

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi AMK -tutkinto / Teknologiaosaamisen johtaminen

Erkki Olli

YHTEISKILPAILU

Opinnäytetyö 2014

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi AMK -tutkinto / Teknologiaosaamisen johtaminen

OLLI, ERKKI	Yhteiskilpailu
Opinnäytetyö	46 sivua + 1 Liitesivu
Työn ohjaaja	Yliopettaja Simo Ollila, KYAMK
Toimeksiantaja	Stella Stevedorica Oy Ltd.
Kesäkuu 2014	
Avainsanat	Liiketoiminnan nykytila ja kehittäminen, yhteiskilpailu, yhteistoiminta

Operatiivisessa toiminnassa on nykypäivänä yhä enemmän osapuolia mukana. Informaatiotekniikan kehittyessä yleinen tietous sekä kommunikoinnin vaivattomuus mahdollistaa helpon toimisen myös itselle tuntemattomalla alueella. Tiedonhankinnan helppous johtaa siihen, että jo pieni perehtyminen asiaan, voi luoda itselle vaikutelman, että on alan asiantuntija.

Asiakkaan omatoiminen operaatioiden suorittaminen on viime vuosina yleistynyt merkittävästi. Satamaoperaattorien asema kokonaispalveluntarjoajana ei ole enää itsestäänselvyys, vaan asema on paikoittain jo aliurakoitsijan asemana toimiminen.

Tässä opinnäytetyössä luodaan viitekehys yhteistoimintamallista asiakkaan ja operaattorin kesken. Yhteistoiminnan tarkoitus on parantaa globaalista näkökulmasta kilpailukykyä Suomen Mussalon syväsatamassa tapahtuvalle bulk-tuotteiden käsittelylle.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan nykytila, mukana olevien osapuolten näkökulmasta. Nykytilaa analysoidaan riskien osalta ja kartoitetaan muutospaineet. Tässä työssä kuvataan innovatiivisuuden kautta vastaamista muutospaineisiin.

Yhteistoiminta mahdollistaa päällekkäisten toimintojen sulauttamisen, resurssien tehokkaamman käytön sekä pidemmän aikavälin suunnitelmat. Tuloksena yhteistoiminta vastaa yritysten liiketoimintariskien hallintaan sekä yhdistämällä että mukauttamalla eri osapuolten liiketoimintasuunnitelmat.

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksenä voi mainita kaksi pääasiaa, toisen niistä olevan sen ettei oman yrityksen tunteminen ja sen hallitseminen riitä, vaan on osattava hallita tätä kokonaisuutta myös muuttuvassa ympäristössä. Aikaisempi vahvuus, voi osoittautua nopeasti heikkoudeksi ympäristön muutoksen myötä. Toisena pääasiana voidaan nähdä se, kuinka tärkeää on nykypäivänä tietää globaali sijoittuminen. Ei vain riitä, että tuntee oman toimialansa ympäristön.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master of Engineering - Degree Programme in Technology Administration

OLLI, ERKKI	Co-opetition
Master`s Thesis	46 pages + 1 page of appendices
Supervisor	Simo Ollila, Principal lecture
Commissioned by	Stella Stevedorica Oy Ltd.
June 2014	
Keywords	Business present state and development, cooperation, joint competition

Nowadays there are more and more parties involved in operational activities. As information technology develops, the common knowledge, as well as the ease of communication, allows for an easy access to an unfamiliar area to oneself. The ease of information retrieval leads to the point, that even a small study of the matter, will give yourself an impression, that you are an expert in the field.

Self-execute operations of the client are increased significantly in recent years. The Port operators position in the overall service provider is no longer taken for granted. The Operator can, in some circumstances, be perceived to be in a subcontractor role.

This thesis was created as a frame for a co-operation model between the client and the operator. The co-operation purpose is to improve the global competitiveness of the Bulk product handling in Finland Mussalo deep-water port.

This thesis investigated the current status of the bussiness and the operations in perspective of parties involved. Analyzes the current state of risks, and to identify the pressures for change. This work describes the solutions found out through innovations.

The collaboration allows the integration of overlapping sectors and the co-operation to enhance the efficient use of resources, as well as the longer-term plan. As a result, co-operation is responsible for the business risk management, as well as combining the business plans.

The conclusion of this study are the two main issues. One of them is that, it might not be enough to know your own business and to know how to manage it, as there is also a need to know how to manage this entity in a changing environment. An earlier strength can quickly turn out to be a weakness, as a result of a changed environment.

The second main issue is, that how important it is to know about your global position. It is not enough to know your local operational enviroment.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
	1.1 Työn alkutila ja tavoitteet	7
	1.2 Menetelmät ja haasteet	7
2	TOIMINNAN NYKYTILA	8
	2.1 Mukana olevien osapuolten esittely	9
	2.2 Nykytilan kartoittaminen ja analysoiminen	10
	2.2.1 Materiaalivirtojen analysoiminen	10
	2.2.2 Visioiden ja tavoitteiden erot	12
	2.2.3 Riskit	15
	2.2.3.1 Kilpailukyky: Globaali tilanne	16
	2.2.3.2 Tuottajien riskikartoitus ja luotettavuus	18
	2.2.3.3 Toimitsijoiden rajoitettu kilpailuttaminen	21
	2.2.3.4 Ammattiyhdistykset	21
	2.3 Muutospaine	22
3	TOIMINNAN UUDISTAMINEN INNOVAATION AVULLA	23
	3.1 Tavoitetilan määrittäminen	27
	3.1.1 Trendien tunnistaminen	27
	3.1.2 Tarve	28
	3.1.2.1 Tarve yhtenäistää visiot	28
	3.1.2.2 Tarve yhtenäistää toiminta ja johtaminen	30
	3.1.2.3 Tarve yhtenäistää resurssit	30
	3.1.2.3.1 Henkilöstö	30
	3.1.2.3.2 Kalusto ja fasiliteetit	31
	3.1.2.3.3 Ostopalvelut	31
	3.1.3 Vahvuuksien kartoittaminen	32
	3.2 Toiminnan uudistaminen, yhteiskilpailun luominen	34
	3.2.1 Yhteisen liiketoimintasuunnitelman luominen	35

3.2.1.1	Visioiden yhtenäistäminen	35
3.2.1.2	Missioiden yhtenäistäminen	35
3.2.1.3	Yhteisen strategian määrittäminen	38
3.3	Muutosvaiheiden määrittelemine	39
3.3.1	Ensimmäinen vaihe	40
3.3.1.1	Liiketoiminnan jakaminen	41
3.3.1.2	Operatiivisen toiminnan sulauttaminen	41
3.3.1.3	Resurssien yhtenäistäminen	41
3.3.1.3.1	Johtaminen	41
3.3.1.3.2	Henkilöstö vaihe 1	41
3.3.2	Toinen vaihe	42
3.3.2.1	Ostopalveluiden uudelleen sijoittaminen	42
3.3.2.2	Resurssien yhtenäistämisen toinen vaihe	42
3.3.2.2.1	Henkilöstö vaihe 2	43
3.3.2.2.2	Kalusto ja fasiliteetit	43
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
4.1	Yhteiskilpailun tuomat hyödyt	44
4.2	Sudenkuopat	45
4.3	Onnistumiset	45
4.4	Kehityskohteet	45
5	LÄHTEET	46
6	LIITTEET	47
6.1	Liite 1. Muutoksen vaiheet	

## 1 JOHDANTO

Tammikuussa 2010 perustettiin yritys, jonka tarkoitus on ollut luoda vaihtoehtoinen kuljetusreitti Venäjältä Itämeren kautta kulkeville Bulk-tuotteille. Materiaalivirrat ovat aikaisemmin kulkeneet Baltian maiden kautta. Vaihtoehtoista käsittelyä varten on luotu toimintaympäristö Kotkan Mussalon syväsatamaan. Toimintaympäristö on luotu kunnostamalla olemassa olevat resurssit vastaamaan tarkoitusta, sekä luomalla täysin uusia osia toiminnan takaamiseksi.

Materiaalivirtojen käsittelyssä on osana monta eri osapuolta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään satama-alueella suoritettavassa käsittelyssä oleviin osapuoliin.

Tutkimusongelmana on tilanne, jossa operatiivinen toiminta on alkanut satamassa. Toiminnan ollessa tasolla joka ei tyydytä osapuolten toiveita tai tarpeita. Tämän johtaessa tilanteeseen, jossa toiminnan jatkamisen edellytykset yhden tai useamman osapuolen osalta ei täyty. Tilanteessa on siis selvä uhkakuva, jotta mukana olevat osapuolet eivät kykene täyttämään vaadittavia tavoitteita. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa satama-alueella toiminnalle uhkaavat tekijät.

Työnaikana on tapahtunut suuriakin strategisia muutoksia toimintaympäristössä. Näitä muutoksia on sivullisesti mainittu työn julkaisussa. Tässä työssä on jatkuva kartoittaminen ja kehittäminen kuvattu johdonmukaisesti, ja tästä voisi helposti virheellisesti päätellä itse toiminnan edenneen kuvauksen mukaisesti. Todellisuudessa, jotkin suuretkin muutokset ovat tulleet osapuolille yllätyksenä, ja näiden analysoiminen on suoritettu vasta jälkikäteen.

Tämän työn julkaisusta on rajattu pois tarkemmat yritystoimintaa kuvaavat laskelmat ja suunnitelmat. Työn julkaisun ulkopuolelle on jätetty mukana olevien yritysten tarkempien tietojen kirjaaminen.

## 1.1 Työn alkutila ja tavoitteet

Lähtötilanteessa aikaisemmin opitulla toimintamallilla vallitsevassa ympäristössä pyrittiin tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakkaan lähtökohta oli kuitenkin toteuttaa oma toimintamallinsa. Tämä surrealistinen tilanne, ei kuitenkaan tuota kilpailukykyistä palvelua globaalien kilpailun näkökulmasta.

Tavoitetila muotoutuu luonnollisesti kartoittamalla tavoitetila, joka on itse toiminnan vision mukainen. Tavoitteen saavuttaminen vaatii, sen että tiedostaa oman sijaintinsa liiketoimintaympäristössä.

Tämän työn tavoitteena on luoda yhteistoiminnan viitekehys kartoitetun potentiaalilin pohjalta. Työn tekemisen aikana on ilmennyt tämän opinnäytetyön tarkoituksen saaneen uuden merkityksen.

## 1.2 Menetelmät ja haasteet

Tämän työn tuloksen saavuttamiseksi on käytetty analyyttisiä menetelminä nykytilan kartoittamiseksi sekä oman että ympäristön osalta. Ympäristön osalta erikseen mainittakoot markkinoiden ennustamiseen käytetyt voimavarat. Liiketoimintasuunnitelman laadintaan on käytetty SWOT-analysoinnin lisäksi, toimittaja-analyysia.

Tämä työ on tehty Ylemmän amk opintojen aikana, joten opinnoissa käytettyjä menetelmiä on sovellettu nykytilaan. Erityisesti mainittakoon kurssi liiketoiminnan uudistaminen innovaation avulla, joka pakotti asettumaan raamien ulkopuolelle. Vaikka opintojen tilanteet ja caset ovat olleet täysin teoreettiset, on tämä kuitenkin pakottanut katsomaan omaa toimintaympäristöä uudesta näkökulmasta.

Toinen erikseen mainittava kurssi liittyen tämän työn tekemiseen on Riskienhallintaa käsittelevä kurssi (Laine 2011).

Lopputulokseen etenemisen haasteeksi osoittautui se, että Toimittajalla oli aikaisemmin opittu toimintamalli, jota ei ollut mahdollista toteuttaa suunnitellusti

nykyisessä ympäristössä. Tämä oli lähtötilanteessa kuitenkin se vallitseva visio, kuinka itse operatiivinen suoritus tehdään kentällä.

Haasteellisina osa-alueina mainittakoon juurtuneet toimintatavat ja muutoksille epäedullinen toimintaympäristö. Parhaiten tämän voi kuvailla lentävällä lauseella ”näin me olemme nämä työt aikaisemminkin tehneet”. Tämä suppea ajattelutapa ei kuitenkaan tuota haluttua lopputulosta tilanteessa, jossa asiakas ja tämän tarpeet ovat laatikon ulkopuolelta.

Haasteelliseksi tilanteen tekee se, että itse perustoiminta on samankaltainen, kuin se on ollut monen kymmenen vuoden ajan. Kuitenkin tahdottu palvelu kokonaisuudessa on täysin erilainen, mitä on aiemmin toimintaympäristössä nähty.

## 2 TOIMINNAN NYKYTILA

Nykytilan kartoittaminen on aloitettu jo ensimmäisissä sopimusneuvotteluissa, joissa puhuttiin potentiaalisen materiaalivirran käsittelystä Kotkan Mussalossa.

Tässä työssä keskitytään muutokseen tilanteesta, jossa toiminta on jo tasaantunut ja tavoitetila määritellään uudelleen. Työn ulkopuolelle rajataan ns. ensimmäiset tarjouskilpailut, joilla valitaan operaattorit toiminnalle.

Ottaen huomioon toimitsijan taustat, jotka ovat täysin alueen ulkopuoliset. On toimintaympäristön kartoittaminen ollut jatkuvaa eikä suoritettu yhdeltä istumalta. Kartoittaminen on ollut jatkuvaa ja samalla toimintaa on kehitetty puolin ja toisin.

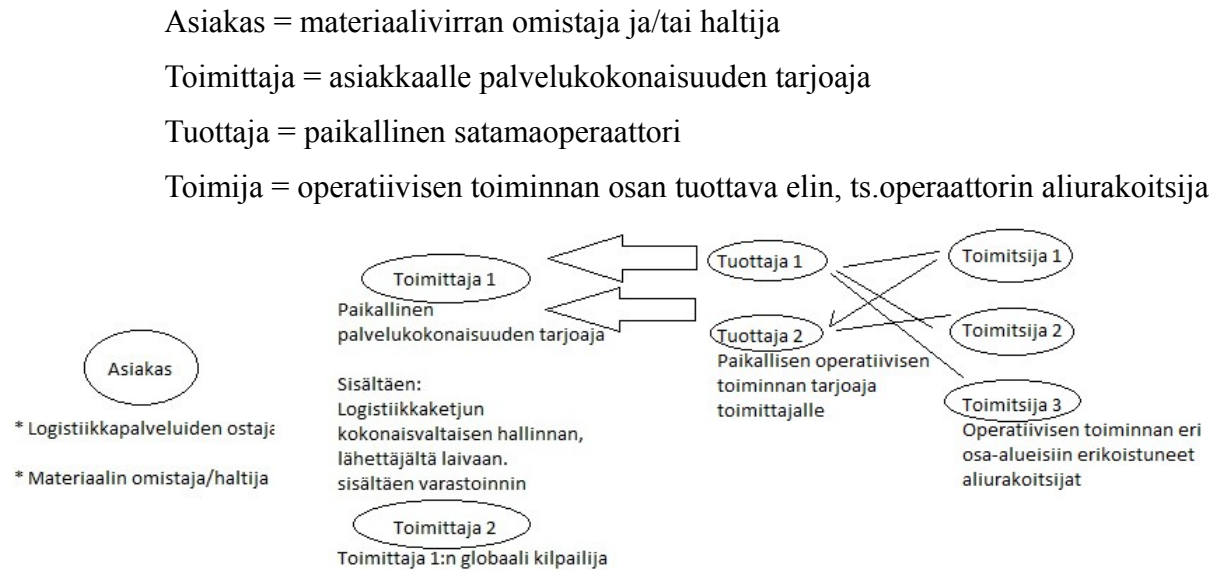
Nykytilan määrittelemiseen löytyy useita eri menetelmiä. Ehkä suosituin näistä on SWOT-analyysi. Tämän avulla kootaan nelikenttään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (SWOT-analyysi, 2014.)

SWOT-analyysin lisäksi nykytilan kartoittamiseen on käytetty mukana olevien yritysten tunnuslukuja. Markkinatilanteen muutosta kuvaavia ennusteita, haastatteluita, sekä laskennallisia todennäköisyyttä kuvaavia olettamuksia.



Nykytilan kartoittamisessa haasteeksi nähtiin se, että toimittajan taustat ovat valtion rajojen ulkopuolelta. Tämä ympäristöön sopeutuminen vaatii aikaa, ja toimialan alueellisten piirteiden omaksuminen on haasteellista käytettävissä olevalla aikataululla.

## 2.1 Mukana olevien osapuolten esittely



Kuva 1. Osapuolten nimeäminen

Osapuolten roolien kuvaaminen:

Asiakas = materiaalivirran omistaja ja/tai haltija

- Venäjällä tulevien materiaalivirtojen omistaja ja/ tai haltija, jonka tehtävä on löytää järkevin logistinen ratkaisu materiaalivirtojen käsittelylle.

Toimittaja = asiakkaalle palvelukokonaisuuden tarjoaja

- Venäläis pohjainen palvelukokonaisuuden yhteen kokoaja.
- Toimittaja koostuu useammasta erillisen yrityksen muodostamasta kokonaisuudesta.
- Toimittaja liittyy yhteen rautatielogistiikan venäjän takaa satamaan.
- Tilaa satamakäsittelypalvelut paikallisilta operaattoreilta.
- Omistaa varastot, ja näin tarjoaa omalta puolelta varastointipalvelut.
- Toimituslausekkeesta riippuen, vastaa asiakkaan materiaalivirtojen käsittelystä, joko laivaan tai määräsatamaan asti.

Tuottaja = paikallinen satamaoperaattori

- Liittää yhteen satamaoperaattorin vastuunalaiset osat.

Toimija = operatiivisen toiminnan osan tuottava elin, ts. operaattorin aliurakoitsija

## 2.2 Nykytilan kartoittaminen ja analysoiminen

Kartoittaminen ja analysoiminen on tapahtunut samanaikaisesti, eikä jatkuvan kehittämisen opettamalla tavalla, jossa kartoittamista seuraa analysoiminen. Tämä johtuu monesta eri tekijästä, erikseen mainittakoot se, että Toimittajan tietouteen on melkein poikkeuksetta tuotu analysoimisen tulokset ja täten kartoittaminen on jo operaattorien toimesta suoritettu.

Nykytilan kartoittamiseen vaikuttaa merkittävästi siinä olevat osapuolet, jotka nimetään aikaisemmassa kappaleessa 2.1.

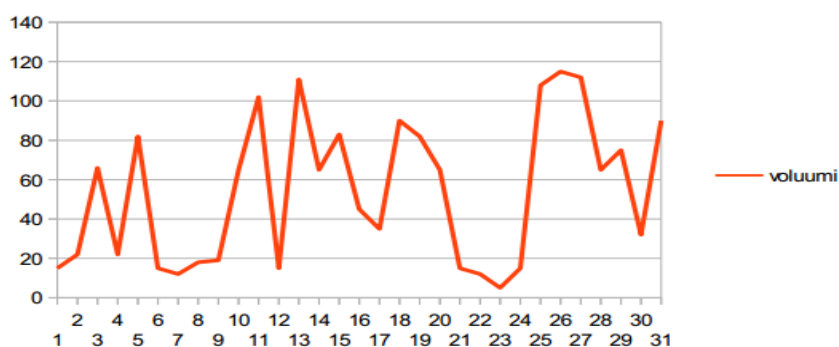
Kartoittamisen tarkoituksena on tässä tapauksessa saada selville se taso millä toiminta tällä hetkellä on. Kartoituksella on pyritty myös selvittämään kokonaisuuteen sekä suoraan että epäsuoraan vaikuttavat osatekijät.

Kartoittamisen suorittamisessa on käytetty apuna sovellettua toimittaja-analyysia, eri asteisia riskianalyyssejä sekä prosessien kuvaamista ja näiden pilkkomista.

### 2.2.1 Materiaalivirtojen analysoiminen

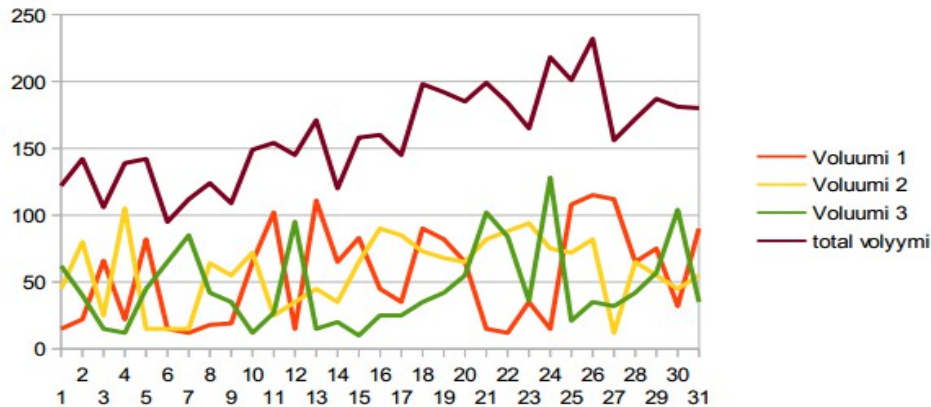
Ennen toiminnan aloittamista on tarjouskilpailujen pohjaksi määritelty arvio materiaalivirtojen vuotuisesta suuruudesta. Tämän arvion pohjalta tuottajat ovat laatineet omat käsittelytarjouksensa.

Toimintaan liittyen on mukana kolme eri terminaalia, joiden läpi kulkee eri bulk-tuotteita. Operatiivinen toiminta näiden osalta alkoi jaksotetusti.



Kuva 2. Volyymien vaihtelut terminaalissa

Kuvasta 2. voidaan havaita materiaalivirtojen heilahtelut yhden terminaalin osalta. Aikaisempiin Bulk-tuotteiden käsittelyyn alueella verrattuna yllättävää oli se, että volyymien heilahtelut olivat tässä tapauksessa erittäin suuret.



Kuva 3. Kokonaisvolyymien vaihtelut kaikkien terminaalien osalta

Tarkastellessa kolmen terminaalin osalta materiaalivirtojen heilahteluja, voidaan havaita, että vaihtelut tasoittuvat. Täten kokonaisprojektin materiaalivirtojen vaihtelut ovat huomattavasti tasaisemmat verrattuna yhden terminaalin materiaalivirtoihin.

Tämä vaihtelevuus näyttelee merkittävää osaa kokonaisprojektin kannalta. Erot tarvittavien resurssien osalta ruuhkahuipun ja minimi tarpeiden välillä ovat merkittävät.

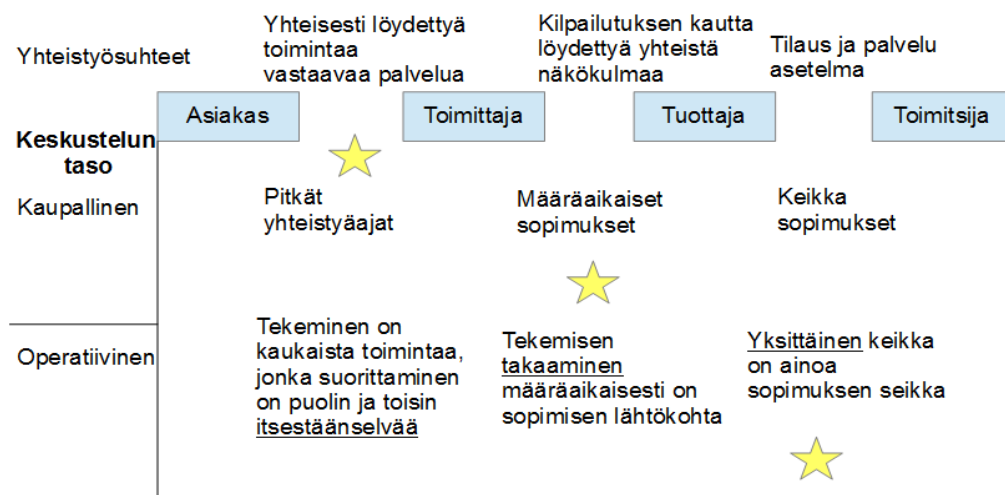
On eri asia varautua yksittäin eri terminaalien materiaalivirtojen käsittelyyn, kun hallita resurssitarpeet kaikkien terminaalien osalta. Kolme terminaalista erikseen katsottuna vaativat luonnollisesti jokainen omat resurssinsa. Kolmen terminaalin materiaalivirtojen operatiivinen käsittely yhdessä onnistuu kuitenkin huomattavasti vähemmällä resursseilla.

Kuvasta 3. voidaan havaita, ettei kolmen eri terminaalin operaatiot ole kaikki samanaikaisesti toiminnassa kuin muutamassa poikkeustapauksessa.

## 2.2.2 Visioiden ja tavoitteiden erot

Puhuttaessa materiaali virtojen käsittelystä tietyssä paikassa on otettava tarkastelukulma huomioon. Tämä tarkastelukulma vaikuttaa luonnollisesti eri osapuolten liiketoiminnan suunnittelemiseen, ja tätä kautta osapuolten asettamiin tavoitteisiin.

Alla oleva kuva havainnollistaa eri osapuolten käsityserot tuotettavan palvelun osalta.



Kuva 4. Toiminnan tarkastelun näkökulma

Kuvasta 4. voidaan havaita kuinka samaan projektiin liittyen osapuolen sijoittuminen vaikuttaa kaupalliseen sekä operatiiviseen näkemykseen tarkasteltaessa samaa asiaa. Vasemmalta oikealle, siirryttäessä keskustelun taso painottuu operatiiviseen toimintaan ja yhteistyösopimusten kesto pienentyy. Siirryttäessä Toimitsijasta kohti Asiakasta, yhteistyösopimusten kesto pidentyy ja painopiste painottuu kaupalliseen näkökantaan.

Tämä osapuolen sijoittuminen vaikuttaa vision ja tavoitteiden muodostumiseen. Visio ja tavoite voi olla samasta asiasta puhuttaessa hyvinkin erilainen.

Esimerkkinä aiheeseen liittyen on laivan lastaaminen. Asiakkaan ja Toimittajan välillä tämä voi tarkoittaa yhden osakuorman saattamista matkalle. Toisessa ääripäässä, toimitsijalle saman laivan lastaaminen voi olla ensimmäinen ja viimeinen toimeksianto projektin tiimoilta.

Tämä katselukulman tuottama käsitysero on kokonaisuuden kannalta merkittävää. Näin saadaan pilkottua käsiteltävät asiat pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joiden kustannustehokas tuottaminen on vaivattomampaa.

Toisinaan tämä käsitysero johtaa kysynnän ja tarjonnan väliseen rakoon. Tämä väli voi olla jo suorassa suhteessa olevien osapuolten välillä merkittävä. Kokonaiskuvassa tämä käsitysero yhdessä rajapinnassa voi kumuloitua ääripäästä toiseen liikuttaessa ja täten aiheuttaa riskin kokonaisprojektin näkökulmasta.

Esimerkiksi Toimittajan lupaama kokonaisuus Asiakkaalle sisältää palvelun osan, jonka Toimittaja tilaa Tuottajalta. Näin pilkottuna osa-kokonaisuuden sisältämä palvelu muodostuu Toimittajan ja Tuottajan väliseksi kokonaisuudeksi. Tällöin kuitenkin Tuottajan lupaukset Toimittajalle eivät ole sisällötään samat, mitä Toimittaja on luvannut Tuottajalle.

*Asiakas tilaa käsittelypalvelut Toimittajalta, sisältäen:*

- *kuljetuksen vaunuilla terminaaliin*
- *materiaalin purun vaunuista terminaaliin*
- *määräaikaisen varastoinnin terminaalissa*
- *lastauksen terminaalista laivaan*

*Toimittaja tilaa eri Tuottajilta samat palvelut seuraavasti:*

- *kuljetuksen vaunuilla terminaaliin*
  - *Rautatiekuljetuksiin erikoistunut yritys*
- *Materiaalin purun vaunuista terminaaliin*
  - *Toimittaja valinnut paikallisen Tuottajan nro.1*
- *määräaikaisen varastoinnin terminaalissa*
  - *Toimittaja varastoi omassa terminaalissaan*
- *lastauksen terminaalista laivaan*
  - *Toimittaja valinnut paikallisen Tuottajan nro.2*

Edellä esitetystä esimerkki tapauksessa Toimittaja vastaa Asiakkaalle kokoaisvaltaisesti operaatioketjusta. Tuottajat vastaavat omista osa-alueistaan Toimittajalle, ja tätä kautta asiakkaalle.

Kauempaa katsottuna asetelma on siis turvattu ja vastuut pilkottu. Lähempi tarkastelu saattaa esille ilmeiset vajavaisuudet. Tällaisia tapauksia voi olla lukemattomia, joista muutama esimerkki tässä:

- *Vaunujen toimitus viivästyy, näistä vastaava yritys suorittaa korvauksen Toimittajalle, mutta ei vastaa Toimittajalle vaunujenpurkua odottavan Tuottajan nro.1 kustannuksista, koska nämä ovat kolmannen osapuolen kustannuksia. Toimittaja vastaa täysimääräisesti Asiakkaalle.*
- *Pitkien sateiden takia, Tuottaja nro.1 ei ole kyennyt suorittamaan laivan lastaamista odotetussa aikataulussa. Toimittaja on täysimääräisesti vastuussa asiakkaalle täysien vaunujen purkamattomuudesta, koska terminaaliin ei olla saatu tilaa. Tuottaja nro.1 ei ole vastuussa terminaalin tilasta, vaan ainoastaan laivan lastaamisesta.*
- *Ongelma rajalla aiheuttaa vaunujen ruuhkautumisen. Asiakas ja toimittaja ovat sopineet vuotuisen tonnimäärän ja täten asiakas ei vastaa Toimittajalle aiheutuneista lisäkustannuksista purun osalta. Toimittaja on pakotettu tilaamaan purkupalvelut molemmilta Tuottajilta samanaikaisesti ylitöinä, jotta vaunut saadaan purettua sovituissa aikamääreissä.*
- *Vaunujen ruuhkautumisesta johtuen materiaali seisoo vaunuissa monta päivää pidempään kuin yleensä. Tästä johtuen materiaali paakkuuntuu vaunuihin ja purkaminen hidastuu. Tästä johtuvista suorista- ja epäsuorista kustannuksista vastaa ainoastaan kokonaisvaltaisesti palveluntarjoaja.*

Ennalta määritelty asetelma vaikuttaa huomattavasti palvelun kehittymiseen.

Tilanteessa jossa palvelu tilataan tapauskohtaisesti, sisältäen ne ratkaisut joita palveluntarjoajalla on tarjolla, sitoo asetelma toimittajan kädet laatia pitkän ajan suunnitelmia. Toimittajien ollessa ainoita palveluntarjoajia, omilla toimialueella. Innovatiivisuus, ja näihin sidotut investoinnit eivät saa jalansijaa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tuudittaudutaan vallitsevaan tilanteeseen.

Vaikka toiminta tukeutuisi vahvasti erikoistuneeseen kalustoon ja/tai toimintamalliin, ilman kehitystä, toiminta ennemmin tai myöhemmin osoittautuu vanhentuneeksi.

### 2.2.3 Riskit

Riskeistä puhuttaessa, on ongelmakohtien informaatio tuotu julki osissa.

Ongelmakohtien käsittelemättä jättäminen johtaa toimintaa uhkaavaan tilanteeseen, ja täten nämä osa-alueet ja -tekijät on nimetty riskeiksi.

Riskikartoituksessa projektia uhkaavimmiksi asioiksi on listattu:

- Projektin riskit
  - Yleinen kilpailutilanne
    - Materiaalivirtojen vähentyminen / poistuminen
    - Globaalin markkinatilanteen romahtaminen lannotteiden osalta
  - Asiakassuhteet
    - Vanhojen asiakkaiden pitäminen
    - Uusasiakashankinta
    - Luotettavuuden takaaminen
  - Toimintaan liittyvät riskit
    - Henkilöstön osaaminen
      - Osaamisen ylläpitäminen
      - Henkilökohtaisen suojautumisen varmistaminen
    - Työaikamalli
      - Käytetty työaikamalli 2-vuorota 5 päivää viikossa
    - Rajoitettu toimintaympäristö
      - Vapaan kilpailuttamisen rajaaminen
    - Lakkouhan olemassa oleminen
  - Henkilöstö riskit
    - Erikoisosaamisen tarve
    - Lomat

Toimintaa ilmeisesti vaarantavat pääosa-alueet:

- Kilpailukyky: Materiaalivirtojen katkeaminen, ja tai uudelleen ohjaaminen
- Toiminta: Operatiivisen toiminnan tuottamisen varmuus

### 2.2.3.1 Kilpailukyky: Globaali tilanne

Asiakkaille luvatut volyyymien hallinnat ja käytetyt toimintamallit, ovat perustuneet aikaisemman kokemuksen pohjalta tehtyihin ratkaisumalleihin. Nämä kokemukset ovat muotoutuneet toisessa ympäristössä eikä niitä ole mahdollista samanlaisina toteuttaa vallitsevassa toimintaympäristössä.

Suurimpina eroina globaalin- ja paikallisen tilanteen välillä mainittakoot:

- Henkilöstöressurssien rajoitteisuus
- Työntekijöiden vahva asema työnantajaa kohtaan
- Työaikojen rajoitteneisuus käytetyssä toimintamallissa
- Vapaan kilpailun säädöstäminen/rajoittaminen

Suurimpana riskinä itse toiminnalle on globaalin kilpailutilanteen silmin katsottuna, tuottaa kilpailukykyistä ja varmaa palvelua asiakkaille.





Kuva 5. Globaali kilpailutilanne

Kuvasta voi havaita, että asiakkaille kuljetusreitti suomen kautta ei missään tapauksessa ole ilmeinen. Päinvastoin, Suomi tekee jo maantieteellisesti melkoisen koukkauksen. Liikenneyhteyksien näkökulmasta koukkaus on sitäkin suurempi.

Suomen kautta materiaalivirran kilpailukykyinen käsitteleminen on erittäin haastavaa. Tähän vaikuttaa maantieteellisen sijainnin lisäksi se, että Globaalissa tilanteessa katsottuna, Suomen niin sanotut kilpailijat itämerellä tarjoavat erittäin kilpailukykyisiä etuja. Näistä mainittakoot mm. laivojen väylämaksujen, sekä satamamaksujen suhteellisen suuri ero kilpailijoiden eduksi.

### 2.2.3.2 Tuottajien riskikartoitus ja luotettavuus

Toiminnan alkaessa tuli julki, että sopimusneuvotteluissa käsitellyt rajaukset materiaalivirtojen käsittelyn osalta eivät pitäneet paikkaansa. Tuottajat toivat julki tyytymättömyytensä vallitsevaan tilanteeseen täsmentäen, että tarve muutokselle oli välttämätöntä. Nopeaan muutoksen tarpeeseen vaikuttaa tarjouskilpailusta seurannut vaikea asetelma, jossa tuottajat ovat saamiensa tietojen pohjalta asettaneet itsensä epäedulliseen asemaan. Tätä kautta tuottajien palvelun tuottamisen luotettavuus oli ilmeinen riski. Epäluotettavaan asetelmaan vaikutti kaksi päätekijää, joista toinen oli materiaalivirtojen heilahtelut, jotka osoittautuivat jo heti alkumetreillä erittäin vaihteleviksi.

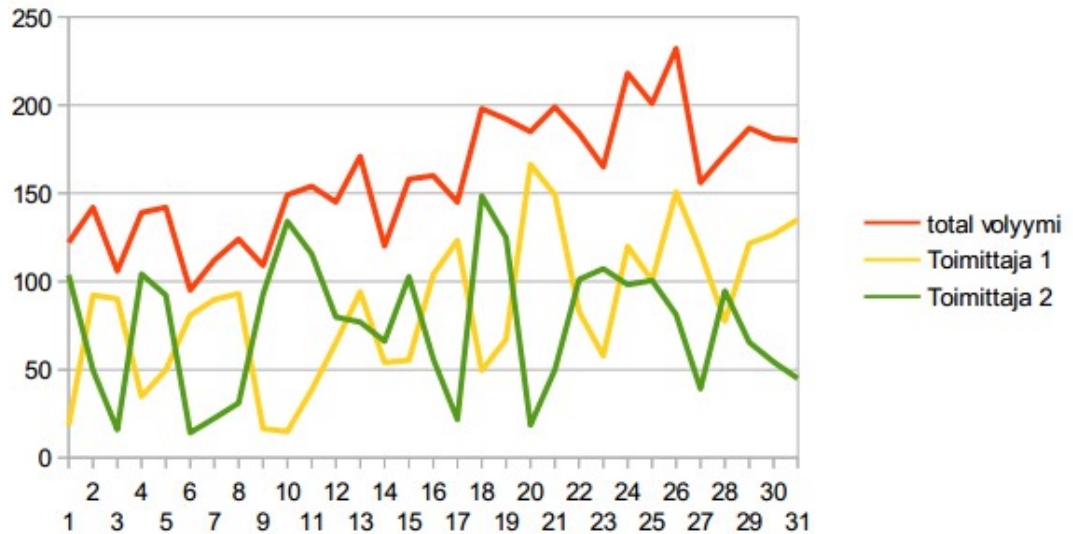
Nämä materiaalivirrat käsiteltiin luvussa 2.2.1.

Yhden terminaalin osalta tuottajat olivat määritelleet omilta osiltaan projektille raja-arvot aikaisemman totutun mallin mukaisesti, jossa materiaalivirrat olivat tasaiset.

Toinen merkittävä tekijä epäluotettavaan asetelmaan oli se, että tuottajat olivat olettaneet keskustelewansa kokonaisprojektin hallinnasta. Kokonaisprojekti käsitteli kolmen eri terminaalin materiaalivirtojen tarpeisiin vastaamisen.

Todellisuudessa osoittautuikin, ettei toiminnalle olisi yhtä tuottajaa vaan toimittaja oli tehnyt päätöksen siitä, että kolmen terminaalin materiaalin käsittelyt jaettaisiin tuottajien välillä. Tämä takaisi toimittajalle alati kilpailukykyisen hinnoittelun, sekä resurssien riittävyyden.

Alla olevasta kuvasta, voidaan havaita merkittävä ero kokonaisprojektin ja osaprojektin resurssitarpeiden väliltä.



Kuva 6. Materiaalivirtojen jakautuminen toimittajien välille

Tuottajan silmin tämä johtaa tilanteeseen, jossa toimittajien varmuus saada operatiivista toimintaa sijoitetuille resursseille oli uhattuna.

Materiaalivirtojen kuvauksista, voi havaita ilmeisen ongelma tuottajan sekä toimittajan silmin: käytössä oleva toimintamalli, jossa eletään jatkuvassa kilpailutilanteessa, eikä tuottaja kykene sijoittamaan sidottuja resursseja tuottavaan toimintaan. Asetelma johtaa ennemmin tai myöhemmin tilanteeseen, jossa toisen tai molemman tuottajan osalta palvelun tuottaminen on mahdotonta ja täten kokonaistoimintavarmuus kärsii.

Toimittaja sai ensimmäiset viitteet resurssien riittämättömyydestä, tuottajien lomakiertojen alkaessa. Tällöin tutuksi tulleet henkilöstöresurssit jaksotetusti vaihtuessa ja toiminnan silti jatkaessaan aikaisempaa kaavaansa. Esille tuli tilanteita, joissa osaavaa henkilökuntaa ei ollut kummallakaan tuottajalla tarjota vaadittua määrää. Tähän vaikutti aikaisemman tarpeen mukaan koulutetun henkilöstön vuosilomien lisäksi se seikka, että operatiivinen toiminta tukeutui vahvasti tehtäväksi normaalin työaikamallin ulkopuolella ylitöinä.

Tuottajat eivät voi käytetyllä kaksivuoro työaikamallilla taata toimittajalle katkeamatonta palvelua.

Vaikuttavana tekijänä voidaan pitää alati vireillä olevaa kilpailutilannetta, joka ei mahdollistanut yhden tuottajan ottaa kokonaisvastuuta tuottaa vaadittuja resursseja ja täten luoda projektin tarpeisiin vastaavaa työaikamallia.

Taulukko 1. Toimintavarmuuden riskikartoitus

Riskitekijä \ osapuolet	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toiminnan risk
<b>Toiminnan varmuus (henkilöstö resurssit)</b>			
<b>Normaali työaikana</b>			
Tavanomaiset resurssitarpeet	1	1	1
Tavanomaiset resurssitarpeet lomakaudella	1	1	1
Tavanomaisesta suuremmat resurssitarpeet	3	4	3,5
Tavanomaisesta suuremmat resurssitarpeet lomakaudella	4	4	4
<b>Arki ylityöt</b>			
Tavanomaiset resurssitarpeet	1	2	1,5
Tavanomaiset resurssitarpeet lomakaudella	3	4	3,5
Tavanomaisesta suuremmat resurssitarpeet	4	4	4
Tavanomaisesta suuremmat resurssitarpeet lomakaudella	5	5	5
<b>Viikonlopun ylityöt</b>			
Tavanomaiset resurssitarpeet	2	2	2
Tavanomaiset resurssitarpeet lomakaudella	3	4	3,5
Tavanomaisesta suuremmat resurssitarpeet	4	4	4
Tavanomaisesta suuremmat resurssitarpeet lomakaudella	5	5	5

\*riskit määritetty asteikolla 1-5 joista, 5 tarkoittaa suurta riskiä ja 1 pientä riskiä

Käytetty toimintamalli, jossa tukeudutaan vahvasti toiminnan suorittamista normaalin työajan ulkopuolella. Malli pakottaa kohtaamaan lainsäädännöllisen raja-arvon ylityöiden tekemiselle. Henkilöstöresurssien ylityöiden täyttyminen, johtaa tilanteeseen jossa toimintaa ei voida jatkaa aikaisemman toimintamallin mukaisesti.

*”Ylityötä saadaan teettää enintään 138 tuntia neljän kuukauden ajanjaksonaikana. Määrää ei voida korottaa. Eri alojen työehtosopimuksissa voi olla omat määräykset tarkastelujakson pituudesta, jotka työnantajan tulee huomioida. Kalenterivuodessa saa teettää ylityötä enintään 250 tuntia. Tämän lisäksi voidaan paikallisesti sopia enintään 80 ylityötunnin teettämisestä.” (L 605/1996)*

Tämä ongelmakohta on tavanomainen puhuttaessa satamatoiminnoista, joissa työsuoritteiden tekeminen tukeutuu vahvasti tehtäviksi normaalin työajan ulkopuolella.

### 2.2.3.3 Toimitsijoiden rajoitettu kilpailuttaminen

Toimintamalli rakentuu vahvasti siten, että tuottajat tilaavat erikoisosaamista vaativan palvelun toimitsijoilta. Palvelu on vahvasti pääoma sidonnaista. Tästä johtuen vallitseva kilpailutilanne tuottajien välillä, sitoo heidän mahdollisuutensa itse suorittaa kyseisiä operaation osa-alueita.

Toimitsijoiden erikoistuneisuus on viety niin pitkälle, että heille kilpailijoiden mukaan tuleminen on erittäin haasteellista.

Tilanteeseen vaikuttaa, myös toimintaympäristön haasteellisuus. Toimintaympäristön ammattiyhdistyssäädökset ovat rajanneet alueella luvalliset toimitsijat hyvin harvalukuisiksi.

*”Alihankintaa koskeviin sopimukseen otetaan ehto, jossa alihankintasopimuksissa alihankkija sitoutuu satamassa ahtaustyötä suorittaessaan noudattamaan työntekijöihinsä ahtausalan työehtosopimusta. Alihankkija sitoutuu myös noudattamaan työ- ja sosiaalilainsäädäntöä. Alihankkijaa käyttävän yrityksen tulee tiedottaa alihankkijalle edellä mainittujen määräysten sisällöstä ja korostaa, että niiden noudattaminen on osa alihankintasopimusta.” (Auto- ja kuljetusalan työehtosopimus, ahtaus työehtosopimus 2014, 4.)*

Kuitenkin näiden toimintojen ollessa operaatioiden suorittamiselle välttämättömiä, ovat toimitsijat itselleen erittäin edukkaassa asetelmassa. Asetelmassa, jossa tuottajat tilaavat heiltä palvelua ja tarjoavat operatiivista kokonaisuutta toimittajalle.

Toimittajan pitäessä tuottajat keskenään vahvassa kilpailuasetelmassa, toimivat tuottajat vahvan hintakilpailuttamisen puskurina toimittajan ja toimitsijoiden välillä.

### 2.2.3.4 Ammattiyhdistykset

Työntekijöiden asema projektiin liittyen on valtakunnallisesti erittäin vahva. Alueellinen asetelma tuli yllätyksenä toimittajalle, jonka kokemus kyseisen työn suorittamisesta sijoittuu maihin, joissa työntekijän asema ei ole yhtä vahva.

## 2.3 Muutospaine

Vallitseva tilanne muodostaa ilmeisiä riskejä toimintavarmuuden kannalta. Näiden riskien vaikutusten minimoimiseksi muodostuu paineita muuttaa nykytilannetta.

Muutospaineeseen vaikuttavat tekijät:

- Toiminnan varmuus
  - Tuottajien varmuus
    - Taloudellinen kannattavuus → varmuus
    - Toiminnallinen varmuus
      - Rajoitetut henkilöstöresurssit
  
- Kilpailukyvyyn säilyttäminen
  - Toiminnan riskien minimoiminen
  - Vision yhtenäistäminen

Vaikka asian eri tarkastelukulmat vaikuttavat eri osapuolten omiin liiketoimintoihin ja näiden suunnitteluun, yhteinen tavoite on ajaa Toimittajan etuja, ja täten tarjota Asiakkaalle kustannustehokasta kokonaispalvelua. Tämä siitä syystä, että vaikka kilpailevan Toimittajan ratkaisumalli saman materiaalivirran suorittamisesta muualla, tuntuu kaukaiselta uhkakuvalta, niin tiedostettua on sen olemassa olo.

Muutospaine muodostuu ristiriitaisesta asetelmasta, jossa tuottajat ovat varautuneet omatoimisesti kokonaisvaltaiseen projektin hoitamiseen, kun taas toimittajan näkemys tuottajista on suorittava osapuoli. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa päällekkäiset resurssoinnit ovat ilmeisiä. Ongelmakohtaksi muodostuu myös selkeiden vastualueiden ja niistä vastaamisen puuttuminen.

*Tilanteen voi kuvailla vertauskuvallisesti, siten että asiakkaana on nälkäinen ihminen. Eri ravintoloitsijat ovat varautuneet, siihen että ihminen tulee ravintolaan ja ravitsee itsensä. Tilanne, jossa ihminen tilaa oman etunsa nimissä juoman ja hampurilaisen eri tuottajilta, saattaa tuottajat asetelmaan johon he eivät ole välttämättä varautuneet. Toinen tuottaja voi hankkia oman toiminnan katteensa, juuri tuolla puuttuvalla juomalla kun taas toinen on laskenut oman toimintansa kannattavaksi ja näkee kilpailukykyisen asemansa sillä, että tarjoaa asiakkaalle pöytäpaikan aterian lisäksi. Asiakas joutuu itse kiusalliseen tilanteeseen, kun hänet ajetaan pöydästä pois, tai kun hän ei saakaan jälkiruokaa, vaikka se hampurilaiseen kuuluukin.*

### 3 TOIMINNAN UUDISTAMINEN INNOVAATION AVULLA

Toiminnan uudistaminen on ollut käsiteltävänä jo ensimmäisestä tarjouskilpailusta lähtien. Tätä vauhditti, toisen tuottajan äkillinen poisjääminen projektista syksyllä 2012. Tästä seurasi merkittävä muutos projektille monesta eri näkökulmasta katsottuna.

Yliopettaja Simo Ollilan, Kyamk, pitämä kurssi keväällä 2012 ”Liiketoiminnan uudistaminen innovaatioiden avulla” sisältöineen, vastaa edellä mainitun ongelmallisen asetelman tarpeisiin (Ollila 2012) .

Kurssi jakautui kolmeen eri osaan, tavoitteenaan tuottaa innovatiivisia ratkaisuja tarpeisiin vastaten.

#### **Ensimmäinen vaihe:**

Ensimmäisen vaiheen tehtävänä oli kartoittaa olemassa olevia erilaisuuksia. Tämä toimii kolmikannan pohjana.

”Uuden vahvuuden tunnistaa vasta saatuaan lähes valmiin idean. Tämä menetelmä vaiheistaa ideoinnin, älkää siis etsikö erityisesti vahvuuksia, vaan erilaisuuksia” (Ollila 2012).

#### **Toinen vaihe:**

Toisessa vaiheessa tehtävänä oli listata muutoksia ja kytkeä aiemmin listattuja vahvuuksia näiden kanssa pareiksi.

”Yritysstrategian keskeisiin ajatuksiin kuuluu toisaalta, että hyvä strategia perustuu omiin vahvuuksiin, mutta myös se, että strategian muutoksia tulee etsiä, kun liiketoimintaympäristö muuttuu. Muissakin tilanteissa havaitsematta jääneitä liiketoimintamahdollisuuksia tietysti on, mutta eniten niitä esiintyy liiketoimintaympäristön muutokseen liittyen.” (Ollila 2012)

Lopputuloksena tälle harjoitukselle muodostui mielenkiintoisia kytköksiä.

Taulukko 2. Muutosten kytkeminen vahvuuksiin

<u>Muutos</u>	<u>Vahvuus</u>
Ay-liikkeen väistyminen	Ketterä, avoin muutoksille -->
Toimialan avautuminen	Uusien toimintatapojen mukaan tuominen
Asiakkaiden yhdentymisen	Avoimen pelin merkityksen kasvaminen
Materiaalivirtojen surkastuminen	Kevyt rakenne, toiminnan mukautuminen Kilpailun todellinen kiristyminen
Materiaalivirtojen erilaistuminen	Toimijoiden yksilöityminen omalle alalleen
Teknologian nopea kehittyminen	Investointien merkitysten täysi muuttuminen
Informaation avautuminen	Toiminnan nopea kehittyminen Saunasopimusten poistuminen Asiakkaan tietouden lisääntyminen
Logistiikan ostaminen "avaimet käteen"	Asiakkaalle palvelu ovelta ovelle Toiminnan avoin läpivirtaaminen
Raha-virtojen muuttuminen	Palvelun ja osaamisen merkityksen todellinen kasvaminen "Palvelu palvelusta" periaatteen palautuminen

**Kolmas vaihe:**

Kolmannessa tehtävässä oli tarkoituksena etsiä kytkentöjä edellisten harjoitusten parien ja virikelistalla olevien tai muiden tarpeiden välillä. Tavoitteena on tuottaa tyydytystä tarpeille.

Seuraavilla sivuilla on kirjattuna esimerkkinä muutamat tuotokset kolmivaiheiselle harjoitukselle.





Kuva 7. Harjoitustehtävän tuotos 1

*”Käyntikortistosta esiin tuleminen haun avulla, tyyliin: Tämä mies tuntee tuon, tämä tuon ja tuo tuntee hänet. Kokonaisuus olisi omanlainen kontaktien verkosto, josta tarpeen haulla löytää palvelutarjoajien ryppäistön. Palvelu on siis ajatukselle:*

*”ei se mitä tiedät, vaan sen mitä tiedät ettet tiedä ja osaat löytää sen, joka sen tietää”.*

*Näin vältytään tilanteilta, jossa pyöritetään korttia jossa on itselle vaan nimi.*

*Vaan, nenän edessä näkyy aina verkosto tämän ”nimen” ympärillä.*

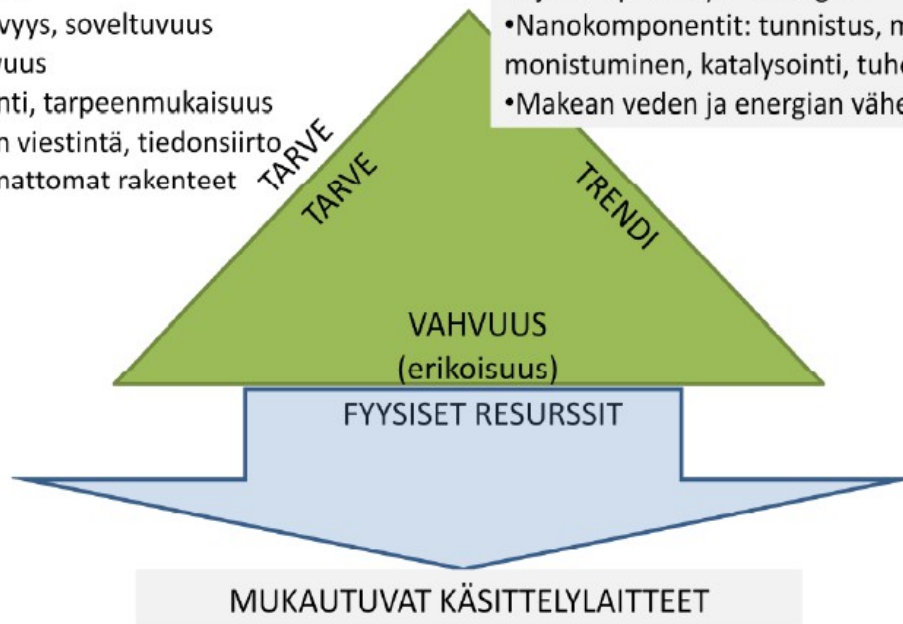
*Teoriassa siis jo tiedät ketä kättelet, vaikka et ole sitä vielä tiedostanutkaan.”*

(Olli 2012).

## Nopea oppiminen – Ihminen toimii koneiden kanssa ”Plug and play”

- Korjaaminen, itsediagnostiikka, varaosahuolto
- Itsetietous, loki
- Huollettavuus
- Tuottavuus
- Tehokkuus
- Käytettävyys, soveltuvuus
- Muuttuvuus
- Optimointi, tarpeenmukaisuus
- Käyttäjän viestintä, tiedonsiirto
- Soveltumattomat rakenteet

- Kaiken kattava tietoliikenne, geeni- ja nanotekniikka
- Bittien osuus tuotearvosta kasvaa, bitit ohjaavat pian myös biologiaa
- Nanokomponentit: tunnistus, muokkaus, monistuminen, katalysointi, tuhoaminen
- Makean veden ja energian vähentyminen



Kuva 8. Harjoitustehtävän tuotos 2.

*”Erikoistuotteiden käsittelyyn nanoteknologialla muovautuvat käsittelylaitteet. Käsittelylaitteet saavat muototiedon ja vaatimukset käsiteltävän tuotteen valmistajalta, esimerkiksi ”plug and play” kuljettajan tietopankissa olevasta tietokannasta. Tätä kautta pienennetään erikoislaitteisiin sidotun pääoman määrää. Näin lisätään radikaalisti erikoistuneiden koneiden käyttömahdollisuuksia ja tätä kautta suurennetaan käyttöastetta.”*  
(Olli 2012).

Näiden harjoitusten tuotokset ovat lennokkaita, ja saattavat tuntua tällä hetkellä mahdottomilta. Harjoitukset kuitenkin avaavat ajattelumallia lähestymään omiin vahvuuksiin ja/tai erilaisuuksiin, ennen itse tarpeen määrittelyä.

### 3.1 Tavoitetilan määrittäminen

Tavoitetilaa ei määritelty osapuolten osalta yhdeltä istumalta. Toisen tuottajan poisjääminen kuitenkin pakotti tilanteeseen, jossa niputettiin vallitseva tilanne yhteen. Tämä oli kriittinen piste yhteiskilpailun muodostumiselle, vaikka tämän potentiaalia oli kartoitettu jo jonkin aikaa.

#### 3.1.1 Trendien tunnistaminen

Yhtenä osa-alueena yhteiskilpailun muodostumisen ajatukselle on tunnistaa vallitsevat trendit, sekä tunnistaa oma sijaintinsa näiden valossa.

Taulukko 3. Trendien tunnistaminen

<u>Trendi (muutos)</u>	<u>Vaikuttaa</u>	<u>Johtaa muutokseen</u>	<u>Mahdollistaa</u>
<b>Paikallinen</b>			
Materiaalivirtojen vähentyminen	Kilpailun kiristyminen Kilpailun kiristyminen	Erikoistumiseen omalle toimialalle Innovatiiviseen lähestymiseen	Asiakkaan vahvan kilpailuttamisen Uusien toimintamallien mukaan tuleminen Välikäsien muodostumisen, asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi
Johdannainen Rajojen avautumisesta	Materiaalivirtojen erilaistuminen Toimialan avautuminen	Toimijoiden yksilöitymisen omille aloilleen Vakiintuneiden alalla toimijoiden aseman kyseenalaistamiseen	Uusien toimintatapojen mukaan tuominen
Liikenneyhteyksien kehittyminen			
<b>Globalisaatio</b>			
Rajojen avautuminen (EU)	Työvoiman vapautuminen	AY-liikkeiden vaikutuksen pienentymiseen	Henkilöstön vapaan käyttämisen toimialueella
Informaation avautuminen (kansainvälisen kaupan kehittyminen)	Yksityiskohtaisen tiedon saaminen helpottuu Asiakkaan tietouden lisääntyminen	Toiminnan nopea kehittyminen Saunasopimusten poistuminen	Avoimen kilpailun ja uusien toimijoiden mukaan tuleminen Uusien toimijoiden astumisen vahvasti rajoitetulle toimialalle Avoimen pelin merkityksen kasvaminen "Pienten asiakkaiden" puhuessa yhdessä, on kokonaisuus merkittävämpi kun sen osat.
Teknologian nopea kehittymien	Asiakkaan tietouden lisääntyminen Investointien merkityksen muuttuminen	Asiakkaiden yhdentymisen Raha-virtojen merkityksen muuttuminen	Yhteisen riskien hallinnan

Taulukkoon on kerätty niitä trendejä, jotka ovat vaikuttaneet liikeidean syntymiseen. Näiden trendien vaikutusta on spekuloitu jo niiden kartoitusvaiheessa, ja usea näistä on löydetty johdannaisena muista keskusteluista

### 3.1.2 Tarve

Tarvekartoitus on tapahtunut jaksotetusti. Tässä luvussa on koottu tarpeet yhteen, näin luoden helposti käsiteltävän kokonaisuuden.

#### 3.1.2.1 Tarve yhtenäistää visiot

Kuten luvussa ”2.2.2 Visioiden ja tavoitteiden erot” on esitetty, niin toiminnan kannalta eriävät visiot, toisin sanottuna tavoitteet, luovat ilmeisen tarpeen muutokselle.

## Vision muuttuminen

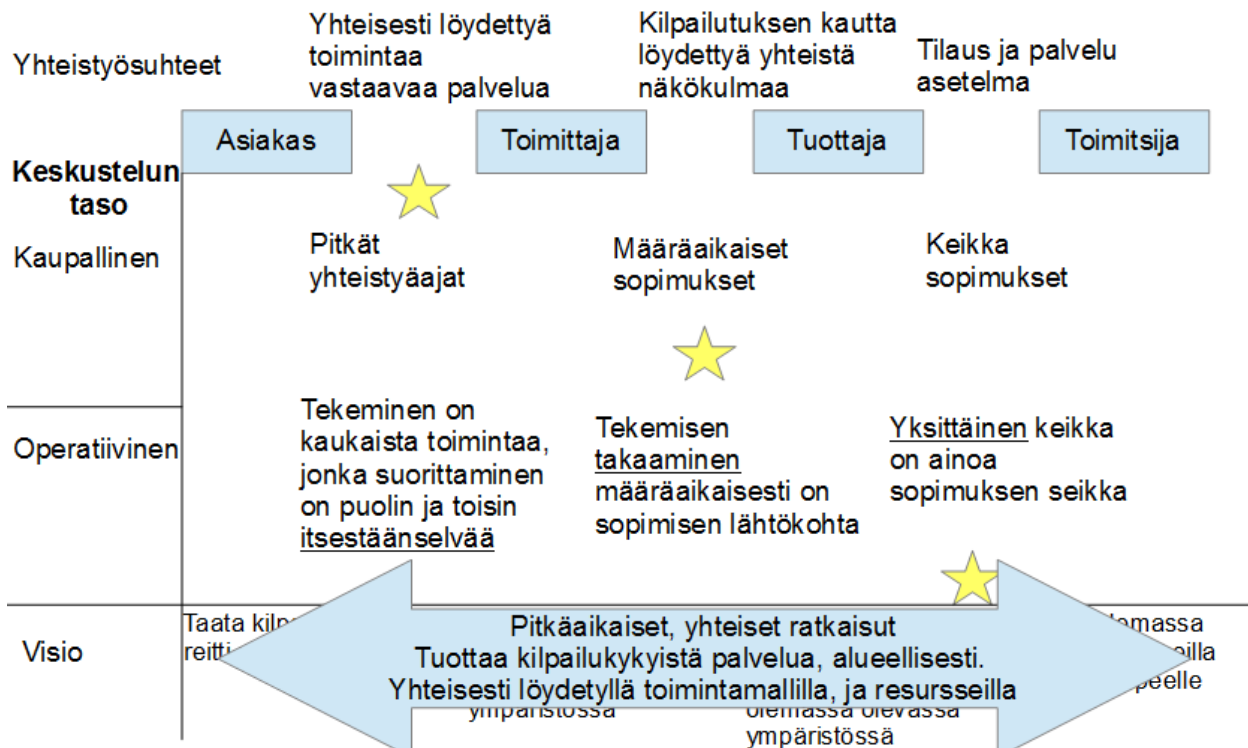


Kuva 9. Vision muuttuminen

Yllä olevalla kuvalla havainnollistetaan kuinka visio muuttuu liikuttaessa osapuolesta toiseen. Tähän muuttumiseen vaikuttaa sekä tilanteen käsittämisen eroavaisuudet että oma sijainti toimiympäristössä.

Tarve asiakkaan vision pysymisestä mahdollisimman muuttumattomana siirryttäessä toiminnan tasoilta toisille on ilmeinen. Läpivirtaavalla kysynnällä pyritään vähentämään alkuperäisen tarpeen muuttumista liikuttaessa osapuolesta toiseen.

## Läpivirtaava kysyntä



Kuva 10. Läpivirtaava kysyntä

Yllä olevasta kuvasta voidaan havaita yhtenäistetyn vision kokonaisuus. Muutos vaatii uutta lähestymistapaa, jokaisella rajapinnalla.

Toiminnalle uusien toimintatapojen rakentaminen vaatii poikkeuksellisesti investointeja. Investointien vaikutus käsittelyhintaan on riippuvainen siitä, millä aikavälillä investointi tulee kuolettaa. Sopimusaikojen yhtenäistäminen mahdollistaa sen, että operatiiviset investoinnit on mahdollista kuollettaa järkevällä aikavälillä. Tämä estää sen, että ruohonjuuritasolla osapuolten vaihtuminen, ja uusien mukanaan tuomien investointien kustannusten vaikutus projektia kohtaan minimoituu.

### 3.1.2.2 Tarve yhtenäistää toiminta ja johtaminen

Toiminnan kannalta ilmeiseksi tarpeeksi muodostui yhteisen johtamisen ja toiminnan rakentuminen. Ratkaisun on ennenkaikkea vastattava yhteisen vision tarpeita. Tarve on saada johtaminen keskitettyä, näin pienentäen reagointiaikoja, parantaa johtamisenlaatua sekä keventää organisaatiota ja vähentää byrokratiaa.

### 3.1.2.3 Tarve yhtenäistää resurssit

Aikaisemman toimintamallin rakentuessa, Toimittajan asettaessa eri Tuottajat kilpailuasetelmaan, on toiminnan takaamiseksi eri Toimittajilla ollut lähes identtiset resurssit varattuna täyttää Toimittajan tilaukset.

Taloudellinen tarve yhtenäistämiseksi muodostuu resurssien suorien- ja välillistenkustannusten ollessa yli kaksin kertaisten, verrattuna asetelmaan mitä tuottaminen realistisesti vaatisi. Kustannukset muodostuvat, tilanteelle sopimattomista ratkaisuista henkilöstön työaikamallin osalta. Kaluston osalta, vajaavainen käyttöaste näytteli omaa osaansa tarpeettomien kustannusten muodostumiselle.

Resurssien yhtenäistämisen yhtenä tarpeena on ollut myös tuottaa tasalaatuista ja ennen kaikkea luotettavaa palvelua.

#### 3.1.2.3.1 Henkilöstö

Tarve työaikamuutokselle muodostuu, siitä että toiminta tukeutuu suoritettavaksi vahvasti normaalin työajan ulkopuolella. Normaalin työajan ulkopuoliset työt ovat työntekijän puolelta vapaaehtoista suoritetta. Näiden suoritteiden määrä on lainsäädännöllisesti vahvasti rajoitettu. Tarve vaihtoehtoiselle työaikamallille on ilmeinen.

Käytetty malli, jossa toiminta suoritetaan usean tuottajan henkilöstöllä aiheuttaa sen, että varsinkin lomajaksoilla henkilökunnan vaihtuvuus on suuri. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tarvittavan osaamisen takaaminen on epävarmaa. Tarve ammattiosaamisen takaamiseksi on ilmeinen.

### 3.1.2.3.2 Kalusto ja fasilitteetit

Tarve järkeistää käytettävissä olevan kaluston ja fasilitteettien määrä. Tarve muodostuu päällekkäisistä projektiin sijoitetuista resursseista, ja näiden vajaan käytön aiheuttavista piilevistä kustannuksista.

### 3.1.2.3.3 Ostopalvelut

Tarve tuottaa asiakaslähtöistä palvelua, myös niitä ostaessa.

Tarve muodostuu tilanteesta, jossa palvelun ostaminen on rajoitettu. Tällöin on tukeuduttava toimintaan hyväksytyihin palveluntarjoajiin. Toisin sanottuna osa tarpeesta on mahdollistaa palveluntarjoajien vapaa kilpailuttaminen.

Vapaan ostamisen muita rajoitteita on myös tilanne, jossa palvelun tuottaminen perustuu vahvasti erikoistuneeseen kalustoon. Tämä kalusto vaatii huomattavia investointeja, joiden suorittaminen rajoittaa mahdollisten kilpailijoiden tulemistä toimintaan.

Yhtenä osatarpeena on myös, se että tällaisen vahvasti erikoistuneen palvelun ostaminen vaatii syvää perehtymistä aiheeseen. Ostamisen vaikeuteen vaikuttaa myös vallitseva asetelma, jossa yksi Toimittaja kilpailuttaa useaa Tuottajaa, näiden tukeutuessa samoihin toimitsijoihin.



Kuva 11. Toimitsijoiden varma asetelma

Yllä oleva kuva havainnollistaa, miten Toimitsijat ovat jääneet kilpailutilanteen ulkopuolelle. Tämä muodostaa tarpeen, saada avattua tilanne vapaalle kilpailulle.

### 3.1.3 Vahvuuksien kartoittaminen

Osaamisen vahvuuksien kartoittaminen on jaoteltu kolmeen pääryhmään, näiden vahvuuksien erot toisistaan on kuvattuna alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4. Vahvuuksien tasojen sijoittuminen

Osapuolet	Asiakas	Toimittaja	Tuottaja	Toimitsija
Kaupallinen	Globaali tuntemus	Paikallinen tuntemus	Tuotannon kustannusten tuntemus	
Johtaminen	Pitkäjänteinen	Määräaikainen	Tapauskohtainen	
Operatiivinen	Yleinen ja -globaali tuntemus	Paikallinen ja toiminnallinen tuntemus	Tuotannollinen tuntemus	

Taulukkoa tulkiten, asiakas omaa globaalin ja pitkäjänteisen tuntemuksen operatiivisesti yleisellä tasolla. Toimitsija taas omaa tuntemuksen tuotannollisista yksityiskohdista, omalta ammattialueeltaan.

Tämän työn yhteiskilpailu sijoittuu Toimittajan ja Tuottajan väliseen kauppasuhteeseen, joten vahvuuksien listaaminen on suoritettu näiden kahden osapuolen näkökulmasta, ottaen kuitenkin huomioon ulkopuolelle jäävät osaamisalueet, jotka vaikuttavat synergian muodostumiseen.



Taulukko 5. Vahvuuksien listaaminen Toimittajan ja Tuottajan osalta

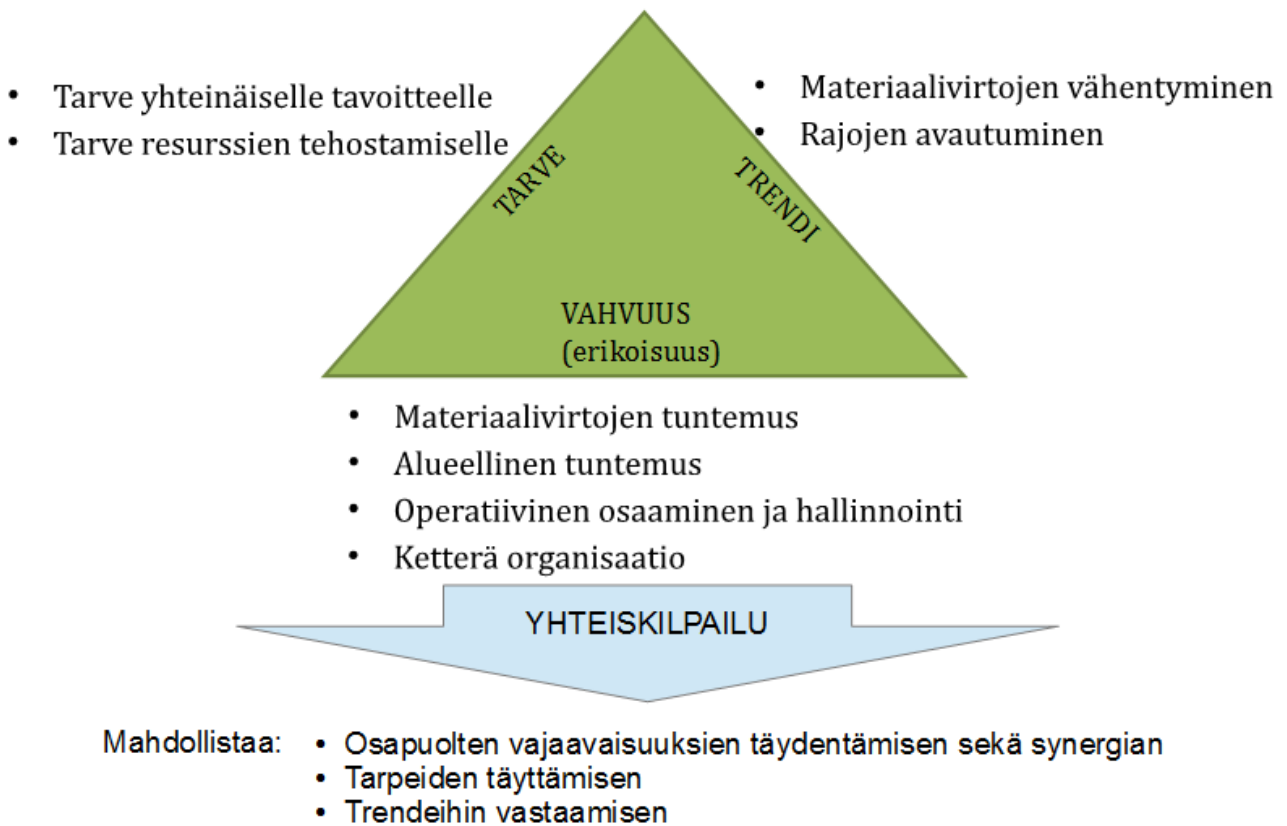
<u>Vahvuudet</u>	<u>Toimittaja</u>	<u>Tuottaja</u>	<u>Muu:</u>
Yleisen markkinatilantaan muutokset			Asiakas, Toimittajan kontaktit voivat paikata
Globaali ostaminen ja myyminen	Hallitsee	Tietää	
Terminaalien omistaja	Hallitsee		
Logistiikkaketjujen tarjoaja	Hallitsee		
<b>Hallinto</b>			
<b>Ahtaustoiminta</b>			
-Liiketoiminnan erityispiirteet		Hallitsee	
-AY ja TES tuntemus		Hallitsee	
-->Työaikamallien tuntemus		Hallitsee	
-->Henkilöstöhallinnan erityispiirteet		Hallitsee	
<u>Taloushallinto ja toiminnan seuraaminen</u>	Osaa	Hallitsee	
<u>Paikallinen ostaminen</u>	Osaa	Osaa	
<b>Operatiiviset osa-alueet</b>			
Hallinto, seuranta, analysoiminen	Tuntee	Osaa	Toimitsija1, Toimittaja valmis erikoistumaan
Kalusto, tarvikkeet ja fasiliteetit		Hallitsee	Toimitsija1, Toimittaja valmis investoimalla avaamaan kilpailun
-Hankinta(osto vuokraus)		Hallitsee	Toimitsija1, Toimittaja valmis ostamaan erityisluvallisuuden
-Ylläpito		Hallitsee	
Konepalvelut			Toimitsija1, Toimittaja valmis erikoistumaan
-Erikoiskalusto välttämätön			Toimitsija1, Toimittaja valmis investoimalla avaamaan kilpailun
-Erityisluvallista toimintaa			Toimitsija1, Toimittaja valmis ostamaan erityisluvallisuuden
Kuljetuspalvelut			Toimitsija2, Toimittaja valmis investoimalla avaamaan kilpailun
-Erikoiskalusto välttämätön			Toimitsija2, Toimittaja valmis kyseenalaistamaan erityisluvallisuuden
-Erityisluvallista toimintaa			

Osaamisen listaus osoittaa, että Toimittajalla on vahva globaali tietämys.

Tuottajalla on paikallinen osaaminen hallinnon, sidosryhmien, kaluston, fasiliteettien ja AY-liikkeiden osalta. Kokonaisvaltaisesti Toimittajan ja Tuottajan osaamisen ulkopuolelle jää kone- ja kuljetuspalveluiden vaatima erikoisosaaminen.

Toimittajan omistaessa materiaaliavirtojen käsittelemiseen vaadittavat terminaalit, on tätä kautta valmius investoida ja laajentaa osaamistaan kone- ja kuljetuspalveluiden hallintaa kohtaan.

### 3.2 Toiminnan uudistaminen, yhteiskilpailun luominen



Kuva 12. Yhteiskilpailun kolmikanta

Aikaisemmissa luvuissa on kirjattuna peruselementit kolmikannalle. Näistä pääelementeiksi on tapaukseen liittyen nimettyä ylemmän tason asiat.

Vision ja mission peruslähtökohtien ollessa samat, yrityksen perustamisen paine muodostuu strategisesta lähtökohdasta. Strategian uudelleen määrittämisen kautta on mahdollista saada ilmeistä kustannushyötyä, ja ennen kaikkea toimintavarmuutta.

Yhteisen strategian luomisen edellytyksenä on yhteinen asioiden käsittely. Tässä työssä tämä toimintamalli on nimetty yhteiskilpailuksi, tilanteeksi, jossa yritysten liiketoiminnat ovat osittain kilpailuasetelmassa. Osittain näiden ollessa samanaikaisesti yhteisen projektin suorittamista. Rikkomatta näitä asetelmia, lähestytään molemmille osapuolille rajoittavia ja uhkaavia asioita yhdenmällä liiketoimintojen päällekkäisyyksiä.

### 3.2.1 Yhteisen liiketoimintasuunnitelman luominen

Yhteinen liiketoimintasuunnitelma ei ole kaukaa haettu asia, eikä uusi juttu. Ulkoistamisen vahvana osana on tunnistaa ulkoistettava osa-alue ja määrittää täten aliurakoitsijalle jo tarkkaan pureskeltu liiketoimintasuunnitelman pohja.

Tässä tapauksessa ei käsitellä tilannetta, jossa ulkoistettaisiin toimintoja. Lähestymiskanta on enemmänkin asetelma, jossa molemmilla yrityksillä on oma liiketoiminta-alueensa. Yhteisellä liiketoimintasuunnitelmalla pyritään löytämään sama tavoite, eri pisteissä sijaitseville osapuolille. Näin eroavaisuuksien tukiessa toisiaan, voidaan luoda yhteinen toimintamalli yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Syntynyt liiketoimintasuunnitelma on perustettavan yrityksen pohjana. Perustettava yritys pyrkii avaamaan uusia toimintamahdollisuuksia. Jotka palvelevat molemman osapuolen, Toimittajan sekä mukana olevan Tuottajan, tarpeita.

#### 3.2.1.1 Visioiden yhtenäistäminen

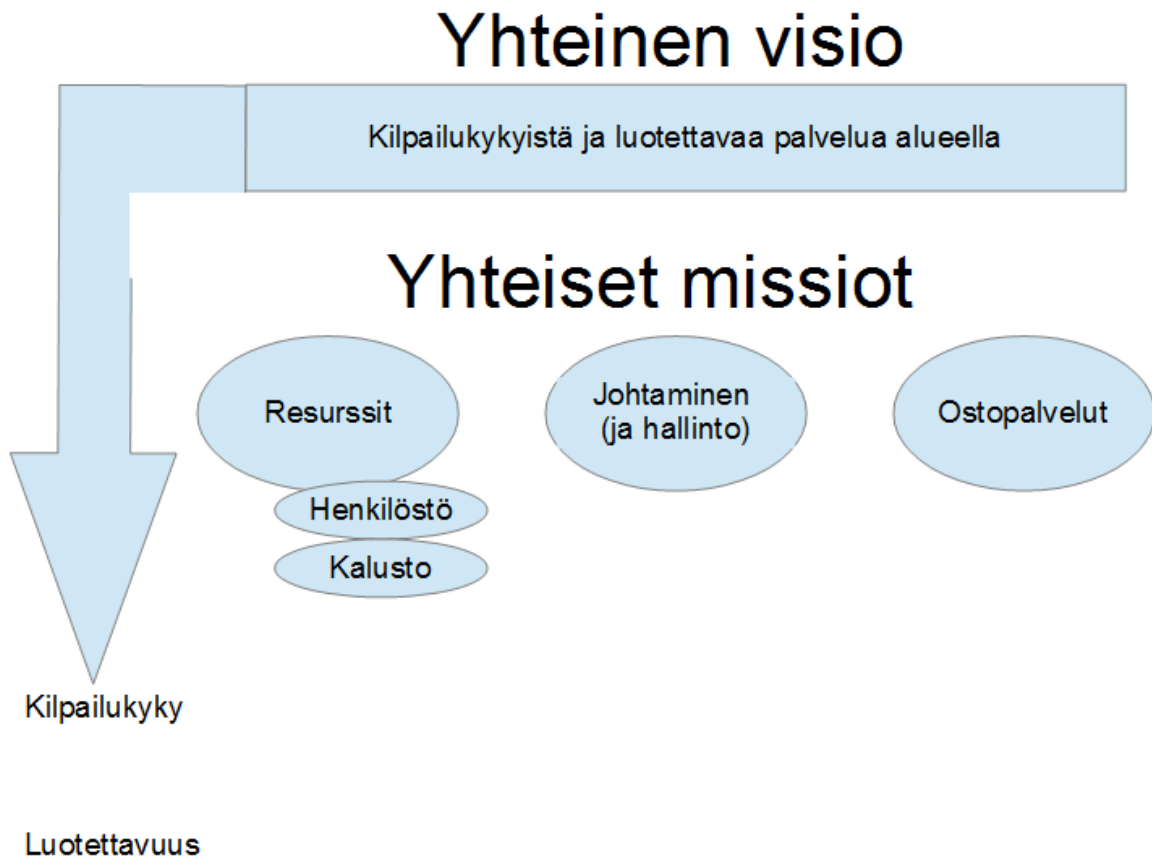
Yhteisen vision lähtökohtana on Toimittajan sekä Tuottajan tavoitetilojen yhdistäminen. Näin muodostaen perustettavan yrityksen toiminnan perustan.

Perustettavan yrityksen tulee palvella ydin tavoitetta, joka on tuottaa kilpailukykyistä ja luotettavaa operointia alueelle. Tällöin peruspilareiksi muodostuvat luotettavuus ja kilpailukyky.

#### 3.2.1.2 Missioiden yhtenäistäminen

Yhteiset missiot palvelevat löydettyä visiota. Tarkoituksena luoda pureskeltavia osa-alueita vision saavuttamiseksi.

Missioiden päätasolle muodostuu kolme pääosa-alueita. Nämä ovat resurssit, johtaminen sekä ostopalvelut. Ostopalvelut on eriytetty resursseista niiden erityispiirteiden vaatiman lähestymisen takia.

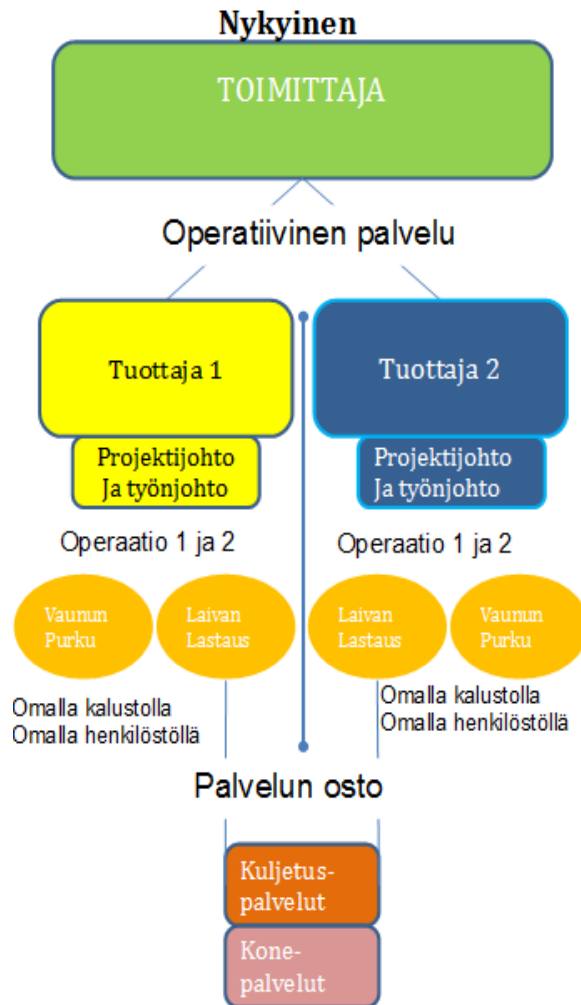


Kuva 13. Yhteiset missiot

Yllä oleva kuva havainnollistaa, vision peruselementtien vaatimusten ohjaamisen osa-missioille. Näin missioiksi muodostuu:

- Tarjota kilpailukykyiset ja luotettavat resurssit
  - Henkilöstön osalta
  - Kaluston osalta
- Rakentaa kilpailukykyinen ja luotettava ostopalveluratkaisu

Missioiden määrittelyn vaiheessa pureskellaan peruselementtien vaatimukset osa-alueiksi. Näin saadaan muodostettua selkeitä tavoitteita ja lopullinen tavoitetilä määriteltyä.



Kuva 14. Nykytilanne

Yllä olevasta kuvasta voidaan tarkastella lähtötilannetta muutokselle.

Ongelmakohtiksi tästä tilanteesta on tarkemmin kuvattuna luvussa 2.3 muutospaineet. Nämä muutospaineet eivät kuitenkaan ole yrityksen missioita, vaan missiota edustavat ne ratkaisut, joita muutospaineiden ratkaisemiseksi on luotu.

Taulukko 6. Muutospaineille vastineet

Muutospaineet	Vastine	Ratkaisumalli	Vaatii
<b>Kaupallinen</b>			
Kaupallinen asema (materiaalivirtojen heilahtelut)	aseman vakiinnuttaminen	Toimintavarmuuden vakuuttaminen	Pohjaa lupauksille
<b>Johtaminen</b>			
Eriävät visiot	Yhtenevien visioiden määrittäminen	Tavoitteiden yhdenmukaistaminen	Yhteisten tavoitteiden määrittäminen
<b>Operatiiviset muutospaineet</b>			
Toiminnallinen varmuus	Henkilöstöresurssien riittävyys Henkilöstöresurssien saatavuuden varmuus	Henkilöstö boolin laajentaminen 3/7 työaikamalli	Uudelleen järjestäytymistä Uudelleen järjestäytymistä
Ostopalvelut	Kilpailutilanteen avaaminen Saatavuuden varmistamista	Tilaushierargian avaaminen Vaihtoehtoisen toimintamallin rakentaminen	Uudelleen järjestäytymistä Mahdollisuuksien kartoittamista
<b>Resurssit</b>			
Operatiivinen johtamisen päällekkäisyydet	resurssien yhdistäminen	Yksi ohjaava operatiivinen solu	Uudelleen järjestäytymistä
Kaluston ja fasilitteettien päällekkäisyydet	resurssien yhdistäminen	Yksi resurssibooli projektille	Oikean määrän kartoittamista

Operatiiviset muutospaineet ja niille vastineet on kuvattuna yllä olevassa taulukossa.

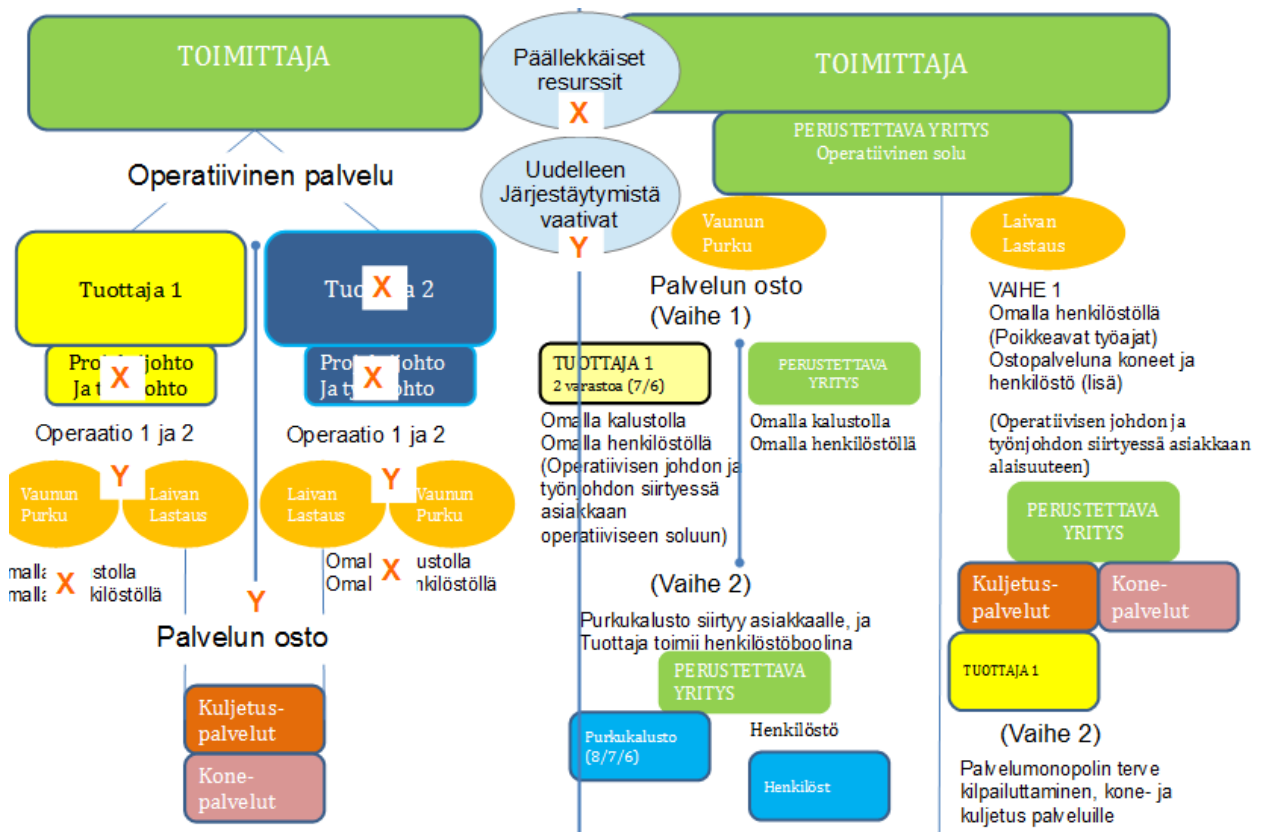
Kaupallisen aseman vakiinnuttaminen vaatii sen, että Toimittajan on taattava Asiakkaalle kustannustehokas ja luotettava ratkaisu. Sen että, Toimittaja voi tällaisen lupauksen antaa, on hänen saatava vähintään saman arvoiset vakuudet omilta aliurakoitsijoiltaan. Pitkät yhteistyösopimukset ovat varmemmat, kuin yksittäiset ostoratkaisut.

Resurssien yhdistäminen vaatii myös pitkäntähtäimen suunnitelmia.

### 3.2.1.3 Yhteisen strategian määrittäminen

Strategioiden kautta luodaan askeleet tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia on toteuttamiskelpoinen suunnitelma ja lähestymistapa tavoitteisiin pääsemiseksi.

Strategisesti ei voida omaa sijoittumista havaita nykytilannetta esittävästä kuvasta, vaan strategia vaatii rinnalleen tavoitetilan kuvaamisen.



Kuva 15. Muutos nykytilanteesta tavoitettiin.

Yllä olevassa kuvassa on jo hahmoteltuina vaiheittainen siirtyminen nykytilasta tavoitettiin. Vaiheittainen muutos takaa toiminnan jatkuvuuden. Kuvassa on jo kuvattuna Tuottaja 2:n poisjääminen projektista.

### 3.3 Muutosvaiheiden määrittely

Merkittävimmät muospaineen alaiset osa-alueet:

- Yhden mukainen visio

**Alkutilanne**, jossa jokaisella osapuolella on oma organisaationsa tuottaa palvelua.

**Muutoksen myötä** projektin johtaminen keskitetään yhteen elimeen ja täten varmistetaan yhdenmukaisen vision saavuttamisen.

- Henkilöstö

**Alkutilanne**, jossa operaatiot tilataan tuottajilta tilanteen mukaan, jolloin ei ole mahdollista rakentaa pitkän tähtäimen suunnitelmia ja/tai toimintamalleja.

**Muutoksen myötä** käsiteltävien materiaalivirtojen jakaminen on mahdollista. Tämä avaa myös potentiaalinen rakentaa 24/7 vuorotyöaikamallin, jonka pohjalta on mahdollista taata katkeamaton palvelu asiakkaille.

- Kalusto

**Alkutilassa** tuottajat varaavat kaluston käsiteltävien piikkien kärkien mukaan. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa kaluston käyttöaste on hyvin vajavainen. Tästä syntyneet kustannukset ovat luonnollisesti mukana hinnoittelussa, ja tämä alentaa kilpailukykyä.

**Muutoksen myötä**, on mahdollista rakentaa kalustobooli, jota kautta saadaan kaluston käyttöaste tehokkaammaksi. Tätä kautta kalustokustannusten merkitys kokonaistoimintaan pienentyy.

- Hallinto

**Alkutilassa** tuottajat ovat varanneet täydet resurssit oman toimintansa takaamiseksi. Samoja työtehtäviä on havaittavissa myös toimittajan toiminnoissa.

**Muutoksen myötä** avautuu mahdollisuus rakentaa yksi organisaatio projektille. Tämä leikkaa ns. päällekkäistoimintoja ja niistä aiheutuneita suorita sekä epäsuoria kustannuksia.

- Aliurakoitsijoiden hallitseminen

**Alkutilassa** toimitsijat ovat olleet vahvassa asetelmassa. He tietävät oman asemansa sekä sen, että heille kilpailijoiden muodostuminen on erittäin haastavaa.

**Muutoksen myötä**, avautuu mahdollisuus, jossa Toimittaja on suorassa suhteessa toimitsijoihin. Tämä kääntää hintaneuvottelujen painon toimittajan edunmukaiseksi, koska toiminnalla on yksi päätuottaja, eikä ammattiyhdistysten rajoittuneisuus ole niin voimakas.

Tavoitetilan saavuttaminen ei ole mahdollista toteuttaa kaikilta osin samaan aikaan. Joiltain osilta muutokset on suoritettava vaiheittain. Tämän työn liitteenä (Liite 1) on muutoksen vaiheet taulukoituna.

### 3.3.1 Ensimmäinen vaihe

Muutosten toteuttamisen ensimmäisessä vaiheessa keskitytään hallinnollisiin toimenpiteisiin sekä toimintaympäristön muokkaamiseen tavoitetilaa tavoitellen.

Satamaoperointiin yrityksen perustaminen sisältää toimenpiteitä, jotka poikkeavat muista toimialoista. Näiden toimenpiteiden vaatiman ajan aikana on mahdollista suorittaa muita toimenpiteitä, kuten yhteistyösopimusten järjesteleminen.



### 3.3.1.1 Liiketoiminnan jakaminen

Liiketoiminnan jakaminen on ensimmäisiä tehtäviä yhteistoiminnan perustamisessa. Tavanomainen menetelmä on luoda resurssointi liiketoiminta-arvion pohjalta. Yhteistoimintamalli mahdollistaa liiketoiminnan jakamisen resurssoinnin pohjalta. Täten molemmat osapuolet tietävät omat raja-arvonsa.

### 3.3.1.2 Operatiivisen toiminnan sulauttaminen

Operatiivisen toiminnan sulauttamiseen liittyen on mahdollista sulauttaa käytettävissä olevat seurannat sekä operatiivinen johtaminen yhteen. Operatiivisen toiminnan yhteisen suunnittelun kautta saadaan paras synergiaetu molemmin puolin aikaiseksi.

### 3.3.1.3 Resurssien yhtenäistäminen

Yhteistoimintamallin yhtenä kulmakivenä, on saada käytettävissä olevista resursseista käyttöasteen optimoinnin kautta mahdollisimman paljon kustannustehostuksen kautta hyötyä irti.

#### 3.3.1.3.1 Johtaminen

Ensimmäisen vaiheen johtamisen sulauttaminen on aloitettu käytännössä jo silloin kun ensimmäiset valmistelevat toimenpiteet on suoritettu. Yhteistoiminnan johtaminen vaatii osapuolilta ennen kaikkea rehellisyyttä ja avoimuutta.

#### 3.3.1.3.2 Henkilöstö, vaihe 1

Henkilöstömuutosten ensimmäiseen vaiheeseen liittyy vahvasti projektia palvelevan työaikamallin luominen. Työaikamallin, jota kautta ei niinkään saada suoranaista taloudellista hyötyä aikaiseksi, vaan taataan palvelun katkeamattomuus.

Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön osalta varaudutaan jo suunnitelmallisesti toisen vaiheen henkilöstömuutoksien mahdollisesti aiheuttamiin vaikeuksiin.

### 3.3.2 Toinen vaihe

Muutosten toisen vaiheen toteuttamisessa keskitytään radikaalimpiin toimenpiteisiin, joita on valmisteltu ensimmäisen vaiheen aikana. Nämä muutokset koskevat enemmän operatiivisen toiminnan uudelleen järjestelyjä.

Toisen vaiheen tapahtumat toteutetaan paljon tiiviimmällä aikajaksolla, ja tällöin suunnitelmien on oltava vedenpitäviä.

#### 3.3.2.1 Ostopalveluiden uudelleen sijoittaminen

Toisen vaiheen näkyvimpiä toimintoja on ostopalveluiden uudelleen järjesteleminen. Tätä on ensimmäisessä vaiheessa valmisteltu laajoilla tarjouskilpailuilla, joilla on luotu vahva kartoitus mahdollisuuksista.

Terveeseen kilpailuttamiseen liittyen, on ostajan oltava tietoinen siitä mitä ostaa, sekä mitkä ovat mahdollisuuden rajat. Alueella vaikuttavat säädökset rajaavat käytettävissä olevia osapuolia .

Poikkeuksetta toimiala ei ole terve, jos sillä ei ole kilpailevaa toimintaa.

#### 3.3.2.2 Resurssien yhtenäistämisen toinen vaihe

Toisen vaiheen resurssien yhtenäistämässä painopiste on henkilöstömuutosten aikaansaamisessa.

Toisena osa-alueena on saada suunniteltu booli kaluston ja laitteiston käytön osalta käyttöön.

Näitä molempia osa-alueita on suunniteltu ensimmäisessä vaiheessa, ja toteutuksen vaatimat toimenpiteet on alustettu mahdollisimman pitkälle jo etukäteen.

### 3.3.2.2.1 Henkilöstö, vaihe 2

Henkilöstön muutosten toiseen vaiheeseen varautuminen on ollut eniten keskustelua herättävä aihe. Asiakkaan ja Toimittajan tietotaidon tullessa Baltian maista, on alusta asti ollut selvää, että löytyy tahto tuoda EU maista muita kansalaisuuksia työskentelemään tähän projektiin liittyen.

Tämä on satama-alalla työskennellessä aihe, joka jakaa mielipiteet. Näiden mielipiteiden julkitulemisesta tietoisena on yhteistoiminnan suunnitelmissa varauduttu ammattiyhdistysten mahdollisiin mielenilmauksiin asiaan liittyen.

Toisen vaiheen toisena osa-alueena on uuden työaikajärjestelmän uudelleen sijoittaminen uuden yrityksen nimiin.

### 3.3.2.2.2 Kalusto ja fasilitetit

Kalustoboolin käyttöönottoon vaikuttaa johtamisen ja ostamisen uudelleen järjestelemisen loppuun saattaminen. Kaluston vuokrauksessa yrityksen, tai yritysten käyttöön keskustellaan hieman eri asiasta, ja vuokraajalla on oma sanansa sanottavana aiheeseen.

Fasilitettien osalta on saatava uusi henkilöstö järkevästi sijoitettua olemassa olevaan projektiin.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Alkuperäisenä ajatuksena tämän opinnäytetyön tekemisessä oli kehittää olemassa olevaa toimintamallia, jossa molemmat osapuolet ovat toisistaan riippumattomia osapuolia toiminnalle. Yhteistoiminnan kehittyessä muodostui toimintamalli, jota tässä työssä nimitetään yhteiskilpailuksi muodostui. Tämän toimintamallin pohjana toimii yhteinen visio, jonka tarkoitus on taata molempien osapuolten säilyminen toiminnassa mukana.

Tämän lopputyön tekemisen haasteellisimmaksi tekijäksi muodostui toimeksiantajayrityksen ajautuminen konkurssiin syksyllä 2013. Konkurssiin johtaneina syinä ei ole mikään asia tai tekijä tästä työstä. Syyt ovat täysin tämän opinnäytetyössä käsiteltävien aiheiden ulkopuolelta.

Konkurssi rajoitti julkaistavan aineiston puhtaaksikirjoittamista. Aihe oli jo muutenkin vahvasti liiketoimintasalaisuuksia käsittelevä josta johtuen aiheesta kirjoittaminen osoittautui erittäin hankalaksi.

### 4.1 Yhteiskilpailun tuomat hyödyt

Yhteistoiminnan tuomat synergiaedut osoittautuivat puolen vuoden tarkastelujaksolla sekä taloudellisesti että toiminnallisesti erittäin vaikuttaviksi. Käsitteilyvarmuuden kannalta yhteiskilpailun mahdollistama työaikajärjestely loi projektin kannalta puuttuvan tekijän vastata Itämerellä olevien kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin.

Taloudelliselta näkökannalta katsottuna ahtaustoiminnot eivät esitä suurinta osaa materiaalivirtojen käsittelyn kannalta. Mutta kustannushyöty osoittautui kuitenkin merkittäväksi. Suurimmat kustannusten alentumiseen vaikuttavat osa-alueet olivat kaluston, fasiliteettien ja käytettävien laitteiden tehokkaan käytön aikaansaamat edut.

Eritoten kustannusten leikkaukseen vaikutti uudelleen järjestäytyminen, joka mahdollisti uuden toimintamallin käyttöönotto, jossa runkomiehitykselle saatiin työpuskuriin työtä kasattua ja täten joutokäyntiä minimoitua.

## 4.2 Sudenkuopat

Havaittuja sudenkuoppia tämän työn aikana oli useita, joista jotkut onnistuttiin välttämään hyvän suunnittelun avulla ja osa osoittautui olevan välttämättömiä kohdata.

Liiketoiminnan kehittymisen suurimpina esteinä on ajatusmaailma ”näin me olemme tämän aina tehneet”. Tämä ajatusmaailma tappaa innovatiivisuuden.

Aloitettaessa toimintaa tutulla toimintaalueella, voi uusi ympäristö muuttaa itse toiminnan suorittamista siten, että sen havaitseminen on erittäin hankalaa. Hyvällä suunnitelmalla havaitaan toimintaympäristön muutokset. Ilman kunnollista suunnitelmaa, toiminta on enemmänkin puuhastelua, jossa on vaikea olla osumatta kuoppaan jos toiseenkin.

Sopimuksilla ei luoda yhteistä tavoitetta. Jo yhden sopimuspaperin vedenpitävä luominen on nykypäivän monikulttuurisessa ympäristössä melkoisen haasteellista. Tärkeämpää, on tietää mitä ostaa ja keneltä sekä ennen kaikkea löytää ratkaisu, joka palvelee molempia.

## 4.3 Onnistumiset

Erikseen on näin vapaan sanan osiossa mainittava ammattilaisten tapa suhtautua työn tekemiseen. Moni ihminen kokisi oman työpaikkansa olevan uhattuna, kun paikalle astuu ulkomaalaista työvoimaa. Ammattimiehen otteista ei tässä kohtaa ilmene niin ylyrittämistä kun mielenosoitustakaan, vaan työt suoritetaan niinkuin ne on suoritettava. Tästä aiheesta löytyy tuulahdus menneisyyttä arkistojen kätköistä (Ahtaajat Kotkassa ja Helsingissä. Yle, eläväarkisto.)

## 4.4 Kehityskohteet

Tämän opinnäytetyön herättämänä jatkokehityskohteena mainittakoon asetelma, jossa Suomen satamat toimivat ”portinvartijoina”. Työvoiman vapaan liikkumisen myötä ovat myös vahvoiksi toimialoiksi omaksutut alat näkemässä monikansoittumisen.

## 5 LÄHTEET

Ahtaajat Kotkassa ja Helsingissä. Viitattu 2.4.2014. Yle, eläväarkisto.

[http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/ahtaajat\\_kotkassa\\_ja\\_helsingissa\\_46054.html#media=46055](http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/ahtaajat_kotkassa_ja_helsingissa_46054.html#media=46055)

Auto- ja kuljetusalan työehtosopimus, ahtaus 1.2.2014-31.1..2017. Viitattu 2.4.2014. Auto- ja kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry, työehtosopimukset.

[http://www.akt.fi/easydata/customers/akt/files/1\\_Tessit\\_ja\\_palkkatau/tes\\_2014/ahtaustes\\_1.2.2014-31.1.2017\\_id\\_11819.pdf](http://www.akt.fi/easydata/customers/akt/files/1_Tessit_ja_palkkatau/tes_2014/ahtaustes_1.2.2014-31.1.2017_id_11819.pdf)

Co-opetition merkitys. Viitattu 2.4.2013. Yvi, sanakirja. <http://www.yvi.fi/sanakirja/227-co-opetition>

L605/1996 Työaikalaki. Viitattu 2.4.2014. Valtion säädöstöspankki Finlex, ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Laine, J. 2011. Riskien hallinta. Kurssimateriaali. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Olli, E. 2012. Liiketoiminnan uudistaminen innovaatioiden avulla. Kurssiharjoitukset. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Ollila, S. 2012. Liiketoiminnan uudistaminen innovaatioiden avulla. Kurssimateriaali. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Paperi ja puutavara pitävät HaminaKotka sataman pinnalla. Viitattu 2.4.2014.

Kymensanomat, uutiset.

<http://www.kymensanomat.fi/Online/2014/03/07/Paperi+ja+puutavara+pit%C3%A4v%C3%A4t+HaminaKotkan+sataman+pinnalla/2014317037427/4>

Talousarvio 2013. Taloussuunnitelma 2013-2017. Viitattu 2.4.2014. Kotka, talous.

[http://www.kotka.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/17223\\_ta\\_2013\\_kannella.pdf](http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/17223_ta_2013_kannella.pdf)

Transitokuljetukset tammikuussa 2014. Viitattu 2.4.2014. Tulli, tilastot.

[http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/transito/trans14\\_01/index.html](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/transito/trans14_01/index.html)

SWOT-analyysi. Viitattu 2.4.2014. Oulun ammattikorkeakoulu, pakki.

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm>

## 6 LIITTEET

## 6.1 Liite 1. Muutoksen vaiheet

Muutos (vaiheen nimeäminen)	Myyntiä	Tavoitetta	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4
			Yrityksen perustaminen	Järjestäytyminen	Toiminnan aloittaminen	Tavoitetilan saavuttaminen
Kone- ja kuljetuspalveluiden tilaaminen	Toimittaja tilaa palvelun tuottajalta. Tuottaja tilaa palvelun toimittajilta.	Perustettava Yritys tilaa Palvelun toimittajilta.	Yrityksen perustaminen	Yrityksen liittymien Edun-valvontajärjestö		
				*edellytyksenä alueella Toimimiseen		
Kone- ja kuljetuspalveluiden tilaaminen	Toiminta tukeutu olemassa oleviin resursseihin	Käytettävissä olevien resurssien laajentaminen/ monipuolistaminen	hankkiminen (Toimittaja) hankkiminen (Toimittaja)	↑Kilpailijoiden mukaan tuominen ↑Kilpailijoiden mukaan tuominen	Uusi tarjouskilpailu, uusin ehdoin Uusi tarjouskilpailu, uusin ehdoin	
	Resurssit ennalta hinnoiteltuja	Vapaampi kilpailu				
	Jokainen osapuoli osaltaan johtaa omaa osaansa projektista ja operaatioista	Projektin- sekä työjohtaminen keskitetään yhteen soluun	Yrityksen perustaminen	Yrityksen liittymien Edun-valvontajärjestö	Yrityksen oman henkilöstön palkkaaminen	
<b>Henkilöstöresurssit</b>						
<b>Paallekkaiset resurssit</b>	Eri tuottajilla, vaihtelevalla henkilöstöllä	Optimoidea käytettävissä olevat henkilöstöresurssi määrät	Yrityksen perustaminen	Yrityksen toimitukset	Oman henkilöstön järjestäminen	Työn suunnitelmallinen jakaminen
Työvoiman saatavuuden takkaaminen	Eri tuottajilta 2/5 työaikamallin mukaisesti (vakuus alle 50% käytettävistä työaikamallista)	3/7 työaikamallilla riittävällä henkilöstömäärällä, jota täydennetään 2/5 työaikamallista	Tuottaja varautuu ylläresurssointiin	Tuottaja varautuu ylläresurssointiin	Uuden työaikamallin perustaminen	Työn suunnitelmallinen jakaminen
Työvoiman osaamisen varmistaminen	Eri tuottajilla, vaihtelevalla henkilöstöllä	3/7 työaikamallilla takaa, että osaavaa henkilöstöä on aina saatavilla	Tuottaja varautuu ylläresurssointiin	Tuottaja varautuu ylläresurssointiin	Uuden työaikamallin perustaminen	Työn suunnitelmallinen jakaminen
<b>Kalusto ja fasilitteetti</b>						
<b>Paallekkaiset resurssit</b>	Eri tuottajat varanneet 100% kattavat resurssit, joiden käyttöaste on vähäinen	Optimaalinen määrä ja laatu	Tuottaja varautuu 100% kalustomäärään Uuden yrityksen nimissä kalustopöimusten luominen	Tuottaja varautuu 100% kalustomäärään ja toimittajien jakaminen	Tuottaja ei tuota kalustopalveluja	
					Kalustopöimien käyttöön ottaminen	