



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Yhteishankintojen tuottama kilpailuetu logistiikka-alueilla

## Case: ResLog

Kervinen, Reetta

2014 Laurea Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Yhteishankintojen tuottama kilpailuetu  
logistiikka-alueilla  
Case: ResLog

Reetta Kervinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2014

Reetta Kervinen

**Yhteishankintojen tuottama kilpailuetu logistiikka-alueilla. Case: ResLog**

Vuosi	2014	Sivumäärä	72
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää yhteishankintojen tuottama kilpailuetu logistiikka-alueilla. Opinnäytetyö tehtiin osana ”yhteistyömallit logistiikka-alueilla” (ResLog)-hanketta, jonka tavoitteena oli tiivistää yhteistyötä logistiikka-alueilla sijaitsevien toimijoiden kesken. Laurea-ammattikorkeakoulu oli hankkeessa mukana osatoteuttajana, vastaten siinä yritysten välisestä yhteistyöstä liiketaloudellisesta ja strategisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön aihe valikoitui tämän viitekehyksen mukaisesti tuottamaan hankkeelle lisäarvoa. Kohdealueina hankkeessa olivat Nurmijärven Ilvesvuoren yritysalue sekä Hyvinkään Sahanmäen teollisuusalue.

Tutkielman tutkimuskysymyksenä oli selvittää mistä yhteishankintojen kohteista kahden hankkeeseen osallistuneen alueen toimijat olisivat eniten kiinnostuneita, ja mitä mahdollista kilpailuetua teoreettisesti näiden yhteishankintojen toteuttamisesta yrityksille seuraisi. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin yhteishankintojen hyötyjä ja haittoja, kilpailuedun muodostumista sekä logistiikkakeskusten kehittämistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa oli ominaisuuksia kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä.

Tutkimusaineisto oli tälle tutkielmalle sekundaarista, eli alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä aineistoa. Aineisto kerättiin ResLog-hanketta varten. Kyselylomake oli puolistruktuoitu, ja se lähetettiin yhteensä noin 160 organisaatiolle Ilvesvuoren ja Sahanmäen alueilta. Ennen kyselytutkimuksen syntyä tehtiin alueellista esitutkimusta Ilvesvuoren ja Sahanmäen alueilla, jotta kyselytutkimuksen aihepiirejä saatiin kartoitettua.

Tutkimustulosten perusteella voitiin päätellä että eniten näillä alueilla oltiin kiinnostuneita yhteishankinnoista muun muassa turvallisuuteen sekä henkilöstöön liittyen. Kiinnostusten kohteet vaikuttivat olevan sekä Ilvesvuoren että Sahanmäen alueilla melko samansuuntaiset, joka saattaa johtua muun muassa alueiden samankaltaisesta sijainnista sekä liiketoimintarakenteesta. Kummallakin alueella toimi pääosin pk-yrityksiä luokiteltuja yrityksiä.

Keskeinen tavoite monille yrityksille yhteishankintoja suunniteltaessa saattaa olla ostovoiman myötä mahdollisesti saatavat kustannussäästöt. Kilpailuetua yhteishankinnoista voi myös muodostua siten, että yhteishankinnat lisäävät toiminnan mittakaavaa tai oppimisvauhtia. Mikäli mittakaava, kapasiteetin käyttöaste tai oppiminen eivät ole yritykselle merkittäviä kustannustekijöitä, yhteishankinnat todennäköisesti vain nostavat kustannuksia. On myös tärkeää huomioida yhteishankintoja tehtäessä että eri liiketoimintayksiköiden toimialojen rakenteessa olevat erot voivat johtaa siihen, että yhteishankinnoista koituvat edut ovat erilaisia.

Asiasanat: yhteishankinnat, kilpailuetu, logistiikka-alue, yhteistyö, kehittäminen

Reetta Kervinen

**Competitive advantages on joint procurements in logistic areas. Case: ResLog**

Year	2014	Pages	72
------	------	-------	----

The theme of this Bachelor's thesis is to find out competitive advantages on joint procurements in logistic areas. This thesis is implemented as a part of "models of cooperation in logistic areas" (ResLog-) project, where the aim was to optimize the cooperation between operators in logistic areas. Laurea University of Applied Sciences was involved in the ResLog project. Laurea's main responsibility was the strategic and business co-operation between the companies. The subject of this thesis was selected to give added value to this project. The target areas of ResLog project were Ilvesvuori Business area in Nurmijärvi and Sahamäki industrial area in Hyvinkää.

The research question of this dissertation was to find out which joint procurements these two target areas were most interested in, and what would be the theoretical possible competitive advantage on these joint procurements to organizations, if they would actualize. The theoretical context of this dissertation is based on the advantages and disadvantages of joint procurements, competitive advantages and the developing of logistic centers. The research method in this dissertation was qualitative, which included some features of a quantitative method.

The research material used in this thesis is secondary to this dissertation, which means it was initially collected for other purposes. The research material used in this dissertation was collected originally for the ResLog project. The questionnaire was half-structured, and it was sent to about 160 organizations in Ilvesvuori and Sahanmäki areas. A local feasibility study on Ilvesvuori and Sahanmäki areas was carried out before the questionnaire to survey some topics on it.

The research results show that in these areas organizations were most interested in joint procurements in safety and human resources. The targets of interest seemed to be similar in Ilvesvuori and Sahanmäki areas. This can be due to the fact that both areas have similar location and transactional structures. Mainly small and medium sized companies operate in both areas.

An essential aim for many companies when planning joint procurements might be cost savings, which organizations can achieve when having more purchasing power. Competitive advantage can also be gained if joint procurements increase the scale of action or learning. Joint procurements probably just increase organizations expenses if the scale, utilization rate of capacity or learning are not significant expenses for the organization. It is important to notice while making joint procurements that different industries have structural differences, and advantages on joint procurements can vary because of this.

Keywords: joint procurements, competitive advantage, logistic area, cooperation, development

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	8
1.2	Tutkimusongelma ja sen rajaus .....	9
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	9
1.4	Tutkielman rakenne .....	10
1.5	Tutkimusperinteestä .....	12
1.6	Keskeiset käsitteet .....	13
1.6.1	Yhteishankinnat .....	14
1.6.2	Kilpailuetu .....	14
1.6.3	Logistiikka-alue .....	15
2	Yhteishankinnoista, kilpailuedusta ja logistiikka-alueesta .....	15
2.1	Yhteishankintojen hyödyistä ja haitoista .....	15
2.2	Kilpailuetua yhteishankinnoilla .....	19
2.3	Logistiikka-alueen toiminnasta .....	20
2.4	Malleja maailmalta .....	22
3	Yhteistyömallit logistiikka-alueilla: ResLog-hanke .....	23
3.1	Hankkeen tavoite .....	24
3.1.1	Ilvesvuori .....	24
3.1.2	Sahanmäki .....	25
3.2	Organisaatiot ja työsuunnitelma .....	27
4	ResLog-kysely: Ilvesvuoren ja Sahanmäen yhteistyömahdollisuudet .....	29
4.1	Kyselytutkimuksen taustaa .....	29
4.2	Kyselyyn vastanneet organisaatiot .....	32
5	Tutkimustuloksista .....	36
5.1	Turvallisuus ja vartiointi .....	38
5.2	Kiinteistöhuolto .....	39
5.3	Henkilöstö .....	39
5.4	Koneet ja laitteet .....	40
5.5	Varasto-, toimisto- ja muut tilat .....	41
5.6	Pienkuljetus- ja kuriiripalvelut .....	41
5.7	Yhteenveto .....	41
6	Päätelmiä .....	44
6.1	Jatkotutkimusaiheet .....	45
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
6.3	Itsearviointi .....	48
	Lähteet .....	49
	Kuvat .....	52

Kuviot .....	53
Taulukot .....	54
Liitteet .....	55

## 1 Johdanto

Yritysten välisen tuotannollisen yhteistyön kehittämiseen ja yhteistoimintaverkostojen muodostumiseen on ollut jo 1990-luvulta lähtien voimakasta lisääntyvää tarvetta. Lisääntyvä tarve yhteistyölle ja verkostoitumiselle on syntynyt muun muassa talouden globalisoitumisesta, sekä muista uudenlaisista kilpailupaineista joita teollinen kilpailutilanne yrityksille luo. Teollisen kilpailutilanteen korostaessa tuotteiden laatua, jatkuvaa kehitystoimintaa, asiakaslähtöistä toimintaa ja oppimista, ovat usein yksittäisten yritysten mahdollisuudet kilpailukyyn parantamiseen rajalliset. Yrityksissä ei usein ole voimavaroja tai osaamista yritysten välisten toimintakäytäntöjen laadulliseen muuttamiseen. Verkostoitumisessa, toimittajaverkoston kehittämisessä sekä muussa yritysten välisessä kehitystyössä on kysymys perinteiset yritysrajat ylittävästä ongelmanratkaisuprosessista, joka asettaa uudenlaisia haasteita niin yrityksille, kehittäjille kuin tutkijoillekin. (VTT 2002, 3.)

Tämä opinnäytetyö on tehty osana ”yhteistyömallit logistiikka-alueilla” (ResLog)-hanketta, jonka tavoitteena oli tiivistää yhteistyötä logistiikka-alueilla sijaitsevien toimijoiden kesken. Hanke oli ensisijaisesti yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä parantava hanke, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan mistä yhteishankinnoista hankkeeseen valittujen alueiden toimijat olisivat eniten kiinnostuneita, ja miten kilpailuetu näistä muodostuu. (ResLog 2013.)

Yhteishankintoja tehdessään itsenäiset yritykset yhdistävät ostovoimansa saavuttaakseen joi-tain yksin vaikeasti tavoiteltavia etuja, ja hankintayhteistyöstä yrityksille koituvat edut saat-tavat olla hyvinkin moninaisia. Hankintayhteistyö lisää mm. yritysten neuvotteluvoimaa, sekä sen synnyttämä keskustelu yritysten välillä lisää yritysten välistä ja sisäistä tieto- taitoa. Kil-pailuetua hankintayhteistyöstä saattaa näin ollen yrityksille syntyä mittakaavaedun kautta, periaatteella toiminnan mittakaavan kasvusta yrityksen jollain osa- alueella. Yhteishankintoja on tehty mm. Yhdysvalloissa jo vuosikymmeniä julkiseen sektoriin kuuluvilla toimialoilla, ku-ten terveydenhuoltoalalla, mutta Suomessa tällainen toimintatapa ei ole ainakaan teollisuu-den sektorilla vielä kovin yleinen. (Schotanus 2007, 28; Tella 2001, 4.)

Logistiikkakeskusten kehittäminen on tärkeää jopa kansantaloudelliselle kilpailukyvyllä. Logis-tiikka-alueiden yritysten välisen yhteistyön tiivistäminen esim. yhteishankintojen muodossa on ekologisesti kestävä kehitystä tukevaa toimintaa, sillä yhteistyö parantaa yleensä resurssite-hokkuutta. Logistiikka-alueiden yhteistyötä tiivistettäessä on tärkeää muistaa, että jokaisella logistiikka-alueella on omat maantieteelliset sekä liiketaloudelliset erityispiirteensä niin inf-rastruktuurin, kuin liiketoimintojenkin kannalta. (ESlogC 2012; Lahtinen & Pulli 2012, 23.)

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana osatoteuttajana ”yhteistyömallit logistiikka-alueilla” hankkeessa (ResLog), jonka tavoitteena on tiivistää yhteistyötä logistiikka-alueilla sijaitsevien toimijoiden kesken. Ennen ResLog-hanketta yritysten kiinnostusta ja mahdollisuuksia hyödyntää synergia potentiaalia selvitettiin ESLogC- hankkeessa, joka toteutettiin ATL- alueella Liedon kunnassa, Turun kehätien varrella, jossa sijaitsee yhteensä 185 yritystä. Tässä vuosina 2009- 2012 toteutetussa ”Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishankkeessa (ESLogC)” havaittiin tarvetta yhteistyön tiivistämiselle logistiikka-alueilla lähekkäin sijaitsevien toimijoiden kesken. (ResLog 2013.)

Laurea-ammattikorkeakoulun toiminnassa työelämäläheisyys on keskeisessä asemassa opinnoissa, ja LaREALainen toimintamalli Learning by Developing (LbD) yhdistää koulutuksen, TKI-toiminnan (tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta) sekä aluekehityksen (Laurea 2012). ResLog-hankkeessa Laurea keskittyy erityisesti yritysten väliseen yhteistyöhön liiketaloudellisesta ja strategisesta näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi logistiikka-alueella olevien yritysten saattamista yhteen, jotta muun muassa yritysten resurssitehokkuutta voitaisiin parantaa, ja toimintamallien luomista näille yhteistoimintamalleille, jotta niiden sujuva jatkuvuus voitaisiin varmistaa. (ResLog 2013.)

Pohdin tammikuussa 2014 tradenomin tutkintooni sopivaa opinnäytetyön aihetta, joka liittyisi syventäviin opintoihini logistiikan parissa. Koska materiaa livirran, eli kuljetusten ja varastoinnin lisäksi logistiikkaan kuuluu tieto- ja rahavirtojen kulkuun liittyvää suunnittelua, sekä yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten tarkastelua, päätin keskustella asiasta Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipisteen logistiikan lehtorin kanssa (Logistiikan maailma 2014). Sain tietää meneillään olevasta ResLog-hankkeesta sekä Laurean osatoteuttajan roolista siinä, ja keskusteltuani Laurean toisen logistiikan lehtorin kanssa, sain mahdollisuuden tehdä hankkeelle opinnäytetyöni.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa lisäarvoa ”yhteistyömallit logistiikka-alueilla”-hankkeelle tutkimalla kahden hankkeeseen valitun logistiikka-alueen toimijoiden kiinnostusten kohteita mahdollisiin yhteishankintoihin. Tutkielmassa käydään teoreettisesti läpi mahdollisia mittakaavaetuja, joita näistä yhteishankinnoista yrityksille mahdollisesti muodostuisi. Tutkielman aihe on mielestäni erittäin mielenkiintoinen, sillä muun muassa toimintatapojen jatkuva kehittäminen ja yhteistyö- sekä ympäristöasiat ovat olleet logistiikan syventävien opintojen parissa itseäni erityisesti kiinnostavia aihepiirejä.



## 1.2 Tutkimusongelma ja sen rajaus

Tämän tutkimuksen tutkimusaiheena on yhteishankintojen tuottama kilpailuetu logistiikka-alueilla. Tutkimusaihetta tarkastellaan valittujen logistiikka-alueiden toimijoiden näkökulmasta, tutkimalla mistä yhteishankintamahdollisuuksista he olisivat eniten kiinnostuneita, ja miten näistä muodostuisi heille mahdollista kilpailuetua.

Tutkimusongelmana sekä kysymyksenä on siis mistä yhteishankintamahdollisuuksista logistiikka-alueiden toimijat ovat eniten kiinnostuneita. Tutkielmassa ei perehdytä yhteishankintojen käytännön konkreettiseen toteutusprosessiin.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Heikkilän (1998, 13) mukaan tutkimuksen onnistuminen edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Heikkilä jatkaa, että kuitenkin mikään menetelmällinen ratkaisu ei voi olla se ainoa ja oikea jonkin tutkimusongelman selvittämiseksi. Mielestäni tämän tutkielman tutkimusongelmalle soveltui parhaiten käytettäväksi empiirinen eli havainnoiva tutkimusmenetelmä.

Empiirinen eli havainnoiva tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin (Heikkilä 1998, 13). Teoreettisessa tutkimuksessa tutkimuskohteita ei havainnoida välittömästi, vaan pyritään hahmottamaan kohteesta käsitteellisiä selityksiä, malleja ja rakenteita aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta (Jyväskylän yliopisto 2014). Tutkimuskohteeseen perehdytään siis lähinnä ajatusrakennelmien kautta. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset syntyvät tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, ja analysoimalla sitä (Jyväskylän yliopisto 2014). Nämä kaksi tutkimusmenetelmää eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan käytännön tutkimuksessa saatetaan näitä kahta tutkimusmenetelmää usein yhdistää (Henttonen 2008). Tällöin tutkielman teoreettiset osiot ovat rakentuneet empiirisesti tutkittavien aihepiirien ympärille, ja näin ollen tukevat tutkielman empiirisiä osioita. Henttosen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa ilmiöitä, joista lähdetään määrällisen tutkimuksen keinoin hankkimaan yleisempää tietoa.

Empiirisellä tutkimusmenetelmällä voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi (olettaus) käytännössä, tai tutkimusongelmana voi olla esimerkiksi ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on siis vastauksien saaminen tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin, ja tutkimusaineisto kerätään yleensä käyttäen kysely- tai haastattelumenetelmää. (Heikkilä 1998, 14.)

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa eri tyyppeihin monin eri tavoin, esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin tai tutkimusotteen mukaan. Valitsin jaon tutkimusotteen mukaan, joka voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote, tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Yhä riippuu tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen tarkoituksesta, kumpi lähestymistapa soveltuu paremmin. (Heikkilä 1998, 16.)

Tutkimusongelmalle koin parhaiten soveltuvaksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen, sen auttaessa ymmärtämään tutkimuskohdetta, ja selittämään sen päätösten ja käyttäytymisen syitä. Laadullisessa tutkimuksessa kohteet ovat yleensä tarkkaan valittuja, ja näkökanta työhön painottuu heidän kokemustensa ja käsitystensä kautta (Räsänen 2009).

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista, ja sitä kerätään vähemmän struktuoitusti kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa (Heikkilä 1998, 127). Struktuoitu tarkoittaa struktuoitua haastattelulomaketta, eli haastattelulomaketta jossa kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on etukäteen tarkasti rakennettu (Virsta 2014). Selvää rajaa aineistonkeruutavoissa näiden kahden tutkimusotteen välillä ei voida kuitenkaan tehdä, ja oleellisinta onkin ymmärtää, mikä tapa sopii tutkittavan ongelman kuvaamiseen parhaiten. Kvantitatiivinen menetelmä kuvaa ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, kun taas kvalitatiivinen menetelmä pyrkii ymmärtämään ilmiötä niin sanotusti pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä 1998, 127.)

Tutkielmassa käytetty tutkimusaineisto on kerätty ResLog-hanketta varten, ja aineistonkeruuseen käytettiin SurveyPal- ohjelmiston avulla tehtyä kyselylomaketta. Tälle tutkielmalle tutkimusaineisto on siis sekundaarista, eli alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä (Heikkilä 1998, 14). Kyselylomakkeen suunnitteli yksi ResLog-hankkeen projektipäälliköistä, joka on myös Laurea-ammattikorkeakoulun logistiikan lehtori. Kyselylomake oli puolistruktuoitu haastattelulomake, joka koostui suljetuista eli valmiit vastausvaihtoehdot antavista kysymyksistä, mielipideväittämissä käytetyistä likertin asteikkoa käyttävistä kysymyksistä, sekamuotoisista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Avoimissa kysymyksissä vastaajien ajatusten suuntaa oli rajattu koskemaan tiettyjä aihepiirejä, jotka ResLog-hankkeen tiimi oli esitutkimuksen avulla kartoittanut. (Heikkilä 1998, 49- 53.)

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma sisältää empiirisen- sekä teoreettisen osan (Kuvio 1). Tutkielman ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa, annetaan lyhyt kokonaiskuva tutkimuskohteesta ja tutkimuksen tavoitteista, eli Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 248) mukaan sananmukaisesti johdetaan lukija sisälle aiheeseen. Johdannossa käydään läpi tutkielman tausta ja tavoitteet,

tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä, tutkielman rakenne, tutkimusperinne sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Tutkielman toinen ja kolmas luku ovat tutkielman teoriaosiota, joiden tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin tutkielman empiirisiä osioita. Teoreettiset osiot ovat myös keskeisessä roolissa tutkielman päätelmien ja loppuyhteenvedon kannalta. Teoriaosioiden avulla luodaan pohjaa tutkielman empiirisille osioille, ja tutkielman lopussa voidaan vedota empiirisistä osiosta saatuihin tutkimustuloksiin teoriaosioista saaduilla tiedolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 250.) Toisessa luvussa perehdytään yhteishankintojen teoriaan, kilpailuedun muodostumiseen sekä logistiikka-alueisiin, ja lopuksi tehdään lyhyt katsaus Italian ja Saksan logistikkakeskusten verkostoon. Kolmas luku esittelee tarkemmin Reslog-hanketta kertoen hankkeen tavoitteista, organisaatioista ja työsuunnitelmasta. Luvussa käsitellään lisäksi kahta hankkeeseen valittua ja osallistuvaa logistiikka-aluetta.

Neljännessä luvussa käydään läpi ResLog-hankkeen kyselytutkimusta kahden logistiikka-alueen organisaatioille. Luvussa käydään läpi kyselylomakkeen syntytaustaa, itse kyselylomaketta sekä kyselyyn vastanneita organisaatiota. Kyselyyn vastanneet organisaatiot muodostavat myös tutkimuksen perusjoukon, eli kohteena olevan joukon, josta tietoa haluttiin. Tutkimus voi olla kokonaistutkimus jolloin koko perusjoukko tutkitaan, tai osatutkimus eli otantatutkimus, jolloin vain tietty perusjoukon osajoukko eli otos tutkitaan. (Heikkilä 1998, 14.) Tässä tutkielmassa tutkitaan koko perusjoukkoa eli kaikkia kyselyyn vastanneita organisaatioita, tämä tutkielma on näin ollen kokonaistutkimus.

Viides luku käsittelee kokonaisuudessaan tutkielman tutkimustuloksia, ja viimeisessä eli kuudennessa luvussa johdetaan tutkimustuloksista tutkielman päätelmät, tehdään katsaus jatko-tutkimusaiheisiin sekä kerrotaan tutkielman luotettavuudesta. Kuudes luku sekä tämä opin- näytetyö päättyy itsearviointiin liittyen opinnäytetyöprosessin kulkuun ja oppimisprosessiin sen aikana.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

### 1.5 Tutkimusperinteestä

Teollisuuden hankintakonsortioita koskevia tutkimuksia on suhteellisen vaikea löytää. Jo vuosikymmeniä on yhdysvalloissa toiminut julkiseen sektoriin kuuluvien toimialojen, kuten terveydenhuoltoalan ryhmähankintaorganisaatioita, joiden tavoitteena on ostovoiman lisääminen yksilöllisiä hankintatarpeita yhdistämällä. Hankintayhteenliittymiä ovat myös muodostaneet esimerkiksi itsenäiset rauta- ja elintarvikekauppiaat, sekä yliopistojen kirjakaupat. (Monczka, Trent & Handfield 1998, 700.) Euroopassa hankintayhteistyötä taas on harjoitettu erityisesti vähittäiskaupan alalla (EBig 1999, 245).

Hankintayhteistyö itsenäisten organisaatioiden välillä ei siis ole uusi toimintatapa, mutta teollisuuden hankintakonsortioita koskevia tutkimuksia on tehty toistaiseksi hyvin vähän (Tella 2001, 4). Tämä johtuu siitä, että nimenomaan teollisuudessa hankintayhteistyö on suhteellisen uusi toimintamuoto; CAPS:n (Center for Advanced Purchasing Studies) 500 yhdysvaltalaisesta teollisuusyritystä kattanut tutkimus osoitti, että sikäläiset teollisuusyritykset ovat muodostaneet ja hyödyntäneet hankintayhteenliittymiä vasta 1990-luvun alusta (Hendrick 1997).

Teollisuuden hankintayhteistyön tutkimusta kuvaa hyvin tilanne, että hankintayhteenliittymiä on jopa perustettu eksogeenisesti, eli tutkimusintressilähtöisesti (Tella 2001,4). Esimerkkinä voidaan mainita 13 eteläsaksalaisen pk- yrityksen ympärille luotu projekti ”Consortium Purchasing of Small and Medium Sized Companies in Baden Württemberg”, jonka perustamiseen vaikutti olennaisesti se, ettei tutkimuskohteeksi sopivaa teollisuudessa toimivaa hankintaliittymää ollut tuolloin tarjolla (Arnold 1994; Arnold 1996a; Arnold 1996b; Arnold 1996c). Hankintakonsortioihin liittyvä oppijärjestelmä on näistä syistä vielä melko suppea, ja vain harvojen tutkijoiden julkaisuista koostuva (Tella 2001,4). ”Teemaa tarkasteleviin tutkimuksiin tämä heijastuu siten, ettei kaikkea liiketaloustieteissä tuotettua hankintastrategiatutkimuksen ulkopuolista tietoa ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty hankintayhteenliittymäkontekstissa” (Tella 2001, 5).

Suomalaisia hankintayhteenliittymätutkimuksia ei ennen vuotta 2001 ole julkaistu lainkaan (Tella 2001, 5). Eija Tellan vuonna 2001 julkaisema Pro gradu -tutkielma Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun kauppätieteiden osastolta käsittelee hankintayhteenliittymiä, niiden motiiveja, menestystekijöitä sekä muodostumista. Tella ja Virolainen ovat vuonna 2005 julkaisseet tutkimuksen yhteishankintojen motiiveista. Tutkimuksen tutkimusaineisto muodostui seitsemästä pk -yrityksestä Itä- Suomessa, joiden kaikkien toimialana oli konepajateollisuus.

Turun yliopiston erikoistutkija Kalle Väänänen sekä professori Harri Lorenzt ovat mukana Yrityssalon ”hankintaosaaminen”- projektissa, jonka luentoa varten he ovat koostaneet sähköisen luentomateriaalin tutkimukseen perustuvista näkökulmista yhteishankintoihin. Tämän sähköisen luentomateriaalin lähteenä on käytetty muun muassa Tellan ja Virolaisen (2005) tutkimusta. Suomalaista tutkimusperinnettä yhteishankinnoista löytyy siis toistaiseksi vähän yli vuosikymmenen ajalta.

## 1.6 Keskeiset käsitteet

Hirsjärven ym. (2008, 14) mukaan tärkeimmät tutkimuksessa käytettävät käsitteet on määriteltävä selvästi. Seuraavissa johdantokappaleen alaluvuissa avataan lyhyesti tämän tutkielman kannalta muutamia keskeisiä käsitteitä, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää tutkielman teoreettista osiota (luku 2). Hirsjärven ym. (2008, 14) ohjeistus termien pohdiskelusta ja tarkasta määrittelystä koskee nimenomaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, ja nämä peruskäsitteet osoittaa heidän mukaansa yleensä jo tutkimuksen aihe. Seuraavat keskeiset käsitteet ovat siis valikoituneet tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

### 1.6.1 Yhteishankinnat

Iloranta ja Pajunen -Muhonen (2008, 59) määrittelevät hankinnat kattamaan kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat, aina tuotannon vaatimista materiaaleista ulkopuolisen työvoiman vuokraukseen, asiantuntija- ja rahoituspalveluihin sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyviin palveluihin. Tämän määrittelyn ulkopuolelle jäisi siis käytännössä yritystoiminnan suorista kustannuksista ainoastaan välittömät palkat. Tällaisessa määrittelyssä on tärkeää huomioida, että erilaisia hankintoihin liittyviä tehtäviä hoidetaan organisaation eri osissa.

Useamman organisaation tehdessä jotakin edellä mainituista hankintatoimista yhdessä, eli esimerkiksi hankkiessaan yhdessä tiettyjä tarvitsemiaan tuotteita tai palveluita, toteuttavat he yhteishankintoja. Hankintayhteistyöstä käytetään hankintatoimen kirjallisuudessa monia erilaisia termejä, ja vaikka alan kirjallisuudessa on terminologiassa havaittavissa tiettyä yhteneväisyyttä, on se vielä osin vakiintumatonta. (Tella 2001, 8.)

Tellan (Tella 2001,8) mukaan hankintayhteenliittymällä viitataan voittoa tavoittelevien yritysten muodostamaan hankintayhteistyöorganisaatioon. Myös Schotanuksen (Schotanus 2007, 28) mukaan hankintakonsortio koostuu itsenäisistä tai toisistaan riippuvaisista organisaatioista, jotka jakavat resursseja ja/tai keräävät yhteen tarpeita saavuttaakseen yhteensopivia ja vaikeasti yksin saavutettavia tavoitteita.

Hankintakonsortio tai hankintayhteenliittymä voidaan määritellä vapaaehtoiseksi kahden tai useamman organisaation väliseksi yhteenliittymäksi, joka on suunniteltu ostovoiman yhdistämiseksi ja maksimoimiseksi (Tulip 1999, 1). Yhteishankinnat ovat siis itsenäisten yritysten horisontaalista yhteistyötä, jonka avulla yritykset yhdistävät ostovoimansa (Tella 2001, 10). Tässä opinnäytetyössä käytetään näin toimivista organisaatioista, eli yhteishankintoja tekevistä yrityksistä pääasiassa termiä hankintakonsortio.

### 1.6.2 Kilpailuetu

Kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa ja potentiaalsiin kilpailijoihinsa nähden jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä (Barney 1991; Grant 2008, 135). Yrityksen kilpailuetu pohjautuu siis asiakkaille tuotettavaan arvoon, jonka täytyy olla kilpailuetua saavuttaakseen suurempi, kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvo on se määrä, jonka asiakkaat eli ostajat ovat halukkaita maksamaan (Porter 1985, 15.)

Ylivertainen arvo perustuu joko siihen, että tarjottavat edut ovat samat kuin kilpailijoilla, mutta hinta alhaisempi, tai siihen että tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jotka taasen korvaavat asiakkaalle eli ostajalle hinnan korkeuden. Kilpailuetua voidaan siis saavuttaa joko kustannusetuna tai differoinnin kautta saavutettuna etuna. (Porter 1985, 15.) Tässä tutkielmassa keskitytään kustannusedun kautta saavutettaviin kilpailuetuihin.

### 1.6.3 Logistiikka-alue

Termiä ”logistiikka-alue” määritettiin vuosina 2009- 2012 toteutetun EsLogC- hankkeen yhteydessä. Tarve määrittelylle syntyi koska termi ”logistiikkakeskus” oli sekä käsitteenä että ilmiönä Suomessa uusi, ja näin ollen oli otettava kantaa siihen, mitä sillä tarkoitetaan (Lahtinen & Pulli 2012, 16.) ”Ammatti- ja puhekielessä sekä tutkimuskirjallisuudessa logistiikkakeskuksiin liittyy useita ala- ja lähikäsitteitä, kuten muun muassa jakelukeskus, keskusvarasto, rahtiliikennekeskus, logistiikkakylä tai logistiikkapuisto, takamaan satama ja terminaali”, toteavat Lahtinen ja Pulli (2012, 17).

EsLogC- hankkeen myötä logistiikkakeskukset luokiteltiin niiden eri roolien ja toimintojen selvittämiseksi kuuteen eri luokkaan. Logistiikka-alueen määrittely tässä luokituksessa on seuraava; järjestäytyneesti muodostunut logistiikkatoiminnoille tarkoitettu alue, jossa sijaitsee useita logistiikkakeskuksia, varastoja yms. logistiikkatoimintoja lisäpalveluineen. Useita toimintoja. (Lahtinen & Pulli 2012, 19.)

## 2 Yhteishankinnoista, kilpailuedusta ja logistiikka-alueesta

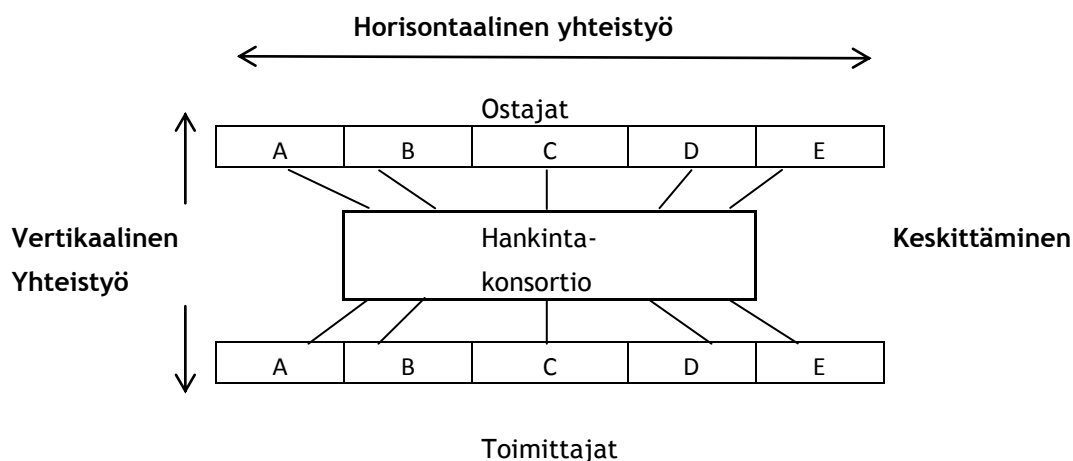
Tässä tutkielman teorialuvussa perehdytään ensin hankintakonsortion teoreettiseen viitekehukseen, sekä käydään läpi yhteishankintojen päätavoitteita. Myös hankintakonsortioon osallistumisen etuja ja haittoja tarkastellaan, sekä lopuksi pohditaan yhteishankintojen kriittisiä menestystekijöitä. Tämän jälkeen luvussa tutustutaan lähemmin käsitteeseen kilpailuetu, sekä erityisesti siihen, miten sitä voitaisiin saavuttaa yhteisillä hankinnoilla. Luvun lopuksi avataan lisää käsitettä logistiikka-alueesta sekä niiden kehityksestä Suomessa, sekä tehdään lyhyt katsaus logistiikkakeskusten toimintaan muualla Euroopassa.

### 2.1 Yhteishankintojen hyödyistä ja haitoista

Yhteishankinnoilla tarkoitetaan siis itsenäisten organisaatioiden horisontaalista ostotyötä (Tella 2001, 13). Nämä itsenäiset organisaatiot muodostavat horisontaalista ostotyötä tehdessään hankintakonsortioksi kutsutun yhteenliittymän, tavoitteenaan saavuttaa ulkoisia synergiaetuja. Yhteishankinnat ovat näin ollen yksi yhteistyön keino kehittää näitä ulkoisia synergiaetuja

ilman, että organisaatiot tekisivät kaiken itse. Hankintakonsortion jäsenet odottavat saavansa synergiavaikutuksia ilman, että menettävät riippumattomuutensa, kuten organisaatioiden fuusioituessa tapahtuisi. (Arnold 1996a, 89.)

Eßigin (1999, 247) mukaan hankintakonsortio on yksi sekamuotoisen instituution muoto, eräänlainen yksilöllinen sopimussuhde. Hankintakonsortion osapuolet pysyvät edelleen erillisinä yrityksinä, joilla on muun muassa oma valmistus-, markkinointi- ja tutkimus- ja kehitys-osasto. Toisaalta hankintakonsortion osapuolet yhdistävät ostovoimansa hierarkkista ohjausta apuna käyttäen. (Eßig 1999, 247.) Kuvio 2 havainnollistaa lisää yhteishankintojen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 2: Muotoiltu kuvasta ”yhteishankintojen teoreettinen viitekehys”. (Tella 2001, 14.)

Ostotoiminnan organisoinnissa on perinteisesti ollut kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat olleet ostotoimintojen hajauttaminen tai keskittäminen yrityksen sisällä (Baily, Framer, Jessop & Jones 1998, 53). Yrityksen sisäisen ostotoiminnan keskittämisen tuomat edut ovat samankaltaisia, kuin itsenäisten yritysten hankintojen keskittämisen tuomat edut, sillä yhteishankinnoissa on myös eräällä tavalla kyse hankintojen keskittämisestä (Tella 2001, 20).

Hankintakonsortioiden päätavoitteet voidaan Eßigin (1999, 135) mukaan määritellä neljällä seuraavalla tavalla:

- mittakaava- eli skaalaedut
- hankintaspesifisen tietotaidon ja kyvykkyyden hankkiminen
- logistiikkariskien pieneneminen
- hankintamarkkinoiden kilpailuttaminen



Hankintayhteistyön myötä kaikki hankintakonsortion jäsenet voivat saavuttaa etuja (Tella 2001, 28), ja jokaisen yhteenliittymän jäsenen asema hankintamarkkinoilla paranee hankintojen mittakaavaetujen myötä (Eßig 2000, 18). Kustannusten merkitys yhteishankintojen motiivina korostuu yhteishankintojen teoreettisissa selitysmalleissa, joita ovat transaktiokustannusteoria, oppimiskäyrä ja peliteoria (Tella 2001, 15, 20, 22, 25).

Lorenz ja Väänänen (2014) ovat koonneet yhteen yhteishankinnoista muutamia tärkeimpinä pidettyjä yrityksille odotettavissa olevia hyötyjä. Huomionarvoista on, että nämä hyödyt on koostettu suomalaisen tutkimuksen (Tella & Virolainen 2005) perusteella yhteishankintojen motiiveista. Nämä Lorenzin ja Väänäsen (2014) koostamat hyödyt ovat seuraavat:

- neuvotteluvoima (kustannussäästöt)
- parempi toimittajien hallinta (laatu)
- yhteiset panostukset (tietoa hankintamarkkinoista ja hintatasoista)
- keskustelu (tieto- taitoa)

Kun yritys yhdistää samankaltaisia tarpeita, sen neuvotteluvoima, ja täten vaikutusvalta suhteessa toimittajiin lisääntyy (Tella 2001, 26). Hankintakonsortion jäsenille toimitettujen tuotteiden ja palvelujen kokonaiskustannukset toimittajalle todella vähenevät, ja tämä oikeuttaa alempiin myyntihintoihin ja korkeampaan laatuun (Tella 2001, 32). Monet yritykset myös odottavat hankintakonsortioon osallistumalla löytävänsä yhdistetyn ostovoiman avulla alhaisemman hintatason toimittajan tai toimittajia, kuin mitä yrityksen olisi mahdollista löytää yksin (Tella 2001, 71). Hankintakonsortioon osallistuvien yritysten välinen yhteistyö tuo keskustelun myötä yrityksille parhaassa tapauksessa myös arvokasta uutta tieto- taitoa. Informaation lisääntyminen jäsenten välillä synnyttää mahdollisesti informaatiovälityksen kautta jopa uusia innovaatioita. (Virolainen 1998, 73.)

Yhteishankinnoista yrityksille mahdollisesti koituvia haittoja ovat Lorenz ja Väänänen (2014) pohtineet ulkomaisen terveydenhuoltosektoreilla järjestetyn tapaustutkimuksen kautta. He listasivat neljä seuraavaa tekijää, joista saattaa olla haittaa yritykselle hankintakonsortioon liittyttäessä, tai siinä toimiessa:

- aloituskustannukset
- ryhmäkoheesioy ylläpidon kustannukset
- toimittajien palvelutason heikkeneminen (vastarinta)
- joustavuuden ja kontrollin menetys

Yhteishankintoihin liittyy aina kustannuksia, koska liiketoimintayksiköiden on muokattava käyttäytymistään jollain tavoin (Porter 1985, 395). Yleisimmät kustannuksia synnyttävät teki-

jät ovat aloituskustannukset, sekä ryhmäkoheesioy ylläpidosta syntyvät kustannukset (Lorenz & Väänänen 2014). Vahvat ja erityisesti strategisten tuotteiden toimittajat voivat vastustaa hankintakonsortiota, ja näin ollen vaatia jäsenien pitämistä erillisinä asiakkaina voidakseen säilyttää korkeammat katteet (Tella 2001, 33).

Toimittajien vastarintaa voi myös alkaa näkyä palvelutason heikkenemisenä, mm. hankintakonsortion neuvotteluvoiman kasvaessa. Mikäli toiminta hankintakonsortiossa on ollut yrityksellä pitkäaikaista, on sen hyvä säännöllisin väliajoin arvioida hankintakonsortioon osallistuminen, ettei se ole menettänyt yritystoimintaansa vaikuttamisessa liikaa joustavuutta ja kontrollia. (Lorenz & Väänänen 2014.) Yhteishankinnat voivat vaikeuttaa nopeaa reagointia kilpailijoiden toimiin, koska yhden liiketoimintayksikön uhkaan vastaaminen saattaa mitätöidä muille yhteishankinnoista koituvan arvon, tai ainakin vähentää sitä (Porter 1985, 399).

<u>Hyödyt</u>	<u>Haitat</u>
neuvotteluvoimaa (kustannussäästöt)	aloituskustannukset
parempi toimittajien hallinta (laatu)	ryhmäkoheesioy ylläpidon kustannukset
yhteiset panostukset (tietoa hankintamarkkinoista ja hintatasoista)	joustavuuden ja kontrollin menetys
keskustelu (tieto- taitoa)	toimittajien palvelutason heikkeneminen (vastarinta)

Taulukko 1: Yhteishankintojen mahdolliset hyödyt ja haitat.

Hankintayhteistyöllä saavutettavia etuja voidaan myös pohtia pitkäaikaisten ostaja- toimittajasopimusten etujen avulla (Tella 2001, 26). Virolaisen (1998, 73) määrittelemien partnership-suhteen etuja mukaillen hankintayhteenliittymällä voidaan katsoa olevan seuraavia etuja:

- laadun parantaminen
- joustavuuden lisääntyminen epävakaita markkinoita vastaan
- varastointi- ja hallintokustannusten pieneneminen ja kassa- virran tukeminen
- parempi pitkän aikavälin suunnittelu
- informaation lisääntyminen liittymän jäsenten välillä
- tuotannon alhaallaoloajan väheneminen ja kapasiteetin kasvu
- ”time to market” -ajan lyheneminen
- informaationvälityksen myötä mahdollisesti syntyvät innovaatiot

Koska hankintayhteistyöstä on olemassa suomessa toistaiseksi vähän tutkimuksia, ei kriittisten menestystekijöiden määritelmiä yhteishankinnoille ole olemassa kovinkaan paljon (Tella 2001, 30). Kriittisellä menestystekijöillä ja niissä onnistumisella tarkoitetaan asioita tai asiatioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä välittömimmin ja ratkaisevimmin organisaation menestymiseen (Janakkalan kunta 2010). Lorenz ja Väänänen (2014) ovat kuitenkin ulkomaisen tutkimuksen perusteella, jossa heidän mukaansa pk- yritykset olivat hyvin edustettuina, koostaneet yhteishankintojen kriittisiksi menestystekijöiksi neljä seuraavaa asiaa:

- motivoitunut ja ”vapaaehtoinen” osallistuminen hankintakonsortioon
- ryhmän jäsenten yhteistyö
- yrityksen sitoutuminen ja johdon tuki
- hyötyjen ja kustannusten oikeudenmukainen jakaminen

Taloudellisen tuloksellisuuden lisäksi yhteishankinnat mahdollistavat myös muiden kestävä kehityksen ulottuvuuksien mukaisen toiminnan, niin hankintakohteiden valinnassa kuin niiden resurssitehokkaassa hyödyntämisessäkin. Hankintoihin liittyvä juridiikka sekä sosiaalisen vastuun toteutuminen on myös tietenkin aina otettava huomioon. (ResLog 2013.) Yritysten osallistuminen hankintakonsortioon tulisi myös arvioida uudelleen säännöllisin väliajoin. Tällä tarkoitetaan arviota mm. siitä, ovatko hankintakonsortion tavoitteet linjassa yrityksen omien tavoitteiden kanssa. (Lorenz & Väänänen 2014.)

## 2.2 Kilpailuetua yhteishankinnoilla

Yritykselle keskimääräistä paremman menestymisen perustana pitkällä aikavälillä on pysyvä kilpailuetu. Vaikka yrityksellä voi olla runsaasti vahvoja ja heikkoja puolia kilpailijoihinsa nähden, kilpailuetua sillä voi olla periaatteessa vain kahdentyyppistä, jotka ovat alhaiset kustannukset tai differointi. Kustannusetuun päästään, mikäli yritys pystyy suorittamaan toimintonsa pienemmin kokonaiskustannuksin, kuin kilpailijansa. (Porter 1985, 24, 85.) ResLog-hanke on hankesuunnitelman mukaan ensisijaisesti yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä parantava hanke (ResLog 2013).

Yhteiskäyttö johtaa kilpailuetuun, mikäli se vaikuttaa kustannus- tai differointitekijöihin. Se ei kuitenkaan välttämättä alenna kustannuksia, mikäli se ei vaikuta suotuisasti toiminnon kustannustekijöihin. Mahdolliset kustannusten alenemiset yhteiskäytön myötä saavutetaan, mikäli arvotoiminnon kustannuksiin vaikuttavat suurtuotannon edut, oppiminen tai kapasiteetin käyttöaste. (Porter 1985, 391.) Kapasiteetin käyttöasteen kehitys paranee, mikäli kyseiset liiketoimintayksiköt käyttävät toimintoa eri aikoina (Porter 1985, 391). Yhteiskäyttö kasvattaa

siis toiminnan mittakaavaa, ja tällöin saattaa yhteiskäyttöön osallistuville toimijoille muodostua näin ollen mittakaavaetua.

Monille hankintakonsortion jäsenille ostovoiman myötä mahdollisesti saatavat kustannussäästöt ovat keskeinen tavoite yhteishankintoja suunniteltaessa. Näitä kustannussäästöjä voidaan saavuttaa alhaisten hintojen lisäksi mm. varastotasojen lisääntyneen joustavuuden ansiosta alentuneina hallinnollisina kustannuksina, tai alentuneina kuljetuskustannuksina. (Tella 2001, 27.) Hankintamarkkinoiden kilpailuttamisen kautta organisaatiot voivat päästä alhaisempiin hankintahintoihin (Tella 2001, 28). Hankintakonsortion myötä saavutettaviin mittakaavaetuihin voidaan katsoa kuuluvaksi liittymän joukkovoiman, eli neuvottelu- ja ostovoiman kautta saavutettavat hyödyt (Tella 2001, 71).

Maantieteellinen sijainti voi vaikuttaa kustannuksiin monin eri tavoin, esimerkiksi logistiikkaan liittyvät kustannukset ovat usein paikasta riippuvaisia. Tulologistiikan kustannuksiin vaikuttaa merkittävästi suhteellinen sijainti hankkijoihin nähden, kun taas suhteellinen sijainti asiakkaisiin nähden vaikuttaa lähtölogistiikan kustannuksiin. Porterin mukaan eri toimipaikkojen keskinäinen sijainti vaikuttaa kuljetus-, varastointi- ja koordinaatiokustannuksiin. Sijainti vaikuttaa myös yrityksen käytettävissä oleviin kuljetusmuotoihin ja kommunikaatiojärjestelmiin, mikä voi vaikuttaa kustannuksiin (Porter 1985, 107). Tellan (2001, 70) mukaan kustannustason aleneminen yhteiskäytön myötä on todennäköistä etenkin, jos Suomessa sijaitsevat yritykset tekevät yhdessä hankintoja ulkomailta.

Tellan (2001, 27) mukaan ulkomaisessa tutkimuksessa hankintayhteistyön kautta saavutettavat kustannussäästöt osoittautuivat merkittäviksi. Yrityksen ovat raportoineet, että hankintakonsortiodien kautta tehdyt ostot toivat heille noin 13,4 % kustannussäästöjä. Toisen ulkomaisen toimintatutkimusprojektia varten perustetun hankintakonsortion jäsenten kustannustaso laski projektin kuluessa. Kustannusten suhteellinen lasku vaihteli tuoteryhmittäin 1- 15 % välillä.

### 2.3 Logistiikka-alueen toiminnasta

Logistiikan toimivuuden ja tehokkuuden merkitys yritysten ja kansantalouksien kilpailukyvyllä tunnustetaan ja tunnustetaan laajasti (ESlogC 2014). Logistiikkajärjestelmät ovat maassamme tärkeässä asemassa niin kansantaloudellisen kilpailukyvyn, kuin kuin huoltovarmuuden ja yleisen yhteiskunnallisen toimivuuden näkökulmista katsottuina. Tavaroiden ja palveluiden saataminen loppuasiakkaille, kuten teollisuusyritysten tai yksittäisten kuluttajien käyttöön, edellyttää toimivaa logistiikkaverkostoa. Suomi on maantieteellisen sijaintinsa vuoksi melko riippuvainen merikuljetuksista, joten toimitusketjun luotettavuus on Suomelle yhteiskunnallisesti ja kansainvälisesti tärkeää. Ulkomaankaupan kuljetuksissa meritse kuljetetaan 85- 90 % Suo-

men viennistä, noin 70 % tuonnista sekä 80- 90 % kokonaistonneista. (Logistiikan maailma 2014; ESlogC 2012; Lahtinen & Pulli 2012, 10.)

Logistiikkakeskusten suunnittelulla tarkoitetaan muutakin kuin rakennuksen suunnittelua tai logistiikkatoiminnan vaatiman tilan järjestyksen ja toiminnan suunnittelua. Ajatusmallissa tulevaisuuden logistiikkakeskuksesta suunnittelu lähtee liikkeelle erilaisista logistiikkakeskuksesta ja niiden luokittelusta. Tässä ajatusmallissa logistiikkakeskus on toimintakonsepti, jonka toimintamallia voidaan kehittää, ja jonka elinkaarelle voidaan määritellä niin kutsuttu ideaaliprosessi. Sen eri tahoilla on omat roolinsa, ja kokonaissuunnitteluun liittyy lisäksi logistiikkakeskuksen tarjoamat palvelut. (ESlogc 2012.)

Logistiikkakeskuksen perustamissuunnittelussa olisi tarkasteltava huolellisesti, mihin tarpeeseen sitä tehdään. Prosessin tavoitteena on lähteä liikkeelle liiketaloudellisista tarpeista, oli kyseessä sitten yksittäisen keskuksen perustaminen, tai alueen perustaminen keskuksille. Suunnittelussa on tärkeää huomioida myös se, miksi ja kenelle keskus on tarkoitettu, ja mihin sellainen olisi hyvä sijoittaa. (Lahtinen & Pulli 2012, 16.) Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on esitetty ESlogC- hankkeen yhteydessä syntynyt taulukko logistiikkakeskusten luokittelusta, joka selventää luokkien eri rooleja ja toimintoja. Luokittelu on tehty erilaisten logistiikka-alueiden perusominaisuuksien, toiminnan ja elinkaaren vaiheen perusteella. Myös maankäytölliset ja kaavoitukselliset näkökulmat on otettu huomioon. (Lahtinen & Pulli 2012,19.)

Luokka	Nimi	Määrittely
L0	<b>Logistiikkavyöhyke</b>	Logistiikkakeskittymien, alueiden ja keskusten muodostama, usein pääväylien suuntainen vyöhyke.
L1	<b>Logistiikkakeskittymä</b>	"Itsestään" muodostunut logistiikkakeskusten ja –alueiden tiivis ryhmä, usean hallinnoima, useita toimijoita.
L2	<b>Logistiikka-alue</b>	Järjestäytyneesti muodostunut, logistiikkatoiminnoille tarkoitettu alue, freight village, jossa useita logistiikkakeskuksia, varastoja yms. logistiikkatoimintoja lisäpalveluineen. Useita toimijoita.
L3	<b>Logistiikkapalvelukeskus</b>	Kaikille asiakkaille avoin logistiikkakeskus. Tietyn tahon hallinnoima, mahdollisesti useita toimijoita.
L4	<b>Logistiikkakeskus</b>	"Suljetun piirin" eli tietyn kauppaketjun tai teollisuusyrityksen oma logistiikkakeskus tai keskusvarasto, josta tavaraa toimitetaan vain ko. yrityksen omiin tarpeisiin.
L5	<b>Varasto, Terminaali</b>	Yksityisten omistamia varastoja yms., pinta-ala alle 10 000 m <sup>2</sup> .

Taulukko 2: Logistiikkakeskusten luokittelu. (ESlogC 2011.)

Logistiikkakeskusten ekologisuus sekä turvallisuus olisi huomioitava niin suunnittelussa, kuin päivittäisessä toiminnassakin. Muuttuneet asiakasvaatimukset, sekä mm. rakentamismääräyk-

set edellyttävät myös logistiikkakeskuksilta ekologisuutta, ja turvallisuusteema taas kattaa niin yleisen Safety & Security -ohjeiston, kuin myös logistiikka-alueen turvallisuuden. Logistiikkakeskusten entistä tärkeämpi rooli globaaleissa toimitusketjuissa asettaa niiden toimintavarmuudelle häiriötilanteissakin tiettyjä odotuksia, ja logistiikkakeskusten turvallisuus voi olla kilpailuedun lähde yrityksille. (ESlogC 2012.)

## 2.4 Malleja maailmalta

Yhtenäisiä logistiikkakeskusalueita on systemaattisesti kehitetty mm. Italiassa, Saksassa, Ranskassa ja Espanjassa jo 1960- ja 1970- luvuilta lähtien. Kehitystä edistäneitä tekijöitä olivat mm. keskusta -alueiden ulkopuolisten varastotilojen tarve, intermodaalisuuden edistäminen, sekä konttien käytön yleistyttyä tarve kytkeä satamia ja sisämaita toisiinsa tehokkailla yhteyksillä. Lisäksi ruuhkia sekä kaupunkikeskustoihin operoivan kuorma- autoliikenteen haittoja haluttiin vähentää. Myöhemmin vuosikymmeninä logistiikkakeskusalueiden syntyyn vaikuttivat mm. jatkuvasti kasvavat tavaravirrat ja niiden käsittelykapasiteetin rajoittuneisuus varsinaisilla satama- alueilla, sekä kansallisten rautatieyritysten herääminen rautateiden tavarakuljetusten markkinaosuuden supistumiseen. (Lahtinen & Pulli 2012, 11.)

Saksassa on viime vuosina panostettu logistiikka-alueiden syntyyn, ja kysynnän ja tarjonnan ympärille on muodostunut multimodaalisia rahtikeskuksia, jotka palvelevat ko. alueiden elinkeinotoimintaa. Esimerkkinä Großbeerenin logistiikkakeskus Brandenburgin osavaltiossa, joka on sijoittunut metropolialueen eteläreunalle, lähelle uutta rakenteilla olevaa Berliinin kansainvälistä lentokenttää. Großbeerenin logistiikkakeskuksesta on tarvittavat liittymät ja yhteydet alueellisiin ja kansallisiin liikenneväyliin, eli se sijaitsee liikenteellisesti hyvässä paikassa. Matkaa Berliinin kaupunkiin on viisi kilometriä, ja voimakkaasti kehittyvälle lentoasemalle kymmenen kilometriä. Marraskuussa 2011 alueella toimi yhteensä 67 yritystä, ja alueen toimijat ovat kasvattaneet Großbeerenin alun perin 4000 asukkaan kylän työpaikkojen lukumäärää 5000 hengellä. Tämä 16 vuotta toiminnassa ollut keskittymä on nykyisin Saksan kolmanneksi suurin logistiikkakeskus Bremenin logistiikkakeskusten jälkeen, ja kymmenes koko Euroopan kattavassa logistiikkakeskusten rankingissa. (Lahtinen & Pulli 2012, 38- 39.)

Saksalainen logistiikkakeskusten asioita edistävä yhtiö Deutchen GVZ- Gesellschaft DGG on julkaissut Euroopan kehittyneimpien logistiikkakeskusten rankingin, jossa Italian logistiikkakeskittymät ovat yhdessä Saksan ja Espanjan kanssa kärkisijoilla (ESlogC 2012). Tämän ranking-listan kymmenen kärjessä huomionarvoista on, että kymmenen kärjestä puolet, eli viisi logistiikkakeskusta sijaitsee Italiassa.

Euroopan kymmenen kehittyneintä logistiikkakeskusta:

1. Interporto Verona (Italia)
  2. GVZ Bremen (Saksa)
  3. GVZ Nürnberg (Saksa)
  4. Interporto Bologna (Italia)
  5. Madrid CTC - Coslada (ES)
  6. Interporto Torino (Italia)
  7. Interport Nola Campano (Italia)
  8. Interporto Parma (Italia)
  9. Barcelona ZAL (ES)
  10. GVZ Berlin Süd Großbeeren (Saksa)
- (ESlogC 2012.)

Rankingissa listattiin Euroopan 20 kehittyneintä logistiikkakeskusta. Logistiikkakeskuksia arvioitiin 29 eri muuttujan avulla, ja näistä muuttujista saatuja mittaustuloksia painotettiin kunkin tekijän merkittävyyden perusteella. Tutkimuksessa käytiin yksityiskohtaisesti läpi yli 70 keskittymää, mutta alkuperäinen aineisto kattaa useita satoja paikkoja yli 30 Euroopan maassa. (ESlogC 2012.)

Vaikka Italiankin logistiikkajärjestelmässä on vielä kehittämistarpeita mm. toiminnan laadun suhteen, on se logistiikkakeskusten kehittämisessä selkeä edelläkävijä. Italiassa käytetään logistiikkakeskuksista termiä Interporto, ja Italiassa on näitä suuria alueellisia logistiikkakeskuksia eli Interportoja 25 kappaletta, joista 18 on täydessä toiminnassa. (Lahtinen & Pulli 2012, 71.)

### 3 Yhteistyömallit logistiikka-alueilla: ResLog-hanke

Tässä luvussa esitellään tarkemmin ”yhteistyömallit logistiikka-alueilla” (ResLog)-hanke, sekä sen yhteys tähän opinnäytetyöhön. Luvussa perehdytään hankkeen tavoitteisiin, työsuunnitelmaan, organisaatorakenteeseen sekä Laurea-ammattikorkeakoulun osatoteuttajan rooliin siinä.

ResLog-hanke alkoi 1.11.2013 ja päättyi 15.9.2014. Hankkeen kesto oli yhteensä 10,5 kuukautta. Hanketta toteuttivat yhdessä kolme osatoteuttajaa, eli Teknologiakeskus TechVilla, Suomen ympäristöopisto (SYKLI) sekä Laurea-ammattikorkeakoulu. Hankkeen budjetti oli 80.000 euroa, josta 50 % tuli ulkopuoliselta rahoittajalta, eli Uudenmaan liiton maakunnan kehittämisrahasta, ja loput kustannukset oli jaettu osatoteuttajittain. (ResLog 2013.)





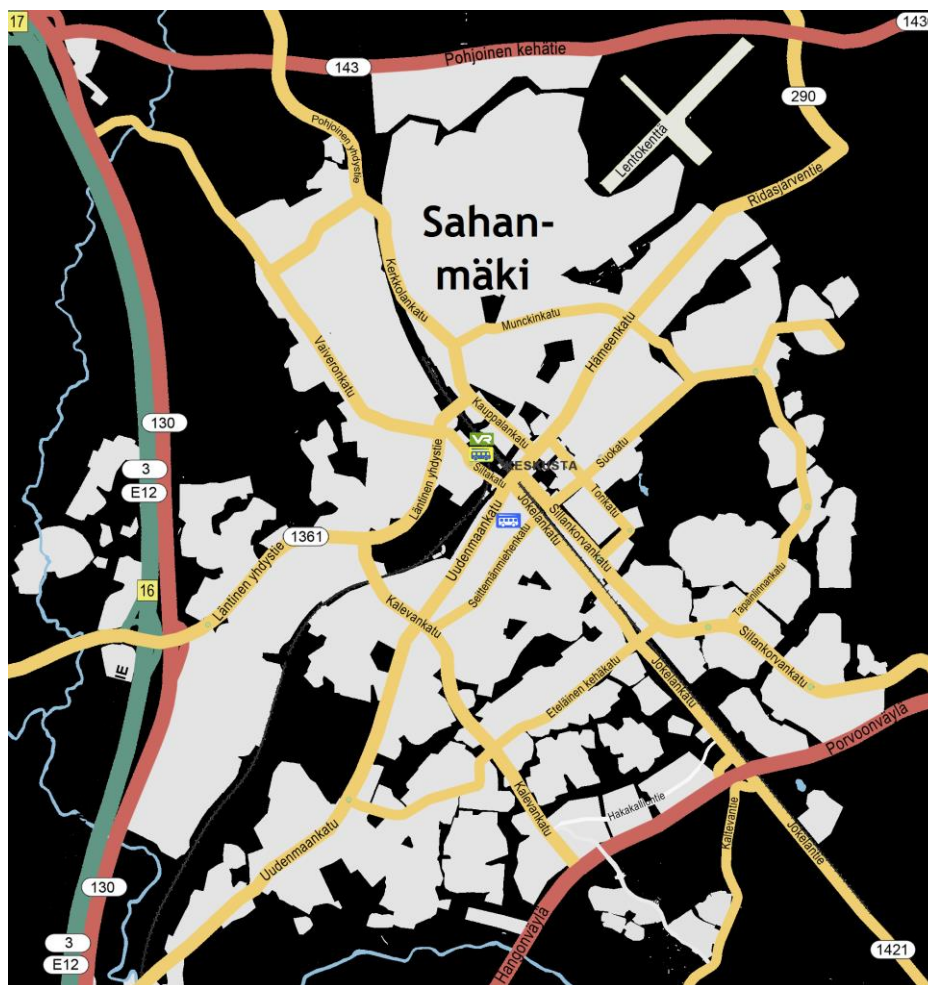
raavalla sivulla on ilmakuvan avulla (Kuva 2) esitetty Ilvesvuoren logistiikka-alueen jakautuminen näihin kolmeen osaan. Vanhin näistä kolmesta alueesta on Ilvesvuori nykyinen, jossa toimii tällä hetkellä 30 yritystä. Ilvesvuoren eteläisen osan tällä hetkellä suurin toimija, sekä näkyvin maamerkki moottoritielle on DB Schenker. (Nurmijärven kunta 2014.)



Kuva 2: Ilvesvuoren alueen jakautuminen. (Nurmijärven kunta 2014.)

### 3.1.2 Sahanmäki

Sahanmäen alue sijaitsee Etelä-Suomessa Hyvinkäällä Sahanmäen kaupunginosassa, Sahanmäen asuinalueen pohjoispuolella. Karttakuvassa seuraavalla sivulla (Kuva 3) näkyy miten pohjoisessa Sahanmäen alue jatkuu Pohjoiselle Kehätielle asti, ja lännessä se rajoittuu Pohjoiseen Yhdystiehen, joka kulkee Hyvinkään keskustaa jaman läpi yhdistäen Pohjoisen Kehätien ja Hanko- Porvoo tien. Samansuuntaisesti Pohjoisen Yhdystien kanssa Sahanmäen alueen länsipuolella kulkee myös Helsinki- Riihimäki junarata, ja idässä Sahanmäen alue rajoittuu lentokenttäalueeseen. Sahanmäen logistiikka-alueella sijaitsee mm. seuraavia yrityksiä: Onninen Oy, Reka- kaapeli Oy, Rautaruuki Oyj, Elektroskandia Oy, VR- yhtymä, Ramirent Oyj. (Etelä-Suomen aluehallintovirasto ympäristölupapäätös 2014; ResLog 2013.)



Kuva 3: Sahanmäen alueen sijainti kartalla. (Hyvinkään kaupunki 2014.)

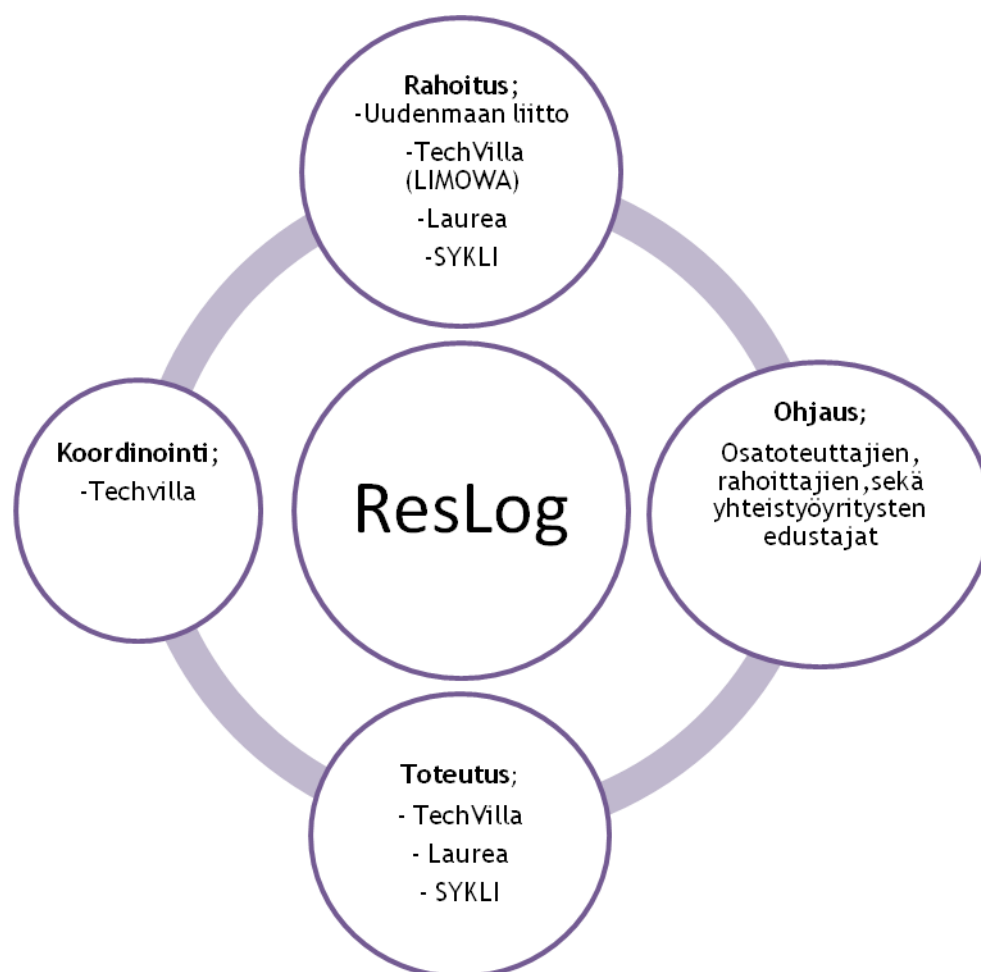
Uudenlaiset yhteistoimintamallit logistiikkakeskuksissa ja logistiikka-alueilla toimivien yritysten välillä saattaisivat mm. kehittää ja parantaa yritysten resurssitehokkuutta, mahdollistamalla yrityksille suuremman hyödyn vähemmällä resurssien käytöllä. Resurssitehokkuuden parantaminen tehostaisi yritysten toimintaedellytystä ja kilpailukykyä, sekä vaikuttaisi myönteisesti taloudellisten etujen lisäksi logistiikkakeskittymien sosiaalisiin ja ekologisiin seikkoihin. (ResLog 2013.)

Hankkeen tuloksia raportoidaan kaikki yhteiskuntavastuun näkökulmat huomioon ottaen, ja niitä viestitään edelleen eri sidosryhmille, joita voivat olla esimerkiksi palveluita käyttävät ja tuottavat yritykset, oppilaitokset tai yhteiskunnalliset päätöksentekijät. Hankkeessa tuotettavat yhteistoiminnalliset toimintamallit olisi tarkoitus vakiinnuttaa niin, että niiden pohjalle voisi syntyä logistiikkakeskuksessa jo toimivalle yritykselle uusi palvelukonsepti, tai alkaville yrityksille jopa kokonaan uusi liiketoimintamalli. (ResLog 2013)

Tarve tämäntyyppiselle hankkeelle kehittyi Etelä- Suomen logistiikkakeskusten (ESLogC ) kehittämishankkeen jälkeen, jolloin tämän ESLogC- hankkeen myötä saatuja tutkimustuloksia haluttiin soveltaa konkreettisesti käytäntöön. ESLogC- hankkeen tavoitteena oli kehittää ja parantaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusten verkostoa, ja hanke toteutettiin vuosina 2009-2012. Laurea-ammattikorkeakoulu oli mukana osatoteuttajana myös ESLogC- hankkeessa. (ES-LogC 2011; Valonia & TurkuAMK 2011.)

### 3.2 Organisaatiot ja työsuunnitelma

Hankkeen rahoituksesta 50 % tulee ulkopuoliselta rahoittajalta, joka on Uudenmaan liiton maakunnan kehittämisrahasto. Hankkeen loput kustannukset jakautuivat osatoteuttajittain siten, että ulkopuolisen rahoituksen jälkeen jäljelle jäävistä kustannuksista vastaa 50 % TechVilla, 25 % SYKLI sekä 25 % Laurea-ammattikorkeakoulu. Hanketta varten ei perustettu erillistä ohjausryhmää, vaan hankkeen toteutuksen koordinointi tapahtui pääasiallisesti Techvillan sekä muiden hankkeen osatoteuttajien kesken, jotka edistävät hanketoimintaa yhteisissä työpajoissa ja kokouksissa, jotka myös dokumentoidaan. Seuraavalla sivulla on esitetty ResLog-hankkeen organisaatorakenne (Kuvio 3), jaotellen sen osallistujat työkokonaisuuksittain. (ResLog 2013.)



Kuvio 3: ResLog-hankkeen organisaatorakenne.

Teknologiakeskus Techvilla Oy on Hyvinkäällä sijaitseva teknologia-alaan suuntautunut kehitysyhtiö, jonka toiminta-ajatuksena on auttaa teknologia- alalla toimivia yrityksiä muun muassa kasvamaan ja kansainvälistymään (Techvilla Oy 2013). ResLog-hankkeen laatutaso sekä liiketoiminnallisten tarpeiden turvaaminen varmistetaan myös esittelemällä hankkeen välitulosia ja etenemistä LIMOWA ry:n yritysedustajista muodostuvalle hallitukselle (ResLog 2013). Techvilla toimii Logistiikkaklusteri LIMOWA ry:n isäntäyhtiönä, joka on valtakunnallisesti toimiva logistiikkakeskusosaamisen kehittämis- ja yhteistyöverkosto. LIMOWA ry on kansallinen, avoin ja puolueeton yhteistyöverkosto, joka toimii yrityskeskeisesti edistään toiminnallaan jäsenyritystensä liiketoimintaa ja vientiä. (LIMOWA ry 2010). LIMOWA ry mainitaan tässä yhteydessä koska se osallisuus hankkeen yritys- ja omarahoitusosuuteen, sekä jäsenyritystensä kautta toimii hankkeen tulosten hyödyntäjänä tulevaisuudessa (ResLog 2013).

Suomen ympäristöopisto SYKLI on valtakunnallinen kouluttaja ja kehittäjä, joka tarjoaa muun muassa tutkintoon valmistavaa koulutusta, lyhytconsultointia sekä muita asiantuntijapalveluita (SYKLI 2012). Tässä hankkeessa SYKLI toimii eristysosaajana ympäristökysymyksiin liittyvis-

sä teemoissa, ja tämän lisäksi SYKLI kerää tietoa alueellisista energiaratkaisuista luoden rungon logistiikka-alueen yhteiselle energiajakelukonseptille (ResLog 2013).

Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan yksikössä liiketalouden koulutusohjelmassa on panostettu logistiikan opetukseen sekä TKI-hankkeisiin. ResLog-hankkeessa Laurean painopiste on yritysten välisessä yhteistyössä liiketaloudellisesta ja strategisesta näkökulmasta, ja tämän opinnäytetyön aihe on valikoitunut tämän viitekehyksen mukaisesti tuottamaan hankkeelle lisäarvoa. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2014.)

#### 4 ResLog-kysely: Ilvesvuoren ja Sahanmäen yhteistyömahdollisuudet

Luvussa käsitellään ResLog-hankkeen kyselytutkimusta Ilvesvuoren ja Sahanmäen logistiikka-alueiden toimijoille. Ensin perehdytään kyselyn päätarkoituksiin ja tavoitteisiin ResLog-hankkeessa, sekä tutustutaan Laurea-ammattikorkeakoulun rooliin ResLog-hankkeen kyselytutkimuksen toteutuksessa. Tämän jälkeen käydään läpi kyselylomakkeen syntytaustaa sekä itse kyselylomaketta, ja luvun lopuksi käsitellään tarkemmin kyselytutkimukseen vastanneita organisaatioita.

ResLog-hankkeen kyselyn päätarkoituksina ja tavoitteina olivat Ilvesvuoren ja Sahanmäen alueiden kumppanuuksien ja yritysyhteistyön nykytilakartoitus. Näin ollen kysely loi siis perustan seuraaville ResLog-hankkeen konkreettisille toimenpiteille ja implementointiteemoille. Kyselyllä haluttiin myös hahmottaa alueellista yritysyhteistyön kiinnostusastetta, sekä täsmentää alueellisia yritysyhteistyöteemoja, jotta alueyhteistyötä päästäisiin konkreettisesti toivotuiin teemoin ja hankkeen mukaisesti edistämään. (ResLog 2014.)

Laurea-ammattikorkeakoulun osatoteuttajan rooliin sisältyi ResLog-hankkeessa kyselytutkimuksen suunnittelu sekä kyselytutkimuksen toteutus. Kyselylomakkeen on suunnitellut ResLog-hankkeessa yhtenä projektipäällikkönä toiminut Laurean logistiikan lehtori. Kyselytutkimuksen yhteistyömahdollisuuksista Ilvesvuoren ja Sahanmäen organisaatioille toteutti Laurean Reslog-tiimi 28. 1- 20. 2. 2014, ja se lähetettiin yhteensä noin 160 organisaatiolle Ilvesvuoren ja Sahanmäen alueilta. (ResLog 2014.)

##### 4.1 Kyselytutkimuksen taustaa

Yksi tapa kerätä tutkimusaineistoa on kysely, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä (Hirsjärvi ym. 2007,188). Hirsjärvi ym. (2007,188) määrittelevät, että ”englantinkielinen termi ”survey” tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti, ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai

näytteen tietystä perusjoukosta”. Survey-tutkimuksen aineisto kerätään siis tutkimuslomaketta (kyselylomake) käyttäen. Myös kysely- ja haastattelututkimuksissa saattaa usein olla mukana joitakin avoimia kysymyksiä, mutta yleensä vastaajan ajatusten suuntaa on jollain tapaa rajattu (Hirsjärvi ym. 2007,188). Heikkilän (1998, 49) mukaan mikäli ennen varsinaista kyselyä tehdään suuntaa antava esitutkimus, kannattaa siinä käyttää avoimia kysymyksiä, joihin saatujen vastausten perusteella muodostetaan lopulliseen tutkimukseen vaihtoehtot sisältäviä kysymyksiä.

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa kannattaa tehdä yhteistyötä eli jonkinlaista esitutkimusta kohderyhmien edustajien kanssa, koska vain he voivat parhaiten tietää, mikä heidän kannaltaan on tarkoituksenmukaista (Virtuaali Amk 2014). Tammikuussa 2014 järjestivät Techvilla, Sykli ja Laurea-ammattikorkeakoulu yhteistyön kehittämistilaisuuden Ilvesvuoren ja Sahanmäen logistiikka-alueiden organisaatioille. Tilaisuuksien tarkoituksena oli esitellä alueiden toimijoille ResLog-hanketta, sen etenemistä ja tavoitteita, sekä antaa heille mahdollisuus ideoida erilaisia yhteistyötarpeita- ja mahdollisuuksia hankkeessa mukana olevien asiantuntijoiden johdolla. (ResLog 2014.)

Kumpaankin näistä yhteistyön kehittämistilaisuuksista sisältyi ”Jukolan viestiksi”- nimetty työpajatoiminta osio, jossa alueiden toimijat kävivät ryhmittäin läpi kolme eri työpajapistettä, jotka sisälsivät etukäteen tarkoin valittuja erilaisia työskentelyteemoja. Valitut työskentelyteemat olivat ”kehittämiskohteet”, ”yhteistyömahdollisuudet”, sekä ”toteutustavat”, ja näitä teemoja logistiikka-alueiden toimijat saivat pohtia työkorttiin kukin oman organisaationsa näkökulmasta. Jokaisen työpajapisteen lopussa pidettiin yhteinen ryhmäkeskustelu, jossa kirjattiin kaikki esille tulleet keskeiset yhteiset asiat yhteen. Näitä työpajoista saatuja kysely-, haastattelu- ja havainnointituloksia käytettiin hyödyksi kyselylomakkeen suunnittelu- ja tekovaiheessa. (ResLog 2014.)

Kyselylomake on puolistruktuoitu haastattelulomake, ja se on tehty Internetin Surveypal-ohjelmistolla. Surveypal on suomalainen ohjelmisto jota käytetään asiakastutkimuksiin, kyselyihin ja selvityksiin (Surveypal Oy 2014). Struktuoitussa haastattelulomakkeessa kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen tarkasti, eli haastattelijalla tai vastaajalla ei ole vapausasteita tulkinnoille. Puolistruktuoitussa haastattelulomakkeessa taas osa kysymyksistä on struktuoituja, mutta lomakkeella voi olla joko kokonaan avoimia kysymyksiä, tai sitten kysymyksiä jotka ovat esimerkiksi muotoa: ”muuta, mitä?” tai ”jokin muu asia, mikä?”. Puolistruktuoitu haastattelu antaa joustavuutta haastattelijalle, vastaajalle sekä tutkijalle, ja tällaisessa tutkimuksessa voi nousta esiin sellaisia uusia asioita, joita tutkimusta ja lomaketta suunniteltaessa ei vielä osattu ainakaan täsmällisesti ajatella. (Virsta 2014.)

Kyselylomakkeessa oli sekä Ilvesvuoren että Sahanmäen alueiden organisaatioille samat kysymykset, ja se oli pituudeltaan yhteensä 17 sivua (Liite 1). Kyselylomake piti sisällään hyvin monentyyppisiä kysymyksiä. Ensimmäisellä sivulla oli lähinnä suljettuja eli valmiit vastausvaihtoehdot antavia kysymyksiä, koskien organisaatioiden liikevaihtoa, toimialoja sekä henkilöstömääriä. Suljetut kysymykset ovat Heikkilän (1998, 50) mukaan tarkoituksenmukaisia silloin, kun selvästi rajatut ja mahdolliset vastausvaihtoehdot tiedetään tarkasti, ja kun niitä on rajoitetusti. Lisäksi suljettujen kysymysten tarkoituksena on myös tietty virheiden torjunta.

Kyselylomakkeen toinen sivu oli varattu kokonaan yhdelle sekamuotoiselle kysymykselle koskien organisaatioiden liiketoiminnan nykytilaa sekä sen tulevaisuuden näkymiä. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu valmiiksi, ja osa (yleensä yksi) on avoimia kysymyksiä. Vastausvaihtoehto ”Muu, mikä?” on on hyvä lisätä silloin, jos ollaan epävarmoja voidaanko keksiä kysymystä laadittaessa kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeen sivut 3- 4 olivat asenneasteikkokysymyksiä, tarkalleen ottaen likertin asteikkoa käyttäviä asenneasteikkokysymyksiä. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, tavallisesti 4- tai 5- portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten väittämä täysin eri mieltä (tai eri mieltä), ja toisena ääripäänä täysin samaa mieltä (tai samaa mieltä). Etuna asteikkotyyppisten kysymysten käyttämisessä on runsaan tiedon saanti tiivistettynä vähään tilaan, mutta heikkoutena se, ettei voida tietää, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. (Heikkilä 1998, 52- 53.) Kyselylomakkeen asenneasteikkokysymykset koskivat organisaatioiden tämänhetkisen yhteistyön nykytilannetta, sitä miksi heidän mielestään yhteistyötä kannattaisi tehdä organisaatioiden välillä logistiikka-alueella, sekä lisäksi mitattiin ennalta valikoitujen kannustimien painoarvoa organisaatioille yhteistyötä ja yhteishankintoja tehdessä. Järjestysasteikko oli 6- portainen, toisena ääripäänä oli vastausvaihtoehto ”ei lainkaan tärkeä”, ja toisena ääripäänä vastausvaihtoehto erittäin tärkeä.

Kyselylomakkeen sivulla kuusi oli sekamuotoisia kysymyksiä siitä kuinka organisaatioiden omasta mielestä logistiikka-alueen yhteistyö tulisi organisoida, ja miten yhteistyötä heidän mielestään kannattaisi tehdä. Lomakkeen sivut 6- 16 olivat avoimia kysymyksiä, joissa vastaajien ajatusten suuntaa oli rajattu koskemaan tiettyjä etukäteen kartoitettuja ja valittuja aihealueita. Nämä aihealueet olivat:

- turvallisuus ja vartiointi
- kiinteistöhuolto
- jätehuolto
- sähkö
- varasto-, toimisto- ja muut tilat
- henkilöstö
- pienkuljetus- ja kuriiripalvelut

- koneet ja laitteet
- muut yhteistyömahdollisuudet

Kyselylomakkeen yksi sivu käsitteli aina yhtä aihealuetta, lukuun ottamatta jätehuoltoa ja sähköä koskevia kysymyksiä, joita käsiteltiin kumpaakin kahdella sivulla. Näistä kustakin aihealueesta kysyttävät kysymykset olivat hieman riippuvaisia aihealueen luonteesta, mutta pääpiirteittäin ne koostuivat organisaatioiden mielenkiinnon kartoittamisesta koskien esimerkiksi yhteistä kiinteistöhuoltopalvelua, yhteistä vartiointipalvelua jne. Kyselylomakkeen viimeisellä sivulla, eli sivulla 17 pyydettiin vastaajia antamaan hankkeen työryhmälle muita mahdollisia kehittämisehdotuksia sekä palautetta kyselylomakkeesta.

#### 4.2 Kyselyyn vastanneet organisaatiot

Tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin kyselyyn vastanneita organisaatioita, eli käydään läpi Ilvesvuoren ja Sahanmäen alueilta kyselyyn vastanneiden organisaatioiden toimialoja (Kuviot 4 ja 5), liikevaihtoja (Kuviot 6 ja 7) sekä henkilöstömääriä. Luvun alkuun on määritelty EU:n lainsäädännön mukaisesti pienten ja keskisuurten yritysten käsitteet, jotta lukijan olisi helppompi sijoittaa organisaatioiden liikevaihdot sekä henkilöstömäärät tähän kontekstiin.

Pienten ja keskisuurten yritysten (pk- yritysten) käsite ja sen perusteet ovat EU:n lainsäädännössä määritelty komission suosituksella 2003/361 (Euroopan komissio 2014). Perusteina määritettäessä onko yritys pk- yritys vai ei, käytetään lainsäädännön mukaan organisaation henkilöstön lukumäärää, sekä joko liikevaihtoa tai taseen loppusummaa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) esitetään näiden määritysten kynnysarvot. (Euroopan komissio 2014.)

Yrityksen koko-luokka	Henkilöstö	Liikevaihto	tai	Taseen loppusumma
<b>Keskisuuri</b>	< 250	≤ 50 milj. euroa		≤ 43 milj. euroa
<b>Pieni</b>	< 50	≤ 10 milj. euroa		≤ 10 milj. euroa
<b>Mikroyritys</b>	< 10	≤ 2 milj. euroa		≤ 2 milj. euroa

Taulukko 3: Muotoiltu taulukosta ”pk- yrityksen määrittelyn perusteet”. (Euroopan komissio 2014.)

Taulukon kynnysarvot koskevat vain yksittäisiä organisaatioita. Mikäli organisaatio kuuluu laajempaan organisaatioryhmään, on organisaation kokoluokkaa määritettäessä mahdollisesti

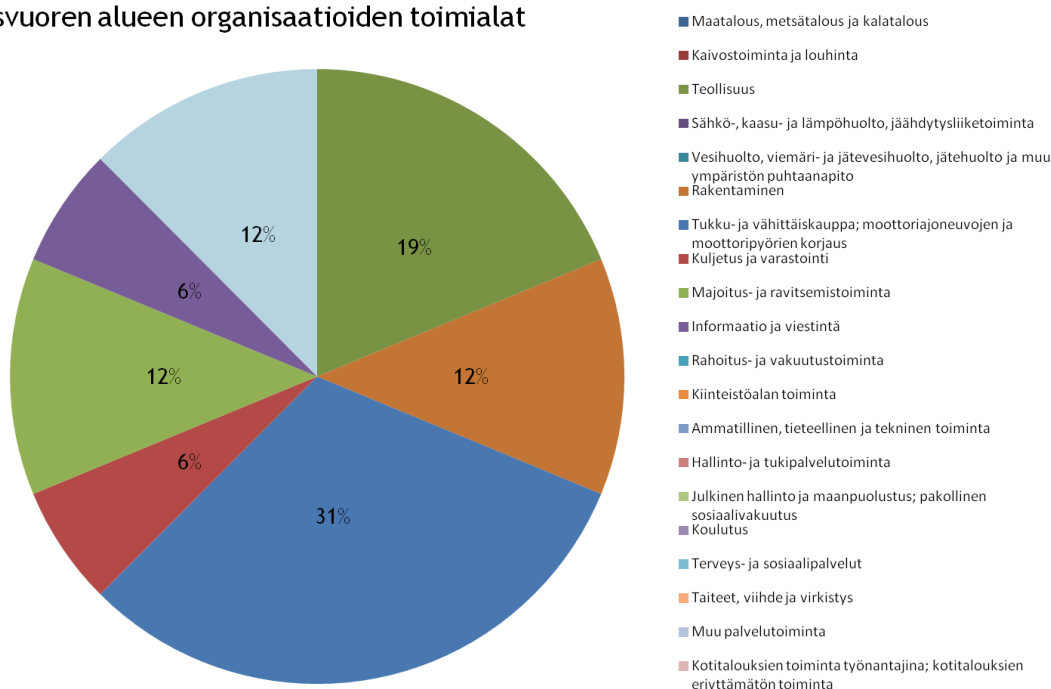


otettava huomioon koko ryhmän henkilöstö sekä liikevaihto tai tase. (Euroopan komissio 2014.)

Kyselyyn vastasi yhteensä 50 organisaatiota, Ilvesvuoren alueelta 19 organisaatiota ja Sahanmäen alueelta 31 organisaatiota (ResLog 2014). Kyselyyn oli mahdollista vastata joko sähköpostitse tai puhelimitse. Suurin osa organisaatioista käytti sähköposti vastausvaihtoehtoa, mutta muutama organisaatio halusi vastata kyselyyn puhelimitse. Puhelimitse vastaukset organisaatioilta keräsi Laurea-ammattikorkeakoulun Reslog-tiimi.

Ilvesvuoren alueelta kyselyyn vastanneista 19 organisaatioista 31 % oli toimialanaan tukku- ja vähittäiskauppa: moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus. Näin ollen tällä toimialalla toimi eniten alueelta kyselyyn vastanneita organisaatioita. Toiseksi suurin toimiala vastanneiden kesken oli teollisuus 19 % osuudellaan, ja kolmanneksi suurimmiksi toimialoiksi tulivat 12 % osuuksillaan majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä rakentaminen. Kuljetus- ja varastointialan organisaatioita vastanneista oli 6 %, ja informaatio- ja viestintäalan organisaatioita vastanneista oli myös 6 %. Vastanneista organisaatioista 12 % toimiala jäi tuntemattomaksi. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) on esitetty Ilvesvuoren alueen organisaatioiden toimialajakaumat prosenttiyksiköittäin. Muutamia suurimpia Ilvesvuoren alueelta kyselyyn vastanneita organisaatioita olivat muun muassa Kesko Oyj, Kärcher Oy, Oy Lux Ab sekä Sten & Co Ab. (ResLog 2014.)

Ilvesvuoren alueen organisaatioiden toimialat



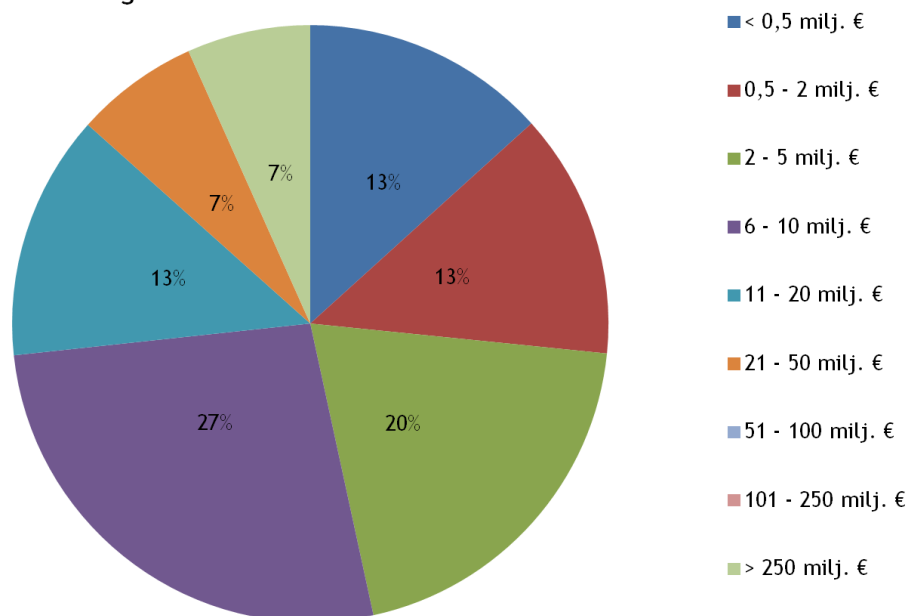
Kuvio 4: Ilvesvuoren alueen organisaatioiden toimialat. (ResLog 2014.)

Ilvesvuoren alueelta vastanneista 19 organisaatioista 13 % oli vuodessa alle 0,5 milj.€ liikevaihto, ja 13 % liikevaihto vuodessa oli 0,5- 2 milj.€. Suurin osa Ilvesvuoren logistiikka-alueelta vastanneista organisaatioista sijoittui liikevaihdoltaan välille 2- 10 milj.€ vuodessa, mutta 7 % alueelta vastanneista organisaatioista oli yli 250 milj. € liikevaihto vuodessa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on esitetty Ilvesvuoren alueen organisaatioiden vuosittaiset liikevaihdot prosenttiyksiköittäin. (ResLog 2014.)

Henkilöstömäärät Ilvesvuoren alueelta vastanneissa organisaatioissa olivat oletettavasti suhteissa liikevaihtoihin, eli mitä suurempi oli organisaation liikevaihto, sitä suurempi oli organisaation henkilöstömäärä. 27 % vastanneista organisaatioista oli henkilöstömäärältään 1- 4 hengen organisaatioita, ja 27 % henkilöstömäärä oli 20- 49 henkilöä. Yli 1000 hengen henkilöstön organisaatioita oli 7 % vastanneista organisaatioista, ja myös 7 % vastanneista organisaatioista oli 50- 99 hengen henkilöstö. Organisaatioita joilla oli henkilöstöä 5- 9 henkeä oli 13 %, ja 10- 19 hengen henkilöstö oli 20 % vastanneista organisaatioista. (Reslog 2014.)

Henkilöstömäärien ja liikevaihtojen perusteella siis 26 % Ilvesvuoren alueelta vastanneista organisaatioista on mikrotason yrityksiä, ja 47 % pieniä yrityksiä. Keskisuuria yrityksiä alueelta vastanneista organisaatioista on 20 %, ja suuryrityksiä 7 %.

Ilvesvuoren alueen organisaatioiden liikevaihto



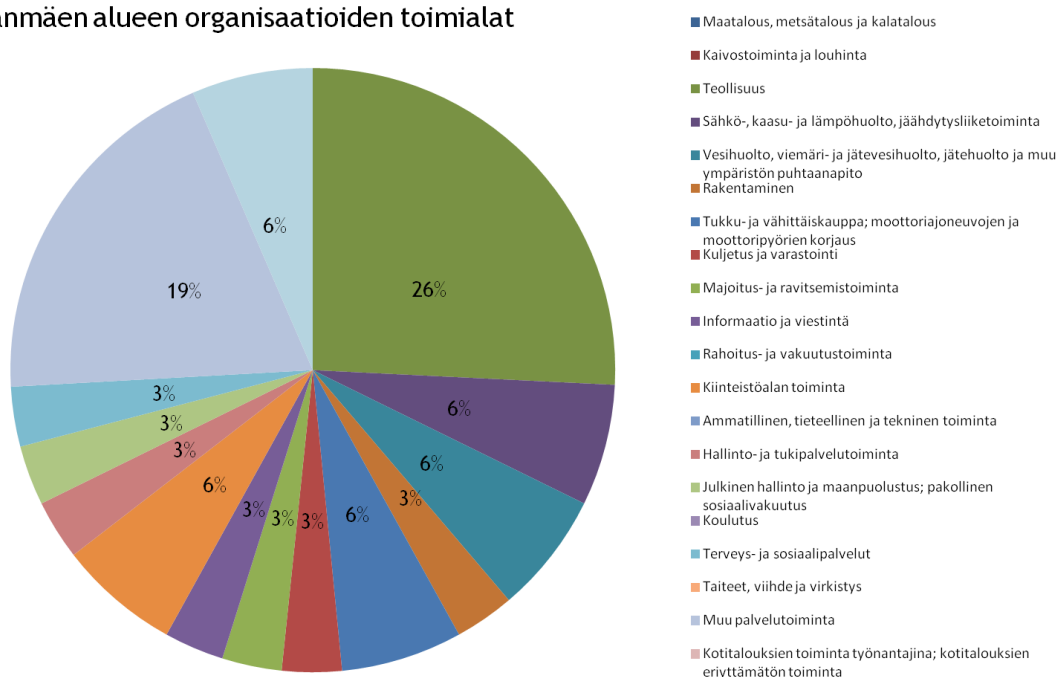
Kuvio 5: Ilvesvuoren alueen organisaatioiden liikevaihto. (ResLog 2014.)

Sahanmäen alueelta kyselyyn vastanneista 31 organisaatiosta 26 % oli toimialanaan teollisuus, ja 19 % muu palvelutoiminta. Kiinteistöala oli vastanneista organisaatioista 6 % toimialana, ja

6 % toimialana oli tukku- ja vähittäiskauppa: moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus. 6 % osuuden alueelta vastanneiden organisaatioiden toimialoista ottivat kolme toimialaa, jotka olivat: jäähdytysliiketoiminta, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto sekä vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, ja viimeisenä jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito. Vastanneista organisaatioista 6 % toimiala jäi tuntemattomaksi. (ResLog 2014.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on esitetty Sahanmäen alueen organisaatioiden toimialat, ja niiden jakaumat prosenttiyksiköittäin. Sahanmäen alueelta kyselyyn vastanneita muutamia suurimpia organisaatioita olivat muun muassa Rentto Oy, Kiertö Ympäristöpalvelut Oy, RUUKKI (Metals: Hyvinkään palvelukeskus) sekä Suomen energiamurske Oy. (ResLog 2014.)

Sahanmäen alueen organisaatioiden toimialat



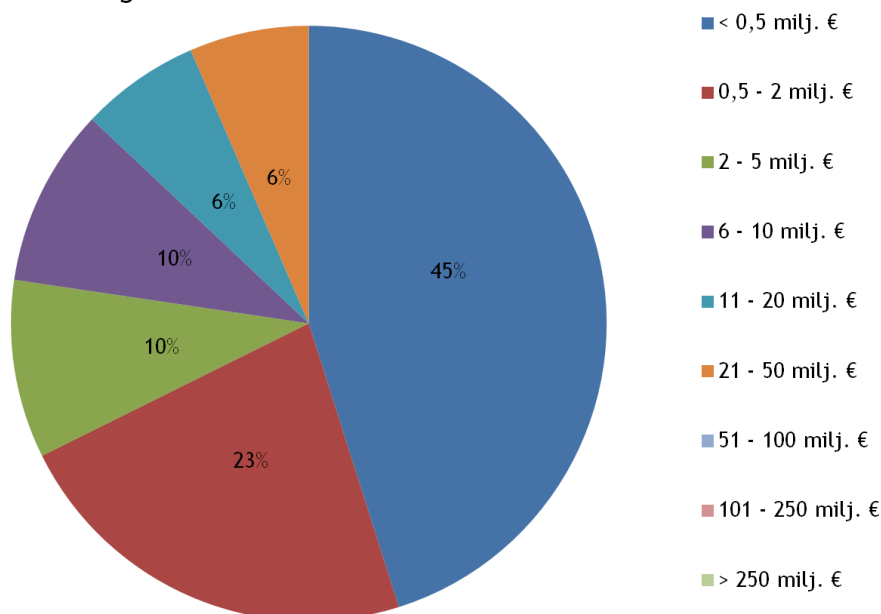
Kuvio 6: Sahanmäen alueen organisaatioiden toimialat. (ResLog 2014.)

Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista melkein puolien, eli 45 % liikevaihto vuodessa oli alle 0,5 milj. €, ja 23 % liikevaihto vuodessa oli 0,5- 2 milj. €. 10 % alueelta vastanneista organisaatioista oli vuodessa 2- 5 milj.€ liikevaihto, ja edelleen 10 % liikevaihto vastanneista oli 6- 10 milj. € vuodessa. 11- 20 milj.€ liikevaihto vuodessa oli 6 % alueelta vastanneista organisaatioista, ja 21- 50 milj.€ liikevaihto oli myöskin 6 % vastanneista organisaatioista. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 7) on esitetty Sahanmäen alueen organisaatioiden vuosittaiset liikevaihdot prosenttiyksiköittäin. (ResLog 2014.)

Organisaatioiden henkilöstömäärät ovat myös Sahanmäen alueella suhteessa organisaatioiden liikevaihtoihin, sillä 50 % vastanneista organisaatioista on henkilöstömäärältään 1- 4 hengen

henkilöstön organisaatioita, ja 13 % 5- 9 hengen henkilöstön organisaatioita. 17 % alueelta vastanneista organisaatioista on 10- 19 hengen henkilöstön organisaatioita, ja 13 % 20- 49 hengen henkilöstön organisaatioita. Suurin henkilöstö, eli 50- 99 hengen henkilöstö, oli Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista 7 %. (ResLog 2014). Sahanmäen alueelta suurin osa kyselyyn vastanneista organisaatioista, eli 68 % on mikrotason yrityksiä, ja 20 % pieniä yrityksiä. Keskisuuria yrityksiä alueelta vastanneista organisaatioista on 12%.

Sahanmäen alueen organisaatioiden liikevaihto



Kuvio 7: Sahanmäen alueen organisaatioiden liikevaihto. (ResLog 2014.)

## 5 Tutkimustuloksista

Luvussa esitellään ”yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla”- kyselytutkimuksen tuloksista tämän tutkielman kannalta merkittävimmät tulokset, sekä tarkastellaan niitä tutkielman teoreetisessa viitekehyksessä. Tutkielman tutkimusaineisto on kerätty ResLog-hanketta varten, eli näin ollen se on tälle tutkielmalle sekundaarista tutkimusaineistoa, eli alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen hankittua tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto voi olla joko primaarista eli alun perin tutkimusta varten kerättyä, tai sekundaarista, eli alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä. (Heikkilä 1998, 14.)

Tutkimustulokset esitetään aukikirjoitettuna, ja luvun lopussa on yhteenveto tutkimustuloksista. Teoreettista viitekehystä käytetään tulosten esittämisen ja tulkitsemisen apuna, ja

useimmiten teoria tukeekin kyselyn tuloksia. Mikäli näin ei ole, on syytä tähän pyritty pohtimaan.

Tutkiessani, mistä yhteishankintamahdollisuuksista kyselyyn vastanneiden alueiden toimijat olisivat eniten kiinnostuneita, valitsin kyselylomakkeesta tutkimusaineistoa sivuilta 6- 16 avoimista kysymyksistä (Liite 1), joiden vastaajien ajatussuuntaa oli kuitenkin rajattu koskemaan tiettyjä aihealueita. Kyselylomake sisälsi kummallekin alueelle täysin samat kysymykset, joten tästä syystä liitteenä on vain Ilvesvuoren alueelle suunnattu kyselylomake. Erona näissä kyselylomakkeissa oli siis ainoastaan alueellisesti suunnattu otsikointi, eli kyselylomake Ilvesvuoren alueelle oli otsikoinnilla ”Ilvesvuoren yhteistyömahdollisuudet”, ja kyselylomake Sahanmäen alueelle otsikoinnilla ”Sahanmäen yhteistyömahdollisuudet”. Aihealueet muotoutuivat ResLog-tiimin esitutkimuksen tuloksena.

Koska avoimille kysymyksille tyypillistä Heikkilän (1998, 49) mukaan on niiden käsittelyn työläys, rajasin pois etukäteen valituista aihealueista kysymykset, jotka koskivat sähköä, jätahuoltoa sekä muita yhteistyömahdollisuuksia (yhteensä kolme kappaletta). Tämän rajauksen tein, koska näissä aihealueissa ei ollut suoraa kysymystä toimijoiden kiinnostuksesta yhteisiin hankintoihin, vaikka tosin kummassakin aihealueessa kysyttiin, milloin sähkö- ja jätiesopimus on viimeksi kilpailutettu. Jäljelle jääneet aihealueet, joissa kysyttiin suoraan kiinnostusta yhteisiin hankintoihin olivat:

- turvallisuus ja vartiointi
- kiinteistöhuolto
- henkilöstö
- koneet ja laitteet
- varasto-, toimisto- ja muut tilat
- pienkuljetus- ja kuriiripalvelut

Kysymys, jonka valitsin tutkittavaksi jokaisesta edellä mainitusta aihealueesta, ottaessani esimerkiksi turvallisuus- tai vartiointipalvelut, oli muotoa ”olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisestä turvallisuus- tai vartiointipalvelusta? Jos on, niin miksi ja millaisesta palvelusta?”. Tässä vaiheessa tein lisää tutkimusaineiston rajausta, koska tutkielmassa ei tutkita yhteishankintojen käytännön toteutusprosessia. Tutkin kysymyksestä siis käytännössä vain ensimmäisen, eli ottaessani taas esimerkiksi turvallisuus- tai vartiointipalvelut, kohdan ”olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisistä turvallisuus- tai vartiointipalveluista?”

Jotta sain selville, mistä näistä edellä mainituista aihealueista alueiden toimijat olisivat eniten kiinnostuneita tekemään yhteishankintoja, kävin läpi erikseen jokaisen vastaajan vastauksen valitsemistani aihealueista, sekä Ilvesvuoren että Sahanmäen alueen vastauksista kysely-

tutkimukseen. Tutkimusongelman kannalta saturaatiopistettä oli aineistolle mahdotonta määrittää, sillä vaikka aineisto olisikin tietyissä kohdissa toistanut itseään, eli saturaatiopiste olisi sen suhteen saavutettu, tutkimusongelman- sekä menetelmän kannalta oli mielestäni oleellista, että jokainen vastaus käydään silti läpi.

Saturaatiopisteellä tarkoitetaan sitä, että aineiston uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tietoa tai uusia näkökulmia, vaan aineisto alkaa toistaa itseään. Käytännössä saturaatiopistettä voi olla vaikea määrittää, koska avointen kysymysten purkamisessa voi olla lähes rajattomasti uusia näkökulmia, joiden kautta aineisto hahmottuu uudella tavalla. Tämän tutkielman aineisto koostuu avoimista kysymyksistä, joissa vastaajien ajatusten suuntaa on rajattu. Näin ollen saturaatiopisteen kannalta oma tutkimusongelma on vain pidettävä mielessä, ja aineistonkeuruun voi lopettaa silloin, kun alkaa tuntua, että uudet tapaukset (esim. haastateltavat) eivät tuota enää uutta tietoa oman tutkimusongelman näkökulmasta. (Henttonen 2008.)

## 5.1 Turvallisuus ja vartiointi

Kysymykseen ”olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisestä turvallisuus- tai vartiointipalvelusta?” saatiin Ilvesvuoren alueen organisaatioilta yhteensä yhdeksän vastausta ja Sahanmäen alueen organisaatioilta yhteensä 18 vastausta. Kummallakin alueella oli tähän kysymykseen enemmän ”kyllä” kuin ”ei vastauksia.

Ilvesvuoren alueen kaikki yhdeksän vastannutta organisaatiota olivat kiinnostuneita yhteisistä turvallisuus- ja vartiointipalveluista, eli vastasivat kysymykseen ”kyllä”. Kaksi lisäsi vastaukseen että heillä on jo olemassa turvallisuus- ja vartiointipalvelu, mutta tämän nykyinen vastausaika on liian pitkä.

Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatiosta 14 vastasi kysymykseen ”kyllä”, eli oli kiinnostunut alueen yhteisistä turvallisuus- tai vartiointipalvelusta. Yksi vastanneista oli kiinnostunut asiasta muiden alueen toimijoiden puolesta, mutta ei omasta puolestaan. Kaksi vastanneista ei ollut asiasta lainkaan kiinnostunut. Yksi vastanneista käyttää tällä hetkellä toisen yrityksen kanssa Securitasta turvallisuus- ja vartiointipalveluihin, eli toisin sanoen tekee jo yhteistyötä tällä osa-alueella alueen jonkin toisen toimijan kanssa.

Keskeisessä asemassa logistiikkakeskuksen rakenteita ja toiminnallisuutta suunniteltaessa on turvallisuus ja siihen liittyvät ratkaisut. Yleisesti toimitusketjun hallinnassa turvallisuusvaatimukset ovat kasvavassa roolissa, ja myös logistiikkakeskusten tulee osana logistista verkkoa vastata omalta osaltaan tähän kasvavaan vaatimukseen. Myös viranomais määräykset tulevat tältä osin kiristymään, joka on näkyvissä jo lentoasemilla ja satamoissa. Tärkeä kilpailuedun lähde yrityksille voi olla logistiikkakeskusten turvallisuus. (ESlogC 2012.)

## 5.2 Kiinteistöhuolto

Kysymykseen ”olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisistä kiinteistöhuoltopalveluista?” saatiin Ilvesvuoren alueen organisaatioilta yhteensä yhdeksän vastausta ja Sahanmäen alueen organisaatioilta yhteensä 25 vastausta. Kummallakin alueella oli kysymykseen enemmän ”kyllä” kuin ”ei” vastauksia.

Ilvesvuoren alueelta vastanneista organisaatioista kahdeksan vastasi kysymykseen ”kyllä”, eli oli kiinnostunut yhteisistä kiinteistöhuoltopalveluista. Yksi vastanneista ei ollut kiinnostunut asiasta.

Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista 14 vastasi kysymykseen ”kyllä”, eli oli kiinnostunut yhteisistä kiinteistöhuoltopalveluista. Neljä vastanneista vastasi kysymykseen ”ei”, ja yksi ”ehkä”. Yksi vastanneista ilmoitti että heidän kiinteistöhuolto hoidetaan kaupungin toimesta. Kaksi vastanneista vastasi naapurin hoitavan pihan ja lumityöt, eli näissä kahdessa tapauksessa tehdään jo yhteistyötä alueen jonkin toisen toimijan kanssa tällä osa-alueella.

Logistiikkakeskuksen toiminnan perusta on palvelutoiminnan laajuus. Palvelutarjonta on selkeä kilpailutekijä, ja näin ollen se houkuttaa alueelle toimijoita. Logistiikka-alueella liiketoimintaa tukevia palveluita ja palvelukokonaisuuksia voitaisiin toteuttaa yhteisesti esimerkiksi palveluyhtiön toimesta. Palvelutuotannon keskittäminen tehostaa toimintaa, sekä tuo volyymietuja. Kysyntä kiinteistöpalveluista, esimerkiksi kunnossapitokorjauspalveluista, LVISA-huoltopalveluista sekä päivystyspalveluista on tavallista logistiikka-alueiden toimijoilla. (Lahinen & Pulli 2012, 22- 23.)

## 5.3 Henkilöstö

Kysymykseen ”onko organisaationne kiinnostunut alueella tarjottavasta vuokratyövoimasta/henkilöstöstä?” saatiin Ilvesvuoren alueen organisaatioilta yhteensä seitsemän vastausta ja Sahanmäen alueen organisaatioilta yhteensä 20 vastausta. Kummallakin alueella oli kysymykseen enemmän ”kyllä” kuin ”ei” vastauksia.

Ilvesvuoren alueelta vastanneista organisaatioista neljä vastasi kysymykseen ”kyllä”. Kaksi vastanneista vastasi ”ei”, ja yksi vastanneista vastasi ”ehkä”.

Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista kymmenen vastasi kysymykseen ”kyllä”. Kolme vastanneista vastasi ”ei”, ja kaksi vastanneista ”ehkä”. Kaksi vastanneista epäili että ”ei löydy ammattilaista”, eli kiinnostusta asiaan periaatteessa saattaisi olla. Yksi vastanneista vastasi ”en tiedä”, koska asiaa ei kuulemma ole kartoitettu.

Alhaisten hintojen lisäksi kustannussäästöjä voidaan saavuttaa muun muassa alentuneina hallinnollisina kustannuksina (Tella 2001, 27). Hallinnolliset kustannukset syntyvät yritykselle toimista, jotka ovat välttämättömiä lainsäädännöllisesti. Eniten yrityksille taakkaa aiheutuu sosiaalivakuutus- ja eläkelaitoksille tehtävistä ilmoituksista, joista lähes puolet muodostuu työnantajavelvoitteisiin liittyvästä kokonaistaakasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.) Lisäksi Porterin (1985, 391) mukaan myyntihenkilöstöä, jota käytetään yhden liiketoimintayksikön palveluun runsaasti vain tietyssä vuodenaikana, voidaan käyttää muina aikoina toisen liiketoimintayksikön tarpeisiin. Tämä parantaa toisinsanoen kapasiteetin, eli käyttöasteen kehitystä. Tässä yhteydessä kapasiteetilla tarkoitetaan henkilöstöä.

Yhteishankinnoista saatavia etuja pohdittaessa Virolaisen (1998, 73) määrittelemien Partnership- etujen mukaisesti kuuluvat niihin informaation lisääntyminen jäsenten välillä sekä informaatiovälityksen myötä mahdollisesti syntyvät innovaatiot. Ryhmän jäsenten yhteistyö on myös yksi yhteishankintojen kriittisistä menestystekijöistä (Lorenz & Väänänen 2014). Tällaisetkin edut saattaisivat tulla kyseeseen henkilöstön yhteiskäytöstä.

#### 5.4 Koneet ja laitteet

Kysymykseen ”onko organisaationne kiinnostunut alueella tarjottavista vuokrakoneista- ja laitteista?” saatiin Ilvesvuoren alueen organisaatioilta yhteensä kahdeksan vastausta ja Sahanmäen alueen organisaatioilta yhteensä 21 vastausta. Kummallakin alueella oli kysymykseen enemmän ”kyllä” kuin ”ei” vastauksia.

Ilvesvuoren alueelta vastanneista organisaatioista viisi vastasi kysymykseen ”kyllä”. Yksi vastanneista vastasi ”ei”, ja yksi vastanneista vastasi ”ehkä”.

Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista 12 vastasi kysymykseen ”kyllä”. Neljä vastanneista vastasi ”ei”, ja yksi vastanneista vastasi ”ehkä”. Yksi vastanneista oli käyttänyt ”naapurin maanrakennuskalustoa- ja palvelua”, eli tekee jo yhteistyötä alueen jonkin toisen toimijan kanssa tällä osa- alueella.

Porterin (1985, 391) mukaan mahdolliset kustannusten alenemiset yhteiskäytön myötä saavutetaan, mikäli arvotoiminnon kustannuksiin vaikuttavat suurtuotannon edut, oppiminen tai kapasiteetin käyttöaste. Yhteiskäyttö saattaa parantaa kapasiteetin kehityksen käyttöastetta, mikäli kyseiset liiketoimintayksiköt käyttävät kyseessä olevaa toimintoa eri aikoina.

Koneita ja laitteita yhdessä hankintakonsortiona hankittaessa kustannussäästöt muodostuisivat suurtuotannon etujen myötä neuvotteluvoiman kautta. Yritysten yhdistäessä samankaltai-



sia tarpeitaan, niiden neuvotteluvoima, ja täten vaikutusvalta suhteessa toimittajiin lisääntyy. (Tella 2001, 26.)

#### 5.5 Varasto-, toimisto- ja muut tilat

Kysymykseen ”onko organisaationne kiinnostunut lisätiloista alueella?” saatiin Ilvesvuoren alueen organisaatioilta yhteensä kahdeksan vastausta ja Sahanmäen alueen organisaatioilta yhteensä 20 vastausta. Kummallakin alueella ”ei” vastauksia oli tähän kysymykseen enemmän, kuin ”kyllä” vastauksia.

Ilvesvuoren alueelta vastanneista organisaatioista neljä vastasi kysymykseen ”ei”. Kolme vastanneista vastasi ”kyllä”, ja yksi vastanneista ”mahdollisesti”.

Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista 13 vastasi kysymykseen ”ei”. Seitsemän vastanneista vastasi kysymykseen ”kyllä”.

#### 5.6 Pienkuljetus- ja kuriiripalvelut

Kysymykseen ”onko organisaationne kiinnostunut alueella tarjottavista pienkuljetus- ja kuriiripalveluista?” saatiin Ilvesvuoren alueen organisaatioilta yhteensä yksi vastaus ja Sahanmäen alueen organisaatioilta yhteensä kuusi vastausta.

Ilvesvuoren alueelta yksi vastannut organisaatio vastasi kysymykseen ”ei”. Sahanmäen alueelta vastanneista organisaatioista neljä vastasi kysymykseen ”kyllä”, ja kaksi vastanneista vastasi ”ei”. Sahanmäen alueella olisi siis ollut kiinnostusta pienkuljetus- ja kuriiripalveluita kohtaan.

#### 5.7 Yhteenveto

Eniten kiinnostuneita yhteistyöstä/yhteishankinnoista kummankin alueen toimijat olivat aihepiireistä, jotka koskivat turvallisuutta ja vartiointia, kiinteistöhuoltoa, henkilöstöä sekä koneita ja laitteita, sillä nämä aihealueet saivat enemmän ”kyllä” kuin ”ei” vastauksia kummankin alueen vastaajilta. Kiinnostusta yhteistyöhön ei näyttänyt alueilla olevan pienkuljetus- ja kuriiripalveluiden sekä varasto-, toimisto- ja muiden tilojen yhteishankintoihin, sillä nämä aihealueet saivat enemmän ”ei” kuin ”kyllä” vastauksia, lukuunottamatta Sahanmäen vastauksia pienkuljetus- ja kuriiripalveluihin, joissa ”kyllä” vastauksia oli 2 enemmän kuin ”ei” vastauksia. Tässä näkyy alueellisten erojen esiintyminen logistiikka-alueiden tarpeissa.

Huomioitavaa on, että pienkuljetus- ja kuriiripalveluita sekä varasto- toimisto ja muiden tilojen yhteiskäyttöä koskeviin kysymyksiin ei vastauksia tullut kovinkaan paljon. Vastausprosentti tämän tutkielman kannalta olisi jäänyt pieneksi, mikäli olisi tutkittu vain toisen hankkeeseen osallistuneen alueen kiinnostusten kohteita. Kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, eli vastaajat saivat itse päättää, mihin kysymyksiin vastaavat, tai vaihtoehtoisesti jättävät vastaamatta. Toisaalta voidaan ajatella, että jo vastaamatta jättäminen kertoo kiinnostuksen puutteesta ko. asiaa kohtaan. Sahanmäen alueen organisaatioilta tuli vastauksia tämän tutkielman kannalta merkittäviin kysymyksiin jokaiseen enemmän kuin Ilvesvuoren alueelta. Vastausprosentti oli siis Sahanmäen alueella suurempi kuin Ilvesvuoren alueella.

Logistiikka-alueen tarpeet eri palveluille ja niiden toteutukselle voivat vaihdella, ja vaihtelua tapahtuu riippuen alueen rakenteesta, toimijoista ja profiloinnista (Lahtinen & Pulli 2012, 23). Näillä kahdella kyselytutkimukseen osallistuneella alueella tarpeet yhteistyöhön näyttivät olevan keskenään melko samankaltaiset. Poikkeuksen teki Sahanmäen alue kiinnostuksellaan pienkuljetus- ja kuriiripalveluihin, Ilvesvuoren alueelta kiinnostusta tähän ei löytynyt. Kummankin kyselytutkimukseen osallistuneiden alueiden toimijoista suurin osa on luokiteltu henkilöstömääriensä ja liikevaihtonsa perusteella pk- yrityksiä, ja alueet sijaitsevat kumpikin Etelä- Suomessa.

Yritykselle keskimääräistä paremman menestymisen perustana pitkällä aikavälillä on pysyvä kilpailuetu. Yhteishankinnat tai -käyttö voi tehdä yrityksen toiminnosta ainutlaatuisemman sekä välittömästi että välillisesti. Toiminnon ainutlaatuisuus (differointi) taas on yritykselle keino saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Välillisesti se voi tehdä toiminnosta ainutlaatuisemman vaikuttamalla muihin ainutlaatuisuuden kannustimiin, tai lisäämällä toiminnan mittakaavaa tai oppimisvauhtia. Sekä mittakaava että oppiminen mahdollistavat toiminnon ainutlaatuisen suorittamisen. (Porter 1985, 394.)

Keskeinen tavoite monille yrityksille yhteishankintoja / yhteistyötä suunniteltaessa saattaa olla ostovoiman myötä mahdollisesti saatavat kustannussäästöt. Näitä kustannussäästöjä voidaan saavuttaa alhaisten hintojen lisäksi mm. alentuneina kuljetuskustannuksina tai varastotasojen lisääntyneen joustavuuden ansiosta alentuneina hallinnollisina kustannuksina. Hankintamarkkinoiden kilpailuttamisen kautta organisaatiot voivat saavuttaa alhaisempia hankintahintoja. (Tella 2001, 27- 28.)

Tärkeää on huomioida, että liiketoimintayksiköiden toimialojen rakenteessa olevat erot voivat johtaa siihen, että yhteiskäytöstä koituvat edut ovat erilaisia. Esimerkiksi päivittäistavaroiden alalla pieni kustannusaseman parannus voi olla hyvin tärkeä, mutta vähäpätöisempi alalla, jolla yritykset kilpailevat laadun ja palvelun turvin, eli tuotedifferointi on runsasta. (Porter 1985, 395.) Tella (2001,27) mukaan ulkomaisten tutkimusten perusteella yritykset raportoivat

vat hankintayhteistyön tuoneen heille 13,4 % kustannussäästöjä. Toisen ulkomaisen toimintatutkimusprojektia varten perustetun hankintakonsortion jäsenten kustannustaso laski projektin kuluessa, ja kustannusten suhteellinen lasku vaihteli tuoteryhmittäin 1- 15 % välillä.

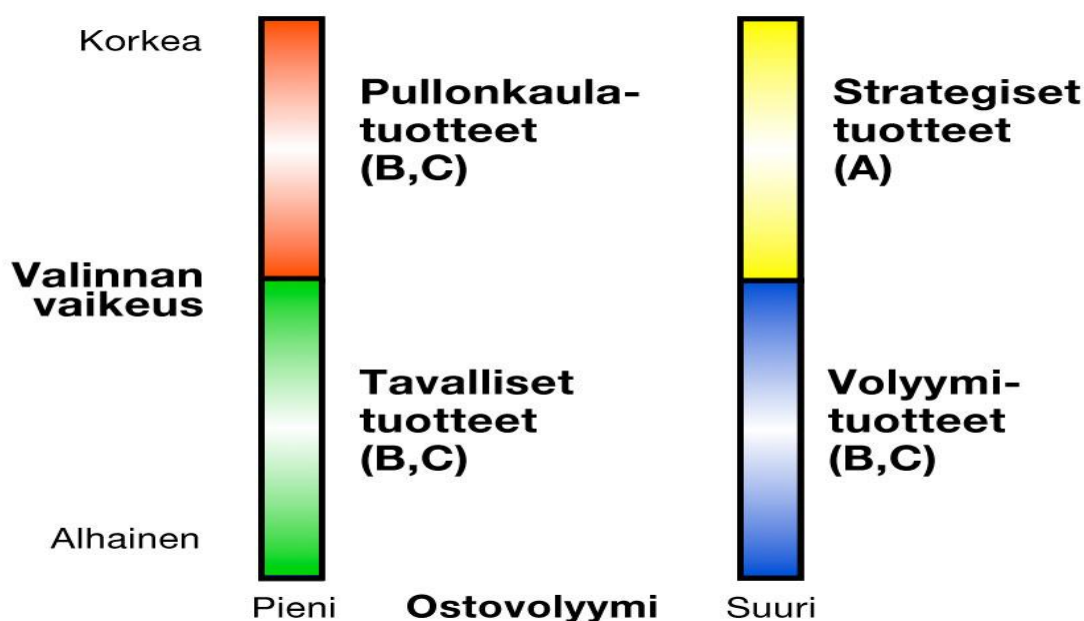
Mikäli mittakaava, kapasiteetin käyttöaste tai oppiminen eivät ole merkittäviä kustannustekijöitä, yhteishankinnat todennäköisesti vain nostavat kustannuksia. Yritykset saattavat toisinaan toteuttaa yhteiskäyttöä toiminnan ylimääräisen kapasiteetin vuoksi, mutta tällöin oikea ratkaisu on vähentää toiminnon kapasiteettia, eikä jakaa sitä. Ilman suurtuotannon, kapasiteetin pitkän aikavälin käyttöasteen parantamisen tai oppimisen etuja yhteiskäytöstä koituu kustannusten vuoksi vain haittaa. (Porter 1985, 392.) Hankintayhteistyön aloitus aiheuttaa aina kustannuksia, sekä hankintakonsortion ryhmäkoheesion ylläpito tuottaa kustannuksia.

Huomioon olisi otettava, että toiminnon jakaminen ei yleensä paranna välttämättä jokaisen liiketoimintayksikön kustannusasemaa samalla tavalla. Esimerkkinä liiketoimintayksikkö, joka käyttäisi paljon jotakin tiettyä komponenttia, ei ehkä saavuta kovin suurta kustannuetua ja-kaessaan komponentin valmistuksen sellaisen yksikön kanssa, joka käyttää tätä komponenttia pieniä määriä. (Porter 1985, 394- 395.)

Mikäli hankintayhteistyö on ollut yrityksellä pitkäaikaista, on hyvä säännöllisin väliajoin arvioida hankintayhteistyöhön osallistuminen. Arvioitava olisi, ettei yritys ole menettänyt liikaa yritystoimintaansa vaikuttamisessa joustavuutta ja kontrollia. (Lorenz & Väänänen 2014.) Yhteiskäyttö tai -hankinnat voivat jopa vaikeuttaa mm. nopeaa reagointia kilpailijoiden toimiin. Yhden liiketoimintayksikön uhkaan vastaaminen saattaa mitätöidä muille liiketoimintayksiköille yhteishankinnoista koituvan arvon, tai ainakin vähentää sitä. (Porter 1985, 399.)

Konkreettinen muoto yhteistyölle voisi olla ainakin epäsuorissa hankinnoissa. Varsinaiset suorat hankinnat, eli toimenpiteet joilla hankitaan ulkopuolisia resursseja yrityksen omien loppu-tuotteiden ja palveluiden osaksi, ovat yleensä strategisia ja merkittäviä, että niissä yhteishankintojen toteuttaminen ei ole niin yksinkertaista. (ResLog 2013.)

Kysymykseen voisi tulla esimerkiksi ostoportfolion (Kuva 7) avulla luokiteltavat matalamman riskin tuotteet ja toimittajat. Pääasiallisena soveltamiskohteena ResLog-hankeessa lienee kuitenkin epäsuorat hankinnat, joita voivat olla alueella esimerkiksi turvallisuuteen ja ylläpitoon liittyvät ratkaisut, sekä kapasiteetin tasaaminen muutoinkin. Epäsuorissa hankinnoissa ei välttämättä liiku niin suuria rahasummia kuin suorissa hankinnoissa, mutta niissä ongelman on tyypillisesti koordinoimattomuus ja laskujen suuri määrä, jolloin hallinnolliset kustannukset nousevat. Keskitettyjen hankintojen etuja ei myöskään mahdollista koordinoimattomuuden johtama hajanaisuus. (ResLog 2013.)



Kuvio 8: Ostoportfolion eli ostosalkun neljä luokkaa. (Logistiikan maailma 2014.)

## 6 Päätelmiä

Tutkielman viimeisessä luvussa keskitytään tutkimuksesta tehtyihin päätelmiin, jatkotutkimusaiheisiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Hirsjärven ym. (2007, 224) mukaan tutkimus ei ole valmis kun tulokset on analysoitu, vaan niitä on myös selitettävä sekä tulkittava. Olisi myös pohdittava mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella, sekä mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla (Hirsjärvi ym. 2007, 225). Tutkielma päättyy itsearviointiin koskien opinnäytetyöprosessia eli tämän tutkielman tekoa, sekä oppimisprosessiani sen aikana.

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 50 organisaatiota, Ilvesvuoren alueelta 19 organisaatiota ja Sahanmäen alueelta 31 organisaatiota. Näin ollen vastauksia saatiin tutkittavaksi yhteensä 50 kpl, tosin koska vastauspakkoa jokaiseen kysymykseen ei ollut, saattoi vastaamatta jättäminen vähentää joidenkin kohtien vastausten määrää. Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä n. 160 organisaatiolle. Kohdejoukko kyselytutkimukselle on ollut melko pieni, mutta tutkittavan asian suhteen melko tarkoituksenmukainen.

Eniten kiinnostuneita Ilvesvuoren ja Sahanmäen alueen toimijat olivat tekemään yhteisiä hankintoja vartiointiin, kiinteistöhuollon, henkilöstön sekä koneiden ja laitteiden osalta. Sahanmäen alueelta löytyi kiinnostusta pienkuljetus- ja kuriiripalveluita kohtaan. Vaikka kiinnostusten kohteet olivatkin näillä kahdella alueella melko samanlaiset, pieni alueellinen ero oli silti ha-

vaittavissa. Logistiikka-alueiden kehityksessä alueen liiketoiminnalliset ja infrastruktuuriset erityispiirteet on huomioitava, joten kiinnostusten kohteet yhteishankintoihin saattavat vaihdella suurestikin riippuen näistä alueellisista seikoista. Toisaalta, koska Suomessa hankintayhteistyötä on tutkittu vasta vähän ja logistiikkakeskusten kehitystä on tehty vasta viime vuosikymmenestä alkaen, antavat nämä tulokset viitteitä siitä, mitä yhteistoiminnan muotoja tämän tyyppisillä alueilla kaivataan. Suurin osa kyselytutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli pk-yrityksiä, joten tämä seikka vaikuttaa luultavasti yhteistoimintojen kiinnostuksen kohteisiin.

Tutkituilla alueilla alueellisten erityispiirteiden johdosta yhteishankintojen tuottama kilpailuetu muodostuisi toiminnan mittakaavaedun myötä, esimerkiksi. informaation välityksen lisääntymisen tai hallinnollisten kustannusten alenemisen myötä. Tutkituilla alueilla ei luultavasti ainakaan tässä vaiheessa alueiden kehitystä ole tarvetta tai mielenkiintoa toteuttaa suoria hankintoja, eli tehdä toimenpiteitä joilla hankittaisiin ulkopuolisia resursseja yrityksen omien lopputuotteiden ja/tai palveluiden osaksi. Tällainen toiminta saattaisi olla eduksi alueilla, joissa sijaitsee enemmän toimijoita, jotka tarvitsevat esimerkiksi samansuuntaisia komponentteja lopputuotteidensa tai palveluidensa osaksi. Muutamassa tutkitussa vastauksessa yhteistyötä tehtiin jo esim. kiinteistöhuollon suhteen ”naapurin” kanssa, eli alueelle on muodostunut ”itsestään” tämänasteista yhteistyötä. Tyytymättömyydestä vartiointipalvelun vastaikaan mainittiin yhdessä vastauksessa, joten kilpailuttaminen ja uusien yhteisten sopimusten luominen tällaisilta osin alueellisia ratkaisuja, vaikuttaisi saavan mielenkiintoa.

Yhteishankintoihin saattaisi Ilvesvuoren sekä Sahanmäen alueilla ratkaisu olla esimerkiksi alueellinen henkilöstö”pooli” tai alueellinen vartiointipalvelu. Näin tasattaisiin mm. yritysten kapasiteettia sekä hyödynnettäisiin resurssitehokkuutta, ja saatettaisiin saada kilpailuedullisia etuja mm. informaation kulun tai hallinnollisten kustannusten alentumisen seurauksena. Tässä saattaisi olla jollekin yritykselle jopa täysin uusi liiketoimintakonsepti.

## 6.1 Jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita olisi mielestäni niin yhteishankintojen kuin logistiikka-alueiden kehityksen suhteen Suomessa useita. Yhteishankintojen tutkimusperinne Suomessa on vasta vähän yli vuosikymmenen takaista, ja logistiikkakeskusten kehitys on tärkeää niin yritysten resurssitehokkuudelle, ympäristölle, kuin kansainvälisten toimitusketjujen lisääntymisen myötä globalisoitumisellekin.

Nimenomaan ResLog-hankkeeseen liittyen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi yhteishankintojen konkreettisen toteutusprosessin tutkiminen Ilvesvuoren sekä Sa-

hanmäen logistiikka-alueilla. Tämän jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia näillä alueilla, tuotivatko yhteishankinnat ajan myötä yrityksille toivottuja ja luultuja kilpailuetuja.

Yhteishankintojen kohteita sekä niiden konkreettisia käytännön toteutusprosesseja olisi mielenkiintoista tutkia lisää myös muualla Suomessa, sillä yhteishankintojen kohteet ja käytännön toteutusprosessi voivat luonnollisesti vaihdella toimialoista riippuen. Ulkomailla yhteishankintojen tutkimusperinteen ollessa muutamien vuosikymmenten mittainen, on tutkittu yhteishankintojen kohteita esimerkiksi terveydenhuollon ja teollisuuden sektoreilla. Myös yhteishankintojen kohteita sekä käytännön toteutusprosessia nimenomaan logistiikka-alueilla Suomessa olisi hyvä tutkia, sillä yhteishankintojen kohteet ja niistä yrityksille ja yhteiskunnalle koituvat edut ja haitat vaihtelevat luonnollisesti logistiikka-alueilla sijaitsevista toimijoista sekä heidän toimialoistaan riippuen. Jokaisella logistiikka-alueella on omat maantieteelliset sekä liiketaloudelliset erityispiirteensä niin infrastruktuurin, kuin liiketoimintojenkin kannalta.

Yhteishankinnoista yrityksille koituvaa kilpailuetua voisi tutkia paljon yhteishankintoja sekä logistiikka-alueita tutkittaessa. Olisiko muilla logistiikka-alueilla syntynyt kustannusetua yhteishankintojen tuloksena, millaista kustannusetua ja miten tämä kustannusetu saavutettiin. Myös tutkimuksen toistettavuus olisi mielenkiintoista tällaisissa tapauksissa. Esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua voitaisiin tutkia uudestaan ovatko yhteishankinnat sekä niistä koituvat kilpailuedut lisääntyneet tai muuttuneet hankintakonsortion iän myötä. Tutkimuksen toistettavuutta olisi hyvä tehdä niin Sahanmäen kuin Ilvesvuoren logistiikka-alueilla muutamien vuosien päästä, kuin muissakin tapauksissa ympäri Suomea yhteishankintojen sekä logistiikka-alueiden kehitystä tutkittaessa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavoin arvioida, ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaankin käyttää monia erilaisia mittaus- ja tulkintatapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla, esimerkiksi jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan kuitenkin molemmilla kerroilla sama tulos, voidaan tutkimustulokset todeta reliaabeleiksi. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on kehitelty erilaisia tilastollisia metettelytapoja, joiden avulla mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Toinen käsite joka liittyy tutkimuksen arviointiin on validius, eli pätevyys, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata.

Mittarit ja menetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa sitä todellisuutta jota tutkija kuvittelee tutkivansa, sillä esimerkiksi kyselylomakkeiden vastaajat voivat käsittää monet kysymykset toisin kuin tutkija on alun perin ajatellut, mutta silti tutkija saattaa käsitellä saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti. Tällöin ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä, eli mittari siis aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja, ja niiden käyttöä pyritään jopa välttämään. Termit saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen, mikä saattaa olla tietyllä tapaa aiheellista, sillä sen piirissä nämä käsitteet ovat syntyneet. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Wolcott (1995, 74) toteaa että käsite validius on epäselvä, sillä tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki esimerkiksi kulttuurista ja ihmistä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, kahta samanlaista tapausta ei ole olemassa. Näin ollen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule välttämättä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykseen (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Monet laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tutkijat ovatkin pohtineet, miten kertoa lukijalle tarkasti, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet, ja miten saatuihin tutkimustuloksiin on päädytty (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Janesickin (2000, 393) mukaan laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovatkin henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset, eli validius merkitsee siis kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvaukseen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, ja tämä tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa on kerrottava muun muassa olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto on kerätty. Kaikissa laadullisen tutkimuksen tulosten tulkintavaiheessa on myös kerrottava, millä perusteella tulkintoja, joihin päätelmät on perustettu, on esitetty. (Hirsjärvi ym. 2007, 227- 228; Janesick 2000, 379- 399.)

Onnistuin mielestäni kuvaamaan hyvin tutkielman tekovaiheita, kyselytutkimuksen syntytaustaa, itse kyselytutkimusta sekä tutkielman aineiston käsittelyä. Halusin panostaa erityisesti hankkeeseen osallistuneiden alueiden kuvailuun, sillä mielestäni se oli oleellista loppupäätelmien kannalta, koska jokaisella logistiikka-alueella on omat erityispiirteensä riippuen mm. alueen rakenteesta ja toimijoista. ”Yhteenveto-”osion tutkimustulosten päätteeksi koin tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleelliseksi, sillä siinä tutkimustulokset sekä tutkielman teoria kohtaavat. Perustelin myös mihin tutkimustuloksiin nojaan tutkielman loppupäätelmät. Tutkimusmenetelmän luonteen huomioon ottaen toteaisin että tutkimuksen ydinasiat on kuvailtu mielestäni hyvin.

### 6.3 Itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut tradenomin opinnoissani ehkä haastavin, mutta samalla opettavaisin oppimiskokemus. Tutkielman taustoista ja tavoitteista kertoessani mainitsin muun muassa jatkuvan toimintatapojen kehittämisen erityiseksi kiinnostuksen kohteekseni logistiikan opinnoissani, joten tutkielman aihealue oli itselleni erittäin mieluisa. Kirjoitusprosessin alkuvaiheessa aihealueen määrittely sekä rajaaminen veivät runsaasti aikaa, ja tarvitsin tässä vaiheessa runsaasti ohjaavan opettajan apua.

Tutkimusperinteen sekä tutkielman teoriaosuuden koostaminen tuottivat prosessin aikana viivästyksiä, joita en ollut osannut odottaa etukäteen. Halusin koostaa tutkimusperinnettä sekä tutkielman teoriaosuutta painottaen nimenomaan yhteishankintojen ja logistiikka-alueiden kehitystä Suomessa, johtuen osaksi omista kiinnostukseni kohteistani, sekä suuresti myös ResLog-hankkeesta jonka osana tämä opinnäytetyö on tehty. ResLog-hankkeen tarkoitus oli edistää Suomalaisten logistiikka-alueiden kehitystä, joten painotukseni oli tältä osin mielestäni melko looginen. Tässä vaiheessa huomasin että tiedonhakutaidoissani oli hetken tauon jälkeen parantamisen varaa, ja pyysin lopulta apua ohjaavalta opettajalta. Aihepiirin mieluisuus auttoi tässä vaiheessa suuresti opinnäytetyöprosessin edistymisessä.

Aikaavievin vaihe itse tutkielman teossa oli luultavasti kyselytutkimuksen käsittely sekä vastausten purkaminen. Tässä vaiheessa kuitenkin vasta alkoi tuntumaan, että asiat ja yhteydet saivat järkevämpää kontekstia tutkielman kannalta mielessäni, kuin aikaisemmissa vaiheissa tutkielman tekoa. Koin myös mielenkiintoiseksi itse tutkielman teon kulun rakenteen ymmärtämisen ja hallitsemisen, sillä en ole aiemmin opintojeni aikana tehnyt tutkielmaa. Tämän tutkielman kulkuun ja rakenteeseen halusin, ja mielestäni onnistuin panostamaan hyvin.

En pysynyt henkilökohtaisessa aikataavoitteessani opinnäyteprosessin suhteen, mutta oletin jo prosessin alkuvaiheessa, että joitain viivästyksiä, joita en voi osata prosessin siinä vaiheessa odottaa ja aikatauluttaa, saattaa sen kuluessa tulla vastaan. Otin prosessin aikana eteen tulleet haasteet tilaisuuksina kehittää omia opiskelutaitojani tämän tutkinnon aikana vielä viimeisen kerran, ja opin mielestäni eniten juuri sellaista opinnäytetyöprosessin aikana opiskelumetodeistani, mitä en ole hahmottanut niissä lainkaan aikaisempina opiskeluvuosinani. Uskon että tämä on yksi opinnäytetyöprosessin tarkoituksista, ja täten koen onnistuneeni sen tarkoituksenmukaisuudessa hyvin. Itse tutkielman aihealuetta koen onnistuneeni käsittelemään melko kattavasti ja tarkoituksenmukaisesti.



## Lähteet

### Julkaistut lähteet

#### Kirjat

Baily, P., Framer, D., Jessop, D. & Jones, D. 1998. Purchasing principles and management. London.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus.3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. - 14. Painos. Keuruu: Ota-  
van kirjapaino Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittaja-  
markkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Janesick, V. J. 2000. The choreography of qualitative research design. Teoksessa N. K. Denzin  
& Y. S. Lincoln (toim.)

Koivisto, T. Mikkola, M. 2002. (toim.) Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkostoa. Espoo:  
VTT Publications 465.

Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja: Etelä- Suomen logis-  
tiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen- hanke 2009- 2012. Lahti: ESA print Oy.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. 1998. Purchasing and supply management. Cincinnati,  
Ohio.

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

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

Grant, R. M. 2008. Contemporary strategy analysis. UK: Blackwell Publishing Ltd.

Virolainen, V. - M. 1998. Motives, circumstances and success factors in partnership sourcing.  
Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Wolcott, H. F. 1995. The art of fieldwork. Walnut Creek, CA: AltaMira.

#### Artikkelit

Arnold, U. 1994. Verbundprojekt Einkaufskooperationen: Die Universität als "change agent".  
Beschaffung aktuell. No 9, 65.

Arnold, U. 1996a. Cooperation of small and medium-sized companies in the field of purchas-  
ing - framework and empirical data. Proceedings of the NAPM Annual Academic Conference,  
Portland/Oregon. 87- 101.

Arnold, U. 1996b. Cooperative purchasing as a challenge for business-to-business marketing:  
results from an action research project. Proceedings of the EMAC Conference: Marketing for  
an Expanding Europe, Volume I, Budapest. 1367- 1384.

Arnold, U. 1996c. Purchasing consortia: theoretical framework and empirical data. Revista de  
Economia e Direito. Vol 1, No 2, 5- 26.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99- 120.

Eßig, M. 1999. Cooperative sourcing as a new strategic supply concept: theoretical framework and empirical findings. 8 th International Annual IPSERA Conference. Belfast & Dublin.

Eßig, M. 2000. Purchasing consortia as a symbiotic relationships: developing the concept of "consortium sourcing". *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol 6. No 1.

Tulip, S. 1999. Joining forces. *Supply management*. Vol 4, No, 24. 24- 30.

#### Sähköiset lähteet

ESlogC. 2014. Etusivu. Viitattu 4. 2. 2014  
<http://www.eslogc.fi/>

ESlogC. 2011. Logistiikkakeskusten luokittelu. Viitattu 4. 4. 2014.  
<http://www.eslogc.fi/images/stories/TulevaisuudenLogistiikkakeskus/luokittelu.pdf>

ESLogC. 2012. Tietokortti. Viitattu 3. 6.2014.  
[http://www.eslogc.fi/images/stories/GVZ\\_Grossbeeren.pdf](http://www.eslogc.fi/images/stories/GVZ_Grossbeeren.pdf)

EslogC. Tulevaisuuden logistiikkakeskus. Hankekortti. Viitattu 23. 5.2014.  
[http://www.eslogc.fi/images/stories/TulevaisuudenLogistiikkakeskus/logistiikkakeskuskonsepti\\_hankekortti\\_final.pdf](http://www.eslogc.fi/images/stories/TulevaisuudenLogistiikkakeskus/logistiikkakeskuskonsepti_hankekortti_final.pdf)

Etelä-Suomen Aluehallintovirasto. 2014. Ympäristölupapäätös. Annettu julkipanon jälkeen 7.3.2014. Viitattu 20.3.2014.  
[https://www.avi.fi/documents/10191/1001691/esavi\\_paatos\\_46\\_2014\\_1-2014-0307.pdf/dedf0ef7-ce0a-4f90-9dd7-66c023c104c8](https://www.avi.fi/documents/10191/1001691/esavi_paatos_46_2014_1-2014-0307.pdf/dedf0ef7-ce0a-4f90-9dd7-66c023c104c8)

Euroopan komissio. 2014. Pk- yritysten määritelmä. Viitattu 14. 8. 2014.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm)

Hendrick, T. 1997. Purchasing consortiums: Horizontal alliances among firms buying common goods and services What? Who? Why? How?. Center for Advanced Purchasing Studies. Viitattu 5.9.2014.  
<http://www.capsresearch.org/ReportPDFs/ConsortAll.pdf>

Henttonen, E. 2008. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 12. 9. 2014.  
[http://www.kone.fi/le:///C:/Users/Kone/Downloads/Kysymyksi%C3%A4%20ja%20vastauksia%20laadullisesta%20tutkimuksesta%20\(1\).pdf](http://www.kone.fi/le:///C:/Users/Kone/Downloads/Kysymyksi%C3%A4%20ja%20vastauksia%20laadullisesta%20tutkimuksesta%20(1).pdf)

Hyvinkään kaupunki. 2014. Karttapalvelu. Viitattu 26. 2. 2014.  
<http://kartta.hyvinkaa.fi/>

Janakkalan kunta. 2010. Strategiatyön keskeisiä käsitteitä. Viitattu 5. 4. 2014.  
[http://www.janakkala.fi/janakkalan\\_kunta/kuntaesittely/janakkala\\_tulevaisuudessa/kuntastrategia\\_2020/strategiatyon\\_keskeisia\\_kasitteita](http://www.janakkala.fi/janakkalan_kunta/kuntaesittely/janakkala_tulevaisuudessa/kuntastrategia_2020/strategiatyon_keskeisia_kasitteita)

Jyväskylän yliopisto. 2014. Teoreettinen tutkimus. Viitattu 5.2.2014.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2014. Opetus ja opinnot. Viitattu 11.2.2014.  
<http://www.laurea.fi/fi/opiskelu/opetus-ja-opinnot/Sivut/default.aspx>

LIMOWA ry. 2010. LIMOWA. Viitattu 6. 3. 2014.  
<http://www.limowa.fi/fi/limowa>

Logistiikan maailma. 2014. Logistiikan käsitteet ja termit. Viitattu 20. 2. 2014.  
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikan\\_k%C3%A4sitteet\\_ja\\_termit](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikan_k%C3%A4sitteet_ja_termit)

Logistiikan maailma. 2014. Ostoportfolio. Viitattu 15. 9. 2014.  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ostoportfolio>

Lorenz, H. & Väänänen, K. 2013. Tietoisku: Tutkimukseen perustuvia näkökulmia yhteishankintoihin. Esitetty 24.5.2013 Salossa. Viitattu 13.6.2014.  
<http://www.slideserve.com/tyrone/tutkimukseen-perustuvia-n-k-kulmia-yhteishankintoihin>

Nurmijärven kunta. 2014. Ilvesvuori: Yritysalue kehien keskellä. Viitattu 17.2.2014.  
[http://www.nurmijarvi.fi/filebank/1115-Ilvesvuori\\_esite.pdf](http://www.nurmijarvi.fi/filebank/1115-Ilvesvuori_esite.pdf)

Räsänen, H. 2009. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmä. Viitattu 17. 2 2014.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/menetelmät/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmät/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

SurveyPal Oy. 2014. Ratkaisu tutkimusentekoon. Viitattu 5. 5. 2014.  
<http://eu.surveypal.com/fi/ratkaisut/tutkimus/>

Schotanus, F. 2007. Horizontal cooperative purchasing. Dissertation. University of Twente. Viitattu 17. 7.2014.  
[http://doc.utwente.nl/58013/1/thesis\\_Schotanus.pdf](http://doc.utwente.nl/58013/1/thesis_Schotanus.pdf)

Suomen ympäristöopisto (SYKLI). 2014. Etusivu. Viitattu 3. 2. 2014.  
<http://www.sykli.fi/>

Tilastokeskus. 2014. Puolistruktuoitu haastattelu. Viitattu 16. 3. 2014.  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Teknologiakeskus TechVilla Oy. 2013. Etusivu. Viitattu 18. 2. 2014.  
<http://www.techvilla.fi/fi>

Virtuaali Amk. 2014. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitattu 3. 8. 2014.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>

#### Julkaisemattomat lähteet

Lahtinen, H. 2013. Yhteistyömallit logistiikka-alueilla 2013 - 2014 (ResLog.) Esittelu LIMOWA seminaarissa 4.12.2013. Hyvinkää. Viitattu 13.2.2014.

Lahtinen, H. & Siven, S. 2013. Hankesuunnitelma: Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla (ResLog.) Hyvinkää. Viitattu 20.3.2014.

Tella, E. & Virolainen, V. -M. 2005. Tutkimus yhteishankinnan motiiveista.

Siven, S. 2014. Kumppanuuskyselyn vastaukset (ResLog). Esittely työkokouksessa 28.2.2014. Kerava. Viitattu 20.4.2014.

Valonia & TurkuAMK. 2011. Renkaita Vedessä: Yritysten välisen yhteistyön edistäminen Avanti- Tuulissuo- Littoinen-t eollisuusalueella. Loppuraportti. Viitattu 21.3.2014.

## Kuvat

Kuva 1: Nurmijärven kunnan sijainti kartalla. (Nurmijärven kunta 2014.) .....	24
Kuva 2: Ilvesvuoren alueen jakautuminen. (Nurmijärven kunta 2014.) .....	25
Kuva 3: Sahanmäen alueen sijainti kartalla. (Hyvinkään kaupunki 2014.).....	26

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne. ....	12
Kuvio 2: Muotoiltu kuvasta ”yhteishankintojen teoreettinen viitekehys”. (Tella 2001, 14.)16	
Kuvio 3: ResLog-hankkeen organisaatorakenne.....	28
Kuvio 4: Ilvesvuoren alueen organisaatioiden toimialat. (ResLog 2014.) .....	33
Kuvio 5: Ilvesvuoren alueen organisaatioiden liikevaihto. (ResLog 2014.) .....	34
Kuvio 6: Sahanmäen alueen organisaatioiden toimialat. (ResLog 2014.) .....	35
Kuvio 7: Sahanmäen alueen organisaatioiden liikevaihto. (ResLog 2014.) .....	36
Kuvio 8: Ostoportfolion eli ostosalkun neljä luokkaa (Logistiikan maailma 2014.) .....	44

## Taulukot

Taulukko 1: Yhteishankintojen mahdolliset hyödyt ja haitat. ....	18
Taulukko 2: Logistiikkakeskusten luokittelu. (ESlogC 2011.).....	21
Taulukko 3: Muotoiltu taulukosta ”pk- yrityksen määrittelyn perusteet”. (Euroopan komissio 2014.) .....	32

## Liitteet

Liite 1: ResLog Ilvesvuoren alueen yhteistyömahdollisuudet -kysely . . . . .	56
--	----

## Liite 1: ResLog Ilvesvuoren alueen yhteistyömahdollisuudet -kysely



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund



Suomen ympäristöopisto



LAUREA

## Ilvesvuoren yhteistyömahdollisuudet

Organisaation nimi?

Haluan vastata oheiseen Ilvesvuoren alueen yhteistyötä koskevaan kyselyyn

Kyllä ☐ En ☐

Haluan vastata oheiseen kyselyyn puhelimitse. Puhelinnumeroni on seuraava:

Organisaation liikevaihto?

☐ < 0,5 milj. €      ☐ 0,5 - 2 milj. €      ☐ 2 - 5 milj. €  
☐ 6 - 10 milj. €      ☐ 11 - 20 milj. €      ☐ 21 - 50 milj. €  
☐ 51 - 100 milj. €      ☐ 101 - 250 milj. €      ☐ > 250 milj. €  
☐

Organisaation toimiala?

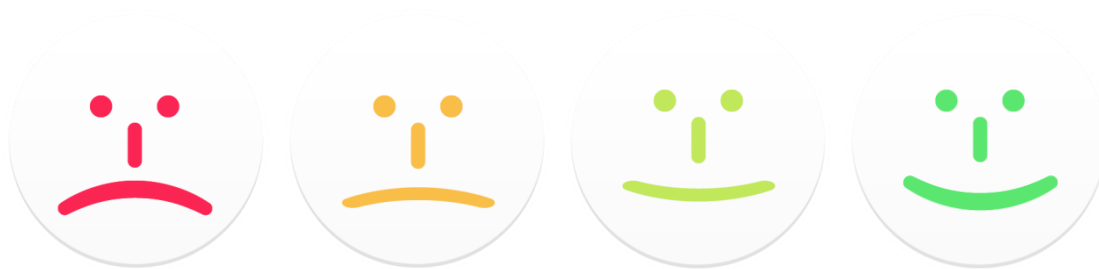
☐ Maatalous, metsätalous ja kalatalous  
☐ Kaivostoiminta ja louhinta  
☐ Teollisuus  
☐ Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta  
☐ Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito  
☐ Rakentaminen  
☐ Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus  
☐ Kuljetus ja varastointi Majoi-  
☐ tus- ja ravitsemistoiminta In-  
☐ formaatio ja viestintä Rahoitus-  
☐ ja vakuutustoiminta Kiinteistö-  
☐ alan 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?



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 Ilvesvuoren 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 Ilvesvuoren alueella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme yhteistyöverkostoihin Ilvesvuoren alueella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miksi Ilvesvuoren 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 resurssejamme Ilvesvuoren 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"/>
	<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/ketteryys	<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 Ilvesvuoren alueen organisaatioiden yhteistyössä esteitä, haittoja tai muita haasteita?



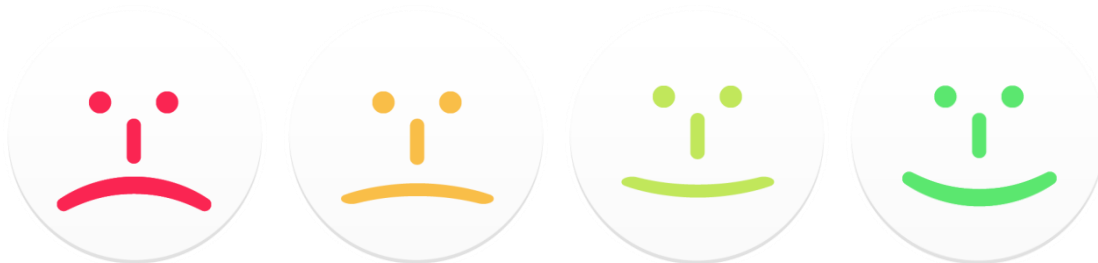
Kuinka Ilvesvuoren alueen yhteistyö tulisi organisoida?

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

Miten yhteistyötä Ilvesvuorella kannattaisi tehdä?

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

Oletteko tyytyväinen Ilvesvuoren alueeseen?



Minkä vuoksi ajattelette näin Ilvesvuoren alueesta?

RESLOG



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI  
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Mikäli jokin seuraavista aihealueista ei kosketa organisaatiotanne, niin siirrytthän 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?



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI  
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

## KIINTEISTÖNHUOLTO

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille kiinteistönhuoltopalveluita? Jos haluatte, niin millaisia kiinteistönhuoltopalveluita teillä olisi tarjota?

Olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisistä kiinteistönhuoltopalveluista? Jos on, niin millaisille kiinteistönhuoltopalveluille teillä olisi tarvetta?

Kuinka usein palveluja tarvitsisitte? Millä aikavälillä palveluja tarvitsisitte?

**RESLOG**



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

**TECHVILLA**



**SYKKI**  
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 sähkö sopimuksenne on kilpailutettu viimeksi?

Mikä on keskimääräinen sähkön kulutuksenne vuositasolla?

Kuinka suuri on kiinteistönne/kiinteistöjenne pääsulakekoko?

Vaihtelee sähkö tarpeen? (esimerkiksi vuodenajat, vuorokaudenajat)

Tuleeko sähkönkulutuksenne muuttumaan oleellisesti lähiaikoina?

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

vähenee paljon

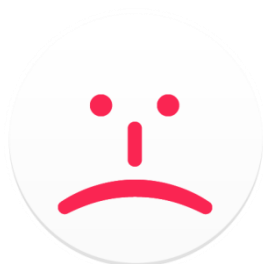
kasvaa paljon

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?

**RESLOG**



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 Ilvesvuoren alueella? Jos on, niin millaisille tiloille teillä olisi tarvetta?

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

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 Ilvesvuoren alueella tarjottavasta vuokratyövoimasta/-henkilöstöstä? Jos on, niin millaisiin tehtäviin henkilöstötarpeen kohdistuu?

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

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



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 Ilvesvuoren 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?



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI  
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

## KONEET JA LAITTEET

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

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

Kuinka usein tarvitsisitte 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 Ilvesvuoren alueen organisaatioille? Jos haluatte, niin millaisia palveluita/tuotteita/materiaaleja teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Ilvesvuoren alueella tarjottavista muista palveluista, tuotteista, materiaaleista? Jos on, niin millaisille muille palveluille, tuotteille, materiaaleille teillä olisi Ilvesvuoren alueella tarvetta?

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

**RESLOG**



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

**TECHVILLA**



**SYKKI**  
Suomen ympäristöopisto



**LAUREA**

## MUUT KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA PALAUTTEET TYÖRYHMÄLLE

Mitä muita ajatuksia ja toiveita teillä on tähän hankkeeseen liittyen?

Palautteenne työryhmälle tästä kyselystä

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ ILVESVUOREN  
ALUEEN KEHITTÄMISEKSI!!

**RESIOG**



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

**TECHVILLA**



**SYKKI**  
Suomen ympäristöopisto



**LAUREA**