



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kumppanuuksien hyödyntäminen Sahanmäen yritysalueella Case:Reslog

Kittelä, Pia

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Kumppanuuksien hyödyntäminen
Sahanmäen yritysalueella
Case:Reslog

Pia Kittelä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Pia Kittelä

Kumppanuuksien hyödyntäminen Sahanmäen yritysalueella

Case: ResLog

Vuosi 2014

Sivumäärä 62

Opinnäytetyössä tutkittiin Reslog-hankeeseen liittyvien Hyvinkään Sahanmäen alueen yritysten kiinnostusta yhteistyön aloittamiseen yritysten välille luotavien kumppanuussuhteiden kautta. Kilpailun yhä kiristyessä tulee yritysten miettiä, miten ne voisivat parantaa omaa kilpailukykyään ja kannattavuuttaan. Yksi keino tähän on yritysten välisillä kumppanuuksilla saavutettavat hyödyt. Samalla alueella toimivien yritysten yhteistyön avulla on mahdollista saada taloudellista hyötyä tukitoimintoihin liittyvien resurssien jakamisen ja yhteishankintojen kautta. Tukitoiminnot ovat yrityksillä yleensä samat riippumatta toimialasta. Tukitoimintoihin kuuluvat esimerkiksi vartiointi, jätehuolto, kiinteistöhoito ja kuljetuspalvelut.

Reslog-hanke on Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n, Teknologiakeskus TechVilla Oy:n ja Suomen ympäristöopisto SYKLI Oy:n toteuttama yhteistyöhanke. Hankkeen tarkoituksena on parantaa yritysten välistä yhteistyötä Hyvinkään Sahanmäen ja Nurmijärven Ilvesvuoren yritysalueen yritysten kesken kasvattamalla yritysten resurssitehokkuutta. Tavoitteena on yritysten kilpailukyvyyn parannus huomioimalla yhteiskunnalliset taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat. Hankkeesta saatujen kokemusten ja tulosten myötä tarkoitus on kehittää toimintamalli, jota voitaisiin käyttää muilla vastaavilla yritysalueilla.

Tutkimusongelmana oli, ovatko Sahanmäen alueen yritykset kiinnostuneita kumppanuussuhteiden luomiseen, missä toiminnoissa ne olisivat halukkaita yhteistyöhön, ja mitkä tekijät motivoivat yrityksiä kumppanuuksissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti organisaatioiden välisiä kumppanuussuhteita ottaen huomioon tutkittavan yritysalueen ominaispiirteet. Lähteinä teoriaosuudessa käytettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta sekä internetin kautta löytynyttä aineistoa. Opinnäytetyö täyttää sekä toiminnallisen että laadullisen tutkimuksen ominaisuudet. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Surveypal-ohjelmiston kautta täytettävää kyselylomaketta. Yrityksille, jotka eivät olleet antaneet vastauksiansa määräaikaan mennessä, soitettiin erikseen. Soittojen aikana tehtiin havainnot yritysten suhtautumisesta tutkimukseen. Kaikkiaan vastauksia saatiin 31. Yrityksiä on Sahanmäen alueella yhteensä 110.

Vastaukset analysoitiin ja analysoinnin tuloksena todettiin yritysten olevan kiinnostuneita hankkeen myötä yhteistoiminnan aloittamisesta. Kiinnostusta osoitettiin erityisesti vartiointia, jätehuoltoa, kiinteistöhoitoa ja kuljetuspalveluita kohtaan. Haasteeksi yritykset kokivat yhteistoiminnan organisoinnin järjestämisen.

Asiasanat: kumppanuus, verkostoituminen, logistinen alue, resurssitehokkuus

Pia Kittelä

Benefits of cooperation between companies in Sahanmäki logistic area

Case: ResLog

Year

2014

Pages

62

The aim of this Bachelor's thesis was to provide an overview of cooperation between companies that operate in a same logistic area. This area is located in Sahanmäki, which is a part of the city of Hyvinkää. Competition intensifies all the time, companies should think about, how they could improve their competitiveness and profitability. One way to do this is business partnerships. Through this companies can achieve a lot of variety of benefits. It is possible for companies, which operate in a same area. These companies can achieve financial benefits from the support functions related to by sharing resources and by making purchases together. Support functions are generally the same regardless of the industry of companies. Support functions comprise, for example, security, waste disposal, property maintenance and transportation services.

Reslog-project is Laurea University of Applied Science Ltd, Technology TechVilla Ltd and the Finnish Environment Institute Ltd (SYKLI) conducted by the cooperative project. The project aims to improve cooperation between the companies, which are located in Sahanmäki and in Ilvesvuori area by increasing resource efficiency. The objective is to improve competitiveness of the companies by taking into account the economic, social and environmental aspects. Experiences and results in the gained for the project will be given an opportunity to develop a model, that will be used for other similar company area in the future.

The research question was, whether the companies interested in partnerships to create, in which functions they would be willing to cooperate and, what is the factors that motivate companies to operate with together.

In the theory part of the thesis was presented overall partnerships between organizations, taking into account the characteristics of the companies, which are located in the area. The study was conducted as a qualitative and a functional research. The method was used the SurveyPal software through the filled questionnaire. The companies that had not provided their answers by the given deadline, called separately. The research team helped with calling to the companies. During calls were making observations, how the companies attributed towards to the research. Overall, responses were received from 31 companies. The total amount of companies in the area are 110.

The result of the research was that the companies were interested in cooperation in the area. They were interested especially in such kind of action like security services, waste disposal, property maintenance and transportation services. The companies thought that challenge for a cooperation could be organization and maintain.

Keywords: partnership, alliance, logistic area, resource efficiency

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.....	7
2	Yritysten liiketoimintasuhteet	9
3	Kumppanuuden ja verkostoitumisen määritelmä	10
4	Erilaisia kumppanuuden tarkastelutapoja	13
5	Kumppanuussuhteen tavoitteet.....	16
5.1	Hyvän kumppanuussuhteen edellytykset	18
5.2	Kumppanuuksiin liittyvät haasteet ja riskit.....	20
6	ResLog-hanke Hyvinkään Sahanmäessä	22
7	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	22
7.1	Alueen yritysten nykytila ja yhteistyöhalukkuus.....	23
7.2	Kumppanuuksien kehittymismahdollisuudet eri toiminnoissa	30
7.3	Muut kehitysehdotukset	34
7.4	Tutkimuksen yhteenveto	35
8	Loppuyhteenveto ja pohdinta	36
	Lähteet.....	38
	Kuvat	41
	Kaaviot	42
	Kuviot	43
	Taulukot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa yritysten tulee olla valmiina reagoimaan nopeasti markkinoiden uusin vaatimuksiin, johon se tarvitsee uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta. Tehokas organisaatio ei enää riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan uusia toimintatapoja. Tähän yritysten välinen kumppanuus on yksi vastaus. Sen avulla tietopääomaa saadaan yhdistettyä ja siten pystytään parantamaan reagoitinopeutta ja luomaan uusia innovaatioita asiakkaan tarpeiden muuttuessa. (Stähle & Laento 2000, 20 - 21.)

Kumppanuuksien avulla yritykset hakevat kustannussäästöjä siten, että koko tuotantoketjun kustannustehokkuus paranee. Yritykset hakevat myös liiketoiminnan kasvua esimerkiksi uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Verkostossa toimiessa riskit jakautuvat useamman toimijan kesken. Verkostoituminen on aina yrityksessä strateginen päätös. (Vesalainen 2006, 16 - 17.) Valkokari ym. (2009, 65) toteavat tavoitteiksi liiketoiminnan tehostamisen ja joustavuuden lisäämisen sekä asiakaspalvelun parantamisen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja selvittää Hyvinkään Sahanmäen alueen yritysten halukkuutta yhteistyön tiivistämiseen luomalla yritysten välille kumppanuussuhteita. Yhteistyön avulla yritysten kilpailukykyä voidaan parantaa joustavuuden ja kustannustehokkuuden lisääntyessä. Yritysten perustarpeet ovat hyvin samankaltaiset riippumatta niiden toimialasta. Yritykset tarvitsevat samat tukitoiminnot, kuten esimerkiksi vartionti- ja kuljetuspalvelut, jätehuoltopalvelut, mahdollisesti varastotiloja, tilapäistä työvoimaa sekä koneita ja laitteita. Yleensä yritykset eivät tee tämänkaltaisissa asioissa yhteistyötä, vaan hankkivat tarvitsemansa palvelut ja tuotteet itsenäisesti. Samalla alueella toimivat yritykset voivat kuitenkin saada huomattaviakin synergiaetuja yhteishankintojen kautta. Erityisesti pienillä yrityksillä ei ole useinkaan vähäisten resurssien takia mahdollista kilpailuttaa toimittajia ja palvelun tarjoajia säännöllisin väliajoin. Lisäksi kilpailutus on tehokkainta, kun siinä on mukana useita yrityksiä ja sitä kautta volyymit ovat suuremmat. Sahanmäen alueen yrityksistä suurin osa on eri toimialoilla toimivia pieniä yrityksiä. Samalla alueella toimivien yritysten on mahdollista jakaa vapaana olevia resurssejaan myös keskenään, kuten esimerkiksi tyhjinä olevia varastotiloja. Yhdessä toimiessa osaaminen ja tietopääoman jakaminen lisäävät yritysten kehittämismahdollisuuksia.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on yritysten välistä yhteistyötä yleensä lähestytty joko samassa tilaus-toimitusketjussa olevien yritysten tai saman toimialan yritysten näkökulmasta. Liedon kunnassa on vuonna 2011 tehty samankaltainen projekti kuin nyt Sahanmäen alueella. Liedossa Avanti-Tuulissuo-Littoinen teollisuusalueella toteutetussa Renkaita vedessä -projektissa tavoitteena oli edistää yritysten välistä yhteistyötä erityisesti logistiikassa ja yritysten tukitoimintoihin liittyvissä hankinnoissa (Lahtinen & Pulli 2012, 138-139).

Tämä tutkimus liittyy Reslog-hankkeeseen, joka tehdään yhteistyössä Uudenmaan liiton, Teknologiakeskus Techvilla Oy:n, Suomen ympäristöopisto Oy:n (Sykli) sekä Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n kanssa. Toteutusaika hankkeelle on 1.11.2013 - 15.9.2014. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2014.)

Teoriaosuudessa tarkastellaan aluksi, mitä kumppanuus tarkoittaa, mitä tavoitteita yritykset yhteistoiminnalle asettavat, mitä siinä onnistuminen edellyttää ja mitä riskejä ja haittoja siihen voi liittyä. Olen käsitellyt teoriaa soveltaen sitä erityisesti tutkimuksen kohteena olevalla yritysalueella toimivien, suurimmaksi osaksi pienten yritysten näkökulmasta käsin. Pieneksi yritykseksi määritetään yritykset, joiden henkilökuntamäärä on alle 50 ja liikevaihto on alle kymmenen miljoonaa euroa tai taseen loppusumma alle kymmenen miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2014). Teorian lähteinä olen käyttänyt kirjallisuutta sekä luotettavia internet-lähteitä.

1.1 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuskysymys on, ovatko Sahanmäen alueen yritykset kiinnostuneita kumppanuuksista saman alueen yritysten kanssa. Jatkokysymykset ovat, minkälaisissa toiminnoissa yritysten mielestä kumppanuutta voitaisiin lähteä kehittämään, sekä mitä tekijöitä yritykset pitävät siinä tärkeinä.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata toimeksiantajalle, Reslog-hankkeelle, ovatko Sahanmäen alueen yritykset kiinnostuneita yhteistyöhön, missä toiminnoissa yhteistyö kiinnostaisi yrityksiä eniten. Lisäksi tavoitteena on selvittää yritysten ajatukset ja ehdotukset, millä tavalla yhteistoiminta voitaisiin organisoida.

Tutkimus on rajattu ResLog-hankkeen mukaisesti Sahanmäen yritysalueen organisaatioihin. ResLog-hankkeessa oli mukana myös Nurmijärven Ilvesvuoren yritysalue, mutta sen osuutta ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen menetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska aiheesta ei ollut aikaisempaa tutkimustietoa. Tämä opinnäytetyö on myös toiminnallinen tutkimus. Sillä on pyritty antamaan ratkaisu asiakkaalle eli Reslog-hankkeelle, tutkittavan kohteen ongelmaan ja toisaalta edistämään yritysalueen kumppanuussuhteiden luontia.

Tutkimus tehtiin käyttäen puolistrukturoitua kyselylomaketta, jossa oli sekä tutkijan antamia valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia vastausvaihtoehtoja. Tutkimuksen työvälineenä

käytettiin SurveyPal-kyselyohjelmistoa, jonka kautta tutkittavat antoivat vastauksensa. Osittain tutkimuksessa käytettiin myös haastattelua sekä havainnointia, soitettaessa niille tutkitaville, jotka eivät olleet antaneet määräaikaan mennessä vastauksiaan.

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö, jolle on yleensä toimeksiantaja. Toteutustapana voi olla esimerkiksi kirja, opas, kehittämissuunnitelma tai jokin muu tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen, jossa on sekä teoria osuus että toiminnallinen osuus. Toiminnallisen työn tekijältä edellytetään sekä tutkivaa että kehittävää otetta. Työ on lähinnä selvityksen tekemistä. Tutkiva ote näkyy teoreettisen lähestymistavan valintana ja ratkaisujen perusteluina. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä ei ole tietoa tai aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksen avulla ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja kuvaus. Siinä ei haluta tutkittavan kohteen osalta yleistyksiin kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimusprosessi on joustava eikä siinä ole tiukkoja sääntöjä. Objektivisuus ei ole yhtä suuri kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska tutkijan oma tulkinta vaikuttaa analysointiin ja tutkimuksen tulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa kysytään: ”Mistä ilmiössä on kyse?”. (Kananen 2012, 29-30.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Siinä yritetään löytää tai paljastaa tosiasioita. Aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Tutkija käyttää ja luottaa omiin havaintoihinsa. Metodeina käytetään esimerkiksi teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Kohdejoukko valitaan tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajajärvi 2007, 160.)

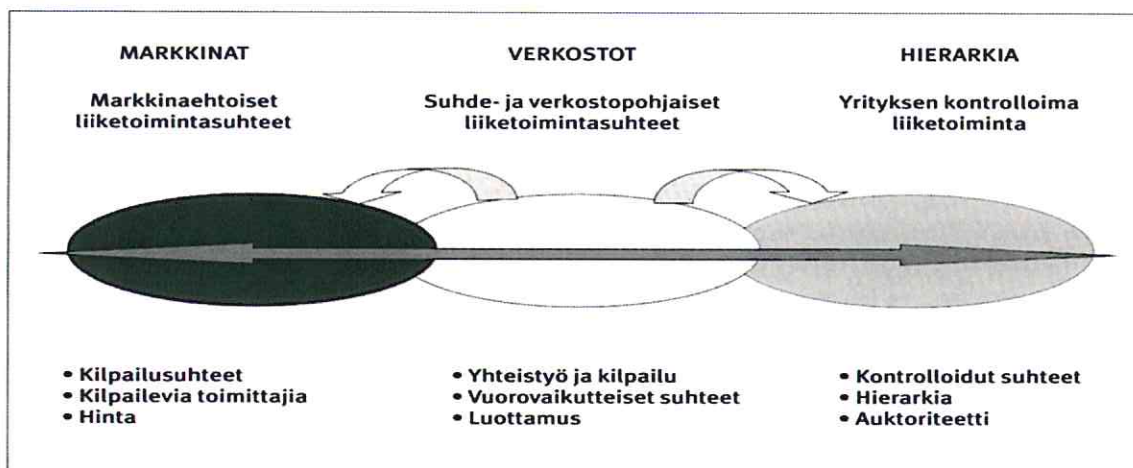
Opinnäytetyö on jaettu kahdeksaan lukuun, joista ensimmäisessä kappaleessa, 1.1 on käsitelty tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä miten tutkimus on rajattu. Seuraavassa kappaleessa, 1.2 on kerrottu tutkimusmenetelmästä, miten tutkimus on toteutettu.

Toisessa luvussa kerrotaan yritysten liiketoimintasuhteista, joka on taustatietoa verkostoitumiselle sekä kumppanuuksille. Kolmannessa luvussa käydään läpi verkostoitumisen ja kumppanuuden käsitteitä, mitä ne tarkoittavat. Neljännessä luvussa kerrotaan kumppanuuksien eri tarkastelutavoista. Kumppanuuksia voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin, riippuen siitä, mitä asiaa halutaan milloinkin painottaa. Viidennessä luvussa kerrotaan kumppanuuksien tavoitteista, mitä hyvä kumppanuussuhde edellyttää sekä mitä haasteita ja riskejä siihen liittyy.

Reslog-hanke esitellään kuudennessa luvussa. Tämän jälkeen, luvussa seitsemän, käydään hankkeeseen liittyvä tutkimus läpi. Ensin kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa on pohdittu tutkimuksen tuomien vastausten myötä jatkokehitystä.

2 Yritysten liiketoimintasuhteet

Yritykset harjoittavat liiketoiminnassaan kaupankäyntiä toisten yritysten kanssa. Kaupankäynnin kohteena ovat hyödykkeet ja palvelut. Yritykset pyrkivät liiketoiminnassaan minimoimaan kustannukset ja maksimoimaan voitot, jotka syntyvät tästä harjoittamastaan liiketoiminnasta. Yritysten liiketoiminnan toteutuminen voidaan jakaa kolmeen eri perusmuotoon, jotka esitellään kuvassa 1.



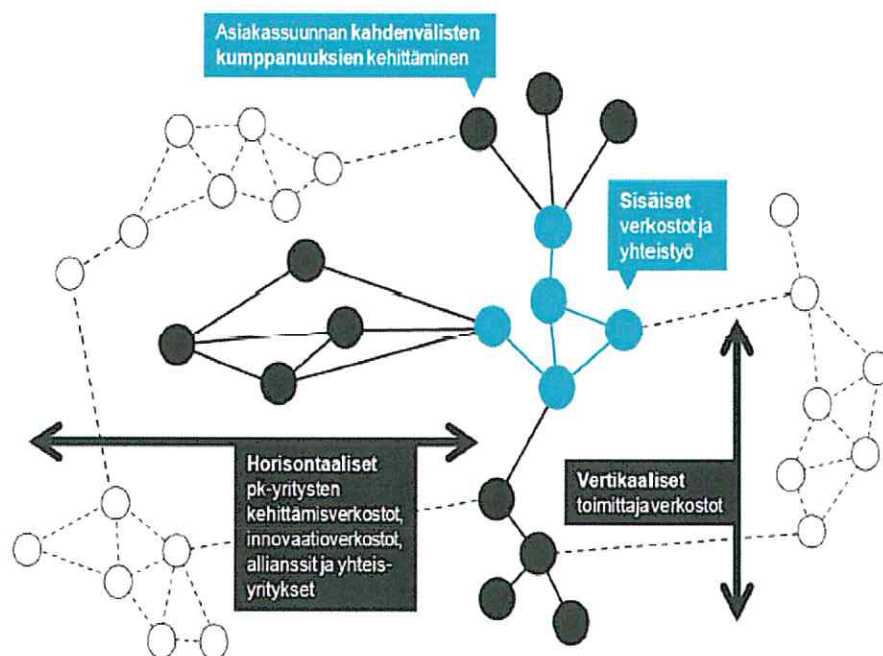
Kuva 1. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 16.)

Markkinaehtoisissa liiketoimintasuhteissa kova kilpailu vaatii myyjän äärimmäiseen kustannustehokkuuteen. Siinä yritykset hankkivat tarvitsemansa tuotantopanokset toisilta yrityksiltä. Hierarkisessa liiketoimintasuhteessa yritys suunnittelee ja valmistaa itse halutun hyödykkeen. Pitkälle viedyssä vertikaalisessa arvoketjussa yritys hallitsee koko arvomuodostusketjua valmistuen hyödykkeen jalostamistaan raaka-aineista lähtien. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 48; Möller ym. 2009, 16.) Yrityksen täytyy valita, ostaako se tarvitsemansa tuotteen markkinoilta vai tuottaako se sen itse.

Näiden kahden toimintavaihtoehdon välille on syntynyt kolmas vaihtoehto, jota voidaan kutsua liiketoimintasuhteiden toimintamalliksi. Luomalla liiketoimintasuhteita toisten yritysten kanssa yritykset pystyvät keskittymään ydintoimintaansa, minimoimaan kokonaiskustannukset ja tuomaan lisäarvoa asiakkaille. (Hakanen ym. 2007, 49.) Hakasen ym. (2007, 51) mukaan on olemassa kaksi täysin erilaista yhteistyömuotoa yritysten välillä, joista toinen on suurten yritysten tapa ulkoistaa toimintojansa ja toinen tapa on tehdä yhteistyötä yritysten omien liiketoiminta tarpeiden lähtökohdista käsin. Viimeeksi mainittu on erityisesti pienyritysten tapa toimia keskinäisen luottamuksen ohjatessa yhteistyön syntyä ja kehittymistä.

Nykypäivänä liiketoiminta on verkostoitunut hyvin moniulotteisesti ja sen hallinta on haastavaa. Vertikaalisten toimittaja-asiakas-verkostoista yrityksillä on jo osaamista, mutta horisontaalin suunnan verkostomuodoista on vähemmän kokemuksia. Yritysten arvoketjut ovat pirstaloituneet, eikä enää voida siten puhua pelkästään vertikaalisesta tai horisontaalisesta liiketoiminnan ja yhteistyön suunnasta. (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Api-lo 2014.)

Kaaviosta numero 1 näkyy yritysten liiketoiminnan hybrisyys, jossa on mukana kahdenvälisiä kumppanuuksia. Kahdenväliset kumppanuudet voivat esiintyä sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa ulottuvuudessa. Vertikaalinen ulottuvuus perustuu asiakas-toimittaja suhteiden integraatioon. Horisontaalisessa ulottuvuudessa toimivat tasa-arvoiset yritykset joko samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa, jotka voivat ulottua toimialarajojen ylitse. Tämän lisäksi ne voivat liittyä suurempaan verkostokokonaisuuteen, kuten esimerkiksi kehittämis-, yhteistyö- tai projektiryhmänsäntään. (Hakanen ym. 2007, 56-57; Valkokari ym. 2014.)



Kaavio 1. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus. (Valkokari ym. 2014.)

3 Kumppanuuden ja verkostoitumisen määritelmä

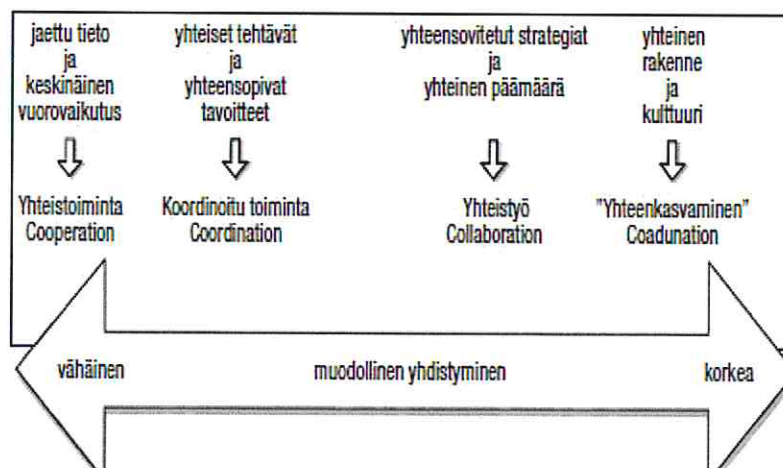
Sekä kumppanuus että verkostoituminen kuvaavat molemmat yritysten entistä tiiviimpää ja pitkäaikaisempaa yhteistyötä. Suomenkielessä on useita termejä liittyen kumppanuuteen ja verkostoitumiseen. Niitä on käytetty kirjallisuudessa monin eri tavoin, riippuen kirjoittajasta, kuvaamaan yritysten yhteistyötä toistensa kanssa. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että

käsitteenä kumppanuus tarkoittaa kahden yrityksen välistä tiivistä ja vakiintunutta yhteistyötä, kuten Hakanen ym. (2007, 77) on käsitteen määritellyt. Taas verkostoitumisen Hakanen ym. (2007, 77) on määritellyt useamman yrityksen suhteeksi, joka on jatkuvasti muuttuva ja rajaton.

Hakasen ym. (2007, 44) mukaan markkinaehtoinen suhde vallitsee silloin, kun on kyse pelkääntään tavaran tai palvelun vaihdannasta kahden yrityksen välillä. Tällöin asiakas ei saa mitään lisäarvoa ostamalleen tuotteelle tai palvelulle. Asiakkaan ja toimittajan välillä ei ole strategiasuunnittelua, riskinottoa eikä win-win ajattelua. Markkinaehtoisen suhteen vallitessa yritysten välillä ei voida siten puhua kumppanuudesta eikä verkostoitumisesta.

Verkostoitumisesta puhuttaessa voidaan käyttää erilaisia termejä, kuten esimerkiksi yhteistoiminta (collaboration), klusteri (cluster), allianssit (alliance) ja konstallaatio (constallation). Verkosto koostuu yleensä monista klustereista, jotka taas koostuvat monista yrityksistä. Verkosto toimii dynaamisesti ja kytkennät osapuolten välissä muuttuvat aika ajoin. (Vakaslanti 2004, 16 - 19.)

Kuvassa 2 on (Kinnunen, 2007) kuvannut yhteistyön kehittymistä käyttäen hyväksi Bailey'n ja Koneyn vuonna 2000 julkaisemaa kaaviota. Siinä yhteistoiminnan alkuvaiheessa täysin itsenäisesti toimivien osapuolten välinen sidos on hyvin löyhä ja tavoitteena on lähinnä jakaa tietoa molempien hyödyksi. Seuraavassa vaiheessa edelleen itsenäisinä toimivat osapuolet määrittelevät yhteiset tavoitteet ja työskentelevät yhdessä niitä kohti. Kolmannessa vaiheessa osapuolet luopuvat jonkin verran itsenäisyydestään, jotta voivat toteuttaa tiiviissä yhteistyössä yhdessä luotua strategiaa. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa osapuolet sulautuvat yhdeksi yritykseksi tai niillä on muuten yhteinen yritys rakenne.



Kuva 2. Yhteistoiminnan kehittyminen. (Kinnunen 2007.)

Yritysten kahdenvälisestä suhteesta toteavat Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (1999, 132), että ne luetaan partner- tai partnership-suhteiksi ja ovat pitkälti perinteisiä päämiehen ja alihankkijan pitkäaikaisia yhteistyömuotoja. Myös Ruohomäki, Koivisto, Huuhka ja Harkki (2003, 18) määrittelevät yritysten kahdenväliset suhteet kumppanuussuhteeksi, tarkoittaen toimitusketjussa pitkälle vietyä vertikaalista integraatiota, joka perustuu asiakas-toimittaja suhteeseen. Siinä vaihdannassa asiakas ja toimittaja ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Toimiakseen suhde edellyttää avoimuutta ja aktiivista tiedon vaihdantaa. Horisontaalinen suhde yhdistää taas rinnakkaisia ja valta-asemaltaan keskenään samanarvoisia toimijoita joko samassa tai rinnakkaisissa arvoketjuissa tai eri toimialoilla. (Ruohomäki ym. 2003, 19.)

Kumppanuus on, kuten verkostoituminenkin, yritysten välistä yhteistyötä. Kumppanuus tarkoittaa tietopääoman jakamista kumppanuusyritysten kesken. Se tuottaa lisäarvoa yritysten arvoketjuille. Kumppanuus perustuu luottamukseen. Mitä suurempi luottamus on, sitä suurempi on lisäarvon tuottamisen mahdollisuus. (Stähle & Laento 2000, 26 - 27.) Valkokarin ym. (2009, 59) mukaan verkostoituneilla kumppaneilla on yhteiset tavoitteet, jonka takia verkostoituminen eroaa tavallisesta yhteistyöstä. Hän jatkaa vielä, että verkostojohtaminen on yksi osa yrityksen strategiaa.

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia toimintamalleja, joiden avulla yritykset tekevät yhteistyötä toistensa kanssa (Pirnes 2002, 7). Tämä ei kuitenkaan yksin riitä verkostoitumisen määritelmäksi vaan siihen liittyy kiinteästi myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Tämä taas edellyttää yritysten välillä tiedon ja osaamisen jakamista. (Valkokari ym. 2009, 59.) Niemelä (2002, 13) määrittelee verkostoitumisen monenkeskiseksi yhteistyö muodoksi. Hän erottelee verkon ja verkostoitumisen toisistaan siten, että verkottuminen on tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä verkkoliiketoiminnan käyttöä, kun taas verkostoituminen on edellä mainittua yhteistyötä eli tavallaan sosiaalista toimintaa. Molempia kuitenkin tarvitaan, jotta kummatkaan eivät jäisi vajaatehoisiksi. Toivolan (2006, 22) määrittelyn mukaan ”verkostot voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman”.

Suomi on siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan, jota voidaan kutsua myös globaaliksi yhteiskunnaksi. Yritykset kohtaavat yhä kovempaa globaalia kilpailua ja niiden on selviytyäkseen kasvatettava omaa tietopääomaa ja osaamista. Tarvitaan myös luovutusta. Verkostot ovat tämän päivän organisoitumisen muoto. Verkostojen avulla yritykset hyödyntävät muiden vahvuuksia sekä hankkivat osaamista toisiltaan. Yhdessä pystytään parempiin saavutuksiin ja vastaamaan kilpailijoiden asettamiin haasteisiin. (Toivola 2006, 9.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että sekä verkostoituminen että yritysten välinen kumppanuussuhde on pitkäaikaisempi ja tiiviimpi yhteistyömuoto, kuin ns. tavallisessa kaupankäyntitilanteissa oleva myynti- ja ostosuhde. Jatkossa teoriaosuudessa käsitellään yritysten välistä yhteistyötä erityisesti kumppanuus- eli yritysten kahdenvälisen toiminnan näkökulmasta käsin.

4 Erilaisia kumppanuuden tarkastelutapoja

Markkinoiden ja hierarkioiden välissä olevaa liiketoimintasuhteiden aluetta voidaan tarkastella eri kumppanuusnäkökulmien kautta. Yritykset, jotka toimivat kyseisellä alueella ovat kuitenkin jatkuvassa liikehdinnässä, joten täsmällistä kuvausta alueesta on vaikea saada.

Yksi tapa on kuvata yhteistyön luonnetta ja ominaisuuksia kolmen ulottuvuuden kautta. Yksiulotteisessa näkökulmassa markkinoiden ja hierarkioiden väliin jäävää aluetta kutsutaan verkostotaloudeksi, jossa yritysten yhteistyö ei ole enää puhtaasti markkinaehtoista, vaan yritykset ovat kahdenvälisessä ja suhteellisen pysyvässä riippuvuussuhteessa toistensa kanssa. (Hakanen ym. 2007, 53; Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 62.) Kaksiulotteisessa näkökulmassa yritysten väliset liiketoimintasuhteet ovat tavoitteellisempia, vakiintuneempia ja läheisempiä kuin puhtaasti markkinaehtoinen vaihdanta edellyttäisi. Vaikka yhteistyö onkin aikaisempaa tiiviimpää, organisatorinen ja liiketoiminnallinen sidonnaisuus voi olla vaihtelevaa, joko vähäistä tai suurempaa. Kumppanuuksissa yritykset ovat linkittäneet liiketoimintansa toisiinsa organisatorisin ja sosiaalipsykologisen sitein tehostaakseen toimintaansa. Organisatorisessa näkökulmassa tarkastellaan, miten yhteistyö on rakennettu, esimerkiksi minkälaisia sopimuksia on käytetty. Liiketoiminnan näkökulmasta katsoen voidaan tarkastella kuinka laaja-alaista yhteistyö on ja, miten paljon kumppanit hyötyvät siitä. Saavatko yritykset kumppanuuksien avulla enemmän voittoa, tehostuuko toiminta ja vähenevätkö kustannukset. Kolmiulotteisessa näkökulmassa edellä mainittujen lisäksi tarkastellaan yhteistyön johtamista ja sen organisointia. (Hakanen ym. 2007, 53-55.)

Tarkasteltaessa erilaisia yhteistyömuotoja ja niiden syvyyttä voidaan todeta, että pienyritysten kohdalla huomion kohteena on useimmiten ollut henkilöiden väliset suhteet, jolloin kyseessä on sosiaalipsykologinen näkökulma. Suuryritysten kohdalla yhteistyötä on tarkasteltu lähinnä strategisesta näkökulmasta käsin, jolloin ollaan korostettu motiiveja, tavoitteita ja tuloksia sekä resurssien yhteensopivuutta. (Hakanen ym. 2007, 55.)

Varsin yleinen tapa on jakaa kumppanuussuhteet jo edellä mainittuihin horisontaalisiin ja vertikaalisiin toimintakokonaisuuksiin. Lisäksi voidaan käyttää jakoa toimialarajat ylittäviin kumppanuussuhteisiin. Kaikkein syvällisin suhde syntyy yleensä kahdenvälisissä kumppanuuksissa, joka usein organisoidaan yhteisyriytykseksi (joint venture). (Hakanen ym. 2007, 55-56.)

Yksi tapa on jakaa kumppanuussuhteet, kuten Ståhle ja Laento (2000, 103) tekevät:

- operatiivinen
- taktinen
- strateginen.

Kaikkein löyhin sidos on operatiivisessa kumppanuudessa, joka on lähellä perinteistä ostomyynti tapahtumaa. Yhteistyö yritysten välillä on tällöin hyvin löyhää ja yleensä lyhytaikaista. Alihankinta edustaa tyypillisesti operatiivisen kumppanuuden muotoa. Siinä molemmilla on yhteinen intressi, joka lähtee liikkeelle molempien omista tavoitteista ja strategiasta. Molemmat yritykset pystyvät keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa, koska toinen osapuoli huolehtii toisen osatoiminnoista. Operatiivinen kumppanuus ei edellytä suurta luottamusta kumppaneiden välillä eivätkä riskit ole kovin suuria. (Ståhle & Laento 2000, 81-86.) Yhteistyön tarkoituksena on alentaa kustannuksia ja fokusoida resurssit ydinliiketoimintaan (Hakanen ym. 2007, 60).

Taktisessa kumppanuudessa pyritään yhdistämään osapuolien prosesseja ja integroimaan niitä. Tämä vaatii luottamusta sekä yhteistä oppimista ja tietopääoman jakamista. Luottamus osapuolien välillä kasvaa ajan kuluessa avoimen kommunikaation tukemana. (Ståhle & Laento 2000, 92.)

Strategisessa kumppanuussuhteessa osapuolet ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Tässä mallissa pyritään tietopääoman yhdistämisellä siihen, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua. Se vaatii kumppaneilta täydellistä luottamusta, koska ne joutuvat hyvin avoimeen kanssakäymiseen toistensa kanssa. Rajanveto avoimuuden ja oman tietopääoman suojaamisen välillä on ratkaisevaa strategisen kumppanuuden onnistumiselle. (Ståhle & Laento 2000, 93-95.)

Vesalainen (2006, 29) jakaa kumppanuuden alla olevien näkökulmien mukaan:

- sosiaalipsykologiset tarkastelutavat
- talousteoreettiset tarkastelutavat
- liikkeenjohdolliset tarkastelutavat.

Eri näkökulmat eroavat toisistaan riippuen kuinka paljon inhimillinen toiminta on taloudellisen toiminnan mukana. Tarkasteltaessa kumppanuuksia pelkästään sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, inhimilliset tekijät ylikorostuvat ja taas tarkasteltaessa pelkästään talousteoreettisesta näkökulmasta inhimilliset tekijät jäävät liian vähälle huomiolle. (Vesalainen 2006, 29.)

Inhimillisistä tekijöistä yhteistyösuhteen Vesalainen (2006, 30) liittää vastavuoroisuuden henkilötasolla, sosiaalisen pääoman henkilöiden välisissä suhteissa sekä yksilön oppimisen. Yhteistyö tarvitsee henkilöiden välissä vastavuoroisuutta, johon liittyy vallan käyttö ja riippuvuus toisesta osapuolesta. Yhteistyöhalukkuus riippuu siitä, miten tärkeäksi toiselta osapuolelta saatava hyöty koetaan. Sosiaalisen pääoman merkitys yhteistyössä riippuu henkilöiden välisen suhteen laadusta ja laajuudesta. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen; rakenteelliseen, suhteen luonteeseen ja kognitiiviseen. Rakenteellinen käsittää, miten kumppanit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteen luonne pitää sisällään laadun, joka käsittää luottamuksen ja uskottavuuden. Kognitiivinen käsittää yhteisen näkemyksen tavoitteista ja menettelytavoista. Oppiminen tarkoittaa yksilön kykyä ja mahdollisuutta oppimiseen, joka siten antaa koko verkostolle mahdollisuuden oppia lisää. Näin tieto jaetaan verkoston jäsenten kesken ja kaikki hyötyvät siitä. Sosiaalisesta vaihdannan lähestymistapaa käsittelee Möller ym. (2009, 217) toteamalla, että onnistuneet liikekokemukset lisäävät luottamusta osapuolten välissä. Luottamukseen pohjautuen voidaan jakaa strategista informaatiota ja ryhtyä investointeja vaativiin kehityshankkeisiin. Möller kuitenkin jatkaa, että yrityksiä ohjaavat niiden omat tavoitteet, joten yhteistyö ei ole täysin pyyteetöntä.

Talusteoreettisen näkökulman Vesalainen (2006, 31 - 32) jakaa kolmeen osaan:

- resurssiriippuvuusteoria
- transaktiokustannusteoria
- peliteoria.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan yritys on sitä riippuvaisempi kumppanista, mitä kalliimmaksi vaihtokustannus nousee kumppania vaihdettaessa. Yrityshän tarvitsee resursseja, jotta se voi toimia. Jos yrityksen tarvitsemat resurssit ovat ainulaatuisia, johtaa se vahvaan riippuvuuteen resurssitarjoajan kanssa. Transaktiokustannusteorian mukaan yritys miettii ostaako vai valmistaako itse tarvittavan aineen. Teorian mukaan kustannukset jaetaan kahteen osaan; valmistuskustannuksiin ja vaihdantakustannuksiin. Valmistuskustannukset sisältävät kaikki yrityksen tuotannolliseen toimintaan liittyvät kustannukset. Vaihdantakustannukset sisältävät kaikki ne kulut, jotka syntyvät yritysten yhteistyöstä, kuten esimerkiksi luottamuksen puutteesta, kilpailuttamisesta, logistiikasta jne. Teorian mukaan yritykset hakevat tasapainoa näiden kustannusten välillä, kunnes päästään optimoituun tilanteeseen. Resurssiriippuvuus- ja transaktiokustannusteoriasta puhuvat myös Möller ym. (2009, 216 - 217). Peliteoria perustuu hyödyn jakamiseen osapuolten kesken. Teorian keskeinen kysymys on, voivatko molemmat voittaa sekä voivatko osapuolet voittaa yhtä paljon. Jos tilanne on epätasapainossa, verrataan sitä vielä ennen yhteistyön syntymistä olevaan tilanteeseen. Jos silloin todetaan, että toinen on heikommassa tilanteessa kuin ennen yhteistyön alkamista, voidaan todeta, että yhteistyö ei ole onnistunut.

Liikkeenjohdollisen näkökulman Vesalainen (2006, 32 - 34) jakaa seuraavasti:

- resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan
- interaktiivinen lähestymistapa
- strategisten verkostojen lähestymistapa.

Resurssiperusteinen näkemys perustuu yrityksen ydinosaamiseen. Yritys erikoistuu ja ulkoistaa ydinosaamisen kannalta merkityksettömät alueet. Näin yritys täydentää omaa osaamistaan kumppanien avulla ja saavuttaa siten kilpailuetua kolmansia osapuolia vastaan. Interaktiivisessa lähestymistavassa pyritään hahmottamaan asiakkaiden ja toimittajien toimintatapoja, asiakkaiden tarpeita ja toimittajien kykyä vastata niihin, kehitettäessä kahdenvälistä yhteistyötä. Strategisten verkostojen näkökulmassa korostetaan kilpailua verkostojen välillä. Kilpailu ei ole siis enää yritysten välillä. Samassa verkostossa toimivia yrityksiä pyritään kehittämään yhteistyöllä.

5 Kumppanuussuhteen tavoitteet

Kumppanuudella yritykset hakevat molemminpuolista hyötyä eli pyritään saavuttamaan ns. win/win tilanne. Verkostossa jokainen yritys keskittyy siihen, minkä parhaiten osaa, jolloin syntyy säästöä, laatu kasvaa ja pystytään palvelemaan asiakasta paremmin. (Toivola 2006, 101-102.) Tähän seikkaan kiinnittää huomiota Niemeläkin (2002, 21) sanoen, että varsinkin pienet yritykset kokevat, että yksinään toimien laadukas tuotanto ja hyvä asiakaspalvelu on vaikea sovittaa yhteen resurssipulan takia.

Pienille yrityksille kumppanuus onkin yksi vaihtoehto kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Yrityksillä on kumppanuuksien avulla parempi mahdollisuus esimerkiksi hankkia ja kehittää uutta teknologiaa ja toteuttaa erilaisia projekteja. Lisäksi riskit ovat usein suuret tämän tyyppisissä hankkeissa, mutta kumppanuussuhteiden avulla riskit jakautuvat useamman osapuolen kesken. Resurssien yhdistäminen tämän tyyppisissä hankkeissa ja toiminnoissa voivat antaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia kilpailukyvyyn luonnille. Lisäksi yritykset voivat tehdä hankintoja yhdessä tai laajentaa kumppanin avulla markkina-alueitaan. Ulkoistuksen avulla, ulkoistamalla esimerkiksi taloushallinnon palvelut, yritys saa asiantuntevan palvelun ja voi itse keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Elmutin ja Kathawalan (2001) mukaan pienet yritykset kokevat saavansa molemminpuolista hyötyä toimiessaan yhteistyössä etenkin tuotekehityksen, tuotannon, jakelukanavien, markkinoinnin ja ulkoistuksen alueilla.

Kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt on kirjallisuus jakanut kolmeen osa-alueeseen. Taulukossa numero 1 on alinna resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt.

Nämä vaikuttavat suoraan kahteen ensimmäiseen osa-alueeseen eli tehokkuuteen ja liiketoiminnan parantumiseen.

Tehokkuuteen liittyvät hyödyt	Mittakaavaedut, massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun, kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt	Uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote/palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, innovaatioiden syntyminen, toimitusajan lyheneminen
Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt.	Osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta/siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto/kierto

Taulukko 1. Yritysten yhteistyön hyödyt. (Vesalainen 2004, 43.)

Samalla logistisella alueella toimiville eri toimialoja edustaville yrityksille erityisesti resurssien hankintaan ja osaamiseen liittyvät hyöty näkökohdat voivat olla merkittäviä. Varsinkin pienillä yrityksillä resurssit ovat rajalliset, jolloin kumppanin avulla voidaan saada suurempi resurssipohja käyttöön ja siten etua kilpailijoihin nähden.

Kansainvälistyminen on yksittäisille yrityksille usein haastavaa. Monilla yrityksillä on liian pienet volyymit kansainvälisille markkinoille, eikä osaamistakaan ole aina tarpeeksi. Niemelä (2002, 21) viittaa erityisesti pienten yritysten parempiin mahdollisuuksiin kansainvälistyä verkostoitumalla. Hän toteaa, että pienet yritykset joutuvat kokemaan kansainvälistä kilpailua myös kotimaan markkinoilla globaalien yritysten pyrkiessä markkinoillemme (Niemelä 2002, 24). Vakaslahden (2004, 33) mukaan varsinkin pk-sektorin yrityksillä on yksinään vaikea laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille, jolloin yhteistyötä toisten yritysten kanssa tarvitaan.

Globaalisuuteen viittaa Ylä-Anttila ja Kulmala (Valkokari ym. 2009, 23) sekä Möller ym. (2009, 17) kirjoittamalla tieto- ja viestintäteknologian huimasta kehityksestä ja sen mahdollistamasta tuotannon hajauttamisesta ja informaation nopeasta välittymisestä. Suuret kehittyvät maat, kuten Kiina, Intia ja Venäjä ovat tulleet vetämään maailman talouden kasvua. Tämä on aiheuttanut teollisen tuotannon siirtymisen Suomesta halvemman työvoiman maihin ja Suomi onkin siirtynyt osaamisen ja tietointensiiviseen kulttuuriin. Teknologian kehittymisen lisäksi tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet ja asiakkaille ydintuotteiden lisäksi tarjottavat tuot-

teeseen liittyvät oheispalvelut ovat pakottaneet yritykset tekemään yhteistyötä toistensa kanssa, jotta ne pystyvät keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa.

Perimmäisenä motiivina, mitä yritykset tavoittelevat kumppanuussuhteella on liiketoiminnan kasvu, kannattavuuden ja kilpailukyyn parantaminen. Kumppanin avulla yritykset ovat huumanneet pystyvänsä paremmin hankkimaan uutta tietoa, vahvistamaan omaa oppimista ja osaamista ja kehittämään liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007, 25.) Pienille yrityksille kumppanuus on usein välttämätön, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisenä ja kehityksessä mukana.

5.1 Hyvän kumppanuussuhteen edellytykset

Jotta kumppanuuksien luominen voisi onnistua, edellytetään yrittäjältä yhteistyökykyä ja hyviä sosiaalisia taitoja, jotta hän pystyy toimimaan toisten yrittäjien kanssa ja jotka, voivat olla jopa hänen yrityksensä kilpailijoita. Luottamus ja avoimuus ovat avainsanoja yhteistoiminnan rakentamisessa. Yrittäjyys on perinteisesti nähty suomalaisessa kulttuurissa hyvin itsenäisenä toimintana, jolloin yhteistyö toisten kanssa saattaa olla haasteellista. Jos yrittäjä kokee muut yrittäjät uhkana liiketoiminnalleen, vaikeuttaa se kumppanuussuhteen luomista (Toivola 2006, 10). Yrittäjän oma asenne on myös Niemelän (2002, 106) mukaan ratkaiseva tekijä alkaako yhteistyöhön vai ei. Hänen mukaansa erityisesti lama-aikana yrittäjä on oppinut selviytymään yksin ”pelastaen oman nahkansa” toisista välittämättä. Myös alihankinta on vaikuttanut asenteisiin, koska on esiintynyt tapauksia joissa alihankkijalta on vaadittu, että hän saa toimittaa tavaraa vain yhdelle asiakkaalle. Kun asiakas on mennyt konkurssiin tai siirtänyt toimintansa Suomesta pois, on alihankkija jäänyt velkojensa kanssa yksin. Tämä on luonnollisesti lisännyt yrittäjän halua olla riippumaton muista.

Vesalainen (2010, 44) puhuu kumppanuuskompetensseista, joiden avulla yritys voi parantaa keskinkertaista osaamistaan. Kumppanuuskompetenssit käsittävät kolme tekijää: luottamus, sitoutuminen ja kommunikaatio.

Whiplen ja Frankelen (2000) tutkimuksen mukaan, eniten asiakkaan ja toimittajan yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- luottamus
- ylimmän johdon tuki
- osapuolten kyky saavuttaa yhteistyölle asetetut odotukset
- selvät päämäärät
- osapuolten yhteensopivuus.

Toimittajat ja asiakkaat olivat samaa mieltä näistä viidestä tekijästä, vaikka laittoivatkin ne hieman eri järjestykseen.

Yhteistoiminnan koordinointi ja sujuva kommunikointi, sitoutuminen kumppanuuteen sekä hyvä työskentely osapuolten välillä on ehdoton edellytys kumppanuussuhteen onnistumiselle. Aktiivinen tiimityöskentely auttaa rakentamaan säännöt, joita tarvitaan yhteistyön ankkuroimiseen osapuolten arvонуontia varten. Epäselvät ja puutteelliset määräykset kumppanuuden tavoitteista ja vastuista aiheuttavat eturistiriitoja ja konflikteja osapuolten välille. Epäselvyydet ovatkin yksi suurimmista syistä yhteistoiminnan epäonnistumisiin. (Dodurova 2009; Elmuti & Kathawala 2001.)

Kumppanuudet ovat usein pitkäaikaisia yhteistyösuhteita yritysten välillä ja niiden syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat ihmisten välinen vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja luottamus (Blomqvist 2008; Toivola 2006, 29). Toivola on kuvannut (2006, 59-60) yhteistyön kehittymisprosessia kolmivaiheisella mallilla, jossa ensimmäisenä on kokeilu- ja neuvotteluvaihe, toisena sitoutumisvaihe ja kehittyneimpänä mallina kumppanuusvaihe. Kolmannessa vaiheessa yhteistyö on avointa ja luottamus on vahva. Byrokratiaa ei tarvita, koska kommunikointi on sujuvaa ja tehokasta. Kumppanit toimivat edelleen itsenäisinä yrityksinä, mutta ne ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään.

Kumppaneiden yhteensopivuuden tärkeyttä korostaa Hakanen (2003), jonka mukaan yhteensopivuutta voidaan tarkastella organisatorisesta-, operatiivisesta- tai strategisesta näkökulmasta käsin. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sen jäsenten tapoja ja uskomuksia, johtamistyyliä sekä organisaation fyysiset ominaisuudet, jotka näkyvät ulospäin, kuten esimerkiksi toimitilat, autot yms. Jos nämä ovat hyvin erilaisia tai muten ristiriidassa kumppaniyrityksen kanssa, voi se aiheuttaa suhteeseen ongelmia.

Yhteistyön eri syntymekanismeja Abodor (2006) on esittänyt olevan neljä:

- spontaanisti syntyvä yritysten välinen yhteistyö, ei muodollista sopimusta, ilmenee usein samalla maantieteellisellä alueella, vaatii vahvan luottamuksen osapuolten välille
- kahden itsenäisen yrityksen oma-aloitteisesti käynnistetty molempia hyödyttävä strateginen yhteistyö, luottamus tärkeä
- yhteistyö, jossa on usein kolmas osapuoli alullepanijana, yhteiskunnan lainsäädännöllisesti antama mahdollisuus yhteistyölle

- yhteistyö, jota sitoo sopimus, esimerkiksi yhteisyritys, joissakin maissa valtio edellyttää ulkomaiset yritykset yhteistyöhön kotimaisen yrityksen kanssa, jotta ne pääsevät kyseisen maan markkinoille (esimerkiksi Kiina).

Kaikkein tuottavin yhteistyö on spontaanisti tai yritysten muuten vapaaehtoisesti aloittama yhteistyö. Molemmat tarvitsevat vahvaa luottamusta, koska niitä ei välttämättä sido sopimus. (Abodor 2006.)

Stähle ja Laento (2000, 54) jakavat kumppanuuden kolmeen perusteeseen, joista ensimmäinen eli luottamus on kumppanuuden tärkein rakennusaine. Toisen teesin mukaan luottamus rakentuu ihmisten välille ja toteutuu sieltä käsin yritysten välille. Kolmannen teesin mukaan yksilöiden tärkein kyky on suhteen rakentamisen taito. Ilman tätä kykyä ei kumppanuudesta voi tulla luottamuksellista, eikä siten myöskään yksilöiden ammatilliset kyvykkyudet pääse oikeuksiin. Luottamuksen tärkeyttä korostaa myös Niemelä (2002, 78-79). Hän jakaa luottamuksen neljään eri tasoon, jossa ensimmäisenä on taso, jossa luottamuksen määrä on vähäinen ja viimeisenä taso, jossa luottamus perustuu vastavuoroisuuteen. Viimeisellä tasolla ei käytetä kirjallista sopimusta lainkaan vaan osapuolet luottavat siihen, että molemmat osapuolet voitavat, jos en minä voita tänään, niin voitän myöhemmin.

Harisalon ja Miettisen mukaan luottamuspääomalla on tärkeä merkitys ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Luottamuspääoma luo sosiaalisen pääoman perustan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostoituminen laajentaa vuorovaikutusta ja strukturoi sen. Verkostoituminen avaa lukkoja ihmisten ajattelussa ja mahdollistaa laajemman oppimisen. (Harisalo & Miettinen 2010, 137-139.)

Luottamus näyttää nousevan kumppanuutta käsittelevässä kirjallisuudessa voimakkaasti esille. Sen voidaankin katsoa olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä kumppanuuden onnistumiselle riippumatta siitä, kuinka tiivis sidos kumppaneiden välillä on. Luottamuksellisten suhteiden rakentumiseen vaikuttaa ihmisten sosiaalinen kyvykkyys, miten he osaavat ja haluavat toimia keskenään. Osapuolten välille voidaan tehdä yhteistyöhön sitouttavia sopimuksia, mutta ne eivät kuitenkaan lopulta takaa onnistunutta suhdetta, jos ihmiset eivät osaa toimia oikein vahvistaen yhteistyötä.

5.2 Kumppanuuksiin liittyvät haasteet ja riskit

Kumppanuussuhteisiin liittyy myös uhkatekijöitä. Elmutin ja Kathwalan (2001) sekä Schmoltsin ja Wallenburgin (2010) mukaan jopa 50-70 % kumppanuuksista epäonnistuu. Syitä epäonnistumiselle on useita. Yksi suurimmista on osapuolten väliset kulttuurierot, kuten kieli sekä kulttuuriin liittyvä tapa toimia liike-elämässä. Kumppanuudelle on asetettava selkeät mitat-

tavat tavoitteet ja strategiat. Toimintaa on jatkuvasti arvioitava ja seurattava sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumista.

Elmutin ja Kathawalan (2001) mukaan kumppanuus perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, ei yritysten. Luottamus muodostuu kolmesta tekijästä: vastuullisuus, yhdenmukaisuus ja luottettavuus. Luottamuksen rakentaminen on tärkein asia kumppanuuden onnistumiselle. Moni yhteistyö on kariutunut luottamuksen puutteeseen, joka on aiheuttanut ratkaisemattomia ongelmia ja lopulta tuhonnut yhteistyön. Luottamuksen merkitystä korostavat myös Stähle ja Laento (2000) sekä Sipilä ja Töyrylä (2001). He kaikki lisäävät vielä, että luottamuksen toteutumisen esteitä saattavat aiheuttaa osapuolten epätasapainon lisäksi niiden kyky hyödyntää tietoa, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toinen osapuoli on kykyneväisempi hyödyntämään yhteistyön tuloksena saatua uutta tietoa. Tämä saattaa aiheuttaa toiselle osapuolelle tunteen hyväksikäytöstä ja tulosten epäoikeudenmukaisesta jaosta, vaikka kyse ei olekaan siitä. Esteenä voi olla toisen välinpitämätön käyttäytyminen toista kohtaan, osapuolten erilainen panostus yhteistyöhön sekä ristiriitaiset tai epäselvät tavoitteet. Kumppanuussuhteen rakentuminen vaatii aikaa ja joskus malttamattomuus ja liian nopea eteneminen saattaa kariuttaa hyvin alkaneen ja paljon odotuksia sisältäneen suhteen. Tietynlainen tilanneherkkyys auttaa yhteiseen ”aaltopituuteen” pääsemiseen. (Sipilä & Töyrylä, 2001; Stähle & Laento 2000, 69-71.) Sipilä ja Töyrylä (2001) pitävät kahta vuotta liian lyhyenä ajan toimivan yhteistyön luomiseksi. Heidän mukaansa kymmenen vuotta on realistinen aika menestyvän suhteen rakentamiseksi. Aikaa tarvitaan nimenomaan luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen.

Suurin uhka on ihmisten välisen suhteen laatu ja yhteistyökyky. Kateus ja me-hengen puute estävät yhteistyössä toimimisen. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2014.) Niemelä (2002, 118) pitää yhtenä haasteena suomalaisessa yhteiskunnassa olevaa myyttiä, jonka mukaan suomalainen ei kykene yhteistyöhön. Tämä myytti tulisi murtaa. Toisaalta suomalaiseen kulttuuriin on aina myös kuulunut yhteisöllisyys ja yhteinen tekeminen kuten esimerkiksi talkootyö, yhdistystoiminta, osuustoiminta jne. Nämä antavat erinomaiset edellytykset nykyajan verkostoitumiselle ja kumppanuussuhteille. (Niemelä 2002, 107.)

Yrityksen tulisi mennä mukaan vain sellaiseen kumppanuuteen, josta sille on todellista hyötyä. Vaikka luottamus onkin kumppanuuden eräs tärkeä asia, on hyvä kuitenkin ainakin kumppanuussuhteen alussa tehdä kirjalliset sopimukset. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014.)

Haasteena on, miten hyvin yritysten välisessä toiminnassa toteutuu ns. win/win periaate eli kaikki kumppanuus yritykset eivät välttämättä saa yhtä paljon hyötyä. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Toisella kumppanilla saattaa olla merkittävämpää osaamista kuin toisella, jolloin osaavan kumppanin asema on vahvempi ja se saa enemmän arvontuotantoa toiminnalleen. (Stähle & Laento 2000, 69; Valkokari ym. 2009, 81.)

6 ResLog-hanke Hyvinkään Sahanmäessä

Reslog-hankkeen tavoitteena on yhteistyön tiivistäminen toteutusalueilla, Hyvinkään Sahanmäessä sekä Nurmijärven Ilvesvuoressa. Hankkeen avulla pyritään etsimään ja ideoimaan erilaisia yhteistyön keinoja ja malleja, joita voitaisiin myöhemmin toteuttaa toisilla vastaavilla yritysalueilla. Tavoitteena on tuoda uudenlaista ajattelumallia ja osaamista, jonka avulla voitaisiin rakentaa toimiva yhteistyön malli Sahanmäen yritysten kesken siten, että se tehostaisi yritysten toimintoja ja parantaisi yritysten kilpailukykyä. Taloudellisten seikkojen on huomioitava myös sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat.

Hyvinkää sijaitsee erinomaisten liikenneyhteyksien varrella. Kaupungin läpi kulkee päärata ja länsipuolella kaupunkia on Hämeenlinnan moottoritie. Helsinki-Vantaan lentokenttä on noin 50 kilometrin päässä kaupungista. Hyvinkäällä on useita yrityksille kaavoitettuja alueita, joiden suunnittelussa on painotettu eri toimialojen tarpeita. Esimerkiksi Sveitsin portaali Hämeenlinnan moottoritien länsipuolella on suunniteltu tilaa vieville kaupan yrityksille, kun taas Kallionopon alue logistiikka yritysten tarpeisiin. (Hyvinkää 2014.)

Sahanmäen teollisuusalue sijaitsee Hyvinkään kaupungin Sahanmäen asutusalueen pohjoispuolella. Alueella on noin 110 eri toimialueella toimivaa yritystä, jotka edustavat useita eri toimialoja, esimerkiksi kiinteistöhoitoa, sisustuspalveluja, hautausoimistoja, metallituotteiden valmistusta, leipomoja jne. Alueelle on hyvät yhteydet Hämeenlinnan moottoritieltä sekä Hyvinkään keskustasta. Alue on ollut jo viime vuosisadan alussa teollisuusalueena ja siellä on osittain vanhaa jo käytöstä poistettua rakennuskantaa. Alueella on myös rautatien vanha seisake.

7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Yrityksille lähetettiin viikolla neljä sähköpostitse puolistrukturoitu kyselylomake Surveypalohjelman kautta, jossa oli osittain avoimia kysymyksiä ja osaan kysymyksistä oli valmis vastausvaihtoehto asteikolla 1-6. Kysely lähetettiin kaikille alueen yrityksille. Vastauksia tuli ainoastaan alle 20 kappaletta, joten muistutus viesti kyselystä lähetettiin viikolla viisi. Tämän jälkeen kartoitettiin vielä vastaamatta jättäneet yritykset ja ne jaettiin työryhmän kesken. Puhelinsoitot aloitettiin yrityksille 6.2.2014. Puhelinhaastatteluiden yhteydessä käytettiin tutkimusmenetelmänä myös havainnointia, jolloin saatiin kerättyä lisätietoa yrityksen suhtautumisesta hankkeeseen.

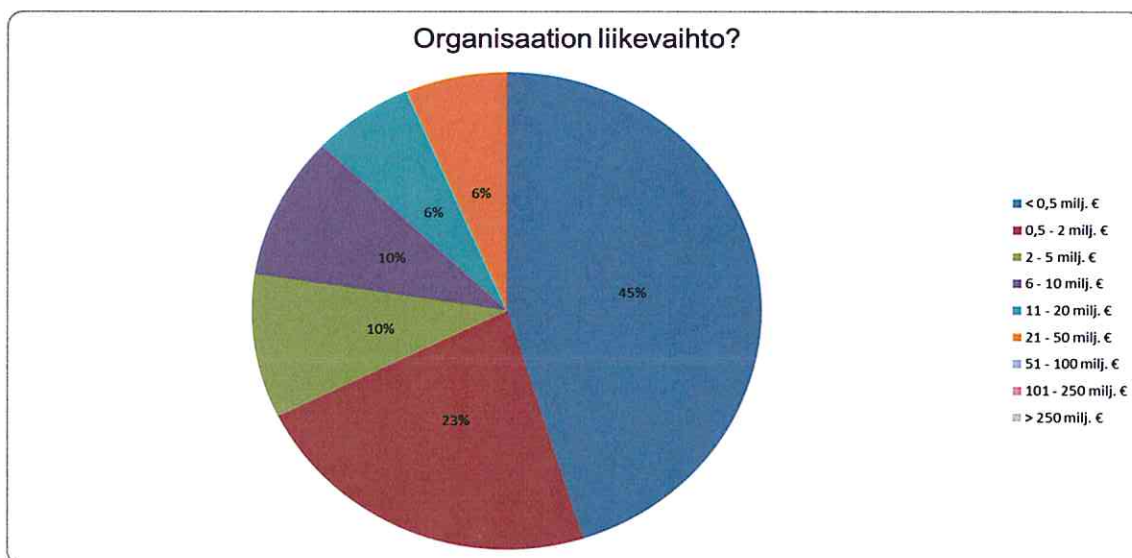
Hankkeen seminaarityöpaja järjestettiin alueen yrityksille Hyvinkäällä 16.1.2014, jossa hanke esiteltiin ja yrityksillä oli mahdollisuus vapaamuotoisesti keskustella ja ideoida, miten yhteis-

työtä voitaisiin tiivistää ja onko siihen ylipäättään halukkuutta yritysten kesken. Työpajassa oli mukana noin 20 yrityksen edustajaa ja ensimmäisiä ideoita saatiin esimerkiksi yhteisen vartiointin järjestämiseen.

Viikolla seitsemän oli 32 Sahanmäellä sijaitsevista yrityksistä vastannut kyselyyn. Näitä vastauksia alettiin tutkia tarkemmin. Yrityksistä 32 oli avannut kyselyn, mutta yksi yritys ei halunnut jatkaa kyselyn täyttämistä, joten siten tutkittavaksi jäi 31 yrityksen vastaukset. Lisäksi oli käytössä muistio, johon oli kirjattu huomioita soittojen yhteydessä saaduista vastaajien asenteista ja motivaatioista sekä tutkimusta että koko hanketta kohtaan. Yhteensä Sahanmäen 110 yrityksestä vastauksen antoi siis 31 yritystä. Osa kokonaismäärään sisältyvistä yrityksistä oli saman omistajan yrityksiä.

7.1 Alueen yritysten nykytila ja yhteistyöhalukkuus

Kuviossa numero 1 on yritysalueella toimivien yritysten liikevaihdon jakauma. Puolella (14) kysymykseen vastanneista yrityksistä liikevaihto on alle 0,5 miljoonaa euroa. Seitsemällä yrityksellä liikevaihto on välillä 0,5 - 2 miljoonaa euroa ja kymmenellä yrityksellä liikevaihto on suurempi, joista kahdella yrityksellä liikevaihto on välillä 11 - 50 miljoonaa euroa.



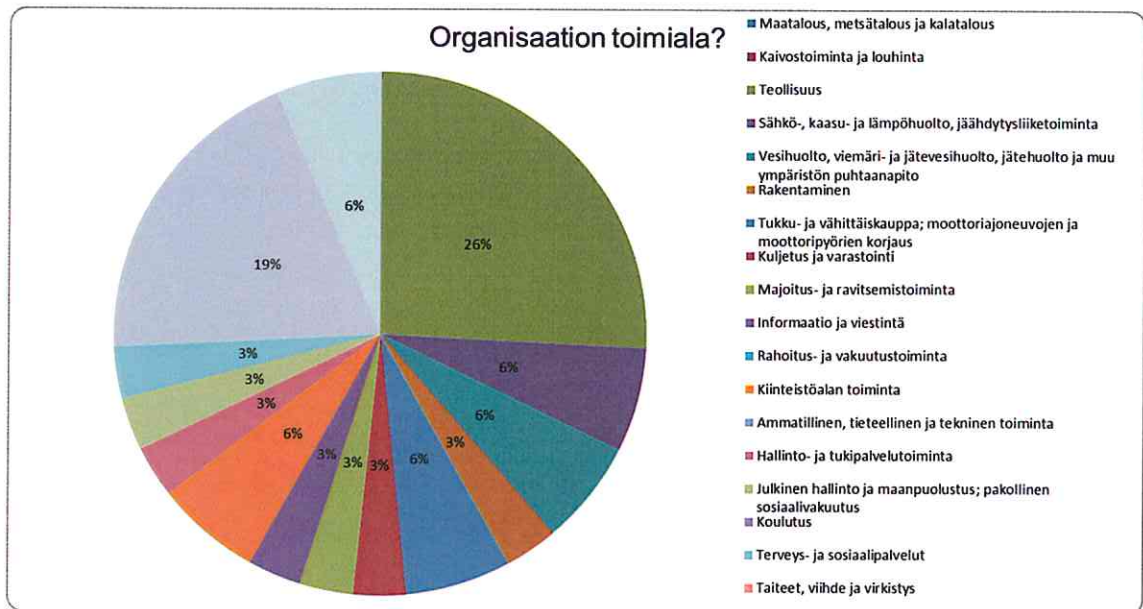
Kuvio 1. Sahanmäen yritysalueen liikevaihdon jakauma.

Henkilökuntamäärä on puolella alle neljä henkeä ja alle 20 henkeä työllistäviä yrityksiä on 24 eli tutkimukseen vastanneet yritykset ovat enimmäkseen pk-yrityksiä. Kuviossa numero 2 on yritysalueen yritysten toimiala jakauma.

Suurimmat toimialat ovat:

- teollisuus, 8 yritystä
- sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta, 2 yritystä
- muu palvelutoiminta, 6 yritystä.

Loput yritykset jakautuivat useammalle toimialalle, kuten esimerkiksi majoitus- ja ravitsemistoiminta, informaatio ja viestintä, tukku- ja vähittäiskauppa, kiinteistöala ja sosiaali- ja terveyspalvelut.



Kuvio 2. Sahanmäen yritysalueen toimiala jakauma.

Alueen yrityksiltä kysyttiin miten ne kokevat liiketoimintansa nykytilan ja tulevaisuuden näkymät. Vastaukset annettiin asteikolla 1-4, numeron neljä vastaten, että yritys koki nykytilan ja tulevaisuuden positiivisena. Kuviossa 3 näkyy vastausten jakauma, jonka mukaan lähes puolet vastanneista piti tilannetta suhteellisen hyvänä. Yksikään yritys ei kokenut, että liiketoiminnan nykytila tai näkymä olisi huono.



Kuvio 3. Yritysten kokema liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuuden näkymä.

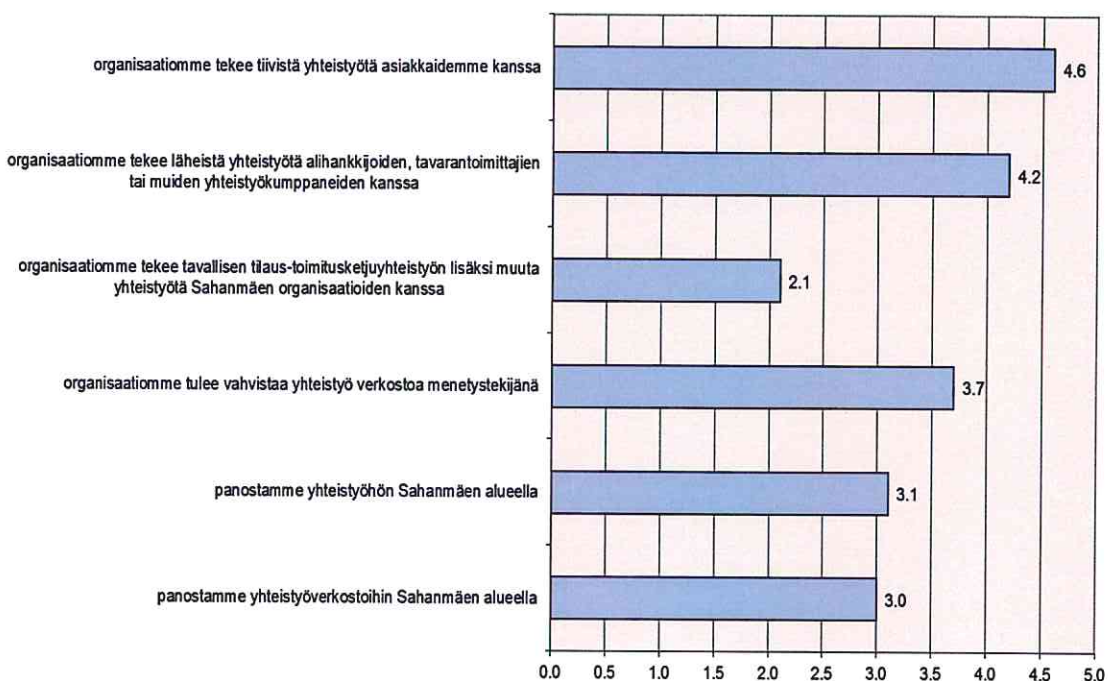
Suurin osa yrityksistä kertoi, että työt olivat vähentyneet varsinkin rakennusallalla. Osalla yrityksistä oli kuitenkin tarjouskyselyt lisääntyneet ja markkinat kasvaneet. Yksi yritys vastasi, että raaka-aine- ja työvoimakustannukset ovat nousseet eikä niitä voi suoraan siirtää hintoihin, joten kannattavuus on heikentynyt. Yritysten kokemus liiketoiminnan nykytilasta ja tulevaisuudesta riippuukin varmasti paljon toimialalla tapahtuvasta yleisestä kehityksestä.

Seuraavaksi alueella toimivilta yrityksiltä kysyttiin kuinka tiivisti he tekivät yhteistyötä asiakkaidensa kanssa ja kuinka läheistä yritysten yhteistyö oli alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Vastauksiksi saatiin, että yritykset tekevät paljon yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja kuusi yritystä kertoi tekevänsä erittäin paljon yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Yritykset tekivät myös läheistä yhteistyötä alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Sen sijaan kysyttäessä tekevätkö yritykset muuta yhteistyötä kuin tavallista asiakkaan ja toimittajan välistä yhteistyötä Sahanmäen alueella toimivien organisaatioiden kanssa, oli vastauksena, että yhteistyö muiden yritysten kanssa oli vähäistä. Kymmenen yritystä ei tehnyt edellä mainittua yhteistyötä lainkaan. Tästä voi päätellä, että jonkinlaista yhteistyötä kuitenkin tehdään samalla alueella toimivien yritysten kanssa.

Yritykset katsoivat, että yhteistyöverkoston vahvistaminen on yksi menestystekijä ja vastauksen keskiarvo oli lähes 4. Tosin tähän kysymykseen vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Nimittäin peräti kahdeksan yritystä ei pitänyt lainkaan tärkeänä tai piti hyvin vähän tärkeänä (asteet 1 - 2) yhteistyöverkoston vahvistamista yhtenä menestystekijänä.

Panostus yhteistyöhön sekä yhteistyöverkostoihin Sahanmäen alueen yritysten kanssa oli keskimäärin 3. Yritykset eivät siten olleet myöskään kovin paljon panostaneet yhteistyöhön tai verkostoitumiseen alueen yritysten kanssa.

Kuviossa 4 on vastauksien keskiarvo yritysten tekemästä yhteistyöstä. Väittämän numero yksi tarkoittaen, että yritys ei tee lainkaan yhteistyötä ja numeron kuusi tarkoittaen, että yritys tekee erittäin paljon yhteistyötä.



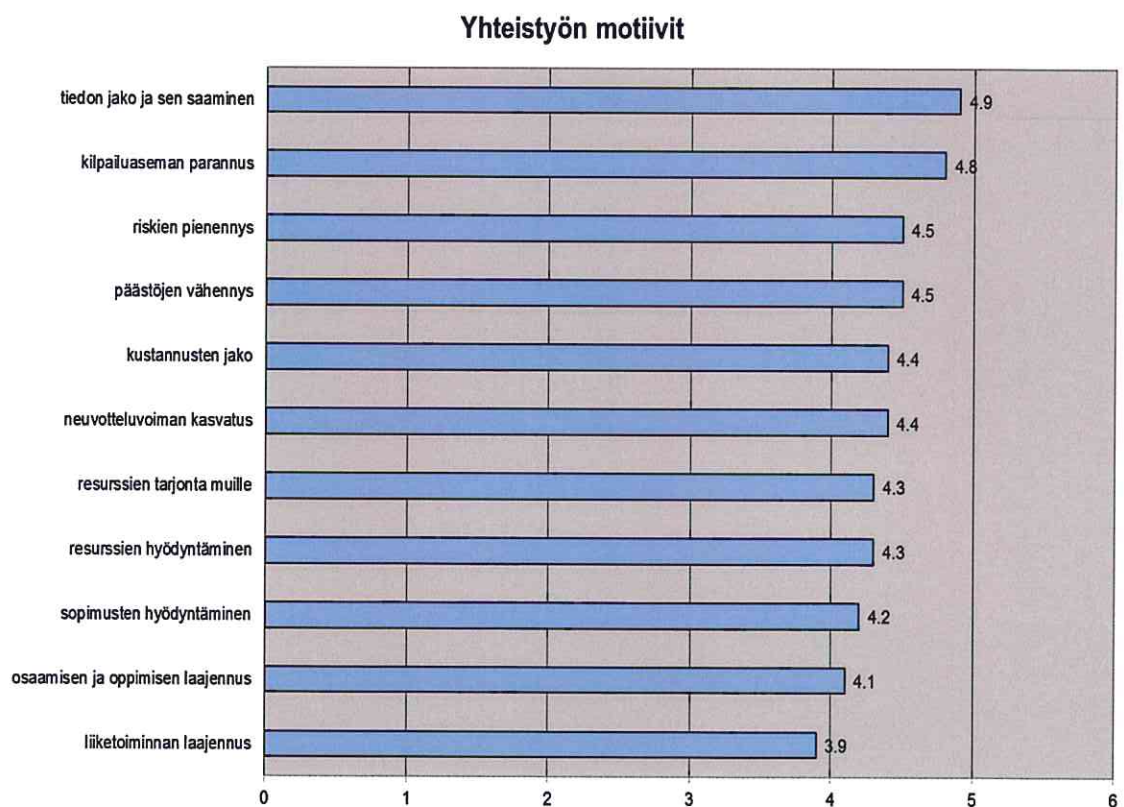
Kuvio 4. Yritysten tekemän yhteistyön nykytilan keskiarvojakauma.

Kysymykseen, miksi yritysten kannattaisi tehdä alueellista yhteistyötä, saatiin varsin vaihtelevia vastauksia. Yrityksiä yhteistyöhön kannustavat seikat selvitettiin seuraavien väittämien avulla ja vastaukset annettiin käyttäen asteikkoa 1-6, numeron yksi tarkoittaen eri mieltä ja numeron kuusi samaa mieltä:

- haluamme parantaa kilpailuasemaamme
- haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta
- haluamme pienentää riskejä
- haluamme kasvattaa neuvotteluvoimaa
- haluamme pienentää päästöjä
- haluamme hyödyntää yhteistyössä tehtyjä sopimuksia ja tarjouksia
- haluamme laajentaa omaa liiketoimintaa

- haluamme hyödyntää alueen organisaatioiden resursseja
- haluamme jakaa kustannuksia
- haluamme tarjota resursseja alueen muille yrityksille
- haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueen organisaatioilta.

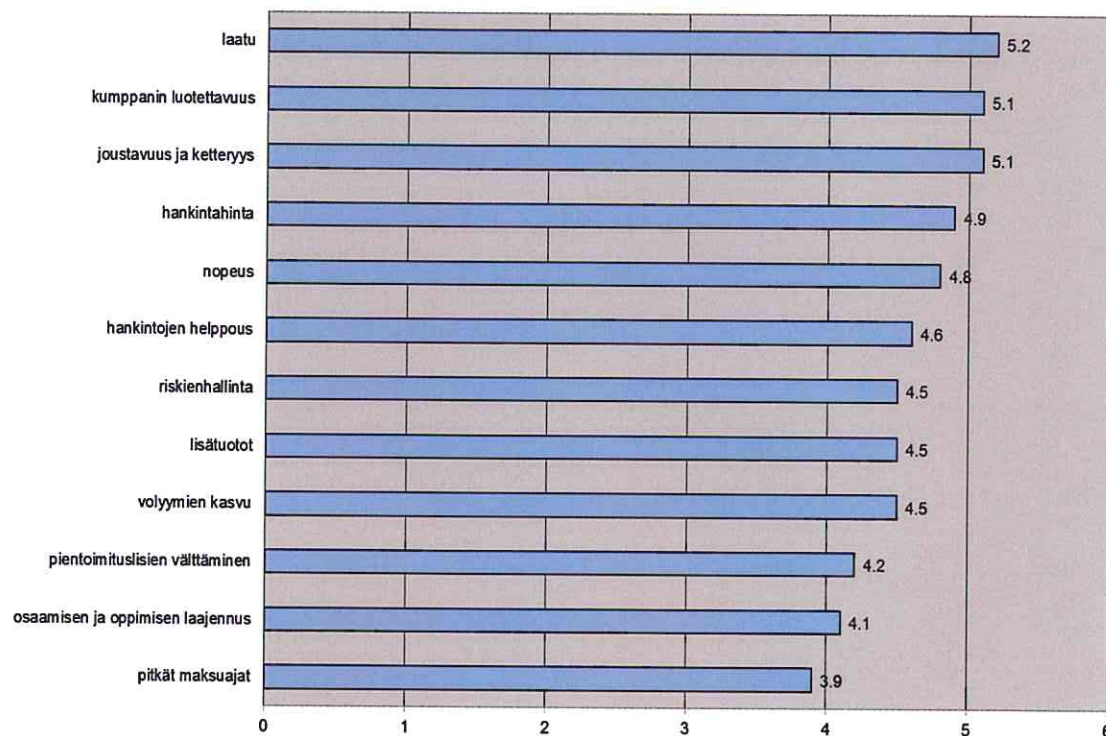
Kuviossa numero 5 on vastauksien keskiarvo ja sen mukaan tärkein yrityksiä kannustava tekijä yhteistyöhön on; yritysten halu jakaa ja saada tietoa alueen organisaatioilta sekä yritysten halu parantaa omaa kilpailuasemaansa. Kaiken kaikkiaan yrityksiä kannustaa yhteistyöhön pitkälti samat seikat, mutta jonkin verran on kuitenkin hajontaa, koska joissakin samoissa väittämässä osa yrityksistä oli eri mieltä ja osa taas samaan väittämään täysin samaa mieltä. Esimerkiksi väittämään; haluamme parantaa neuvotteluvoimaamme, kuusi yritystä ei ollut lainkaan tai lähes lainkaan samaa mieltä, kun taas samaan väittämään kahdeksantoista yritystä oli lähes tai täysin samaa mieltä. Samoin väittämään, haluamme laajentaa liiketoimintaamme yhteistyön avulla, kahdeksan yritystä ei ollut lainkaan tai lähes lainkaan samaa mieltä, kun taas 16 yritystä oli lähes tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 5. Yhteistyöhön yrityksiä motivoivien asioiden keskiarvojakauma.

Kysyttäessä yrityksiltä, mitkä ovat tärkeimmät tekijät yhteistyötä ja yhteishankintoja tehtäessä, yritykset kokivat erittäin tärkeinä tekijöinä (vastaus asteikolla 1-6, aste 6 erittäin tärkeä) kumppanin luotettavuuden, laadun, hankintahinnan ja riskienhallinnan. Vähiten tärkeitä

olivat pitkien maksuaikojen hyödyntäminen ja pientoimituslisien hyödyntäminen. Kyselyssä olevat tekijät ovat kuviossa numero 6 esitetty yritysten vastaukset keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.



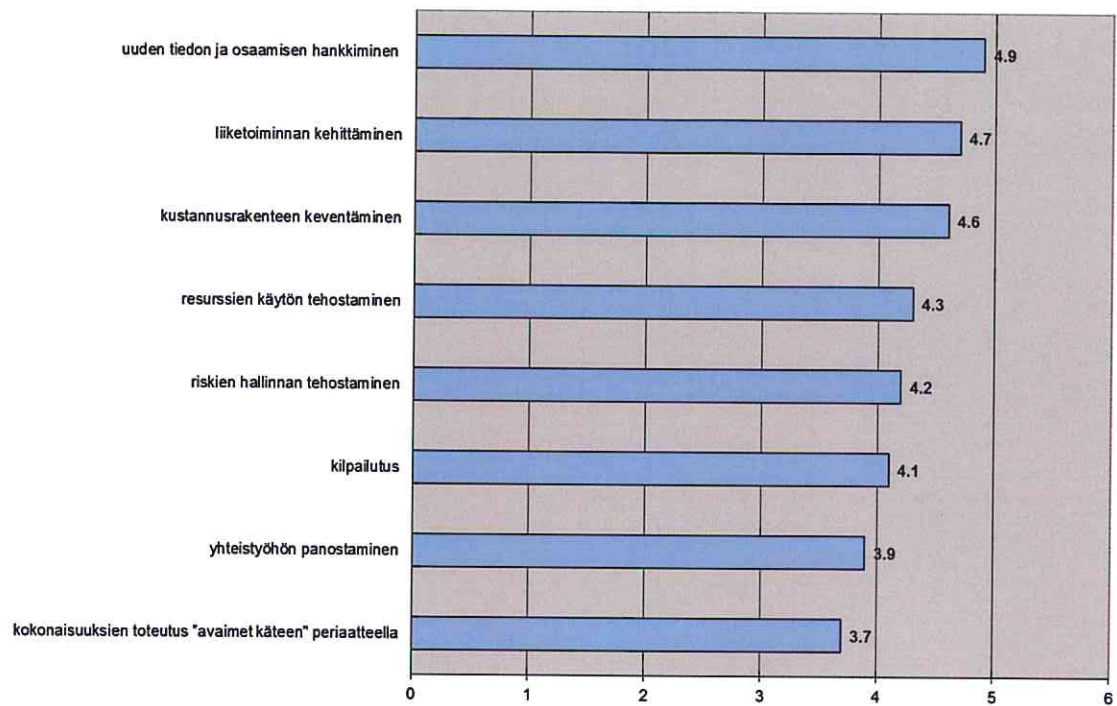
Kuvio 6. Yhteistyössä tärkeinä pidettyjen tekijöiden keskiarvojakama.

Seuraavaksi yritykset vastasivat kyselyssä, kuinka tärkeinä he pitivät seuraavia väittämiä yhteistyöstrategiassaan asteikolla 1-6, numero 6 tarkoittavan erittäin tärkeää tekijää:

- uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen
- liiketoiminnan kehittäminen
- kustannusrakenteen keventäminen
- resurssien käytön tehostaminen
- riskien hallinnan tehostaminen
- kilpailutus
- yhteistyöhön panostaminen
- kokonaisuuksien toteutus ”avaimet käteen” periaatteella

Erittäin tärkeinä tekijöinä yritykset pitivät uuden tiedon ja osaamisen hankkimista sekä liiketoiminnan kehittämistä. Vähiten merkitystä sai väittäjä, kokonaisuuksien toteutus ”avaimet

käteen” periaatteella, yhdeksän yritystä ei pitänyt sitä lainkaan tai lähes lainkaan tärkeänä. Kuviossa numero 7 on lueteltu yritysten vastaukset keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.



Kuvio 7. Yritysten yhteistyöstrategiassa tärkeinä pidettyjen tekijöiden keskiarvojakauma.

Yritykset saivat vapaasti kertoa oman näkemyksensä yhteistyön haasteisiin, mahdollisiin esteisiin tai haittoihin. Varsinaisia haittoja ei yksikään yrityksistä katsonut olevan, mutta haasteita kylläkin. Yhdellä yrityksistä oli esimerkiksi konsernin määräämät toimintatavat, jotka eivät välttämättä anna mahdollisuutta verkostoitumiseen. Yksi yritys taas toimii sosiaalisektorilla ja koki sen takia sopivien yhteistyömuotojen löytämisen haasteelliseksi. Eräs yhden työntekijän yritys koki resurssien jakamisen ajan takia vaikeaksi. Samoin haasteeksi koettiin yritysten eri kokoluokat, jolloin tarpeet saattavat poiketa toisistaan.

Yhteistyön organisointiin oli kyselyssä annettu seuraavat vaihtoehdot ja yritykset kannattivat niitä seuraavanlaisesti:

- yhteisen yrityksen perustaminen 4
- ulkopuolisen organisaation ylläpitämä työväline 14
- julkisen yhteisön hallinnoimana 7
- fuusioitumalla toisen yrityksen kanssa 1
- jollain muulla tavalla 4

Eniten kannatusta sai työväline, joka olisi jonkin ulkopuolisen organisaation ylläpitämä. Kaikkiaan neljätoista yritystä kannatti tätä vaihtoehtoa. Kysymykseen oli vastannut 30 yritystä.

Kysymykseen; mikä olisi jokin muu tapa, jolla yhteistyö voitaisiin organisoida, tuli joitakin kommentteja, kuten esimerkiksi ”ei keksi mitään tapaa tähän, ei jaksa uskoa että tulisi mitään”. Yksi yritys ehdotti yhdistystä, jonka avulla yhteistyö organisoitaisiin.

Yritykset vastasivat myös, miten yhteistyötä Sahanmäen alueella kannattaisi tehdä. Suurimman kannatuksen sai ehdotus, jonka mukaan Sahanmäelle perustettaisiin yhteisö, jolle tarjottaisiin palveluita ja, jonka palveluita yritykset voisivat itse käyttää. Tätä ehdotusta kannatti kaikkiaan 19 yritystä vastanneista 31 yrityksestä. Muut ehdotukset olivat; yhteistyötä tehtäisiin jatkuvasti hankkimalla tietoa ja jakamalla sitä alueen organisaatioista (8 kannatti). Yksi yritys kannatti ehdotusta, jonka mukaan yhteistyötä kannattaisi tehdä hankkimalla ja jakamalla satunnaisesti tietoa alueen organisaatioista. Lisäksi kolme yritys kannatti jotakin muuta vaihtoehtoa kuten esimerkiksi, että yritys joka haluaa tarjota jotakin alueen yrityksille, tarjoaa sitä itsenäisesti.

Alueen yritykset olivat yleisesti hyvin tyytyväisiä teollisuusalueeseen. Sijainti on keskeisellä paikalla ja liikenneyhteydet ovat hyvät. Varsinkin moottoritien läheisyyttä pidettiin hyvänä asiana. Negatiivisena kommenttina oli alueella oleva vanha ja huonokuntoinen rakennuskanta sekä käytöstä poistetut raiteet ja ratapiha. Tyytyväisyyskysymykseen vastasi 31 yritystä, joista asteikolla 1-4 arvosanan 4 (tyytyväisin) antoi 13 yritystä ja arvosanan 3 antoi 16 yritystä. Kaksi yritystä antoi arvosanan 1 tai 2.

7.2 Kumppanuuksien kehitysmahdollisuudet eri toiminnoissa

Koska ResLog-hankkeen tarkoituksena on kehittää kumppanuussuhteita alueen yritysten kesken yhteishankintojen suhteen, kyselyssä selvitettiin yritysten kiinnostus ja tarve palvelu palvelulta. Suurin kiinnostus yhteistyön kehittämiseen yrityksillä oli erityisesti vartiointin, kiinteistöhuollon, pienkuljetusten ja jätehuollon osalta. Näiden lisäksi yritykset olivat kiinnostuneita resurssien vaihdantaan liittyen esimerkiksi koneisiin, laitteisiin ja toimitiloihin.

Turvallisuus- ja vartiointipalveluja alueen yritykset eivät itse tuota. Näistä palveluista oli selvästi kysyntää alueella ilmenneiden polttoainevarkauksien ja ilkivallan torjumiseksi. Toivomuksena oli alueelle kohdistuva paikallinen vartiointi, jota suoritettaisiin säännöllisesti. Vartiointista haluttiin lisäksi tarpeeksi näkyvä, jotta se ennaltaehkäisisi ilkivaltaa ja varkauksia.

Alueen vartiointiin ehdotettiin muun muassa yhteisen portti-, ovi-, kulunvalvonta- ja kamera-valvontateknologian hankkimista. Myös ns. hälytysrannekkeet mainittiin yksin yöllä työskenteleviä varten. Vartiointin ja turvallisuusjärjestelyjen haluttiin toimivan nopealla vasteajalla ja saapumisella kohteeseen. Alueella on kokemusta vartiointin järjestämisessä yrityksellä, joka varastoi vaarallisia kemikaaleja. Vartiointin hankkimiseen yhteishankinnalla haluttiin hyötyä

taloudellisesti, mutta osa yrityksistä (maakaasun tuottajat) ei uskonut vartiointipalvelun pystyvän samaan laatuun kuin heidän omat menetelmät. Paikallista, jopa alueen sisäistä vartiointia ehdotettiin, jos se ei ole taloudellisesti liian kallista. Yhteistoiminta vartiointin osalta haluttiin järjestää kilpailuttamalla vartiointiliikkeen.

Kiinteistöhuollon piiristä tarjolle löytyy resursseja useammastakin yrityksestä. Nämä yritykset eivät kuitenkaan ole keskenään järjestäytyneitä. Palvelua on tarjolla laajasti. Yrityksillä oli kiinnostusta perustaa oma yritys kiinteistöhuollon alueelliseen toimintaan. Mainittuja palveluja olivat pihojen siivous, kalusteiden ym. siirtopalvelu, nurmikon leikkaus, pensaiden hoito ja muu vastaava kausihuolto, lumityöt niin isossa kuin pienessä mittakaavassa, kuormien purku ja lastauspalvelu sekä pihojen ja katujen puhdistus- ja pesupalvelut.

Kiinnostus ja tarve kiinteistöhuollon palveluihin oli ainakin seuraavia palveluja kohtaan: talonmiestason palvelut, kiinteistötekniikka- ja taloautomaatiotason palvelut sekä osaaminen näissä, siivous, lumenauraus, kulkuväylien lakaisu ja hiekoitus, nurmikonleikkaus ja haravointi, puiden kaataminen, imeytyskaivojen tyhjennys, asfaltointi, maalaus, timpuri, rappaus, räntien puhdistus, katon kunnostus, LVIS-palvelut, sähkökäytönjohtaja, koneiden korjaaminen, isojen trukkien lainaaminen, nostolavojen lainaaminen, nostureiden ja ovien kunnossapito ja huolto. Alueella palveluja tarjoavia yrityksiä ovat esimerkiksi RTA-yhtiöt, PP Kuljetuslinja ja kaupungin oman organisaation kautta kilpailutettu kiinteistöhoito. Tarve palveluihin oli päivittäisestä sesonkiluonteiseen.

Jätehuoltoalalla toimia yrityksiä alueella on ainakin kaksi. Osa yrityksistä eivät muista milloin ovat viimeksi kilpailuttaneet jätehuoltosopimuksensa. Joillakin yrityksillä sopimus oli konsernin kanssa sama ja jollakin oli nykyinen sopimus kaupungin oman organisaation kautta. Alalla toimivista yrityksistä molemmat olivat kiinnostuneita tarjoamaan palveluita alueen muille yrityksille.

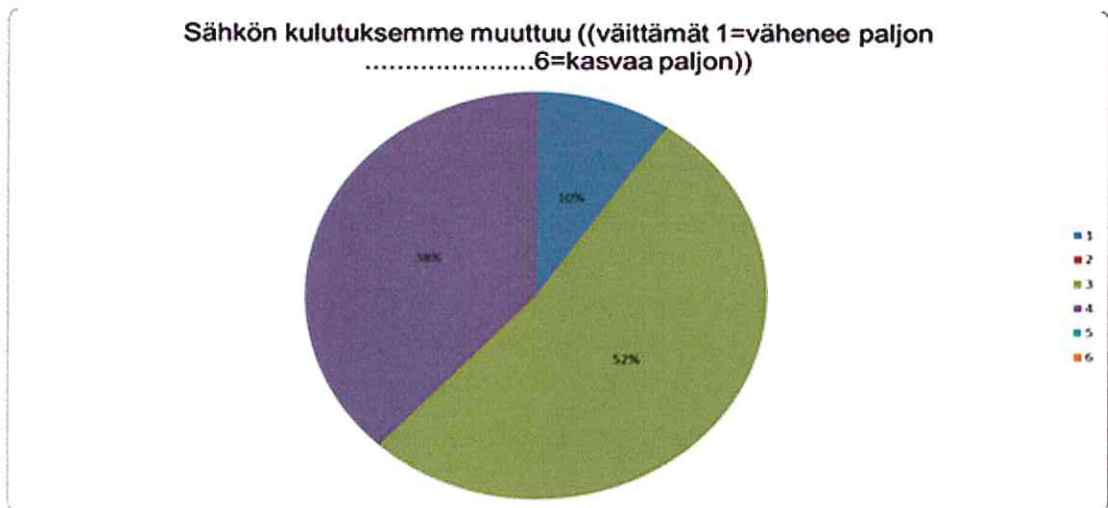
Alueen yritykset ilmoittivat olevansa selvillä toiminnassaan syntyvistä jätteistä ja niiden oikeasta käsittelystä. Alueella toimivat yritykset ilmoittivat lajittelu- ja kaatopaikakseen Kiertokapulan ja Ekokem Oy:n. Kunnallisten määräysten noudattaminen oli kaikilla tiedossa. Yhteiskonsultaatiolla olisi mahdollisuus vielä lisätä tietoisuutta jätteiden käsittelyn asetuksista ja määräyksistä. Vaarallisten ja ongelmajätteiden varastointi on hoidettu asianmukaisesti yrityksissä, missä niitä syntyy. Yksikään yritys ei ilmoittanut erikseen omaavansa ylimääräisiä resursseja kyseisten jätteiden varastointiin. Näiden jätteiden osalta yritykset ilmoittivat hoitavansa jätekuormansa Kiertokapulan ja Ekokem Oy:n yhteistyöllä. Käytössä oli esimerkiksi Ekokemin kontit, jotka haetaan niiden täyttyessä. Yhdellä yrityksellä Kuusankoski hakee käytetyt renkaat ja yhdellä yrityksellä rautajäte varastoidaan pihalla olevalle lavalle, jonka täyttyessä

Teräskolmio käy sen hakemassa. Osa yrityksistä kuljettaa itse jätteensä Kiertokapulan jätteenkäsittelylaitokseen.

Jätehuollon toimivuuden, kustannustehokkuuden ja turvallisuuden osalta yritykset ilmaisivat olevansa ”osapuilleen” tietoisia toiminnasta. Kiinnostusta on kuitenkin kilpailuttaa jätehuolto alueen yritysten kanssa.

Sähkön osalta alueen yrityksiltä tiedusteltiin, koska sähkösopimus on kilpailutettu viimeksi. Osalla yrityksistä sähkö kuuluu vuokrasopimukseen. Muut yritykset ovat kilpailuttaneet sähkön muutaman kuukauden tai parin viime vuoden aikana. Sähkönkulutus vaihtelee riippuen toiminnan luonteesta ja tilojen suuruudesta, mutta lähes kaikki osasivat kuitenkin kertoa suunnitelleen sähkön määrän vuositasolla samoin kuin kiinteistön pääsulakekoon.

Sähkön kulutuksessa tapahtuu jonkun verran vaihtelua osalla yrityksistä vuoden ja vuorokauden ajan mukaan. Kuviossa numero 8 on 21 yrityksen arvio sähkön kulutuksen muutoksesta.



Kuvio 8. Yritysten sähkön kulutuksen muutoksen arvio.

Sähkötoimittajaan oltiin keskimäärin tyytyväisiä (aste 3, asteikolla 1 - 4, 22 yritystä vastasi kysymykseen). Sähkön toimittamiseen kohdistuvia laatuvaatimuksia yrityksillä ei pääsääntöisesti ole. Yksi yritys käyttää norppasähköä ja yksi yritys taas pyrkii välttämään vesivoimalla tuotettua sähkö (kyseessä on kalamies).

Varasto-, toimisto- ja muiden tilojen käyttö kiinnosti yrityksiä jonkin verran. Osalla yrityksistä on tarjolla sekä lämpimiä että kylmiä varastotiloja muille alueen yrityksille. Lisäksi tarjolla on toimistotiloja sekä ulkoalueita. Viisi yritystä on taas kiinnostunut vuokraamaan omaan käyttöönsä lämmintä- ja puolilämmintä varastotilaa, tuotantotiloja, pienempää varastotilaa sekä kokous- ja neuvottelutiloja. Tilojen tarve on joillakin yrityksillä jatkuvaa (yhteensä neljä yri-

tystä). Toiset yritykset tarvitsevat tiloja tilapäisesti. Yksi yritys tarvitsee etupäässä kokoustilaa 4-20 hengelle virka-aikana.

Henkilöstön osalta yrityksillä ei ollut pääosin halua tarjota omaa henkilöstöään toisten yritysten tilapäiseen tarpeeseen. Ainoastaan siivous-, kiinteistöhoito- ja tilitoimistopalveluihin oli henkilöstöä tarjolla. Jotkut yritykset olivat myös kiinnostuneita henkilöstön tarjonnasta tilapäiseen työvoiman tarpeeseen. Tilapäistä työvoimaa tarvittaisiin yrityksen toimialasta riippuen varastointi-, pakkaus- ja lajittelutehtäviin, tig-hitsaukseen, metalliasennustehtäviin, maansiirtoajoneuvojen- ja rekka-autojen kuljettamiseen. Yhdellä yrityksellä oli tarve saada henkilö kirjanpito- ja toimistotehtäviin.

Tilapäisen henkilöstön tarve ajoittuisi kiire aikoihin sekä lomasesonkeina. Haasteena yritykset kokevat henkilöstön osaamisalueet kierrätettäessä alueen yritysten henkilökuntaa. Useimmat työtehtävät vaativat osaamista, jota kaikilla työntekijöillä ei ole. Tähän on vaihtoehtona yhteinen sopimus jonkin työvoiman välitystoimiston kanssa, josta saisi tarvittaessa henkilöstöä tilapäiseen tarpeeseen. Kysyttäessä miten muuten työvoimaa haluttaisiin tarjota tai etsiä, vastauksena olivat muun muassa Sahanmäen yhteinen internetsivusto tai jokin muu internet-pohjainen portaali.

Pienkuljetus- ja kuriiripalveluista olivat lähes kaikki yritykset (17 yritystä) kiinnostuneita (25 yritystä vastasi). Joillakin yrityksillä on tarjota pakettiauto toisille yrityksille kuljetuksia varten. Yhdellä yrityksellä on vaihtolavapalveluja. Kiinnostuneista yrityksistä 14 oli kiinnostunut lähteivistä kuriiri- ja pienkuljetuksista ja taas yhdeksän yritystä tulevista vastaavista kuljetuksista. Yhdeksän yritystä tarvitsisi palveluita sekä viikoittain että kuukausittain ja loput harvemmin. Työvälineeksi kuljetuspalveluihin ehdotettiin nettipohjaista portaalia. Lisäksi ehdotettiin kuljetussopimusten yhteistä kilpailutusta.

Koneita ja laitteita ei yrityksillä ollut pääsääntöisesti tarjolla muille. Yksi yritys tarjosi trukeja satunnaisesti, toinen yritys hitsaus- ja magneettiporakoneita ja yksi yritys työkonepalvelua. Kiinnostusta oli kuitenkin kone ja laite vuokraukseen omalle yritykselle tilapäiseen tarpeeseen. Ainakin trukeille oli kysyntää sekä konteille, henkilönostimelle ja pakettiautolle. Tarve koneille ja laitteille on satunnaisesti (7 yritystä) tai harvemmin (4 yritystä). Yhdellä yrityksellä tarve oli viikoittain ja yhdellä kuukausittain. Työvälineeksi kysyntään/tarjontaan ehdotettiin verkon kautta ylläpidettävää portaalia. Yksi yritys ehdotti suoraa kontaktia puhelimitse.

7.3 Muut kehitysehdotukset

Lopuksi yrityksiltä kysyttiin mitä muita palveluja, tuotteita tai materiaaleja yrityksillä oli tarjota Sahanmäen alueen organisaatioille.

Yritykset tarjoaisivat seuraavia palveluita tai tuotteita:

- siivouspalvelut yrityksille ja yksityisille, kuten esimerkiksi ylläpitosiivoukset, vahaukset ja ikkunoidenpesut
- teollisuustuotteiden hyllytyspalvelut
- rauta-, metalli- ja väripelttituotteet
- renkaiden säilytyspalvelut
- renkaiden myynti ja vaihto
- metalli rakentaminen
- vaarallisten jätteiden nouto-, kuljetus- ja käsittelypalvelut
- tuotteiden hävitys palvelut
- kierrätysmateriaaleja, kuten kierrätyspolttoaineita, -öljyjä, happoja, emäksiä ja muita kemikaaleja
- sisäilmapuhdistimet, sähkötekniikan komponentit
- kuormalavat, lavakaulukset, muut pakkaus tuotteet
- erilaiset kumi- ja muoviosat, joita valmistetaan asiakkaan toiveiden mukaisesti
- kokoonpanotyöt
- kolarikorjaukset
- toimitilojen muutokset, muutot sekä kalusteasennukset
- arkistointi palvelut, arkistojen siirrot, säilytyslaatikot
- vuokralle muovisia erikokoisia muutto- ja varastolaatikoita, rullakkoja ym.
- liikkuvan kaluston ja henkilökunnan paikannus ohjelmat
- lämpö ja maakaasu sekä niiden oheispalvelut
- ateria- ja kahvituspalvelut
- purkupalvelut, kaivuu ja maansiirto
- hiekkapuhallukset ja märkämaalaukset.

Seuraavaksi kysyttiin organisaatioiden kiinnostusta Sahanmäen alueella tarjottavista palveluista, tuotteista tai materiaaleista sekä millaisille palveluille, tuotteille, materiaaleille olisi tarvetta?

Seuraaville palveluille ja tuotteille olisi tarvetta:

- kuljetuskaluston pesu, pienhuollot (polttimot ym.)
- rekka-autojen huoltopalvelut
- ajoneuvojen sisäpuhdistukset
- ravintolapalvelut
- käytetyt toimistotarvikkeet ja huonekalut
- vaarallisten aineiden säiliökuljetukset
- kiinteistön ylläpitoon liittyvät palvelut
- työterveyshuollon kilpailutus.

Kyselyssä tiedusteltiin, kuinka eri organisaatiot haluaisivat kyseisen palvelun, tuotteen, materiaalin tarjonnan/kysynnän viestitettävän eteenpäin. Suurin osa vastasi, että nettipohjainen viestintä olisi hyvä vaihtoehto, kuten esimerkiksi Sahanmäen yritysten yhteiset nettisivut. Lisäksi ehdotettiin internetpohjaita työkalua, sähköpostia tai yhteistä Sahanmäen alueen yritysten kilpailutusta.

7.4 Tutkimuksen yhteenveto

Yhteensä tutkittavia yrityksiä alueella oli 110. Sähköisesti määräaikaan mennessä oli 20 yritystä antanut vastauksensa. Yrityksistä 20 oli sellaisia, joilta puuttui joko yhteystiedot tai muuten ei saatu yhteyttä. Puhelimitse keskusteltiin 70 yrityksen edustajan kanssa sekä analysoitiin 31 vastausta. Tutkimuksen aikana havaittiin, että organisaatiot, jotka olivat vastanneet kyselyyn aiemmin, olivat kaikkein kiinnostuneimpia kumppanuushankkeesta ja sen tuomista hyödyistä, mutta kustannuksien haluttiin kuitenkin pysyvän kurissa. Näiden yritysten vastauksista huomasi, että kysymyksiin oli kunnolla paneuduttu.

Yrityksiin, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn määräaikaan mennessä, soitettiin. Samalla voitiin havaita, että yritysten edustajat olivat olleet pääosin liian kiireisiä vastaamaan kyselyyn. Suurin osa heistä lupasi kuitenkin käydä vastaamassa kyselyyn. Pari yritystä vastasi, että käyvät vastaamassa, mikäli kysely heitä kiinnostaa. Näille yrityksille puhelimesta tehty haastattelu olisi ollut liikaa aikaa vievää.

Muutama kysely toteutettiin puhelinkeskustelun aikana, jolloin havaittiin yritysten epäilevä asenne liittyen yritykselle saataviin hyötyihin. Puhelinhaastatteluissa tai erityisesti henkilöiden kanssa, jotka eivät olleet kiinnostuneita kyselystä lainkaan, jäi tunne, että olisi voinut pitää myyntipuheen projektin puolesta. Kaikille yrityksille ei ollut nimittäin täysin selvinyt, mikä tavoite kumppanuusprojektilla oli. Monet kokivat olevansa niin pieniä yrityksiä, että projektista saatava hyöty jäisi vaatimattomaksi. Lopulta, kun puhelimitse yrityksiltä kysyttiin

yritysten kiinnostusta yhteisiin kuriiripalveluihin, tilavuokraukseen ja sähkösovimuksiin, alkoivat yritykset vasta ymmärtää, mitä kumppanuusprojekti oikein tarkoittaa. Puhelimessa tehdyissä haastatteluissa kysymyksiä kritisoiitiin yleisesti liian yleisluontoisiksi. Toivottiin, että olisi ollut erilaiset kysymykset pienyrittäjille ja keskisuurille yrityksille sekä omat kysymykset suurille yrityksille.

Tutkimuksen tulokset oli tarkoitus julkaista alueen yrityksille 11.3.2014 Laurea-ammattikorkeakoulussa Keravalla, mutta tilaisuus jouduttiin valitettavasti peruuttamaan vähäisen osallistujamäärän takia. Tämä herätti hieman ihmetystä hankkeen järjestäjien keskuudessa, koska olivathan yritykset olleet hyvin kiinnostuneita tutkimuksesta ja halusivat ehdottomasti tietää tutkimuksen tulokset.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet yritykset olivat kiinnostuneita kumppanuuksista ja niistä saatavista hyödyistä. Neljä yhteistyön kohdetta kiinnosti eniten alueen yrityksiä. Nämä olivat:

- turvallisuus ja vartiointi
- jätehuolto
- kuljetus- ja kuriiripalvelut
- kiinteistönhoito.

Näiden neljän yhteisen palvelun osalta kannattaisi jatkaa Reslog-hankkeen mukaisesti kehitystyötä, jotta yhteistyö saataisiin toteutettua.

8 Loppuyhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten kiinnostusta yhteistyöhön ja kumppanuussuhteisiin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, missä toiminnoissa yritykset olisivat kiinnostuneita luomaan kumppanuuksia sekä, mitä tekijöitä yritykset pitivät niissä tärkeinä. Tutkimuksen perusteella selvisi, että yritykset ovat selvästi kiinnostuneita tämän kaltaisesta yhteistyöstä. Yritykset ovat halukkaita jakamaan resurssejaan sekä tekemään yhteishankintoja, vaikka toimivatkin eri toimialoilla. Tutkimuksen aikana yrityksille tuntui selvinneen, että niillä on mahdollisuus parantaa omaa kilpailukykyänsä yhdessä toimien samalla alueella toimivien yritysten kanssa.

Haasteena yritykset kuitenkin pitivät yhteistoiminnan organisointia eli, miten se tulisi järjestää. Luonnollisestikaan yksikään yritys ei halua lisätä työmääräänsä. Alueen yritykset olivat pieniä yrityksiä ja henkilöresurssit hyvin vähäisiä. Yrittäjillä aika on tiukalla ja toisten yritysten kanssa toimimiseen päivittäisten rutiinien jälkeen ei jää aikaa, vaikka halua olisikin. Yh-

teistoiminnan organisointiin kannatettiin yhteisen, internetissä toimivan ”portaalin” rakentamista, jonka kautta yritykset voisivat tarjota ja vastaavasti hakea palveluita ja tuotteita. Yhteishankintoihin liittyvän kilpailutuksen osallistuminen voitaisiin ainakin osittain toteuttaa saman ”portaalin” kautta. Suoria kumppanuussuhteita voitaisiin luoda sellaisten yritysten välille, joilla on selkeä mahdollisuus keskinäiseen vaihdantaan. Jos, esimerkiksi yritys tarvitsee jotakin konetta satunnaisesti ja toisella yrityksellä sellainen on vapaana, voitaisiin näiden kahden yrityksen välille luoda kumppanuussuhde tätä tilapäistä koneen käyttötarvetta varten.

Luotavan ”portaalin” ylläpitoon ja yhteishankintoihin liittyen tarvitaan ylläpitäjä. Yksi vaihtoehto portaalin ylläpitäjäksi voisi olla Hyvinkään kaupunki. Kunnille on etua siitä, että yritystoiminta sijoittuu tietyille logistisille alueilla, jolloin esimerkiksi julkista työpaikkaliikennettä voidaan tehostaa. Julkisen liikenteen käytön tehostamista tukee myös ekologiset seikat. Keskitämällä yritykset samalle logistiselle alueelle, kunnat voivat saavuttaa ekologista tehokkuutta, kuten esimerkiksi liikenteen sekä yritysalueen tarvitseman infrastruktuurin rakentamisen osalta.

Tukitoimintoihin liittyvään kilpailutukseen saattaa alkuvaiheessa tuottaa hankaluuksia yritysten voimassaolevat toimittajien kanssa tehdyt sopimukset, jotka voivat olla määräaikaan sitottuja tai niissä saattaa olla eripituisia irtisanomisaikoja. Kumppanuuksiin mahdollisesti tarvittavia sopimusasioita tulisi selvittää, koska joissakin tilanteissa kirjallisia sopimuksia saatetaan tarvita.

Jotta yhteistoiminta saataisiin etenemään, tulisi mahdollisimman pian järjestää työpaja, jossa tutkimuksen tulokset julkaistaisiin yrityksille. Samalla tulisi esitellä jatkokehitykseen valitut toiminnot. Työpajassa voitaisiin keskustella yhteistoiminnan organisoimisesta, jos siihen joku yritys olisi kiinnostunut lähtemään mukaan. Työpajan antina olisi lisäksi se, että yrityksen edustajat oppisivat tuntemaan toisensa sekä voisivat vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia. Tämä vahvistaisi kumppanuussuhteeseen tarvittavan luottamuksen rakentamista.

Kaikenkaikkiaan tutkimus oli mielenkiintoinen ja sen tuloksia voitaisiin käyttää muilla vastaavilla yritysalueilla, joita on Suomessa paljon. Jatkokehityksessä tulee vain ensin luoda selkeä toimintamalli, jota voisi hyödyntää muualla.

Lähteet

- Hakanen, M., Heinonen U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Harisalo R. & Miettinen E. 2010. Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Harkki R. & Huuhka P. & Koivisto T. & Ruohomäki I. 2003. Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen: verkostoreittaus: Tutkimuksia ja raportteja 8/2003.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laento, K. & Ståhle, P. 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja: Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen -hanke 2009-2012. Hyvinkää: Teknologiakeskus Tech-Villa.
- Mustikkamäki N. & Sotarauta M. 2001. Alueiden kilpailukyky kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: erkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous: miten johdan verkostoyritystä. Helsinki: Taloustieto.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot: kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Taloustieto.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategina kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H.I., Malinen P., Möller K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle: hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Vesalainen J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys: alihankkijan kilpailukykyyn määrätietoinen kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Sähköiset lähteet

Abodor, H. 2006. Inter-firm collaboration. Configurations and dynamics. *Competitiveness Review*, vol. 16, nro 2, sivut 122-134. Viitattu 22.5.2014.
<http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/journals.htm?issn=1059-5422&volume=16&issue=2&articleid=1610070&show=html>.

Blomqvist, K. 2008. Tilastokeskus. Viitattu 23.5.2014.
http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Dodurova, M. 2009. Alliances as strategic tools: A cross-industry study of partnership planning, formation and success. Viitattu 18.5.2014.
<http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=47&issue=5&articleid=1793429&show=html#sthash.vqYJ8m75.dpuf>

Elmuti, D. & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances: *Management Decision*, Vol. 39 Iss: 3, pp.205 - 218. Viitattu 18.5.2014.
<http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=39&issue=3&articleid=865208&show=html#sthash.WgROTyQL.dpuf>

Hakanen, M. 2003. Verkostokonsultit. Verkostoyritysten yhteensopivuus. Viitattu 23.5.2014.
http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0302_Verkostoyritystenyhteensopivuus.pdf

Hyvinkään kaupunki. 2014. Yritys- ja teollisuustontit. Viitattu 6.2.2014.
http://www.hyvinkaa.fi/fi/Asuinymparisto_rakentaminen/Tontit-ja-rakentaminen/Yritys-ja-teollisuustontit/#.VFu7kJiKBes

Lumme, R., Leinonen, R., Leino, M., Falenius, M. & Sundqvist, L. 1999. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 26.5.2014.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Kinnunen, O. 2007. Tekes; Teknologia katsaus 199/2007. Itä-Suomen hankkeiden verkottuminen. Viitattu 23.5.2014.
https://www.tekes.fi/Julkaisut/ita_suomi.pdf

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2014. Tutkimus- ja kehityshankkeet. Yhteistyömallit logistiikka-alueilla. Viitattu 18.5.2014.
<http://www.laurea.fi/fi/kerava/tk/tkhankeet/Sivut/reslog.aspx>

Schmoltzi, C. & Wallenburg, C. 2011. Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 41 No. 6. Viitattu 23.5.2014.
<http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/search.htm?PHPSESSID=tuo02hlt3l74vuhn7c0pag9o6&st1=Horizontal+cooperations+between&ct=all&ec=1&bf=1>

Sipilä, P. & Töyrylä, P. 2001. Verkostokonsultit. Luottamus ja sitoutuminen verkostojohtamisen haasteina. Viitattu 21.5.2014.
http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Luottamus_ja_sitoutuminen_verkostojohtamisen_haasteina.pdf

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2014. Verkostoitumisen riskit ja niiden hallinta. Viitattu 6.2.2014.
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=verkostoitumisen-riskit>

Tilastokeskus. 2014. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 21.5.2014.
http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto K. & Apilo, T. 2014. VTT technology. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja (ISBN 978-951-38-8090-3). Viitattu 18.5.2014.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Whipple, J. & Frankel, R. 2000. Strategic alliance success factors. Journal of Supply Chain Management, vol 36, issue 2, 21-28. Viitattu 6.2.2014.
<https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PART-art-007-bl.pdf>

Kuvat

Kuva 1. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 16.)... 9
Kuva 2. Yhteistoiminnan kehittyminen. (Kinnunen 2007.)..... 11

Kaaviot

Kaavio 1. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus. (Valkokari ym. 2014.).....	10
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Sahanmäen yritysalueen liikevaihdon jakauma.	23
Kuvio 2. Sahanmäen yritysalueen toimiala jakauma.	24
Kuvio 3. Yritysten kokema liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuuden näkymä.	25
Kuvio 4. Yritysten tekemän yhteistyön nykytilan keskiarvojakauma.	26
Kuvio 5. Yhteistyöhön yrityksiä motivoivien asioiden keskiarvojakauma.	27
Kuvio 6. Yhteistyössä tärkeinä pidettyjen tekijöiden keskiarvojakauma.	28
Kuvio 7. Yritysten yhteistyöstrategiassa tärkeinä pidettyjen tekijöiden keskiarvojakauma.	29
Kuvio 8. Yritysten sähkön kulutuksen muutoksen arvio.	32

Taulukot

Taulukko 1. Yritysten yhteistyön hyödyt. (Vesalainen 2004, 43.)	17
---	----

Liitteet

Liite 1 Sahanmäen yhteistyön kyselylomake	46
---	----



Uudenmaan liitto
Nylands förbund



Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Sahanmäen yhteistyömahdollisuudet

Organisaation nimi?

Haluun vastata oheiseen Sahanmäen alueen yhteistyötä koskevaan kyselyyn

Kyllä En

Haluun vastata oheiseen kyselyyn puhelimitse. Puhelinnumeroni on seuraava:

Organisaation liikevaihto?

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> < 0,5 milj. € | <input type="radio"/> 0,5 - 2 milj. € | <input type="radio"/> 2 - 5 milj. € |
| <input type="radio"/> 6 - 10 milj. € | <input type="radio"/> 11 - 20 milj. € | <input type="radio"/> 21 - 50 milj. € |
| <input type="radio"/> 51 - 100 milj. € | <input type="radio"/> 101 - 250 milj. € | <input type="radio"/> > 250 milj. € |

Organisaation toimiala?

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasua- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutus toiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta
- tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön
- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- Toimiala tuntematon

Organisaation henkilöstömäärä

- 1 - 4
- 5 - 9
- 10 - 19
- 20 - 49
- 50 - 99
- 100 - 249
- 250 - 499
- 500 - 999
- 1000 -

Millaiseksi koette liiketoimintanne nykytilan ja tulevaisuuden näkymät?



Minkä vuoksi?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKKI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Miten seuraavat väittämät kuvaavat organisaationne tämän hetkistä yhteistyötä?

(väittämät 1 = ei lainkaan 6 =
erittäin paljon)

	ei lainkaan			erittäin paljon		
	1	2	3	4	5	6
Organisaatiomme tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaidemme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tekee läheistä yhteistyötä alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tekee tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä Sahanmäen organisaatioiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tulee vahvistaa yhteistyöverkostoa menestystekijänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme yhteistyöhön Sahanmäen alueella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme yhteistyöverkostoihin Sahanmäen alueella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miksi Sahanmäen alueella toimivien organisaatioiden kannattaa tehdä yhteistyötä?

(väittämät 1 = eri mieltä 6 =
samaa mieltä)

	eri mieltä			samaa mieltä		
	1	2	3	4	5	6
Haluamme tarjota resurssjamme Sahanmäen alueen organisaatioiden käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme hyödyntää alueen organisaatioiden resursseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme laajentaa liiketoimintaamme alueellisen yhteistyön avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme hyödyntää yhteistyössä tehtyjä sopimuksia ja tarjouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueemme organisaatioilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme pienentää riskejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme jakaa kustannuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme kasvattaa neuvotteluvoimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme parantaa kilpailuasemaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme vähentää päästöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Miten tärkeitä ohessa mainitut kannustimet ovat yhteistyötä ja yhteishankintoja tehtäessä

(väittämät 1 = ei lainkaan tärkeä 6 = erittäin tärkeä)

	ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä	
	1	2	3	4	5	6
Hankintahinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisätuotot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintojen helppous ja hallittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava kumppani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkät maksuajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus/ketteruus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volyymien kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pientoimituslisien välttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tärkeitä seuraavat väittämät ovat yhteistyöstrategiassanne

(väittämät 1 = ei lainkaan tärkeä 6 = erittäin tärkeä)

	ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä	
	1	2	3	4	5	6
Resurssien käytön tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyöhön panostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuuksien toteuttaminen "avaimet käteen" -periaatteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskien hallinnan tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusrakenteen keventäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Näettekö Sahanmäen alueen organisaatioiden yhteistyössä esteitä, haittoja tai muita haasteita?

RESLOG



Uudenmaan tiliteollisuusliitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

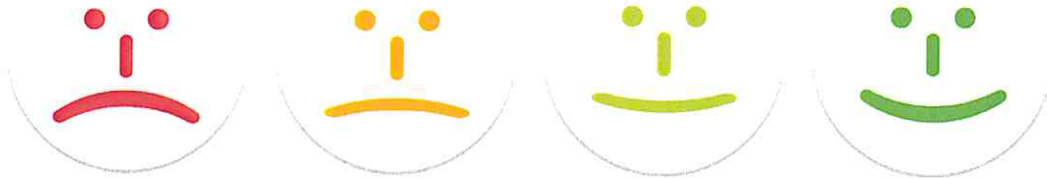
Kuinka Sahanmäen alueen yhteistyö tulisi organisoida?

- Perustamalla yhteinen yritys
- Ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työvälineen kautta
- Julkisen yhteisön hallinnoimana
- Fuusioitumalla jonkin toisen yrityksen kanssa
- Jollain muulla tavalla. Millä?

Miten yhteistyötä Sahanmäessä kannattaisi tehdä?

- Liittymällä Sahanmäen alueelle perustettavaan yhteisöön, jolle tarjoamme palveluita, ja jonka palveluita käytämme
- Jatkuvasti hankkimalla ja jakamalla tietoa Sahanmäen alueen organisaatioista
- Satunnaisesti hankkimalla ja jakamalla tietoa Sahanmäen alueen organisaatioista
- Jollain muulla tavalla. Millä?

Oletteko tyytyväinen Sahanmäen alueeseen?



Minkä vuoksi ajattelette näin Sahanmäen alueesta?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Mikäli jokin seuraavista aihealueista ei kosketa organisaatiotanne, niin siirrytään sivun alaosassa olevalla - SEURAAVA - painikkeella vastaamaan seuraavaa aihealuetta koskeviin kysymyksiin.

TURVALLISUUS JA VARTIOINTI

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille turvallisuus- tai vartiointipalveluita? Jos haluatte, niin millaisia palveluita tarjoaisitte?

Olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisestä turvallisuus- tai vartiointipalvelusta? Jos on, niin miksi ja millaisesta palvelusta?

Miten mielestänne turvallisuus- ja vartiointiasiat tulisi alueella ratkaista?

Onko teillä laatuvaatimuksia tai muita kriteereitä palvelulle? Jos on, niin mitä vaatimuksia ja miksi?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

KIINTEISTÖNHUOLTO

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille kiinteistöhuoltopalveluita? Jos haluate, niin millaisia kiinteistöhuoltopalveluita teillä olisi tarjota?

Olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisistä kiinteistöhuoltopalveluista? Jos on, niin millaisille kiinteistöhuoltopalveluille teillä olisi tarvetta?

Kuinka usein palveluja tarvitsisitte? Millä aikavälillä palveluja tarvitsisitte?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

JÄTE

Milloin jätehuoltosopimuksenne on kilpailutettu viimeksi?

Oletteko selvillä toiminnassanne syntyvistä jätteistä ja käsittelystä?

Oletteko selvillä toiminnassanne syntyvien jätteiden määrästä?

Onko jätteiden lajittelunne kunnossa ja kunnallisten määräysten mukaista?

Onko vaarallisten jätteiden/ongelmajätteiden varastointinne asianmukaista?

Miten vaarallisten jätteiden/ongelmajätteiden keräys organisaatiossanne tapahtuu?

Oletteko tarkastelleet jätehuoltonne toimivuutta, kustannustehokkuutta ja turvallisuutta?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

SÄHKÖ

Milloin sähkösovimuksenne on kilpailutettu viimeksi?

Mikä on keskimääräinen sähkön kulutuksenne vuositasolla?

Kuinka suuri on kiinteistönne/kiinteistöjenne pääsulakekoko?

Vaihtelee sähkötarpeenne? (esimerkiksi vuodenaajat, vuorokaudenaajat)

Tuleeko sähkönkulutuksenne muuttamaan oleellisesti lähiaikoina?

(väittämät 1=vähenee paljon
.....6=kasvaa paljon)

vähenee paljon

kasvaa paljon

1 2 3 4 5 6

Sähkön kulutuksemme muuttuu

Oletteko tyytyväinen nykyiseen sähköntoimittajaanne?



Onko teillä laatu- tai muita vaatimuksia sähkön tai muun vaihtoehtoisen energian hankinnalle?

RESIOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

VARASTO-, TOIMISTO- JA MUUT TILAT

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille varasto-, toimi- tai muita tiloja? Jos haluatte, niin millaisia edellä mainittuja tiloja teillä olisi tarjota?

Olisiko organisaationne kiinnostunut lisätiloista Saharjärven alueella? Jos on, niin millaisille tiloille teillä olisi tarvetta?

Kuinka suuria tiloja tarvitsisitte? (esim. m², hlöille)

Kuinka usein tiloja tarvitsisitte? Mihin aikaan tiloja tarvitsisitte? (jatkuvasti/vuodenaika/kk/vrk aika)

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

HENKILÖSTÖ

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille osaavaa vuokrahenkilöstöä/-työvoimaa? Jos haluatte, niin millaisiin tehtäviin teillä olisi tarjota vuokratyövoimaa?

Olisiko organisaationne kiinnostunut Sahanmäen alueella tarjottavasta vuokratyövoimasta/-henkilöstöstä? Jos on, niin millaisiin tehtäviin henkilöstötarpeenne kohdistuu?

Kuinka usein tarvitsisitte vuokrahenkilöstöä/-työvoimaa? (jatkuvasti/vuodenaika/kk/vrk aika)

Minkä työvälineen/tarjoajan kautta toivoisitte voivanne tarkistaa tarjolla olevan vuokratyövoiman saatavuuden?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

PIENKULJETUS- JA KURIIRIPALVELUT

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille pienkuljetus- ja kuriiripalveluja? Jos haluatte, niin millaisia pienkuljetus- ja kuriiripalveluja teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Sahanmäen alueella tarjottavista pienkuljetus- ja kuriiripalveluista?

- Kyllä Ei

Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, niin haluatteko kehittää ensisijaisesti

- tulevia pien- ja kuriiri kuljetuksia vai lähteviä pien- ja kuriirikuljetuksia

Kuinka usein tarvitsisitte pienkuljetus-/kuriiripalveluita?

- päivittäin viikottain kuukausittain
 silloin tällöin harvemmin

Minkä työvälineen/tarjoajan kautta toivoisitte voivanne tarkistaa tarjolla olevien kuljetuspalveluiden saatavuuden?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

KONEET JA LAITTEET

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille koneita tai laitteita vuokralle? Jos haluate, niin millaisia koneita ja laitteita teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Sahanmäen alueella tarjottavista vuokrakoneista ja -laitteista? Jos on, niin millaisten koneiden tai laitteiden vuokrauksesta ensisijaisesti?

Kuinka usein tarvitsitte vuokrakoneita/-laitteita?

- päivittäin viikottain kuukausittain
 silloin tällöin harvemmin

Minkä työvälineen/tarjoajan kautta toivoisitte voivanne tarkistaa tarjolla olevien koneiden ja laitteiden saatavuuden?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

MUUT YHTEISTYÖMAHDOLLISUUDET

Haluatteko tarjota joitain muita palveluita, tuotteita, materiaaleja Sahanmäen alueen organisaatioille? Millaisia palveluita, tuotteita, materiaaleja teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Sahanmäen alueella tarjottavista muista palveluista, tuotteista, materiaaleista? Millaisille muille palveluille, tuotteille, materiaaleille teillä olisi Sahanmäen alueella tarvetta?

Miten haluaisitte kyseisen palvelun, tuotteen, materiaalin tarjonnan/kysynnän viestitettävän eteenpäin?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

MUUT KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA PALAUTTEET TYÖRYHMÄLLE

Mitä muita ajatuksia ja toiveita teillä on tähän hankkeeseen liittyen?

Palautteenne työryhmälle tästä kyselystä

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ SAHANMÄEN ALUEEN KEHITTÄMISEKSI!!

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA