



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Horisontaalinen hankintayhteistyö

Case: Reslog 2 Sahanmäki

Jokinen, Anni

2015 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Horisontaalinen hankintayhteistyö

Case: ResLog 2 Sahanmäki

Jokinen, Anni

Jokinen Anni
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Anni Jokinen

Horisontaalinen hankintayhteistyö
Case: ResLog 2 Sahanmäki

Vuosi 2015

Sivumäärä 33

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin horisontaalista hankintayhteistyötä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, millaisia asenteita ja ennako-odotuksia Hyvinkäällä Uudellamaalla sijaitsevan Sahanmäen alueen yrityksillä on hankintayhteistyötä kohtaan. Alakysymyksenä tutkittiin, vaikuttaako yrityksen koko sen suhtautumiseen hankintayhteistyöhön.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli ”Yhteistyön toteuttaminen logistiikka-alueilla (ResLog 2)” -hanke. Sen tavoitteena on toteuttaa hankkeen ensimmäisen vaiheen ”Yhteistyömallit logistiikka-alueilla (ResLog)” aikana syntyneitä ideoita ja suunnitelmia yhteistoimintamalleista. Laurea-ammattikorkeakoulu oli tiiviisti mukana jo hankkeen ensimmäisessä vaiheessa. Tutkimus tuotti lisätietoa ResLog 2 -hankkeen lisäksi Sahanmäen alueelle perustetulle yritysyhdistykselle. Yritysyhdistyksen tavoitteena on tukea alueen yritystoimintaa ja sen avulla voidaan organisoida horisontaalista hankintayhteistyötä.

Työn teoriaosuudessa määriteltiin osittain päällekkäiset käsitteet yritys yhteistyö, hankintayhteistyö ja horisontaalinen hankintayhteistyö. Muu teoriaosuus keskittyy horisontaalisesta hankintayhteistyöstä tehtyihin tutkimuksiin. Työn tutkimusosuuteen hyödynnettiin ResLog-hankkeen ensimmäisen vaiheen aikana Sahanmäen alueen yrityksille tehdyn kyselyn vastauksia. Aineisto oli laaja ja siitä valittiin ainoastaan yritysten perustietoja ja horisontaaliseen hankintayhteistyöhön tiiviisti liittyviä kysymyksiä analysoitavaksi. Analysointiin käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää.

Kyselyn vastausten perusteella yritykset suhtautuivat horisontaaliseen hankintayhteistyöhön positiivisesti. Erityisesti muilta oppimiseen, resurssien jakamiseen ja kustannussäästöihin liittyvät kysymykset keräsivät paljon vastauksia positiiviseen vastausluokkaan. Positiivinen asennoituminen tiedon jakamiseen viittaa siihen, että yritykset kykenevät hahmottamaan hankintayhteistyön edut pidemmällä tähtäimellä. Yrityksen koon merkitys vastauksiin ei tulosten perusteella ollut suurta. Suurempien yritysten ryhmän vastausten kokonaismäärä jäi niin vähäiseksi, ettei niiden perusteella uskallettu tehdä yhtä tarkkoja johtopäätöksiä kuin pienten yritysten ryhmän vastauksista.

Asiasanat: Yhteishankinnat, hankintayhteistyö, horisontaalinen hankintayhteistyö

Anni Jokinen

Horisontal Purchasing Co-operation - Case: ResLog 2 Sahanmäki

Year	2015	Pages	33
------	------	-------	----

The theme of this Bachelor's thesis is horizontal group purchasing at Sahanmäki industrial area in Hyvinkää. This thesis was done as a part of the "Implementation of Co-operation in Logistic Areas (ResLog 2)" -project. The project is the continuation of an earlier ResLog-project called "Models of Cooperation in Logistic Areas" (ResLog). The ongoing project aims to realize the ideas and plans made in the first part of the project. Laurea University of Applied Sciences has had a significant role in both of the projects.

The research question of this thesis was to find out what kind of attitudes and preconceived ideas the Sahanmäki area companies have about purchasing co-operation. The sub-question for the research was about the effects of the size of the company to its expectations towards group purchasing. The purpose of this thesis was to gain more information for the ResLog 2 -project and for the business association that was established for The Sahanmäki area as a result of the first part of the ResLog project. The Business association's objective is to support Sahanmäki areas business and it can also be the organizing party of the horizontal purchase co-operations.

Group purchasing is one form of organizational co-operation and horizontal group purchasing is a way to do group purchasing. Definitions of the terms are partly overlapping so they are presented in the theoretical part of this thesis. Otherwise the theory part concentrates on the academic research about horizontal group purchasing.

Material for the case part of this thesis is secondary and it was collected at the beginning of the first ResLog project. The data was collected with Surveypal-software and the invitation to answer was sent to all of the companies in Sahanmäki area. The questions selected from the wide material were about the basic information of the companies or closely related to group purchasing. The selected material consisted mainly of structured questions but there was also one open-ended question. Answers to the structured questions were analyzed using quantitative methods and the open question was analyzed using qualitative methods.

According to the results of the survey companies have positive attitude towards group purchasing. In particular the answers to questions about learning from others, sharing of resources and cost savings were mostly in the positive answer class. A positive attitude towards knowledge sharing refers to the fact that companies are able to perceive the advantages of group purchasing over long-term basis. The size of the company did not significantly influence the answers. The total amount of answers from larger companies group was too low for drawing definite conclusion about their attitudes regarding the topic.

Keywords: Group purchasing, Horizontal purchasing co-operation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	9
2	ResLog-hanke ja Sahanmäen alue	10
3	Teoreettinen tausta.....	11
3.1	Hankintayhteistyö.....	12
3.2	Horisontaalinen hankintayhteistyö	14
3.3	Horisontaalisen hankintayhteistyön motiivit ja menestystekijät	16
4	Tutkimustulokset	18
5	Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet.....	31
	Lähteet	34
	Kuviot	36
	Taulukot	37

1 Johdanto

Toimintaympäristö, jossa nykyajan yritykset toimivat muuttuu jatkuvasti. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana kilpailukyvyyn lisäämisestä on tullut yrityksille elintärkeää ja siihen on pyritty muun muassa verkostoitumalla. Erityisesti toimitusketjussa peräkkäin olevien toimijoiden välisestä yhteistyöstä saadut edut on hahmotettu selkeämmin. Yhteistyön avulla on lisätty läpinäkyvyyttä ja onnistuttu poistamaan turhia työvaiheita ja päällekkäisyyksiä. Viime vuosina on havaittu yhteistyöstä saatavan etuja laajemmin samalla toimialalla tai toimialueella toimivien organisaatioiden välillä. Tilojen, koneiden ja laitteiden yhteiskäytöstä kertyneet säästöt on helposti mitattavissa euroina. Yhteistyön ennustetaan yleistyvän nopeasti erityisesti logistiikkaan liittyvissä toiminnoissa. (Lahtinen & Sivén 2014a, 11.)

Kehitystä on tapahtunut hankintatoimen puolellakin. Erilaisia hankintaan erikoistuneita yrityksiä, jotka tarjoavat keskitettyä hankintaa useammalle asiakkaalle yhtä aikaa on syntynyt ja yritykset itse ovat heränneet tarkastelemaan yhteistyömahdollisuuksia hankintatoimessa. Yhteishankintoja tehtäessä yritykset yhdistävät ostovoimansa saavuttaakseen yksin vaikeasti saavutettavia etuja. On selvää, että useimmissa tuotteissa ostomäärän kasvaessa yksikköhinta pienenee, mutta muitakin etuja hankintayhteistyöstä on olemassa. Hankintayhteistyötä koskevien tutkimusten avulla muutkin kuin euroilla mittavat hyödyt, kuten muilta oppiminen ja resurssien jakaminen, ovat tulleet yritysten tietoon. Tiukassa kilpailutilanteessa ja taloudellisesti tiukkoina aikoina kaikki keinot on otettava huomioon. Hankintayhteistyön avulla voidaan lisätä yritysten neuvotteluvoimaa ja lisääntynyt avoin kommunikaatio lisää yritysten sisäistä tietotaitoa (Schotanus 2007).

1.1 Tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Laurea-ammattikorkeakoulu oli tiiviisti mukana ResLog-hankkeen ensimmäisessä vaiheessa ”Yhteistyömallit logistiikka-alueilla (ResLog)”. Hankkeen avulla kartoitettiin Hyvinkään Sahanmäen ja Nurmijärven Ilvesvuoren alueiden yritysten tarpeiden mukaisia yhteistoimintamalleja. Tavoitteena oli selkeä taloudellinen hyöty alueen yrityksille ja ekologisen näkökulman huomioiminen. (Lahtinen & Sivén 2014a, 6.) Nyt käynnissä olevan ResLog-hankkeen toisen vaiheen ”Yhteistyön toteuttaminen logistiikka-alueilla (ResLog 2)” tavoitteena on toteuttaa ensimmäisen vaiheen aikana ideoituja yhteistoimintamalleja.

ResLog-hanketta edelsi Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kehittämishanke (EsLogC) vuosina 2009-2012. EsLogC-hankkeessa selvitettiin yritysten kiinnostusta yhteistyöhön ja synergiapotentiaalia. EsLogC-hanke sijoittui Turun seudulle. Hankeen aikana kehitettiin logistiikkakeskusten toimintaa ja siinä oli mukana useita paikallisia yrityksiä. Hankkeen päätoteuttaja oli

TechVilla Oy ja osatoteuttajina muun muassa Turun ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Lahden ammattikorkeakoulu. (EsLogC 2012.)

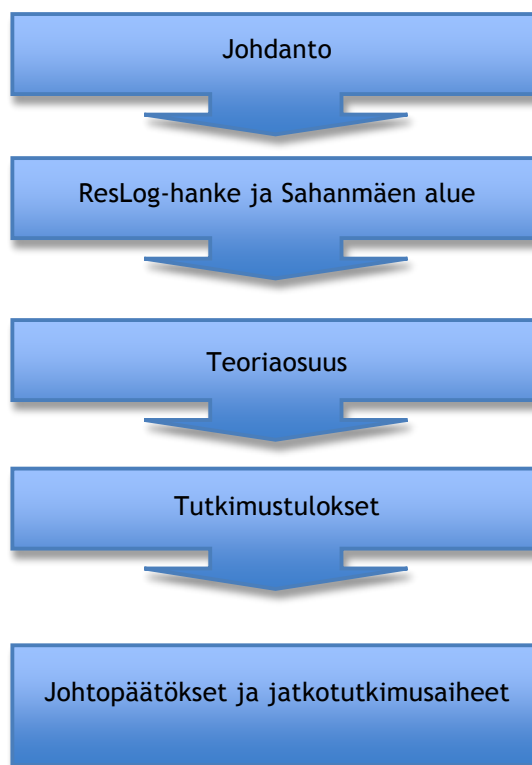
Tässä opinnäytetyössä tutkitaan horisontaalista hankintayhteistyötä. Tutkimusongelma on, millaisia asenteita ja ennako-odotuksia yrityksillä on hankintayhteistyötä kohtaan. Alakysymyksenä tutkitaan, vaikuttaako yrityksen koko sen suhtautumiseen hankintayhteistyöhön. Tutkimus tuottaa lisätietoa ResLog 2 -hankkeen lisäksi yhteistyön organisointia varten perustetun Sahanmäen alueen yritysyhdistyksen toiminnan tueksi. Työssä hyödynnetään ResLog-hankkeen ensimmäisen vaiheen aikana Sahanmäen alueen yrityksille tehtyä kyselyä. ResLog 2 -hankkeessa mukana oleva Ilvesvuoren teollisuusalue on rajattu pois tästä tutkimuksesta. ResLog-hanketta ja Sahanmäen aluetta esitellään tarkemmin kappaleessa kaksi. Tämän opinnäytetyön teoreettinen osuus on rajattu käsittelemään horisontaalisista yhteishankinnoista tehtyjä tutkimuksia.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa, johdannossa, kerrotaan lyhyesti työn taustasta ja toteutuksesta. Johdannossa selvitetään tutkimusongelma ja esitellään tutkimusmenetelmät, joita tässä opinnäytetyössä käytetään. Lisäksi johdannossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Toisessa luvussa esitellään ResLog-hanke ja Sahanmäen alue.

Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön aihepiiriin olennaisesti liittyviä tutkimuksia ja teoreettista taustaa aihepiirille. Teoriaosuudessa määritellään termit yritysyritys, hankintayhteistyö ja horisontaalinen hankintayhteistyö. Teoriaosuudessa sivutaan yritysten yhteistyön tutkimusta, siltä osin kuin sillä on yhteneväisyyksiä horisontaaliseen hankintayhteistyön kanssa. Määritelmien jälkeen esitellään yhteishankinnasta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia.

Neljännessä luvussa käsitellään Sahanmäen alueen yrityksille tehty kysely ja analysoidaan sen tuloksia. Analysoitavat kysymykset on valittu työn aiheeseen ja tavoitteisiin liittyviksi. Tutkimustuloksissa analysoidaan eriteltyinä pienten yrityksen vastauksia ja vertailukohtana esitellään myös suurten ja keskisuurten yritysten vastauksia. Viidenteen lukuun on koottu päätelmiä tutkimustuloksista ja jatkotutkimusaiheita, joita tutkimuksen aikana heräsi. Opinnäytetyön rakennetta on havainnollistettu kuviossa yksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan määrälliseksi tutkimukseksi, sillä se perustuu tutkittavan kohteen numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksissa tehdään usein johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja esitetään hypoteesi, jota sitten testataan. Tutkimusaineiston on sovelluttava määrälliseen mittaamiseen. Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan laadulliseksi tutkimukseksi. Sen avulla pyritään tutkimaan ilmiötä tai asiaa ja sen lähtökohta on tutkimuskohteen kuvaaminen tieteen keinoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein harkittua valintaa kohderyhmässä ja laadullisia metodeja kuten teemahaastatteluja aineiston hankinnassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimys on asioiden ja ilmiöiden ymmärtämiseen tilastollisen yleistämisen sijaan. (Heikkilä 1998, 16.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on sekundaarista. Aineisto kerättiin ennen opinnäytetyön aloittamista. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselyä. Kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille Sahanmäen alueen yrityksille. Tutkimuskohteena ei siis ole tiettyä otosta perusjoukosta. Näin pyrittiin saamaan kattavasti vastauksia kaikilta alueen toimijoilta. Kyselytutkimus on tehokas aineistonkeruumenetelmä, jolla voidaan kerätä paljon dataa lyhyessä ajassa. Hyvin laaditun kvantitatiivisen kyselytutkimuksen etuna on sen suhteel-

lisen helppo ja nopea analysointi tietokoneohjelmistojen avulla. Kyselytutkimuksissa on kuitenkin vaikea arvioida vastaajan motivaatiota vastauksiin ja väärinymmärrysten kontrollointi on vaikeaa. Tästä syystä kohderyhmä tulee valita tarkasti ja kysymysten laadintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Kyselylomakkeen tulee olla selkeä ja kysymysten yksiselitteisiä, selkeitä ja tarpeeksi lyhyitä, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Yleisellä tasolla olevat kysymykset ovat haastavia, joten mieluummin suositaan yksityiskohtaisempia kysymyksiä, jolloin tulkinnanvaraisuus vähenee. Hyvä tutkimuslomake on aina esitettävä suu-rempien ongelmien välttämiseksi. (Heikkilä 1998, 14, 48; Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 190.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettävä kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset olivat mielipideväittämiä, joihin annettiin vastaus numeerisesti. Nämä vastaukset analysoitiin kvantitatiivisesti. Analyysiin valituista kysymyksistä yksi oli avoin kysymys ja sen vastausten analysointiin käytettiin kvalitatiivista menetelmää.

1.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat niin tilastolliset, tekniset, kulttuuriset, kielelliset kuin sisällöllisetkin seikat. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa mainitaan usein tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tai mittauksen luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa mittauksen tarkkuus ja sen toistettavuus. Reliabiliteettia voidaan arvioida tarkastelemalla erikseen tutkimuksen metodin luotettavuutta, ajallista luotettavuutta ja johdonmukaisuutta tuloksissa. (Vehkalahti 2008, 30.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli muun muassa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri tutkimusongelman määrittämiä asioita. Yleisimmin virheitä syntyy kysymysten muotoilussa ja siinä miten kohderyhmä kysymykset ymmärtää. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia pidetään merkittävämmässä asemassa kuin reliabiliteettia. Validiteettia heikentää esimerkiksi huolimattomasti analysoidut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät. (Vehkalahti 2008, 29.)

Kysely Sahanmäen alueelle tehtiin ennen tämän opinnäytetyön aloittamista. Kun kysymysten laatija ja analysoija ovat eri henkilöitä, ovat väärinkäsitykset mahdollisia. Ei voida olla varmoja ymmärtääkö analysoija kysymykset samoin kuin kyselyn laatija on tarkoittanut. Sama ongelma on kyselyyn vastaajien suhteen. Monimutkaiset asiat on pyrittävä esittämään kyselyissä mahdollisimman yksinkertaisesti mutta tarvittavan tarkasti. Tämän opinnäytetyön aiheistosta ei nouse esiin suuria epäjohdonmukaisuuksia, joten voidaan olettaa, että kysymyk-

set on ymmärretty kuten ne oli tarkoitettu ymmärrettäväksi. Vastauksia kyselyyn saatiin 33 kappaletta.

Kyselyn lopussa oli avoin mahdollisuus antaa palautetta kyselyn työryhmälle. Palautetta annettiin kohtalaisesti. Yhteensä 18 vastaajaa antoi jonkinmoista sanallista palautetta. Palautetta antaneista osa piti kyselyä hyvänä ja antoi kannustavaa palautetta työryhmälle. Kritiikkiä kertyi kyselyn pituudesta ja osittaisesta toistosta kysymyksissä sekä aiheen rajaamisesta. Joissain palautteissa tuotiin esiin kysymysten liiallinen yleisluotoisuus ja toivottiin enemmän toimialakohtaisia kysymyksiä ja pienten yritysten huomiointia. Seuraavassa on joitain suoria lainauksia annetusta palautteesta:

”Positiivinen homma, toivottavasti yhteistyö lähtee käyntiin mahdollisimman pian.”

”Kysely on liian pitkä kerralla tehtäväksi ja mietittäväksi.”

”Kaipaisin hieman konkreettisempaa ja tarkemmin rajattua otetta.”

”Vähän voisi keksiä pienille ja palvelualan yrityksille erilaisia kysymyksiä”

2 ResLog-hanke ja Sahanmäen alue

Yhteistoimintamallit logistiikassa (ResLog) -hanke keskittyi Sahanmäen ja Ilvesvuoren teollisuusalueiden toimintaan. Kehittämiskohteet painottuivat kohdealueilla oleviin mahdollisuuksiin saavuttaa hyötyjä yhteishankintojen, resurssitehokkuuden ja verkostoitumisen kautta. Tavoitteena oli tiedon lisääminen horisontaalisesta toimitusketju- ja hankintayhteistyöstä, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voisivat parantaa kilpailukykyään. Tietoisuuden lisäksi henkilöstön osaamistarpeiden parantaminen eri osa-alueilla oli yksi hankkeen tavoitteista. ResLog oli Uudenmaan Liiton, yritysten ja muiden hanketoimijoiden rahoittama hanke ja se toteutettiin Teknologikeskus TechVillan, Laurea-ammattikorkeakoulun ja Suomen ympäristö-opisto SYKLI:n sekä kohdealueiden yritysten ja organisaatioiden yhteistyönä 1.11.2013 - 15.9.2014 välisellä ajalla. (Lahtinen & Sivén 2014b.)

Nyt käynnissä olevan jatkohankkeen ”Yhteistyön toteuttaminen logistiikka-alueilla (ResLog2)” tavoitteena on toteuttaa hankkeen ensimmäisen osan aikana ilmenneitä toimenpiteitä. Toisessa vaiheessa ovat mukana Teknologikeskus Techvillan ja Laurea-ammattikorkeakoulu. ResLog 2- hankkeen rahoituksesta vastaa Euroopan Sosiaalirahasto. (Sivén 2015.)

Sahanmäen teollisuusalue sijaitsee Uudellamaalla Hyvinkäällä. Alueelle on antanut nimen Ahlgrenin saha, joka toimi alueella vuosina 1908-1909 (Mustonen 2008). Sahanmäen alue on Hyvinkään keskustan pohjoispuolella, moottoritien 3 (E12) ja valtatie 25:n läheisyydessä. Logistisesti valtateiden läheisyys on etu, samoin lentokentän läheisyys. Lentokentälle ajaa Sahanmäestä noin puolessa tunnissa ja Helsingin keskustaan vajaassa tunnissa. Lisäksi Hyvinkään

läpi kulkee rautatieverkoston päärata. Hyvinkää mainostaa itse olevansa yrittäjäystävällinen kaupunki, joka panostaa elinkeinoelämän kehittämiseen (Hyvinkää 2014).

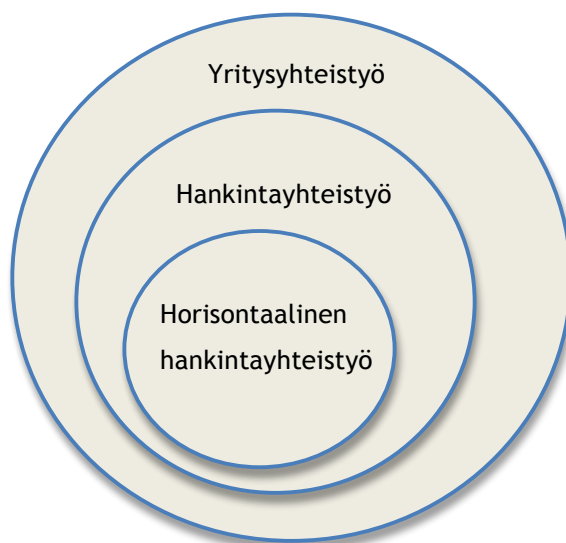
Sahanmäen alueella ei ole vahvoja perinteitä yritysyhteistyöstä. Yhteistyötä ei ole aiemmin juurikaan tehty. ResLog-hankkeen ensimmäisen osan aikana Sahanmäen alueilla toimivat yritykset olivat kuitenkin aktiivisia ja halukkaita etsimään sellaisia liiketoiminnan kehittämiskohteita, joita voitaisiin ratkaista tai ainakin helpottaa alueellisen yhteistyön keinoin. Keinoja yhteistyön lisäämiseksi kartoitettiin muun muassa järjestämällä työpajoja, joissa yritykset tutustuivat toisiinsa ja ideoivat yhteistyöteemoja. Osanotto työpajoihin oli aktiivista ja aihe kiinnosti yrityksiä. (Lahtinen & Sivén 2014, 6.)

Sahanmäen teollisuusalueelle perustettiin ResLog-hankkeen ensimmäisen osan tuloksena yritysyhdistys edesauttamaan yritysten kehittymistä ja tehostamaan yhteistyötä yritysten ja muiden toimijoiden välillä. Hyvinkään Sahanmäen yritysalue ry:n perustamiskokous pidettiin 23.10.2014. Yhdistyksen perustamisen on tarkoitus helpottaa yritysten horisontaalista hankintayhteistyötä ja sen avulla on tarkoitus kilpailuttaa yhteisiä palveluja ja hankintoja. Yhdistyksen avulla voidaan vaihtaa tai vuokrata työkoneita, palveluja sekä työntekijöitä alueen yritysten välillä. (Hyvinkään kaupunki 2014.)

3 Teoreettinen tausta

Tämän opinnäytetyön teoreettisena taustana ovat horisontaalisesta hankintayhteistyöstä tehdyt tutkimukset. Suomessa horisontaalista hankintayhteistyötä on alettu tutkia 2000-luvun alussa. Ensimmäisiä aiheesta tehtyjä tutkimuksia on Eija Tellan vuonna 2001 valmistunut pro gradu -tutkielma Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun kauppatieteiden osastolta. Tutkielma käsittelee hankintayhteenliittymiä, niiden muodostamista, muodostamisen motiiveja ja onnistumisen edellytyksiä.

Hankintayhteistyö on yksi yritysyhteistyön muoto ja horisontaalinen hankintayhteistyö on yksi hankintayhteistyön muoto. Termit ovat siis osittain päällekkäisiä. Seuraavissa kappaleissa esitellään määritelmiä niin yritysyhteistyölle, hankintayhteistyölle kuin horisontaaliselle hankintayhteistyöllekin. Useimmat horisontaalista hankintayhteistyötä käsittelevät tutkimukset koskevat julkista sektoria ja ne ovat sen vuoksi sivuutettu tässä työssä. Teollisuuden toimijoiden horisontaalista hankintayhteistyötä on tutkittu vähemmän. Monialaista alueelliseen sijaintiin perustuvaa tutkimusta horisontaalisesta hankintayhteistyöstä on hankala löytää. Terminologian päällekkäisyyttä on havainnollistettu kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Terminologian päällekkäisyys havainnollistettuna.

3.1 Hankintayhteistyö

Hankintayhteistyö on yksi yritysyhteistyön muoto. Yritysyhteistyö on toimintaa juridisesti itsenäisten yritysten välillä, liittyen voimavarojen yhteiskäyttöön kahden tai useamman yrityksen välillä (Ek & Salo-Kimppa 1994, 18). Yritysten välisen yhteistyön avulla pyritään saavuttamaan konkreettisia hyötyjä: synnyttämään kilpailuetuja ja parantamaan asemaa markkinoilla. Yhteistyön hyödyt realisoituvat useimmiten kustannustehokkuuden parantumisenä ja uuden oppimisena. (Nyholm 2004.) Hankintayhteistyöllä haettavat hyödyt ovat pitkälti samoja.

Yritysyhteistyö-käsitteen tarkka määrittely on haastavaa, koska yritysten välisen vuorovaikutuksen muotoja on paljon ja niitä syntyy jatkuvasti lisää. Tämän vuoksi hankintayhteistyönkin tarkka määrittelemine on hankalaa. Yritysten väliseksi yhteistyöksi kutsutaan kahden tai useamman yrityksen välistä vapaaehtoista toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa yritysten kilpailuetua markkinoilla. (Ek & Salo-Kimppa 1994, 18.)

Viimeisimmän vuosikymmenen aikana yritysmaailma on muuttunut nopeasti. Yhteistyön määrä ja muodot ovat lisääntyneet. Yleisellä tasolla, alakohtaisia eroavaisuuksia huomioimatta, yhteistyön edellytykset ovat kuitenkin pysyneet samankaltaisina. Vesalainen ja Asikainen ovat koonneet kirjallisuudessa esiintyvistä yhteistyön määritelmistä seuraavat kahdeksan komponenttia, joista käsite koostuu. Nämä komponentit ovat sovellettavissa Sahanmäen yritysyrityshdistyksen toimintaperiaatteisiin, tavoitteisiin ja sen avulla organisoituun yhteistyöhön.

- 1) taloudellisesti itsenäiset osapuolet,
- 2) vapaaehtoinen osallistuminen,
- 3) tavoitteena kilpailuaseman parantaminen,
- 4) sopimus yhteistyöstä,
- 5) resurssien yhteiskäyttö,
- 6) yhteistyön kohdistaminen,
- 7) itsenäisyys muilla alueilla ja
- 8) tasavertaisuus ja riippuvaisuus.

(Vesalainen & Asikainen 1993.)

Sahanmäen yritysyhdistyksen jäsenet ovat taloudellisesti itsenäisiä yrityksiä, jotka perustivat yritysyhdistyksen vapaaehtoisesti. Yhdistyksen tavoitteena on yritystoiminnan tukeminen. Vesalan ja Asikaisen neljännen komponentin sopimuksena yhteistyöstä voidaan Sahanmäen tapauksessa pitää yritysyhdistykselle maksettavaa jäsenmaksua. Viidennen komponentin mukaisesti yritysyhdistyksen yhteistyö on kohdistettu yritysyhdistyksen jäsenten ja alueen yritystoiminnan tukemiseen. Hankintayhteistyö on yksi näistä kohdealueista. Yhdistyksen jäsenyritykset toimivat itsenäisesti omilla aloillaan ja ovat tasavertaisia yhdistyksen jäseniä koosta riippumatta. Kaikki Vesalan ja Asikaisen listaamat kahdeksan kohtaa siis täyttyvät.

Kirjallisuudesta löydettävissä olevat hankintayhteistyökäsitteen määritelmät ovat nekin edellä mainitun kaltaisia, onhan hankintayhteistyö eräs yritysyhteistyön muoto. Tella määrittelee, että hankintayhteenliittymällä tarkoitetaan voittoa tavoittelevien yritysten muodostamaa hankintayhteistyöorganisaatiota (Tella 2001, 8). Hankintakonsortio koostuu itsenäisistä ja toisistaan riippuvaisista organisaatioista, jotka jakavat resursseja saavuttaakseen yhteensopivia ja yksin vaikeasti saavutettavia tavoitteita (Schotanus 2007, 28). Olennaisina asioina painotetaan kummassakin määritelmässä yhteistyön vapaaehtoisuutta ja kilpailuedun parantamista. Olennaista on myös toiminnan organisoiminen pidemmällä tähtäimellä.

Hankintayhteistyölle esitetään kirjallisuudessa useita eri nimityksiä ja tietyille toimialoille on vakiintunut käyttöön tiettyjä termejä. Hankintayhteistyötä tutkittaessa on suomen kielellä käytetty ainakin termejä hankintakonsortio, yhteistoiminnallinen hankinta ja yhdistetty hankinta. (Tella & Virolainen 2005.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä hankintayhteistyö ja sillä tarkoitetaan yritysyhdistyksen kautta organisoitua yhteishankintaa. Englannin kielellä hankintayhteistyöhön viittaavia termejä on enemmän ja eri termien eroavaisuuksien selvittäminen on mahdotonta, koska tarkkoja määritelmiä ei ole. Samaa asiaa kutsutaan usealla eri nimellä.

Onnistuneen hankintaprosessin lopputuloksena yritys onnistuu ostamaan oikean määrään oikeaa laatua, oikeaan aikaan, oikealta tarjoajalta, oikeaan hintaan ja oikeaan paikkaan toimitet-

tuna. Yhteishankintana organisoitu hankinta ei muuta tätä tavoitetta. Tämän määritelmän mukaan hankinta nähdään passiivisena tukitoimintona vaikka sen rooli on merkittävä koko yrityksen tuloksen kannalta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen kehottavat mieluummin näkemään hankinnan pitkäjänteisenä toimintana, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä. Tehokkaan ja hyvin organisoidun hankintatoimen merkitystä on alettu ymmärtää viime vuosina paremmin. Moni yritys on alkanut panostaa hankinnan osajiin ja varaamaan hankinnalle riittävät resurssit. Uudenlainen käsitys hankinnoista painottaa yhteistyön merkitystä, niin yritysten sisällä kuin ulkopuolisten kumppanien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95-97.)

Hankinta on tavaran ja palvelun hankkimista organisaation ulkopuolelta. Hankintoja ovat kaikki yrityksen tarvitsemat tuotteet ja palvelut olivat ne sitten tuotannon materiaaleja, ulkopuolista vuokratyövoimaa tai asiantuntija- ja rahoituspalveluja. Määritelmä on hyvin laaja ja sen ulkopuolelle jää yrityksen suorista kustannuksista oikeastaan vain palkkakustannukset. Toimialasta riippuen hankitut resurssit muodostavat keskimäärin 50-80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista. Hankinnan merkitys on siis suuri yritystoiminnan kannattavuudelle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21.)

Hankintayhteistyötä on tehty maailmalla ja erityisesti Yhdysvalloissa jo pitkään. Suosituinta se on ollut julkiseen sektoriin kuuluvilla toimialoilla, kuten sairaala- ja terveydenhuoltoalalla. Ensimmäinen hankintayhteistyöhön erikoistunut organisaatio perustettiin terveydenhuollon alalle jo 1910-luvulla. (Health Industry Group Purchasing Association 2011.) Alakohtaisia yhteenliittymiä, jotka hyödyntävät hankintayhteistyötä Yhdysvalloissa on ainakin hotelli-, kirjasto-, matkailu-, koulutus- ja tapahtumajärjestämisen sektoreilla (Source 1 Purchasing). Suomessa tyypillisiä hankintayhteistyölle suotuisia alueita ovat julkinen sektori ja kaupan ala. (Tella & Virolainen 2005, 1.) Julkisella sektorilla yhteishankintojen edut on koettu merkittäviksi ja niiden keskittämiseen panostetaan (Hansel Oy 2014).

Erilaisia yhteishankintaan erikoistuneita organisaatioita on olemassa Suomessakin ja ne tarjoavat osaamistaan asiakkailleen tai omistajilleen riippuen organisaatorakenteesta ja liiketoimintamallista. Yhteiseen logistiseen sijaintiin perustuvia erialoilla toimivien yritysten hankintaorganisaatioita sen sijaan ei ole tai ainakaan niistä ei ole raportoitu näkyvästi julkisuudessa. Tässä opinnäytetyössä pohditaan yritysten suhtautumista niiden itsensä organisoimaan yhteishankintaan. Lähtökohtana on maantieteellisen sijainnin ja yritysyhdistyksen perustamisen synnyttämä yhteistyömahdollisuus eivätkä alakohtaiset synergiaedut.

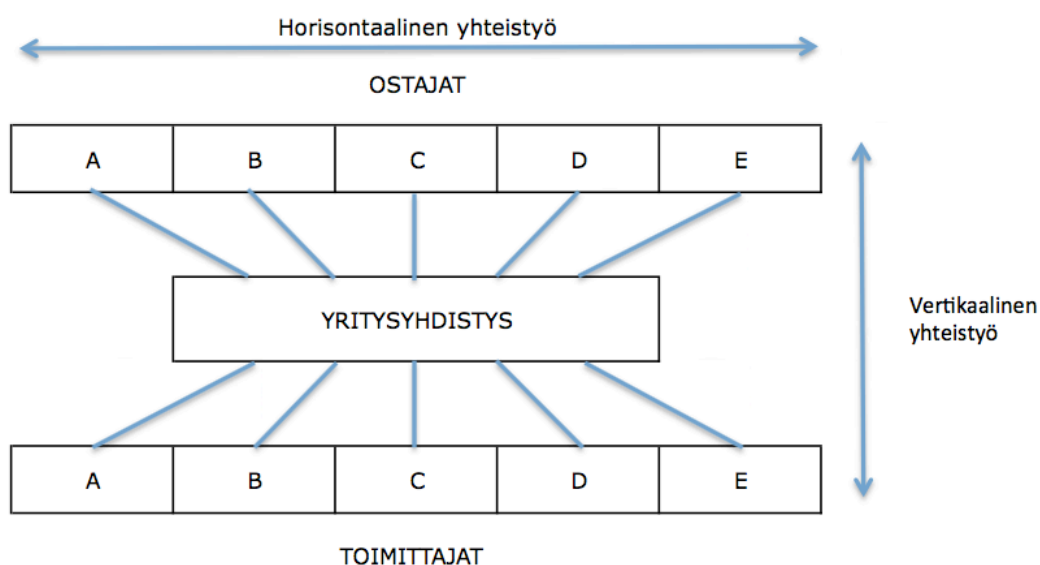
3.2 Horisontaalinen hankintayhteistyö

EU määrittelee horisontaalisen yhteistyön seuraavasti: ”Yhteistyö on luonteeltaan horisontaalista, jos sopimus tai yhdenmukaistettu menettelytapa tehdään todellisten tai mahdollisten kilpailijoiden välillä. Lisäksi nämä suuntaviivat kattavat horisontaalista yhteistyötä koskevat

sopimukset muiden kuin kilpailijoiden välillä, esimerkiksi kahden yrityksen välillä, jotka toimivat samoilla tuotemarkkinoilla mutta eri maantieteellisillä markkinoilla ja eivät ole toistensa mahdollisia kilpailijoita.” (Euroopan komissio 2011.)

Horizontaalinen yhteistyö tapahtuu siis vaakasuunnassa. Tällöin samalla tasolla olevat yksiköt tekevät yhteistyötä keskenään. Useimmiten horisontaalisella yhteistyöllä viitataan siis kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön ja sillä pyritään samankaltaisten resurssien yhdistämiseen suurempien volyymien saavuttamiseksi. Horisontaalista hankintayhteistyötä sen sijaan on horisontaalinen yhteistyö, joka tapahtuu hankinnan osa-alueella ja hankinnan resursseja yhdistäen. Horisontaalisen hankintayhteistyön lisäksi voidaan puhua yritysten välisestä horisontaalisesta integroitumisesta hankintatoimessa (Taloussanakirja).

Tämän opinnäytetyön case-osuudessa hankintayhteistyön suunnitellaan tapahtuvan horisontaalisesti Sahanmäen alueen yritysyhdistyksen jäsenten välillä yritysyhdistyksen organisoimana. Kuviossa kolme on havainnollistettu yritysyhdistyksen asemaa toimittajien ja ostajien välissä.



Kuvio 3. Yritysyhdistyksen asema (Mukaiillen Tella & Virolainen 2005, 162.)

Horisontaalisella hankintayhteistyöllä tarkoitetaan hankintastrategian muotoa, jossa kaksi tai useampia yrityksiä harjoittaa yhteistyötä yhdistäen ostovolyyminsa, mutta toimien muilta osin itsenäisesti. Yritysten välistä horisontaalista hankintayhteistyötä kuvaamaan käytetään useita eri termejä kuten hankintakonsortio, ryhmähankinta tai hankintarengas. (Tella 2001, 8.) Hankintayhteistyöstä puhutaan erityisesti kotimaisen päivittäistavara-kaupan yhteydessä. Silloin hankintayhteistyö on usein kansainvälistä ja toiminta tapahtuu samalla alalla mutta eri

maissa, joten suoraa kilpailua ei synny. Hankintayhteenliittymiä voi olla myös yhden omistajan omistamien yritysten välillä. Esimerkiksi saman omistajan eri tuotemerkkien hankinta on usein keskitetty hankintayhtiölle. Näin ollen kaikki tuotemerkit ja omistaja hyötyvät hankintayhteenliittymän palveluista. Kotimaisena esimerkkinä hankintayhteenliittymistä voidaan mainita vaikkapa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), joka tiivisti yhteistyötään ja hankki itselleen 25 prosentin omistuksen yhteispohjoismaisesta Coop Trading yhtiöstä vuonna 2008. Coop Trading A/S toimialaa ovat päivittäistavarat ja päivittäistavarakaupassa myytävät non-food-tuotteet, joita sen hankkii Tanskan, Ruotsin, Suomen ja Norjan osuuskaupoille. (Kaupan liitto; SOK 2008.)

3.3 Horisontaalisen hankintayhteistyön motiivit ja menestystekijät

Paineita yritysyhteistyön lisäämiseksi luodaan myös viranomaistahoilta. Tuottajavastuulaki on pakottanut tiettyjen teollisuuden alojen yrityksiä horisontaaliseen yhteistyöhön ja vaihtamaan keskenään entistä enemmän tietoa. Yrityksen joutuvat siten olemaan enemmän toistensa kanssa tekemisissä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013.) Tiiviimpi yhteistyö muiden yritysten kanssa on herättänyt näkemään yhteistyön etuja. Yritykset ovat muuttaneet ajatusmalliaan ja asennettaan verkostoitumista ja kilpailijoita kohtaan. Tiedon jakamista ei enää nähdä automaattisesti negatiivisena vaan siitä saatavia hyötyjä on alettu pohtia vakavissaan. Hyötynäkökulma on horisontaalisen hankintayhteistyön perusta. (Nyholm 2004.)

Horisontaalisessa hankintayhteistyössä itsenäiset yritykset yhdistävät resurssiaan saavuttaakseen yksin vaikeasti saavutettavia etuja. Nämä edut saattavat vaihdella riippuen yritysten toimialasta, koosta ja monesta muusta seikasta. Yritystenvälinen yhteistyö on aina monimutkainen prosessi, jossa on useita vaikuttavia tekijöitä eikä sen organisointi eri aloilla toimivien ja eri kokoluokan yritysten välillä ole helppoa. Maantieteellinen sijainti lähekkäin tuo kuitenkin selkeästi tiettyjä etuja erityisesti logististen ratkaisujen suhteen, joten asia kannattaa tiedostaa ja sen edellytyksiä pohtia. Toimitus- ja rahtikulut pienenevät, jos yhdellä toimituksella voidaan toimittaa tuotteita useammalle asiakkaalle. (Logistiikan maailma; Tella 2001.)

Tavallisimmat yritysyhteistyön hyötynäkökulmaan liitetyt teoriat ovat transaktiokustannusteoria ja resurssiriippuvuusteoria. Näiden teorioiden pohjalta yritysyhteistyön avulla voidaan minimoida liiketoimintaan liittyviä kustannuksia tai saavuttaa erilaisia resurssihyötyjä, jotka ovat markkina-aseman kannalta oleellisia. Hankintayhteistyöllä voidaan jossain määrin pienentää transaktiokustannuksia. Resurssiriippuvuusteoriaan pohjautuva näkökulma hankintayhteistyöhön perustuu siihen, että yritysten on itsenäisesti hankala hankkia kaikki toiminnan edellyttämiä resurssia. Hankintayhteistyön avulla yritykset saavuttavat tuotteliaaseen liiketoimintaan ja asetettuihin tavoitteisiin vaadittavan voimavaratason. (Nyholm 2004.)

Eija Tella jatkoi hankintayhteenliittymien tutkimista pro gradu tutkielmansa jälkeen ja julkaisi vuonna 2005 yhdessä Virolaisen kanssa tutkimuksen horisontaalisten yhteishankintojen motiiveista aineistonaan seitsemän pk-yritystä konepajateollisuudesta. Tella ja Virolainen tiivis-tävät yritysten motiivit hankintayhteistyöhön hakeutumiselle seuraavaan neljään kohtaan

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

Hankintayhteistyön avulla luodaan kilpailuetuja hankintaorganisaation jäsenille ja pyritään parantamaan asemaa markkinoilla. Kustannustehokkuus paranee ja tietotaito lisääntyy, kun muilta yrityksiltä opitaan hyväksi havaittuja käytäntöjä. Yhteistyö on prosessi, johon vaikuttaa monet asiat. Yleistäminen on vaikeaa ja jokainen yhteistyöprosessi on hieman erilainen. Yritysten motiivit ovat erilaisia ja yritysten väliset sosio-psykologiset tekijät vaikuttavat prosessiin. Yhteistyön toimijat muokkaavat siis yhdessä jokaisesta vuorovaikutussuhteesta omanlaisensa. (Nyholm 2004.) Mikäli yhteishankintoja organisoidaan alueellisen yritysyhdistyksen kautta voidaan olettaa, että siihen kuuluvilla yrityksillä on samankaltaiset motiivit hankintayhteistyöhön. Tällaisen hankintayhteistyön osapuolet ovat hyvin erilaisia toimialtaan ja kooltaan, joten yhteishankintoihin soveltuvien tuotteiden pitää olla sellaisia perustarvikkeita tai palveluita, joita kaikki tarvitsevat. Tällöin yhteishankinnan hyödyt jakautuvat kaikille yritysyhdistyksen jäsenille.

Neuvotteluvoiman lisääntymisen tuomat kustannussäästöt hankinnoissa ovat helppoiten mitattavissa ja ymmärrettävissä. Kustannussäästöt ovatkin useimmiten perimmäinen syy hakeutua osaksi hankintayhteistyötä harjoittavaa organisaatiota (Essig 2000, 17; Tella & Virolainen 2005). Keskittymällä pelkästään kustannussäästöjen maksimointiin ei kuitenkaan saavuteta kaikkia tarjolla olevia hyötyjä, vaan onnistunut yhteishankinta vaatii enemmän. Schotanus, Telgen ja De Boer tutkivat vuonna 2010 kriittisiä menestystekijöitä yhteishankinnoille. Heidän kyselytutkimuksensa kattoi kokonaisuudessaan 115 Hollannissa toimivaa hankintayhteenliittymää. Suurin osa hankintayhteenliittymistä toimi yksityisellä sektorilla ja suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Onnistuneen yhteishankinnan edellytyksiä ovat tämän tutkimuksen perusteella:

- Motivoituneet ja sitoutuneet osallistujat
- Ryhmänjäsenten yhteistyö
- Hyötyjen ja kustannusten oikeudenmukainen jakaminen.

Motivoituneisuutta ja hankintayhteistyöhön sitoutumista vaaditaan yksittäisten toimijoiden lisäksi erityisesti mukana olevien yritysten johdolta. Hankintayhteistyöhön sitoutuminen olisi hyvä saada osaksi osallistuvien yritysten hankintastrategiaa, jotta kaikille yrityksen sisällä on selvää siihen sitoutuminen pitkällä tähtäimellä. Hankintaorganisaation operatiivisten toimijoiden motivaation tulee olla korkea ja henkilökemioilla on vaikutusta lopputulokseen. Jos kaikki suhtautuvat tiedon, taidon ja resurssien jakamiseen avoimesti, se edistää hyvään lopputulosta. Henkilötason ristiriidat aiheuttavat nopeasti isoja ongelmia. Henkilökemioiden lisäksi ongelmia aiheuttaa hyötyjen ja kustannusten epäoikeudenmukainen jakaminen. Mikäli joku osapuolista kokee tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, se vaikuttaa välittömästi kyseisen osapuolen motivaatioon, sitoutumisasteeseen ja ryhmädynamiikkaan. Pidemmällä aikavälillä epäoikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa yhteishankintaprosessin menestystekijöihin. (Schotanus, Telgen & de Boer 2010.)

Mikäli horisontaalista hankintaa organisoidaan alueellisen yritysyhdistyksen kautta, on yhdistyksen jäsenmäärä ratkaiseva tekijä yhteishankintojen onnistumisessa. Mitä enemmän osallistujia, sitä enemmän volyymia ja enemmän etuja jäsenille. Hankintayhteistyön hyötyjä ja haasteita on koottu taulukkoon yksi.

Yhteishankinnan hyödyt ja haasteet	
hyödyt	haasteet
Hinnan alennukset	Liiallinen hintakeskeisyys
Hallinnointikustannusten aleneminen, resurssisäästöt	Joustamattomuus
Uuden oppiminen muilta	Kontrollointi vaikeutuu, oikeudenmukaisuus, luottamus
Laadun parantuminen	Organisoinnin haasteet ja korkeat aloituskustannukset

Taulukko 1. Hankintayhteistyön hyödyt ja haasteet. (Schotanus ym. 2010; Tella & Virolainen 2005.)

4 Tutkimustulokset

ResLog-hankkeen ensimmäisen vaiheen alussa selvitettiin Sahanmäen alueen yritysten kiinnostusta yhteistyöhön kyselyllä. Kyselyn avulla pyrittiin keräämään tietoja Sahanmäen alueen yrityksistä, niiden nykytilasta, tulevaisuuden näkymistä ja kiinnostuksesta yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin yritysten näkemyksiä yhteistyön esteistä ja sopivista yhteistyön muodoista.

Kyselytutkimus toteutettiin tammikuussa 2014. Sen kohderyhmänä olivat kaikki Sahanmäen alueen yritykset. Aineiston keräämiseen käytettiin Surveypal-ohjelmiston avulla tehtyä kyselylomaketta. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan kyselyä vain tietyiltä osin. Analysoitavaksi valittiin kysymyksiä, jotka liittyvät yritysten odotuksiin ja asennoitumiseen hankintayhteistyötä kohtaan. Kyselylomake oli puolistrukturoitu kyselylomake, joka koostui avoimista ja suljetuista kysymyksistä sekä mielipideväittämisestä. Mielipideväittämiä vastaukset kerättiin kuusiporaisella Likertin asteikolla. Kysely lähetettiin kaikille Sahanmäen alueen yrityksille ja vastauksia saatiin 33 kappaletta.

Kyselyn tulosten analysoimiseen on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista analyysiä. Kvantitatiiviset strukturoidut kysymykset pyritään esittämään havainnollistavina kaavioina tai diagrammeina seuraavassa luvussa. Yritysten perustietoja käsittelevien kysymysten lisäksi valittiin analysoitavaksi seuraavat kymmenen kysymystä:

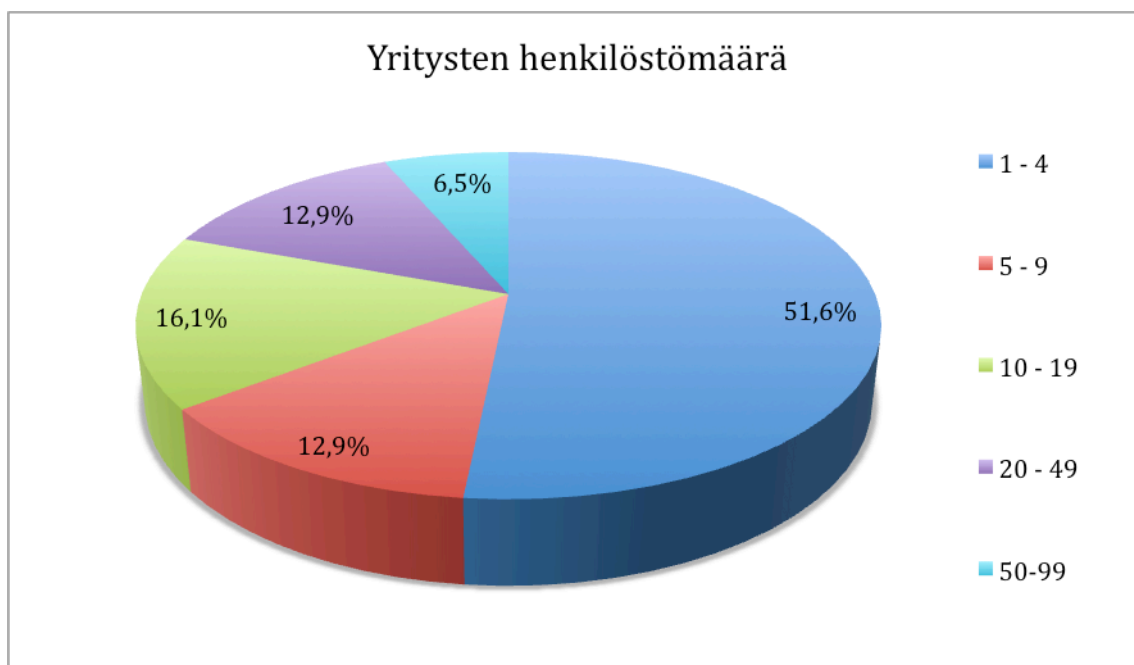
- 1) Organisaatiomme tekee tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä Sahanmäen organisaatioiden kanssa
- 2) Haluamme hyödyntää yhteistyössä tehtyjä sopimuksia ja tarjouksia
- 3) Haluamme jakaa kustannuksia
- 4) Haluamme kasvattaa neuvotteluvoimaa
- 5) Haluamme parantaa kilpailuasemaa
- 6) Haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta.
- 7) Haluamme tarjota resurssejamme Sahanmäen alueen organisaatioiden käyttöön
- 8) Haluamme hyödyntää alueen organisaatioiden resursseja
- 9) Haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueemme organisaatioilta
- 10) Näettekö Sahanmäen alueen organisaatioiden yhteistyössä esteitä, haittoja tai muita haasteita?

Kyselyn alun kysymykset liittyvät yritysten perustietoihin, kuten liikevaihtoon ja henkilöstön määrään. Näiden avulla pystytään hahmottamaan tarkemmin alueen organisaatioiden kokoa ja tutkimaan korrelaatiota yrityksen koon ja jatkokysymysten vastausten välillä. Kysymykseen yrityksen henkilöstömäärästä vastasi yhteensä 31 vastaajaa. Yli puolet eli 16 henkilöstömäärää koskevaan kysymykseen vastanneista ovat pieniä yhdestä neljään henkeä työllistäviä yrityksiä. Viidestä kymmeneen henkeä kyselyyn vastanneista työllistää neljä yritystä ja kymmenestä kahteen kymmeneen henkeä viisi yritystä. Kaksi yritystä työllistää 20-49 henkeä ja toiset kaksi 50-99 henkeä.

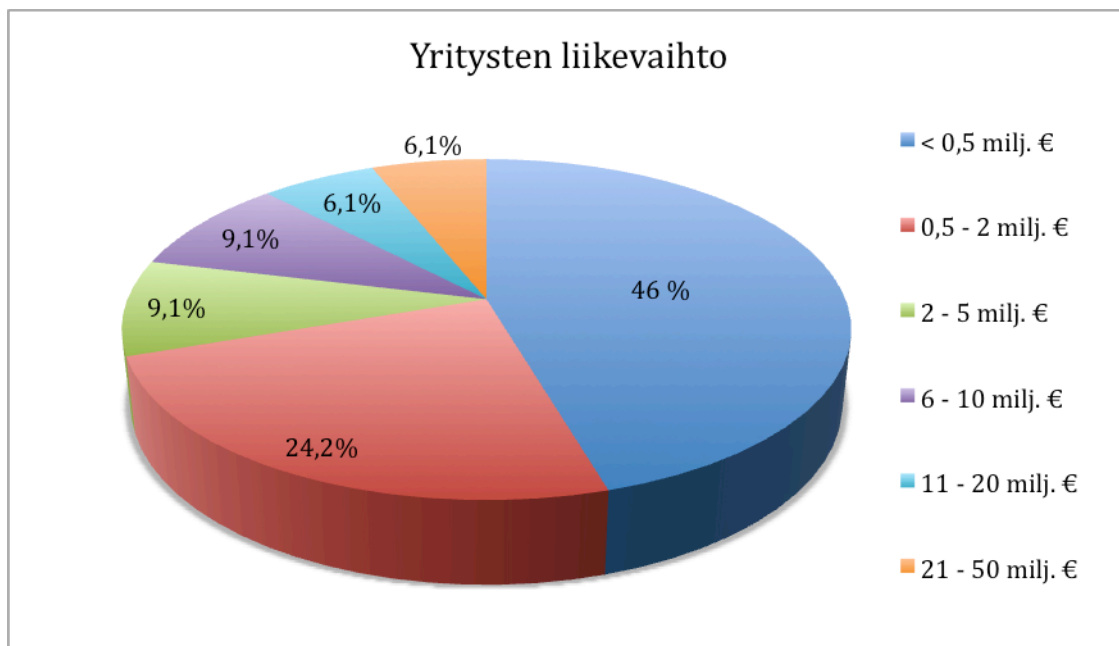
Vastanneiden yritysten liikevaihto jakautuu hyvin samankaltaisessa suhteessa kuin henkilöstömäärä. Kysymykseen vastanneita oli yhteensä 33, joista 15 ilmoitti liikevaihdokseen alle puoli miljoonaa euroa. Yli puoli miljoonaa mutta alle kaksi miljoonaa euroa ilmoitti liikevaihdokseen

dokseen kahdeksan vastaajaa. Kolme vastaajaa ilmoitti liikevaihdokseen kahdesta viiteen miljoonaa ja viidestä kymmeneen miljoonan liikevaihdon ilmoittaneita oli myöskin kolme. Kaksi yritystä kuului liikevaihdoltaan luokkaan 11-22 miljoonaa euroa samoin kuin 21-50 miljoonaa euroa.

Tilastokeskus määrittelee pienyritykseksi yrityksen, jonka vuosittainen liikevaihto on enintään kymmenen miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään kymmenen miljoonaa ja jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää. Keskisuuren yrityksen vuosittainen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, sen palveluksessa maksimissaan 250 henkeä ja sen taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Suurissa yrityksissä nämä luvut ylittyvät. (Tilastokeskus.) Tilastokeskuksen määritelmään pohjaten kaikki kyselyyn vastanneet olivat PK-yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. Liikevaihtoa koskevaan kysymykseen vastanneista yrityksistä oli liikevaihdon perusteella pienyrityksiä 29. Keskisuuria yrityksiä oli vastaajista neljä. Suuryrityksiä ei vastaajien keskuudessa ollut. Henkilöstömäärän mukaan luokiteltuna 29 yritystä vastanneista on pienyrityksiä ja keskisuuria yrityksiä oli kaksi. Henkilöstömääränkään mukaan luokiteltuna suuryrityksiä ei ollut. Kaksi vastaajaa ei vastannut yrityksen henkilöstömäärää koskevaan kysymykseen. Vastanneiden yritysten henkilöstömäärän ja liikevaihdon prosentuaalista jakautumista vastaajien kesken on havainnollistettu kuvioissa neljä ja viisi



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärä.



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto.

Kyselyyn vastanneiden yritysten yleisin toimiala oli teollisuus (23%). Toiseksi eniten vastauksia (15%) saatiin yrityksiltä, jotka luokittelivat itsensä luokkaan tukku- ja vähittäiskauppa, moottoriajoneuvojen ja -pyörien korjaus. Kolmanneksi eniten luokiteltiin yrityksen toimiala kuuluvaksi luokkaan muu palvelutoiminta. Kaiken kaikkiaan yritykset luokittelivat itsensä kuuluvaksi 14 eri toimialaan. Yhteensä vaihtoehtoja oli kysymyslomakkeessa annettu 23 kappaletta. Vastausten prosentuaalinen jakautuminen näkyy kuviossa kuusi.



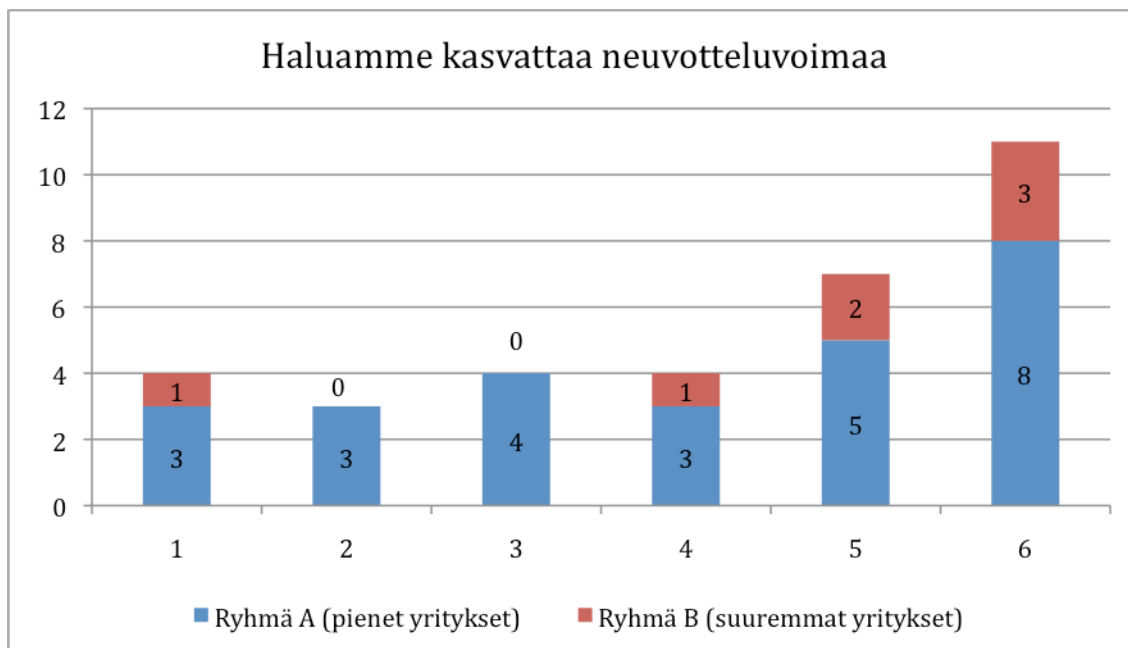
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden yritysten toimiala.

Muiden kysymysten tulosten tarkastelua varten vastanneet yritykset jaettiin kahteen ryhmään liikevaihdon perusteella. Näin muodostettiin pienten yritysten ryhmä ja keskisuurten yritysten ryhmä. Koska suuryrityksiä ei ollut ja keskisuuria yrityksiä oli vain neljä, luettiin yritykset, joiden liikevaihto oli viisi mutta alle kymmeneen miljoonaa, keskisuurten yritysten ryhmään. Tilastokeskus pitää rajana kymmenen miljoonan euron liikevaihtoa. Jatkossa vasutausryhmää, jossa liikevaihto on alle viisi miljoonaa, kutsutaan pienten yritysten ryhmäksi. Vastaavasti vasutausryhmä, jossa yritysten liikevaihdot ovat yli viisi miljoonaa euroa, kutsutaan suurempien yritysten ryhmäksi. Kuvaajissa pienten yritysten ryhmää nimitetään ryhmäksi A ja suurempien yritysten ryhmää ryhmäksi B.

Kyselylomakkeessa esitettiin vastaajille väittämiä ja vastausvaihtoehdot oli numeroitu yhdestä kuuteen. Likertin asteikkoa käytettäessä vastausvaihtoehtoja on useimmiten viisi tai seitsemän. Tässä kyselyssä vastausvaihtoehto 1 tarkoitti, että vastaaja oli väittämän kanssa eri meiltä. Vastausvaihtoehto 6 tarkoitti, että vastaaja oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kuusiportaisen asteikon avulla pystyttiin välttämään yleinen ongelma, jossa vastaukset painottuvat asteikon keskimmäiseen vastausluokkaan.

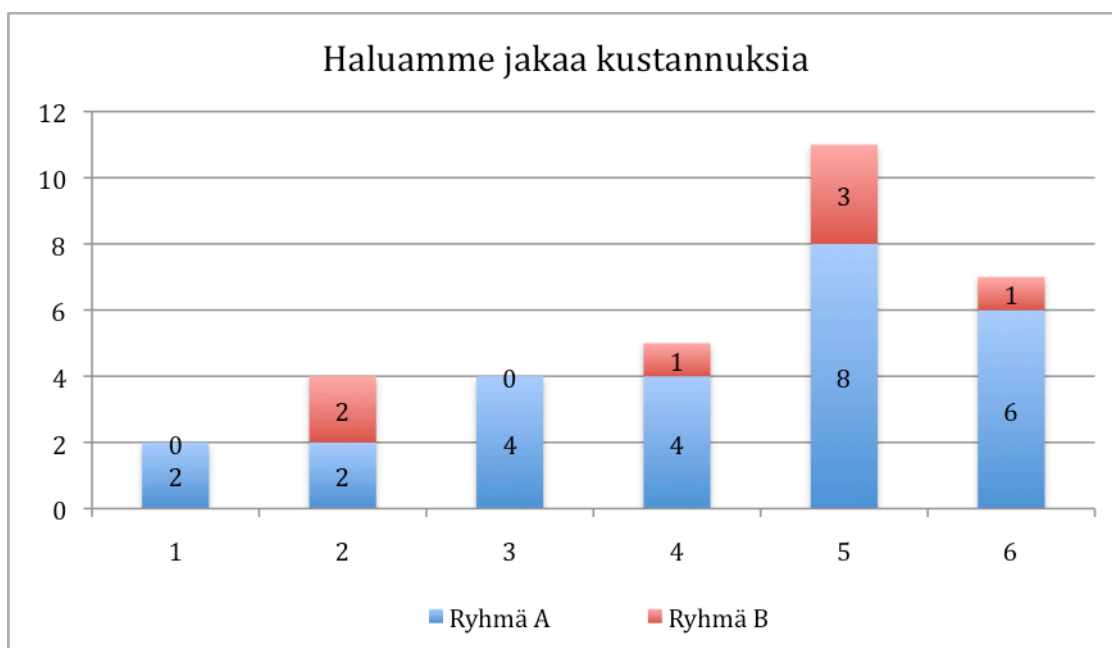
Tulosten analysointia varten vastausvaihtoehdot jaettiin kolmeen luokkaan. Vastauksia 1 ja 2 kutsutaan negatiivisiksi luokaksi, 3 ja 4 neutraaliksi luokaksi ja 5 ja 6 positiiviseksi luokaksi. Mikäli tuloksissa ilmenee tarvetta, neutraalia vastausluokkaa avataan tarkemmin negatiivisempaan vaihtoehtoon 3 ja positiivisempaan vaihtoehtoon 4.

Neuvotteluvoiman kasvattamiseen löytyi halua kummankin yritysryhmän joukosta. Pienistä yrityksistä väittämän ”haluamme kasvattaa neuvotteluvoimaa” kanssa täysin samaa mieltä eli vastausvaihtoehdon kuusi valitsi kahdeksan vastaajaa 26:sta. Positiivisesti asiaan suhtautui yhteensä 13 vastaajaa. Neutraali suhtautuminen väittämään oli seitsemällä vastaajalla ja negatiivisesti väittämään suhtautui kuusi vastaajaa. Suurempien yritysten ryhmässä halukkuus neuvotteluvoiman kasvamiseen oli vielä merkittävämpi. Positiivisesti väittämään suhtautui viisi vastaajaa seitsemästä, neutraalisti yksi ja negatiivisesti yksi. Vastausten tarkempi jakautuminen on nähtävissä kuviosta seitsemän.



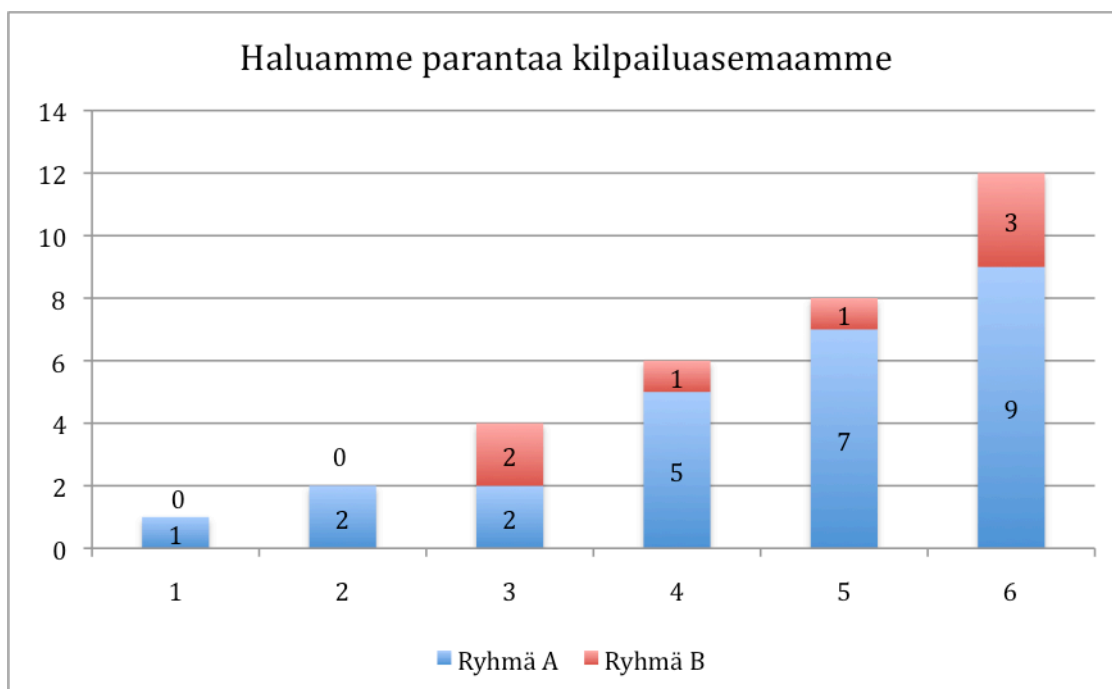
Kuvio 7. Väittämän ”Haluumme kasvattaa neuvotteluvoimaa” vastausten jakautuminen.

Kustannusten jakaminen kiinnosti kummassakin yritysryhmässä. Pienten yritysten ryhmässä väittämään ”haluumme jakaa kustannuksia” suhtautui positiivisesti 14 eli yli puolet vastaajista. Suurempien yritysten ryhmässä positiivisen vastausvaihtoehdon valitsi neljä vastaajaa. Neutraalin vastausvaihtoehdon valitsi pienten yritysten ryhmässä kahdeksan vastaajaa ja suurempien yritysten ryhmässä yksi. Negatiivisen vastausvaihtoehdon valitsi pienten yritysten ryhmässä neljä vastaajaa ja suurempien ryhmässä kaksi. Vastausvaihtoehtojen tarkempi jakautuminen näkyy kuviosta kahdeksan.



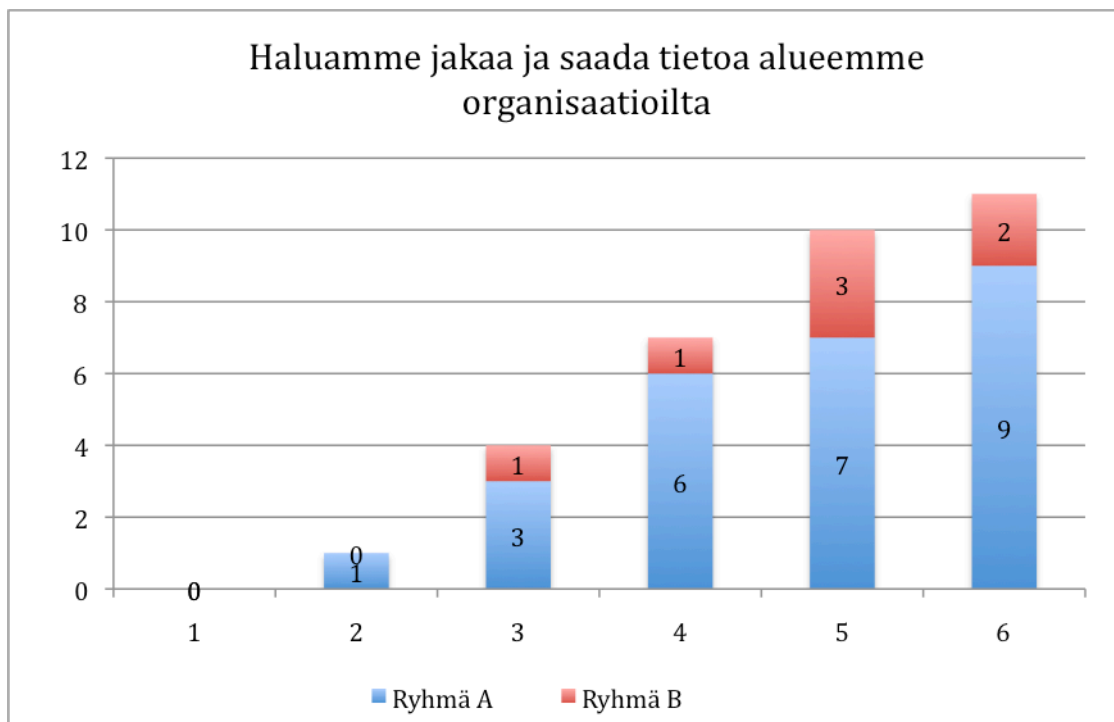
Kuvio 8. Väittämän ”Haluumme jakaa kustannuksia” vastausten jakautuminen.

Kilpailuaseman parantaminen kiinnosti vastaajia kummassakin ryhmässä. Pienten yritysten ryhmässä positiivisimman vastausvaihtoehdon valitsi yhdeksän vastaajaa ja positiiviseen vastausluokkaan kertyi yhteensä 16 vastausta. Neutraali vastausluokka jakautui kahtia. Enemmistö eli viisi vastaajaa seitsemästä valitsi positiivisemmän vastausvaihtoehdon 4. Negatiivisen vastausluokan valitsi kolme vastaajaa. Suurempien yritysten ryhmässä negatiiviseen vastausluokkaan ei saatu yhtään vastausta. Neutraaliin vastausluokkaan vastauksia saatiin kolme ja positiiviseen neljä. Vastausten tarkempi jakautuminen on nähtävissä kuviossa yhdeksän.



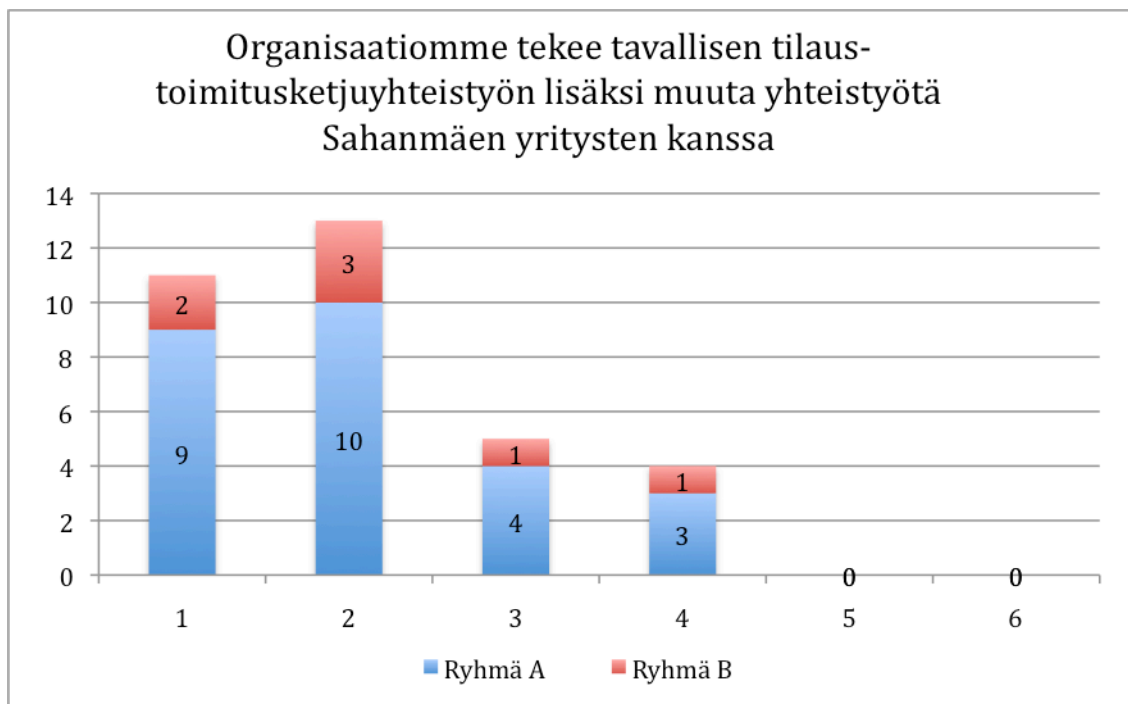
Kuvio 9. Väittämän ”Haluamme parantaa kilpailuasemaamme” vastausten jakautuminen.

Tiedon jakaminen ja saaminen muilta alueen organisaatioilta kiinnosti vastaajia kummassakin ryhmässä. Erittäin paljon samaa mieltä väittämän ”Haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta” kanssa oli 16 vastaajaa 26:sta ja näistä yhdeksän valitsi positiivisimman vaihtoehdon 6. Suurempien yritysten määrässä positiivisen vastausvaihtoehdon valitsi viisi vastaajaa seitsemästä. Neutraalin vastausvaihtoehdon vastaukset jakoutuivat pienten yritysten ryhmässä siten, että positiivisemmän vastausvaihtoehdon 4 valitsi kuusi vastaajaa ja negatiivisemmän vaihtoehdon 3 valitsi kolme vastaajaa. Negatiiviseen luokkaan vastauksia kertyi pienten yritysten ryhmässä yksi vastaus ja suurempien yritysten ryhmässä ei yhtään. Kummankin ryhmän vastausten jakautuminen näkyy kuvioista kymmenen.



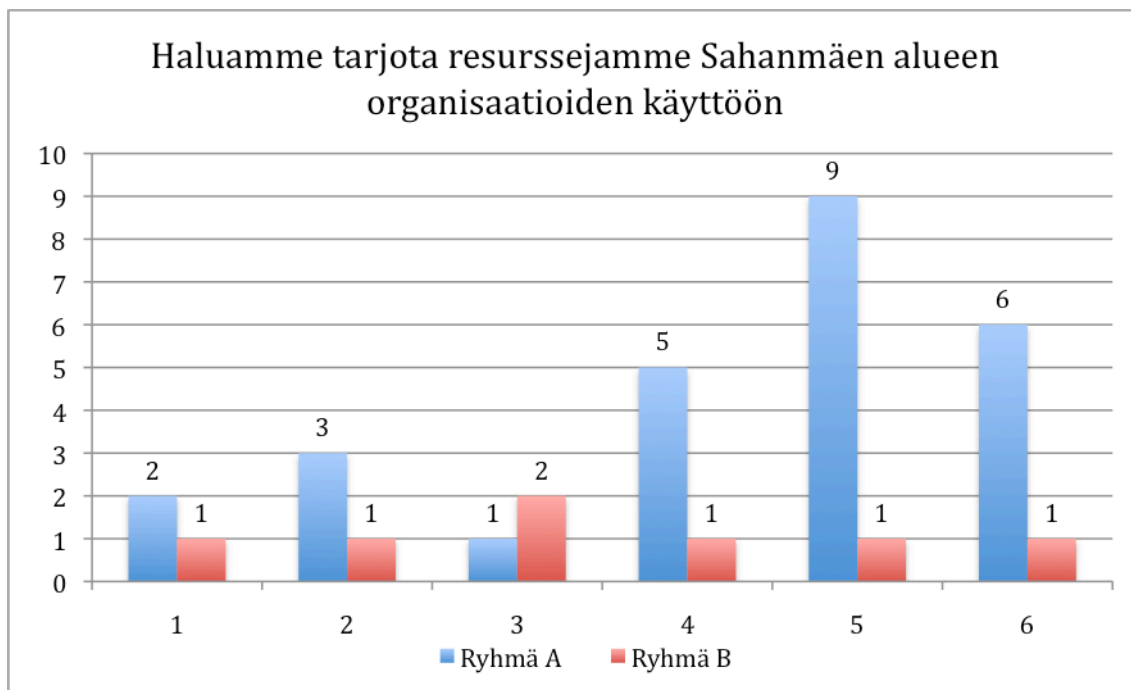
Kuvio 10. Väittämän ”Haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta” vastausten jakautuminen.

Suurin osa pienistä yrityksistä ei tee yhteistyötä tilaus-toimitusketjun ulkopuolella muiden Sahanmäen alueen yritysten kanssa. Negatiivisesti väittämään ”organisaatiomme tekee tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä Sahanmäen organisaatioiden kanssa” suhtautui pienten yritysten ryhmässä A 19 vastaajaa. Neutraali suhtautuminen oli seitsemällä vastaajalla ja positiivisesti väittämään ei vastannut kukaan. Positiivisia vastauksia ei ilmennyt suurempienkaan yritysten ryhmässä B. Neutraaleja vastauksia saatiin kaksi ja negatiivisia vastauksia viisi. Vastausten tarkempi jakautuminen näkyy kuviossa 11.



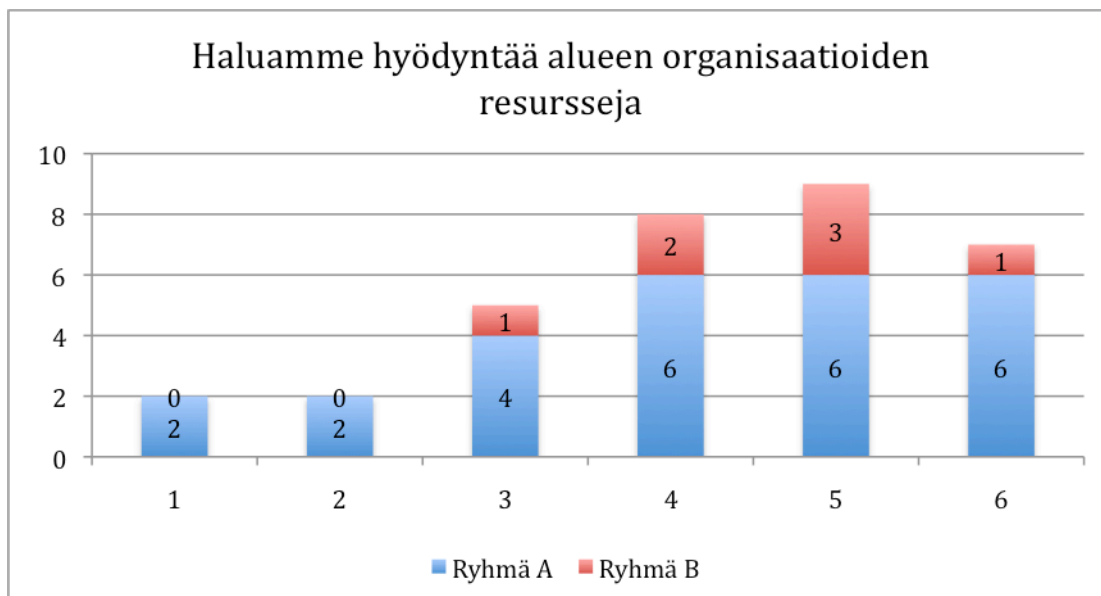
Kuvio 11. Väittämän ”Organisaatiomme tekee tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä Sahanmäen yritysten kanssa” vastauksien jakautuminen.

Halukkuus tarjota resursseja muiden alueen organisaatioiden käyttöön ja halukkuus hyödyntää muiden alueen organisaatioiden resursseja kuvastaa myöskin motivaatiota ja sitoutumista yhteistyöhön, mikä on onnistumisen edellytys. Halukkuus tarjota resursseja muiden Sahanmäen alueen organisaatioiden käyttöön on pienissä yrityksissä suurempia yrityksiä enemmän. Väittämään ”haluamme tarjota resurssejamme Sahanmäen alueen organisaatioiden käyttöön” vastasi positiivisesti pienten yritysten ryhmässä 15 vastaajaa. Eniten vastauksia eli yhdeksän saatiin luokkaan 5. Neutraaleja vastauksia tuli pienten yritysten ryhmässä kuusi, joista viisi oli vaihtoehtoja 4, joka on enemmän positiivinen kuin negatiivinen vastausvaihtoehto. Negatiivisesti resurssien jakamiseen suhtautui viisi vastaajaa. Suurten yritysten ryhmässä vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkiin vastausluokkiin. Ainoastaan lievästi negatiivinen vastausluokka 3 sai kaksi ääntä yhden sijaan. Vastauksien jakautuminen on nähtävissä kuvioista 12.



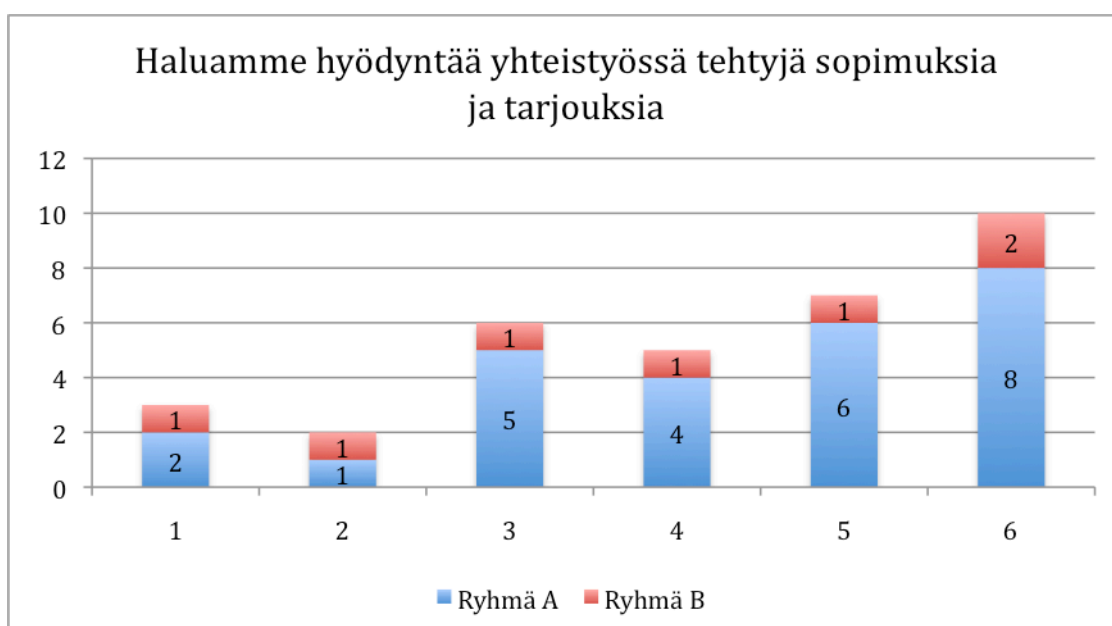
Kuvio 12. Väittämän ”Haluamme tarjota resursseja Sahanmäen alueen organisaatioiden käyttöön” vastausten jakautuminen.

Alueen muiden organisaatioiden resurssien hyödyntämiseen löytyi halukkuutta niin isojen kuin pienten yritysten ryhmässä. Erityisesti suurempien yritysten ryhmässä halukkuus on merkittävää. Positiivisesti muiden resurssien hyödyntämiseen suurempien yritysten ryhmässä asiaan suhtautui neljä yritystä eikä negatiivisesti suhtautuneita ollut ollenkaan. Neutraali suhtautuminen oli suurempien yritysten ryhmässä kolmella vastaajalla ja näistäkin kaksi oli valinnut vastausvaihtoehdon 4, joka on positiivisemmin väritynyt kuin vastausvaihtoehto 3. Pienempien yritysten ryhmässä resurssien hyödyntämisen kiinnostus jakautui melko tasaisesti. Positiiviseen luokkaan vastauksista sijoittui 12 kappaletta, neutraaliin luokkaan saatiin kymmenen vastausta ja negatiiviseen luokkaan neljä vastausta. Vastausten jakautumista on havainnollistettu kuviossa 13.



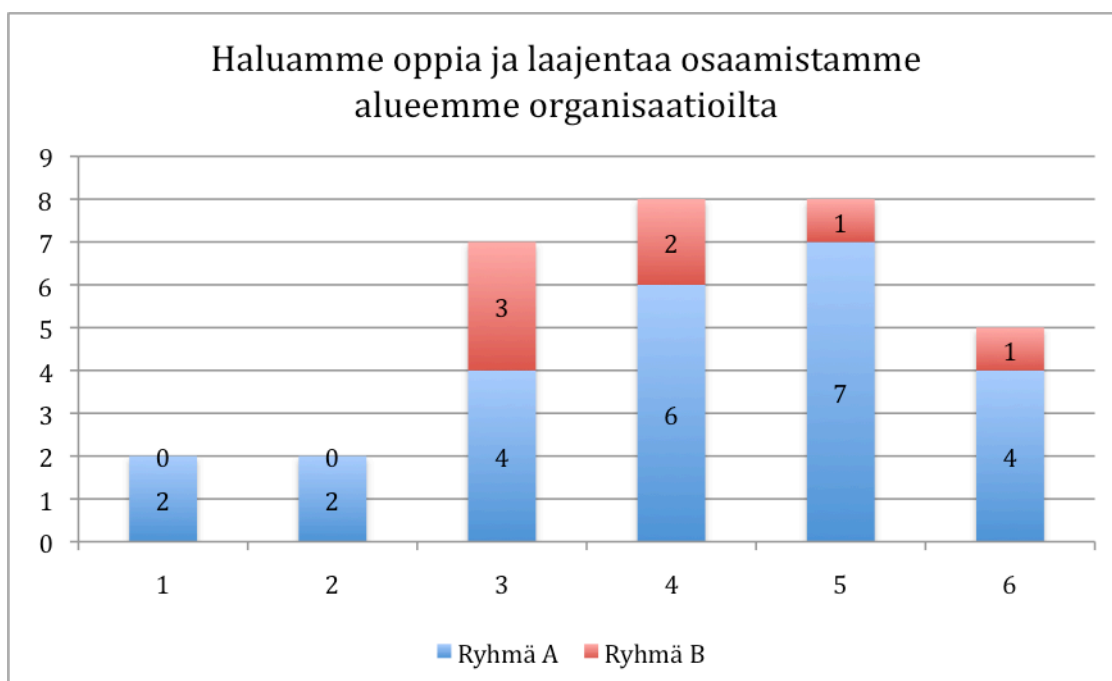
Kuvio 13. Väittämän ”Haluamme hyödyntää alueen organisaatioiden resursseja” vastausten jakautuminen.

Yhteistyössä tehtyjen sopimusten ja tarjousten hyödyntämisestä oltiin kiinnostuneita pienten yritysten joukossa. Positiiviseen vastausluokkaan saatiin 14 vastausta, neutraaliin luokkaan yhdeksän ja negatiiviseen kolme. Suurten yritysten ryhmässä vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Ainoastaan positiivisin vastausvaihtoehto sai kaksi vastausta. Kaikki muut vastausvaihtoehdot saivat yhden vastauksen. Vastausten jakautumien eri vastausvaihtoehdoille on nähtävissä kuviosta 14.



Kuvio 14. Väittämän ”Haluamme hyödyntää yhteistyössä tehtyjä sopimuksia ja tarjouksia” vastausten jakautuminen.

Uuden oppiminen ja osaamisen laajentaminen on tärkeää varsinkin nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kyselyssä kiinnostusta oppia ja laajentaa osaamista muilta alueen organisaatioilta ilmeni, että pienempien yritysten suhtautuminen asiaan on positiivisempi. Pienten yritysten ryhmässä eniten vastauksia, seitsemän kappaletta, kertyi vastausvaihtoehdolle 5. Yhteensä positiivisesti väittämään ”haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueemme organisaatioilta” suhtautui 11 vastaajaa. Neutraaleja vastauksia saatiin lähes yhtä monta eli kymmenen kappaletta ja negatiivisia neljä kappaletta. Suurempien yritysten ryhmässä eniten vastauksia kertyi vastausvaihtoehdolle 3, joka on neutraalin luokan lievästi negatiivinen vaihtoehto. Yhteensä neutraaliin luokkaan saatiin viisi vastausta ja positiiviseen kaksi vastausta. Negatiiviseen luokkaan ei vastauksia kertynyt yhtään. Vastausten tarkka jakautuminen näkyy kuviossa 15.



Kuvio 15. Väittämän ”Haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueemme organisaatioilta” vastausten jakautuminen.

Avoimeen kysymykseen ”näettekö Sahanmäen alueen organisaatioiden yhteistyössä esteitä, haittoja tai muita haasteita? saatiin sanallinen vastaus pienten yritysten ryhmästä 13:lta yritykseltä ja suurempien yritysten ryhmässä neljältä yritykseltä. Suurempien yritysten ryhmässä vastaukset olivat kaikki lyhyitä ja niissä ei nähty esteitä yhteistyölle. Yksi vastaaja näki kuitenkin haasteena yritysten erilaiset koot ja sen aiheuttamat poikkeavat tarpeet.

Pienien yritysten ryhmässä yleisin vastaus oli ettei esteitä, haittoja tai haasteita ole. Näin vastasi seitsemän vastaajaa 13:sta. Yksi vastaajista vastasi neutraalisti ”aika näyttää”. Muutamassa vastauksessa kerrottiin idea on hyvä, mutta yrityksen pienestä koosta johtuen resurs-

seja ei ole jaettavaksi. Ryhmän muutamassa vastauksessa arvailtiin, että toimialojen ja yritysten koon erilaisuuden tuovan haasteita. Eräs vastaaja kertoi yrityksensä olevan vahvasti konserniohjattu ja epäili, ettei yhteistyö kaikilta osin ole mahdollista konsernin toimitapojen puitteissa. Toinen vastaaja mainitsi yhteistyön organisoinnin tuomat haasteet ja pohti olisiko yhteistyön kehittäjänä ulkopuolinen taho vai joku alueen yrittäjistä.

Kaksi vastaajaa uskoi yhteistyön olevan hankalaa, mutta korostivat ettei se kuitenkaan tarkoita mahdotonta. Suurin osa vastaajista ei nähnyt varsinaisia esteitä, mutta muutama epäilivät ettei yhteistyökumppaneita löydy alueelta. Vastaajat korostivat omaa erilaisuuttaan muihin nähden. Erityisesti yritysten erilaiset toimialat ja kokoerot koettiin hankaliksi yhteistyön kannalta. Seuraavassa muutamia suoria lainauksia yritysten vastuksista:

”Emme näe isompia haasteita”

”Me olemme erilainen toimija verrattuna Sahanmäen yrityksiin. Yhteistyötahojen ja -muotojen löytäminen voi olla haasteellista, mutta ei mahdotonta.”

”Olemme niin pieni yritys toistaiseksi (1 työntekijä), ettei ole resursseja jakaa, eikä aikaa liemmin osallistua yhteistyöhön.

5 Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet

Liikevaihdoltaan suurempien yritysten ryhmä oli vastausmäärältään selkeästi pienempi kuin pienten yritysten ryhmä. Tämän vuoksi sen vastuksista on vaikeampi vetää päteviä johtopäätöksiä ja yleistyksiä ryhmän mielipiteistä. Pienten yritysten ryhmässä vastauksia oli analysoitavana enemmän ja niiden jakautumisesta voidaan vetää todenmukaisempia päätelmiä. Otoksen heterogeenisyys toimialojen suhteen vaikuttaa kuitenkin vastauksiin kummassakin ryhmässä.

Positiivisimmin kummankin ryhmän vastaajat suhtautuivat muilta oppimiseen. Eniten yksittäisiä vastaajia, 21 kappaletta, kertyi väittämän haluamme jakaa ja saada tietoa alueen muilta organisaatioilta positiiviselle vastausluokalle. Taloudellisesti helposti mitattavissa kustannussäästöihin liittyvät motivaattorit hankintayhteistyöhön, kuten halu hyödyntää yhteistyössä hankittuja sopimuksia ja tarjouksia ja halu jakaa kustannuksia, olivat myöskin tärkeitä vastaajille. Kysymykset keräsivät positiiviseen vastausluokkaan 17 ja 18 vastausta. Myös neuvotteluvoiman lisääminen kiinnosti ja se sai yhteensä 18 vastausta positiiviseen vastausluokkaan.

Nämä yllämainitut tulokset ovat yhteneviä teoriaosuudessa esitellyn Tellan ja Virolaisen (2001) hankintayhteistyön motiiveja tutkineen tutkimuksen kanssa. Resurssien tarjoamista koskeva kysymys sai sekin 17 positiivista vastausta ja resurssien hyödyntämistä kannatti 16 vastaajaa. Nämä kysymykset ja niiden vastaukset kuvastavat hyvin Tellan ja Virolaisen tutki-

muknessaan esittämiä motiiveja yhteishankinnoille ja tulokset ovat yhteneviä tutkimuksen kanssa. Myös Schotanus ym. (2010) määrittelee tutkimuksessaan ryhmän sisäisen dynamiikan yhdeksi menestystekijäksi horisontaalisessa hankintayhteistyössä. Tiedon vaihtoa tarvitaan yhteishankintaprosessin koordinointiin. Ihmisiin tutustuminen helpottaa kanssakäymistä ja Sahamäen yritysyhdistys voi jatkossa edistää asiaa järjestämällä yrityksille tilaisuuksia ryhmähengen muodostumiseen.

Tutkimuksen mukaan organisaatioilla ei ollut tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön ulkopuolisesta yhteistyötä Sahamäen yritysten kanssa. Hankintayhteistyöhön erittäin motivoituneet yritykset olisivat ehkä jo löytäneet yhteistyönmuotoja muilta yritystoiminnan osa alueilta. Tätä ei kuitenkaan pidä tulkita siten, että koska yhteistyötä ei ole, ei se yrityksiä kiinnostakaan. Keinoja yhteistyöhön alueen yritysten välillä ei ehkä ole vielä löydetty vaikka kiinnostusta asiaan olisikin tai ehkei resursseja sen käynnistämiseen yksinkertaisesti ole ollut. Yritykset voivat olla hyvinkin motivoituneita asian suhteen mikäli asia tuodaan ajankohtaiseksi ja sysäys liikkeelle tulee ulkopuolelta.

Vastaukset resurssien tarjoamisesta ja hyödyntämisestä ja tiedon jakamisesta ulkopuolisille kertoo siitä, että yritykset voisivat olla motivoituneita hankintayhteistyöhön syvemmillä tasolla. Positiivinen asennoituminen tiedon jakamiseen viittaa siihen, että yritys kykenee hahmottamaan hankintayhteistyön edut pidemmällä tähtäimellä eikä pelkästään nopeasti euroilla mitattavina hankintahinnan alennuksina. Teoriaosuudessa esitelty Schotanus, Telgen ja De Boerin tutkimus hankintayhteistyön menestystekijöistä painotti yritysjohton sitoutumista yhtenä menestystekijänä yksittäisten toimijoiden motivaation lisäksi. Suhtautumisesta tiedon jakamiseen ulospäin voidaan päätellä yrityskulttuurin avoimuudesta ja sitoutumisesta pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja luottamuksesta kumppaneita kohtaan.

Positiivisesta asenteesta hankintayhteistyötä kohtaan kertoo, ettei suurempia esteitä, haittoja ja haasteita nähty. Useampi vastaaja oli valinnut kysymyksen asetelusta sanan haasteet vastaukseensa esteiden ja haittojen sijaan. Muutama vastaaja korosti yhteistyön olevan varmasti hankalaa, muttei mahdotonta. Tämä vahvistaa näkemystä positiivisesta asenteesta aiheetta kohtaan ja on ehdottomasti hyvä merkki yhteishankintojen onnistumisen kannalta. Halua on, mutta käytännön toteuttaminen arveluttaa useampaa vastaajaa.

Pienten yritysten ryhmän tuloksista voidaan todeta, että he ovat kiinnostuneita ja ymmärtävät yhteishankinnoista saatavat mahdolliset edut hyvin. Pätevää vertailua suurempien yritysten luokkaan on vaikea tehdä koska suurempien yritysten luokkaan ei kertynyt kattavia vastauksia tarpeeksi. Tämän tutkimuksen perusteella suurempien yritysten ryhmässä ei oltu niin kiinnostuneita yhteistyöstä ja suuremmat yritykset kokivat pärjäävänsä omillaan. Suoraa vastustusta asian suhteen ei kuitenkaan havaittu. Osa pienistä, yhden tai kahden hengen, yrityk-

sistä suhtautui hankintayhteistyöhön kuitenkin hieman skeptisesti koska tiedostivat, ettei heillä ole jakaa resursseja muiden käyttöön. Tosin hekin olivat kyllä valmiita ottamaan hyötyjä vastaan. Yhteishankintojen organisoinnin kustannusten pelättiin syövän mahdolliset säästöt.

Tutkimuksen aikana heräsi muutamia ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Mikä yritysyhdistys alkaa organisoida yhteishankintoja konkreettisesti olisi hyvä pohtia miten kilpailulainsäädäntö ja kilpailun rajoitteet suhtautuvat tämän kaltaisiin horisontaalisiin yhteishankintoihin. Mikäli yritysyhdistyksessä tai hankintayhteistyössä on mukana julkisen alan toimijoita, pitää organisoijan olla tietoinen lainsäädännöstä julkisten hankintojen suhteen ja kilpailutusohjeistuksista. Myös yritysyhdistyksen juridinen asema virallisten sopimusten allekirjoittajana voi vaatia lisäselvityksiä.

Mikäli Sahanmäen alueen yritysyhdistys kokee tarpeelliseksi markkinoida yhdistystä potentiaalisille uusille jäsenille, se voisi järjestää tilaisuuksia, joissa alueen yritykset voisivat tutustua toisiinsa. Tämän kaltaisissa tilaisuuksissa voitaisiin jakaa informaatiota niin yrityksistä itsestään kuin yritysyhdistyksestäkin. Olisi hyvä laatia esimerkkilaskelma jostakin horisontaalisen yhteishankinnan avulla hankitusta tuotteesta tai palvelusta markkinoinnin tueksi. Jos alueen yrittäjille havainnollistetaan laskelmia euromääräistä kustannussäästöistä, joita horisontaalisen hankintayhteistyön avulla voidaan saavuttaa, he varmasti ymmärtävät asian edut. Tutkimusmateriaalista kokonaisuudessaan nousi esiin epäily siitä, ymmärtävätkö yritykset yhteistyöhön liittyvän terminologian ja mitä yhteishankinnoilla todellisuudessa tarkoitetaan. Konkreettiset esimerkit selkeyttäisivät asiaa ja voitaisiin varmistaa, että osapuolet puhuvat samasta asiasta. Helposti ymmärrettävät esimerkit hankintayhteistyöstä voisivat olla hyvä tapa viedä eteenpäin horisontaalisen hankintayhteistyön asiaa ja innostaa yrityksiä aktivoitumaan asian suhteen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Ek, E. & Salo-Kimppa, S. 1994. Verkostotalouden työkirja. 1. Yritysyhteistyö. Kansainvälisen verkostotalouden instituutti.

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.

Euroopan komissio. 14.01.2011. Tiedonantoja ja ilmoituksia 2011/C 11/01 Euroopan unionin virallinen lehti. 54. vuosikerta.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, S., Remes, P., Saajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 10. Osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Lahtinen, H. & Sivén, S. 2014a. Yhteistoimintamallit Logistiikka- ja yritysalueilla. Teoksessa Sivén, S. (Toim.) Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla. Case:Reslog hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea julkaisut.

Lahtinen, H. & Sivén, S. 2014b. ResLog-hanke. Teoksessa Sivén, S. (Toim.) Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla. Case:Reslog hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea julkaisut.

Nyholm, J. 2004. Hankintayhteistyö yritysten välisen yhteistyön käynnistäjänä teknisessä tukukaupassa Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.

Schotanus, F. 2007. Horizontal cooperative purchasing. Doctor of Philosophy thesis. Dissertation. University of Twente.

Schotanus, F., Telgen, J. & de Boer, L. 2010. Critical Success Factors for Managing Purchasing Groups. *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 16, 51-60.

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

Tella, E & Virolainen, V.-M. 2005. Motives behind purchasing consortia. *International Journal of Production Economics* Volumes 93-94, 8 January 2005, Pages 161-168

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Tammi.

Vesalainen, J. & Asikainen, P. 1993. Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pk-sektorilla. Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede 63. Tutkimuksia 16.

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

Sähköiset lähteet

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013. Mitä tarkoittaa tuottajavastuu? Viitattu 10.4.2015.

https://www.ely-keskus.fi/web/ely/aiheet/-/journal_content/56/13166/8543271?p_p_auth=mLn8Yqm6

EsLogC. 2012. Tietoa hankkeesta. Viitattu 03.04.2015
<http://www.eslogc.fi/fi/tietoa-hankkeesta.html>

Hansel Oy. 2014. Yhteishankinnat. Viitattu 06.04.2014.
<https://www.hansel.fi/hansel/yhteishankinnat/>

Health Industry Group Purchasing Association. 2011. An examination of the growing group purchasing business model across multiple industries. Viitattu 10.04.2014.
http://c.ymcdn.com/sites/www.supplychainassociation.org/resource/resmgr/research/gpo_study_business_model.pdf

Hyvinkää. 2014a. Yrittäjänä Hyvinkäällä. Viitattu 01.04.2015
<http://xn--hyvink-guaa.fi/fi/Yrittajjyys-ja-elinkeinot-/Yrittajana-Hyvinkaalla/>

Hyvinkää. 2014b. Hyvinkää, yrityksesi oikea osoite. Viitattu 28.3.2015.
<http://www.hyvinkaa.fi/Tiedostot/yrittajjyys/Yrityskirjeet/Yrityskirjemarraskuu%202014.pdf>

Kaupan liitto. Toimintaympäristö. Viitattu 02.04.2015.
http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaymparisto

Logistiikan maailma. Citylogistiikka. Viitattu 14.04.2015.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Citylogistiikka>

Mustonen, S. 2008. Sahanmäen teollisuusalue. Viitattu 01.04.2015.
http://www.hyvinkaakuvat.com/paikkasivut/sahanmaen_teollisuusalue.htm

SOK. 2008. S-ryhmä osakkaaksi pohjoismaiseen Coop Tradingiin. Viitattu 09.04.2015.
https://www.s-kanava.fi/uutinen/1762008-s-ryhma-osakkaaksi-pohjoismaiseen-coop-tradingiin/126774_66560

Source 1 Purchasing. The Complete guide to Co-Sourcing. Viitattu 06.04.2014.
<http://info.source1purchasing.com/the-complete-guide-to-co-sourcing>

Taloussanakirja. 20014. Horisontaalinen. Viitattu 06.04.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?termi=horisontaalinen>

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 08.04.2015.
http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Julkaisemattomat lähteet

Sivén, S. 2015. ResLog lähteitä? Sähköposti Anni Jokiselle 27.03.2015. Tulostettu 14.04.2015

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.....	8
Kuvio 2. Terminologian päällekkäisyys havainnollistettuna	12
Kuvio 3. Yritysyhdistyksen asema	15
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärä	20
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto	20
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden yritysten toimiala	21
Kuvio 7. Väittämän ”Haluamme kasvattaa neuvotteluvoimaa” vastausten jakautuminen .	23
Kuvio 8. Väittämän ”Haluamme jakaa kustannuksia” vastausten jakautuminen	23
Kuvio 9. Väittämän ”Haluamme parantaa kilpailuasemaamme” vastausten jakautuminen	24
Kuvio 10. Väittämän ”Haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta” vastausten jakautumien	25
Kuvio 11. Väittämän ”Organisaatiomme tekee tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä Sahanmäen yritysten kanssa” vastauksien jakautuminen.....	26
Kuvio 12. Väittämän ”Haluamme tarjota resursseja Sahanmäen alueen organisaatioiden käyttöön” vastausten jakautuminen	27
Kuvio 13. Väittämän ”Haluamme hyödyntää alueen organisaatioiden resursseja” vastausten jakautuminen	28
Kuvio 14. Väittämän ”Haluamme hyödyntää yhteistyössä tehtyjä sopimuksia ja tarjouksia” vastausten jakautuminen	28
Kuvio 15. Väittämän ”Haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueemme organisaatioilta” vastausten jakautuminen	29

Taulukot

Taulukko 1. Hankintayhteistyön hyödyt ja haasteet.	18
---	----

