



Teijo Palander



Mika Vainikka

Teijo Palander ja Mika Vainikka

Puutavaran toimittajien ja asiakkaiden yhteistyömahdollisuudet laajavastuisessa urakoinnissa

Palander, T. & Vainikka, M. 2006. Puutavaran toimittajien ja asiakkaiden yhteistyömahdollisuudet laajavastuisessa urakoinnissa. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2006: 369–381.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli ratkaista miten autokuljetukseen liittyvää yhteistyötä voisi kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin sekä puutavaran toimittajien että toimittajien ja asiakkaiden välistä yhteistyötä. Tutkimus tehtiin kirjekyselynä vuonna 2005. Itäsuomalaisten kuljetusyrittäjien (46 kpl) vastausten perusteella kiinnostavin toimittajien välinen yhteenliittymä oli osakeyhtiö. Yrittäjien mielestä yhteisessä osakeyhtiössä liiketoiminta perustuisi laskutukseen ja yhtiö perustettaisiin palvelujen myyntiä ja markkinointia varten. Osakeyhtiö tekisi omat sopimuksensa osakeyhtiön kanssa. Tutkimuksessa myös selvisi, että kuljetusyrittäjillä ei ole riittäviä valmiuksia johtaa yhteistä yritystä, joka huolehtisi sekä puunkorjuusta että kuljetuksesta. Puutavaran toimittajien ja heidän asiakkaidensa välistä yhteistyötä tutkittiin alueyrittämisen näkökulmasta. Autokuljetusyrittäjät (45 %) pitivät tärkeimmän asiakkaansa vastustusta ja suhtautumista merkittävänä alueyrittäjyyden esteenä. Etenkin pienet ja keskikokoiset yritykset (60%) olivat tätä mieltä. Yrittäjät myös kokivat, että alueyrittäjyys on metsäteollisuuden keino siirtää puunhankinnan suunnittelutehtävät ja vastuut korvauksetta yrittäjille. Lisäksi yrittäjien mielestä nykyisessä alueyrittäjyyden toimintaympäristössä liiketoiminnan kannattavuus ei parane yrityskoon kasvaessa. Tulosten perusteella autokuljetusyrittäjät olivat kiinnostuneita nykyisiä yhteistyömuotoja (aliurakointi, työyhteenliittymä, muu verkottuminen, alueyrittäminen) tiiviimmästä yhteistyöstä. Jos puutavaran kuljetusalalla yhteistyön tavoitteena on autokuljetustoiminnon ulkoistaminen, pitäisi päätöksentekijöiden kehittää nykyistä toimintaympäristöä suuntaan, jossa puutavaran toimittajien nykyistä järjestäytyneemmät yhteenliittymät olisivat toteuttamiskelpoisempia.

Asiasanat: Alueyrittäminen, liiketoiminta, toimintaympäristö, ulkoistaminen
Yhteystiedot: Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta, PL 111, 801010 Joensuu
Sähköposti teijo.s.palander@joensuu.fi
Hyväksytty 6.9.2006

I Johdanto

Puunhankintaprosessi toteutetaan puutavaran toimittajien ja asiakkaiden yhteistyön avulla. Puutavaran toimittajat ja asiakkaat voidaan ryhmitellä monin tavoin sen mukaan kuinka laajasti prosessia tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaprosessia, jossa puutavaran toimittajalla tarkoitetaan autokuljetusyrittäjästä ja asiakkaalla puunhankintaorganisaatiota. Perinteisesti puunhankintaorganisaatioilla on suorat kuljetussopimukset jokaisen autokuljetusyrittäjän kanssa. Näillä urakointisopimuksilla määritetään hyvin tarkasti yrittäjän vastuulle kuuluvat kuljetustoiminnon tehtävät. Nykyistä autokuljetusyrittämistä kuvaavaa on myös kuljetusyrittäjiltä puuttuva liiketoiminnalle tyypillinen laskutusmahdollisuus (Metsäalan yrittäjäseminaari kampsesi... 2005). Tässä toimintaympäristössä autokuljetuksen kustannustehokkuus on perustunut pienyrittäjien oman työn suureen määrään. Näin on saavutettu Suomen olosuhteisiin nähden suhteellisen alhaiset suorat kuljetuskustannukset.

Tarkasta kuljetustehtävien määrittelystä aiheutuu asiakkaalle vaihtoehtoiskustannuksia. Vaihtoehtoiskustannukset muodostuvat raskaasta puunhankintaorganisaatiosta, jota tarvitaan kuljetustoiminnon johtamista ja ohjausta varten. Viime vuosikymmeninä metsäteollisuuden globalisaatio on aiheuttanut puunhankintaorganisaatioiden keventymistä (Palander 2000). Samalla seurataan yleisiä kansainvälisiä johtamisfilosofoita ja tavoitellaan muiden toimialojen tuotto-odotuksia. Jos organisaatiot edelleen kevenevät, voidaan olettaa, että perinteistä autokuljetuksen urakointimallia on mahdotonta soveltaa käytännössä, koska kuljetuksesta vastuussa olevat työnjohtajat vähenevät liikaa suhteessa johtamiseen ja ohjaukseen tarvittavan työn määrään.

Nykyisessä muuttuvassa toimintaympäristössä metsäteollisuus on lisäämässä puunhankinnan kustannustehokkuutta kuljetusyrittäjille tarjotun laajavastuuisen urakoinnin avulla (Högnäs 2000, Högnäs ja Vuorenmaa 2004, Palander ym. 2006). Yleisemmällä teoreettisella tasolla tarkastellen autokuljetuksen laajavastuuisen urakointi on osa muilta aloilta tuttua liiketoiminnan ulkoistamista. Vaihdamme kustannusteoriaa soveltaen ulkoistaminen alentaa teollisuuden raaka-aineen tehdashintaa, josta seuraa,

että puunhankinnan kustannustehokkuus ja metsäteollisuuden kansainvälinen kilpailukyky lisääntyvät (Williamson 1975, 1985, Palander ym. 2006).

Autokuljetuksen laajavastuuisen urakointi on ollut vaikeasti määritettävä ilmiö, koska puunhankintaorganisaatiot voivat korostaa vastuun eri ulottuvuuksia ja kuljetusyrittäjät voivat kehittää erilaisia yhteisliittymiä (Palander ym. 2006). Lisäksi puunhankintaorganisaatiot ovat laajentamassa kuljetusyrittäjien vastuita erilaisilla yhteistyönimikkeillä (kokonaisurakointi, kumppanuus, alueyrittäjyys, alueurakointi, avainyrittäjyys). Metsäalalla sovellettiin 1990-luvun alussa kokonaisurakointia, jolla tavoiteltiin kustannussäästöjä yhdistämällä puutavaran korjuu ja autokuljetus (Metsäalan yrittäjien neuvottelukunta 1990, Tapola 1990). Muutosta ei kuitenkaan tapahtunut ja kokonaisurakointi jäi kokeiluksi. Jostain syystä kuljetusyrittäjät ovat vieläkin erittäin vähän kiinnostuneita korjuuyrittäjien yhteistyöstä (Ala-Fossi ym. 2004). Hieman myöhemmin 1990-luvun loppupuolella Metsähallituksessa aloitettiin kumppanuustoiminta (Högnäs 2000). Viime vuosina metsäteollisuudessa on sovellettu myös muita edellä mainittuja laajavastuuisen urakoinnin yhteistyövaihtoehtoja (Rantanen 2003, Avainyrittäjyys... 2004, Holopainen 2004). Käytännössä laajavastuuisen urakoinnin tavoitteena on lisätä korjuu- ja kuljetusyrittäjien alueellista vastuuta.

Alueyrittäjyys on laajavastuuisen urakoinnin yksi ilmentymä (Palander ym. 2006). UPM-Kymmene Oyj:n avainyrittäjyys-käsite tarkoittaa suunnilleen samaa kuin alueyrittäjyys. Metsäalalla alueyrittäjyys on uusi asia, mutta sitä muistuttavia toimintatapoja on käytetty vuosikymmeniä esimerkiksi maansiirto- ja tienrakennusaloilla. Itse asiassa metsäalan alueyrittäjyydestä on vähän tutkittua tietoa. Tähän mennessä alueyrittäjyyttä on tutkittu haastatteleamalla Metsäliitto Osuuskunnan yrittäjiä. Tulosten mukaan Metsäliiton Kaakkois-Suomen suuret kuljetusyrittäjät olivat kiinnostuneempia alueyrittäjyydestä kuin pienet ja nykyiset alueyrittäjät kokivat alueyrittäjyyden muita kuljetusyrittäjiä positiivisemmin (Ala-Fossi ym. 2004).

Alueyrittäjyys merkitsee sitä, että puunhankintaorganisaatio tekee kuljetussopimuksia nykyistä harvempien kuljetusyrittäjien kanssa. Käytännössä sopimus sisältää laajempia, monipuolisempia ja vastuullisempia tehtäväkokonaisuuksia. Sopimuksen

velvoitteet alueyrittäjä toteuttaa saamansa toimeksiantannon mukaisesti joko itse tai yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa. Jaakkolan (2003) mukaan tämä yhteistyö voi tapahtua muun muassa seuraavin yhteenliittymin:

- pää- ja osaurakoitsijan yhteenliittymä (aliurakointi),
- työyhteenliittymä,
- yhteisyritys,
- fuusio ja
- yrityskauppa.

Metsäliitto Osuuskunta määrittelee alueyrittäjän seuraavasti (Ala-Fossi ym. 2004): ”Alueyrittäjä vastaa itsenäisesti Metsäliiton kanssa sovitusta puunhankintaan liittyvästä tehtäväkokonaisuudesta määrittelyllä maantieteellisellä alueella. Sopimus sisältää ainakin puunkorjuun ketjutuksen suunnittelun, koneellisen ja metsurityönä tehtävän hakkuun sekä metsäkuljetuksen. Tapauskohtaisesti kokonaisuuteen liitetään autokuljetus ja myös muita puunhankinnan tehtäviä.” Tapauskohtaisuus tarkoittaa todennäköisesti toimijoiden erilaisten yhteistyövalmiuksien ja -mahdollisuuksien vaikutusta sopimuksen sisältöön. Jotta alueyrittäjyys voisi kehittyä osaksi puunhankintaprosessia, tarvitaan yhteistyövalmiuksia ja -mahdollisuuksia kuvaavaa yleistettävää tutkimustietoa autokuljetuksen toimijoista, yhteistyöstä ja toimintaympäristöstä.

Alueyrittäjyys on yleistynyt hitaasti. Stora Enso Oyj ei toistaiseksi ole tehnyt autokuljetuksen laajavastuisia sopimuksia ja osa UPM-Kymmenen ja Metsäliiton kuljetusyrittäjistäkin on sopimusten ulkopuolella. Kuljetusyrittäjien mielipiteiden selvittäminen voisi edistää alueyrittäjyyden kehittämistä tai ainakin kehittää nykyisiä kuljetusyritysten yhteenliittymiä oikeaan suuntaan hyvissä ajoin ennakoiden myös tulevia toimintaympäristön muutoksia. Väärin kehittämissäätöksistä aiheutuvat kuljetusalan virheinvestoinnit voisivat jarruttaa alueyrittäjyyden kehittämistä investoinnin poistoajan.

Tässä tutkimuksessa kysytään kuljetusyrittäjien mielipiteitä sen tutkitun tiedon varassa, joka liittyy alueyrittäjyyteen ja ulkoistamiseen sekä on relevanttia laajavastuisen urakoinnin toimintaympäristössä. Alueyrittäjyys on malli puutavaran toimittajan ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä. Högnäs (2000) on tutkinut yrittäjien välistä yhteistyötä ja esittänyt teoreettisen perustan, jota tässä tutkimuksessa

sovelletaan yhteistyötä selvittävien kysymysten laadinnassa. Hänen kumppanuutta korostava lähestymistapansa sopii nykyisessä toimintaympäristössämme tutkimuksiin, joissa ratkaistaan käytännön kehittämisiongelmiä. Käytännössä alueyrittäjyys on lähellä alueurakointia, mutta teoriassa alueyrittäjyys mahdollistaisi asiakkaan ja toimittajan välisen liiketoiminnan laskutuksen. Tässä tutkimuksessa liiketoiminta nähdään tärkeänä. Siksi tutkimusongelmaan soveltuvat liiketieteen teoriat muodostivat toisen näkökulman kysymysten laadintaan.

Tutkimusten mukaan ulkoistamista voidaan edistää kasvattamalla sopimuskokoa, laajentamalla tehtäväkokonaisuuksia ja antamalla yrittäjille enemmän toimintavapautta kuten Högnäs ja Vuorenpää (2004) ovat ehdottaneet. Nämä toimenpiteet edellyttäisivät kuljetusyritysten välisen yhteistyön kehittymistä kohti liiketaloudellisesti kannattavia yhteenliittymiä. Högnäsin (2000) mukaan tulevaisuudessa on vähemmän ja isompia kuljetusyrityksiä, jotka nykyistä enemmän verkostoituvat. Palanderin ja Väättäisen (2005) mukaan nykyiset kuljetustoiminnot myös eriytyvät ja keskittyvät eri tavalla siten, että puunhankintaprosessiin tulee nykyisten organisaatioiden välille uusia toimijoita eli koordinaattoreita. Ala-Fossin ym. (2004) tekemässä tutkimuksessa palvelun toimittajat suhtautuivat myönteisemmin ulkoistetun toiminnan työyhteenliittymiin kuin ulkoistetun toiminnan aliurakointiin. Palanderin ym. (2006) tutkimuksen mukaan sekä palvelun toimittajat että asiakkaat arvioivat palvelun toimittajien työyhteenliittymät heikoimmaksi autokuljetuksen organisointivaihtoehdoksi. Nämä ristiriitaiset tulokset saattavat johtua siitä, että monet kuljetusyrittäjät eivät ymmärtäneet ulkoistettua toimintaa sen jäsenymättömyyden vuoksi. Aiemmassa tutkimuksessa vaihtoehtojen vertailu perustui tutkitun tiedon asemesta enemmän mielikuviin. Tuolloin alueyrittäjyydestä oli vasta ensimmäisiä kokemuksia.

Laajavastuisia sopimuksia solmineet kuljetusyrittäjät ovat toistuvasti tuoneet esille nykyisen alueyrittäjyyden puutteet. Merkittävänä kehityksen esteinä nähdään laskutusmahdollisuuden puuttuminen ja nykyisen kuljetusohjauksen haitat (Metsäalan yrittäjäseminaari kampesi... 2005). Ensin mainittu estää aidon liiketoimintaosaamisen kehittymisen. Liiketaloustieteen teoria esittelee liiketoiminnan mittareita ja koordinoitimenetelmiä, joita voisi soveltaa ja

hyödyntää käytännössä, jos ulkoistaminen perustuisi laskutukseen (Bititci ym. 2005). Suomessa näiden johtamisen työvälineiden soveltaminen on mahdollista, koska puunhankintaorganisaatio maksaa yrittäjälle edelleen urakkapalkkaa yrittäjän toimittaman kuljetusmäärän mukaan. Toisena alueyrittäjyyden puutteena mainittiin kuljetuksenohjauksen haitat. Ne aiheutuvat puunhankintaorganisaation sisäisenä toimintotehtävänänsä toteuttamasta ajoneuvokohdaisesta ohjauksesta. Tämä kuljetusten johtamistapa suo yrittäjille varsin vähän mahdollisuuksia omien resurssien järjestämiseen, mikä johtaa usein epätarkoituksenmukaiseen toimintaan. Yrittäjien mukaan vastuisiin tulisi kuulua kuljetusmäärien hallinta ja kuljetusten reititys. Näin saavutettaisiin monia etuja sekä heille että puunhankintaorganisaatioille. Etuina mainitaan ryhmäkuljetukset, korkea resurssien käyttöaste, meno-paluukuljetus, varastojen hallinta, kausihuippujen hallinta, synergiaedut sekä parempi kokonaiskuva myös puunkorjuusta ja tehtaiden puuhuollon koko logistisesta ketjusta (Palander 2005).

Edellä esitetyn tutkimustiedon ja teorioiden mukaan ulkoistaminen ja samalla alueyrittäjyys perustuvat yhteistyöhön, mutta näyttäisi siltä, että yritysten yhteistyötä voisi kehittää paremmaksi. Bengtsson ja Kock (2000) mukaan liiketoimintaverkostossa voi jopa kilpailla ja tehdä yhteistyötä samanaikaisesti. Näillä perusteilla oletettiin, että alueyrittäjyys ei yleisty, koska sekä puutavaran toimittajien että toimittajien ja asiakkaiden välinen yhteistyö on jäsentymätöntä nykyisessä, joskin muuttuvassa laajavastuisen urakoinnin toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli ratkaista miten yhteistyötä voisi kehittää. Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimuksessa kysyttiin kuljetusyrittäjien mielipiteitä heidän yhteistyövalmiuksista ja -mahdollisuuksista. Erityisesti selvitettiin aiheuttaako asiakassuhde ja kuljetusyrittäjien koko mielipide-eroja. Lisäksi tässä työssä selvitettiin miksi kuljetusyrittäjät eivät ole kiinnostuneita yhteistyöstä korjuuyrittäjien kanssa.

2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksessa oli kvantitatiiviset eli määrälliset ja kvalitatiiviset eli laadulliset osat. Kirjekysely lähetettiin kaikille Suomen kuljetus ja logistiikka SKAL ry:n Itä-Suomen alueella toimiville puutavaran autokuljetusyrietyksille. Kvantitatiivisella analyysillä selvitettiin toimintamääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä numeerisia vaikutussuhteita. Koska kvantitatiivinen tieto kuvaili vain tilastollisesti yleistettäviä yhteistyön ilmenemismuotoja, tutkimuksessa oli myös kvalitatiivinen osa, jolla täsmennettiin yhteistyötä kuvailevia taustatekijöitä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kysyttiin seuraavia asioita: Millainen on kuljetusyrittäjien halukkuus erilaisten yhteenliittymien muodostamiseen ja mikä on niiden merkitys kannattavuudelle? Mikä estää alueyrittäjyyden yleistymistä kuljetusalalla? Kuinka urakanantajat suhtautuvat alueyrittäjyyteen? Ovatko yrittäjät valmiita siirtymään aliurakoitsijaksi alueyrittäjän palvelukseen, vai lopettavatko he toimintansa kokonaan, jos he eivät itse pääse alueyrittäjiksi?

Tutkimusaineisto hankittiin vuonna 2005 strukturoidun etukäteen laaditun kyselylomakkeen avulla. Aineisto koostui puutavaran kuljetusyrietyksille postitettuun kyselyyn saaduista vastauksista. Kyselyn kohteena olivat Suomen kuljetus ja logistiikka SKAL ry:n Itä-Suomen alueella toimivat jäsenyrietykset. Yhdistykseen kuuluvia puutavaran kuljetusyrietyksiä on alueella noin 160, joista alueyrittäjiä on noin 60. Alueella on myös muutama yhdistykseen kuuluton yritys, mutta niiden osuus kuljetettavasta puumäärästä on niin pieni, ettei nähty tarpeelliseksi etsiä omistajien yhteystietoja. Tämän tutkimuksen perusjoukkona olivat laajavastuisen urakointisopimusten ulkopuolella olevat kuljetusyrittäjät (n. 100 kpl), koska heistä ei ole tutkimuksiin perustuvaa tietoa. Vastanneissa oli kaksi alueyrittäjää sekä kaksi avainyrittäjää. Heidät hyväksyttiin aineistoon, koska he vasta aloittelivat toimintaansa avainyrittäjinä.

Kyselylomakkeita palautui 50 kpl. Tilastollisiin testeihin hyväksyttiin 46 kuljetusyrittäjän vastaukset. He vastasivat asiallisesti lomakkeen kysymyksiin ja väitteisiin. Täten palautusprosentiksi tuli 50 % ja vastausprosentiksi 46 %. Pari yrittäjää palautti tyhjän lomakkeen ja joku vastasi epäasial-

lisesti tai oli kirjoittanut vapaamuotoisen sanallisen kommentin tutkimusta kohtaan. Vastaajien muodostama joukko edusti hyvin perusjoukkoa. Edustavuus selvitetiin vertaamalla vastanneiden taustatietojen jakaumia jäsenrekisterin vastaaviin jakaumiin. Sopivan, valmiin, vaihtoehdon ympyröimistä tai rastittamista vaativissa tehtävissä vastaajia oli 42–45 kpl riippuen kysymyksestä. Näissä kysymyksissä vastaaja valitsi vaihtoehdon tai asetti vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Sanallista vastausta vaativiin avoimiin kysymyksiin vastasi noin puolet yrittäjistä. Näissä vastaaja pystyi selittämään mielipiteitään ilman valmiita vastausvaihtoehtoja.

Kyselyssä oli kolme osiota. Ensimmäisessä osiossa yrittäjiltä kysyttiin heidän yrityksensä nykyistä tilannetta ja taustatietoja, esimerkiksi yritysmuotoa, sopimusmuotoa, toiminnan laajuutta ja tärkeintä asiakasta viimeisen vuoden aikana. Kahta viimeksi mainittua tietoa käytettiin yritysten ryhmittelyssä. Tutkimuksen kysymykset olivat samoja jokaisen tutkittavan ryhmän osalta, koska vastauksien eroja vertailtiin eri ryhmien välillä. Koska useimmat yrittäjät ilmoittivat työntekijämääränsä yhtenä lukuna erottelematta eri toimialoja tai työtehtäviä, oli mahdollonta päätellä kuinka moni työntekijä osallistui puutavaran kuljetukseen liittyviin tehtäviin. Koska toiminnan laajuuden ilmaisijana työntekijämäärä oli vahvasti sidoksissa puutavara-autojen lukumäärään, käytettiin yrityskoon määrittämisessä puutavara-autojen lukumäärää. Autojen määrän ilmoitti 46 yrittäjää. Tärkeimmän asiakkaan ilmoitti 43 yrittäjää. Muutama yrittäjä toimi Venäjällä, vaikka tutkimuksen kohderyhmänä olivat Itä-Suomen alueen puutavaran kuljetusyrittäjät.

Autokuljetusyrittäjät jaettiin kolmeen yritysten kokoa kuvaavaan ryhmään. Yhden puutavara-auton kuljetusyrittäjiä, joita tässä kutsutaan pieniksi yrityksiksi, oli 27 kpl. Keskikokoisia eli kahden auton yrityksiksi oli yhdeksän ja suuria eli kolmen tai useamman auton yrityksiksi oli 10 kpl. Suurimmassa yrityksessä oli 12 puutavara-autoa. Kuljetusyrittäjät toimittivat puutavaraa seitsemälle asiakkaalle. Puutavaran toimittajien tärkeimmistä asiakkaista muodostettiin kuljetusyrittäjille neljä ryhmää. Stora Enso oli 17 yrittäjän asiakas; UPM-Kymmene oli 10 yrittäjän asiakas ja Metsäliitto Osuuskunta oli seitsemän yrittäjän asiakas; loput yritykset (11 kpl) kuuluivat ”muut asiakkaat” ryhmään. Erikokoisten

kuljetusyrittäjien toiminta-ajassa ei ollut suuria eroja. Pienten yritysten omistajat olivat toimineet alalla keskimäärin hieman lyhyemmän ajan (22 v), kuin keskikokoisten (26 v) tai suurten yritysten (27 v) omistajat.

Kuljetusyrittäjien viikoittaiset työajat vaihtelivat huomattavasti vuodenaikojen, vuosilomien, sairaslomien ja kaluston korjaustarpeen mukaan. Kysely lähetettiin maaliskuussa vuoden kiireisimpänä aikana, joten työajat olivat suuria, keskimäärin 67 tuntia viikossa. Kun työajoista jätettiin pois kaksi suurinta (n. 120 h), työajoissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja kuljetusyrittäjien yrityskoon tai tärkeimmän asiakkaan suhteen. Puutavara-autojen vuotuinen kuljetusmäärä vaihteli huomattavasti välillä 25 000–85 000 m³, mutta yleensä vuotuinen kuljetusmäärä oli 45 000–60 000 m³. Yhden auton yrityksillä kuljetusmäärät olivat suurimmat. Usein yhden auton yritys kuljetti enemmän puutavaraa kuin kahden auton yritys koko kalustolla.

Alueyrittäjyyttä selvittävässä osiossa kysyttiin tärkeimmän asiakkaan suhtautumista alueyrittäjyyteen. Osio sisälsi myös alueyrittämiseen liittyviä väitteitä, joihin yrittäjät ilmaisivat mielipiteensä seitsemäportaisella Likertin asteikolla ”Täysin samaa mieltä – ... – Täysin eri mieltä”. Samaa rakennetta käytettiin määriteltäessä muidenkin väitteiden vertailuasteikkoja. Väitteiden jälkeen vastaajat valitsivat mitä operatiivisia toimintoja he haluaisivat suorittaa alueyrittäjänä puutavaran kuljetuksen ohella. Samassa kysymyksessä vastaajat myös kertoivat mitä operatiivisia toimintoja he nykyisin tekivät. Tämän osion avoimessa kysymyksessä yrittäjien oli mahdollista nimetä kolme tärkeintä alueyrittäjyyden kehittämisen estettä ja perustella esteet vapaasti sanallisesti.

Puutavaran toimittajien välistä yhteistyötä selvittävä osio sisälsi väitteitä erilaisten yhteenliittymien kiinnostavuudesta ja toteuttamiskelpoisuudesta. Osiossa oli myös yhteenliittymien valintaa selittäviä väitteitä yhteistyövalmiuksista ja -mahdollisuuksista, joissa kuljetusyrittäjät arvioivat väitteiden totuudenmukaisuutta.

Avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia vertailtiin ja ryhmiteltiin sisällön perusteella samankaltaisiin ryhmiin. Likertin seitsemäportaisella asteikolla mitattujen asenneväittämien tulokset esitettiin keskitunnuksin ja vastausten suhteellisin osuuksin. Vastaukset analysoitiin myös Kendallin järjestys-

korrelaatioilla (K; τ). Lisäksi luokittelevien kysymysten vastausten avulla analysoitiin muita vastauksia Kruskal-Wallis (K-W; χ^2) yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja Mann-Whitneyn U-testillä (M-W). Tutkimuksessa raportoitiin ensisijaisesti tilastollisesti merkitsevät tulokset ($p < 0,05$).

3 Tulokset

3.1 Puutavaran toimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyö – Alueyrittäjyys

Kuljetusyritykset kokivat, että tärkeimmät asiakkaat suhtautuivat eri tavalla alueyrittäjyyteen (K-W; $\chi^2 = 18,52$; $p < 0,001$). Kuljetusyrittäjien vastausten perusteella Stora Enso suhtautui tilastollisesti merkitsevästi kielteisimmin alueyrittäjyyteen. Vastausten keskiarvo (3,4) oli Likertin 7-portaisella asteikolla mitattuna pienempi (M-W; $p < 0,001$) kuin Metsäliitto Osuuskunnan tärkeimmäksi asiakkaakseen ilmoittaneiden puutavaran toimittajien keskiarvo (5,9). Jälkimmäiset suhtautuivat myönteisesti alueyrittäjyyteen. Stora Ensolle puuta toimittavien yrittäjien vastausten keskiarvo oli myös pienempi kuin ”UPM-Kymmene” ryhmän (5,5) (M-W; $p < 0,001$) tai ”muut asiakkaat” ryhmän vastausten keskiarvot (4,7) (M-W; $p < 0,05$).

Kuvassa 1 esitetään alueyrittäjyyttä koskevia väitteitä asiakasryhmittäin. Kuljetusyrittäjien vastausten keskiarvojen mukaan väitteeseen ”Metsäteollisuusyritykset edistävät alueyrittäjyyttä vain siirtäkseen omia hankintakustannuksiaan kuljetusyrityksille” uskottiin yleisesti (6,1). Stora Ensolle ja Metsäliitto Osuuskunnalle puuta toimittavat yrittäjät olivat vähiten samaa mieltä. UPM-Kymmenen puun toimittajat ja ”muut asiakkaat” ryhmän toimittajat uskoivat väitteeseen eniten. Asiakasryhmien väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Myöskään toimittajien yrityskoko ei aiheuttanut tilastollisesti merkitseviä eroja vastausten välille.

Väitteeseen ”Alueyrittäminen on suotuisaa kehitystä kuljetusalalle” suhtautuivat positiivisimmin Metsäliitto Osuuskunnan tärkeimmäksi asiakkaakseen ilmoittaneet kuljetusyrittäjät. Kielteisimmin samaan väitteeseen suhtautuivat ”muut asiakkaat” ryhmän yrittäjät. Ero näiden kahden ryhmän välillä

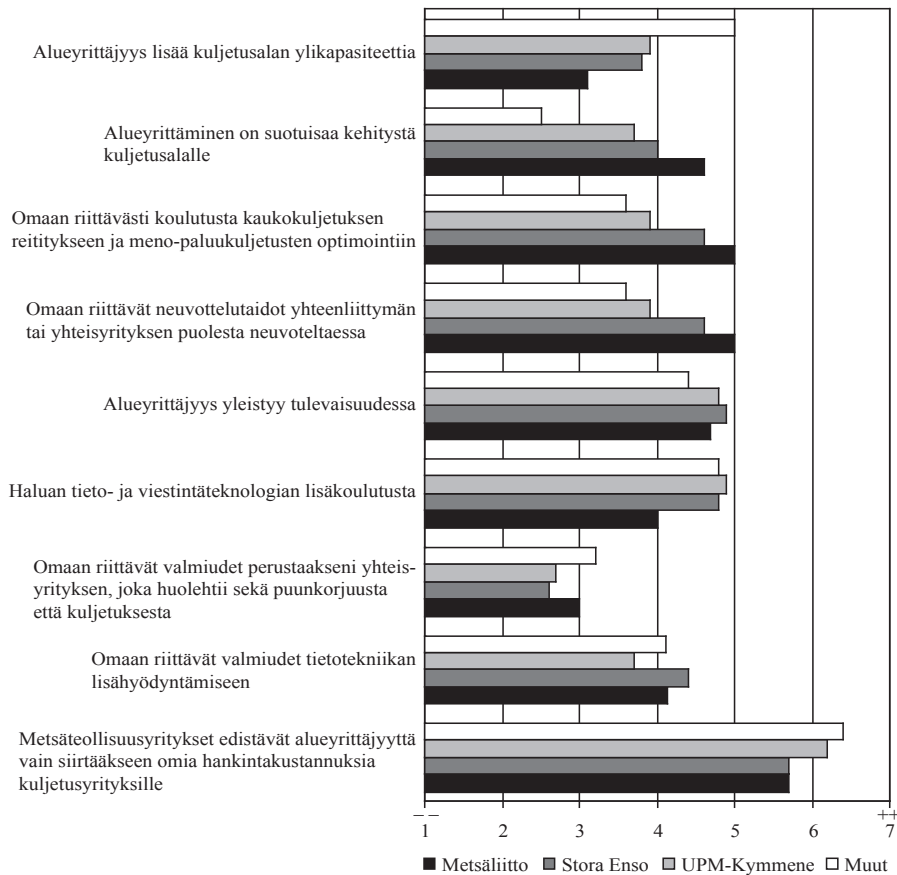
oli tilastollisesti merkitsevä (M-W; $p < 0,05$). Väitteeseen ”Alueyrittäjyys lisää kuljetusalan ylikapasiteettia” uskoivat ryhmän ”muut asiakkaat” yrittäjät enemmän kuin Metsäliitto Osuuskunnalle puuta toimittavat yrittäjät. Ero oli tilastollisesti merkitsevä (M-W; $p < 0,05$). Keskimääräistä asennoitumista ilmaisevia vastauksia oli kolmessa väitteessä. Vastausten mukaan väitteeseen ”Omaan riittävät valmiudet perustaakseni yhteisyrittäjyksen, joka huolehtii sekä puunkorjuusta että kuljetuksesta” suhtauduttiin negatiivisesti (2,9). Väitteisiin ”Haluan tieto- ja viestintäteknologian lisäkoulutusta” (4,7) ja ”Alueyrittäjyys yleistyy tulevaisuudessa” (4,7) suhtauduttiin positiivisesti. Toimittajien yrityskoko- ja asiakasryhmät eivät vaikuttaneet näihin vastauksiin tilastollisesti merkitsevästi.

Kysyttäessä avoimilla kysymyksillä alueyrittäjyyden kehittymisen esteitä kysymykseen vastasi 27 yrittäjää. Puutavaran kuljetusyrittäjien usein mainitsemia esteitä olivat:

- asiakkaan vastustus (13/27 vastaajaa),
- huono taloudellinen tilanne (10/27),
- yrittäjien välisen yhteistyön vaikeus (8/27),
- tietotaidon/osaamisen puute (4/27) ja
- liian suuri epävarmuustekijöiden määrä (2/27).

Vaikka toimittajien yrityskoko ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi alueyrittäjyyteen suhtautumiseen, painottivat isot yritykset kuitenkin suhteellisesti enemmän huonoa taloudellista tilannetta (4/6) ja vähemmän asiakkaan vastustusta (1/6) kuin pienet (9/16) ja keskikokoiset (3/5) yritykset, joille asiakas oli tärkein este. Pienille yrityksille myös taloudellinen tilanne (6/16) ja yrittäjien välisen yhteistyön vaikeus (6/16) olivat tärkeitä esteitä.

Kysymykseen ”Mitä alueyrittäjyyteen liittyviä operatiivisia toimintoja yrityksenne haluaisi suorittaa puunkuljetuksen ohella?” vastasi 35 yrittäjää. Puunkuljetuksen ohella kaukokuljetusten reititystä haluaisi suorittaa 21 yrittäjää ja varastojen hallintaa 19 yrittäjää. Suuremman yhteenliittymän puolesta haluaisi tehdä taksaneuvotteluja 19 yrittäjää. Metsäteiden talvikunnossapitoa haluaisi tehdä 14 yrittäjää ja metsäteiden kunnossapitoa 7 yrittäjää. Puutavaran kuljetuksen lisäksi muita töitä tehtiin tutkimuksen aikana yhdeksässä yrityksessä. Kaukokuljetuksia reititti 8 yrittäjää, varastojen hallintaa teki 7 yrittäjää, metsäteiden talvikunnossapitoa 6



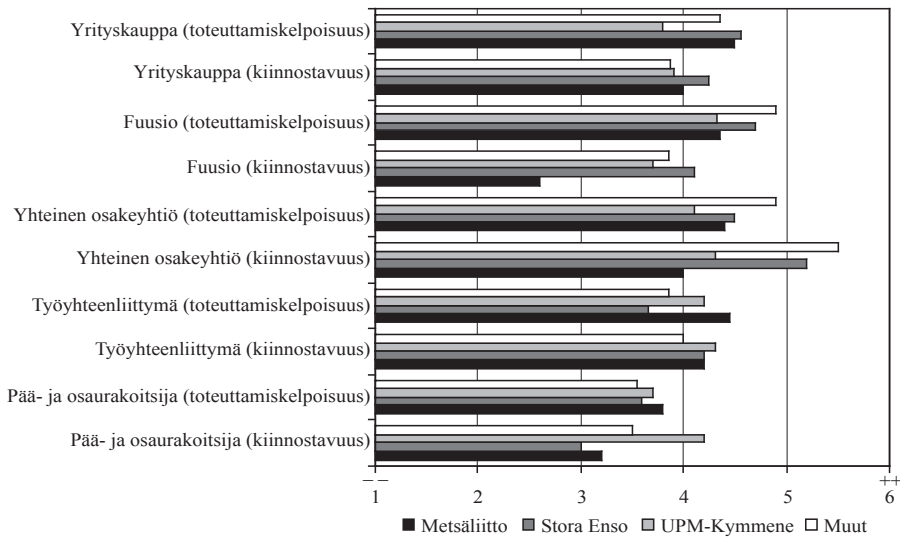
Kuva 1. Tärkeimmän asiakkaan perusteella ryhmiteltyjen puutavaran kuljetusyrittäjien suhtautuminen alueyrittäjyyttä koskeviin väitteisiin: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = melko eri mieltä, 4 = en osaa sanoa, 5 = melko samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä.

ja metsäteiden kunnossapitoa 5 yrittäjää. Vain yksi yrittäjä kävi taksaneuvotteluja suuremman yhteenliittymän puolesta. Kahdeksan yrittäjää teki myös puunkorjuuta.

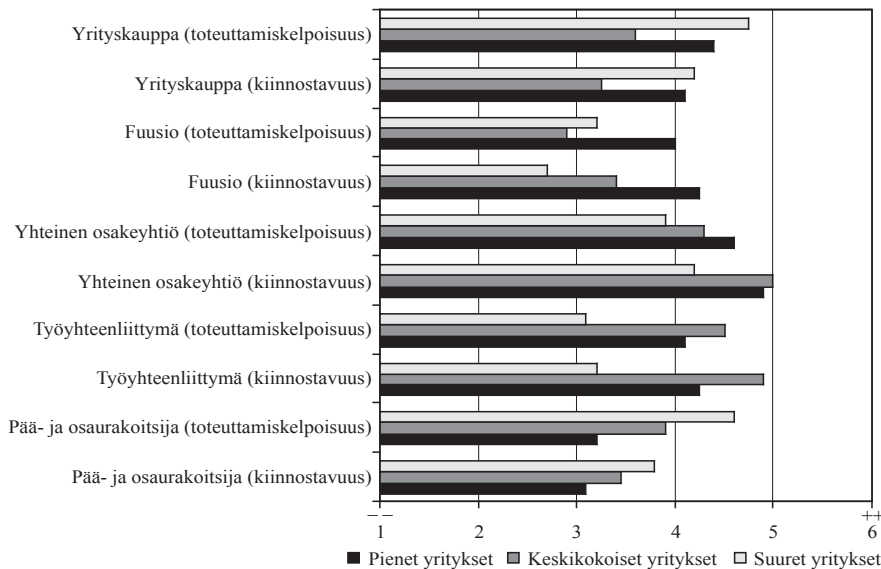
3.2 Puutavaran toimittajien välinen yhteistyö

Tässä osiossa analysoitiin ensin kuljetusyrittäjien vastauksia kysymykseen ”Kuinka kiinnostavia seuraavat yritysten yhteenliittymät ovat ja ovatko ne myös käytännössä mahdollisia toteuttaa?” Seuraavassa esitetään yhteenliittymiä kuvaavat vastausvaihtoehdot täydellisinä; jokaisen perässä esitetään

suluissa vastausten keskiarvot sekä vaihtoehdon kiinnostavuudelle että toteuttamiskelpoisuudelle: ”pääuraakoitsijan ja osaurakkaa toteuttavan yrittäjän yhteenliittymä, jossa yksi yrittäjä toimii pääuraakoitsijana ja ostaa sopimukseen perustuen erilaisia palveluja muilta yrittäjiltä” (3,3/3,6); ”työyhteenliittymä, jossa joukko yrityksiä tekee yhteisvastuullisen sopimuksen kuljetuksista asiakkaan kanssa ja yhteenliittymä jakaa saamansa maksun ennakolta sovituin perustein” (4,1/4,0); ”yhteinen osakeyhtiö palvelujen myyntiin ja markkinointiin, jossa osakeyhtiö tekee sopimuksen asiakkaan kanssa ja jokainen yhtiön osakas tekee oman sopimuksen yhteisen yhtiön kanssa, jossa rahaliikenne perustuu laskutukseen” (4,8/4,4); ”fuusio, jossa vanhoista yrityksistä



Kuva 2. Tärkeimmän asiakkaan mukaan ryhmiteltyjen kuljetusyrittäjien suhtautuminen toimittajien välisiin yhteenliittymiin: 1 = ei lainkaan kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 2 = ei kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 3 = ei juurikaan kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 4 = en osaa sanoa, 5 = melko kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 6 = kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 7 = erittäin kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto.



Kuva 3. Yrityskoon mukaan ryhmiteltyjen kuljetusyrittäjien suhtautuminen toimittajien välisiin yhteenliittymiin: 1 = ei lainkaan kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 2 = ei kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 3 = ei juurikaan kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 4 = en osaa sanoa, 5 = melko kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 6 = kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, 7 = erittäin kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto.

tulee uusi osakeyhtiö, johon kalusto siirretään tai myydään. Yrittäjistä tulee yhtiön osakkaita, jolloin oma yritys voidaan lopettaa. Osakkaat jatkavat uuden yrityksen palveluksessa ja joku yrittäjistä tai ulkopuolinen valitaan yrityksen johtajaksi” (3,7/3,7); ”yrityskauppa, jossa kaluston myyjä voi siirtyä ostajan palvelukseen” (4,0/4,3). Vastausten keskiarvot olivat arvon ”4 = en osaa sanoa” tuntumassa sekä yhteenliittymien kiinnostavuuden että toteuttamiskelpoisuuden osalta.

Edellä esitettyjen yhteenliittymien toteuttamiskelpoisuudessa ei ollut yhteenliittymien välillä korrelaatioita (positiivista/negatiivista). Ainoastaan fuusion ja yrityskaupan kiinnostavuuden välillä oli tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ($K; \tau = 0,342, p < 0,01$).

Kuvassa 2 ryhmitellään yhteenliittymät kuljetusyritysten tärkeimmän asiakkaan perusteella. Asiakkaalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yrittäjien yhteenliittymiä koskeviin vastauksiin. Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä ”3 = ei juuriakaan kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto” ja ”6 = kiinnostava/toteuttamiskelpoinen vaihtoehto”. Merkille pantavaa on, että Stora Enson ja ryhmän ”muut asiakkaat” tärkeimmäksi asiakkaakseen ilmoittaneet yrittäjät olivat kiinnostuneimpia yhteisestä osakeyhtiöstä.

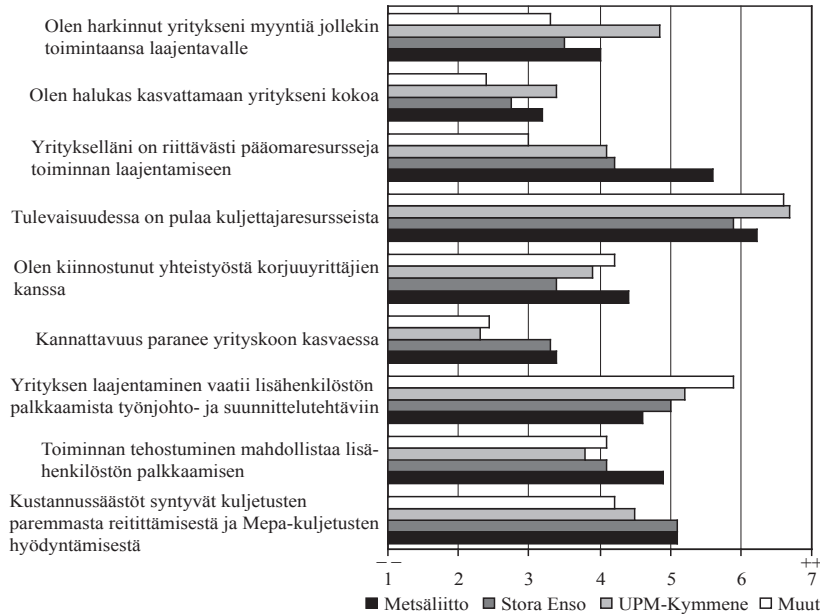
Kuvan 3 mukaan kuljetusyritysten jokaisessa kokoluokassa kiinnostavin yhteenliittymä oli ”yhteinen osakeyhtiö”. Tosin suurten yritysten omistajien mielestä ”yrityskauppa” oli yhtä kiinnostava vaihtoehto. Pienissä yrityksissä pidettiin vaihtoehtoa ”yhteinen osakeyhtiö” myös toteuttamiskelpoisimpana, mutta suurissa yrityksissä se oli vasta kolmannella sijalla. Edellä olivat ”pää- ja osaurakoitsijan muodostama yhteenliittymä” ja yrityskauppa. Keskikokoisten yritysten luokassa toteuttamiskelpoisimmat vaihtoehdot olivat ”työyhteenliittymä” ja ”yhteinen osakeyhtiö”.

Pienten yritysten vastaajat olivat suurten yritysten vastaajia kiinnostuneempia fuusiosta ($M-W; p < 0,05$). Verrattaessa fuusion toteuttamiskelpoisuutta ilmaisevien vastausten eroja selvisi, että pienten yritysten ja keskikokoisten yritysten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($M-W; p < 0,05$). Pienissä yrityksissä fuusiota pidettiin toteuttamiskelpoisempaan. Testattaessa muiden yhteenliittymien toteuttamiskelpoisuutta ilmaisevien vastausten eroja

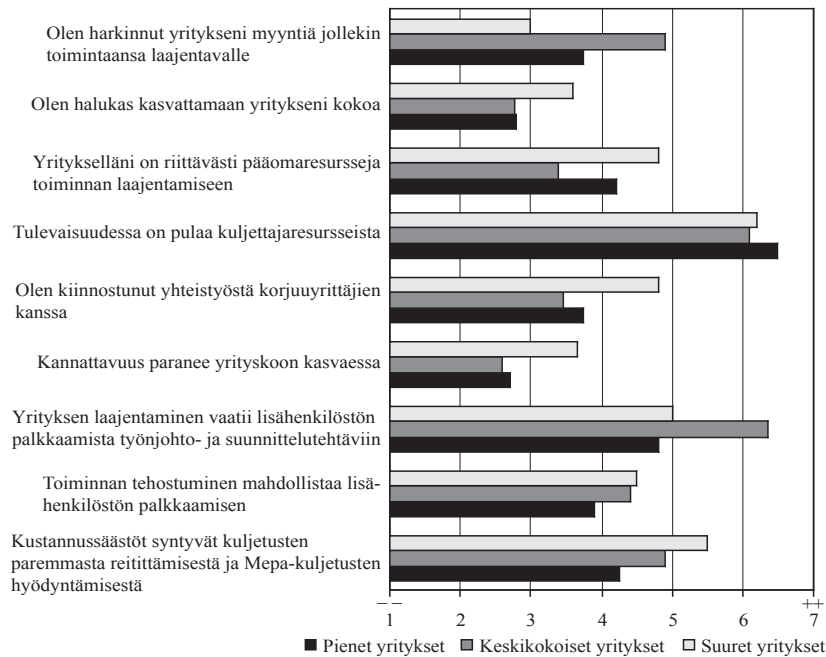
selvisi, että myös pienten ja suurten yritysten välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Suurten yritysten kuljetusyrittäjät pitivät toteuttamiskelpoisempaan pää- ja osaurakoitsijan yhteistyötä ($M-W; p < 0,05$). Pienissä yrityksissä kuljetusyrittäjät pitivät työyhteenliittymää toteuttamiskelpoisempaan ($M-W; p < 0,05$). Vastaavissa pienten ja keskikokoisten yritysten välisissä vertailuissa keskikokoisten yritysten vastaajat pitivät työyhteenliittymää toteuttamiskelpoisempaan vaihtoehtona ($M-W; p < 0,05$).

Kuvissa 4 ja 5 esitetään yhteenliittymien valinnan taustatekijöitä. Vastaajat olivat lähes samaa mieltä, että tulevaisuudessa on pulaa kuljettajista (6,3). Muutaman yrittäjän mielestä kuljettajapula on jo nykyään ongelma. Negatiivisimmin vastaajat suhtautuivat väitteisiin ”Olen halukas kasvattamaan yritykseni kokoa” (3,0) ja ”Kannattavuus paranee yritysköön kasvaessa” (2,9). Jälkimmäisessä väitteessä pienten ja keskikokoisten yritysten vastausten keskiarvo oli 2,6; suurten yritysten keskiarvo oli 3,6. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($M-W; p < 0,05$). Edellisessä väitteessä vastausten keskiarvot olivat jälkimmäisen kaltaiset pienille ja keskikokoisille (2,7) sekä suurille (3,6) yrityksille.

Väitteeseen ”Olen kiinnostunut yhteistyöstä korjuupuolen yrittäjien kanssa” (4,0) pienten ja keskikokoisten yritysten vastaajat suhtautuivat epäilevästi. Suurissa yrityksissä vastaajat olivat kiinnostuneempia, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi kaikissa yritysten kokoluokissa oli myös vastaajia, jotka olivat erittäin kiinnostuneita (6 tai 7). Väitteeseen ”Yrityksen laajentaminen vaatii lisähenkilöstön palkkaamista työnjohto- ja suunnittelutehtäviin” (5,2) uskoivat keskikokoisten yritysten vastaajat selvästi enemmän kuin pienten tai suurten yritysten vastaajat. Erot olivat molemmissa tapauksissa tilastollisesti merkitseviä; pienten ja keskikokoisten yritysten välillä ($M-W; p < 0,01$); keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ($M-W; p < 0,05$). Väitteeseen ”Kustannussäästöt syntyvät kuljetusten paremmasta reitittämisestä ja menopaluu kuljetusten hyödyntämisestä” (4,7) pienet ja keskikokoiset yritykset suhtautuivat torjuvammin kuin suuret. Suurten ja pienten yritysten vastaajien mielipide-erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($M-W; p < 0,05$).



Kuva 4. Tärkeimmän asiakkaan mukaan ryhmiteltyjen kuljetusyrittäjien suhtautuminen toimittajien välisiä yhteenliittymiä selittäviin väitteisiin: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = melko eri mieltä, 4 = en osaa sanoa, 5 = melko samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä.



Kuva 5. Yrityskoon mukaan ryhmiteltyjen kuljetusyrittäjien suhtautuminen toimittajien välisiä yhteenliittymiä selittäviin väitteisiin: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = melko eri mieltä, 4 = en osaa sanoa, 5 = melko samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä.

4 Tulosten tarkastelu

Kuljetusalan kehittämisen kannalta katsoen on tärkeää tietää kuinka puutavaran toimittajat suhtautuvat alueyrittäjyyteen. Asiaa tutkittiin analysoimalla itäsuomalaisen autokuljetusyrittäjien mielipiteitä alueyrittäjyydestä. Eräs tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, mikä estää alueyrittäjyyden yleistymistä. Yksi merkittävimmistä esteistä oli kuljetusyrittäjien tärkeimmän asiakkaan vastustus. Tulosten perusteella Stora Ensolle urakoivien yrittäjien mielestä Stora Enso suhtautui kielteisimmin alueyrittäjyyteen. Tässä yhteydessä pitää muistaa, että alueyrittäjyys on laajavastuisen urakoinnin ilmenemismuoto, joka voi olla osa liiketoiminnan ulkoistamista. Suhtautuminen ulkoistamiseen voi silti olla myönteinen. Vaihdantakustannusteorian perusteella (Williamson 1975, 1985, Högnäs 2000) Stora Ensossa olisi mahdollista saada kustannussäästöjä ulkoistamalla autokuljetustoiminto. Toisaalta sama suositus voidaan esittää myös muille puunhankintaorganisaatioille, koska Palanderin ym. (2006) mukaan puutavaran toimittajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä voi lisätä laajavastuista urakointia tehokkaammilla organisoimintamalleilla.

Kuljetusyrittäjät olivat lähes samaa mieltä alueyrittäjyydestä. Tärkeimmän asiakkaan mukaan ryhmiteltyjen vastauksien perusteella tilastollisesti merkittävästi erosivat vain Metsäliitto Osuuskunnan toimittajista muodostettu ryhmä ja ”muut asiakkaat” ryhmä. Nämäkin ryhmät erosivat muista asiakasryhmistä vain kahdessa yrittäjille esitetystä väitteestä. Suurin osa yrittäjistä näki alueyrittäjyyden metsäteollisuuden keinona siirtää puunhankinnan suunnittelutehtävät ja vastuut korvauksetta yrittäjille. Tämä näkemys on merkittävä alueyrittäjyyden kehittymisen este, johon on kiinnitetty ehkä liian vähän huomiota. Koska tilastollisten testien mukaan väitteen vastauksissa ei ollut eroja, alueyrittäjyyttä soveltavat puunhankintaorganisaatiot toimivat nykyisin lähes samalla tavalla kuin ennenkin. Alueyrittäjyyden avulla on kehitetty yhteistyön materiaalitoimintoja, mutta tulosten perusteella pitäisi kehittää myös liiketoiminnalle tärkeitä raha- ja informaatiovirtoja. Nämä ovat myös olleet tärkeitä kehittämiskohteita viimeaikaisissa tutkimuksissa, joissa on kehitetty työvälineitä verkostoituneen liiketoiminnan johta-

misen tarpeisiin (Bengtsson ja Kock 2000, Bititci ym. 2005).

Suurin osa kyselyyn vastanneista yrittäjistä haluaisi hoitaa kuljetusten reitityksen ja varastojen hallinnan itse sekä käydä taksaneuvotteluja suuremman yhteenliittymän puolesta. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. Alueyrittäjyyden ei nähty parantavan puutavaran toimittajien neuvotteluasemaa. Eräs yrittäjä totesi vastauksessaan, että vasta lähemmäs sadan auton kuljetusyritys omaisi riittävän vahvan neuvotteluaseman, jotta se voisi aidosti vaikuttaa taksoihin. Kilpailulainsäädännön suhteen tuskin tulisi ongelmia, koska tällaisen yrityksen tai yhteenliittymän syntyminen vaikuttaa epätodennäköiseltä. Yksi tärkeimmistä alueyrittäjyyden kehittymistä estävistä taustatekijöistä oli puutavaran toimittajien välisen yhteistyön vaikeus. Tulosten perusteella Bengtssonin ja Kockin (2000) esittämä toimintaympäristö, jossa liiketoimintaverkostossa voi kilpailla ja tehdä yhteistyötä samanaikaisesti, on vielä tuntematon autokuljetuksessa. Nykyisessä kilpailutilanteessa alueyrittäjyyttä pidettiin kuitenkin eräänä mahdollisena selviytymiskeinona, vaikka yleinen mielenkiinto oli enemmän metsäteollisuuden urakanantajien taksapolitiikassa kuin alueyrittäjyydessä. Lähes kaikki yrittäjät mainitsivat taksojen ja kustannusten välisen epäsuhdan alueyrittäjyyden kehittymistä estävänä tekijänä. Lisäksi useat vastaajat moittivat nykyistä taloudellista tilannettaan kestävämmäksi.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miksi kuljetusyrittäjät eivät ole olleet kiinnostuneita korjuuyrittäjien yhteistyöstä. Itse asiassa vain osa vastaajista suhtautui epäilevästi puunkorjuun ja autokuljetuksen yhteistyöhön. Näitä olivat Stora Ensoa tärkeimpänä asiakkaanaan pitävät kuljetusyrittäjät sekä pienet ja keskikokoiset yritykset. Muissa asiakasryhmissä ja suurissa yrityksissä vastaajat eivät joko osanneet sanoa tai olivat melko kiinnostuneita; kahdeksan kuljetusyrittäjää ilmoitti tekevänsä puunkorjuuta. Tulosten perusteella kuljetusyrittäjillä ei ollut riittäviä valmiuksia johtaa yhteistä yritystä, joka huolehtisi sekä puunkorjuusta että kuljetuksesta. Tämä tulos on merkittävä, koska mielipiteissä ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja yrityksen koon tai tärkeimmän asiakkaan suhteen. Valmiuksiin liittyvän yhteistyöongelman voisi ratkaista yhteenliittymällä, jossa olisi mukana korjuun ja kuljetuksen osajia.

Tutkimuksessa selvitettiin myös millainen on kuljetusyrittäjien kiinnostus erilaisten yhteenliittymien muodostamiseen ja mikä on niiden toteuttamiskelpoisuus. Esitetyt yhteenliittymät eivät olleet erityisen kiinnostavia tai helposti toteutettavia. Yhteenliittymien muodostamista koskevan kiinnostuksen puutteelle kuvaavaa on se, että suurten yritysten autokuljetusyrittäjien vastausten keskiarvo oli 4,2 (4 = en osaa sanoa). Lisäksi työyhteenliittymät jakoivat erikokoisten yrittäjien mielipiteitä. Paras vaihtoehto oli yhteinen osakeyhtiö palvelujen myyntiin ja markkinointiin. Tämä osakeyhtiö tekisi sopimukset asiakkaiden kanssa ja jokainen yhtiön osakas tekisi oman sopimuksensa yhteiseen osakeyhtiöön. Lisäksi osakeyhtiön rahaliikenne perustuisi laskutukseen. Tästä yhteenliittymästä olivat kiinnostuneita myös Stora Enson ja ”muut asiakkaat” ryhmän tärkeimmäksi asiakkaakseen ilmoittaneet yrittäjät. Tulokset ovat luotettavia, vaikka fuusion ja yrityskaupan kiinnostavuuden välillä oli tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Tämä on sikäli loogista, että fuusio voidaan nähdä yhtenä yrityskaupan muotona, jolloin yrityksen myynnistä tai ostosta kiinnostuneet yrittäjät olivat kiinnostuneita myös fuusiosta. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota oli myös kiinnostuksen ja toteuttamiskelpoisuuden välillä. Tuloksissa tämä ilmeni siten, että jos yrittäjät olivat kiinnostuneita jostain yhteenliittymästä, he myös pitivät sitä toteuttamiskelpoisena tai ainakin toteuttamiskelpoisempana kuin muita vaihtoehtoja.

Kun etsitään syitä yhteenliittymien kiinnostamattomuudelle, niin eräänä syynä on kuljetusyrittäjien suuret viikkotyöajat. Keskimäärin yrittäjä käytti työhönsä 80 tuntia viikossa, mutta sata tuntiakin ylittyi usein. Työajat ovat liian suuria, kun asiaa tarkastellaan yrittäjän työssä jaksamisen kannalta. Tällä perusteella on ymmärrettävää, ettei yrityksen laajentaminen kiinnostanut yrittäjien enemmistöä. Suuri osa yrittäjistä uskoi, ettei nykyisessä toimintaympäristössä yritys koon kasvattaminen lisää kannattavuutta. Lisäksi yritykseen pitäisi palkata työnjohtoa. Toisaalta aliurakointikaan ei kiinnostanut, joten on ymmärrettävää, että pieniä ja keskikokoisia yrityksiä kiinnosti enemmän yrityksen myynti. Tulevaisuudessa tarvitaan kiireellisesti lisää tutkittua tietoa nykyisen toimintaympäristön kehittämistä varten, jotta yritys koon kasvattamiselle olisi perusteita.

Tässä tutkimuksessa raportoitiin alueyrittämisen ulkopuolella olevien kuljetusyrittäjien näkemyksiä yhteistyöstä. He ovat potentiaalisin kohderyhmä puutavaran toimittajien ja asiakkaiden välisen yhteistyön kehittämisessä. Tulosten perusteella alalla otetaan vasta ensimmäisiä askelia kohti kuljetustoiminnon ulkoistamista, koska käytännön yhteistyömuodot ja niiden sisältö ovat vielä jäsentymättömiä. Jäsentymättömyys paljastuu, kun tuloksia verrataan yhteistyötä ja sen tavoitteita teoretisoiviin tutkimuksiin (Högnäs 2000). Esimerkiksi Metsäliitto Osuuskunnan ja UPM-Kymmenen puunhankintaorganisaatioiden autokuljetusyrittäjillä oli erilainen käsitys alueyrittäjyyden vaikutuksesta puunhankintaprosessin kustannustehokkuuteen ja autokuljetuksen kannattavuuteen. Koska yhteistyö ymmärretään eri tavalla, alan toimijoiden kehittämispäätösten olisi hyvä olla yhdenmukaisia ja perustua tutkimustuloksiin.

Osakeyhtiön avulla voisi toteutua Högnäsin ja Vuorenpään (2004) ehdottamat ulkoistamisen kehittämiskeinot: ”nykyistä suuremmat sopimukset, laajemmat tehtäväkokonaisuudet ja yrittäjien toimintavapaus”. Ennen pitemmälle meneviä johtopäätöksiä pitäisi kuitenkin tehdä lisäselvityksiä, esimerkiksi, voidaanko tämä organisointimuoto mieltää koordinaattorina, joka johtaisi autokuljetustoiminnon materiaali-, raha- ja informaatiovirtoja. Tämän tutkimuksen perusteella autokuljetusten uudelleen organisointi ja kuljetusyrietysten rakennemuutos tapahtuvat parhaillaan, mutta toimijoilla kehittämisen tavoitteet ovat epäselvät. Jos yhteisenä tavoitteena on puunhankinnan kansainvälisen kilpailukykyä säilyttäminen, tulisi kiireesti määritellä kuljetusyhteistyön tavoitteet. Ulkoistamista koskevissa toimenpiteissään alan toimijoiden tulisi huomioida puunhankintaorganisaatioiden keventymisen ja autokuljetusten uudelleenorganisoinnin sidonnaisuudet sekä toimintaympäristön vaikutus yhteistyömahdollisuuksiin.

Kiitokset

Haluamme kiittää tutkimukseen osallistuneita autokuljetusyrittäjiä ja Metsänhoitaja Kari Palojärveä esimerkillisestä yhteistyöstä. Vuoden kiireisimpänä kuljetusaikana he tukivat työtämme ja vastasivat kysymyksiimme. MMT Kari Palojärvi on Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n Itä-Suomen alueen toiminnanjohtaja. Ilman hänen asiantuntevia kommentteja monet lomakkeemme kysymykset olisivat tuskin kestäneet päivänvaloa.

Kirjallisuus

- Avainyrittäjyys – mitä se on? UPM-Metsä 2/2004: 10–11.
- Ala-Fossi, A., Sikanen, L. & Asikainen, A. 2004. Alueyrittäjyyden asenneilmasto ja valmiudet Metsäliitto Osuuskunnan Kaakkois-Suomen hankinta-alueella. Metlan työraportteja 4. [Verkkajulkaisu]. 27 s. ISBN 951-40-1937-7. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp004.htm>.
- Bengtsson, M. & Kock, S. 2000. "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29(5): 411–426.
- Bititci, U.S., Mendibil, K., Martinez, V. & Albores, P. 2005. Measuring and managing performance in extended enterprises. *International Journal of Operations and Production Management* 25(4): 333–353.
- Holopainen, R. 2004. Vastuukysymykset ja lisäkoulutus haasteina – löytyykö yhteinen näkemys alueurakoinnista? *Metsätalous* 3/2004: 6–7.
- Högnäs, T. 2000. Kohti kumppanuutta metsäalan kone- ja kuljetusurakoinnissa. *Metsätieteen väitöskirja. Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja* 28. 134 s.
- & Vuorenpää, T. 2004. Laajavastuinen urakointi – tietotekniikan kehittämisen haaste? *Metsäteho* 2.
- Jaakkola, S. 2003. Urakoinnin uusi tilanne: Alueyrittäjyyden uhat ja mahdollisuudet. *Koneyrittäjä* 8/2003: 15–16.
- Metsäalan yrittäjien neuvottelukunta. 1990. Kokonaisurakointi – määrittelemätöntä metsäyrittämistä. *Koneyrittäjä* 8/1990: 22–23.
- Metsäalan yrittäjäseminaari kamposi asioita uuteen suuntaan. 2005. *MetsäTrans* 5: 6–10.
- Palander, T. 2000. Puunhankinnan erityispiirteitä Euroopassa. *Esiselvitysraportti. Joensuun yliopiston metsätieteellisen tiedekunnan tiedonantoja* 110. 98 s.
- 2005. Autokuljetusten yhdistämisen kustannus- ja resurssivaikutukset. *Julkaisussa: Kariniemi, A. (toim.). Kehittyvä puuhuolto 2005. s. 49–55.*
- & Väättäinen, J. 2005. Impacts of inter-enterprise collaboration and backhauling on wood procurement in Finland. *Scandinavian Journal of Forest Research* 20: 177–183.
- , Säynäjärvi, T. & Högnäs, T. 2006. Puutavaran autokuljetuksen uudet organisointimallit. *Metsätieteen aikakauskirja* 1/2006: 5–22
- Rantanen, M. 2003. UPM Metsä uudistaa organisaatioitaan vuoden vaihteessa. *Puunkorjuu nojaa ja turvaa tulevaisuudessa avainyrittäjiin. Koneyrittäjä* 9/2003: 6–7.
- Tapola, H. 1990. Puunkorjuun kokonaisurakointi – miten käy työturvallisuuden? *Koneyrittäjä* 7/1990: 12–13.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications.* The Free Press. New York. 286 s.
- 1985. *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting.* The Free Press. New York. 450 s.

18 viitettä