNAN  
TOTEUTUMINEN  
SAHANMÄESSÄ

*Case: ResLog2*

Copyright © tekijät ja Laurea-ammattikorkeakoulu 2015

Kannen kuva: Shutterstock

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN 978-951-799-412-5 (verkko)

# Sisällysluettelo

ResLog2-hanke   <i>Lahtinen &amp; Sivén</i> .....	6
Yritysyhteistyön aktivointi   <i>Lahtinen</i> .....	10
Horisontaalinen yhteistyö teoreettisesti   <i>Lahtinen</i> .....	13
Konkreettista yhteistoimintaa palvelu- ja liiketoimintamalleineen   <i>Lahtinen</i> .....	17
Markkinointiviestinnän kehittäminen Sahanmäki ry:lle   <i>Sivén, Nuutinen &amp; Varjonen</i> .....	20
Työmatkaliikkuvuus Hyvinkään Sahanmäellä   <i>Sivén &amp; Toivanen</i> .....	34
Edut ja rajoitukset horisontaalisessa yhteistyössä   <i>Sivén, Aittakallio &amp; Pasanen</i> .....	47
Innovaatiot - yhteistyössä syntyvä uusi tieto ja osaaminen: Sahanmäen energiaväylä   <i>Lahtinen</i> .....	56

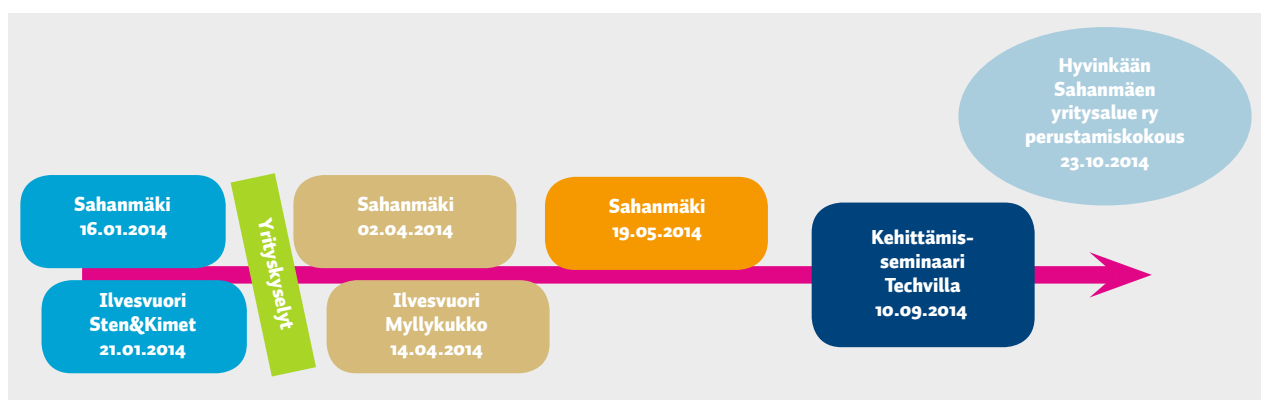
Heikki Lahtinen & Suvi Sivén

## RESLOG2-HANKE

**Y**hteistyön toteuttaminen logistiikka-alueilla (ResLog2) hanke toteutettiin 4.11.2014 - 31.8.2015. Hankkeen tavoitteena oli aktivoita erityisesti Hyvinkään Sahanmäen ja Nurmijärven Ilvesvuoren logistiikka- ja teollisuusalueiden yrityksiä keskinäisen yhteistyön toteuttamiseen aiempien ResLog-hankkeen yhteistyöyritysten esiintuomien teemojen pohjalta. Hankkeen koordinaattoreina ja toteuttajina toimivat yhteistyössä Logistiikkakeskusklusteri LIMOWA ry:n isäntäyhtiönä toimiva Teknologiakeskus TechVilla Oy ja Laurea-ammattikorkeakoulu Oy.

Alla oleva kuvio 1 esittelee edeltävän ResLog-hankkeen etenemisprosessia. Kyseinen projekti toteutettiin

1.11.2013–15.9.2014 ja siinä Nurmijärven Ilvesvuori ja Hyvinkään Sahanmäki etenivät rinnakkain. Molempien alueiden yritykset kutsuttiin hankkeen aluksi työpajoihin (Sahanmäki, Onninen 16.01.2014 ja Ilvesvuori, Sten&Kimet 21.01.2014). Yrityksiä aktivoitiin kertomaan näkemyksiään alueen kehittämistarpeista, mitä niistä voitaisiin ratkaista yritysten keskinäisellä yhteistyöllä, ja kuinka tämä yhteistyö tulisi toteuttaa. Esiin tulleet kehittämistarpeet koottiin yhteen ja niistä poimittiin keskeisimmät teemat, joita syvennettiin edelleen molempien alueiden yrityksille suunnatulla kyselytutkimuksella (Siven, 2014).



Kuvio 1: ResLog-hankkeen eteneminen

Tarkempien tietojen pohjalta järjestettiin seuraavat työpajat (Sahanmäki, Rentto/Kanttiini 02.04.2014 ja Ilvesvuori, Myllykukko 14.04.2014). Näissä käytiin läpi nykyistä yhteistyötä ja kiinnostusta yhteistyöhön tulevaisuudessa sekä mahdollisia motivaatiotekijöitä tai esteitä sen toteutumiseksi. Molempien alueiden yritykset toivat esille runsaasti erilaisia ehdotuksia, mutta Sahanmäen osalta oli havaittavissa selkeästi enemmän yhteistä tahtotilaa sille, kuinka yhteistyö toteutetaan. Tältä pohjalta Sahanmäen yritykset kokoontuivat 19.05.2014 Muuttohaukkojen toimitiloihin, ja asialistalla oli esivalmisteltuna mahdollisuus yritysten esille tuomaan tarpeeseen perustaa rekisteröity yhdistys edistämään alueen yritysten yhteistyötä ja yhteisiä intressejä. Tässä yhteydessä toimintamallia ei kuitenkaan saatu vielä valmiiksi.

Molempien alueiden yritykset kutsuttiin ResLog-hankkeen päätteeksi TechVillaan 10.09.2014 kehittämisseminaariin, jossa käytiin vielä läpi tarpeita ja yhteistä tahtotilaa. Tämä seminaari johti siihen, että hankkeen päätyttyä Sahanmäen yritykset perustivat ”Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n” 23.10.2014. Koska ResLog-hanke osoitti vahvasti yrityksen

kiinnostuksen keskinäiseen yhteistyöhön, hanketoimijat osallistuivat jatkohanketakuun, jonka tavoitteena on jatkaa luotua perustaa, ja pyrkiä toteuttamaan yhteistyötä alueella.

Tässä raportissa esiteltävä hanke käynnistyi varsinaisesti helmikuussa 2015. Lähtökohtaisena tavoitteena oli aktivoida yrityksiä keskinäiseen yhteistyöhön hakemalla yhteistyömalleja sekä liiketoimintalähtöisiä palvelumalleja esimerkiksi pienkuljetus- ja kuriiripalveluihin, yhteishankintoihin, henkilöstöratkaisuihin sekä toimitilojen, koneiden ja laitteiden yhteiskäyttöön. Sahanmäen osalta tekeminen on kytkeytynyt tiiviisti Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n toiminnan käynnistämiseen siten, että hanke on osallistunut kaikkiin ry:n hallituksen kokouksiin, joita on pidetty kuukausittain, esitelty hankkeen etenemistä ja otettu tältä yritysten edustajajoukolta palautetta ja ideoita hankkeella edistettävistä asioista. Lisäksi hankkeessa on kerätty aineistoa molempien alueiden toimijoilta haastatteluina ja kyselyin sekä pidetty kehittämissiltapäivä Sahanmäessä 21.5. ja Ilvesvuorella 1.6.2015.



Kuvio 2: ResLog2-hankkeen eteneminen

ResLog2-hankkeen tulosseminaari pidetään hankkeen päätymisen jälkeen 29.9.2015 TechVillassa, ja se on rakennettu pääasiassa ”Sahanmäen kehittämissiltapäiväksi”, koska toimenpiteet ovat konkretisoituneet ko. alueella. Tilaisuuteen on kutsuttu myös Ilvesvuoren toimijat, joten he voivat konkreettisesti nähdä Sahanmäessä eteneviä toimenpiteitä ja ottaa niitä siten käyttöönsä omalla alueellaan tarpeiden ja mielenkiintojen pohjalta.

Hankkeessa tuotettuja käytäntöjä jatketaan projektin päätyttyä erityisesti Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n kautta. Hankkeen kuluessa on syvennetty ideaa nk. Sahanmäen energiaväylästä, ja tästä teemasta kiinnostuneet yritykset

suunnittelevat jatkavansa yhteistyön toteuttamista erillisellä jatkohankkeella.

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa nopeasti yritykset pyrkivät mukautumaan markkinoiden muutoksiin kehittämällä toimintojaan yhä nopeammiksi, ketterimmiksi ja tehokkaammiksi. Erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla yritykset voivat tehostaa toimintojaan ja säästää rahaa tai luoda lisäarvoa kokonaan uudella tavalla.

Viimeisten 10-15 vuoden aikana logistiikkaketjuissa – tai vielä laajemmin sanottuna tilaus-toimitusverkostoissa on tehty merkittävää kehitystyötä niin akateemisessa tutkimuksessa





<b>Logistiikka-alueet edistävät kilpailukykyä:</b>
<p><b>1) Liikennevirtojen solmukohtana</b></p> <p>Eri kuljetusmuodoilla omat erityispiirteensä - logistiikkakeskus mahdollistaa näiden optimaalisen yhdistämisen. Tulevaisuudessa yhdistettyjen kuljetusten ja ydinverkon solmupisteiden merkitys korostuu entisestään.</p>
<p><b>2) Paikallisilla synergiaeduilla</b></p> <p>Logistiikka-alueella toimivat yritykset voivat tehdä yhteistyötä niin kuljetuksissa kuin muissakin toiminnoissa (henkilöstö, koneet, pienhankinnat, vartiointi) ja saavuttaa siten erilaisia synergiaetuja.</p>
<p><b>3) Muilla positiivisilla kerrannaisvaikutuksilla</b></p> <p>Yhteinen oppiminen, innovaatiot ja kehittyminen. Osaavan työvoiman saatavuus yhteisellä alueellisella vaikuttamisella. Sijoittumis- ja tehostamismahdollisuuksia erikokoisille yrityksille - tulevaisuuden ympäristö.</p>

Taulukko 1. Logistiikka-alueiden merkitys kilpailukykyllä.

Kohdealueina olleet Nurmijärven Ilvesvuori ja Hyvinkään Sahanmäki eroavat tässä voimakkaasti toisistaan: jälkimmäisessä yritykset ovat perustaneet alueyhdistyksen jatkaamaan ja toteuttamaan hankkeella avattua latua. Ilvesvuoren osalta yritysten tarpeet ovat suurelta osin samanlaisia, mutta siellä ei ole syntynyt vastaavaa yhteistyömallia, joka mahdollistaisi toiminnan jatkuvuuden.

Yritysten välinen yhteistyö on - erityisesti logistiikkasektorissa - tällä hetkellä koko Euroopan tasolla keskeinen kehittämisteema. Suomalaisiin kokemuksiin perustuen voimme nähdä, että varsinaisen logistiikanäkökulman lisäksi yleinen resurssitehokkuuden paraneminen sekä ennen kaikkea uuden osaamisen ja tiedon hankkiminen sekä kiinnostus niiden jakamiseen ovat yrityksissä yllättävän korkealla tasolla, kun ne etsivät keinoja uudistua ja menestyä tulevassa kilpailussa. Samalla on tietysti syytä muistaa, että suuri osa näistä havainnoista koskee päivittäistä operatiivista toimintaa ja sen sujuvuuden helpottamista eikä niinkään keskeisiä

yritysten strategioita. Silti viime mainittu strateginen näkökulma on useiden yritysten kannalta tärkeä. Yhteistyö voi tuottaa myös epäsuoria tuloksia: resurssitehokkuus voi olla sekä taloudellista että ekologista samaan aikaan. Tämä on aidosti kestävä kehitystä.

Tässä hankkeessa tehtyä työtä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä verkostoitumisesta. Uusina ulottuvuuksina nyt tehdystä verkostoitumisesta ovat erityisesti yhteistyö kilpailevien yritysten kesken sekä uusi yhteistyön koordinoimisen malli: Hyvinkään Sahanmäen yritysalue -yhdistys, vaikka varsinaisen yhteistyö tapahtuukin yritysten kesken. Tätä työtä tehtäessä saimme käyttöömmme toisessa yhteydessä Juhani Tamminen tuoreen kirjan ”Yhteisellä Suomi nousuun” (2014). Vaikka kyseinen teos käsittelee erilaisia asioita ulkopuolisen tarkastelijan silmin, eikä ole muutoin välttämättä sovellettavissa tähän, uskallamme kuitenkin ottaa sen otsikon kuitenkin tähän raporttiin. Yhteistyö on voimaa.

Heikki Lahtinen

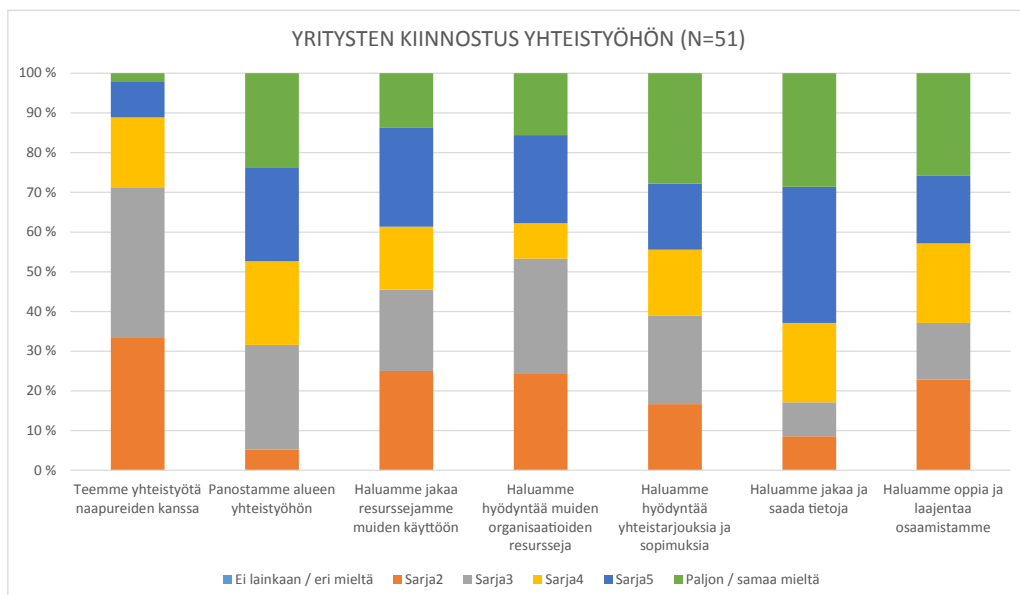
## YRITYSYHTEISTYÖN AKTIVOINTI

### Yritysten näkemys yhteistyön tarpeesta ja mahdollisuuksista

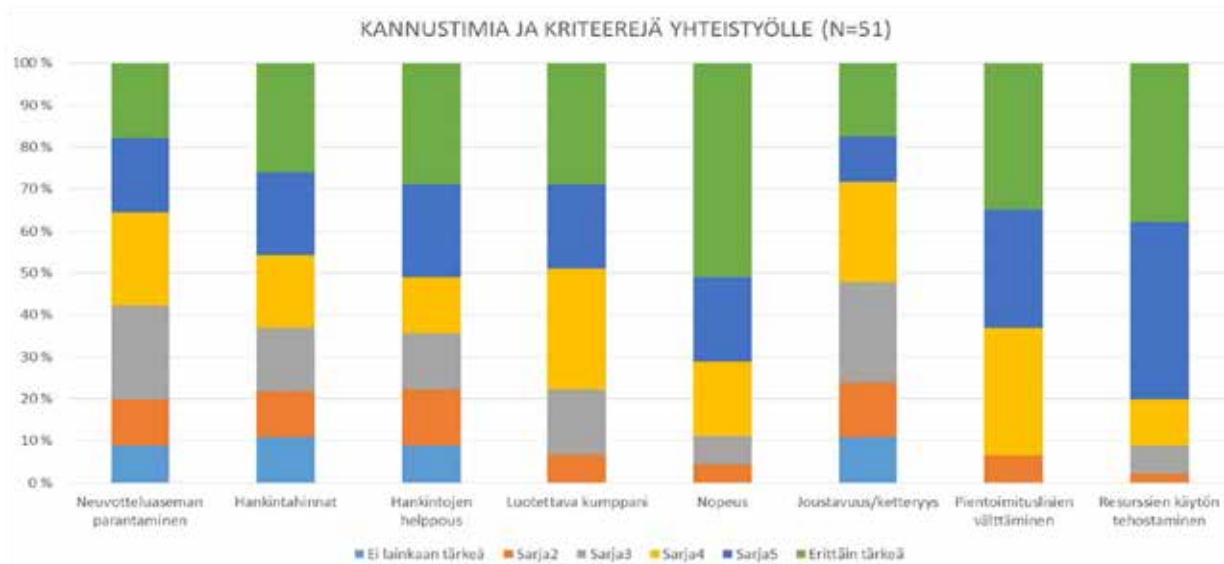
ResLog2-hankkeemme tavoitteena oli yhteistyön toteuttaminen kohdealueilla Nurmijärven Ilvesvuoressa ja Hyvinkään Sahanmäessä. Olemme aikaisemmin kartoittaneet yritysten kiinnostusta yhteistyöhön alueensa muiden toimijoiden kanssa ResLog-hankkeessa (2013-2014). Pidimme tammi-kuussa 2014 molemmilla kohdealueilla yrityksille työpajan, joissa pohdittiin 1) tarvetta alueen kehittämiseen, 2) mitkä näistä voitaisiin ratkaista yritysten keskinäisellä yhteistyöllä sekä 3) kuinka tällainen yhteistyö toteutettaisiin. Yritykset toivat esille runsaasti erilaisia kehittämiskohteita ja yllättävän montaa niistä voitaisiin kehittää alueen yritysten

keskinäisellä yhteistyöllä. Samalla yritykset pohtivat, kuinka tällainen yhteistyö voitaisiin käytännössä toteuttaa.

Yritykset tunnistivat yhteisen kehittämisen kohteiksi mm. pienpaketti ja kuriiripalvelut, sähkön kilpailuttamisen ja muut yhteishankinnat, henkilöstöpoolin sekä koneiden, laitteiden ja toimitilojen yhteiskäytön. Yhteistyön toteuttamisen muodoista tuotiin esille yhteistyötä koordinoivan kauppiasyhdistyksen perustaminen tai internet-sivuston käyttöönotto, jonka avulla yhteistyötä voitaisiin edistää. ResLog-hankkeen kuluessa tehdyissä yrityskyselyissä tarkensimme näitä teemoja ja keräsimme tietoa nykyisestä yhteistyöstä sekä kiinnostuksesta ja motivaatiotekijöistä yhteistyön tekemiseen jatkossa.



Kuvio 1. Yritysyhteistyön taso hankkeen kohdealueilla.



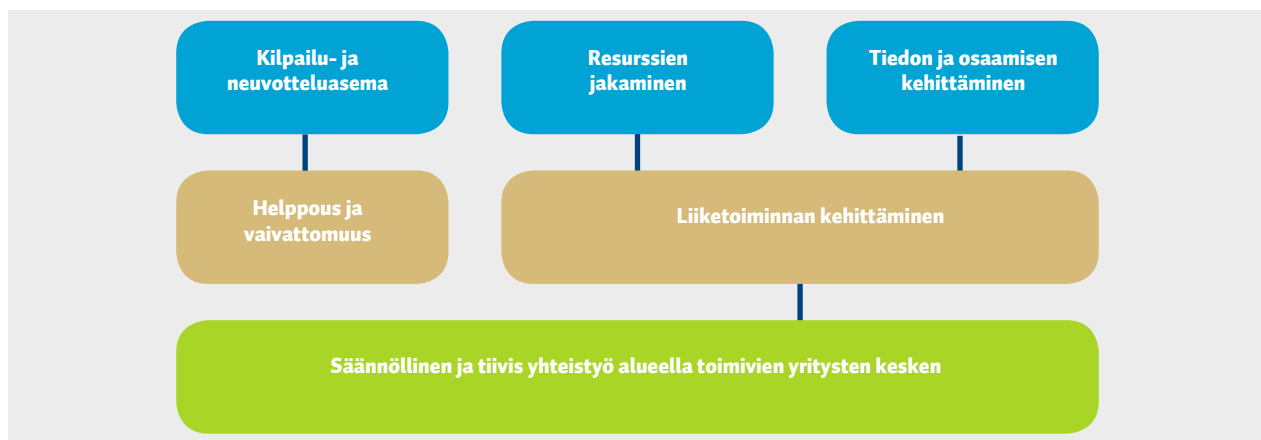
Kuvio 2. Yhteistyön kannustimet ja kriteerit kohdealueilla.

Yllä oleva lämpömittaristo kertoo, että yritykset eivät tee kovinkaan paljoa yhteistyötä naapureidensa kanssa. Noin 70% yrityksistä ei tee lainkaan tai juuri lainkaan tällaista yhteistyötä. Toisaalta liki puolet on erittäin paljon tai paljon samaa mieltä siitä, että ne haluavat hyödyntää yhteistarjouksia, jakaa ja saada tietoa sekä oppia ja laajentaa osaamistaan. Erittäin mielenkiintoinen on väittämä ”haluamme jakaa ja saada tietoa”, josta paljon tai erittäin paljon eri mieltä oli vain reilu kymmenesosa vastaajista. Eli uusi tieto on selkeästi yksi motivaattori yhteistyölle. Toisaalta väittämässä oli tiedon saamisen lisäksi niiden antaminen. Kiinnostusta tietojen jakamiseen näyttää olevan runsaasti.

Erilaisia yhteistyön kannustimia ja kriteerejä tarkasteltaessa poimimme yllä olevasta kuvasta oikean puolimmaisesta pylvään. Noin 80% yrityksistä pitää resurssien käytön tehostamista tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tämä on sekä

taloudellista että ekologista ja siten yhteistyön avulla voidaan edistää kestävä kehitystä. Yhteishankintoihin motivoivia kannustimia ovat mm. pientoimitusliikien välttäminen (tärkeä liki 2/3 yrityksistä), hankintojen helppous ja säästöt hankintahinnoissa (noin puolet yrityksistä) sekä neuvotteluasetelman parantaminen (reilu kolmannes yrityksistä).

Yritysten näkemyksiä voidaan luokitella erilaisin tavoin ja sitten tarkastella näiden välisiä riippuvuussuhteita. Jaoinme yrityksen vastauksia oheiseen kuvioon (kuvio 3) kolmelle eri tasolle. Analyysissä tarkastellaan yritysten kiinnostusta ja sitoutumista jatkuvaan yhteistyöhön, johon he itse myös panostavat. Yritykset ovat valmiita panostamaan yhteistyöhön, jotka hakevat yhteistyöstä aitoa liiketoiminnan kehittämistä. Vastaavasti yritykset, jotka haluavat yhteistyöstä ensisijaisesti helppoutta ja vaivattomuutta omaan liiketoimintaansa eivät ole valmiita itse satsaamaan yhteistyön



Kuvio 3. Riippuvuussuhteet yritysten välisessä yhteistyössä.

toteutumiseen. Nämä yritykset ovat niitä, jotka näkevät yhteistyön hyödyt ensisijaisesti suuremman ryhmän tuoman neuvotteluasetelman kautta. Liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävät yritykset haluavat jakaa resurssejaan sekä hankkia uutta tietoa ja kehittää osaamistaan.

Yhteistyön edellytysten kuten yritysten aktivointi ja sisäinen aktivoituminen edistävät yhteistyön toteuttamista ja toteutumista alueella. Teemat eivät eronneet kovin merkittävästi kohdealueiden Ilvesvuoren ja Sahanmäen välillä, mutta tässä kohdassa tulee selkeämpi ero: Ilvesvuorella ei ole syntynyt vastaavaa yhteishenkeä ja sitoutumista yhteistyön toteuttamiseen.

Sahanmäen kohdalla ratkaisevaa eroa voitaneen kuvata termillä yhteisöllisyys. Vaikka alue on isompi ja vähintään yhtä heterogeeninen kuin Ilvesvuori eri toimialoineen ja kokoluokan yrityksineen, voidaan yritysten aktivoitumista yhteistyöhön tarkastella aluetta kehittävä ryhmän yhteisöllisyyden kautta. Tämä ei poista sitä, etteikö jokainen alueen yritys voisi silti olla mukana ja hakea yhteistyöstä nimenomaan hyötyä yritykselleen.

Aktivointi ja aktivoituminen edellyttävät tällaisen hyödynäkölän olemassa oloa. Yhteistyöllä on mahdollisuus realisoida tällaista synergia potentiaalia. Tämä vaatii kuitenkin selvityksiä, panostusta ja sitoutumista eikä yhteistyö toteudu itseksensä. Vaatimus panostamiseen ja lopputulosten epävarmuus tukevat alueyhdistystä ratkaisuna yhteistyön edistämiseen. Yhdistystoiminnassa jäsenten riskit pysyvät suhteellisen pieninä ja ne voivat itse vaikuttaa panostuksiinsa esimerkiksi allokoimalla työajan suhteessa yhdistyksen toimintaan edistäen yhteistyötä.

ResLog2-hankesuunnitelmassa esitettiin mahdollisuus erilaisten internetpohjaisten applikaatioiden tarkasteluun osana yhteistyön toteuttamisesta. Applikaatioiden luominen vaatii panostuksen kaikilta osallistuvilta yrityksiltä. Jatkossa

näitä tulisi harkita tarkasteltavaksi esimerkiksi siten, että ei pyrittäisi välttämättä oman appsin kehittämiseen, vaan käytettäisiin jotain olemassa olevaa generistä palvelualueita yritysten yhteistyön toteuttamiseen. Jos tällaisia valmiita mahdollisuuksia voitaisiin tarjota esimerkiksi Ilvesvuorella, niin yritykset saattaisivat aktivoitua toteuttamaan yhteistyötään niiden avulla.

Applikaatiot ovat tietysti harkittavissa käytettäväksi Sahanmäessäkin. Tässä vaiheessa tulkinta on silti se, että alueyhdistyksen perustaminen on ollut yksi virstanpylväs yritysten aktivoimisessa mukaan. Se osoittaa niin nykyisille jäsenille kuin muillekin alueen toimijoille, että yhteistyöstä on kiinnostunut merkittävä toimijajoukko, jossa oma yritys voi olla mukana ja saavuttaa synergiaetuja.

Energiaväylä on eriohainen esimerkki yritysten aktivoimisesta. ResLog2-hankkeen tilaisuudet ovat luoneet hedelmällisen ilmapiirin yritysten keskinäiselle yhteistyölle, ja koska nähtävillä olevat edut ovat niin merkittäviä, yritykset ovat itse käyttäneet omia resurssejaan teeman edistämiseen ja tuottaneet siihen sisältöä. Tämän vuoksi hanke-toimijoiden työksi on jäänyt erityisesti yritysten yhteistyön koordinointi.

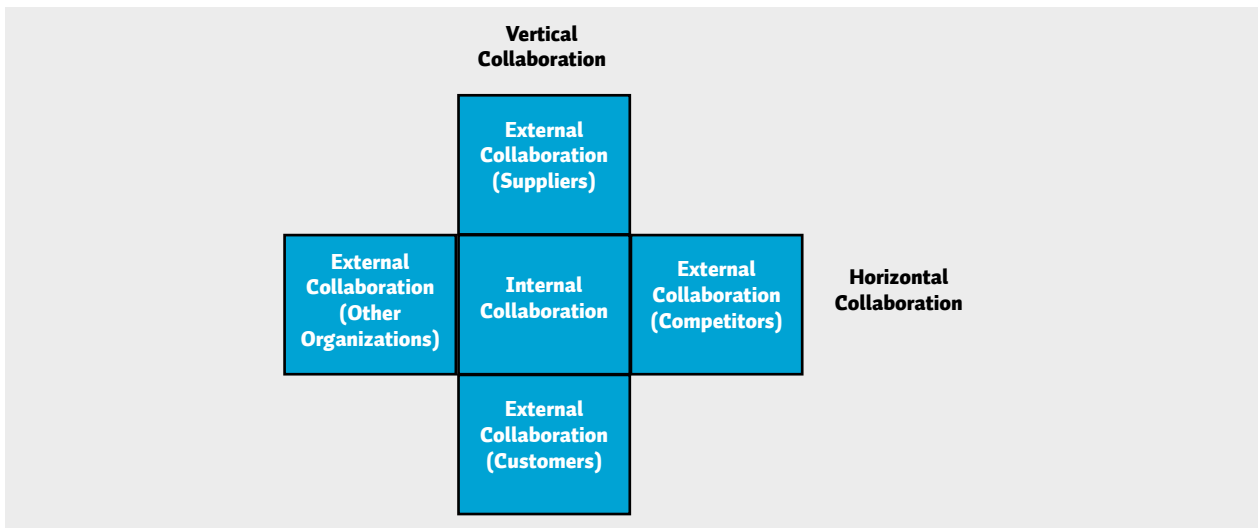
Tällainen yritysten oma aktivoituminen sekä muodollinen yhteistyöelin mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden sekä hyötyjen realisoitumisen tulevaisuudessa. Aktivoitumista ja yhteistyöelimeen osallistumista voidaan pitää jonkinlaisena osoituksena yhteistyöhön sitoutumisesta. Aiemmassa ResLog-hankkeessa tulkitsimme keskinäisen luottamuksen syntyneen yritysten välille, mutta vielä vuosi sitten nykyisenkaltaista sitoutumista ei voitu näin selkeästi havaita. Näitä perusteemoja tulee ylläpitää jatkossakin, jotta hankkeen aikana syntyneet yhteiset liiketoimintalähtöiset palvelumallit säilyvät elinkelpoisina. Ne ovat mm. niitä toimia, joissa synergiaedut ja muut konkreettiset hyödyt realisoituvat yrityksille.

Heikki Lahtinen

## HORISONTAALINEN YHTEISTYÖ TEOREETTISESTI

**Y**ritysten välisen yhteistyön herätettyä suuren kiinnostuksen yritysten keskuudessa, on luonnollista, että akateeminen maailma pyrkii tarkastelemaan sitä omien malliensä kautta. Hanketyössä perehdyimme horisontaalista yhteistyötä logistiikassa koskevaan tutkimukseen, vaikka käsillä olevat yhteistyöteemat kattavat

muutakin liiketoiminnan osa-alueita kuin logistiikkaa. Barrett (2004) on luokitellut horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön kuvion 1 mukaisesti. Jälkimmäinen tapahtuu toimitusketjussa alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa, ja ensin mainittu muiden organisaatioiden ja jopa kilpailijoiden kesken.



Kuvio 1. Horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö (Barrett 2004).

Tämä teoreettinen tarkastelu jakaantuu kolmeen erillaiseen pääteemaan. Ensimmäinen käsittelee yhteistyön tiiviyyttä eriasteisina suhteina. Tämä on tyypillistä vertikaalisen yhteistyön tarkastelussa ja vastaavaa teoriapohjaa käytetään nykyisin horisontaalista yhteistyötä tarkasteltaessa. Toinen osio käsittelee

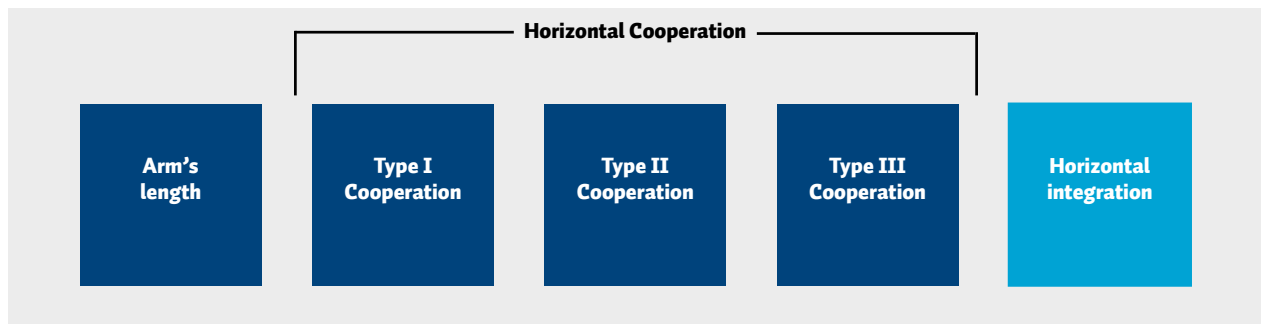
yhteistyön edellytyksiä esimerkiksi luottamuksen ja sitoutumisen näkökulmasta. Kolmas osio puolestaan tarkastelee yhteistyön organisoimisen malleja eli nk. hallintamalleja, joita käsitellään tässä organisaatioteoreettisesti, miksi yhteistyöelin on olemassa, ja mitä tehtäviä se hoitaa.

Jaottelu on sikäli mielenkiintoinen, että akateeminen tarkastelu on yleensä rajoittunut kahteen ensimmäiseen, ja vasta tänä vuonna logistiikan huippujournaaleissa on ollut artikkeleita, joissa horisontaalisesti syntyvää yhteistyötä käsitellään organisaatioteoreettisesti tai ”virtuaalisen yhteistyöyhteydenä”, vaikka nämä ovat olleet meidän hanketyöme keskeisiä malleja jo edellisissä hankkeissamme (Siven 2014, Hietaranta et al. 2012). Erityisen tarpeelliseksi tämä viime mainittu tarkastelu tulee tässä työssä, kun hankkeemme kuluessa on muotoutunut uusi organisaatio Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry.

## Yhteistyön syvyys

Vaikka horisontaalinen yhteistyö onkin yleistynyt nopeasti viime vuosina ja se on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen,

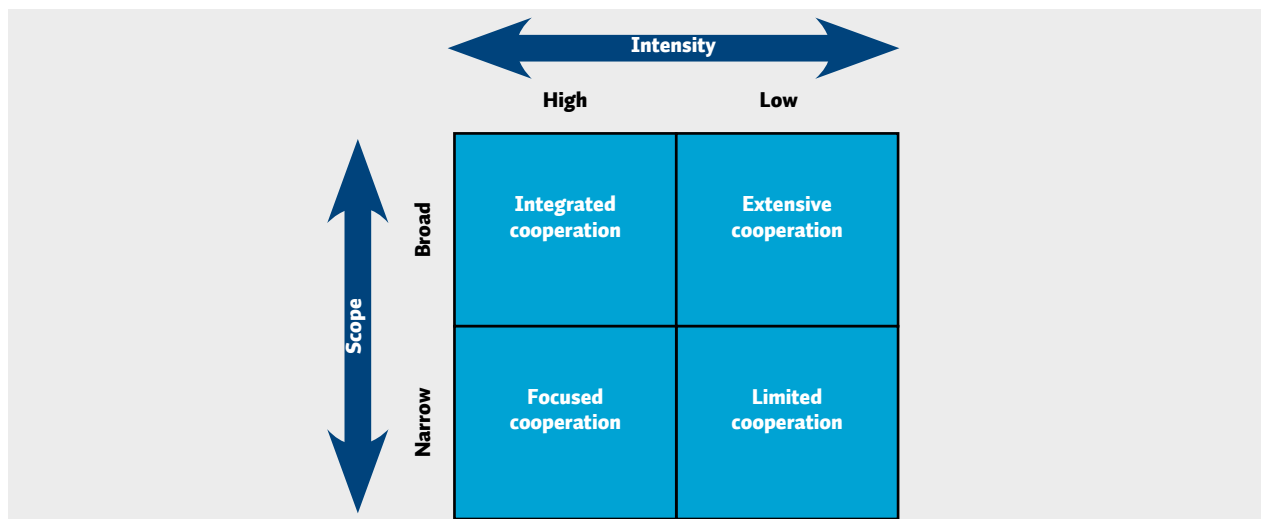
sillä ei ole silti omaa yhtenäistä teoriapohjaansa ja käsitteistöä. Tässä nojaututaan yleiseen yritysten ja erityisesti toimitusketjua koskeviin yhteistyötä kuvaaviin käsitteisiin. Lambert ym. (1999) ovat tarkastelleet yhteistyön syvyyttä tai tiiviyyttä jatkumona, jossa on ääripäinä puhdas (jopa opportunistinen) markkinavaihdanta (arm’s length relationship) sekä vertikaalinen integraatio. Niiden välimaastossa on eriaisteisia yhteistyön tiiviyyttä kuvaavia muotoja, kuten cooperation, coordination ja collaborations sekä jo lähemmäksi vertikaalista integraatiota etenevä yhteisen yrityksen muodostaminen (joint venture). Viime mainittua tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Cruijssen (2012) on soveltanut tätä viitekehystä horisontaaliseen yhteistyöhön oheisen kuvan mukaisesti.



Kuvio 2. Yhteistyön syvyys (Lambert 1999).

Cruijssen (2012) käyttää termeistä cooperation, coordination ja collaboration vain yksinkertaisempaa luokittelua tyyppin 1, tyyppin 2 ja tyyppin 3 yhteistyö, koska akateeminen käsitteistö terminologialle ei ole yksiselitteistä eikä tarkkaa. Terminologian sijasta tässä on oleellisempaa periaate: yhteistyön syvyys voi vaihdella runsaasti suhteesta toiseen. Englannin kielessä on myös runsaasti muita kumppanuuksia ja yhteistyösuhteita kuvaavia käsitteitä, kuten partnership ja alliance, ja toisaalta kotimaiseen käyttöömmekin

on tullut useita erilaisia termejä kuvaamaan yhteistyö- ja alihankintasuhteiden tiiviyyttä (partneri, strateginen toimittaja, avaintoimittaja, järjestelmätoimittaja kumppani, verkostotoimittaja, osatoimittaja, sopimusvalmistaja, raaka-ainetoimittaja, osatoimittaja) Zinn ja Parasuraman (1997) tuovat vielä avuksi toisenlaisen viitekehysten: siinä yhteistyön syvyyden (tai intensiteetin) lisäksi tarkastellaan myös yhteistyön laajuutta (scope).

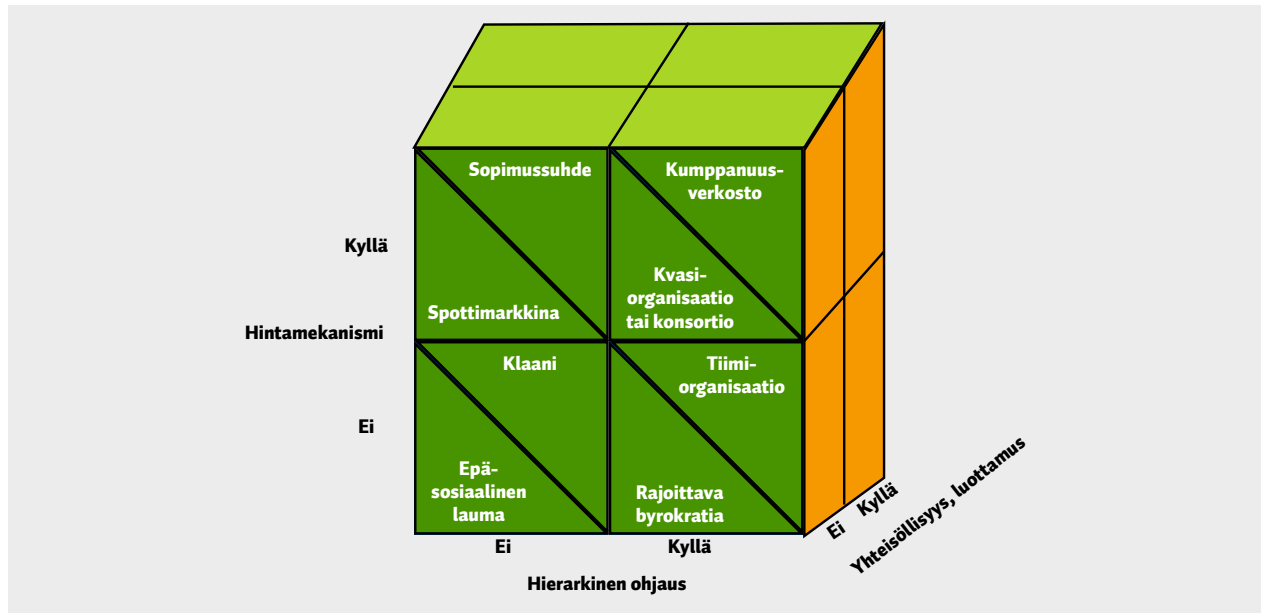


Kuvio 3. Yhteistyön intensiteetti (Zinn, Parasuraman 1997).

Yhteistyön laajuus on joko kapea (narrow) tai laaja (broad). Jos yhteistyön kohteena on vain yksi suppea toiminto (narrow scope) ja yhteistyö ei ole syvällistä (low intensity), Zinn ja Parasuraman määrittelevät tämän rajoitetuksi yhteistyöksi (limited cooperation). Vastaavasti yksittäinen yhteistyö erittäin tiivistä toteutettuna, määritellään fokusoiduksi yhteistyöksi. Useiden erilaisten toimintojen tiivis yhteistyö vastaa liki integroitumista, kun taas löyhempää yhteistyötä usealla eri sektorilla on Zinn ja Parasuramanin mukaan ”extensive cooperation”.

## Luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön

Keskinäinen luottamus on edellytys taloudelliselle toiminnalle. Markkinavaihdantakin on vaikeampaa, jos osapuolet eivät luota toisiinsa. Yhteistyössä keskinäinen luottamus korostuu. Vesalainen (2006) on kuvannut luottamusta Adleriin (2001) pohjautuen oheisella tavalla. Siinä yhteistyösuhte nähdään kolmiulotteisena, hintamekanismin ja hierarkisen ohjauksen lisäksi otetaan käsitteeksi yhteisöllisyys ja siihen kuuluva luottamus.



Kuvio 4. Yhteistyön keskinäinen luottamus (Vesalainen 2006).

Tässä raportissa käsitellään horisontaalista yhteistyötä samalle alueelle sijoittuneiden toimijoiden kesken. Naapuriryhtyksen kanssa voi olla helpompi luoda luottamuksellinen yhteistyö nopeammin, koska yritykset saattavat tuntea toisensa entuudestaan tai siksi, että yritykset tulevat olemaan samalla alueella jatkossakin, ja siksi voidaan olettaa, että ne eivät pyri käyttäytymään opportunistisesti toisiaan kohtaan. Luottamus voi liittyä myös suomalaiseen yhteiskuntaan: me toimimme pienessä maassa, jossa päättäjät tuntevat toisensa, ja tämä voi olla yksi tapa luoda nopeammin luottamukseen perustuvia yhteistyösuhteita. Luottamukseen liittyy avoimuus, joka rajataan tässä yhteydessä koskemaan vain avoimuutta yhteistyön kohteena olevista asioista.

Luottamus on edellytys yhteistyömahdollisuuksien avautumiselle. Pidemmällä aikavälillä oleelliseksi nousee yritysten sitoutuminen yhteistyöhön. Tässä raportissa ei tarkastella vielä syvällisemmin sitoutumista, mutta se tunnustetaan tässä vaiheessa teemaksi, jota tulee tarkastella jatkossa tarkemmin, ja jonka olemassa olo ratkaisee yhteistyösuhteiden säilymisen tulevaisuudessa. Mitä pidemmälle yhteistyösuhteiden jatkumossa edetään kohti yhteistä yritystä tai jopa

yritysten fuusiota sitä suuremmaksi – tai ainakin välttämättömämmäksi sitoutuminen voidaan nähdä. Tietysti tilanne voi olla myös toisinpäin, että strategisesti merkittävää toimintaa ei ole kyetty hoitamaan luottamuksellisessa yhteistyössä, ja siksi ostava osapuoli onkin joutunut hankkimaan koko liiketoiminnan. Syvällisempiä yhteistyösuhteita käsitellään seuraavassa ”organisaationa”.

## Organisaatioteoreettinen tarkastelu yhteistyön hallintamalleista

Yhteistyön syvyyttä tarkasteltaessa syvin yhteistyö kahden organisaation välillä johtaa niiden fuusioitumiseen (vertikaalinen tai horisontaalinen integraatio). Tällaisia tilanteita voidaan tarkastella yleisempien organisaatioteorioiden, kuten esimerkiksi transaktiokustannusteorian näkökulmasta. Toiseksi syvin yhteistyön muoto on yhteisyrityksen (joint venture) perustaminen. Transaktiokustannusteorian näkökulmasta tämä ei ole puhdas ”tehdä tai ostaa (make or buy)”-päättös, vaan niiden väliin jäävä hybridiratkaisu, joita ovat yleensä erilaiset verkostot tai allianssit. Tässä yhteydessä

käytämme perusjaotteluna Kogut (1988) mallia, jossa motivaatiotekijät yhteisyrityksille nähdään kolmena erilaisena teoreettisena ryhmänä: 1) transaktiokustannusteoreettisesti, 2) strategisena kilpailukäyttäytymisenä tai 3) organisaation oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Nämä kolme erilaista teoreettista lähestymistapaa eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan ja niitä tulee käyttää samanaikaisesti. Transaktiokustannusteorian näkökulmasta kyse on siitä, milloin yrityksen on kokonaisedullisinta tehdä työvaihe itse, hankkia se markkinoilta tai osallistua/olla osallisena sen valmistamiseen tai hankkimiseen yhdessä muiden yritysten kanssa. Kukin yritys arvioi siis omasta näkökulmastaan kokonaiskustannuksia ja vertailla joko itse tekemisen tai valmiina hankkimisen kustannuksia ottaen huomioon myös kaupan käynnin kustannukset sekä riskit investoimiseen siihen, että koko toiminto hoidettaisiin itse (ns. transaktiokustannukset).

Strategiseen kilpailukäyttäytymiseen kuuluu yhteistyön käyttäminen esimerkiksi kilpailulta suojautumiseen tai neuvotteluvoiman kasvattamiseen esiintymällä yritysryhmänä. Yhteistyöllä voidaan myös tavoitella uutta tietoa ja osaamista ja siten sitä voidaan käyttää organisaation oppimisen ja kehittämisen apuvälineenä, että yritys menestyy tulevaisuuden kilpailussa. Yhteistyö voi madaltaa investointikynnystä uuden osaamisen hankkimiseen ja yhteistyössä tieto myös siirtyy organisaatiosta toiseen ja sitä voi kumuloitua sellaiselle käyttäjälle, joka kykenee hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan.

## Lähteet

Adler, P.S. 2001. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, Vol.12(2), March-April, pp. 215-234.

Barratt, M. 2004. Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 9(1): 30-42.

Crujssen, F. 2012. Framework for Collaboration. CO3 Position Paper.

Hietaranta, J., Kangas, A., Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. Achieving Resource-Efficiency Through Intercompany Collaboration – Case: Avanti-Tuulissuo-Littoinen Industrial & Logistics Park (In Southwest Finland). IfCM-konferenssipaperi.

Kogut, B. 1988. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol.9, pg. 319-332.

## Peliteoria – yhteistyön hyötyjen jakautuminen

Yritysten välistä yhteistyötä ja verkostomaisia toimintamalleja kuvaavat aineistot asettavat nykyaikaisen liikkeenjohdon tavoitteeksi kyvyn luoda molempia osapuolia hyödyttäviä kumppanuussuhteita, joissa molemmat osapuolet menestyvät (win-win –relationships). Tämä on toimivan kumppanuussuhteen edellytys, mutta asia ei ole näin yksinkertainen. Todellisissa yhteistyöhankkeissa mahdollisesti realisoitavissa oleva synergia potentiaali ei välttämässä jakaudu tasaisesti yhtä suuriin osiin osapuolten kesken (esim. 50/50%).

Peliteoria on sovelletun matematiikan alue, joka tutkii kahden tai useamman toimijan tekemiä toisistaan riippuvaisia päätöksiä. Liikkeenjohdossa sitä sovelletaan esimerkiksi strategiseen päätöksentekoon kilpailutilanteessa. Peliteorian mukaan toimija pyrkii tekemään valintoja, joka huomioon ottaen muiden valinnat, maksimoi toimijan oman hyötynsä.

Peliteoriaa voidaan soveltaa myös yhteistyön hyötyjen jakamiseen. Hyötyjen jakamiseen vaikuttaa osapuolten keskinäiset suhteet sekä mm. neuvotteluasema ja -voima. Peliteoria voi hyvinkin osoittaa muita kuin samankokoisia osamääriä eri osapuolille, mutta pidempikestoisen yhteistyön varmistamiseksi ja opportunistisen käyttäytymisen poissulkeiseksi organisaatioiden edut tulisi olla samansuuntaisia: kun synergiaetuja saadaan realisoitua, jokaisen osapuolen on saatava vähintään kohtuullinen osuus suhteessa omiin panostuksiinsa yhteistyöhön.

Lambert, D., Emmelhainz, M. & Gardner, J. 1999. Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1) 165-181.

Siven, S. (toim.) 2014. Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla. Case: ResLog-hanke. Laurea Julkaisut.

Tamminen, J. 2014. Yhteisapelillä Suomi nousuun. Auditorium-kirjat, Helsinki.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuus ry. 8/2006.

Zinn, W. & Parasuraman, A. 1997. Scope and Intensity of Logistics-based Strategic Alliances. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 137-147.



Heikki Lahtinen

## KONKREETTISTA YHTEISTOIMINTAA PALVELU- JA LIKETOIMINTAMALLEINEEN

**T**ässä tarkastellaan erilaisia alueen yhteistyön edistämiseen liittyviä ratkaisuja, yhdessä toteutettavia palveluita tai toimenpiteitä. Soveltuvilta osin tarkastelemme hankkeen tavoitteina olleita hallintamalleja (ks. yhdistystoiminta) ja palvelu- sekä liiketoimintamalleja. Esimerkiksi yhteishankintojen ja -koulutusten osalta on tärkeää luoda liiketoimintalähtöinen konsepti.

### Yhteiskoulutukset

Tässä käsitellään yhteishankintojen erästä toteutusmuotoa, jotka kohdistuvat yritysten jatkuvasti tarvitsemien pätevyyskoulutusten ja korttien hankkimiseen. Tätäkin voidaan pitää yhtenä epäsuoran hankinnan muotona. Epäsuoralla hankinnalla tarkoitetaan sitä, että hankintakohde tukee organisaation omaa toimintaa eikä se ole strateginen loppuasiakkaalle toimitettavaan kokonaisuuteen tuleva osa.

Perinteisessä hankintojen johtamisessa nk. suorahankinnat (lopputuotteeseen/toimitukseen sisältyvät hankinnat; tässä ei tarkoiteta toimitusketjun suoruutta nk. vertikaalista integraatiota) korostuvat. Kiristyvässä kilpailutilanteessa yritykset fokuoivat toimintaansa yhä voimakkaammin keskittymällä ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muita työvaiheita alihankkijoilleen. Näin hankinnoista – tai ulkoisten resurssien käytöstä – tulee yhä laajempia ja myös taloudellisesti merkittävämpiä. Nykyisin yritysten liikevaihdosta voi kuluu hankintoihin 60 tai 85%, ja tällaisen taloudellisen panostuksen ohjaaminen pitäisi luonnollisesti kiinnostaa yrityksen johtoa.

Koska resurssit eivät riitä kaikkeen, yritykset luokittelevat hankintojaan niiden merkittävyyden perusteella. Ulkoisten resurssien merkittävyyden vuoksi useat strategiset hankintakohteet korostuvat – ja niihin pitääkin kiinnittää huomiota. Epäsuorat hankinnat jäävät tällaisessa tarkastelussa usein pimentoon. Ne eivät välttämättä ole hankintahinnoiltaan kovin merkittäviä, mutta niiden hallinta saattaa olla kallista: tavarantoimittajia, palveluntarjoajia, toimituseriä ja tilausten tekijöitäkin on runsaasti, ja siten näitä neuvottelu-, sopimus- ja laskutussuhteitakin on runsaasti. Epäsuorista hankinnoista onkin usein runsaasti hallinnollisia kuluja, ja siksi ne voivat sopia yritysten yhdessä toteuttavaksi ja synergiaetua syntyy suuremman neuvotteluvoiman vuoksi halvemmista hankintahinnoista, mutta ennen kaikkea neuvottelukulujen pienenemisen vuoksi.

Sahanmäen yritykset näkivät yhteiskoulutuksilla muitakin merkityksiä. Yksittäisen yrityksen ei tarvitse pysäyttää toimintaansa koulutuksen ajaksi, vaan se voi irrottaa muutamia työntekijöitä kerrallaan koulutukseen. Naapuriryitysten – ja jopa kilpailijoiden kanssa kouluttautuessaan he voivat oppia uusia tehokkaampia toimintamalleja tai jakaa hyviä käytänteitä. Tällä tavoin operatiivisen tason osaamista saattaa siirtyä organisaatiosta toiseen.

Yhteiskoulutusten toteutusmalli alkuvaiheessa on seuraava.

1. Yhdistyksen jäsenistö kartoittaa tarvitsemansa koulutuspalvelut.
2. Yhdistys pyytää jäsentensä lukuun koulutuksentarjoajilta tarjoukset kyseisten koulutuspalveluiden lukuun.

3. Yhdistyksen hallituksen valtuuttama edustaja neuvotelee palveluntarjoajien kanssa toteutettavat koulutukset aikatauluineen sekä ilmoittamis- ja laskutusperiaatteineen. Edustaja sopii myös koulutustilan käytöstä jonkin alueen yrityksistä kanssa.
4. Yhdistys markkinoi koulutustarjontaa jäsenistölleen (Sahanmäen tapauksessa markkinointi ulotettiin kaikkiin alueen yrityksiin).
5. Yritykset ilmoittavat palveluntarjoajien omien sovellusten kautta osallistumisensa ja osallistujansa kuhunkin koulutukseen (yhteiset koulutukset ovat nähtävillä koulutuksentarjoajien sähköisissä ilmoittautumisjärjestelmissä).
6. Palveluntarjoaja toteuttaa koulutuksen ja siihen ilmoittautuneet osallistuvat koulutukseen.
7. Palveluntarjoaja laskuttaa koulutuksen siihen osallistuneilta yrityksiltä kultakin erikseen em. tarjoukseen ja sen pohjalta käytyjen yhteisten neuvotteluiden pohjalta jäsenetuhintaan.
8. Osaava henkilöstö kykenee tuottavaan toimintaan.

Yhteiskoulutuksessa ei synny uutta organisaatiota, palvelutai liiketoimintaa. Siinä olemassa oleva toteutuksentarjoaja räätälöi ratkaisunsa siten, että yritykset voivat ilmoittaa henkilöstönsä siihen. Alueyhdistys ei tule sopimuskumppaniksi toteutukseen eikä siinä synny alueen yritysten välille taloudellisia riippuvuussuhteita. Kaupallinen toimeksianto tapahtuu osallistuvan yrityksen ja koulutuspalveluntarjoajan välille. Yhdistyksen rooli on tarjouksista neuvottelemisen ja tilaisuuksien markkinointi.

Koulutuspalveluntarjoaja saa lisätuottoja, kun yhdistys myy sen toteuttamia koulutustilaisuuksia. Osallistuvat yritykset saavat jäsenmaksuilleen vastinetta: niiden ei tarvitse neuvotella koulutuspaketteja, vaan ne voivat osallistua kilpailutettuun hintaan toteutettaviin ratkaisuihin, joita toteutetaan alueella siten, että yritysten normaali toiminta ei häiriinny. Osaaminen ja tarvittavat pätevyystodistukset ovat jatkuvasti ajan tasalla ja yritys kykenee tuottavaan toimintaan.

## Henkilöstöpooli

Yritysten yhteistyö voi tehostaa monella tapaa resurssien käyttöä. Yritykset haluavat hyödyntää olemassa olevaa osaamista paremmin. Olemme havainneet yrityksillä olevan kiinnostusta kehittää osaamista yhdessä ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus. Koneiden ja laitteiden yhteiskäyttöön verrattuna henkilöstöpoolissa on useita samanlaisia piirteitä, mutta toisaalta siinä korostuu yllättäen monet laadulliset ja pidemmän aikavälin jopa strategisetkin tavoitteet. Henkilöstöpoolia ei nimittäin nähdä pelkästään varoventiiliinä tasaamaan suhdannevaihteluissa tai yksittäisissä tilauspiikeissä tarvittavaa henkilöstöä suorittavalla

tasolla esimerkiksi varastohenkilökunnan osalta, vaan sovellettavaksi erityistehtäviin kuten ammattitaitoisiin hitsareihin ja kunnossapidon asiantuntijoihin.

Henkilöstöpoolille on ehdotettu useampaakin ratkaisua. Se voisi olla omakin yrityksensä esimerkiksi osuuskuntamuotoisena. Yrityksillä on jatkuvasti ongelmia rekrytoinneissaan, esimerkiksi kesätyöntekijöiden saatavuus ei ole lähellekään niin yksinkertaista kuin työttömyystilastoista tai uutisista voisi olettaa. Pienemmät yritykset eivät saa välttämättä lainkaan kesätyöhakemuksia ja suuremmillakin yrityksillä voi olla huomattavasti vajetta näistä suurista markkinointiponnisteluista huolimatta.

Hankkeen aikana emme onnistuneet löytämään kokonaisuudessaan toimivaa ratkaisua. Edellisessä vaiheessa Sahanmäen henkilöstöpoolista tuli kysyntää myös muualle, mutta silloin yritykset eivät päässeet siitä kaupalliseen sopimukseen. Kuluvan vuoden aikana henkilöstöpooli on herättänyt kiinnostusta muillakin alueilla mutta Sahanmäen osalta ratkaisu on vielä avoimena.

Hankkeella etsittiin toteutusvaihtoehtoa mm. sosiaalisen henkilöstövuokrauksen kautta. Siinä olisi mahdollista yhdistää perinteinen henkilöstövuokraus alueen tuntemiseen ja sitoutumiseen ja jopa henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöpoolin syntyminen edellyttää mahdollisesti uuden organisaation perustamista, johon sekä nämä vuokrahenkilöt että yritysten ko. toimintaan kohdistamat henkilöt siirtyisivät nk. vanhoina työntekijöinä. Toimintamalli voisi alkaa jostakin yksittäisestä erityisosaamisesta, kuten laitosmiehistä tai sitten puhtaasti suorittavan tason henkilöstöstä. Lisäksi uusi organisaatio voisi tuottaa muita alueen kaipaamia palveluita, kuten lounasjakelua alueella. Lisäpalveluiden kautta liiketoiminnallinen kannattavuus voisi olla helpommin saavutettavissa. Tässä on kuitenkin syytä korostaa vielä sitä, että suunnitellut toimintamallit ovat kokonaan avoimena – ja henkilökuntakin tulee ottaa paremmin mukaan uutta toimintaa suunniteltaessa.

## Pienkuljetus ja kuriiripalvelut

Kuljetuspalveluiden kehittämiseksi ei vielä löydetty lopullista ratkaisua. Selvityskohteena on ollut mm. yksittäisen yrityksen mahdollisuus ottaa hoitaakseen nk. asiamiesposti ja/ tai Matkahuolto. Yksi tällaisesta toiminnasta kiinnostunut paikallinen yritys on tehnyt omaa tuotekehitystä ja yrityksen tavoitteena oli kytkeä tähän kokonaan uudenlaisia lisäarvopalveluita sekä luoda niistä oma uusi liiketoimintansa. Hankkeen kuluessa suunnitelmat eivät ole vielä toteutuneet ja siksi hankkeessa on palattu hyödyntämään edellisessä ResLog-hankkeen selvityksissä luotua tietopohjaa, ja etsimään ratkaisua yhteistyössä Postigroup Oy:n kanssa.

Tällainen yritysalue voi olla merkittävä liikennevirtojen solmukohta ja kuljetusten yhdistäminen voi tuoda merkittävää resurssitehokkuutta. Hankkeella ei ole kuitenkaan tässä vaiheessa vielä niinkään panostettu kustannussäästöihin, vaan kuljetusten aikatauluihin, joiden kehittäminen voisi parantaa alueen yritysten toimituksia ja asiakaspalvelua asiakkailleen ja siten tuoda niille lisätuottoja sekä -arvoa.

Yritykset kokevat eniten kehitettävää juuri lähteissä toimituksissa. Kirjepostin lähin laatikko on suhteellisen kaukana Sahanmäen yritysten painopisteestä ja senkin tyhjennysaika on arkipäivisin kello 14. Pienten yritysten pakettinoutojen edulliset ajat ovat tyypillisesti 11-12 välillä, kun kuljetusyrityksillä on eniten käytössä vapaata kapasiteettia, ja tämä on asiakaspalvelua silmällä pitäen taas liian varhain.

Käytännössä noutoajat tulisi olla jossakin kello 16-17 väli- maastossa, jotta samana päivänä tulleita tilauksia saadaan mahdollisimman hyvin seuraavan päivän toimituksiin kotimaassa. Noutoajat tulee tietysti synkronoida muun toiminnan kanssa. Palveluntarjoajat ovat varmasti kiinnostuneita etsimään uutta toimintamallia, mutta niiden näkökulmasta investoinnit ovat hankalia. Hankkeella on kerätty taustatietoa haasteista ja kehittämistarpeista, mutta palveluntarjoajat kaipaavat vielä yksityiskohtaisempia kuvauksia mm. volyymeisterä. Kuljetusten rationalisointi on kuitenkin myös palveluntarjoajan etu, mutta ne tarvitsevat täsmällisempää ohjaustietoa mm. osatakseen valita riittävän kapasiteetin ja sopivan ajoneuvon.

Kuljetuspalveluntarjoajilla on olemassa tietoteknisiä ratkaisuja, jotka mahdollistavat esimerkiksi etikettien tekemisen ja kuljetukseen jättämisen, mutta toimitusketjun turvallisuus ja kuljetuslainsäädäntö asettavat runsaasti reunaehjoja potentiaalisille yhteistyöratkaisuille – varsinkin jos ne pyritään toteuttamaan kokonaan ilman fyysisiä investointeja tai lisäresurssin varaamista. Esimerkiksi erään yrityksen ehdotus siitä, että heidän laiturilleen saa tuoda kello 16:30 asti lähtevää tavaraa valmiiksi merkittynä edellyttää runsaasti

luottamusta tavarantoimittajalta. Lähetys nimittäin kirjautuu kuljettavan yrityksen haltuun vasta kuljettajan noutaessa sen ja lukiessa paketin viivakoodin järjestelmäänsä. Vastavia haasteita on myös muissa esitetyissä ratkaisuisissa, mutta Sahanmäen yritykset ovat kuitenkin jatkamassa yhdessä palveluntarjoajien kanssa sopivan vaihtoehdon löytämistä.

## Yhdistystoiminta

ResLog- ja ResLog2-hankkeiden keskeisenä tuloksena voidaan nähdä Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n perustamisedellytysten luominen sekä toiminnan käynnistämisen tukeminen. Yhdistys mahdollistaa yritysten välisen yhteistyön toteutumisen myös jatkossa.

Yhdistys on esimerkki yhteistyön koordinoinnista tai nk. hallintamallista. Se ei vielä itsessään riitä varsinaisten hyötyjen realisoimiseen, jotka tapahtuvat liiketoimintalähtöisten yhteisten palveluiden kautta. Yhdistyksen merkitystä ei kannata kuitenkaan vähätellä. Se on merkittävä sekä akateemisen tutkimuksen että yritysten käytännön toimintaedellytysten kautta.

Aikaisempi kansainvälinen tutkimus on fokusoitunut enemmän yhteistyösuhteisiin ja toimintamalleihin kuin horisontaalista yhteistyötä koordinoiviin ja hallinnoiviin malleihin. Tähän on tulossa muutos, kun kuluvana kesänä logistiikan ja toimitusketjun hallinnan joulukuussa on ollut tätä teemaa korostavia artikkeleita. Meillä on nyt käsillä kuitenkin hieno esimerkki käytännön toteutuksesta.

Yhdistystoiminta voi toimia myös osaamisen ja tiedon jakamisen apuvälineenä. Nimeämme sen tässä hienosti innovaatioalustaksi, koska sen perustalta on noussut idea nk. Sahanmäen energiaväylän toteuttamisesta. Yhdistyksen kautta on mahdollisuus vaihtaa kuulumisia ja löytää yhteisiä kehittämiskohteita tai kumppaneita edistämään liiketoimintaa.

Suvi Sivén, Sonja Nuutinen & Heidi Varjonen

## MARKKINOINTIVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN SAHANMÄKI RY:LLE

Sahanmäki ry:n tavoite on lisätä alueella Sahanmäen yritysten yhteistyötä sekä toimia Sahanmäen yritysalueen edustajana. Yhdistys ei ole ehtinyt perehtyä markkinointiin tai viestintään sen lyhyen olemassaolon aikana. ResLog2-hankkeen yhteydessä tehty markkinointiviestinnän kehittämissuunnitelma antaa yhdistyksen hallitukselle ideoita sekä uutta näkökulmaa uusjäsenhankintaan ja tunnettavuuden parantamiseen. Konkreettiset kehitys-ideat koskevat mm. verkkosivujen sisältöä, sosiaalisen median käyttöä sekä alueen näkyvyyttä ja tunnettavuuden parantamista. Yhdistyksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on uusien jäsenten hankkiminen, jonka vuoksi kehittämissideat sisältävät ehdotuksia eri keinojen käyttöön uusien jäsenten rekrytoimiseksi tällä hetkellä. Lisäksi markkinointiviestinnän kehittämissuunnitelmassa tarkastellaan alueen ja yhdistyksen tulevaisuuden näkymiä jäsenmäärän ja yhdistyksen tunnettavuuden lisääntyessä.

Sahanmäki on Hyvinkäällä sijaitseva yritysalue, jossa toimii yli 100 yritystä vaihtelevilta toimialoilta. Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry perustettiin Sahanmäelle vastikään ajamaan alueella sijaitsevien yritysten etuja sekä vahvistamaan ja parantamaan yritysten keskinäistä yhteistyötä. (Sivén 2014)

Perustamisvaiheessa Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:lle laadittiin toimintasuunnitelma kaudelle 2015–2016 (Liite 1). Sen mukaan yhdistyksen tavoite on Sahanmäen alueen yritysten yhteistyön kehittämisen lisäksi jäsenyritysten liiketoiminnan tukeminen. Yhdistyksen ensimmäisen kauden aikana on mm. tarkoitus käynnistää yhdistyksen

toiminta, organisoida toiminnan toteuttamista ja edistää alueen yritysten välistä yhteistyötä. Ensimmäisellä kauden tarkoitus on mm. erilaisten yhteistyötä edistävien hankkeiden hakeminen ja toteuttaminen, jäsenhankinnan aktiivinen toteuttaminen sekä viestintäsuunnitelman laatiminen. (Toimintasuunnitelma, 2015.)

Yhdistyksen virallisissa säännöissä tärkeimpiä asioita ovat tarkoitus vahvistaa Sahanmäen logistiikka- ja yritysalueen vetovoimaa sekä lisätä sen tunnettavuutta positiivisten mielikuvien avulla. Yritysten yhteistyön kehittäminen ja etujen valvominen on osa yhdistyksen tarkoitusta. Yhdistys haluaa toimia Sahanmäen alueen yhteistyöelimenä ja saada aikaan yhteistyötä, johon yrityksillä ei yksin riittäisi resursseja. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2015.)

Osana toimintasuunnitelmaa on mainittu taloussuunnitelma, ja että yhdistys on voittoa tavoittelematon. Jäsenten liittymismaksuista koostuu toimintabudjetti, johon on sisällytetty erilaisten toimenpiteiden vaatimat kulut, hallinnon toteuttaminen, tapahtumien järjestäminen, sekä viestinnän käynnistäminen. Mitä paremmin jäsenten hankinta toteutetaan alusta lähtien, sitä suurempi budjetti yhdistyksen käytössä on. Jotta yhdistyksen toiminta pääsisi heti ensimmäisellä toimintakaudellaan toivottuun pisteeseen hankkeiden ja muiden tavoitteiden suhteen tulee budjetin olla riittävän suuri. Jäsenhankinta on yhdistykselle yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista ainakin sen ensimmäisenä vuotena. (Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry, 2015.)

Uusien yhteistyökuvioiden tarjoamien mahdollisuuksien toteutumiseksi yhdistys tarvitsi lisää alueen yrityksiä mukaan toimintaansa. Tämän vuoksi järjestettiin alueen yrityksille kohdistettu kehittämispäivä, jota markkinoitiin nimellä ”Kehitä Sahanmäkeä – tapahtuma”. Tapahtuma tarjosi tilaisuuden tavata sekä uuden Sahanmäen yritysyhdistyksen hallituksen jäseniä että mahdollisia uusia jäseniä. Tämä auttoi muodostamaan kokonaiskuvaa alueen yritysten näkemyksistä ja yleisestä tunnelmasta Sahanmäen aluetta, eri hankkeita ja perustettua yhdistystä kohtaan. Yhtenä teemana tapahtumassa oli yritysten valmius panostaa tulevaisuudessa alueen yritysyrityshöön mm. tapahtumien ja projektien kautta. Tapahtuman oltua yhdistyksen ensimmäinen, tarkasteltiin vieraiden suhtautumista kehittämispäivään havainnoinnin avulla. Ilmeiden, eleiden ja kuultujen kommenttien pohjalta hanketoimijat päättelivät tapahtuman tunnelman olleen hyvä ja yritysten edustajien ajattelevan yhdistyksestä ja erilaisista siihen kohdistuvista hankkeista myönteisesti. Tapahtuma saavutti tavoitteensa, koska tietoisuus alueyhdistyksen olemassaolosta levisi ja monet yritykset olivat positiivisesti yllättyneitä tilaisuuden sisällöstä. Muutama yrityksistä ilmaisi jo tapahtuman aikana halunsa liittyä yhdistyksen jäseneksi.

Aiemmin toteutetun ResLog-hankkeen ja Sahanmäki ry:n hallituksella olevan tiedon perusteella monikaan ei tiedä, kuinka paljon alueella todella on erilaisia yrityksiä ja mitä niissä tehdään. Sahanmäen alueella on paljon B2B-tuotteita ja palveluita tarjoavia toimijoita. Sahanmäki ry:n hallitus pitää aluetta logistisesti toimivana, liikkumisen alueella helpoksi mm. moottoritien läheisyyden vuoksi. Alueen suurimmaksi puutteeksi kehittämispäivän keskustelujen pohjalta nousi julkisen liikenteen vuorojen vähäisyys.

Sahanmäki ry:n hallitus kiteytti yhdistyksen toimintaidean lyhyesti ”Yhdessä olemme enemmän”. Tärkeänä tavoitteena yhdistyksellä on hankkia etuja, joita sekä pienet että suuret yritykset voisivat hyödyntää kuten yhteiset koulutukset. Toinen tavoite yhdistyksellä on kasvattaa alueen tunnettavuutta muuallakin Suomessa ja tehostaa alueen markkinointia.

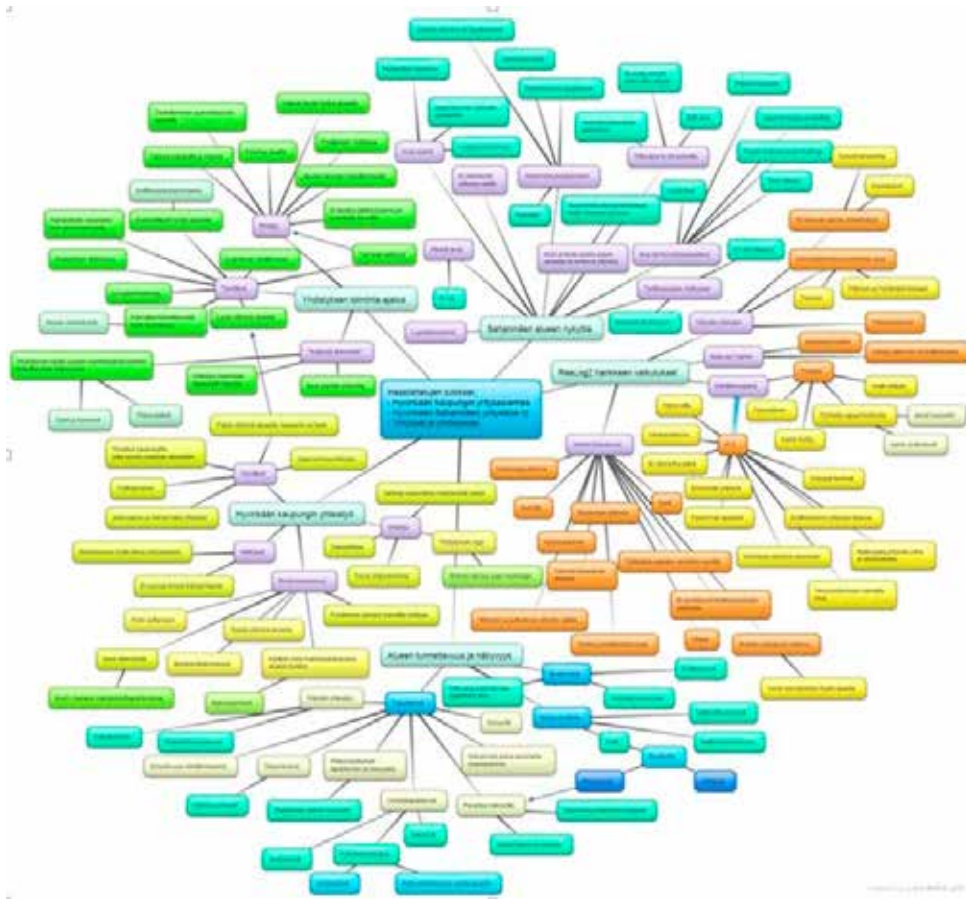
Hallituksen tavoitteena on luoda mielikuva apua, tukea ja neuvoa antavasta yhdistyksestä. Yhdistyksen kautta alueen yritykset ja vierailijat voisivat saada esimerkiksi tietoa, mitä alueella tapahtuu. Yhdistyksen tavoite on tarjota alueen yrityksille aitoja, konkreettisia hyötyjä ja luoda itsestään positiivinen sekä luotettava yhteistyökumppani.

Tärkeänä asiana hallituksen jäsenet toivat esiin, että yksittäinen yritys ei oikein voi vaatia esimerkiksi jalkakäytäväverkostoa koko alueelle, mutta yhdistyksenä tällaisen kehittämissidean eteenpäin vieminen on mahdollista. Hallitus kokeekin, että yhdistyksenä kaikki toiminta on tehokkaampaa. Alkaneen yhdistystyöskentelyn esiin tulleista tehostamisnovaatioista esimerkkeinä ovat lämpökulujen jakaminen, puujätteen yhteen kerääminen, oman polttolaitoksen perustaminen jätteille, tuulivoimala tai aurinkovoimala sekä yhteinen messuedustus.

Tapahtumien järjestämiseen Sahanmäen alueella esiintyi paljon innokkuutta. Hyvin erilaisia ehdotuksia tapahtumista tuli monia: rullahiihtokisat, autokisat, mikro- tai mäkiautokisat sekä ekologiset sähköautokisat. Ideoiden esittäjät kokivat, että näkyvyys paranisi tapahtumien kautta mm. erilaisen sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden hankkimisen kautta. Näkyvyyttä voisi lisätä kyltillä tai valotaululla moottoritien varressa moottoritien ollessa vilkas päivittäin. Tällä hetkellä kyltti on vain Sahanmäelle eikä siinä ei ole tietoa esimerkiksi alueen yrityksistä.

Sahanmäen hallitus näkee alueen suosittuna, hyvämaineisena alueena tulevaisuudessa, jonne eri toimijat haluavat tulla muualtakin Suomesta ja yhdistys olisi vahvassa roolissa sekä esimerkkinä muille vastaaville alueille Suomessa.

Käsittekartta (kuvio 1) havainnollistaa vastauksien laajuutta sekä monipuolisuutta. Siihen on koottu yhteen kaikkein tässä yhteydessä haastateltujen henkilöiden ajatuksia ja käsityksiä Sahanmäen kehittämiseksi. Käsittekartta konkretisoi haastateltavien vastauksia ja niiden yhteneväisyyksiä.



Kuvio 1: Käsitekartta markkinointiviestintään liittyvistä vastauksista.

Sahanmäen alueen sijaintia pidetään hyvänä ja logistisesti toimivana esimerkiksi moottoritien läheisyyden ja Etelä-Suomen alueella keskeisen sijainnin vuoksi. Toisaalta alueen liikennejärjestelyihin ei oltu tyytyväisiä: julkisen liikenteen vuorojen vähäisyys, jalankulkuväylien puute, parkkitilojen vähäisyys sekä epäselvät alueopasteet. Vastausten perusteella alue toimii kokonaisuutena tiiviin yhteisön ja yhteistyömahdollisuuksien ansiosta, vaikka aluetta ja sen ilmettä voi vielä tehostaa ja kehittää esimerkiksi rakentamalla tyhjille tonteille lisää toimitiloja yritysten käyttöön.

Yhtenä ehdotuksena ilmeni mahdollisuus kasvattaa Sahanmäen tunnettavuutta tekemällä yhteismarkkinointia lähellä sijaitsevan yritysalue Antinsaaren kanssa. Markkinoinnin ja alueen ilmeen kohentamisen tulisi painottua vihreisiin arvoihin, koska yritysalueet mielletään usein epäekologiseksi ja ympäristölle vahingollisiksi. Näin Sahanmäen yritysalue voisi olla tulevaisuudessa vihreä ja siisti. Onnistunut yhdistystyöskentely ja alueen markkinointi takaisivat, että alueelle sijoittuisi enemmän suuria yrityksiä. Ihannetilanteessa yritysalueen yritykset tekisivät yhteistyötä, auttaisivat toisiaan ja nuoria työllistävä vaikutus lisääntyisi. Kaikilla jäsenillä pitäisi olla mahdollisuus osallistua toimintaan ja

saada äänensä kuuluviin toiminnan ollessa vapaamuotoista ja avointa. Näissä tekijöissä onnistuminen vaatii vahvaa yhteistyötä hallituksen ja jäsenten kesken.

## Sahanmäen tunnettavuus ja näkyvyys

Sahanmäen yhdistyksen markkinointiviestintää koskevien vastausten perusteella Sahanmäen yritysalueen nimen tulisi sisältää sana ”Hyvinkää”, jotta alueen maantieteellinen sijainti olisi selkeä. Yritysalue toimi haastateltavien mukaan nimen osana paremmin kuin esimerkiksi logistiikka-alue. Paremman näkyvyyden takaamiseksi verkkosivuille toivottiin vastauksissa alueesta nettikarttaa, joka sisältäisi tietoa alueen yrityksistä. Yhdistyksen nettisivujen tulisi olla käyttäjystävälliset ja toimivat helpon tiedonhaun takaamiseksi. Ehdotuksiin sisältyi myös lisää kylttejä alueelle sekä mainostaulu moottoritien varrelle.

Tapahtumien järjestäminen tuntui haastatteluista myönteiseltä ajatukselta, koska vastaajat ehdottivat erilaisia tapahtumia, kuten konsertteja ja urheilutapahtumia sekä Sahanmäkipäivää asukkaalle ja markkinoita. Tapahtumat parantaisivat vastaajien mukaan alueen näkyvyyttä ja

niistä voisi muodostua jokavuotinen ”perinne”. Tapahtumien kautta uusjäsenhankinta voisi lisääntyä ja selkiyttäisi esimerkiksi paikallisille asukkailla ja yrityksille alueella sijaitsevien yritysten toimialaa ja rakennetta. Vastuun markkinoinnista, tapahtumista ym. ehdotetuista toiminnoista ja asioista kantaisi Sahanmäki ry.

## Hyvinkään kaupungin yhteistyö

Jari-Heikki Laitisen mukaan Hyvinkään kaupungilla on myönteinen asenne Sahanmäen alueella tapahtuvaa toimintaa kohtaan. Hänen mielestään kaupungin verkkosivuille voisi olla mahdollisuus saada tietoa yritysalueesta ja yhdistyksestä. Laitinen kertoo kaupungin olevan avoin yhteistyölle ja on valmis olemaan aktiivisesti mukana toiminnassa.

Hyvinkään kaupungin tavoitteena on saada Sahanmäen alueelle sijoittumaan uusia toimijoita. Kaupunki voi hyvin, kun alueella on paljon kannattavia yrityksiä. Hyvinkään kaupungin tavoitteena on, että Sahanmäen alueella olevat yritykset ja organisaatiot työllistäisi enemmän ihmisiä ja esimerkiksi yhdistys voisi kannustaa oppisopimusyhteistyötä alueen yritysten ja oppilaitosten välillä. Tärkeänä tekijänä vaikuttaa yhdistyksen ja kaupungin välisen kommunikaation toimiminen sekä yhdistyksen markkinoinnin huolellinen suunnittelu.

Sahanmäki ry:lle uusjäsenhankinta on yhtä tärkeää kuin yritykselle tai muulle organisaatiolle uusasiakashankinta. Yhdistys ja yritys ovat osatoiminnoiltaan samankaltaisia mutta niiden välillä on huomattavia eroja, jotka kannattaa ottaa huomioon markkinointia suunniteltaessa. Yhdistyksen toiminta kohdistuu erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen, kuten palvelujen tai ajatusmallien tarjoamiseen jäsenten yhteistä etua tavoitellen eivätkä taloudelliset tavoitteet ole ensisijaisia. (Vuokko 2004, 24–25.)

Alueellisen yhdistyksen ollessa kyseessä voidaan kohde-ryhmäksi määrittää potentiaaliset jäsenet eli Sahanmäen alueella sijaitsevat yritykset. Nämä alueen yritykset muodostavat kohteena olevan asiakaskunnan. Tärkeä osa markkinoinnin määrittävää liikeidea on organisaation tavoittelema imago. Yhdistyksen imago määrittelee, mitä asiakkaat ajattelevat ja kertovat esimerkiksi palvelukokemuksistaan. Kilpailuetujen määrittäminen on tärkeää, vaikka yhdistyksellä ei suoranaisia kilpailijoita toiminnalleen olekaan. Olennaista on määritellä yhdistyksen tarjoamat jäsenpalvelut sekä – edut ja niiden toteutus, jäsenmaksut sekä markkinoinnin sisältö ja toteutustavat.

Markkinointimuodon valinnassa keskitytään ulkoiseen markkinointiin, koska yhdistys on juuri perustettu eikä

olemassa olevaa asiakaskuntaa, yhteistyökumppaneita tai työntekijöitä ei juurikaan ole.

## Viestinnän keinot

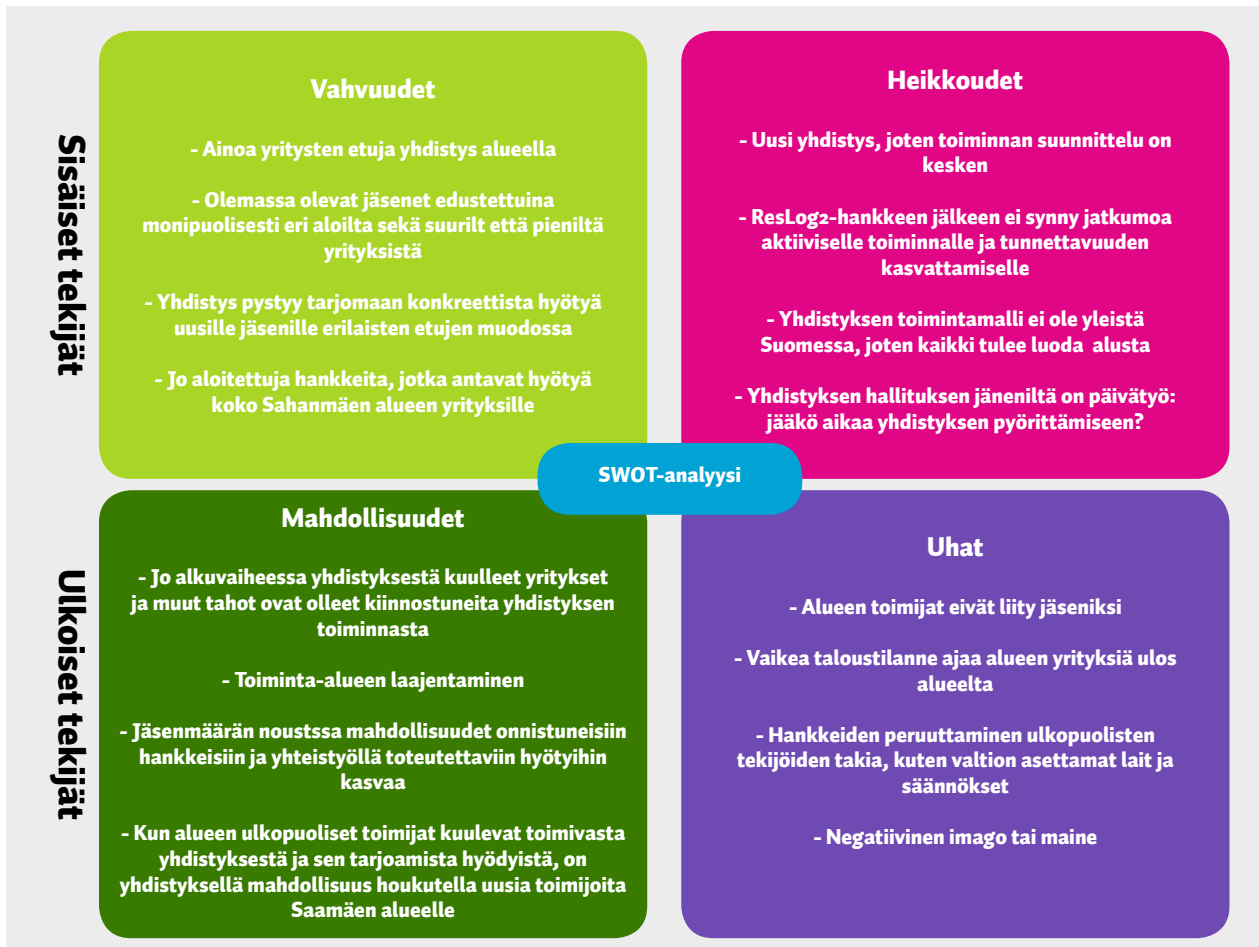
Yhdistyksen ollessa markkinointiviestintäsuunnitelman kohteena ei viestintämixiä voida sellaisenaan hyödyntää. Esimerkiksi menekinedistäminen ei sovellu yhdistyksen käyttöön, koska sen tavoitteena on vireyttää kysyntää ja edistää tuotteiden menekkiä. Tässä tapauksessa menekinedistämällä tavoitellaan palveluiden menekkiä eli halutaan uusia jäseniä yhdistykselle. Markkinointiviestintäsuunnitelmaa pohditaan nojautuen tehtyihin haastatteluihin ja niiden analysointiin. Tavoitteena on, että yhdistys käyttää ResLog2-hankkeessa esitettyjä markkinointityökaluja ja toteuttaa markkinointiaan markkinointiviestintäsuunnitelman avulla. Suunnitelmassa esitelty työkälyt on suunniteltu niin, että ne soveltuvat markkinointia aloittavan organisaation käyttöön ja ovat mahdollisimman helppokäyttöisiä.

Ennen markkinointitoimenpiteiden aloittamista tulee tehdä kattava toteutussuunnitelma. Strateginen suunnittelu takaa, että jokainen asia on huomioitu eivätkä tavoitteet jää epäselviksi. Yhdistyksen kohderyhmä on jo tunnistettu, koska yhdistys tulee palvelemaan Sahanmäen alueella sijaitsevia yrityksiä. Imago muodostuu Sahanmäen alueen ja yhdistyksen mielikuvista. Sen vuoksi tulee tunnistaa, millaista imagoa tavoitellaan. Liikeidea toimii eräänlaisena ytimenä markkinoinnin suunnittelulle. Tähän sisältyvät markkinointistrategia ja SWOTin avulla tehty lähtökohta-analyysi. Strategia on selkeästi laatu painotteinen yhdistyksen kilpaillessa palveluilla sekä hanke- ja yhteistyömahdollisuuksilla. Mainonta jaetaan valikoidusti, joten yhdistyksen kannattaa käyttää imumarkkinointia yhtenä markkinointistrategiana. Strategian suunnittelun ja lähtökohta-analyysin jälkeen määritellään yhdistyksen tavoitteet, toiminnan toteutus, aikataulu ja budjetti, joiden pohjalta rakennetaan markkinointiviestintäsuunnitelma eli markkinoinnin toteutus. Toteuttamisen jälkeen on tärkeää tehdä jälkiseurantaa markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta ja kehittää toimintaa jatkuvasti tavoitteiden saavuttamiseksi.

## Yhdistyksen SWOT-analyysi

SWOT-analyysi pohjautuu yhdistyksen hallituksen jäsenten sekä kehittämisspäivässä tehtyihin haastatteluihin, havainnointiin tapahtumissa ja kokouksissa sekä yhdistyksen laatiimiin sääntöihin ja toimintasuunnitelmaan

Kuviosta 2 nähdään, että yhdistyksellä on paljon vahvuuksia, joita kannattaa hyödyntää toiminnassa. Sahanmäellä ei sijaitse muita alueyhdistyksiä, jotka tarjoaisivat samankaltaisia etuja tai hyötyjä, mikä kannustaa yrityksiä liittymään



Kuvio 2. Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n nykytilan SWOT-analyysi.

toimintaan. Tällä hetkellä mukana on erikokoisia organisaatioita taaten pienempienkin yritysten äänen kuuluvuuden. Monipuolisen jäsenistön avulla erilaisten organisaatioiden tarpeet voidaan huomioida laajemmin. Hallituksella on jo erilaisia jäsenetuja suunnitteilla, joten uusille jäsenille muodostuu hyötyä ja vastinetta jäsenmaksuille. Jäsenetujen lisäksi erilaiset hankkeet ja yhteistyökuviot kasvattavat yhdistyksen toiminnasta saatavaa hyötyä.

Yksi yhdistyksen heikkouksista on sen kokemattomuus. Toiminta on vielä suunnitteluvaiheessa ja tehtävää on paljon kuten roolien jako, budjetointi, markkinointi, verkkosivujen teko, sosiaalisen median huomioiminen ja toimitilojen hankkiminen. Hallituksen jäsenten mahdollinen ajanpuute voi estää ResLog2-hankkeen jälkeisen jatkumon syntymistä. Toiminnan jatkuminen aktiivisena sisältää verkkosivujen ja sosiaalisen median ajan tasalla pitämisen, uusien etujen hankkimisen jäsenille ja tunnettavuuden kasvattamisen esimerkiksi tapahtumien muodossa. Tämän kaltainen yhdistystoiminta on harvinaista Suomessa, jonka vuoksi valmiita toimintamalleja ei ole kopioitavissa ja kaikki tulee luoda alusta.

Myönteistä on, että erilaisia mahdollisuuksia nousee paljon esiin. Jo toiminnan alkuvaiheessa eri tahot kuten Hyvinkään kaupunki ja Sahanmäellä sijaitsevat yritykset ovat ilmaisseet kiinnostuksensa yhdistystä kohtaan. Tämän perusteella yhdistys on tarpeellinen alueelle ja tunnettavuuden kasvaessa uusia jäseniä sekä yhteistyökumppaneita on helppo hankkia. Yhdistyksen jäsenmäärän noustessa erilaiset yhteistyökuviot voivat onnistua paremmin mm. suuremman budjetin avulla. Sahanmäen alueen läheisyyteen kehittyvässä olevan yritysalueen Antinsaaren kanssa tehtävän yhteistyön avulla yhdistyksellä olisi mahdollisuus laajentaa toimintaa suuremmalle alueelle ja tavoittaa määrällisesti enemmän yrityksiä.

Ulkoisista tekijöistä johtuvia uhkia on jonkin verran, mutta hyvällä suunnittelulla ja ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä uhat eivät vaaranna yhdistyksen toimintaa. Uhkana voi olla se, että alueen toimijat eivät jostain syystä liitykään jäseniksi, jolloin yhdistyksen toiminnan tavoitteet eivät toteudu. Vaikean taloustilanteen jatkuessa Sahanmäen yritysalue yhdessä jäsenmäärän kanssa voi laskea. Uhkana on yhdistyksen imagon tai maineen muuttuminen kielteiseksi esimerkiksi epäonnistuneiden tapahtumien tai



toteuttamattomien lupauksen vuoksi karkoittaen jäsenyyttä harkinneet jäsenyritykset.

## Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän toteuttamiseen voi käyttää monipuolisia keinoja. Visio kiteyttää koko yhdistyksen toiminnan näkyvyyden toteuttamisen. Kiteytettynä Sahanmäki ry:n visio voisi olla: ”Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry toimii tehokkaana yhdyslentkinä Sahanmäen alueen yritysten ja muiden tahojen välillä. Yhdistys edustaa Sahanmäkeä ja kehittää aluetta entistä toimivammaksi”. Missio on yhdistyksen toiminnan tavoite ja voisi sisältää esimerkiksi suuren jäsenmäärän, alueen tunnettavuuden kasvun sekä yhteistyön trendin. Tavoitteena oleva imago tulee muistaa markkinointitapahtumissa ja sidosryhmien kanssa kommunikoidessa. Arvojen tulee kuvastaa yhdistyksen todellisia periaatteita.

Esimerkkejä arvoista:

- vastuullisuus: arvojen esiin tuominen yhteiskunnan, henkilöstön ja laadukkaana työn jäljen sekä ympäristön kannalta
- kehittyminen: toiminnan ja henkilöstön kehittyminen koulutusten ja kokemusten kautta
- jäsenten tyytyväisyys: yhdistys pyrkii toiminnallaan auttamaan ja tukemaan jäseniään, sekä luomaan kannustavan ja motivoivan ilmapiirin alueelle.

Yhdistyksen sloganiksi sopii yhdistyksen toimintaperiaatteita kuvaava: ”Helposti sujuvaa yhteistyötä rakentaen”. Slogan muodostuu Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n alkukirjaimista, jonka lyhenne HSYR löytyy yhdistyksen verkkosivujen etusivulta.

Tarinat ja hissupuheet tulee määritellä etukäteen, jotta kaikki yhdistyksen viestintää toteuttavat henkilöt viestivät ulospäin yhtenäisesti. Hissipuhe sisältää tiivistettynä vision, mission sekä arvot. Varsinkin eri markkinointitilaisuuksissa on olennaista, että koko henkilöstö seisoo yhdistyksen toiminta-ajatuksen takana. Vision, mission ja arvojen määrittely on tärkeää yhtenäisen ja selkeän toiminnan kannalta.

Yhdistyksen toiminnasta vastaavien henkilöiden kesken tulee jakaa selkeät roolit markkinoinnin ja viestinnän suhteen erityisesti sosiaalisen median ja tapahtumien osalta. Roolijako tasaa vastuuta ja työtaakkaa, jolloin kaikki ei ole vain yhden henkilön varassa.

## Ulkoisen viestintä

Ulkoiseen viestintä käsittää mm. mainonnan, sosiaalisen median työkalut, julkaistut tekstit, verkkosivut ja muut

tiedotteet eli ulkoinen viestintä käsittää kaiken viestinnän, joka tapahtuu yhdistyksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Ulkoista viestintää välitetään myös graafisen ilmeen välityksellä. Se muodostuu esimerkiksi logojen ja verkkosivujen välityksellä. Voittoa tavoittelemattomassa yhdistyksessä on tärkeää hyödyntää kaikki käytettävissä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti.

Valtakunnallista mainostilaa ei ole kannattavaa hankkia, ellei kyseessä ole jokin suurempi tapahtuma tai tilaisuus yhdistyksen ollessa täysin alueellinen. Hyvinkään alueella jaetaan ainakin kolmea sanomalehteä: Aamuposti, Viikko-uutiset sekä maksullinen Keski-Uusimaa, joihin olisi järkevää laittaa ilmoitus esimerkiksi Sahanmäen yritysalueen puolella järjestettävistä tapahtumista. Sanomalehdissä on mahdollisuus ilmaiseen näkyvyyteen lehtiartikkelien kautta, joten lehdistön edustajan voisi kutsua tekemään artikkelin esimerkiksi Sahanmäen kehittämispäivistä tai onnistuneista hankkeista.

Sanomalehtimainonnasta hyvänä esimerkkinä toimii Jämsäk Oy:n mainos yritysalueesta Kauppalehdessä (Kuvio 3). Mainos on toteutettu yhteistyössä Jämsän kaupungin kanssa ja on visuaaliselta ilmeeltään toimiva.

**Jämsä - Osuva valinta**

Mahdollisuuksien kauppapaikka  
9/24 valtatien risteyksessä

3,6 miljoonaa ajoneuvoa vuodessa!

Varaa tontti valmiilta yritysalueelta!  
**Myllymäki II**  
- laadukas yrityspuisto teollisuuden tarpeisiin

JYVASKYLÄ 58 km  
Jämsä  
TAMPERE 92 km  
LAHTI 119 km  
TURKU 248 km  
HELSINKI 293 km

*Sijaiti Jämsäällä!*

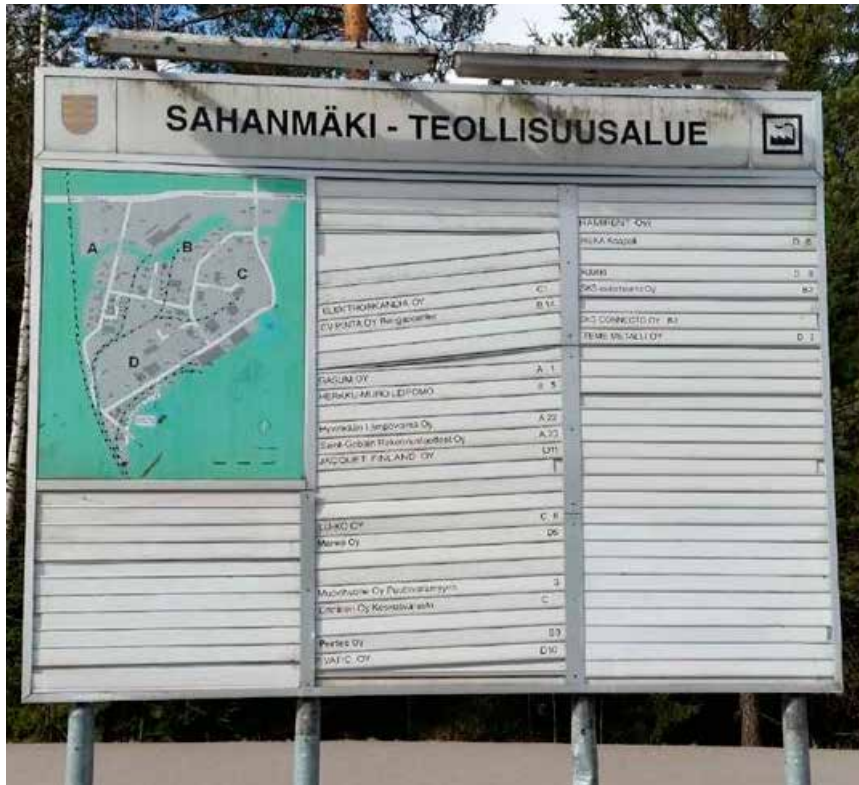
**JÄMSEK**  
KANSALISYHTEISKUNNAN TUUSTALLA

Jämsäk Oy, Seppolantie 5, 42100 Jämsä  
Toimibudjetti Ulla Hoogren puh: 040 526 1393  
Yrityspalvelupäällikkö Marko Lempinen puh: 040 747 7719  
yrityspalvelut@jamssek.fi

Tilaa esite: [www.jamsaan.fi](http://www.jamsaan.fi)

EU:lta

Kuvio 3. Mainoskuva (Jämsäk 2015, A11).



Kuvio 4: Sahanmäen alueen opastekyltti

Samankaltainen mainos voisi sopia myös Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n tarkoitukseen, koska mainoksessa on tuotu esiin yritysalueen sijainti houkutellessa alueelle sijoittumaan uusia yrityksiä. Tärkeää on lisätä linkki verkkosivuille, josta voi tilata esitteen ja hankkia lisätietoa.

Sahanmäen alueen näkyvyyttä voitaisiin parantaa esimerkiksi opasteiden, kylttien ja mainostaulujen avulla. Alueen sijaitessa lähellä moottoritietä olisi luonnollista järjestää moottoritien viereen näkyvä mainos. Mainostaulut ovat yleensä melko hintavia, joten mainonnan voisi toteuttaa joko yhteistyössä Hyvinkään kaupungin kanssa tai sponsoriavustuksella.

Alueen sisällä sijaitsevien yritysten löydettävyyttä paranisi uusien opasteiden myötä. Kuvio 4 havainnollistaa alueen sisäänkäynnillä sijaitsevan opastekyltin tilanteen. Kyltti sisältää vain murto-osan alueen yrityksistä ja kartta on päivityksen tarpeessa. Yhdistyksen olemassaolon voisi ilmaista kyltin yhteydessä esimerkiksi logoa käyttäen.

## Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on helppo tapa päivittää, mitä yhdistyksessä tapahtuvista ajankohtaisista asioista. Työkaluna se mahdollistaa tiedottamisen ja mainostamisen ilman suuria kustannuksia. Sahanmäen yritysyhdistys käyttää Twitteriä (Kuvio 5), joka antaa mahdollisuuden laajempaan



Kuvio 5: Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n Twitter julkaisut

näkyvyyteen. Sosiaalisen median yritys-/yhdistyskäyttäjien on oltava aktiivisia, jotta mielenkiinto säilyy. Sosiaalista mediaa tulisi päivittää esimerkiksi kerran viikossa ja erityisesti Sahanmäen alueella tai yhdistyksessä tapahtuessa jotakin erikoista.

Sosiaalisen median kanavia on todella laaja kirjo. Kokeilemalla eri työkaluja yhdistys löytää käyttöönsä sopivimmat kanavat. Suosittelemme yhdistyksen käyttöön Facebookia, jonne voi luoda yhdistyksen omat sivut. Usein asiakkaat etsivät yrityksiä tai yhdistyksiä juuri Facebookin kautta, joten se on hyvä kanava tulla ihmisten tietoisuuteen. Facebook mahdollistaa sisällön julkaisemisen, keskustelun käymisen ja liittymisen erilaisiin yhteisöihin ja tätä kautta mahdollisuuden laajaan verkostoitumiseen. Toinen yhdistykselle sopiva kanava olisi LinkedIn, jonka kautta moni työnantaja etsii uusia työntekijöitä. Näiden lisäksi yhdistys voisi avata YouTube-kanavan tai Instagram-tilin. YouTube ei vaadi samantaista aktiivisuutta kuin muut sosiaalisen median kanavat ja sinne voisi helposti julkaista videoita esimerkiksi kehityspäivästä tai muista alueen tapahtumista. Linkki on helposti jaettavissa muihinkin sosiaalisen median kanaviin.

Visuaalisen markkinointikanavan Instagramin kautta yhdistys voisi kuvien muodossa jakaa omaa arkeaan. Instagramissa tehty kuvapäivitys pystytään jakamaan Facebook-sivulle,

jolloin erillistä Facebook-päivitystä ei tarvitse enää tehdä. Instagramin kautta voidaan luoda henkilökohtaisempi kanava asiakkaan ja yhdistyksen välille. Tavoitteena on luoda asiakkaalle tunne, että markkinointikanavan toisessa päässä on ihminen, eikä yritys ja tässä Instagram toimii tehokkaana kanavana.

Tärkeät ovat yhdistyksen omat verkkosivut, jotka tulee aina linkittää jollain tavalla esimerkiksi sosiaalisen median julkaisuihin. Yhtenäinen tapa julkaista ja toimia sosiaalisessa mediassa on oleellista huomioiden yhdistyksen visio, missio sekä arvot. Tärkeintä sosiaalisessa mediassa on aktiivisuus ja läsnäolo. Hyvänä muistisääntönä toimii ajatus sisällön julkaisusta, verkoston rakentamisesta ja keskustelujen käymisestä sosiaalisen median pysyessä aktiivisena ja tukien yhdistyksen muuta markkinointia.

## Verkkosivut

Verkkosivuille kirjoitettaessa on tärkeää muistaa tekstin sujuvuus ja helppolukuisuus mukaan lukien tekstin sujuvuus. Tärkeää on sivujen selkeys. Sahanmäen yritysyhdistyksen käyttöön verkkosivut (Kuva 6) on luonut Jarkko Höyhtyä. Verkkosivut julkaistiin toukokuussa 2015 ja ne löytyvät osoitteesta [www.sahanmaki.fi](http://www.sahanmaki.fi).



Kuvio 6: Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n nettisivut

## YHDISTYS



### Yhdistyksen toiminta

**Hyvinkään Sahanmäen Yritysalue ry on tuore yhdistys**, joka on perustettu yksi suuri tavoite tähtäimessä: alueella toimivien yritysten keskinäisen yhteistyön parantaminen. Yhdistyksen toiminta koostuu mm. yhteistyömahdollisuuksien tutkimisesta, hankkeisiin osallistumisesta sekä erilaisten koulutuksien ja seminaarien järjestämisestä.

**Yhteistyö mahdollistaa konkreettisia etuja sekä hyötyjä** kaikkien alueen toimijoiden käyttöön. Näistä esimerkkeinä toimivat yhteiset hankkeet energiakustannusten alentamiseksi, sekä tehokkaammat tavat hyödyntää alueen monipuolisia resursseja ja näin säästää sekä kustannuksissa, että ympäristössä. Tämä on mahdollista, mutta vain yhteistyön voimin.

**Kaikki alueen toimijat ovat tervetulleita**, joten liity jäseneksi jo tänään!

Tämänhetkiset yhdistyksen tarjoamat edut jäsenille:

- Edulliset korttikoulutukset kuten tulityö, ensiapu yms.

Suunnitteilla olevat edut:

- Resurssipörssi
- Tilavaraukset
- Energiaselvitys

Kuvio 7: Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n esittelyteksti

Verkkosivuilla on yhdistyksen esittelyteksti (Kuvio 7), joka kertoo yhdistyksen toiminnasta ja sen perustamistarpeesta. Teksti löytyy verkkosivuilta ”Yhdistys”-linkin takaa. Verkkosivujen sisältö kehittyä ja muotoutuu koko ajan. Päivitysten ja kehittämisen yhteydessä tulee muistaa, että verkkosivujen tulee pysyä selkeinä, ja että ihmiset löytävät sieltä etsimänsä helposti ja sivut ovat ajan tasalla. Sisällöllisesti tärkeää on pitää uutiset-osio aktiivisena ja mielenkiintoisena. Verkkosivujen aidosti mielenkiintoinen sisältö kannustaa kävijöitä jakamaan kokemuksiaan.

### Graafinen ilme

Graafista ilmettä suunniteltaessa tärkeää on yhdenmukaisuus ja selkeä linja, jota noudatetaan. Graafisen ilmeen tärkeimmät elementit ovat logo, värit ja typografia. Yhdistykselle on suunniteltu jo hyvin toimiva logo (Kuvio 8) Elina Juurisen toimesta. Logoon on valittu raikkaat ja toimivat värit ja Hyvinkään rooli tulee hyvin esiin sinisellä värillä. Logon muoto voi asetteluissa olla hieman hankala, mutta se on omaleimainen ja helppolukuinen.

Logoa kannattaa käyttää mahdollisimman paljon, jotta se jää ihmisten mieliin ja sitä kautta yhdistys saa mainetta sekä tunnettavuutta. Yhdistyksen kannattaa valita myös fontti, jota yhdistyksen asiateksteissä käytetään. Kirjasintyyppi voidaan ottaa esimerkiksi logosta tai verkkosivuilta ja sen tulee olla selkälukuinen.



Kuvio 8: Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n logo

## Näkyvyyden parantaminen tapahtumien avulla

Vaikka kehittämispäivä toukokuussa oli Sahanmäen yhdistyksen ensimmäinen markkinointitapahtuma, tavoitteissa onnistuttiin ja tapahtuman tunnelma oli myönteinen tulevaa toimintaa kohtaan. Työpajat olivat osallistujien mielestä mielenkiintoisia ja niitä toivottiin jatkossakin.

Tapahtumia järjestettäessä markkinointitoimenpiteet tulee aloittaa ajoissa. Itse tapahtumapäivänä opasteet ja kyltit tulee asettaa niin, että paikka on helposti löydettävissä. Tapahtuman paikasta ja ajankohdasta riippuen osittain tai

kokonaan ulkona järjestetty tilaisuus tuo toivottua vaihtelua ja mahdollistaa aktiviteettien kuten makkaranpaistoa järjestämisen ja tilaisuuden muotoutumisen epäviralliseksi, koska verkostoituminen tapahtuu parhaiten epämuodollisessa ympäristössä.

Epämuodollisia tilaisuuksia on järjestetty Sahanmäellä aiemmin ja niitä tullaan järjestämään tulevaisuudessakin mm. erilaiset urheilukilpailujen muodossa. Tällöin yhdistys voi ilmaista halunsa osallistua ja näkyä suuremmissakin tapahtumissa tai järjestää niitä yhteistyökumppanien ja sponsorien avulla.

### Lähteet

Jämsek Oy. 2015. Mainoskuva. Kauppalehti 24.8.2015, A11.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

### Sähköiset

Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry. 2015. Viitattu 30.7.2015. <http://sahanmaki.fi/>

Sivén, S. (toim.) 2014. Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla - Case: ResLog -hanke. Laurea julkaisut.

### Julkaisemattomat, sähköiset lähteet

Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry. 2015. Toimintasuunnitelma.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015. Rekisteröintidokumentti.

## Liitteet

### Liite 1. Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n toimintasuunnitelma

#### TOIMINTASUUNNITELMA 2015-2016

**Yhdistyksen nimi:** Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry.

**Johdanto:** Yhdistyksen tarkoituksena on toimia Sahanmäen alueen yritysten yhteistyöelimenä, jonka tavoitteena alueen yritysten yhteistyön kehittäminen ja jäsentensä liiketoiminnan tukeminen.



Kauden aikana yhdistyksen toiminta käynnistetään ja toteutustavat organisoidaan. Ensimmäisen toimintakauden varsinaisina toimeenpannaan seuraavat toimenpiteet:

1. Yhdistys vastaanottaa ResLog-projektin tekemät alustukset ja tarkastelee niiden hyödyntämistä ja jatkojalostamista.
2. Yhdistys laatii viestintäsuunnitelman ja ottaa käyttöönsä internet-portaalin.
3. Yhdistyksen jäsenhankintaa toteutetaan aktiivisesti.
4. ResLog-hankkeessa aloitettua selvitys- ja pilotointityötä jatketaan hyödyntäen ResLog2-projektiorganisaation tukea siten, että yritysten toimintaa tukevia toimenpiteitä saadaan käynnistettyä.
5. Yhdistys tarkastelee mahdollisuutta hakea ja toteuttaa yhteistyön edistämistä palvelevia jatkohankkeita.

#### BUDJETOINNIN JA TALOUSSUUNNITELMAN KEHYS

- Yhdistys ei tavoittele taloudellista voittoa. Yhdistys pyrkii hyödyntämään alueella tehtyjen ja tehtävien selvitysten tuotoksia ja käynnistämään toimintaansa hankkeen aikana valmisteltujen toimenpiteiden avulla.
- Yhdistyksen toiminnan tuleva volyyymi voi edellyttää huomattavasti korkeampaa liittymis- ja jäsenmaksutasoa tulevina toimintavuosina. Yhdistyksen sääntöjen mukaan vuosikokous päättää liittymis- ja jäsenmaksuista.
- Varsinaiset toimenpiteet ja hankkeet pyritään kuitenkin toteuttamaan ”jaos”-periaatteella, jolloin niistä aiheutuvat kustannukset jaetaan ko. toimenpiteeseen osallistuneiden kesken.
- Liittymismaksu tulevina vuosina on kohtuullinen ja tarpeellinen - valmiiseen pöytään on helppo astua! Liittymismaksuja ei peritä toiminnan alkuvaiheessa mukaan liittyviltä ja yhdistyksen toiminnan käynnistämiseen osallistuvilta yrityksiltä.
- Liikevaihtoon perustuvat jäsenmaksut toimintavuodelle 2015-2016 ovat:

- alle 2.000.000 €	300 euroa
- 2.000.000 - 10.000.000 €	500 euroa
- Yli 10.000.000 €	1000 euroa
- Jos jäsenmäärä on 24 organisaatiota (8 kustakin kokoluokasta), niin ensimmäisen toimintakauden toimintabudjetti on 14.400 euroa.
  - Summalla voidaan kattaa viestinnän käynnistämiseen ja hallinnon toteuttamiseen liittyvät kulut.
  - Osallistua uusien toimintamallien pilotointiin ja valmistella tulevia toimenpiteitä.
  - Järjestää tapahtumia ja kerätä tietoa alueen yritysten tarpeista, toiveista ja mahdollisuuksista osallistua yhteiseen tekemiseen.

## Liite 2. Teemahaastattelurunko yrityksille

### Teemahaastattelu – markkinointiviestintäsuunnitelma: Case Sahanmäen yritysalue

Taustatiedot haastateltavista:

- yrityksen/henkilön nimi
- yrityksen toimiala
- yritys: kauan ollut alueella

- 1. Sahanmäen alueen nykytila (haastateltavan omat tiedot ja kokemukset alueesta)** o Yritykset: Tulevaisuus alueella, jos on lähdössä niin miksi?
- 2. Alueen tunnettavuus ja näkyvyys** o Yrityksille: Mitä mieltä yritykset ovat mahdollisesta yhteistyöstä ja verkostoitumisesta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi? o Onko joku konkreettinen asia joka alueelta puuttuu? Esim. kyltti tai kartta
- 3. Vaikutukset alueeseen** o Yrityksille: Kuinka paljon ovat valmiita panostamaan näkyvyyden lisäämiseen? Esim. tapahtumiin osallistuminen yms. o Tulevaisuus: 5 tai 10 vuoden päästä, millaisena näkee Sahanmäen alueen ideaalitulanteessa, omat toiveet kehittymisen suhteen.
- 4. Mielenpitoet** o Mitä mieltä yhdistyksestä? o Mitä mieltä tapahtumasta? Seuraavan tapahtumaan ideoita, toimiko tapahtuma?

### Liite 3. Teemahaastattelurunko elinkeinotoimi ja yhdistyksen hallitus

#### Teemahaastattelu – markkinointiviestintäsuunnitelma: Case Sahanmäen yritysalue

##### Ilmiö:

- Sahanmäen yritysalueen näkyvyyden ja tunnettavuuden parantaminen
- Haastateltavat: Yhdistyksen hallituksen jäsenet, yritykset, Hyvinkään kaupungin elinkeinotoimen edustaja
- ilmiön tutkiminen toteutetaan yksilöhaastatteluna Haastattelun aloitus:
- Kerrotaan keitä olemme ja mistä tulemme
- Mikä on opinnäytetyön aihe
- Mihin haastattelun tietoja käytetään Taustatiedot haastateltavista:
- yrityksen/henkilön nimi
- yrityksen toimiala
- sähköpostiosoite: lähetetään kiitoviesti/tulokset haastattelun jälkeen
- yritys: kauan ollut alueella, henkilöstömäärä

##### Teemat:

#### 1. Sahanmäen alueen historia ja nykytila (haastateltavan omat tiedot ja kokemukset alueesta)

- Millainen Sahanmäen yritysalue on mielestäsi?
- Kerro kuinka hyvin alueen asukkaat/paikalliset tuntevat Sahanmäen alueen?
- Mitä mieltä olet alueen nykytilanteesta? Näkyvyys, tunnettavuus yms. / yleisesti alueen toimivuus
- Mitä mieltä olet alueelle kohdistuvasta kehitysprojektista?
- Yritykset: Tulevaisuus alueella, jos on lähdössä niin miksi?

#### 2. Yhdistys

- Toiminta-ajatus
- Lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet
- Sidosryhmät: kohderyhmä, yhteistyötahot
- Tavoiteimago
- Mitä halutaan että yhdistyksestä puhutaan: esim. nettisivut, hissipuhe, esittelyt yms.

#### 3. Elinkeinotoimi

- Mikä on heidän rooli projektissa? Tavoitteet?
- Hyvinkään kaupungin odotukset/suunnitelmat alueelle tulevaisuudessa?
- Onko Hyvinkää tehnyt, aikooko tehdä yhteistyötä alueen kanssa?
- Onko juuri perustettu yhdistys tarpeellinen alueelle?
- Terveiset/ehdotukset/ajatukset yhdistykselle

#### 4. Alueen tunnettavuus ja näkyvyys

- Mitä ideoita olisi näkyvyyden parantamisen suhteen? Esim. tapahtumat, verkkosivut yms.
- Yrityksille: Mitä mieltä yritykset ovat mahdollisesta yhteistyöstä ja verkostoitumisesta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi?
- Alueen nimi? Esim. yrityspuisto, yritysalue, yrityspuisto...
- Onko joku konkreettinen asia joka alueelta puuttuu? Esim. kyltti tai kartta

#### 5. Vaikutukset alueeseen

- Odotukset: Mitä tapahtuu jos alueen näkyvyys lisääntyy, tuleeko lisää asiakkaita...?
- Yrityksille: Kuinka paljon ovat valmiita panostamaan näkyvyyden lisäämiseen? Esim. tapahtumiin osallistuminen yms.
- Tulevaisuus: 5 tai 10 vuoden päästä, millaisena näkee Sahanmäen alueen ideaalitulanteessa, omat toiveet kehittymisen suhteen.



## Liite 4. Yhdistyksen hallituksen kokousmuistio

Hyvinkään Sahanmäen yritysalue Ry:n hallituksen kokous 8.4

projektipäällikkö: Heikki Laitinen, heikki.laitinen@techvilla.fi

### 21.5 Kehityspäivä:

- kaikki alueen yritykset kutsutaan
- tavoitteena rekrytoida uusia jäseniä yhdistykselle

Verkkosivut:

- jaqs.eu/sahalle
- Yhteistyö alueen yritysten kanssa: resurssipörssi, jossa voidaan vaihtaa palveluja ja tuotteita alueen yritysten kesken. (Avoinna vain yhdistyksen jäsenille.)
- Verkkosivujen sisältö:
  - o Lyhyet kuvaukset hallitusten jäsenyrityksistä, o Yhdistyksen idea/missio o Ajankohtaiset asiat o Resurssipörssi
  - o Yhdistyksen tarjoamat koulutukset (trukkipörssi, tulityö yms.)
  - o Heidin ja Sonjan tulee pohtia yhdistykselle slogan ja antaa vinkkejä sivujen sisällöntuottamiseen
  - o Kuvien pyörimisnopeus

Sosiaalinen media:

- o Videoita ja kuvia alueesta ja sen tarjoamista palveluista
- o Kehittämispäivästä videokooste o Facebook, Twitter, LinkedIn

Yhdistys haluaa myös lisää toimijoita alueelle, jotta ei olisi tyhjiä tiloja

- o Kun uusi yritys saapuu alueelle, jonkinlainen tervetuliaispaketti yhdistykseltä o Mistä tieto uudesta yrityksestä saadaan? Kaupungilta vai muilta yrityksiltä?

### Seuraava tapaaminen/haastattelu 28.4:

Kerkkolankatu 37-29, Isover

Suvi Sivén & Aki Toivanen

## TYÖMATKALIIKKUVUUS HYVINKÄÄN SAHANMÄELLÄ

**S**uomalaisten vuosittaisista tuhannesta matkasta joka neljäs on työmatka. Työnantajan näkökulmasta katsottuna on useita hyviä syitä kannustaa työntekijöitä tekemään liikkumisvalintoja kestävillä kulkutavoilla, koska ne tuovat yritykselle kustannussäästöjä sekä edistävät ympäristö-, energiatehokkuus- ja työhyvinvointitavoitteiden saavuttamista yhteiskunnassa. (Motiva 2015.)

Pienilläkin teoilla on merkitystä. Yrityksissä ei tällä hetkellä välttämättä pohdita, paljonko kuluja aiheutuu esimerkiksi parkkipaikoista, työmatkoista ja työsuhteautojen ylläpidosta. Näistä kuluista yrityksen on mahdollista saada säästöjä rohkaisemalla työntekijöitä siirtymään autoilusta kävelyyn, pyöräilyyn ja joukkoliikenteen käyttöön. Kustannusrakenteen keventyessä henkilöstön hyvinvointi kohenee ja esimerkiksi pyörälenkki työmatkana virittää paremmin työpäivään kuin istuminen moottoritiellä ruuhkassa. (Motiva 2015.)

Kestävään työmatkaliikkumiseen kannustaminen toimii myös yrityksen imagon kohottajana ja rekrytointivalttina. Esimerkiksi työsuhdematkalippu ja lainattava polkupyörä ovat loistavia vaihtoehtoja työnantajan tarjoamiksi eduiksi kertoen samalla yrityksen vastuullisuudesta. (Motiva 2015.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan Hyvinkään Sahanmäen alueella työskentelevien ihmisten näkökulmia ja mielipiteitä työmatkaliikkumisesta ja julkisen liikenteen palveluiden kehittämisehdotuksista kevään 2015 aikana tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta. Sahanmäen alueella ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista selvitystä ja alueella on ilmennyt tarvetta ja mielenkiintoa asiaan. Selvityksen avulla haettiin tietoja

vastaajien kokemuksista ja asenteista työmatkaliikkumiseen liittyvistä asioista. Vastausten pohjalta voitaneen haarukoida mahdollista jatkotarvetta tarkempaan selvitykseen esimerkiksi joukkoliikenneyhteyksien parantamiseksi.

### Teoriaa työmatkaliikkumisesta

Yhteiskunnan ja ympäristön kannalta edullisia liikkumisen liittyviä valintoja kutsutaan kestäväksi liikkumiseksi. Sen edistämällä voidaan vähentää liikenteen päästöjä, melua ja liikenteestä aiheutuvia onnettomuuksia, joiden lisäksi sillä voidaan saavuttaa kansanterveydellisiä etuja kävelyn ja pyöräilyn korvatta autoilun. (Taskinen, Donner, Laine, Sala, Valli, 2008, 8.)

Kestävää liikkumista edistävät mm.:

- liikkumistarpeen minimoiminen (etätöillä ja asuinpaikan valinnalla)
- vähäpäästöisten kulkutavat (kävely, pyöräily ja julkinen liikenne)
- auton käytön tehostaminen (kimppakyydeillä, autojen yhteiskäytöllä ja taloudellisella ajotavalla)
- liikenteestä aiheutuvien päästöjen kompensointi.

Kestävää liikkumista edistävät toimenpiteet sekä tukevat että ovat toisistaan riippuvaisia. Auton käyttäjälle vaihtoehtoja tarjottaessa esimerkiksi siirtyminen julkisen liikenteen pääasialliseksi käyttäjäksi tai pyöräilijäksi on helpompaa. (Taskinen ym. 2008, 8.)

Ympäristön kannalta parhaat työmatkojen liikkumistavat ovat kävely ja pyöräily, koska niistä ei aiheudu hiilidioksi- di- tai muita päästöjä. Päästöttömyyden lisäksi ne vievät vähemmän fyysistä tilaa kuin autoliikenne. Kävelyn ja pyöräilyn ehdoilla rakennettu ympäristö on viihtyisämpikin kuin autoille suunniteltu ympäristö. Ruuhkaisissa kaupungeissa pyöräilyn on todettu olevan nopein kulkutapa alle seitsemän kilometrin matkoilla. Lisäksi kävely ja pyöräily ovat edullisia liikkumismuotoja, koska niillä liikuttaessa ja liikkuesssa ei tarvitse maksaa matkalippua, polttoainetta eikä pysäköintimaksuja. (Motiva 2009a.)

Vertailtaessa joukkoliikennettä ja yksityisautoilua toisiinsa joukkoliikenteen eduksi lukeutuvat pienemmät päästöt matkustajaa kohden sekä liikenteen ruuhkauttamista vähentävä tilansäästö ja aikasäästö. Työnantaja voi hyväksyä työmatkan työajaksi, mikäli työntekijä voi hoitaa työtehtäviään matkan aikana, jonka lisäksi matkaja voi hyödyntää ajan esimerkiksi lepäämällä tai lukemalla. Työmatkasta osan voi tehdä pyöräillen tai autolla ja jatkaa loppumatkan joukkoliikenteellä. Tällä tavalla voidaan vähentää matkalla kuluvaa energian kulutusta verrattuna henkilöautolla kulkemiseen. (Pöllänen ym. 2003, 48; Motiva 2009b.)

Joukkoliikenteen käytön kannalta on olennaista, että kuluneuvot kulkevat luotettavasti, taloudellisesti, riittävän tiheällä aikavälillä sekä ovat käyttöturvallisia. Lisäksi palveluja koskevien tietojen on oltava reaaliaikaisia ja laajasti saatavilla ennakoituiden saapumisajat ilmoittaen. Alueuunnittelussa tulisi varautua riittävään julkisen liikenteen tarvitsemaan tilaan infrastruktuuria varten ja varmistaa pysäkkien sijainnit kävelymatkan päähän asuuntoalueista ja työpaikoista. Työnantaja voi tukea työntekijöiden joukkoliikenteen käyttöä esimerkiksi tarjoamalla työsuhte-etuna joukkoliikenteen kausilipun tai työmatkaseteleitä kodin ja työpaikan välisiä matkoja varten. Työsuhdematkalippu on ollut verovapaata 300 euroon saakka vuodesta 2010 lähtien. Tämän lisäksi työsuuhdematkalippu on verovapaata tuloa 600 euron ylittävältä osalta 3400 euroon saakka. (Saarinen ym. 60; Verohallinto 2010)

Taulukko 1: Työn alkamisajankohdat 10 min tarkkuudella.

05.00	06.00	07.00	08.00	09.00	10.00	12.00	13.00	14.00	15.00
2 x 05.30 1 x 05.30	16 x 06.00 1 x 06.15 1 x 06.45	19 x 07.00 1 x 07.20 8 x 07.30 1 x 07.40	45 x 08.00 3 x 08.30 1 x 08.45	1 x 09.00 1 x 09.45	2 x 10.00	3 x 12.00	1 x 13.30 4 x 13.55	7 x 14.00	3 x 15.00

## Sahanmäen alueen kyselytutkimus

Hyvinkään Sahanmäen alueen työmatkaliikkumista ja siihen kohdistuvia odotuksia käsittelevä kysely toteutettiin 15.-4.6.2015. Sahanmäen alueella työskentelevistä henkilöistä kyselyyn vastauksia saatiin kaikkiaan 138 henkilöltä. Annettujen vastausten voidaan olettaa kuvaavan Sahanmäen alueen työmatkaliikkumisen tilaa ja vastausten jakaumaa voidaan soveltaa määriteltäessä työmatkaliikkumisen tekijöitä Sahanmäen aluetasolla. Kyselyn kysymykset kohdentuivat työmatkaan, pysäköintiin, työasia- ja koulutusmatkoihin, kestävämpiin valintoihin liikenteessä. Kysely toteutettiin anonymisti eli vastauksia ei voida kohdistaa yksittäiseen vastaajaan. Anonymillä tarkastelulla pyrittiin varmistamaan rehelliset todellista tilaa kuvaavat vastaukset. Kaikki kysymykset eivät olleet pakollisia, joten vastaajamäärät kysymyksittäin vaihtelevat jonkin verran.

Vastaajista yli puolet noudatti säännöllisen päivätyön mukaisia työaikoja ja liukuvaa työaika noudatti noin neljäsosa vastaajista. Vuorotöitä tehtiin jonkin verran, joista 2 vuorotyötä tekevät noudattavat puolet ajasta säännöllisen päivätyön kanssa samaa aikataulua, sillä heidän aamu- ja iltavuoronsa vaihtuvat oletettavasti viikoittain tai kuukausittain. Viikonloppu ja yötyötä ei kyselyn vastausten perusteella tehdä lainkaan Sahanmäen alueella.

Suurin osa vastaajista siis noudattaa säännöllisen päivätyön mukaisia aikatauluja, jolloin alkamis- ja päättymisajankohdassa julkisen liikenteen vuorot kulkevat tiheästi. Toisaalta ruuhkat ovat pahimmillaan kyseisinä ajankohtina, jolloin julkisilla kulkumuodoilla tapahtuvan työmatkaliikkumisen edut ovat suurimmillaan.

Vastaajat arvioivat kyselyssä töidensä alkamisajankohtaa 10 minuutin tarkkuudella, jonka avulla pyrittiin selvittämään pullonkaulat työmatkaliikenteessä. Vastaukset on esitetty taulukossa 1.

Vastausten taulukoinnissa on huomioitu, että osa vastaajista noudattaa vaihtelevasti useita työaikoja ja heidät on taulukoitu kahteen kertaan. Vastausten perusteella työmatkan pullonkaulat työliikenteessä ajoittuvat klo 06.00-09.00. Vastaavasti töistä paluuliikenne ajoittuu tästä noin kahdeksan tuntia eteenpäin eli töistä paluuliikenteen pullonkaula ajoittuu kello 14.00 ja 17.00 väliin. Julkisen liikenteen ainoa Sahanmäen teollisuusalueelle menevän reitin aikataulu on esitetty kuviossa 1.

RAUTATIEASEMALTA		KERKKOLANK ISOVER OY	
T	Minuuttia	T	Minuuttia
	M-P		M-P
6	45	6	58 <sup>1)</sup>
7	45	7	
8		8	00
16		16	02 <sup>2)</sup>

Kuvio 1: 2b Rautatieasema - Sahanmäen teollisuusalue-aikataulu (Hyvinkään Liikenne 2015).

Taulukon 1 vastausten mukaisesti julkisen liikenteen tarjoama reitti palvelee 07.00-08.00 aikana työnsä aloittavia. Töiden alkaessa aikaisemmin tai myöhemmin kyseistä ajan-kohtaa, ei ole mahdollista käyttää julkista liikennettä. Linjan paluuaikataulu ei ole suunniteltu seitsemältä tai kahdeksalta töitä aloittavia silmällä pitäen, koska 16.02 lähtevä paluuvuoro tarkoittaisi, että klo seitsemäksi töihin tulleet joutuisivat odottamaan tunnin linja-autoa ja 08.00 työnsä aloittavilla on kaksi minuuttia aikaa siirtyä töistä pysäkillä. Lisäksi 8,5 tunnin työpäivää noudatettaessa paluu linja-autolla on täysin mahdotonta työpäivän alkaessa kahdeksalta aamulla.

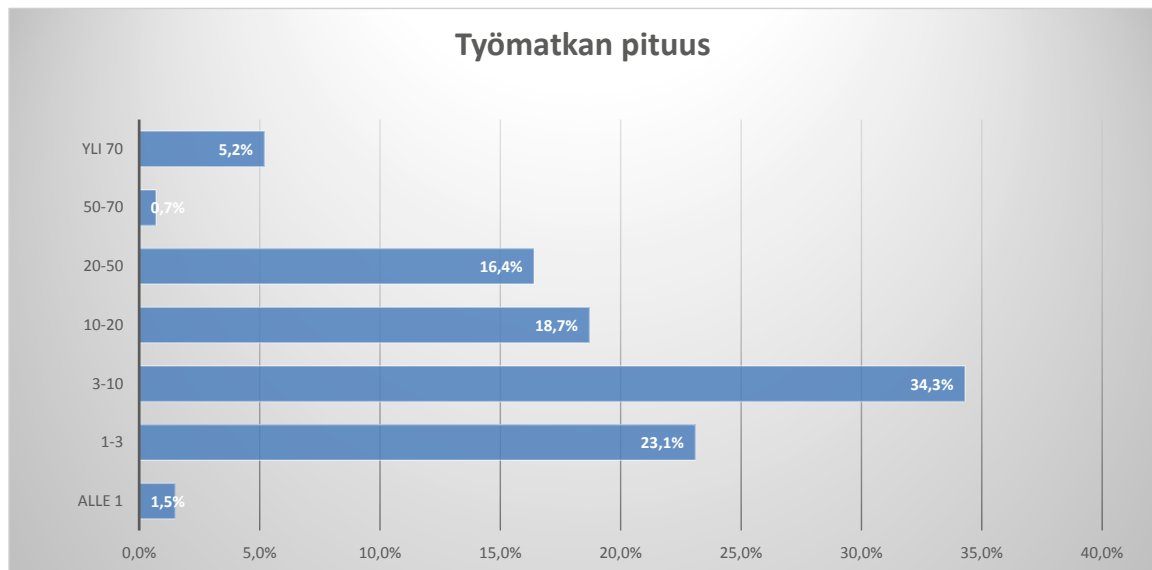
Tämän kyselyn vastausten perusteella linja-autovuoron ensimmäinen vuoro Sahanmäelle kannattaisi ajaa klo 05:45, toinen klo 6:45, kolmas klo 7:45 sekä mahdollisesti neljäs klo 8:15. Vastaavasti paluuvuorot kannattaisi porrastaa vastaavasti lähteviksi klo 14:15, klo 15:15, klo 16:15 ja klo 17:00. Näillä toimenpiteillä linja-autojen aikataulut palvelisivat suurinta osaa Sahanmäen työntekijöistä vastausten perusteella. Suurin ongelma on paluuliikenteen suunnassa, sillä sen aikataulut ovat paljon puutteellisemmat.

## Työmatka

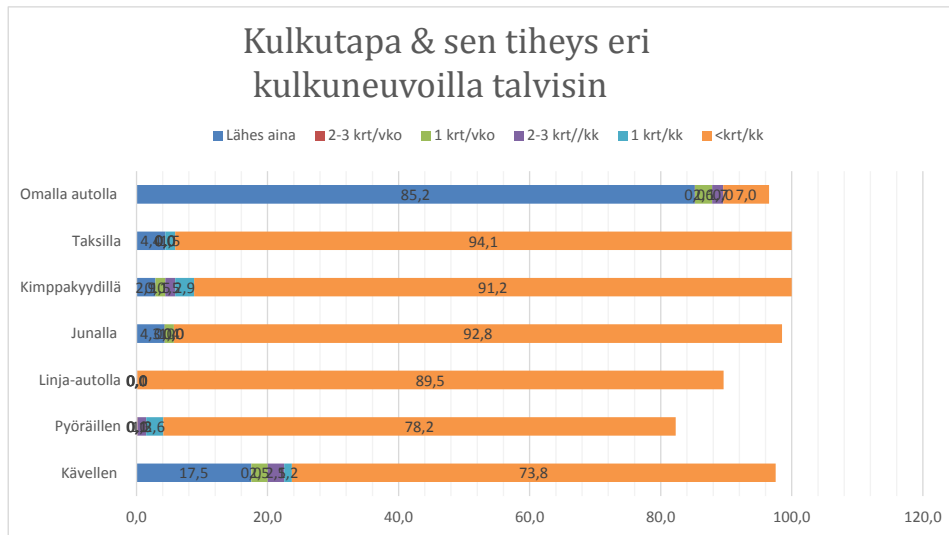
Kysymyksessä neljä kysyttiin työntekijöiden yhdensuuntaisen työmatkan pituutta. Vastausvaihtoehtoja oli seitsemän ja niiden vaihteluvälit kasvoivat matkan kasvaessa. Vastauksilla pyrittiin selvittämään, että tulevatko vastaajat töihin Hyvinkään ympäristöstä, maakunnista vai kauempaa. Vastaukset on esitetty kuviossa 2.

Vastauksista havaitaan, että Sahanmäen alueen työntekijät asuvat erittäin laajalla alueella ja muutamien vastaajien yhdensuuntainen työmatka on jopa yli 70 kilometriä. Suurin osa työntekijöistä asuu kuitenkin melko lähellä Sahanmäkeä, sillä yleisin työmatkan pituus on 3-10 kilometriä. Alle 20 kilometrin säteellä asuu 77,6% vastaajista ja alle 50 kilometrin säteellä asuu 94,1% vastaajista.

Suurin osa vastaajista pystyisi siis tämän perusteella hyödyntämään julkisen liikenteen tarjoamia ratkaisuja, mikäli niiden aikataulut vastaisivat paremmin työaikoja. Lyhyissä etäisyyksissä myös kävely ja pyöräily ovat loistavia liikkumistapoja.



Kuvio 2: Yhdensuuntainen työmatka.



Kuvio 3: Käytetyt liikumismuodot talvisin.

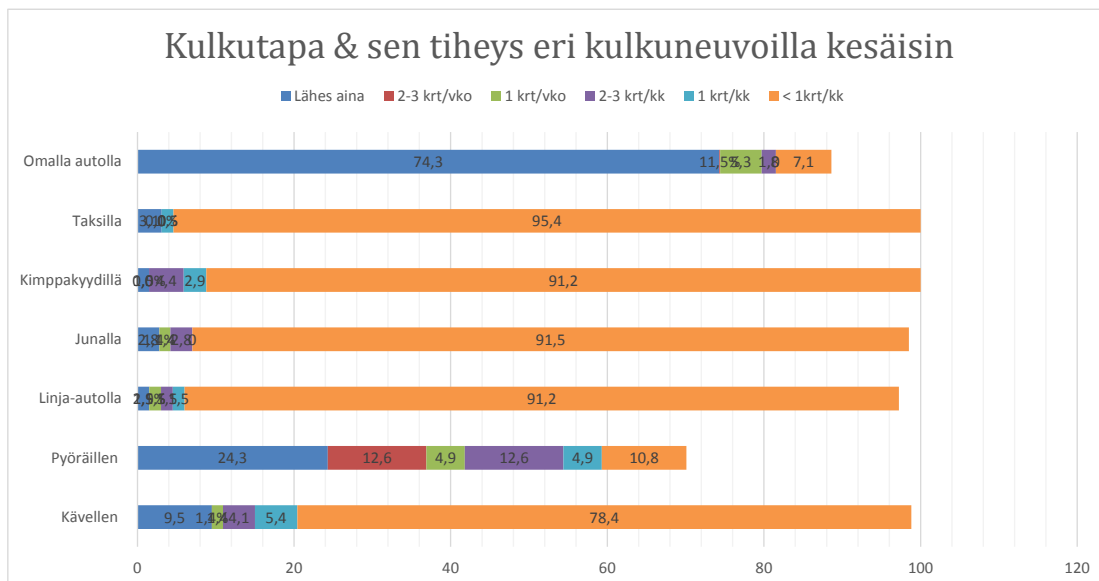
Kyselyssä tarkasteltiin sekä kesäisin että talvisin käytettäviä kulikutapoja, koska vuodenaikojen oletettiin vaikuttavan käytettävään liikumismuotoon. Lisäksi tässä yhteydessä kysyttiin vastaajilta, kuinka usein he käyttävät kyseistä liikumistapaa. Kuviossa 3 on esitetty eri liikumismuotoja talvisin.

Tulkittaessa kuvion 3 tuloksia tulee huomioida, että kaikki vastaajat eivät ole vastanneet kaikkien liikumismuotojen käyttöön. Nämä vastaajat eivät oletettavasti käytä kyseisiä liikumismuotoja. Taulukosta havaitaan, että oman auton käytön osuus on suuri, sillä 85,2 % henkilöautoa käyttävistä vastaajista tulee töihin lähes aina omalla autolla. Kävellessä suuri ja kävellessä työmatkaa taittavista 17,5 % kävelee talvisinkin töihin lähes aina. Kun henkilöautojen osuuteen

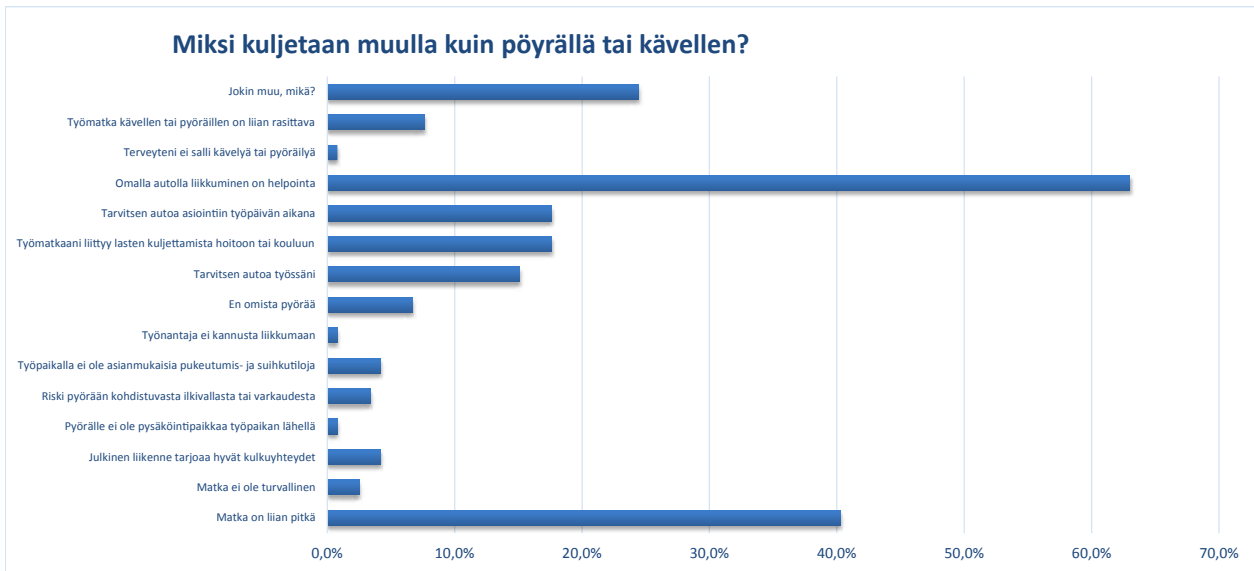
lisätään vielä kimppakyydillä työmatkansa lähes aina kulkevat työntekijät, niin henkilöautolla talvisin töihin kulkee yhteensä noin 88% Sahanmäen alueen työntekijöistä.

Kesäisin käytettävissä työmatkaliikuumismuodoissa esiintyy selviä muutoksia verrattuna talviseen tilanteeseen. Kuviossa 4 on esitetty eri liikumismuotoja kesäisin.

Suurin muutos verrattuna talven tilanteeseen on pyöräilyn määrän suuri kasvu. Kesäisin vähintään kerran viikossa työmatkansa pyöräilevien osuus on pyöräilevistä noin 41%. Kesäisin pyöräilyn osuutta vastausten perusteella kasvattavat talvisin omaa autoa käyttävät, kävelijät ja kimppakyytiläiset mutta myös muita kulikutapoja korvataan pyöräilyllä. Kuviossa 4 havaitaan työmatkapyöräilyn huima lisäys verrattuna talveen. Julkisen liikenteenkin osuus pienenee kesäisin.



Kuvio 4: Käytetyt liikumismuodot kesäisin.



Kuvio 5: Syyt muun kulkumuodon kuin pyöräilyn tai kävelyn käyttöön.

Tarkastelun kohteena olivat myös syyt, miksi työntekijät valitsevat mieluummin työmatkan kulkumuodokseen jonkin muun tavan kuin pyöräilyn tai kävelyn. Vastajat saivat valita useamman vaihtoehdon, koska syitä kulkuvalinnan valitsemiseen saattaa olla useita. Kuviossa 5 on esitelty annetut vastaukset.

Kuvioista havaitaan selkeästi, että suurin syy muiden kulkumuotojen käyttämättömyydelle, on että omalla autolla liikkuminen koetaan helpoimmaksi. Seuraavaksi merkittävään syy on liian pitkä matka. On ymmärrettävää, että ei ole realistista kulkea pitkiä matkoja kävellen tai pyöräillen ja omalla autolla kulkeminen on loogisinta. Kolmanneksi merkittävin syy oman auton käyttöön on auton tarvitseminen työpäivän aikana tai esimerkiksi lasten kuljettamiseksi hoitoon. Muiden tekijöiden ryhmä sisälsivät kirjavan joukon erilaisia syitä liikkumisvalinnoille. Suurimpina muina syinä olivat säästä johtuvat syyt kuten pakkas ja tienpinnan liukkaus kevyen liikenteen väylillä sekä huonot julkisen liikenteen aikataulut.

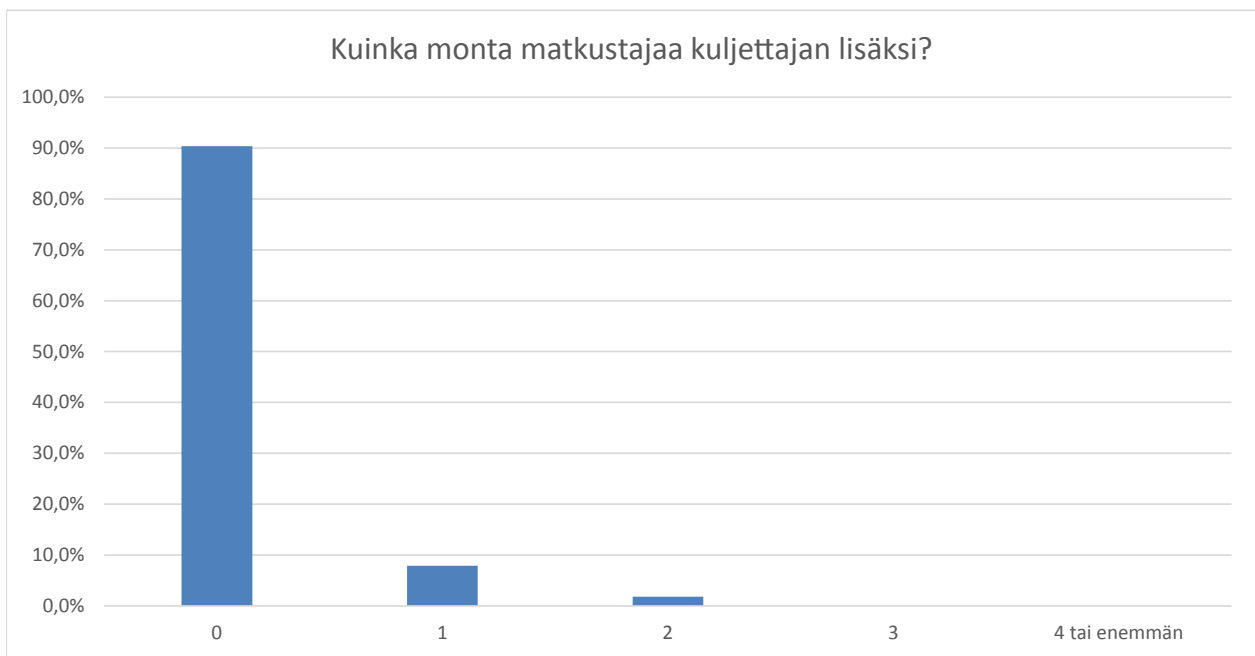
Tarkasteltaessa vastauksia kysymykseen, miksi työntekijät valitsevat mieluummin työmatkan kulkumuodokseen jonkin muun tavan kuin julkisen liikenteen, vastajat saivat valita useamman vaihtoehdon, koska syitä kulkuvalinnan valitsemiseen saattaa olla useita. Kuviossa 6 on esitetty vastaukset, miksi käytetään muuta kuin joukkoliikennettä.

Kuviosta 6 havaitaan, että tärkein syy valita jokin muu kulkumuoto kuin joukkoliikenne on omalla autolla liikkuminen. Eri vaihtoehtojen vastausmääristä havaitaan, että monille syy muiden liikkumismuotojen käyttöön ovat julkisen liikenteen tarjoamat reittivaihtoehdot ja aikataulut, jotka eivät sovellu työntekijöiden työmatkoihin ja työaikoihin. Lisäksi kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että työmatka kestää liian kauan julkista liikennettä käyttämällä.

Kimppakyydeistä tiedusteltaessa, kuinka monta työmatkailaista on tavallisesti autossa kyydissä, saatiin vastauksiksi kuviossa 7 esitetyt vastaukset.



Kuvio 6: Syyt muun kulkumuodon kuin julkisen liikenteen käyttöön.



Kuvio 7: Työmatkalaisten lukumäärä auton kyydissä.

Vastauksista havaitaan, että työmatkat kuljetaan omalla autolla pääsääntöisesti yksin. Kysyttäessä käytetäänkö autoa työmatkoilla muuhun kuten kaupassa tai muilla asioilla käyntiin työmatkalla vastaajat kertoivat käyttävänsä autoa muutaman kerran viikossa muiden asioiden hoitamiseen työmatkan yhteydessä. Vastaukset on esitetty kuviossa 8.

## Pysäköinti

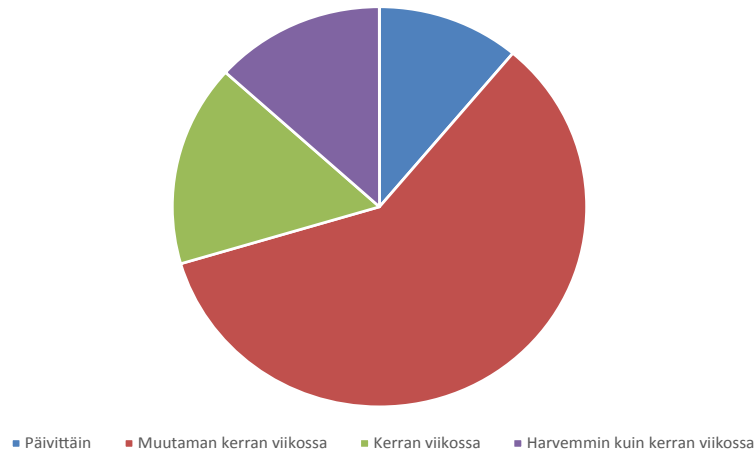
Tehdyssä kyselyssä tarkastelun alla olivat pysäköintiinkin liittyvät asiat. Vastaukset osoittavat, että ongelmia ei ole pysäköinnin suhteen. Vastausten perusteella pysäköintipaikan saaminen työpaikan piha-alueilta lyhyen kävelymatkan päähän onnistuu lähes kaikilta oman auton käyttäjiltä.

## Työasia- ja koulutusmatkat

Työasia- ja koulutusmatkojen kuulussa monilla ajoittain työnkuvaan ja niissä käytettyjä kulkumuotoja haluttiin selvittää kyselyssä. Vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka usein he kulkivat annetuilla kulkutavoilla vuonna 2014. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 9.

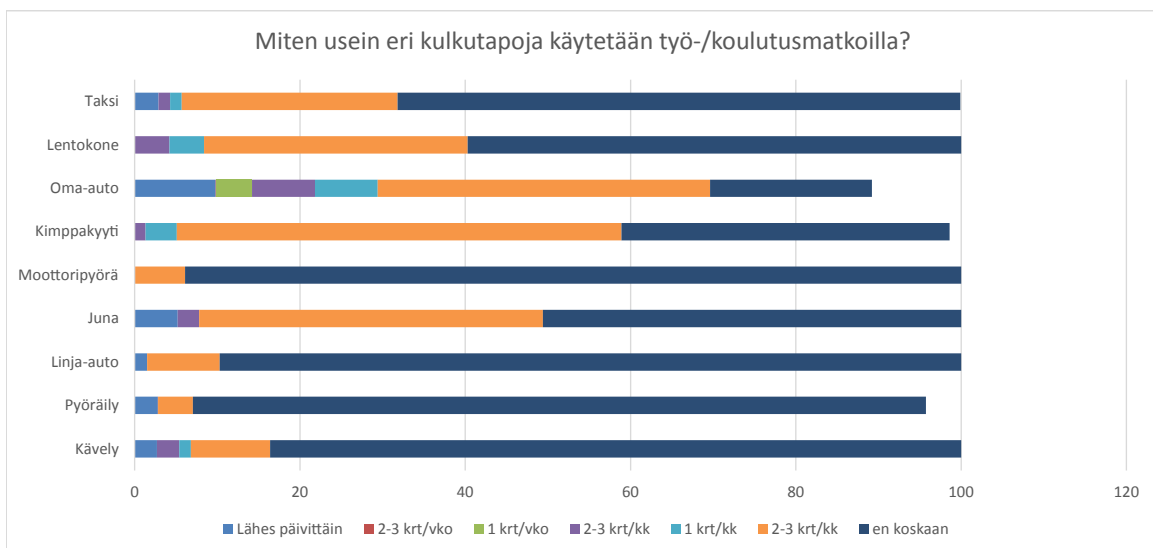
Tuloksia vertailtaessa on huomioitava, että kaikki vastaajat eivät vastanneet jokaisen kulkumuodon kohdalla ja onkin oletettavaa, että vastaamatta jättäneet eivät tehneet matkoja kyseisellä kulkutavalla. Kuviossa 9 havaitaan, että Sahanmäellä on huomattava määrä työntekijöitä, jotka tekevät työasia- ja koulutusmatkoja vähintään kerran viikossa. Suurin osa vastaajista tekee tosin vain muutaman kerran vuodessa kyseisiä matkoja. Eniten työhön liittyviä matkoja tehdään omalla autolla, mutta on positiivista, että kestävämpiä

Kuinka usein poikkeat muualla työmatkan aikana?



Kuvio 8: Auton käyttö muiden asioiden hoitamiseen työmatkalla.

Miten usein eri kulkutapoja käytetään työ-/koulutusmatkoilla?



Kuvio 9: Eri kulkutavoilla tehtyt työasia- ja koulutusmatkat vuonna 2014.



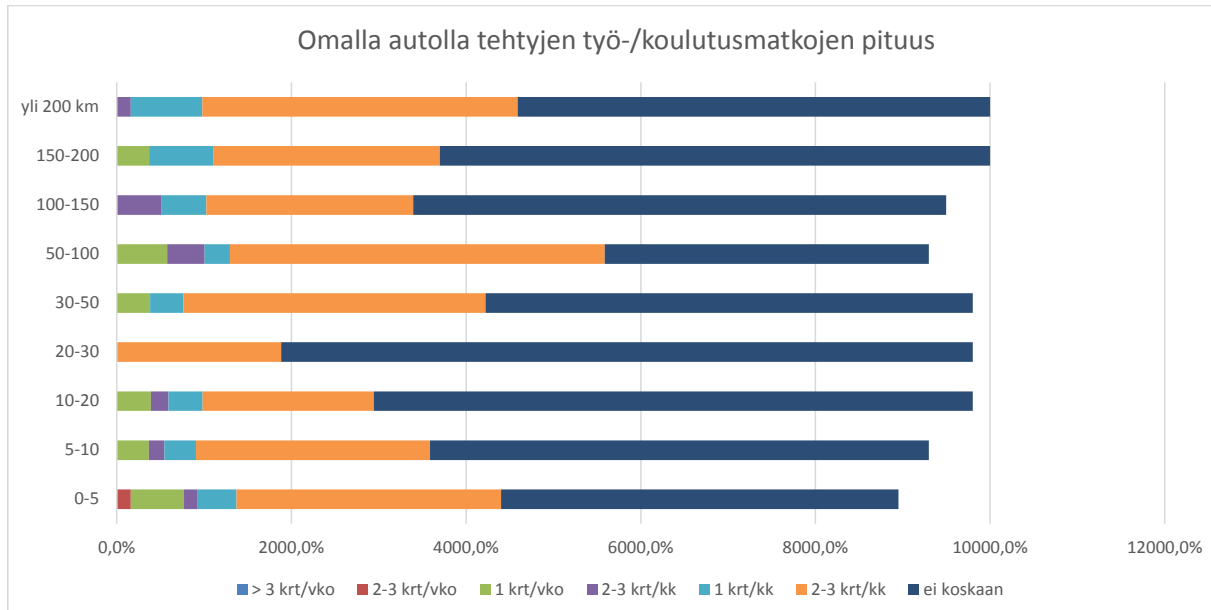
kulutusmatkoja suositaan lähes yhtä paljon kuin oman auton käyttöä. Oletettavaa tosin on, että osa autolla kuljettavista työasia- ja koulutusmatkoista on selkeästi pidempiä, kuin kävellen ja pyöräillen kuljettavista matkoista. Koska työasia- ja koulutusmatkoja kuljetaan eniten omalla autolla, tarkastellaan sitä tarkemmin.

Tarkasteltaessa kyselyn avulla autolla työhön liittyvien matkojen pituutta vuonna 2014 saatiin tulokseksi vastaukset, jotka on esitetty kuviossa 10.

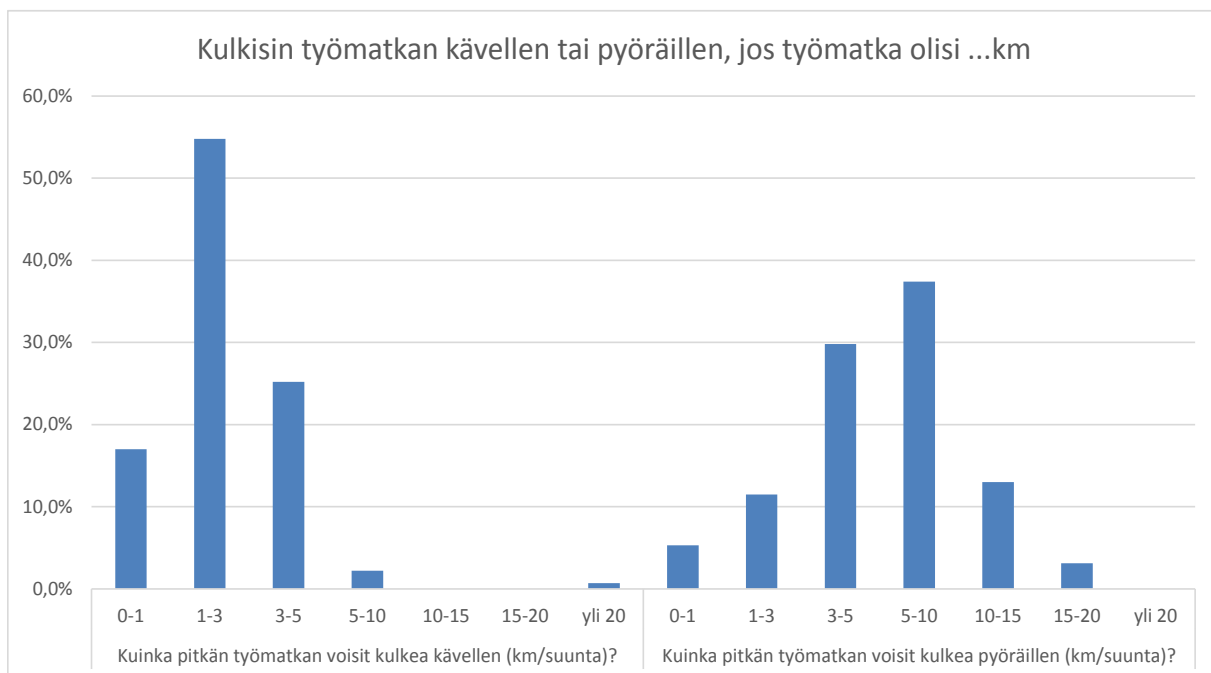
Kuviosta havaitaan, että omalla autolla kuljetuista työmatkoista suurin osa on melko lyhyitä ja pidempiä matkoja kuljetaan selvästi harvemmin.

### Kestävämmät kulkumuotojen valinnat

Kyselyssä selvitettiin vastaajien asenteita kestävämpään liikumiseen. Kysyttiin, kuinka pitkän työmatkan vastaajat voisivat kulkea kävellen tai pyöräillen. Vastausten vertailu on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 10: Omalla autolla tehdyt työasia- ja koulutusmatkat.



Kuvio 11: Kävellen tai pyöräillen tehtävät työmatkat, jotka vastaajat olisivat valmiita kulkemaan.

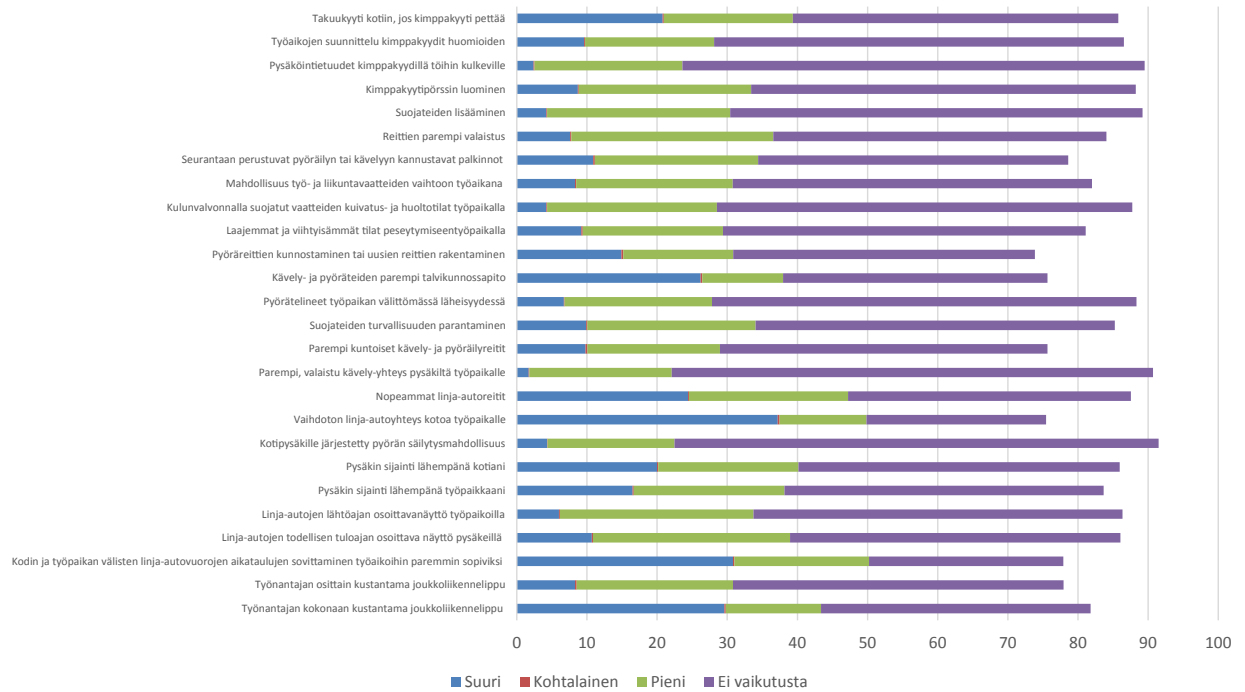
Kuviosta nähdään, että suurin osa vastaajista ei ole valmis kävelemään kovin pitkää matkaa töihin. Huomattavasti yli puolet vastaajista ilmoittaa kävelyn maksimipituudeksi 0-3 kilometriä ja kaiken kaikkiaan noin 96 % vastaajista voisi kävellä maksimissaan viiden kilometrin matkan. Pyöräillen vastaajat olivat valmiita tekemään selkeästi pidempiä työmatkoja, kuin kävellen. Jopa 10 kilometrin pituisia työmatkoja vastaajista olisi valmis tekemään yli 90 % vastaajista.

Kyselyssä tarkasteltiin vastaajien mielipidettä siitä, kuinka suuri vaikutus annetuilla toimenpiteillä olisi heidän joukkoliikenteen käyttöön. Kuviossa 12 on esitetty vastaukset.

Taulukosta havaitaan, että työntekijät pitivät lähes kaikkia ehdotuksia jonkin verran merkityksellisinä toimenpiteinä, sillä lähes kaikissa vaihtoehdoissa suuri ja kohtalainen saivat

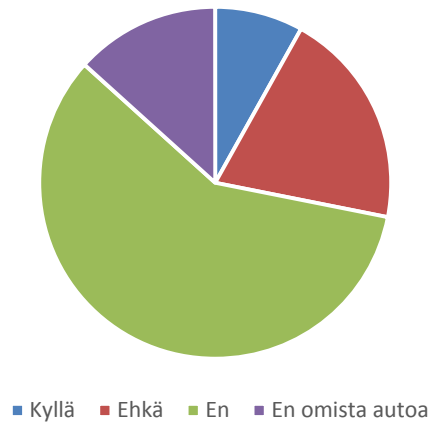
prosentuaalisesti ainakin neljänneksen äänistä. Selkeästi suurin vaikuttavuus on vaihdottomalla linja-autoyhteydellä kodin ja työpaikan välillä. Toisena tärkeänä kehitystoimena pidettiin kodin ja työpaikan välisten linja-autovuorojen aikataulujen sovittamista työaikoihin paremmin sopiviksi, sillä lähes neljännes vastaajista piti toimenpidettä suurena vaikuttavuudeltaan ja toinen neljännes kohtalaisen vaikuttavuudeltaan. Myös työnantajan kokonaan kustantama joukkoliikennelippu koettiin vastaajien näkökulmasta varsin suurena. Pysäkkien sijainnit ja nopeammat linja-auto reitit saivat osakseen myös kannatusta. Yhtenä kysymyksenä oli, voisivatko työntekijät luopua kokonaan autostaan, mikäli kestävien liikkumismuotojen käyttöä edistettäisiin edellä mainituilla toimenpiteillä. Vastausten osuudet on esitetty kuviossa 13.

Seuraavien muutosten vaikutus joukkoliikenteen käyttöön työmatkoilla



Kuvio 12: Eri toimenpiteiden vaikutukset julkisen liikenteen käyttöön.

## Luopuisitko autosi käytöstä, jos kestävien liikkumismuotojen käyttöä edistettäisiin?



Kuvio 13: Esitettyjen toimenpiteiden vaikutus autoiluun.

Kuviosta havaitaan, että yli puolet työntekijöistä ei luopuisi autostaan, vaikka kestävien liikkumismuotojen käyttöä edistettäisiin aikaisemmin esitetyillä toimenpiteillä. Tämä on ymmärrettävää, sillä monet työntekijät tarvitsevat autoa moniin muihin käyttötarkoituksiin kuin pelkästään työmatkalle. Erittäin positiivista on kuitenkin se, että noin 8% auton omistavista työntekijöistä ilmoitti olevansa valmiita luopumaan autostaan ja 20% auton omistavista työntekijöistä voisi mahdollisesti luopua autostaan, jos kestäviä liikkumismuotoja edistettäisiin esitetyillä kannustimilla. Kokonaan luovuttaessa auton käytöstä saavutettaisiin hyötyjä, jotka eivät rajoittuisi pelkästään työmatkalle. Kyseisten henkilöiden liikkumisen ympäristövaikutukset pienenisivät myös vapaa-ajan matkojen osalta.





Kyselyssä kysyttiin vastaajien kodin postinumeroa. Annetut vastaukset on kuvitettu karttaan kuviossa 14.

Kuviosta 14 huomataan, että suurin osa vastaajista asuu Sahanmäen alueen ympärillä, mutta kauempaakin kulkevia löytyy muun muassa Tampereelta, Espoosta ja Siuntiossa. Kuvasta voidaan havaita, kuinka suurin osa asuu pääteiden varsilla. Suurin osa ei asu junaradan varressa, joka selittää junien matalaa käyttöastetta. Valtaosa vastaajista asuu Hyvinkään sisällä tai sen välittömässä läheisyydessä, joten parantamalla julkisen liikenteen aikatauluja, voitaisiin lisätä julkisen liikenteen käyttöä.



Kuvio 14: Kartta Sahanmäen alueen työntekijöiden lähtöpisteistä.

Taulukko 2: Toimenpide-ehdotukset.

<b>Suuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnantajan kokonaan kustantama joukkoliikennelippu</li> <li>Mahdollisuus työ- ja liikuntavaatteiden vaihtoon työajalla</li> <li>Vaihdoton linja-autoyhteys kotoa työpaikalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kodin ja työpaikan välisten linja-autovuorojen sovittaminen työaikoihin paremmin sopiviksi</li> <li>Seurantaan perustuvat pyöräilyyn ja kävelyyn kannustavat palkinnot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kävely- ja pyöräteiden parempi talvikunnossapito</li> </ul>
<b>Vaikuttavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopeammat linja-autoreitit</li> <li>Pysäkin sijoittaminen lähemmäksi kotiani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parempi kuntoiset kävely- ja pyöräilyreitit</li> <li>Pysäkin sijoittaminen lähemmäksi työpaikkaani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnantajan osittain kustantama joukkoliikennelippu</li> <li>Takuukyyti kotiin, jos kimpakyyti pettää</li> </ul>
<b>Pieni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajemmat ja viihtyisämmät tilat peseytymiseen työpaikalla</li> <li>Pyöräreittien kunnostaminen tai uusien reittien rakentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reitin parempi valaistus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linja-autojen lähtöajan osoittava näyttö työpaikalla</li> <li>Kimppakyytipörssin luominen</li> </ul>
	<b>Vaikea</b>	<b>Toteutettavuus</b>	<b>Helppo</b>
	 <b>Tärkeimmät</b>	 <b>Suosittelvat</b>	
	 <b>Harkinnan varaiset</b>	 <b>Mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettavat</b>	

## Toimenpide-ehdotukset

Kyselyn vastausten perusteella pohdittiin toimenpiteitä, jotka on esitetty taulukossa 2. Toimenpide-ehdotukset on jaettu neljään kategoriaan niiden toteuttamistarpeen perusteella. Toimenpidejoukko on taulukoitu kyselyn vastausten perusteella huomioimalla erityisesti vastaajien mielipiteet työmatkaliikkumisen ongelmakohdista. Kehitystoimenpiteet on luokiteltu sen mukaan, kuinka suuri osuus vastaajista piti kehitystoimenpiteitä suurina tai kohtalaisina. Toteutettavuutta on arvioitu erityisesti kehitystoimenpiteiden vaatimien taloudellisten panostusten ja työmäärän perusteella huomioiden, että pystytäänkö kyseiset toimenpiteet suorittamaan yksin vai vaaditaanko niiden toteuttamiseen yhteistyötä esimerkiksi kaupungin tai liikennelaitosten kanssa. Jaottelu on tehty tärkeimpiin, suositeltaviin, harkinnan varaisiin ja mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettaviin.

Tärkeimmät toimenpide-ehdotukset kannattanee toteuttaa, sillä niiden perusteella pystytään parantamaan työmatkaliikkumistilannetta huomattavasti. Tällainen toimenpide oli kävely- ja pyöräteiden parempi talvikunnossapito. Valtaosa vastaajista asuu pyöräilyetäisyyden päässä työpaikastaan ja kysymyksen 19 vastausten mukaan vastaajat ovat valmiita kulkemaan pitkiäkin välimatkoja pyörällä. Pyöräilylisääminen edistää fyysistä kuntoa ja vireystilaa. Kävely- ja pyöräteiden parempi talvikunnossapito on suositeltavaa jo pelkästään työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuden näkökulmasta. Tämän toimenpiteet toteutumiseksi tulisi

kääntyä kaupungin ja paikallisesti omien huoltoyhtiöiden puoleen.

Suosittelaviin toimenpiteisiin kuuluvat kodin ja työpaikan välisten linja-autovuorojen sovittaminen paremmin työaikaan sopiviksi, seurantaan perustuvat pyöräilyyn tai kävelyyn kannustavat palkinnot, työnantajan osittain kustantama joukkoliikennelippu, linja-autojen lähtöajan osoittava näyttö työpaikoilla ja kimpakyytipörssin luominen sekä takuukyyti, jos kimpakyyti pettää.

Vastausten perusteella linja-autovuorojen aikatauluttamisella työaikoihin paremmin sopiviksi on merkitystä. Tämän toimenpiteen suhteen täytyisi tehdä yhteistyötä Hyvinkään Liikenteen ja muiden lähialueiden liikennöitsijöiden kanssa. Erityisesti säännöllisen päivätyön mukaisia aikatauluja tulisi muokata paremmin niihin sopiviksi. Toimenpiteen toteuttaminen vaatii paljon työtä, mutta se vaikuttaisi positiivisesti liikenteen sujuvuuteen.

Kävelyyn ja pyöräilyyn kannustavat ja seurantaan perustuvat palkinnot ovat tehokas keino vaikuttaa ja tukea kyseisten liikkumismuotojen käyttöä työmatkoilla. Palkintona voisivat toimia esimerkiksi liikunta- tai kulttuurisetelit ja yksilöityyn ajanjaksoon rajoittuvat kilpailut ovat mainio kannustin liikkumaan. Kyseisillä toimenpiteillä on positiivinen vaikutus yleiseen työilmapiiriinkin.

Työnantajan osittain kustantama joukkoliikennelippu on loistava kannustin. Työsuhdematkalippu on verotonta 300 euroon asti ja kyseiseen rajaan saakka työnantajan ei tarvitse selvittää työmatkan todellisia kustannuksia. Työsuhdematkalipun tarjoaminen olisi toteutettavissa melko helposti ja etua tulisi tarjota joukkoliikennettä jo käyttäville sekä uusille käyttäjille. Suuri osa vastaajista asuu kohtuullisen lähellä työpaikkaansa, joten työmatkalipulla voitaisiin parantaa työmatkaliikkumista. Joukkoliikennettä voidaan käyttää myös pyöräilyn tai kävelyn rinnalla, jos esimerkiksi sää estää niiden miellyttävän käyttämisen, tällöin voidaan käyttää joukkoliikennettä työmatkan tekoon.

Luomalla kimppekyytipörssi voitaisiin todennäköisesti vaikuttaa paljon kimppekyytien käyttöön. Monella saattaa olla tilanne, etteivät he tiedä kaikista lähellä asuvista Sahanmäen työntekijöistä ja eivät siksi osaa hyödyntää kimppekyytien tarjoamia mahdollisuuksia. Kimppekyytipörssi voitaisiin rakentaa esimerkiksi Sahanmäen yhdistyksen intraan tai muuhun kolmannen osapuolen tarjoamaan pohjaan. Toinen kimppekyyteihin liittyvä toimenpide on tarjota työntekijöille takuukyyti kotiin, jos kimppekyyti pettää. Mikäli työntekijä asuu hyvien julkisten liikenneyhteyksien päässä, voitaisiin hänelle antaa matkakortti käyttöön päivän ajaksi. Jos taas työntekijä asuu huonompien julkisten yhteyksien päässä, hän voisi päästä muun työntekijän kyydissä tai jos muita työntekijöitä ei ole menossa samalle alueelle, voisi hän tehdä kotimatkinsa taksilla yrityksen piikkiin. Luultavimmin äkilliset kimppekyytien pettämiset ovat melko harvinaisia ja takuukyytiin ei tarvitsisi turvautua kovin usein. Kimppekyytien käyttöä helpottaa kumminkin huomattavasti, kun työntekijä tietää, että hänen kotimatkasta ei koidu ongelmia yllättävissäkään tilanteissa. Erityisesti kauempaa ja huonompien julkisten liikenteen yhteyksien alueelta töihin tulevien kohdalla kimppekyyti on järkevin kestävä kehityksen mukainen vaihtoehto.

Sijoittamalla linja-autojen lähtöajan osoittavia näyttöjä ulko-ovien läheisyyteen tai sosiaalituloihin työntekijät

saisivat paremmin tietoa linja-autolla liikkumisen vaihtoehtoista. Näytöistä on hyötyä myös asiakkaille, jotka liikkuvat linja-autolla. Kyseisellä toimenpiteellä lisättäisiin todennäköisesti työntekijöiden kiinnostusta linja-autolla kulkemiseen.

Harkinnanvaraisia toimenpiteitä ovat työnantajan kokonaan kustantama joukkoliikennelippu, mahdollisuus työ- ja liikuntavaatteiden vaihtoon työajalla ja vaihdoton linja-autoyhteys kotoa työpaikalle. Kyseiset toimenpiteet ovat vaikeita toteuttaa käytännössä ja niiden vaikutukset eivät ole yhtä suuret kuin tärkeimmät ja suositeltavat toimenpiteet. Jos joku näistä toimenpiteistä katsotaan tarpeelliseksi tai, jos käytössä on paljon resursseja, niin silloin nämäkin ovat toteutettavissa.

Työnantajan kokonaan kustantama joukkoliikennelippu vaatisi todella suuria taloudellisia panostuksia, sillä joillakin työntekijöillä lipun hinta on todella suuri vuodessa. Ongelmana on, miten erisuuruisia tukemisia kompensoidaan muiden työntekijöiden kesken. Mahdollisuus työ- ja liikuntavaatteiden vaihtoon työajalla saattaa aiheuttaa ongelmia työvuorojen porrastuksessa, kun kaikki ovat samaan aikaan vaihtamassa vaatteita. Toimenpide vaihdottomaan linja-autoyhteyteen kodin ja työpaikan välillä vaatisivat laajaa yhteistyötä Hyvinkään Liikenteen ja muiden lähialueiden liikennöitsijöiden kanssa. Reiteillä, joilla on paljon työntekijöitä ja tarvetta se voitaisiin luultavasti toteuttaa. Taas reiteillä, joiden matkan varrella ei ole monia työntekijöitä se ei ole taloudellisesti kannattavaa toteuttaa.

Kaikkia toimenpide-ehdotuksia ei ole järkevää lähteä toteuttamaan heti tässä vaiheessa, vaan asteittain harkinnan mukaan, koska kyseisten toimenpiteiden toteutettavuus tai vaikutukset voivat muuttua tulevaisuudessa. Tästä syystä on kannattavaa tulevaisuudessa suorittaa uusia samankaltaisia nykytila-selvityksiä työmatkaliikkumisen tilasta.

## Lähteet

Helsingin kaupunki. 2005. Liikenteen kehitys Helsingissä vuonna 2004. Helsinki suunnittelee 2005:2. Helsinki: Helsingin kaupunki, kaupunkisuunnitteluvirasto.

Hyvinkään Liikenne. 2015. Rautatieasema - Sahanmäen teollisuusalue. Viitattu 10.5.2015.  
<http://www.hyvinkaanliikenne.fi/index.php/2b-rautatieasema-sahanmaeen-teollisuusalue>

Kiiskilä, K., Koskinen, L. & Vähä-Rahka, M. 2002. Liikkumisen ohjaus ja sen soveltamismahdollisuudet Tampereen seudulla. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, Liikenne- ja kuljetustekniikka.

Motiva. 2009a. Kävely ja pyöräily. Viitattu 8.5.2015. [http://www.motiva.fi/liikenne/kavely\\_pyoraily\\_ja\\_julkinen\\_liikenne/kavely\\_ja\\_pyoraily](http://www.motiva.fi/liikenne/kavely_pyoraily_ja_julkinen_liikenne/kavely_ja_pyoraily)

Motiva, 2009b. Joukkoliikenne. Viitattu 8.5.2015.  
[http://www.motiva.fi/liikenne/kavely\\_pyoraily\\_ja\\_julkinen\\_liikenne/joukkoliikenne](http://www.motiva.fi/liikenne/kavely_pyoraily_ja_julkinen_liikenne/joukkoliikenne)

Motiva. 2015. Fiksusta työmatkaliikkumisesta hyötyvät kaikki. Viitattu 7.5.2015. [http://www.motiva.fi/ajankohtaista/motivan\\_tiedotteet/2015/fiksusta\\_tyomatkaliikkumisesta\\_hyotyvat\\_kaikki.7294.news](http://www.motiva.fi/ajankohtaista/motivan_tiedotteet/2015/fiksusta_tyomatkaliikkumisesta_hyotyvat_kaikki.7294.news)

Saarinen, S., Granberg, A., Koucky, M., Behrends, S. & Creedy, A. Kestävää Liikkumista – Opas kestävän kaupunkiliikenteen suunnitteluun. BUSTRIP-hanke.

Sisäasiainministeriö. 2005. Lääninhallitusten keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2004. Lääninhallitusten suorittama toimialansa peruspalvelujen arviointi. Valtakunnallinen peruspalvelujen arviointiraportti 2004. Sisäasiainministeriön julkaisu 19/2005.

Taskinen, J., Donner, J., Laine, T., Sala, E. & Valli, R. 2008. Liikkumisen palvelukeskus. Liikkumisen ohjauksen organisointi Suomessa. Liikenne- ja viestintäministeriö. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu, 27/2008.

Tiehallinto. 2003. Tieliikenne-ennuste 2002-2030. Vuoden 1998 ennusteen tarkistaminen. Helsinki: Tiehallinnon julkaisu.

Verohallinto. 2010. Työsuhdematkalippu. Viitattu 8.5.2015. [http://www.vero.fi/?article=4372&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40&language=FIN](http://www.vero.fi/?article=4372&domain=VERO_MAIN&path=5,40&language=FIN)

Suvi Sivén, Annika Aittakallio & Ilona Pasanen

## EDUT JA RAJOITUKSET HORISONTAALISESSA YHTEISTYÖSSÄ

**R**esLog2-hankkeen yhteistyöyritysten perustama Hyvinkään Sahanmäellä yhdistyksen Sahanmäen yritysalue ry. Yhdistyksen yhtenä tavoitteena on edistää alueen yrityksiä ja organisaatioita saavuttamaan synergiaetuja, jotka edelleen parantaisivat ja ylläpitäisivät alueen eri yritysten kannattavuutta. Yhtenä tekijänä on keskusteltu yhdistyksen koordinoimista yhteishankintoista. Riippuen yritysalueella tapahtuvasta yhteishankintojen organisoitavasta eri kohteiden osalta on hyvä tiedostaa erilaisten kaupan tekemisen rajoitteet sekä kilpailulainsäädännön vaikutus yhteishankintoihin.

Hankintayhteistyötä on tehty pitkään esimerkiksi Yhdysvalloissa terveydenhuoltoalan ryhmähankintaorganisaatioissa ja maanviljelijöiden kesken. Hankintakonsortioita on ollut esimerkiksi yliopistojen kirjakauppojen ja itsenäisten elintarvike- ja rautakauppiainien muodostamana. (Monczka, Trent & Handfield 1998, 700.) Hankintayhteensiiittymää suunniteltaessa tulee huomioida ja tiedostaa taustalla vaikuttava kilpailulainsäädäntö sekä sen asettamat rajoitukset ja suositukset, vaikkei kilpailulainsäädäntö asettaisi rajoituksia yhteenliittymän toiminnalle sen vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen kannattaa perehtyä. Toisen osapuolen mahdollisen laittoman toiminnan tunnistamiseksi, ja jotta toimiminen ennaltaehkäisevästi erilaisia väärinkäytöksiä ja harhautumisia harmaalle alueelle välttään on mahdollista.

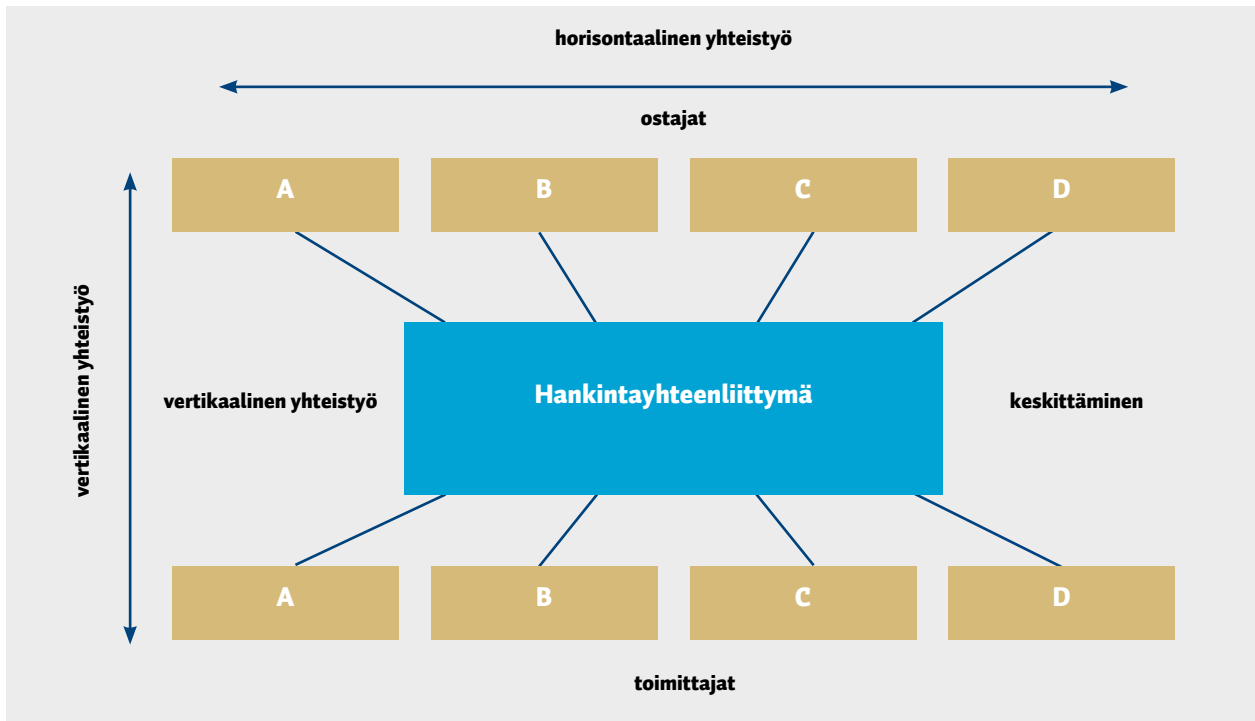
Päämääränä kilpailupolitiikassa ja kilpailulaissa on ylläpitää kaikkien yritysten tasavertaista asemaan toimintaympäristössä. Sen vuoksi kilpailupolitiikan noudattaminen on keskeisessä asemassa yleisen yhteiskunnan hyvinvoinnin

kannalta, sillä toimiva kilpailu on kuluttajan etu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.) Elinkeinotoiminnan viranomaisvalvontaa täydennettiin syksyllä 2013. Se mahdollistaa Kilpailu- ja kuluttajaviraston puuttumisen kaikkeen julkisen sektorin kilpailua vääristävään elinkeinotoimintaan. Erilaisten hankintayhteensiiittymien yleistyessä ja uuden toimintatavan kehittyessä kilpailulainsäädäntöä jouduttaneen uudistamaan edelleen, jotta se vastaa kehittyneitä toimintaympäristöjä ja niiden muodostamia haasteita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.)

Hankintojen merkitys kilpailukykyyn ja taloudellisen tuloksen tekemiseen on tiedostettu paremmin viimeisinä parina vuosikymmenenä ja yhteishankinnat palveluiden ja tuotteiden ostamisessa muiden horisontaalisesti toimivien yritysten kanssa on kasvanut. Yhteishankintojen synergiaeduilla hyödynnetään mm. neuvotteluvoimaa ja sen kautta saavutettavia säästöjä. (Logy 2015).

Yhteishankinnoilla viitataan voittoon tavoittelemattomaan tai voittoon tavoittelevaan toimintaan. Voittoon tavoittelemattomien organisaatioiden yhteishankintoja kutsutaan yhteistoiminnalliseksi ostamiseksi ja voittoon tavoittelevien yritysten muodostamasta hankintayhteensiiittymäorganisaatiosta kutsutaan hankintayhteensiiittymiksi tai hankintakonsortioiksi. (Tella 2001, 8.)

Yhteishankinnat tarkoittavat itsenäisten yritysten horisontaalista ostoyhteensiiittymää, jonka avulla organisaatiot yhdistävät ja maksimoivat ostovoimansa. Yritysten perimmäisenä tarkoituksena on yhdistää yksittäiset tarpeet palveluiden,



Kuvio 1. Hankintayhteenliittymien teoreettinen viitekehys. (Tella 2001, 14.)

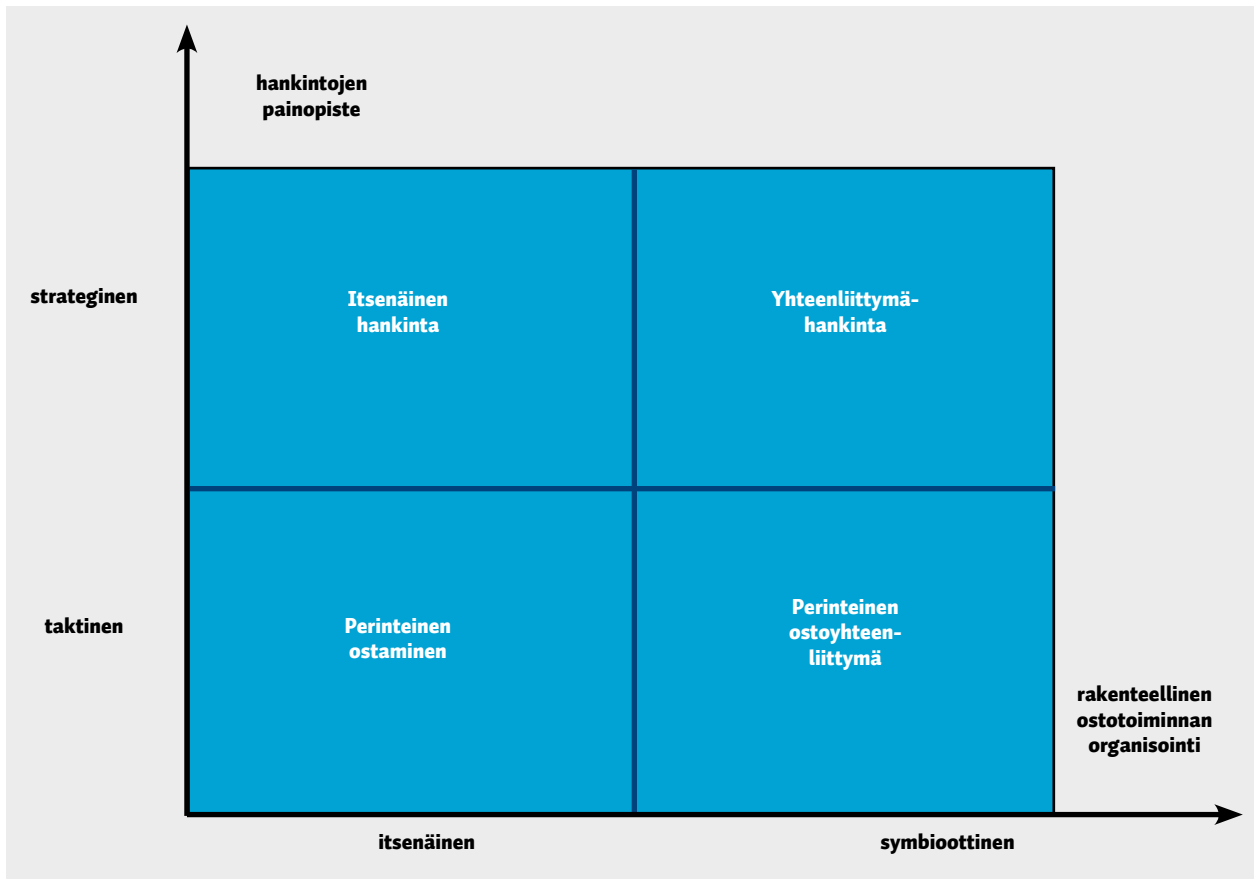
materiaalien ja pääomahyödykkeiden hankinnassa. Yhteishankintojen avulla yritykset pyrkivät kehittämään ulkoisia synergiaetujaan riippumattomuuttaan menettämättä kuten fuusioitettaessa tapahtuisi. Hankintayhteistyön jäsenet ovat erillisiä organisaatioita, jotka ylläpitävät toiminnassaan esimerkiksi omaa valmistus-, markkinointi- sekä tutkimus- ja kehitysosastoa mutta yhdistävät ostovoimansa hierarkista ohjausta hyödyntämällä. (Tella 2001.) Yhteishankintoja voidaan tarkastella hankintojen keskittämisenäkin, koska yrityksen sisäisen ostotoiminnan keskittämisen hyödyt ovat samankaltaisia kuin yksittäisten yritysten hankintojen keskittämisen tuomat hyödyt. (Baily, Framer, Jessop & Jones 1998, 53; Dobler, Burt & Lee 1990, 32; Tella 2001, 13.) Kuviossa 1 on hankintayhteenliittymien teoreettinen viitekehys.

Hankintayhteistyötä määriteltäessä tulee määritellä yhteistyön tarkoitus. Arnold (1996, 88) toteaa siteeratessaan Roterlingia (1993), että yhteenliittymien yhteistyö sisältää seuraavat piirteet:

- ei ole fuusio, vaan aiheuttaa jännitteitä autonomian (yhteistyön jäsen itsenäisenä yrityksenä) ja riippuvuuden (yhteistyö erityisellä osa-alueella) välille
- koostuu kahdesta tai useammasta jäsenestä
- jäsenyys on vapaaehtoista
- päätavoite on yhteenliittymän jäsenten taloudellisen tilan parantaminen
- pääintressi on etukäteen tapahtuva suunnitelmien yhteensovittaminen tai erillisten kiinnostuksenkohteiden ohjaaminen.

Yhteenliittymähankintoja voidaan tarkastella sekä strategisen näkökulman että rakenteellisen organisoinnin näkökulman kautta (Eßig 2000, 16; Tella 2001, 11, ). Yhteenliittymässä yritysten välisen suhde on symbioottinen. Symbioottisella suhteella tarkoitetaan yritysten välistä riippuvuussuhteessa tapahtuvaa toimintaa. Tutkijoiden keskuudessa tästä on monia eriäviä mielipiteitä mutta Eßig toteaa, että kaikkien osapuolten tulee hyötyä yhteenliittymästä (2000, 16.) Kuviossa 2 on Eßigin määritelmä yhteenliittymähankintojen roolista niiden matriisina.





Kuvio 2. Yhteisliittymähankintojen matriisi. (Eßig 2000, 16.)

## Hankintayhteisliittymän edut, haitat ja tavoitteet

Hankintayhteisliittymällä tavoitellaan kustannussäästöjä, jotka ovat tavallisesti tarjolla vain suuremmille asiakkaille ja hankintayhteistyön tavoitteena on saada ulkoisilta toimittajilta parempaa lisäarvoa tuottavaa palvelua, hinnoittelua ja teknologiaa kuin itsenäisellä hankinnalla. (Tella 2001, 9.)

Hankintayhteistyön eduksi Tella (2001,26) arvioi seuraavat:

- neuvotteluvoiman ja vaikutusvallan lisääntyminen suhteessa toimittajiin
- yritysten välisten hintaerojen ja kilpailun välttäminen
- parempi varaston hallinta ja materiaalin hyödyntäminen
- henkilöstön työn taloudellisuus ja muun muassa toimintatapojen ja standardien yhdenmukaisuus.

Virolainen (1998, 73) on määritellyt kumppanuuden etuja, joita voidaan tarkastella myös hankintayhteisliittymän etuina:

- joustavuuden lisääntyminen epävakailta markkinoilta
- laadun parannus

- varastointi- ja hallintokustannusten aleneminen ja kasvavien tukemien
- parempi pitkän aikavälin suunnittelu
- tiedon kasvu liittymän jäsenten kesken
- kapasiteetin ja tuotannon kasvu sekä käynnissä olo
- markkinoillemeno-ajan lyheneminen
- tiedon leviämisen myötä syntyvät innovaatiot.

Kaikki hankintayhteisliittymän jäsenet voivat saavuttaa nämä edut (Tella 2001, 28). Eßigin (2000, 18) mukaan jokaisen hankintakonsortion jäsenen asema hankintamarkkinoilla paranee hankintojen mittakaavaetujen myötä. Vastahakoisuus hankintayhteisliittymään liittymisessä voi johtua uskomuksesta, että yhteistyö ei hyödytä sitä yhtä paljon kuin hankintayhteisliittymän muita jäseniä. Vastahakoisuutta voi aiheuttaa myös esimerkiksi yrityksen ennestään vahva ostovoima joissakin tuotteissa tai palveluissa. (Hendrick 1997, 9.)

Kustannuksia syntyy aina hankintayhteisliittymään osallistuttaessa, koska liiketoimintayksikön on muutettava toimintaansa jollakin tavalla (Porter 1985, 395). Lorenzin ja

Väänänen (2014) mukaan on neljä seikkaa, joista voi muodostua haittatekijöitä hankintayhteenliittymän jäsenille:

- aloituskustannukset
- ryhmäkoheesioyhteyden ylläpidon kustannukset
- toimittajien vastarinta ja palvelutason heikkeneminen
- joustavuuden ja itsenäisyyden menetys.

Edellä mainituista kustannuksista synnyttävistä tekijöistä aloituskustannukset ja ryhmäkoheesioyhteyden ylläpidon kustannukset ovat yleisimpiä. Neuvotteluvoiman kasvaessa huomattavan suureksi toimittajien vastarinta voi kasvaa, joka saattaa johtaa toimittajien palvelutason heikkenemiseen. Hankintakonsortion jäsenyritysten on järkevää tarkastella asemaansa yhteenliittymässä säännöllisin väliajoin, jotta yritys ei menetä kontrollia esimerkiksi oman yrityksen johtamisessa. (Lorenz & Väänänen 2014.)

Eßigin (1999, 135) mukaan hankintayhteenliittymän päätaimieet voidaan jakaa neljään osaan:

- mittakaava- eli skaalaedut
- hankintaspesifisen tietotaidon ja kyvykkyiden hankkiminen
- logistiikkarisien pieneminen
- hankintamarkkinoiden kilpailuttaminen.

Keskeisenä hankintayhteistyön motiivina ovat ostovoiman yhdistämisen kautta syntyvät mittakaavaedut ja ostovoiman kautta alhaisten hintojen, alentuneiden hallintokustannusten tai varastotasojen joustavuuden kautta mahdollisesti saatavat kustannussäästöt. Näiden lisäksi voidaan tavoitella tietotaidon ja kyvykkyiden parantamista, kun yhteistyön kautta eri yrityksillä oleva erityisosaaminen yhdistyy. Yhteishankinnoissa yritysten keskusteluihin nousevat myös logistiikkarisien ja kuljetuskustannusten alentaminen sekä kilpailutus. (Tella 2001, 27-28.) Nämä kaikki jo aiemmin teorioissa esiin tulleet tekijät ovat nousseet keskusteluiden kohteeksi myös Sahanmäen alueen yritysten keskinäisissä keskusteluissa, kun puhutaan yhteishankinnoista, niiden organisoinnista sekä tavoitteista.

## Kilpailupolitiikka ja kilpailulain tavoitteet

Kilpailulla tarkoitetaan eri tahojen samanaikaisesti tapahtuvaa tahtoa saavuttaa jotakin, jota kaikki eivät voi saavuttaa yhtä aikaa. Kilpailuprosessilla tarkoitetaan erilaisten tuotannollisten tekijöiden vapaata jakautumista ainoastaan kysynnän ja tarjonnan mukaan. Tässä tapauksessa ulkoiset tekijät kuten valtio puuttuu markkinatilanteen muotoutumiseen mahdollisimman vähän. (Alkio & Wilk 2009, 12-13.)

Uudistettu kilpailulaki astui voimaan 1.11.2011 ja tekee lain ymmärtämisen sekä soveltamisen helpommaksi.

Kilpailulainsäädännön säännökset ovat yhtenäiset kaikissa Euroopan unionin maissa, jonka vuoksi Suomessa on kansallisen kilpailulain 5 §:n lisäksi voimassa EU:n kilpailusäännöt. Tämä toteutuu erityisesti silloin, kun kilpailu koskee muitakin EU:n jäsenvaltioita. (Kilpailulaki 948/2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a.)

Tasavertaisen toimintamahdollisuuksien takaamiseksi kilpailupolitiikan ja kilpailulain noudattaminen on yhteiskunnan kannalta tärkeää. Kuluttajien ja yleisen yhteiskunnan hyvinvoinnin eduksi on, että kilpailupolitiikan noudattaminen takaa toimivan kilpailun. Kilpailupolitiikka mahdollistaa toimivien markkinoiden positiivisen taloudellisen vaikutuksen, mikä luo perustan taloudelliselle tuottavuudelle ja kehitykselle. Kilpailulain avulla pyritään estämään sekä pitkän että lyhyen aikavälin markkinavoiman hyväksikäyttö (Alkio & Wilk 2009, 13). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

Vääränlainen markkinavoiman ja aseman hyväksikäyttö joillakin yksilöidyillä markkinoilla, vaikuttaa taloudellisiin resursseihin yhteiskunnan kannalta epäedullisesti. Kilpailuoikeuden tehtävänä on ylläpitää ja suojella taloudellista tehokkuutta. Kilpailulaki mahdollistaa yritysten välisen vapaan vakaan markkinatalouden perustana olevan kilpailun. Mitä vapaampaa yritysten välinen kilpailu on sitä vakaampaa on taloustilanne. (Alkio & Wilk 2009, 13.)

Kilpailulain noudattamista Suomessa valvoo Kilpailu- ja kuluttajavirasto eli KKV, joka toimii suomalaisia kuluttajia koskevissa kilpailun ristiriitatilanteissa Euroopan kuluttajakeskuksen eli ECC kanssa toiseen EU:n jäsenmaahan, Norjaan tai Islantiin. Sen tehtävänä on toimivan kilpailupolitiikan toteuttaminen, sujuvien ja toimivien markkinoiden mahdollistaminen sekä kilpailulain ja EU:n kilpailusääntöjen valvominen ja täytäntöönpano. KKV toimii Suomessa kuluttaja-asiamiehen valvontatehtävissä ja sen tehtäviin kuuluu muun muassa seuraavia toimenpiteitä:

- Kilpailun edistämistä ja sen rajoittamista koskevien säädösten esitysten ja aloitteiden tekeminen
  - Kilpailuolosuhteiden ja kuluttajien aseman kehityksen valvominen
  - Kilpailu- ja kuluttajapolitiikan kansainväliseen yhteistyöhön osallistuminen
  - Kilpailuun ja kuluttajapolitiikkaan liittyvien tutkimusten ja selvitysten suorittaminen sekä niiden tuloksista tiedottaminen
  - Muiden virastojen, kuten aluehallintovirastojen, talous- ja velkaneuvonnan sekä maistraattien ja kuluttajaneuvojien ohjaaminen
  - Kuluttajavalistuksen sekä -kasvatuksen ylläpitäminen ja edistäminen.
- (Kilpailuvirasto 2015.)

Kilpailulainsäädäntö asettaa rajat yritysten liiketoiminnan harjoitustavoille sekä yhteistyön ja yhteishankintojen tekemiselle. (Alkio & Wilk 2009, 13). Yritysten yhteistyötä rajaa via kilpailunrajoituksia ovat horisontaaliset ja vertikaaliset kilpailunrajoitukset sekä määräävän markkina-aseman väärinkäyttö.

## Horisontaaliset kilpailunrajoitukset

Kilpailulaissa painotetaan, että horisontaalisella tasolla toimivien yritysten kesken tapahtuva normaalia hintakilpailua häiritsevä hintayhteistyö on kielletty. Horisontaalinen yhteistyö käsittää samalla tuotanto- ja jakeluportaalla toimivat yritykset. Horisontaalisia kilpailunrajoituksia ovat esimerkiksi:

- hintakartelli
- tuotannon rajoittaminen
- markkinoiden ja hankintalähteiden jakaminen
- tarjouskartelli
- tietojenvaihto.

(Kilpailuvirasto 2014a.)

Hintakartellissa saman horisontaalisen tason yritykset hallitsevat jonkin tuotteen tai palvelun markkinoita ja sopivat yhdessä sen hinnasta (Eskelinen & Juntumaa 2014, 111). Siinä kilpailevat yritykset tekevät keskenään sopimuksen, jonka mukaan he eivät myy hyödykkeitään muita halvemmalla, vaikka se olisi yritykselle taloudellisesti mahdollista. Tämä estää markkinoiden vapaan hintakilpailun ja nostaa hintoja. Kartellin avulla voidaan lisätä markkinavoimaa, koska tuotteita voi myydä tällöin kalliimmalla hinnalla, kun vaaraa kilpailijoiden halvemmista hinnoista tai asiakkaiden menettämistä kilpailijoille ei hintakartellin myötä ole. (Kilpailuvirasto 2014a; Stenborg 2008, 83-90.)

Tuotannon rajoittaminen eli tuotantokiintiöt sekä niihin liittyvät sopimukset ovat kielletty horisontaalisesti samalla tasolla toimivien yritysten kesken (Kilpailuvirasto 2014b). Tuotannon rajoittamisen vuoksi tuotanto ei tasoitu normaalisti vähentäen elinkeinon elinvoimaa. Tuotannon rajoittamisella pyritään ylläpitämään tietty hintataso lisävoittojen toivossa. Erilaiset tuotannon rajoittamisen sopimukset ja tietty hintataso häiritsevät normaalia tuotantorakennetta ja heikentävät alan tehokkuutta. Tehottomuus johtuu ylituotantotilanteen purkamattomuuden kierteestä. (Alkio & Wilk 2009, 188-189; Stenborg 2008, 108-109.)

Markkinoiden jakamisella normaalilta kilpailulta suojatut ja muodostuvat toiminta-alueet ovat haitallisia vapaalle hintakilpailulle. Se mahdollistaa kuluttajan näkökulmasta epäriittävän hinnoittelun kilpailijoiden toimiessa keskenään samoilla markkinoilla ilman vapaata hintakilpailua, jolloin hinnat

voidaan periaatteessa asettaa lähes kuinka korkeiksi tahansa kilpailijoiden halvemmän hinnoittelun puuttuessa. Hankintalähteiden jakaminen on sovittu järjestely, jossa horisontaalisesti samalla tasolla toimivat yritykset jakavat tavarantoimittajia ja toimituksia. Tämä tulkitaan ostokartelliksi hankaloittaen tavarantoimittajien liiketoimintaa. Käytännössä toimituskiellot ja ostosta kieltäytyminen ovat markkinoiden ja hankintalähteiden jakamista, jotka tulkitaan välilliseksi boikotoinniksi, jonka tarkoituksena on hankaloittaa yritysryhmittymän kilpailijan toimintaa tai alalle saapumista. Ostojen keskittämistä ei kuitenkaan tulkita välilliseksi boikotoinniksi, joka on kielletty. (Alkio & Wilk 2009, 109.)

Tarjouskartelli näyttää ulospäin usein tavalliselta tarjouskilpailulta eikä sen havaitseminen ole helppoa. Tarjouskartellin tarkoituksena on kasvattaa tarjouksen antajien tuottoja ostajan kustannuksella, jolloin ostaja pyytää useamman tarjouksen eri toimittajilta ja sopimuksen tehneet toimittajat tekevät salaa yhteistyötä sopien etukäteen edullisimman tarjouksen tekevästä toimittajasta. Hinta vaikuttaa vahvasti tilaajan ostopäätökseen, joten toimittajaryhmittymän etukäteen sopima halvimmalla hinnan tarjoaja todennäköisesti voittaa tarjouskilpailun. Tarjouskartellissa yleensä sama tarjoaja ”sattuu” aina voittamaan tarjouskilpailun tai vaihtoehtoisesti eri yritykset voittavat sen vuorotellen. (Alkio & Wilk 2009, 199; Kilpailuvirasto 2012.)

Kilpailun rajoittamisen ollessa tavoitteena on yritysten välinen tietojenvaihto esimerkiksi tilastointiyhteistyö, yksityiskohtaisten hinta-, myynti- tai kustannustietojen vaihtaminen kiellettyä. Itsenäinen päätöksenteko korostuu yritysten välisessä kilpailussa. Päätöksenteon häiriintyessä kilpailevat yritykset paljastavat toisilleen tarkkoja tietoja hinnoistaan tai tuotannostaan. Näin kilpailevien yritysten on helpompi ennakoita tulevaa markkinatilannetta ja välttää normaali kilpailutilanne. (Alkio & Wilk 2009, 202-203; Kilpailuvirasto 2014c.)

Kaikki horisontaalinen yhteistyö ei ole kiellettyä, vaikka raja kielletyn ja sallitun yhteistyön välillä on vaikea tulkita. Yritysten yhteistyö on sallittua samalla horisontaalisella tasolla, kun yhteistyöjärjestelyt kuuluvat kilpailulain 6 §:n poikkeussääntöihin. Poikkeussäännöt ovat voimassa, kun elinkeinoharjoittajien tai niiden yhteenliittymän välinen sopimus, menettelytapa tai yhdenmukaistetut menettelytavat täyttävät seuraavat piirteet:

- tehostetaan tuotannon jakelua tai itse tuotantoa
- edistetään teknistä tai taloudellista kehitystä
- kuluttajat saavat kohtuullisen hyödyn sopimuksesta tai menettelytavasta
- eivät aiheuta elinkeinoharjoittajille välttämättömiä rajoituksia

- eivät mahdollista elinkeinoharjoittajille kilpailua koskevien hyödykkeiden merkittävää poistamista tai rajoittamista.  
(Kilpailulaki 948/2011.)

Poikkeussäännön tarkoitus on sallia kilpailunrajoituksia edistään vapaata kilpailua enemmän kuin rajoittaen sitä, jolloin yhteistyöllä voi olla positiivisia vaikutuksia talouteen. Kilpailulain tarkoitus ei ole kieltää yritys yhteistyötä, jolla on mahdollista saavuttaa yleisiä taloudellisia hyötyjä. (Kilpailuvirasto 2014d.)

## Alueellinen yritys yhteistyö Sahanmäellä

ResLog-hankkeen jatkotoimenpiteenä Sahanmäen alueelle perustettiin oma alueyhdistys, jonka tarkoitus on jatkaa ja edistää yhteistoimintaa edelleen (Lahtinen & Siven 2014, 6-7.) Alueyhdistys perustettiin juridiseksi henkilöksi helpottamaan yhteishankintojen järjestämistä (Siven 2015). Alueyhdistyksen hallituksessa on kahdeksan jäsentä alueen eri yrityksistä. Yhdistyksen perustaminen loi ResLog-hankkeelle Sahanmäessä pysyvän toimintamallin, joka ylläpitää ja kehittää hanketta varsinaisen projektin päätyttyä (Lahtinen 2014, 49.)

Tammikuussa 2014 tehdyssä Sahanmäen yhteistyömahdollisuudet kyselyssä tehtiin alueen lähtötilanteen kartoitus ja selvitettiin mahdollista tulevaa yhteistyötä. Kyselyssä kartoitettiin tekijöitä, jotka kannustavat alueiden yrityksiä lähemmään mukaan yhteistyöhön ja tekijöitä, jotka mahdollisessa yhteistyössä eivät houkutelleet. Kyselyillä mitattiin lisäksi yritysten yleistä kiinnostusta yhteistyöhankkeeseen ja selvitettiin yritysten kiinnostusta yhteistyöhön muiden alueen yritysten kanssa seuraavien tukitoimintojen osalta:

- Turvallisuus ja vartiointi
- Kiinteistöhuolto
- Jätehuolto
- Sähkö
- Varasto-, toimisto- ja muut tilat
- Henkilöstö
- Pienkuljetus- ja kuriiripalvelut.

Tammikuussa 2014 tehdyn kyselyn perusteella Sahanmäen alueen organisaatiot ovat tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa, alihankkijoidensa, tavarantoimittajiensa sekä muiden yhteistyötä tekevien tahojen kanssa. Kyselystä kävi ilmi, että vain viisi alueen yrityksistä teki yhteistyötä oman alueensa yritysten kanssa. Suurimmalla osalla organisaatioista yhteistyökumppanit toimivat Sahanmäen alueen ulkopuolella. Sahanmäen reilusta sadasta yrityksestä kyselyyn vastasi 31 yritystä. Kyselyn tuloksien perusteella yrityksillä oli

kiinnostusta yhteistyöhön oman alueen yritysten kanssa mainittujen tukitoimintojen puitteissa. (Lahtinen & Siven 2014, 32.)

Alueen toimijoita kiinnostava hyötytekijä yhteishankintoja kohtaan on pyrkimys kustannussäästöihin, joka epävakassa taloustilanteessa on kaikkien yritysten toive ja tavoite. Yhteishankintojen päämääränä on saada ulkoisilta toimittajilta enemmän lisäarvoa tuottavaa palvelua, hinnoiteltua ja teknologiaa kuin mitä erityisesti alueen mikro- ja pk-yritykset saivat hankkiessaan tuotteet ja palvelut täysin itsenäisesti.

Kilpailulainsäädäntö asettaa rajoja yritysten tavoille harjoittaa liiketoimintaa ja tehdä yhteistyötä eli kilpailunrajoitukset koskevat myös yhteishankintoja. Kilpailulain noudattaminen on tärkeää sekä yritysten että yhteiskunnan kannalta, sillä kilpailunrajoitusten tarkoitus on mahdollistaa kaikille yrityksille tasavertaiset mahdollisuudet toimia. Kilpailulakiin tulee suhtautua vakavasti, sillä sen rikkomisesta seuraa rangaistus ja laitton toiminta vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen kuluttajien silmissä.

Haastattelussa tuli ilmi ideoita yhteishankintoihin liittyen:

- henkilöstön liikkuvuuden parantaminen (Alueen kulkuyhteyksien parantaminen)
- yhteiset koulutukset
- postipalvelut
- hukkalämmön hyödyntäminen.

Haastatteluvastausten perusteella ResLog2-hankkeen aikana Sahanmäen yritys yhdistyksen on epäolennaista perehtyä alueelle suunniteltuihin yhteishankintoihin kilpailulainsäädännön näkökulmasta. Tämän hetkisen tiedon perusteella Sahanmäen yritys yhdistys tulee olemaan yhteishankinnoissa taustatyöntekijän roolissa, ei sopimusten tekijänä. Todennäköisesti kilpailunrajoitukset eivät sen vuoksi tulevaisuudessa tule merkittävästi vaikuttamaan yhdistyksen suunnittelemiin yhteishankintoihin. Tulokset ovat ristiriidassa teorian kanssa, sillä alueyhdistys on nimenomaan perustettu toimimaan juridisena henkilönä yhteishankinnoissa. Haastattelujen tuloksista päätellen kilpailulainsäädännön asettamien rajoitusten vaikutusta Sahanmäen teollisuusalueen yhteishankintoihin pidetään melko epätodennäköisenä, mikä on ristiriitaista, sillä alueelle suunnitella olevat yhteishankinnat ovat yhtäläillä yritysten välillä yhteistyötä, joissa on noudatettava kilpailulakia. Mikäli hankkeen edetessä yhteishankintojen mittakaava laajenee suureksi, on kilpailulainsäädännön asettamat rajoitukset muistettava ja tarvittaessa pyydettävä selvitys Kilpailu- ja kuluttajavirastolta sekä huomioitava yhdistyslaki ja laki julkisista hankinnoista.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aalto-Setälä, I., Aine, A., Lehto, P., Parikka, J., Petäjaniemi-Björklund, A., Stenborg, M. & Virtanen, P. 2008. Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista. Helsinki: Tietosanoma.

Alkio, M. & Wilk, C. 2009. Kilpailuoikeus, 2.painos. Helsinki: Taletum.

Arnold, U. 1996. Cooperation of Small and Medium-sized Companies in the Field of Purchasing – Framework and Empirical Data. Proceedings of the NAPM Annual Academic Conference, Portland/Oregon.

Baily, P., Frammer, D., Jessop, D. & Jones, D. 1998. Purchasing Principles and Management. London.

Bradach, J.L. & Eccles R.G. 1989. Price, Authority and Trust. Annual Review of sociology. Vol 15, 97-118.

Corsten, D. & Zagler, M. 1999. Purchasing Consortia and Internet Technology. 8th International Annual IPSERA Conference, Belfast & Dublin.

Eskelinen, T. & Juntumaa, I. 2014. Kapitalismin sanakirja. Helsinki: Into.

Eßig, M. 1999. Cooperative Sourcing as a New Strategic Supply Concept: Theoretical Framework and Empirical Findings. 8th International Annual IPSERA Conference. Belfast & Dublin.

Eßig, M. 2000. Purchasing Consortia as a Symbiotic Relationships: Developing the Concept of “Consortium Sourcing”. European Journal of Purchasing & Supply Management. Vol 6, No 1, 13-22.

Frosterus, H. 2011. Informaation merkitys vertikaalisissa rajoituksissa. Helsinki: Kilpailuvirasto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Kilpailulaki 12.8.2011/948

Lahtinen, H. & Siven, S. 2014. ResLog-hanke. Teoksessa Siven, S. (toim.) Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla Case: ResLog-hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea Julkaisut.

Lahtinen, H. 2014. ResLog-hankkeessa tunnistetut yhteistyöteemat. Teoksessa Siven, S. (toim.) Yhteistoimintamallit logistiikka-alueelle Case:ResLog-hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu: Laurea Julkaisut.

Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja. Lahti: ESA Print Oy.

Lewis, P.; Saunders, M & Thornhill, A. 2009. Research Methods for Business Students. Harlow : Prentice Hall

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. 1998. Purchasing and Supply Management. Cincinnati. Ohio.

Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rotering, J. 1993. Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart.

Sako, M. 1992. Price, Quality and Trust. Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge University Press.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Suomenyliopistopaino

Steel, P. & Court, B. 1996. Profitable Purchasing Strategies. A Manager's Guide for Improving Organizational Competitiveness Through the Skills of Purchasing. London.

Tella, E. 2001. Hankintayhteenliittymät: Motiivit, menestystekijät, muodostuminen. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Virolainen, V.-M. 1998. Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

### Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Kilpailulainsäädäntö. Viitattu 8.4.2015.

<http://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/kilpailulainsaadanto-ja-julkiset-markkinat/>

Etelä-Suomen Aluehallintovirasto. 2014. Ympäristölupapäätös. Annettu julkipanon jälkeen 7.3.2014. Viitattu 18.2.2015.  
[https://www.avi.fi/documents/10191/1001691/esavi\\_paatos\\_46\\_2014\\_1-2014-0307.pdf/dedfoef7-ceoa-4f90-9dd7-66c023c104c8](https://www.avi.fi/documents/10191/1001691/esavi_paatos_46_2014_1-2014-0307.pdf/dedfoef7-ceoa-4f90-9dd7-66c023c104c8)

Hendrick, T. 1997. Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among Firms Buying Common Goods and Services What? Who? Why? How? [verkkojulkaisu]. Center for Advanced Purchasing Studies [viitattu 31.3.2015]. Saatavissa: <http://www.capsresearch.org/ReportPDFs/ConsortAll.pdf>

Kilpailuvirasto. 2015. Tietoa Kilpailu- ja kuluttajavirastosta, Tehtävät. Viitattu 9.3.2015.  
<http://www.kkv.fi/Tietoa-KKVsta/tehtavat/>

Kilpailuvirasto. 2014a. Kartellit ja horisontaaliset kilpailunrajoitukset. Viitattu 23.2.2015  
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/>

Kilpailuvirasto. 2014b. Tuotannon rajoittaminen tai hankintalähteiden tai markkinoiden jakaminen. Viitattu 23.2.2015.  
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/tuotannon-rajoittaminen-tai-hankintalähteiden-tai-markkinoiden-jakaminen/>

Kilpailuvirasto. 2014c. Tietojen vaihto. Viitattu 23.2.2015  
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/tietojenvaihto/>

Kilpailuvirasto. 2014d. Horisontaalisen yhteistyön tehokkuushyödyt ja kilpailulain 6 §:n poikkeussäännös. Viitattu 23.2.2015.  
<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/kilpailunrajoitukset/kartellit-ja-muut-horisontaaliset-kilpailunrajoitukset/horisontaalisen-yhteistyön-tehokkuushyödyt-ja-kilpailulain-6-n-poikkeussaannos/>

Kilpailuvirasto. 2012. Vinkkejä tarjouskartellin havaitsemiseen. Viitattu 23.2.2015  
<http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/muut/vinkkejä-tarjouskartellien-havaitsemiseen-2012.pdf>

Logistiikan maailma. 2015. Hankintoimi ja ostotoiminta. Viitattu 1.4.2015.  
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintoimi\\_ja\\_ostotoiminta](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintoimi_ja_ostotoiminta)

Logy. 2015. Yhteishankinta toimitusketjussa. Viitattu 1.4.2015.  
<http://www.hankintoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/tilaus-toimitusketju-ja-operatiivinen-ostotoiminta/kysynnän-ja-tarjonnan-hallinta/yhteishankinta-toimitusketjussa/>

Lorenz, H. & Väänänen, K. 2013. Tietoisu: Tutkimukseen perustuvia näkökulmia yhteishankintoihin.  
<http://www.slideserve.com/tyrone/tutkimukseen-perustuvia-n-k-kulmia-yhteishankintoihin>

Schotanus, F. 2007. Horizontal Cooperative Purchasing. Dissertation. University of Twente. Viitattu 24.3.2015.  
[http://doc.utwente.nl/58013/1/thesis\\_Schotanus.pdf](http://doc.utwente.nl/58013/1/thesis_Schotanus.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. Kilpailulaki. Viitattu 21.2.2015.  
[https://www.tem.fi/kuluttajat\\_ja\\_markkinat/kilpailupolitiikka/kilpailulaki](https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/kilpailupolitiikka/kilpailulaki)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. Kilpailupolitiikka. Viitattu 21.2.2015.  
[https://www.tem.fi/kuluttajat\\_ja\\_markkinat/kilpailupolitiikka](https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/kilpailupolitiikka)

## Julkaisemattomat lähteet

Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsen X 2015, Haastattelu 30.3.2015. Sahanmäen alueyhdistys. Hyvinkää.

Sahanmäen alueyhdistyksen hallituksen jäsen Y 2015, Haastattelu 30.3.2015. Sahanmäen alueyhdistys. Hyvinkää.

## **SEUT 101 artikla**

1. Sisämarkkinoille soveltumattomia ja kiellettyjä ovat sellaiset yritysten väliset sopimukset, yritysten yhteenliittymien päätökset sekä yritysten yhdenmukaistetut menettelytavat, jotka ovat omiaan vaikuttamaan jäsenvaltioiden väliseen kauppaan ja joiden tarkoituksena on estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua sisämarkkinoilla tai joista seuraa, että kilpailu estyy, rajoittuu tai vääristyy sisämarkkinoilla, ja erityisesti sellaiset sopimukset, päätökset ja menettelytavat:

- a) joilla suoraan tai välillisesti vahvistetaan osto- tai myyntihintoja taikka muita kauppaehtoja;
- b) joilla rajoitetaan tai valvotaan tuotantoa, markkinoita, teknistä kehitystä taikka investointeja;
- c) joilla jaetaan markkinoita tai hankintalähteitä;
- d) joiden mukaan eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin sovelletaan erilaisia ehtoja kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasemaan asettavalla tavalla;
- e) joiden mukaan sopimuksen syntymisen edellytykseksi asetetaan se, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuoritukset, joilla niiden luonteen vuoksi tai kauppatavan mukaan ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen.

## **SEUT 102 artikla**

Sisämarkkinoille soveltumattomia ja kiellettyä on yhden tai useamman yrityksen määräävän aseman väärinkäyttö sisämarkkinoilla tai niiden merkittävällä osalla, jos se on omiaan vaikuttamaan jäsenvaltioiden väliseen kauppaan. Tällaista väärinkäyttöä voi olla erityisesti:

- a) kohtuuttomien osto- tai myyntihintojen taikka muiden kohtuuttomien kauppaehtojen suora tai välillinen määrääminen;
- b) tuotannon, markkinoiden tai teknisen kehityksen rajoittaminen kuluttajien vahingoksi;
- c) erilaisten ehtojen soveltaminen eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasemaan asettavalla tavalla;
- d) sen asettaminen sopimuksen syntymisen edellytykseksi, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuoritukset, joilla niiden luonteen vuoksi tai kauppatavan mukaan ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen.

Heikki Lahtinen

## INNOVAATIOT – YHTEISTYÖLLÄ SYNTYVÄ UUSI TIETO JA OSAAMINEN: SAHANMÄEN ENERGIAVÄYLÄ

**Y**ritysten yhteistyö voi synnyttää kokonaan uusia innovatiivisia ratkaisuja osaamisen ja tiedon kumuloituessa. Selkeä yhteistyöhenki ja yhteinen tahtotila voivat mahdollistaa ratkaisuja, joita kukaan yritys ei voi toteuttaa yksin. Hyvinkään Sahanmäen yritykset ovat olleet porukalla innovoimassa nk. Sahanmäen energiaväylää, joka toteutettaisiin matalalämpöverkkona siten, että alueen kiinteistöt voisivat liittyä väylää sekä ottaa käyttöönsä siitä energiaa tai syöttää siihen ylijäämäenergiaansa.

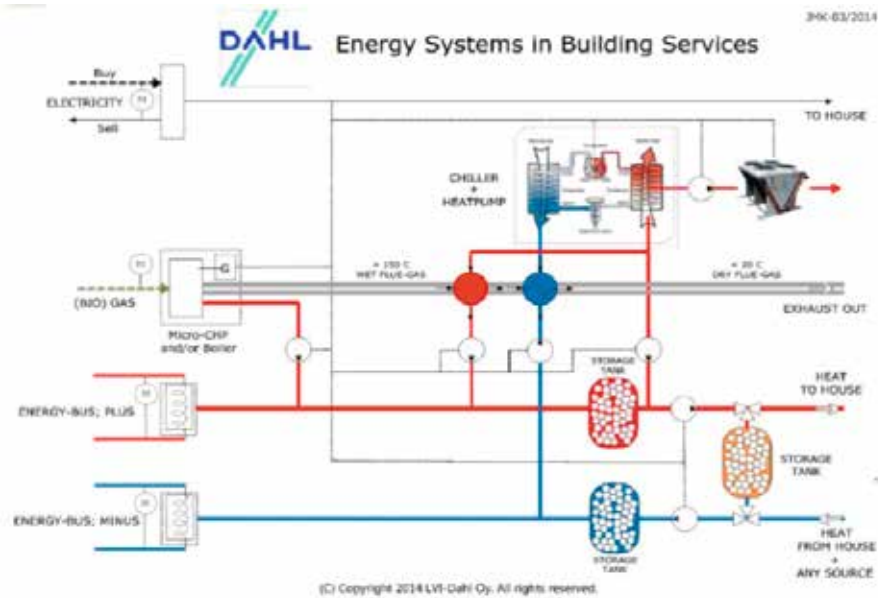
Aikaisempina vuosina alueella oli jo käyty keskustelua hukkalämmön hyödyntämisestä, mutta se ei silloin johtanut tarkempaan selvitykseen. Ajatuksena oli ensisijaisesti Saint-Gobain Rakennustuotteet Oy:n eli tuttavallisemmin ISOVERin lasivillatehtaan hukkalämmön hyödyntämisestä Hyvinkään Lämpövoiman (HLV) kaukolämpöverkossa. Tuolloin ratkaisua ei vielä syntynyt, mutta nyt ResLog2-hankkeen aikana yritykset ovat aktivoituneet uudelleen edistämään tätä teemaa ja ideoineet periaatetason ratkaisun, jossa voi olla useita erilaisia energian tuottajia ja käyttäjiä. Eli lasivillatehtaan hukkalämmön lisäksi ylijäämäenergian tuottajia voi olla useita. Tällaisen hajautetun tuotannon uskotaan olevan tulevaisuutta.

Lähekkäin sijaitsivat yritykset voisivat jakaa lämpöenergiaa keskenään uudenlaisen matalalämpöverkon kautta. Kiinteistöt investoisivat itse lämpöpumppuun, joka mahdollistaisi

ensiksi heidän oman energiankäyttönsä kehittämisen kiinteistön sisällä, mutta antaisi mahdollisuuden myös syöttää energiaa matalalämpöverkkoon tai ottaa siitä energiaa käyttöön. Esimerkiksi alueelle sijoittunut lasivillatehdas tuottaa ylijäämälämpöä, joka johdetaan savupiipun kautta taivaalle ja tämä energia voitaisiin ottaa talteen ja jakaa lähialueen yritysten käyttöön. Vastaavasti alueella syntyvät energiajätteet esim. kuormalavat voitaisiin muuttaa energiantuotantokäyttöön alueella. Hajautettua tuotantojärjestelmää voidaan pitää merkittävänä tulevaisuuteen suuntautuvana ratkaisuna. Tällä tulee olemaan suora vaikutus pk-yritysten toimintaedellytyksiin, kun niille avautuu uuden yhteistyömallin kautta mahdollisuus edistää energia- ja resurssitehokkuuttaan.

Seuraavassa kuviossa on esitetty kiinteistöjen energiakäytön periaatteita. Alimmaisina näkyvät energiaväylän plus(punainen)- ja miinus(sininen)puoli. Kun muut mallit mahdollistavat vain energiansyöttämisen verkosta kiinteistölle, energiaväylän miinuspuolelle voidaan syöttää ylijäämä- tai muuta energiaa. Koska jokainen kiinteistö voi olla myös tuottajana energiaverkkoon, tätä voidaan pitää aidosti demokraattisena hajautetun tuotannon ratkaisuna. Kun naapuriryitys käyttää toisen ylijäämää, tämä toimii myös erinomaisena esimerkkinä kiertotaloudesta tai nk. teollisista symbiooseista.

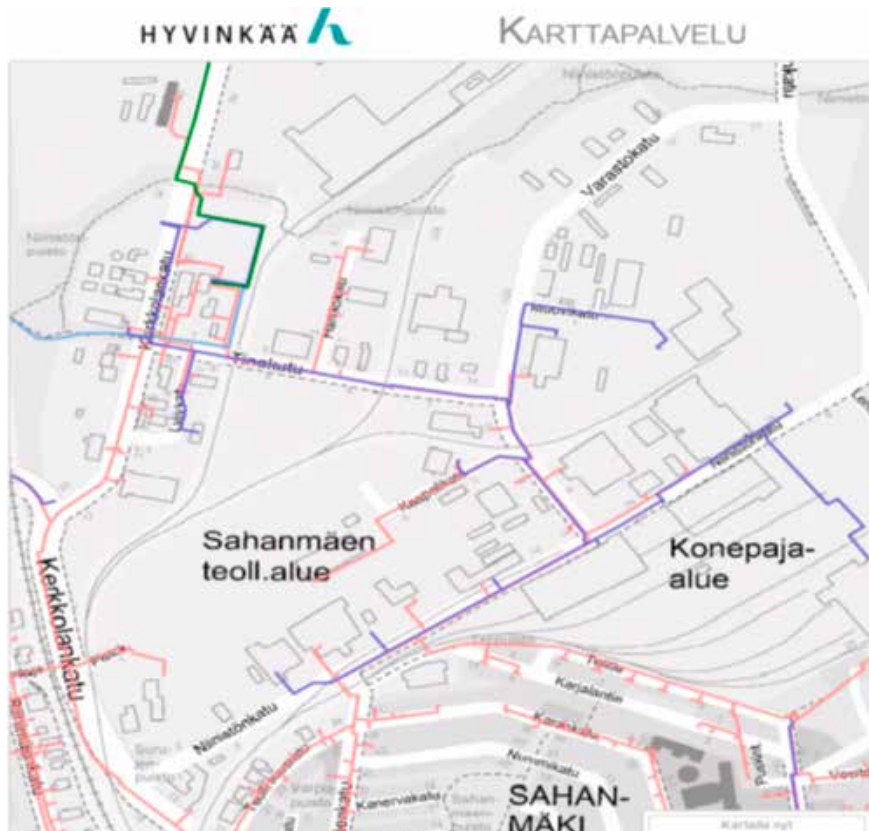




Kuvio 1. Kiinteistöjen energiankäytön periaatteet.

Kuviossa 2 näkyy Sahanmäen nykyisiä lämpöenergianjakeluverkkoja. Kaukolämpöverkosto on merkitty vaaleanpunaisella, maakaasu sinisellä ja biokaasuverkosto vihreällä. Biokaasu tulee Riihimäen Ekokemiltä Hyvinkään Lämpövoimalle Kerkkolankadulle. Sama karttakuva esittelee myös suuren osan Sahanmäen rakennuskannasta, jota voidaan pitää melko heterogeenisenä mediaanipinta-alan ollessa 729m<sup>2</sup>

(vaihteluväli 8-27416m<sup>2</sup>) ja tilavuus 3680m<sup>3</sup> (25-266060m<sup>3</sup>). Siinä on useita erikokoisia ja erilaisiin käyttökohteisiin suunnattuja rakennuksia, mutta karkeasti ottaen voidaan todeta, että tilat ovat pääasiassa tuotanto- ja varastokäytössä. Toimitilaa alueella on noin 309.000 kem<sup>2</sup> ja kokonaistilavuus on peräti 2.500.000 m<sup>3</sup>. Näillä volyymeillä jo pelkästään kiinteistöjen lämmitysenergian määrä on merkittävä.



Kuvio 2. Sahanmäen nykyisiä lämpöenergiaverkkoja.

## Kiinnostus ja mahdollisuus liittyä energiaväylään

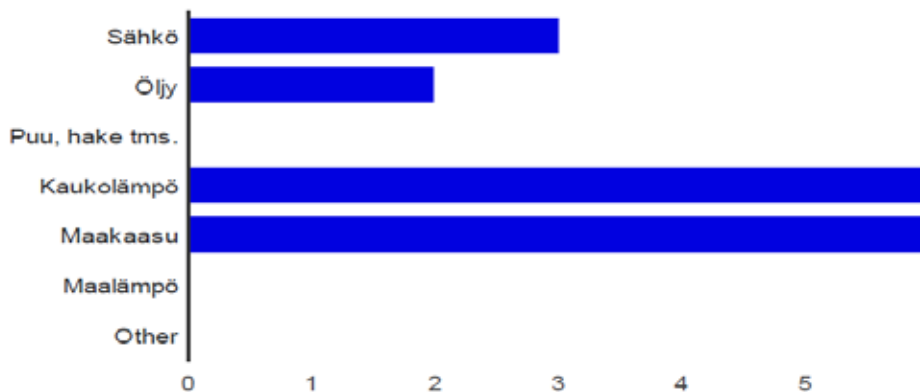
Sahanmäen yrityksille suunnatulla kyselyllä kartoitettiin yritysten kiinnostusta ja mahdollisuutta liittyä energiaväylään. Nämä päätökset eivät useinkaan koske vuokralaista, vaan ratkaisu tulisi tehdä kiinteistöittäin niiden omistajien. Kyselyn avulla saatiin kuitenkin yleiskuvaa yritysten kiinnostuksesta teemaan. 13 organisaatiota kuvasi nykyistä energiankäyttöään ja hankintaansa sekä arvioi kiinnostustaan ja mahdollisuuttaan olla mukana energiaväylässä. Lisäksi vastaajilta pyydettiin näkökantoja energiaväylän kehittämistä, toteuttamisesta ja hallintamallista.

Vastaajien nykyinen energiankäyttö on melko suurta. Tyyppillinen vaihteluväli (8/13 yritystä) näillä organisaatioilla oli 1.000.000 – 5.000.000 kWh vuodessa. Koska lämpöenergiaa voi jakaa kiinteistöltä toiselle ilman erillislainsäädäntöä, -rajoitteita tai -veroja, yritysten kiinnostus on koskenut ensisijaisesti lämpöenergian tuotantoa ja käyttöä. Tästä

syystä kysyttiinkin sekä energiankulutuksen profiilia että sen käyttökohteita. Lämmitykseen käytetään useita erilaisia energiamuotoja, kuten alla oleva kuvaaja osoittaa. Kaukolämpö ja maakaasu ovat kuitenkin suurten kiinteistöjen osalta selkeästi yleisimmät Sahanmäessä.

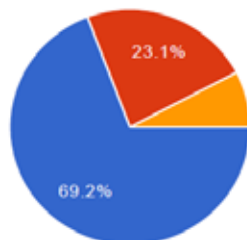
Kiinteistöjen tuottamaa ja käyttämää energiaa on siis tavoitteena jakaa matalalämpöverkon avulla yritysten kesken. Koska kiinteistöt liittyvät väylään lämpöpumpun avulla, kukin kiinteistö voi sekä syöttää että ottaa matalalämpöverkosta energiaa. Alla oleva kaavio osoittaa, että energian tuottamisesta väylään on kiinnostunut peräti 4 yritystä 13 vastajasta. Tätä voisi tehdä esimerkiksi kiinteistöillä syntyvästä energijakeesta, jota tällä hetkellä noutaa ja käsittelee useat eri toimijat. Hankkeella ei selvitetty vielä mahdollisuutta koordinoida energijakeen keruuta ja hyödyntämistä yritysten keskinäisessä yhteistyössä, mutta kyselyaineiston perusteella on nähtävissä, että alueella syntyy merkittävä määrä energijakeita. Lisäksi alueella on toimijoita, joiden päivittäiseen ydinliiketoimintaan kuuluu niiden käsittely.

### Kiinteistön hankkimat energialajit lämmityksen osalta



Kuvio 3. Kiinteistöjen lämmitysenergiatyyppit.

### Missä roolissa kiinteistöenne tulisi toimimaan Sahanmäen energiaväylässä?



Ylijäämäenergian käyttäjänä	9	69.2%
Ylijäämäenergian käyttäjänä ja tuottajana	3	23.1%
Ylijäämäenergian tuottajana	1	7.7%

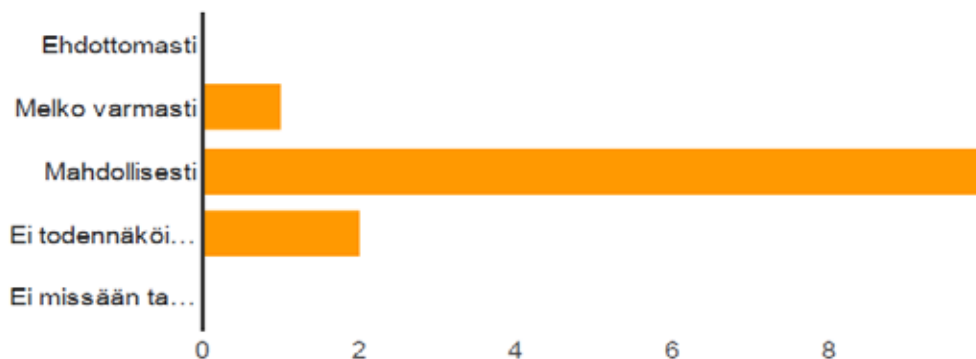
Kuvio 4. Kiinteistön rooli Sahanmäen energiaväylässä.

Useiden kiinteistöjen talotekniikkaa on kehitetty viimeisinä vuosina, mutta yleiskuva on silti se, että Sahanmäen kiinteistöjen pelkkää sisäistä energiatehokkuutta voitaisiin parantaa merkittävästi systemaattisella kehitystyöllä. Yritysten omat nykyiset suunnitelmat lähivuosille ovat pääsääntöisesti pienimuotoisempia energiatehokkuushankkeita, kuten esimerkiksi valaistusratkaisujen uusimisia. Yritykset hakevat taloudellisia säästöjä energiainvestoinneistaan, ja ne tavoittelevat lyhyitä takaisinmaksuaikoja, jotka yleisesti ottaen olisivat suuruusluokkaa 3-7 vuotta. Riskinkantokyky

(tai riskinottohalu) ei usein ole vuokralaisen kohdalla kovin korkea. Myös kiinteistöjen omistajien investointikykyä ja -halua tulee tarkastella vielä yksityiskohtaisemmin jatkossa.

Koska suunnitelmat ja toteutusmallit eivät ole vielä valmiita, kiinteistökohtaiset liittymispäätöksetkään eivät voi olla vielä ehdottomia. Yleiskuva on kuitenkin se, että liki kaikki vastaajayritykset pitävät mahdollisena liittymistään energiaväylään.

## Liitymme [Millainen on kiinteistöenne valmius liittyä suunnitteilla olevaan energiaväylään?]

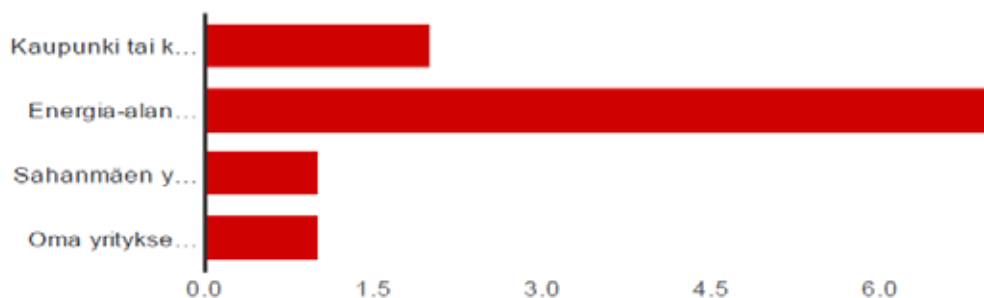


Kuvio 5. Kiinteistön liittymisvalmius energiaväylään.

Uusi ratkaisu vaatii yhteistä infrastruktuuria eli nk. matalalämpöverkon. Suosituin ehdotus tämän toteuttajaksi olisi energia-alan yritys (kuviota alla). Ehkä hieman yllättäen ehdotukset myös kiinteistökohtaisten liittymien

toteuttajiksi noudattavat samankaltaista jakaumaa (alempi kuva) ja vasta talotekniikka nähdään yritysten omiksi sisäisiksi investoinneiksi.

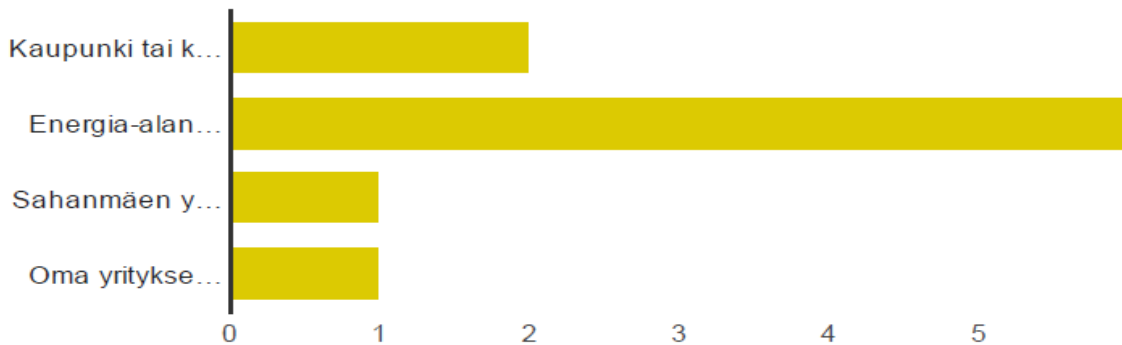
## Infrastruktuurin rakentaja ja omistaja [Ehdotuksemme toteutusmalliksi]



Kaupunki tai kaupungin yritys	2	18.2%
Energia-alan yritys (esim. Gasum)	7	63.6%
Sahanmäen yritysalue ry	1	9.1%
Oma yrityksemme	1	9.1%

Kuvio 6. Infrastruktuurin toteutusmalli.

## Kiinteistökohtaiset liittymät [Ehdotuksemme toteutusmalliksi]



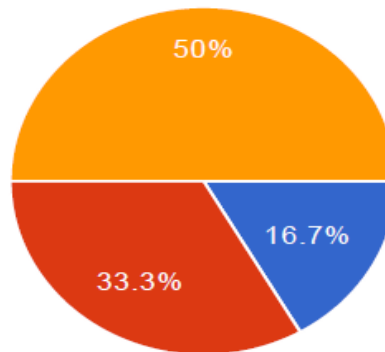
Kaupunki tai kaupungin yhtiö	<b>2</b>	20%
Energia-alan yritys (esim. Gasum)	<b>6</b>	60%
Sahanmäen yritysalue ry	<b>1</b>	10%
Oma yrityksemme	<b>1</b>	10%

Kuvio 7. Kiinteistökohtainen liittymämalli.

Koko energiaväylää voidaan pitää uudenlaisena ajattelu- ja lähestymistapana alueellisen energiankäytön optimoinnissa. Kokonaan uudenlainen ratkaisu vaatii myös oman hallinnointitapansa. Selkeä enemmistö vastaajista näkee, että

hallinnointia varten tulee olla joko osakeyhtiö tai osuuskunta. Tulkitsemme tätä niin, että vastaajat näkevät tarpeen uuden yrityksen perustamiselle, jossa Sahanmäen yritykset ovat sitten haluamissaan rooleissa.

## Paras tapa hallinnoida energiaväylää



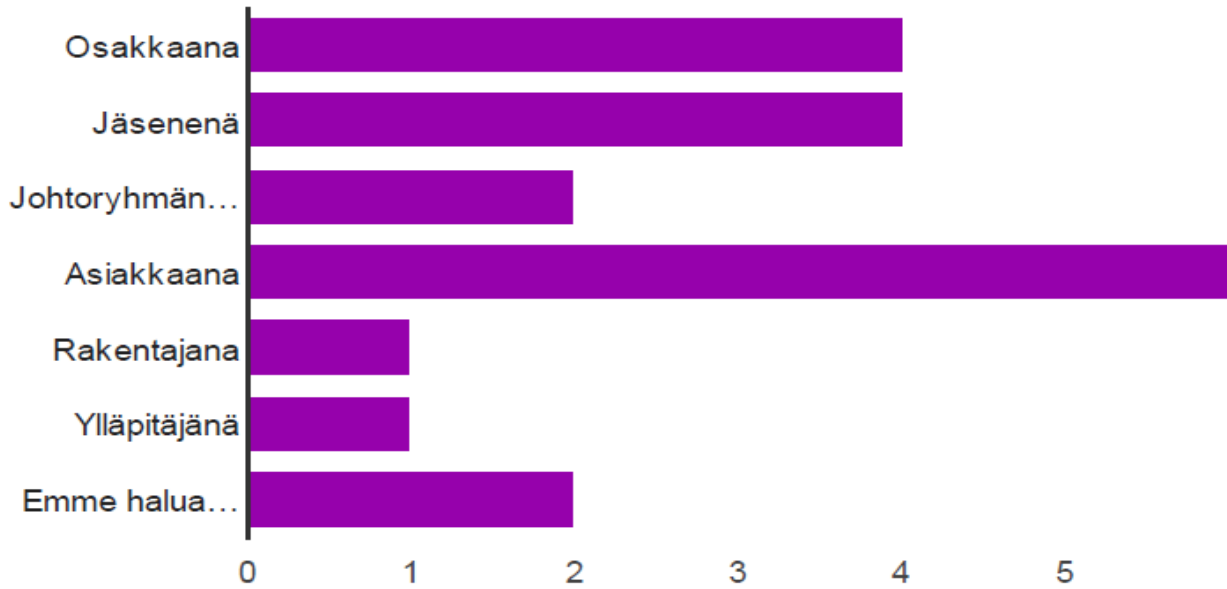
Yhdistys	<b>2</b>	16.7%
Osuuskunta	<b>4</b>	33.3%
Osakeyhtiö	<b>6</b>	50%

Kuvio 8. Energiaväylän hallinnointi.

Vastaajayritykset haluavat olla erityisesti energiaväylän käyttäjäasiakkaana. Kyse on kuitenkin merkittävästä osasta liiketoimintaa, ja toimijat kaipaavat osakkuutta ja/tai jäsenyyttä uudesta liiketoiminnasta. Energiaväylän käyttäjänä ja/tai tuottajana toimimisen lisäksi, muutama organisaatio ilmoittaa kiinnostuksensa osallistua energiaväylän

rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Yhteiseen kehittämiseen on sitoutunut – ainakin henkisellä tasolla – useat alueen toimijoista ja tämä näkyy myös sanallisessa palautteessa kiinnostuksena olla mukana ideoimassa ja suunnittelemassa yhteistä ratkaisua.

## Haluamme olla mukana energiaväylässä



Kuvio 9. Halukkuus mukanaoloon energiaväylässä.

## Kirjoittajat

### **Annika Aittakallio**

Liiketalouden opiskelija  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

### **Heikki Lahtinen**

ResLog projektipäällikkö  
Limowa, Techvilla  
Hyvinkää

### **Sonja Nuutinen**

Liiketalouden opiskelija  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

### **Ilona Pasanen**

Liiketalouden opiskelija  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

### **Suvi Sivén**

ResLog projektipäällikkö  
logistiikan lehtori  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

### **Aki Toivanen**

Liiketalouden opiskelija  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

### **Heidi Varjonen**

Liiketalouden opiskelija  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava





**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Suvi Sivén (toim.)

# YHTEISTOIMINNAN TOTEUTUMINEN SAHANMÄESSÄ

*Case: ResLog2*

Yhteistyön toteuttaminen logistiikka-alueilla (ResLog2) on ESR-rahoitteinen hanke, jossa kehitettiin Sahanmäen ja Ilvesvuoren teollisuusalueilla toimivien yritysten ja organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä. Tavoitteena oli aktivoida Hyvinkään Sahanmäen ja Nurmijärven Ilvesvuoren logistiikka- ja teollisuusalueiden yrityksiä keskinäisen yhteistyön toteuttamiseen aiemmassa ResLog-hankkeessa esiin tulleiden teemojen pohjalta. ResLog2-hanke toteutettiin Teknologiakeskus TechVillan, Laurea-ammattikorkeakoulun ja kohdealueiden yritysten ja organisaatioiden yhteistoiminnassa 4.11.2014 – 31.8.2015. Julkaisu on raportoiva kuvaus hankkeessa toteutetuista osa-alueista ja se on tuotettu ResLog2-hankkeen toteuttajaorganisaatioiden yhteistyönä.



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

**LIMOWA**

**TECHVILLA**